

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**PROPUESTA DE MEJORA A PROCESOS ESTRATÉGICOS DE LA
PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**

PRESENTADO POR:

FÁTIMA VANESSA ECHEVERRÍA RIVERA

PABLO ALEJANDRO FLORES MENÉNDEZ

CARLOS ALBERTO ROSALES HERNÁNDEZ

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

INGENIERO(A) INDUSTRIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, NOVIEMBRE 2025

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

MSC. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

SECRETARIO GENERAL:

LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

DECANO:

ING. LUIS SALVADOR BARRERA MANCÍA

SECRETARIO:

ARQ. RAÚL ALEXANDER FABIÁN ORELLANA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTORA:

MSC. JEANNETTE ELIZABETH SÁNCHEZ DE POCASANGRE

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:

INGENIERO(A) INDUSTRIAL

Título :

**PROPUESTA DE MEJORA A PROCESOS ESTRATÉGICOS DE LA
PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**

Presentado por:

FÁTIMA VANESSA ECHEVERRÍA RIVERA

PABLO ALEJANDRO FLORES MENÉNDEZ

CARLOS ALBERTO ROSALES HERNÁNDEZ

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor:

INGA. SONIA ELIZABETH GARCÍA SANDOVAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, NOVIEMBRE 2025

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor:

INGA. SONIA ELIZABETH GARCÍA SANDOVAL

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser mi guía, fuente de sabiduría y fortaleza en todo momento, por poner en mi vida oportunidades y experiencias las cuales me permitieron culminar con esta etapa de mi vida.

A mí, por la resiliencia ante las adversidades, por no rendirme y seguir adelante. Este logro también es para mi yo pequeña, para recordarle que los sueños con esfuerzo y fe sí se cumplen.

A mi madre, Blanca Rivera, por su esfuerzo incansable, su apoyo infinito y su amor cálido e incondicional; por creer en mí y en mis capacidades sin dudar. A mi padre Orlando Echeverría, por su amor incondicional, por la confianza depositada en mí como persona y como profesional. A mi hermano, Brayan Echeverría, por siempre haber creído en mí, ser guía y brindarme las herramientas necesarias para que me desarrollara como profesional. El ejemplo de lucha constante con el que crecí es, sin duda, mi mayor inspiración a diario para seguirme impulsando hasta alcanzar mis metas y demostrarles lo grande que puede ser nuestro nombre aquí.

A mi familia, con mención especial a mi prima Stefany Rosales, mi tía Reina Quintanilla y mi abuela María Echeverría por cuidarme en mi caminar y siempre estar pendientes de mi bienestar, gracias por siempre darme un segundo hogar.

A mis mejores amigos, quienes me acompañan desde el colegio, gracias por caminar conmigo este trayecto lleno de desafíos, por celebrar mis logros y brindarme aliento en los momentos más difíciles. A pesar de mi ausencia, gracias por siempre estar presentes ofreciéndome su apoyo incondicional.

A mis amigos que la carrera me regaló, en especial al grupo inicial; gracias por todos los momentos compartidos, por enseñarme el compañerismo y por su amistad sincera. Gracias por llenar de alegría mis días, incluso en la distancia; los atesoro a cada uno con cariño en mi corazón.

A mis amigos ajenos a la carrera, que han sido oasis en cada uno de mis desiertos, gracias por todo el amor, paciencia, escucha y compañía, han sido esencial para mi crecimiento personal y profesional.

A Black, mi perrito que ahora es un ángel, gracias por acompañarme en mis noches de desvelo, por darme ánimos cada vez que lo necesitaba y por ser paz en los momentos de tormenta.

A cada uno de ustedes, gracias por regalarme un pedacito de su esencia, por acompañarme y nunca soltarme en mi caminar. Este logro no es solo mío, también les pertenece a ustedes.

Fátima Rivera

AGRADECIMIENTOS

Escribir estas líneas confirma la culminación de un proceso intenso, lleno de desafíos y oportunidades que demandaron gran dedicación y resiliencia. Mi primer y más profundo agradecimiento es para Dios, por ser el motor de mi espíritu, brindarme la sabiduría y las herramientas para navegar este camino, y por rodearme de personas cuyo apoyo incondicional ha sido fundamental para mi desarrollo integral.

Agradezco a mi amada familia pilares insustituibles de mi vida, quienes a través de su paciencia, apoyo y comprensión me han permitido alcanzar una de mis grandes metas. Un agradecimiento especial para mi madre Lorena Morales, la persona más importante en mi vida, por su amor incondicional y ser quien con mucho esfuerzo y sacrificio me ha brindado la oportunidad de seguir mis sueños. A mi hermano, Carlos Menéndez quien a su manera me ha inspirado y me ha recordado siempre que podemos equivocarnos, pero siempre debemos buscar ser mejores y ayudar a los demás. A mi abuela Marina Morales (Q.E.P.D), quien siempre me cuidó y me recordó que incluso en los momentos más oscuros, con la suficiente fe podremos encontrar la luz.

Quiero agradecer a mis compañeros de trabajo quienes me acompañaron a lo largo de este proceso, compartiéndome el conocimiento y experiencia que han adquirido a lo largo de su vida profesional y personal, su valioso apoyo ha sido una pieza clave para alcanzar esta meta. Un agradecimiento especial para la Ingeniera Valeria Barrios quien creyó en mi antes que cualquiera, me brindó su apoyo y me permitió poner mis conocimientos y habilidades a la disposición de la población salvadoreña.

También agradecer a esas amistades universitarias con quienes nos hemos apoyado a lo largo de esta travesía, gracias por todos esos momentos que permitieron aligerar la carga y hacer de esta una experiencia divertida y amena.

Agradezco a mis mejores amigos, quienes me han acompañado en los buenos y no tan buenos momentos de mi vida, sin ustedes muchas de las cosas que he logrado no serían posibles, gracias por todas esas salidas y pláticas sin sentido, por esas tardes de estudio y café. A mi mejor amiga, Alejandra Lara por siempre alentarme y recordarme todas mis cualidades, por no permitirme siquiera pensar en rendirme.

En el ámbito académico, agradezco a nuestra asesora quien nos brindó su conocimiento y dirección para culminar este proceso. Agradezco a la universidad por brindarme el conocimiento necesario para alcanzar esta meta.

Finalmente, agradecer a mis compañeros de Tesis porque hemos superado las dificultades y culminado este proceso.

Pablo Menéndez

AGRADECIMIENTOS

Quiero comenzar expresando mi más profundo agradecimiento a Dios, por ser la guía y la fortaleza en cada momento de este camino. A lo largo de este proceso no han faltado los desafíos, los obstáculos ni los días de cansancio, y fue gracias a la fe y confianza en Él que encontré la motivación necesaria para seguir adelante. Le agradezco por regalarme la vida, la salud y la oportunidad de concluir una etapa tan significativa, así como por brindarme la capacidad de mantenerme firme y perseverante, incluso en las circunstancias más difíciles.

Asimismo, quiero dedicar un agradecimiento muy especial a mis padres, José Elías Rosales y Rosa María Hernández, quienes han sido un pilar fundamental en mi vida y en la realización de este sueño. Gracias a ellos, he contado con apoyo incondicional, tanto en lo emocional como en lo material, y con las facilidades y comodidades necesarias para que pudiera concentrarme en mis estudios. Han sido ellos quienes me enseñaron, desde pequeño, el valor del esfuerzo, del sacrificio y de la dedicación. Cada palabra de aliento, cada gesto de confianza y cada acto de amor que me brindaron fue clave para mantenerme de pie. Hoy, este triunfo no es solo mío, también es de ustedes, porque con su ejemplo y entrega me han inspirado a nunca rendirme y a luchar siempre por alcanzar mis metas.

También agradecer a mis mejores amigos: César Balmore, Carlos Najarro y Óscar Salguero. Más allá de la amistad que nos une, ustedes fueron un soporte invaluable en los momentos de duda y cansancio. Gracias por escucharme, por aconsejarme y por darme fuerzas cuando más lo necesitaba. A través de estos años de universidad, hemos compartido innumerables experiencias que nos unieron mucho más, convirtiendo nuestra amistad en una verdadera hermandad. La universidad no solo me dio formación académica, sino que también me regaló la oportunidad de construir lazos sólidos con personas que han estado presentes en mis triunfos y caídas. Haber contado con su apoyo, su compañía y su confianza en este trayecto es algo que valoro y agradezco profundamente, pues con ustedes aprendí que los logros se disfrutan más cuando se celebran en conjunto.

Por último, y no menos importante, quiero agradecerme a mí. Quiero agradecerme por creer en mí. Quiero agradecerme por hacer todo este gran trabajo. Quiero agradecerme por no tener días libres. Quiero agradecerme por nunca renunciar. Quiero agradecerme por siempre dar y tratar de dar más sin recibir. Quiero agradecerme por tratar de hacer el bien más que el mal. Quiero agradecerme por ser yo en todo momento. Reconozco que este camino ha sido exigente, lleno de sacrificios y renuncias personales, y que la disciplina y la constancia que puse en cada paso fueron determinantes para llegar hasta aquí. Mirando atrás, me enorgullece haber tenido la valentía de seguir adelante aun en los días más complicados, y de mantener siempre la fe en que cada esfuerzo daría sus frutos. Por eso, este logro

también es un homenaje a mi perseverancia, a mi compromiso y a mi propia capacidad de confiar en mí mismo cuando parecía más fácil desistir.

Carlos Hernández

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS.....	2
ALCANCES Y LIMITACIONES	3
CAPÍTULO 1: GENERALIDADES DEL ESTUDIO.....	4
1.1 MARCO TEÓRICO	5
1.2 MARCO CONTEXTUAL	74
1.3 MARCO LEGAL.....	103
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO	117
2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	118
2.2.1 METODOLOGÍA GENERAL DE LA ETAPA DE DIAGNÓSTICO	118
2.2.2 SELECCIÓN DE METODOLOGÍA EN LA MEJORA DE PROCESOS.....	119
2.2.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN SEGÚN LOS TIPOS DE INVESTIGACIÓN EXISTENTE	127
2.2 REGISTRO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	148
2.2.1 INVENTARIO DE PROCESOS	148
2.2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	150
2.2.3 VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS	159
2.2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	182
2.2.5 MAPA DE PROCESOS.....	198
2.3 DOCUMENTACIÓN Y ANÁLISIS PARCIAL DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS.....	199
2.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	344
2.5 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN	351
2.5.1 PLANTEAMIENTO DE PROPUESTA DE MEJORA	351
CAPITULO III: DISEÑO.....	356

3.1 METODOLOGÍA DEL DISEÑO	360
3.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVO GENERAL DE LA MEJORA DE PROCESOS EN LA PGR.	362
3.2.1 PENSAMIENTO ESTRATEGICO DE LA PGR.....	362
3.2.2 OBJETIVO GENERAL DE LA MEJORA DE PROCESOS EN LA PGR	363
3.3 REQUERIMIENTOS GENERALES PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS EN LA PGR	363
3.3.1 REQUERIMIENTOS DOCUMENTALES Y OPERATIVOS.....	363
3.3.2 REQUERIMIENTOS ORGANIZACIONALES	364
3.3.3 ESTRUCTURA DE LA GUÍA DE MEJORA DE PROCESOS.....	365
3.4 GUÍA DE MEJORA DE PROCESOS PGR	1
3.5 APLICACIÓN DE GUÍA METODOLÓGICA EN LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS DE LA PGR	461
3.5.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	462
3.5.2 OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS	519
3.5.3 FORMULACIÓN DE PROYECTO DE PRESUPUESTO	569
3.5.4 EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	592
3.5.5 CIERRES MENSUALES Y ANUALES	626
3.5.6 SERVICIOS ITINERANTES	657
3.5.7 AUDITORIA DE PROCESOS	696
3.5.8 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	737
3.5.9 GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.....	774
3.5.10 COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA.....	808
CAPITULO IV: ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	851
4.1 METODOLOGÍA DE LA ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA	852
4.2 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	853
4.2.1 OBJEJTIVO	853
4.2.2 ALCANCE DEL PROYECTO	853
4.2.3 LIMITACIONES DEL PROYECTO	853

4.3 ESTRUCTURA DEL DESGLOSE DEL TRABAJO.....	853
4.3.1 GRÁFICA DE EDT	853
4.3.2 DESCRIPCIÓN DE PAQUETES DE TRABAJO	855
4.3.3 ACTIVIDADES POR PAQUETE DE TRABAJO	866
4.4 MATRIZ DE PRECEDENCIA	877
4.5 TIEMPOS ESPERADOS.....	882
4.6 RED TOTAL.....	888
4.7 TIEMPOS TEMPRANOS Y TARDÍOS.....	890
4.8 DIAGRAMA DE GANTT DEL PROYECTO	896
4.9 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	897
4.10 ORGANIGRAMA DEL PROYECTO	901
4.11 COSTOS DE ACTIVIDADES	902
4.11.1 RESUMEN DE COSTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO.....	911
4.12 MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS	912
4.13 MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES DE LA GESTIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	8
4.14 MANUAL DE POLÍTICAS Y NORMAS DE LA GESTIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN	8
4.15 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN	950
CAPITULO V: ESTUDIO ECONÓMICO.....	971
5.1 INVERSIONES DEL PROYECTO	972
5.1.1 INVERSIONES FIJAS	972
5.1.2 COSTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	974
5.1.3 CUADRO DE INVERSIONES	975
5.2 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	975
5.2.1 FINANCIAMIENTO MEDIANTE MINISTERIO DE HACIENDA.....	976
5.2.2 FINANCIAMIENTO MEDIANTE COOPERACIÓN EXTERNA.	979

5.2.3 DETERMINACIÓN DE FUENTE DE FINANCIAMIENTO.....	981
5.3 COSTOS DEL PROYECTO	982
5.3.1 COSTOS DE OPERACIÓN.....	983
5.3.2 BENEFICIOS DEL PROYECTO	1017
5.4 EVALUACIÓN ECONÓMICA	1022
5.4.1 TASA MÍNIMA ATRACTIVA DE RETORNO.....	1024
5.4.2 VALOR ACTUAL NETO	1025
5.4.3 ANÁLISIS BENEFICIO COSTO PARA LA PGR	1027
5.4.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	1031
5.5 EVALUACIÓN SOCIAL.....	1032
5.5.1 IMPACTO ORGANIZACIONAL Y SOCIAL DE LA PROPUESTA DE MEJORA.	1032
5.6 EVALUACIÓN TÉCNICA.	1032
5.6.1 RESULTADOS POR CADA PROCESO.....	1033
5.6.2 RESULTADOS GLOBALES.	1035
CONCLUSIONES	1039
RECOMENDACIONES.....	1041
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	1042
ANEXOS	1045

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables y definición de proveedores.	6
Tabla 2. Variables y definición de entrada.	8
Tabla 3. Variables y definición de proceso.	9
Tabla 4. Variables y definición de salida.	11
Tabla 5. Variables y definición de cliente.	13
Tabla 6. Variables y definición de retroalimentación.	15
Tabla 7. Ventajas y desventajas de una estructura jerárquica.	21
Tabla 8. Diferencia de gestión de procesos y por procesos.	28
Tabla 9. Descripción de los elementos básicos de la notación BPMN.	58
Tabla 10. Símbolos del diagrama de flujo de procesos.	73
Tabla 11. Distribución de Personal Por Procuraduría Auxiliar.	82
Tabla 12 Procesos de la PGR.	90
Tabla 13. Servicios Prestados por la PGR para el año 2023.	100
Tabla 14. Servicios Prestados por la PGR para el año 2023 por Unidad.	101
Tabla 15. Servicios Prestados por la PGR para el año 2023 por Procuraduría Auxiliar.	102
Tabla 16. Distribución de capítulos según la ley orgánica.	106
Tabla 17. Clasificación de leyes y normativas de la PGR.	109
Tabla 18. Asignación de peso a los factores.	121
Tabla 19. Valoración de criterios.	123
Tabla 20. Alternativas bajo estudio.	124
Tabla 21. Resultados de la técnica.	126
Tabla 22. Investigación exploratoria.	127
Tabla 23. Investigación descriptiva.	127
Tabla 24. Investigación correlacional.	128
Tabla 25. Investigación explicativa.	128
Tabla 26. Investigación para utilizar.	129
Tabla 27. Investigación según el objetivo de estudio.	130
Tabla 28. Matriz de análisis del instrumento - entrevista.	134
Tabla 29. Inventario de procesos de la PGR.	148
Tabla 30. Descripción de los procesos de la PGR.	150
Tabla 31. Evaluación de procesos de la Unidad de Gestión Documental y Archivo.	160

Tabla 32. Evaluación de procesos del Centro de Atención Virtual.	160
Tabla 33. Evaluación de procesos de la Unidad de Atención a la Persona Usuaría.....	161
Tabla 34. Evaluación de procesos de la Unidad de Defensa Pública Penal.	161
Tabla 35. Evaluación de procesos de la Unidad de Familia.	162
Tabla 36. Evaluación de procesos de la Unidad de Niñez y Adolescencia.	162
Tabla 37. Evaluación de procesos de la Unidad de Penal Juvenil.	163
Tabla 38. Evaluación de procesos de la Unidad de Derechos Laborales.	163
Tabla 39. Evaluación de procesos de la Unidad de Derechos Patrimoniales.....	163
Tabla 40. Evaluación de procesos de la Unidad de Servicios Notariales.	164
Tabla 41. Evaluación de procesos de la Unidad de Desplazamiento Forzado Interno.	165
Tabla 42. Evaluación de procesos de la Unidad de Servicios Itinerantes.	165
Tabla 43. Evaluación de procesos de la Unidad de Atención Psicosocial.	165
Tabla 44. Evaluación de procesos de la Unidad de Mediación y Conciliación.....	166
Tabla 45. Evaluación de procesos de la Unidad Institucional de Atención Especializada para las Mujeres (UIAEM).....	166
Tabla 46. Evaluación de procesos de la Gerencia de Talento Humano.	167
Tabla 47. Evaluación de procesos de la Clínica Empresarial.	169
Tabla 48. Evaluación de procesos de la Unidad de Control de Bienes Institucionales.	170
Tabla 49. Evaluación de procesos de la Unidad de Gestión de Proyectos y Cooperación.....	170
Tabla 50. Evaluación de procesos de la Unidad de Mantenimiento.....	171
Tabla 51. Evaluación de procesos de la Unidad de Compras Públicas.....	171
Tabla 52. Evaluación de procesos de la Unidad de Logística.	172
Tabla 53. Evaluación de procesos de la Gerencia de Tecnología de la Información.	172
Tabla 54. Evaluación de procesos de la Gerencia de Comunicaciones.....	173
Tabla 55. Evaluación de procesos de la Secretaría General.....	174
Tabla 56. Evaluación de procesos de la Unidad de Práctica Jurídica y Profesional.	174
Tabla 57. Evaluación de procesos de la Gerencia Financiera.	175
Tabla 58. Evaluación de procesos de la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional.....	176
Tabla 59. Evaluación de procesos de Auditoría Interna.....	177
Tabla 60. Evaluación de procesos de la Unidad de Acceso a la Información Pública.	177
Tabla 61. Evaluación de procesos de la Dirección de Servicios Institucionales.	178
Tabla 62. Análisis de los procesos de la institución.	178

Tabla 63. Inventario de procesos de la PGR.....	180
Tabla 64. Evaluación de características para procesos estratégicos parte 1.....	185
Tabla 65. Evaluación de características para procesos estratégicos parte 2.....	186
Tabla 66. Evaluación de características para procesos estratégicos parte 3.....	187
Tabla 67. Evaluación de características para procesos estratégicos parte 4.....	188
Tabla 68. Evaluación de características para procesos estratégicos parte 5.....	189
Tabla 69. Evaluación de características para procesos misionales parte 1.	190
Tabla 70. Evaluación de características para procesos misionales parte 2.	191
Tabla 71. Evaluación de características para procesos misionales parte 3.	192
Tabla 72. Evaluación de características para procesos misionales parte 4.	193
Tabla 73. Evaluación de características para procesos de apoyo parte 1.	194
Tabla 74. Evaluación de características para procesos de apoyo parte 2.	195
Tabla 75. Resultados finales de la clasificación de procesos.	196
Tabla 76. Procedimientos y actividades de Planeación Estratégica.	213
Tabla 77. Recursos de Planeación Estratégica.	219
Tabla 78. Ficha de caracterización del proceso: Planeación estratégica.	221
Tabla 79. Lista de verificación del proceso de Planeación Estratégica.	225
Tabla 80. Hallazgos positivos y negativos del proceso: Planeación Estratégica.	227
Tabla 81. Procedimientos y actividades de Optimización de Procesos.	229
Tabla 82. Recursos de Optimización de Procesos.....	233
Tabla 83. Ficha de caracterización del proceso: Optimización de Procesos.....	235
Tabla 84. Lista de verificación del proceso de Optimización de Procesos.....	239
Tabla 85. Hallazgos positivos y negativos del proceso: Optimización de Procesos.....	241
Tabla 86. Procedimientos y actividades de Formulación de Proyecto de Presupuesto.	242
Tabla 87. Ficha de caracterización del proceso: Formulación de Proyecto de Presupuesto.....	245
Tabla 88. Lista de verificación del proceso de Formulación de Proyecto de Presupuesto.....	249
Tabla 89. Hallazgos positivos y negativos del proceso: Formulación de Proyecto de Presupuesto.....	251
Tabla 90. Procedimientos y actividades de Ejecución Presupuestaria.	252
Tabla 91. Ficha de caracterización del proceso: Ejecución Presupuestaria.....	255
Tabla 92. Lista de verificación del proceso de Ejecución Presupuestaria.....	259
Tabla 93. Hallazgos positivos y negativos del proceso: Ejecución Presupuestaria.....	261
Tabla 94. Procedimientos y actividades de Cierres Mensuales y Anuales.....	263

Tabla 95. Ficha de caracterización del proceso: Cierres Mensuales y Anuales.	267
Tabla 96. Lista de verificación del proceso de Cierres Mensuales/ Anuales.	271
Tabla 97. Hallazgos positivos y negativos del proceso: Cierres Mensuales/ Anuales.	273
Tabla 98. Procedimientos y actividades de Servicios Itinerantes.	274
Tabla 99. Ficha de caracterización del proceso: Servicios Itinerantes.....	278
Tabla 100. Lista de verificación del proceso de Servicios Itinerantes.....	282
Tabla 101. Hallazgos positivos y negativos del proceso: Servicios Itinerantes.....	284
Tabla 102. Procedimientos y actividades de Gestión de Cooperación.....	286
Tabla 103. Ficha de caracterización del proceso: Gestión de Cooperación.	290
Tabla 104. Lista de verificación del proceso de Gestión de Cooperación.	294
Tabla 105. Hallazgos positivos y negativos del proceso: Gestión de Cooperación.....	296
Tabla 106. Procedimientos y actividades de Auditoría de Procesos.	298
Tabla 107. Ficha de caracterización del proceso: Auditoría de Procesos.....	302
Tabla 108. Lista de verificación del proceso de Auditoría de Procesos de Servicios Institucionales.	306
Tabla 109. Hallazgos positivos y negativos del proceso: Auditoría de Procesos de Servicios Institucionales.	308
Tabla 110. Procedimientos y actividades de Evaluación de Desempeño.	310
Tabla 111. Ficha de caracterización del proceso: Evaluación de Desempeño.....	314
Tabla 112. Lista de verificación del proceso de Evaluación del Desempeño.....	318
Tabla 113. Hallazgos positivos y negativos del proceso: Evaluación del Desempeño.....	320
Tabla 114. Procedimientos y actividades de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.....	321
Tabla 115. Ficha de caracterización del proceso: Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.	326
Tabla 116. Lista de verificación del proceso de Seguridad y Salud Ocupacional.....	330
Tabla 117. Hallazgos positivos y negativos del proceso: Seguridad y Salud Ocupacional.....	332
Tabla 118. Procedimientos y actividades de Comunicación Interna y Externa.	334
Tabla 119. Ficha de caracterización del proceso: Comunicación Interna y Externa.....	337
Tabla 120. Lista de verificación del proceso de Comunicación Interna y Externa.....	341
Tabla 121. Hallazgos positivos y negativos del proceso: Comunicación Interna y Externa.....	343
Tabla 122. Variables de entrada y sus limitantes para la problemática bajo estudio.	349
Tabla 123. Variables de salida y sus limitantes para la problemática bajo estudio.....	350
Tabla 124. Elementos para considerar para las etapas.	351
Tabla 125. Formato para el análisis del objetivo del proceso.	6

Tabla 126. Formato para la descripción de procedimientos y actividades del proceso.....	7
Tabla 127. Formato para la clasificación de actividades.....	9
Tabla 128. Formato para la justificación de eliminación de actividades en un proceso.	9
Tabla 129. Formato para la descripción de la optimización por actividad.	11
Tabla 130. Formato para la descripción de recursos tecnológicos.....	13
Tabla 131. Formato para la descripción de recurso humano.	14
Tabla 132. Formato para la descripción de recursos para otras mejoras.....	15
Tabla 133. Descripción de parámetros de semaforización.....	18
Tabla 134. Formato para planes de acción	20
Tabla 135. Propuesta de formato para la documentación de los controles de cambio para los procesos.	21
Tabla 136. Ficha para la documentación del perfil de los indicadores.....	25
Tabla 137. Análisis del objetivo de Planeación Estratégica.	462
Tabla 138. Procedimientos y actividades del proceso Planeación Estratégica.....	463
Tabla 139. Análisis de actividades del proceso Planeación Estratégica.	469
Tabla 140. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 1.2	472
Tabla 141. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 2.1	472
Tabla 142. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 2.2	473
Tabla 143. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 2.3	474
Tabla 144. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 2.5	474
Tabla 145. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 2.6	475
Tabla 146. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 3.1	475
Tabla 147. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 3.2	476
Tabla 148. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 3.4	477
Tabla 149. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 3.5	477
Tabla 150. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 4.4	478
Tabla 151. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 4.5	478
Tabla 152. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 5.3	479
Tabla 153. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 5.7	479
Tabla 154. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 6.6	480
Tabla 155. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 7.4	480
Tabla 156. Consolidado de oportunidades de mejora identificadas para Planeación Estratégica.....	481

Tabla 157. Descripción de recurso tecnológico para Planeación Estratégica N°1.....	482
Tabla 158. Descripción de recurso tecnológico para Planeación Estratégica N°2.....	483
Tabla 159. Descripción de recurso tecnológico para Planeación Estratégica N°3.....	484
Tabla 160. Descripción de recurso tecnológico para Planeación Estratégica N°4.....	485
Tabla 161. Descripción de recurso tecnológico para Planeación Estratégica N°5.....	486
Tabla 162. Descripción de recurso humano para Planeación Estratégica N°1	487
Tabla 163. Descripción de recurso humano para Planeación Estratégica N°2	488
Tabla 164. Descripción de recurso humano para Planeación Estratégica N°3	488
Tabla 165. Descripción de recurso humano para Planeación Estratégica N°4	489
Tabla 166. Descripción de propuesta de mejora para Planeación Estratégica N°1.....	489
Tabla 167. Descripción de propuesta de mejora para Planeación Estratégica N°2.....	490
Tabla 168. Descripción de propuesta de mejora para Planeación Estratégica N°3.....	491
Tabla 169. Descripción de propuesta de mejora para Planeación Estratégica N°4.....	491
Tabla 170. Descripción de propuesta de mejora para Planeación Estratégica N°5.....	492
Tabla 171. Verificación y validación de indicadores de planeación estratégica.....	496
Tabla 172. Procedimientos y actividades del proceso Planeación Estratégica luego de aplicada la mejora.	497
Tabla 173. Inventario final de indicadores de planeación estratégica 1.	511
Tabla 174. Inventario final de indicadores de planeación estratégica 2.	512
Tabla 175. Inventario final de indicadores de planeación estratégica 3.	513
Tabla 176. Inventario final de indicadores de planeación estratégica 4.	514
Tabla 177. Inventario final de indicadores de planeación estratégica 5.	515
Tabla 178. Desarrollo de la situación actual vs situación mejorada de Planificación Estratégica.....	516
Tabla 179. Análisis del objetivo de Optimización de Procesos.	519
Tabla 180. Análisis de actividades del proceso Optimización de Procesos.	520
Tabla 181. Análisis de actividades del proceso Optimización de Procesos.	524
Tabla 182. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 1.4.....	527
Tabla 183. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 1.6.....	527
Tabla 184. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 2.2.....	528
Tabla 185. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 2.4.....	529
Tabla 186. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 3.6.....	529
Tabla 187. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 4.3.....	530

Tabla 188. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 5.1.....	531
Tabla 189. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 5.3.....	531
Tabla 190. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 5.6.....	532
Tabla 191. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 6.1.....	532
Tabla 192. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 6.2.....	533
Tabla 193. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 7.2.....	533
Tabla 194. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 7.4.....	534
Tabla 195. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 7.6.....	534
Tabla 196. Descripción de recurso tecnológico para Optimización de Procesos N°1.....	535
Tabla 197. Descripción de recurso tecnológico para Optimización de Procesos N°2.....	536
Tabla 198. Descripción de recurso tecnológico para Optimización de Procesos N°3.....	537
Tabla 199. Descripción de recurso humano para Optimización de Procesos N°1.....	538
Tabla 200. Descripción de recurso humano para Optimización de Procesos N°2.....	539
Tabla 201. Descripción de recurso humano para Optimización de Procesos N°3.....	539
Tabla 202. Descripción de propuesta de mejora para Optimización de Procesos N°1	540
Tabla 203. Descripción de propuesta de mejora para Optimización de Procesos N°2	541
Tabla 204. Descripción de propuesta de mejora para Optimización de Procesos N°3	541
Tabla 205. Descripción de propuesta de mejora para Optimización de Procesos N°4	542
Tabla 206. Verificación y validación de los indicadores de optimización de procesos.....	547
Tabla 207. Procedimientos y actividades del proceso Optimización de Procesos luego de aplicada la mejora.....	548
Tabla 208: Inventario de indicadores de optimización de proceso 1.	558
Tabla 209: Inventario de indicadores de optimización de proceso 2.	559
Tabla 210: Inventario de indicadores de optimización de proceso 3.	560
Tabla 211. Inventario de indicadores de optimización de proceso 4.	561
Tabla 212. Inventario de indicadores de optimización de proceso 5.	562
Tabla 213. Inventario de indicadores de optimización de proceso 6.	563
Tabla 214. Inventario de indicadores de optimización de proceso 7.	564
Tabla 215. Inventario de indicadores de optimización de proceso 8.	565
Tabla 216. Desarrollo de la situación actual vs situación mejorada de optimización de procesos.....	566
Tabla 217. Análisis del objetivo de Formulación de Proyecto de Presupuesto.	569
Tabla 218. Análisis de actividades del proceso Formulación de Proyecto de Presupuesto.	570

Tabla 219. Análisis de actividades del proceso Formulación de Proyecto de Presupuesto.	572
Tabla 220. Descripción de la optimización en el proceso Formulación de Proyecto de Presupuesto: actividad 1.2.....	573
Tabla 221. Descripción de la optimización en el proceso Formulación de Proyecto de Presupuesto: actividad 1.3.....	573
Tabla 222. Descripción de la optimización en el proceso Formulación de Proyecto de Presupuesto: actividad 1.4.....	574
Tabla 223. Descripción de la optimización en el proceso Formulación de Proyecto de Presupuesto: actividad 1.5.....	574
Tabla 224. Descripción de la optimización en el proceso Formulación de Proyecto de Presupuesto: actividad 1.6.....	575
Tabla 225. Descripción de recurso tecnológico para Formulación de Proyecto de Presupuesto N°1	576
Tabla 226. Verificación y validación de los indicadores de formulación de proyecto de presupuesto....	579
Tabla 227. Procedimientos y actividades del proceso Formulación de Proyecto de Presupuesto luego de aplicada la mejora.....	580
Tabla 228: Inventario de indicadores de formulación de proyecto de presupuesto 1.....	587
Tabla 229. Inventario de indicadores de formulación de proyecto de presupuesto 2.....	588
Tabla 230. Inventario de indicadores de formulación de proyecto de presupuesto 3.....	589
Tabla 231. Desarrollo de la situación actual vs situación mejorada de optimización de procesos.....	590
Tabla 232. Análisis del objetivo de Ejecución Presupuestaria.	592
Tabla 233. Procedimientos y actividades del proceso Ejecución Presupuestaria.	592
Tabla 234. Análisis de actividades del proceso Ejecución Presupuestaria.	594
Tabla 235. Descripción de la optimización en el proceso Ejecución Presupuestaria: actividad 1.4.....	595
Tabla 236. Descripción de la optimización en el proceso Ejecución Presupuestaria: actividad 1.5.....	596
Tabla 237. Descripción de la optimización en el proceso Ejecución Presupuestaria: actividad 1.6.....	596
Tabla 238. Descripción de la optimización en el proceso Ejecución Presupuestaria: actividad 1.7	597
Tabla 239. Descripción de la optimización en el proceso Ejecución Presupuestaria: actividad 1.8.....	597
Tabla 240. Descripción de recurso tecnológico para Ejecución Presupuestaria N°1.....	598
Tabla 241. Descripción de recurso tecnológico para Ejecución Presupuestaria N°2.....	599
Tabla 242. Descripción de propuesta de mejora para Ejecución Presupuestaria N°1.....	600
Tabla 243. Verificación y validación de los indicadores de ejecución presupuestaria.	606

Tabla 244. Procedimientos y actividades del proceso Formulación de ejecución presupuestaría luego de aplicada la mejora.....	607
Tabla 245. Inventario de indicadores de ejecución presupuestaría 1.....	614
Tabla 246. Inventario de indicadores de ejecución presupuestaría 2.....	615
Tabla 247. Inventario de indicadores de ejecución presupuestaría 3.....	616
Tabla 248. Inventario de indicadores de ejecución presupuestaría 4.....	617
Tabla 249. Inventario de indicadores de ejecución presupuestaría 5.....	618
Tabla 250: Inventario de indicadores de ejecución presupuestaría 6.....	619
Tabla 251. Inventario de indicadores de ejecución presupuestaría 7.....	620
Tabla 252. Inventario de indicadores de ejecución presupuestaría 8.....	621
Tabla 253. Inventario de indicadores de ejecución presupuestaría 9.....	622
Tabla 254. Desarrollo de la situación actual vs situación mejorada de ejecución presupuestaría.....	623
Tabla 255. Análisis del objetivo de Cierres mensuales y anuales.....	626
Tabla 256. Análisis del proceso Cierres mensuales y anuales.....	627
Tabla 257. Análisis del proceso Cierres mensuales y anuales.....	629
Tabla 258. Descripción de la optimización en el proceso Cierres Mensuales y Anuales: actividad 1.1 ...	631
Tabla 259. Descripción de la optimización en el proceso Cierres Mensuales y Anuales: actividad 1.2 ...	631
Tabla 260. Descripción de la optimización en el proceso Cierres Mensuales y Anuales: actividad 1.3 ...	632
Tabla 261. Descripción de la optimización en el proceso Cierres Mensuales y Anuales: actividad 2.1 ...	632
Tabla 262. Descripción de la optimización en el proceso Cierres Mensuales y Anuales: actividad 2.2 ...	633
Tabla 263. Descripción de la optimización en el proceso Cierres Mensuales y Anuales: actividad 2.3 ...	633
Tabla 264. Descripción de la optimización en el proceso Cierres Mensuales y Anuales: actividad 2.4 ...	634
Tabla 265. Descripción de recurso tecnológico para Cierres Mensuales/Anuales N°1	634
Tabla 266. Descripción de propuesta de mejora para Cierres Mensuales/Anuales N°1	635
Tabla 267. Verificación y validación de los indicadores de cierres mensuales/anuales.....	639
Tabla 268. Procedimientos y actividades del proceso Formulación de cierres mensuales/anuales luego de aplicada la mejora.....	640
Tabla 269. Inventario de indicadores de Cierres mensuales y anuales 1.....	648
Tabla 270. Inventario de indicadores de cierres mensuales y anuales 2.....	649
Tabla 271. Inventario de indicadores de cierres mensuales y anuales 3.....	650
Tabla 272. Inventario de indicadores de cierres mensuales y anuales 4.....	651
Tabla 273. Inventario de indicadores de cierres mensuales y anuales 5.....	652

Tabla 274. Inventario de indicadores de cierres mensuales y anuales 6.....	653
Tabla 275. Desarrollo de la situación actual y situación mejorada de cierres mensuales/anuales.	654
Tabla 276. Análisis del objetivo de Servicios Itinerantes.	657
Tabla 277. Procedimientos y actividades del proceso Servicios Itinerantes.	658
Tabla 278. Análisis de actividades del proceso Servicios Itinerantes.	661
Tabla 279. Descripción de la optimización en el proceso Servicios Itinerantes: actividad 1.3	662
Tabla 280. Descripción de la optimización en el proceso Servicios Itinerantes: actividad 1.5	663
Tabla 281. Descripción de la optimización en el proceso Servicios Itinerantes: actividad 1.6	663
Tabla 282. Descripción de la optimización en el proceso Servicios Itinerantes: actividad 2.1	664
Tabla 283. Descripción de la optimización en el proceso Servicios Itinerantes: actividad 3.1	664
Tabla 284. Descripción de la optimización en el proceso Servicios Itinerantes: actividad 3.2	665
Tabla 285. Descripción de la optimización en el proceso Servicios Itinerantes: actividad 3.5	665
Tabla 286. Descripción de la optimización en el proceso Servicios Itinerantes: actividad 3.7	666
Tabla 287. Descripción de recurso tecnológico para Servicios Itinerantes N°1.....	666
Tabla 288. Descripción de recurso tecnológico para Servicios Itinerantes N°2.....	667
Tabla 289. Descripción de recurso tecnológico para Servicios Itinerantes N°3.....	669
Tabla 290. Descripción de recurso tecnológico para Servicios Itinerantes N°4.....	670
Tabla 291. Descripción de recurso tecnológico para Servicios Itinerantes N°5.....	671
Tabla 292. Descripción de recurso humano para Servicios Itinerantes N°1	672
Tabla 293. Descripción de propuesta de mejora para Servicios Itinerantes N°1	672
Tabla 294. Validación y verificación del proceso de servicios itinerantes.	676
Tabla 295. Procedimiento y actividades del proceso de servicios itinerantes luego de aplicada de la mejora.	677
Tabla 296. Inventario de indicadores de servicios itinerantes 1.	686
Tabla 297. Inventario de indicadores de servicios itinerantes 2.	687
Tabla 298. Inventario de indicadores de servicios itinerantes 3.	688
Tabla 299. Inventario de indicadores de servicios itinerantes 4.	689
Tabla 300. Inventario de indicadores de servicios itinerantes 5.	690
Tabla 301. Inventario de indicadores de servicios itinerantes 6.	691
Tabla 302. Inventario de indicadores de servicios itinerantes 7.	692
Tabla 303. Desarrollo de la situación actual y situación mejorada de servicios itinerantes.	694
Tabla 304. Análisis del objetivo de Auditoría de Procesos.	697

Tabla 305. Procedimientos y actividades del proceso Auditoría de Procesos.....	697
Tabla 306. Análisis de actividades del proceso Auditoría de Procesos.....	700
Tabla 307. Descripción de la optimización en el proceso Auditoría de Procesos: actividad 1.1	702
Tabla 308. Descripción de la optimización en el proceso Auditoría de Procesos: actividad 1.5	702
Tabla 309. Descripción de la optimización en el proceso Auditoría de Procesos: actividad 1.7	703
Tabla 310. Descripción de la optimización en el proceso Auditoría de Procesos: actividad 2.1	703
Tabla 311. Descripción de la optimización en el proceso Auditoría de Procesos: actividad 3.1	704
Tabla 312. Descripción de la optimización en el proceso Auditoría de Procesos: actividad 3.2	704
Tabla 313. Descripción de la optimización en el proceso Auditoría de Procesos: actividad 3.3	705
Tabla 314. Descripción de la optimización en el proceso Auditoría de Procesos: actividad 4.5	706
Tabla 315. Descripción de la optimización en el proceso Auditoría de Procesos: actividad 5.1	706
Tabla 316. Descripción de la optimización en el proceso Auditoría de Procesos: actividad 5.2	707
Tabla 317. Descripción de recurso tecnológico para Auditoría de Procesos N°1	707
Tabla 318. Descripción de recurso tecnológico para Auditoría de Procesos N°2	708
Tabla 319. Descripción de recurso tecnológico para Auditoría de Procesos N°3	709
Tabla 320. Descripción de recurso tecnológico para Auditoría de Procesos N°4	710
Tabla 321. Descripción de recurso tecnológico para Auditoría de Procesos N°5	711
Tabla 322. Descripción de recurso humano para Auditoría de Procesos N°1	712
Tabla 323. Descripción de recurso humano para Auditoría de Procesos N°2	713
Tabla 324. Descripción de recurso humano para Auditoría de Procesos N°4	714
Tabla 325. Descripción de propuesta de mejora para Auditoría de Procesos N°1	714
Tabla 326. Descripción de propuesta de mejora para Auditoría de Procesos N°2	715
Tabla 327. Validación y verificación de los indicadores del proceso auditoría de procesos.	719
Tabla 328. Procedimiento y actividades del proceso auditoría de procesos luego de aplicada la mejora.	720
Tabla 329. Inventario de indicadores de auditoría de procesos 1.....	728
Tabla 330. Inventario de indicadores de auditoría de procesos 2.....	729
Tabla 331. Inventario de indicadores de auditoría de procesos 3.....	730
Tabla 332. Inventario de indicadores de auditoría de procesos 4.....	731
Tabla 333. Inventario de indicadores de auditoría de procesos 5.....	732
Tabla 334. Inventario de indicadores de auditoría de procesos 6.....	733
Tabla 335. Desarrollo de la situación actual y situación mejorada de auditoría de procesos.....	734

Tabla 336. Análisis del objetivo de Evaluación de Desempeño.	737
Tabla 337. Procedimientos y actividades del proceso Evaluación de Desempeño.	738
Tabla 338. Análisis de actividades del proceso Evaluación de Desempeño.	741
Tabla 339. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 1.1.....	743
Tabla 340. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 1.4.....	744
Tabla 341. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 1.6.....	744
Tabla 342. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 2.2.....	745
Tabla 343. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 2.4.....	745
Tabla 344. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 2.6.....	746
Tabla 345. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 2.7.....	747
Tabla 346. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 2.11.....	747
Tabla 347. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 3.1.....	748
Tabla 348. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 3.6.....	748
Tabla 349. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 4.4.....	749
Tabla 350. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 4.10.....	749
Tabla 351. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 4.11.....	750
Tabla 352. Descripción de recurso tecnológico para Evaluación de Desempeño N°1.....	750
Tabla 353. Descripción de recurso tecnológico para Evaluación de Desempeño N°2.....	751
Tabla 354. Descripción de recurso humano para Evaluación de Desempeño N°1.....	753
Tabla 355. Descripción de propuesta de mejora para Evaluación de Desempeño N°1	753
Tabla 356. Descripción de propuesta de mejora para Evaluación de Desempeño N°2	754
Tabla 357. Descripción de propuesta de mejora para Evaluación de Desempeño N°3	755
Tabla 358. Validación y verificación de indicadores del proceso de evaluación de desempeño.	759
Tabla 359. Procedimiento y actividades del proceso evaluación de desempeño luego de aplicada la mejora.	760
Tabla 360. Inventario de indicadores de evaluación de desempeño 1.	767
Tabla 361. Inventario de indicadores de evaluación de desempeño 2.	768
Tabla 362. Inventario de indicadores de evaluación de desempeño 3.	769
Tabla 363. Inventario de indicadores de evaluación de desempeño 4.	770
Tabla 364. Inventario de indicadores de evaluación de desempeño 5.	771
Tabla 365. Análisis del objetivo de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.....	774
Tabla 366. Procedimientos y actividades del proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.	775

Tabla 367. Análisis de actividades del proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.	779
Tabla 368. Descripción de la optimización en el proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: actividad 1.4.....	781
Tabla 369. Descripción de la optimización en el proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: actividad 1.5.....	781
Tabla 370. Descripción de la optimización en el proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: actividad 1.8.....	782
Tabla 371. Descripción de la optimización en el proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: actividad 1.12.....	782
Tabla 372. Descripción de la optimización en el proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: actividad 2.1.....	783
Tabla 373. Descripción de la optimización en el proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: actividad 2.4.....	783
Tabla 374. Descripción de la optimización en el proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: actividad 2.5.....	784
Tabla 375. Descripción de la optimización en el proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: actividad 2.6.....	784
Tabla 376. Descripción de la optimización en el proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: actividad 2.13.....	785
Tabla 377. Descripción de la optimización en el proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: actividad 3.3.....	785
Tabla 378. Descripción de la optimización en el proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: actividad 3.12.....	786
Tabla 379. Descripción de recurso tecnológico para Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional N°1	787
Tabla 380. Descripción de recurso tecnológico para Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional N°2	788
Tabla 381. Validación y verificación de indicadores de Gestión de seguridad y salud ocupacional.	792
Tabla 382. Procedimiento y actividades del proceso Gestión de seguridad y salud ocupacional luego de aplicada la mejora.....	793
Tabla 383. Inventario de indicadores de gestión de seguridad y salud ocupacional 1.	802
Tabla 384. Inventario de indicadores de gestión de seguridad y salud ocupacional 2.	803
Tabla 385. Inventario de indicadores de gestión de seguridad y salud ocupacional 3.	804
Tabla 386. Inventario de indicadores de gestión de seguridad y salud ocupacional 4.	805

Tabla 387. Desarrollo de la situación actual y situación mejorada de Gestión de seguridad y salud ocupacional.	806
Tabla 388. Análisis del objetivo de Comunicación Interna y Externa.	808
Tabla 389. Procedimientos y actividades del proceso Comunicación Interna y Externa.	809
Tabla 390. Análisis de actividades del proceso Comunicación Interna y Externa.	810
Tabla 391. Descripción de la optimización en el proceso Comunicación Interna y Externa: actividad 1.3	812
Tabla 392. Descripción de la optimización en el proceso Comunicación Interna y Externa: actividad 1.4	812
Tabla 393. Descripción de la optimización en el proceso Comunicación Interna y Externa: actividad 1.5	813
Tabla 394. Descripción de la optimización en el proceso Comunicación Interna y Externa: actividad 1.7	813
Tabla 395. Descripción de la optimización en el proceso Comunicación Interna y Externa: actividad 1.8	814
Tabla 396. Descripción de la optimización en el proceso Comunicación Interna y Externa: actividad 2.1	815
Tabla 397. Descripción de la optimización en el proceso Comunicación Interna y Externa: actividad 2.3	815
Tabla 398. Descripción de la optimización en el proceso Comunicación Interna y Externa: actividad 3.1	816
Tabla 399. Descripción de la optimización en el proceso Comunicación Interna y Externa: actividad 3.2	816
Tabla 400. Descripción de la optimización en el proceso Comunicación Interna y Externa: actividad 3.3	817
Tabla 401. Descripción de recurso tecnológico para Comunicación Estratégica N°1.....	817
Tabla 402. Descripción de propuesta de mejora para Comunicación Estratégica N°1.....	819
Tabla 403. Validación y verificación de indicadores de comunicación interna y externa.	822
Tabla 404. Procedimiento y actividades del proceso Comunicación Interna y Externa luego de aplicada la mejora.	823
Tabla 405. Inventario de indicadores de comunicación interna y externa 1.....	830
Tabla 406. Inventario de indicadores de comunicación interna y externa 2.....	831

Tabla 407. Inventario de indicadores de comunicación interna y externa 3.....	832
Tabla 408. Inventario de indicadores de comunicación interna y externa 4.....	833
Tabla 409. Inventario de indicadores de comunicación interna y externa 5.....	834
Tabla 410. Inventario de indicadores de comunicación interna y externa 6.....	835
Tabla 411. Inventario de indicadores de comunicación interna y externa 7.....	836
Tabla 412. Inventario de indicadores de comunicación interna y externa 8.....	838
Tabla 413. Inventario de indicadores de comunicación interna y externa 9.....	839
Tabla 414. Indicadores globales según tipo.	845
Tabla 415. Indicadores globales según proceso.	845
Tabla 416. Eficiencia global de los procesos estratégicos.	847
Tabla 417. Actividades por paquete de trabajo.....	866
Tabla 418. Matriz de precedencia.....	878
Tabla 419. Tiempos esperados.	883
Tabla 420. Tiempos tempranos y tardíos.....	890
Tabla 421. Estructura del proyecto.....	898
Tabla 422. Costos de las actividades.....	902
Tabla 423: Resumen de costos por paquete de trabajo.	911
Tabla 424. Descripción de ruta crítica.....	951
Tabla 425. Inversiones fijas tangibles: Equipo.	972
Tabla 426. Inversión fija tangible: Mobiliario.	972
Tabla 427: Inversión fijas intangibles: Diseño de la propuesta de mejora.	973
Tabla 428. Inversiones fijas intangibles: Software y licencias.	973
Tabla 429. Inversiones fijas intangibles: Capacitación.....	974
Tabla 430. Inversiones fijas intangibles: Consultoría.....	974
Tabla 431. Costo de administración del proyecto.	974
Tabla 432. cuadro de inversiones.	975
Tabla 433. Mano de obra directa de planeación estratégica.	984
Tabla 434: Mano de obra indirecta de planeación estratégica.	984
Tabla 435. Materiales directos de planeación estratégica.	984
Tabla 436: Materiales indirectos de planeación estratégica.	985
Tabla 437. Suministros de planeación estratégica.	985
Tabla 438. Depreciación de la planeación estratégica.	986

Tabla 439: Consolidado de planeación estratégica.	986
Tabla 440. Mano de obra directa de optimización de procesos.....	987
Tabla 441. Mano de obra indirecta de optimización de procesos.....	987
Tabla 442. Materiales directos de optimización de procesos.	987
Tabla 443. Materiales indirectos de optimización de procesos.	988
Tabla 444. Suministro de optimización de procesos.	989
Tabla 445. Depreciación de optimización de procesos.....	989
Tabla 446: Consolidado de optimización de procesos.....	989
Tabla 447. Mano de obra directa de formulación de proyecto presupuestario.	990
Tabla 448. Mano de obra indirecta de formulación de proyecto presupuestario.	990
Tabla 449. Materiales directos de formulación de proyecto presupuestario.	991
Tabla 450. Materiales indirectos de formulación de proyecto presupuestario.	991
Tabla 451. suministros de formulación de proyecto presupuestario.....	992
Tabla 452. Depreciación de formulación de proyecto presupuestario.	992
Tabla 453: Consolidado de formulación de proyecto presupuestario.	993
Tabla 454. Mano de obra directa de ejecución presupuestaría.	993
Tabla 455. Mano de obra indirecta de ejecución presupuestaría.	994
Tabla 456. Material directo para ejecución presupuestaria.....	994
Tabla 457. Materiales indirectos de ejecución presupuestaría.....	995
Tabla 458. Suministros de ejecución presupuestaría.	995
Tabla 459. Depreciación de ejecución presupuestaría.	996
Tabla 460: Consolidado de ejecución presupuestaría.	996
Tabla 461. Mano de obra directa de cierres mensuales/anuales.....	996
Tabla 462. Mano de obra indirecta de cierres mensuales/anuales.....	997
Tabla 463. Materiales directos de cierres mensuales/anuales.....	997
Tabla 464. Materiales indirectos de cierres mensuales/anuales.....	998
Tabla 465. Suministros de cierres mensuales/anuales.....	999
Tabla 466. Depreciación de cierres mensuales/anuales.....	999
Tabla 467: Consolidado de cierres mensuales/anuales.....	1000
Tabla 468. Mano de obra directa de servicios itinerantes.	1000
Tabla 469. Mano de obra indirecta de servicios itinerantes.....	1001
Tabla 470. Materiales directos de servicios itinerantes.	1001

Tabla 471. Materiales indirectos para servicios itinerantes.	1002
Tabla 472. Suministros para servicios itinerantes.	1002
Tabla 473. Depreciación de servicios itinerantes.	1003
Tabla 474: Consolidado de servicios itinerantes.	1003
Tabla 475. Mano de obra directa de auditoría de procesos de servicios.	1004
Tabla 476. Mano de obra indirecta de auditoría de procesos de servicios.	1004
Tabla 477. Materiales directos de auditoría de procesos de servicios.	1004
Tabla 478. Materiales indirectos de auditoría de procesos de servicios.	1005
Tabla 479. Suministros de auditoría de procesos de servicios.	1006
Tabla 480. Depreciación de auditoría de procesos de servicios.	1006
Tabla 481: Consolidado de servicios itinerantes.	1006
Tabla 482. Mano de obra directa de evaluación del desempeño.....	1007
Tabla 483. Mano de obra indirecta de evaluación del desempeño.....	1007
Tabla 484. Materiales directos de evaluación del desempeño.	1008
Tabla 485. Materiales indirectos de evaluación del desempeño.	1008
Tabla 486. Suministros de evaluación del desempeño.....	1009
Tabla 487. Depreciación de evaluación del desempeño.	1009
Tabla 488: Consolidado de evaluación del desempeño.....	1010
Tabla 489. Mano de obra directa de gestión de seguridad y salud ocupacional.....	1010
Tabla 490. Mano de obra indirecta de gestión de seguridad y salud ocupacional.....	1011
Tabla 491. Materiales directos de gestión de seguridad y salud ocupacional.	1011
Tabla 492. Materiales indirectos de gestión de seguridad y salud ocupacional.	1012
Tabla 493. Suministros de gestión de seguridad y salud ocupacional.....	1012
Tabla 494. Depreciación de gestión de seguridad y salud ocupacional.	1013
Tabla 495: Consolidado de gestión de seguridad y salud ocupacional.....	1013
Tabla 496. Mano de obra directa de comunicación interna y externa.....	1014
Tabla 497Mano de obra indirecta de comunicación interna y externa.....	1014
Tabla 498. Materiales directos de comunicación interna y externa.....	1014
Tabla 499. Materiales indirectos de comunicación interna y externa.....	1015
Tabla 500. Suministros de comunicación interna y externa.	1015
Tabla 501. Depreciación de comunicación interna y externa.....	1016
Tabla 502: Consolidado de comunicación interna y externa.....	1016

Tabla 503. Consolidado de costos operativos.	1017
Tabla 504. Costo diario de mano de obra.....	1019
Tabla 505. Tiempos actuales y propuestos.....	1020
Tabla 506. Tablas de ahorro al día.	1021
Tabla 507. tabla de ahorros al año.	1022
Tabla 508. Índice de inflación obtenido en los balances económicos del BCR.....	1024
Tabla 509. Flujos relevantes.	1026
Tabla 510. Cálculo del valor actual neto.	1027
Tabla 5118. Valor presente de los ahorros.....	1029
Tabla 512. Valor presente de los costos operativos.	1030
Tabla 513. Control global de los procesos.	1035
Tabla 514. Eficiencia global de los procesos estratégicos.	1036
Tabla 515. Eficacia global de los procesos estratégicos.....	1036
Tabla 516. Efectividad global de los procesos estratégicos.....	1036
Tabla 517. Productividad global de los procesos estratégicos.	1037
Tabla 518. Mejora global de los procesos.....	1037
Tabla 519. Indicadores de la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional.	1061
Tabla 520. Indicadores de la Gerencia Financiera.	1062
Tabla 521. Indicadores de Servicios Itinerantes.	1062
Tabla 522. Indicadores de la unidad de Gestión de Proyectos y Cooperación.....	1063
Tabla 523. Indicadores de la Dirección de Servicios Institucionales.....	1063
Tabla 524. Indicadores de Gerencia de Talento Humano.....	1064
Tabla 525. Indicadores de la Gerencia de Comunicaciones.....	1064
Tabla 526. Programa de capacitaciones para la mejora de procesos en instituciones públicas.	1065

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Estructura de un proceso	5
Ilustración 2. Modelo general de los procesos en manufactura.	18
Ilustración 3. Clasificación de los procesos de manufactura.	19
Ilustración 4. Pirámide de estructura de procesos.	22
Ilustración 5. Relación de entre los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.	24
Ilustración 6 Impacto de la mejora de procesos en instituciones públicas.	30

Ilustración 7 - Diagrama causa efecto.....	33
Ilustración 8. Diagrama de Pareto.	34
Ilustración 9. Histograma.	34
Ilustración 10. Gráfico de control.	35
Ilustración 11. Elementos de una ecuación de regresión.	35
Ilustración 12. Fórmula de la varianza.	36
Ilustración 13. Matriz de correlación general.	36
Ilustración 14. Pasos para la puesta en práctica de la metodología.....	37
Ilustración 15. Ejemplo de mapeo de flujo de valor.	39
Ilustración 16. Pasos para la puesta en práctica de la metodología Lean services.	41
Ilustración 17. Percepciones japonesas de las funciones del puesto.	44
Ilustración 18. Histograma.....	45
Ilustración 19. Hoja de comprobación.....	47
Ilustración 20. Carta del programa de decisión del proceso.	48
Ilustración 21. Diagrama de flechas.....	48
Ilustración 22. Pasos para la puesta en práctica de la metodología Kaizen.	49
Ilustración 23 - Ejemplo de Diagrama de Flujo	51
Ilustración 24. Técnica de los 5 porqués.....	51
Ilustración 25. Diagrama de Ishikawa.	52
Ilustración 26. Simulación de procesos.....	52
Ilustración 27. Pasos para la aplicación del ciclo PHVA.	53
Ilustración 28. Mapa de procesos.	56
Ilustración 29. Diagrama en notación BPMN.....	59
Ilustración 30. Pasos para la puesta en práctica de la metodología BPM.	62
Ilustración 31. Análisis FODA aplicado a empresas.	65
Ilustración 32. Pasos para la puesta en práctica de la metodología Hoshin Kanri.	68
Ilustración 33, Pasos para la puesta en práctica de la metodología de mejora clásica.	71
Ilustración 34. Ejemplo de Diagrama SIPOC	73
Ilustración 35. Relación PEI - POA.....	80
Ilustración 36. Metodología general de la etapa de diagnóstico.	118
Ilustración 37. Estructura de análisis por proceso estudiado	148
Ilustración 38. Metodología de clasificación de los procesos estratégicos.	182

Ilustración 39. Mapa de procesos de la PGR.....	198
Ilustración 40. Modelado del proceso Planificación Estratégica.	222
Ilustración 41. Modelado del proceso Optimización de procesos.....	236
Ilustración 42. Modelado del proceso Formulación de Proyecto de Presupuesto.....	246
Ilustración 43. Modelado del proceso Ejecución Presupuestaria.....	256
Ilustración 44. Modelado del proceso Cierres Mensuales y Anuales.	268
Ilustración 45. Modelado del proceso Servicios Itinerantes.....	279
Ilustración 46. Modelado del proceso Gestión de Cooperación.	291
Ilustración 47. Modelado del proceso Auditoría de Procesos.	303
Ilustración 48. Modelado del proceso Evaluación de Desempeño.....	315
Ilustración 49. Modelado del proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.....	327
Ilustración 50. Modelado del proceso Comunicación Interna y Externa.....	338
Ilustración 51. Diagrama de Ishikawa.	348
Ilustración 52. Formulación del problema de estado A al B.	349
Ilustración 53. Cambios organizacionales en la PGR.....	358
Ilustración 54. Conceptualización de la propuesta.	359
Ilustración 55. Metodología del diseño.	360
Ilustración 56. Esquema para la validación del objetivo del proceso.	5
Ilustración 57. Esquema para el análisis de actividades.	8
Ilustración 58. Modelado del nuevo proceso de planeación estratégica.	504
Ilustración 59: Simulación del proceso actual de planeación estratégica en 2D.....	505
Ilustración 60: Simulación del proceso actual de planeación estratégica en 3D.....	506
Ilustración 61. Resultados obtenidos de la simulación actual de planeación estratégica.....	507
Ilustración 62. Simulación del proceso mejorado de planeación estratégica en 2D.....	508
Ilustración 63. Simulación mejorada de planeación estratégica en 3D.....	509
Ilustración 64. Resultados obtenidos de la mejora obtenida de planeación estratégica.....	510
Ilustración 65. Modelado de la mejora del proceso de optimización de proceso.....	553
Ilustración 66. Simulación del proceso actual de optimización de procesos en 2D.	554
Ilustración 67. Simulación del proceso actual de optimización de procesos en 3D.	555
Ilustración 68. Resultados obtenidos de la simulación actual del proceso optimización de procesos. ...	555
Ilustración 69. Simulación mejorada del proceso optimización de procesos en 2D.	556
Ilustración 70. Simulación mejorada del proceso optimización de procesos en 3D.	557

Ilustración 71. Resultados obtenidos en la simulación del proceso optimización de procesos.	557
Ilustración 72. Modelado del proceso luego de aplicación de la mejora.	582
Ilustración 73. Simulación el proceso Formulación de proyecto de presupuesto en 2D.	583
Ilustración 74. Simulación del proceso de Formulación de proyecto de presupuesto en 3D.	584
Ilustración 75. Resultados obtenidos de Formulación de proyecto de presupuesto.	584
Ilustración 76. Simulación del proceso mejorado de Formulación de proyecto de presupuesto en 2D..	585
Ilustración 77. Simulación del proceso mejorado de Formulación de proyecto de presupuesto en 2D..	586
Ilustración 78. Resultados obtenidos de la simulación mejorada de Formulación de proyecto de presupuesto.	586
Ilustración 79. Modelado del proceso mejorado de ejecución presupuestaría.	609
Ilustración 80. Simulación del proceso de ejecución presupuestaría en 2D.	610
Ilustración 81. Simulación del proceso de ejecución presupuestaría en 3D.	611
Ilustración 82. Resultados obtenidos de la mejora del procesos de ejecución presupuestaría.....	611
Ilustración 83. Simulación del proceso mejorado de ejecución presupuestaría en 2D.....	612
Ilustración 84. Simulación del proceso mejorado de ejecución presupuestaría en 3D.....	613
Ilustración 85. Resultados obtenidos de la simulación mejorada de ejecución presupuestaría.....	613
Ilustración 86. Modelado del proceso mejorado de cierres mensuales/anuales.....	643
Ilustración 87. Simulación del proceso actual de cierres mensuales/anuales en 2D.	644
Ilustración 88. Simulación del proceso actual de cierres mensuales/anuales en 3D.	645
Ilustración 89. Resultados obtenidos de la simulación de cierres mensuales/anuales.....	645
Ilustración 90. Simulación del proceso mejorado de cierres mensuales/anuales en 2D.	646
Ilustración 91. Simulación del proceso mejorado de cierres mensuales/anuales en 3D.	647
Ilustración 92. Resultados obtenidos de la simulación mejorada de cierres mensuales/anuales.	647
Ilustración 93. Simulación del proceso mejorado de servicios itinerantes.	681
Ilustración 94. Simulación del proceso actual de servicios itinerantes en 2D.....	682
Ilustración 95. Simulación del proceso actual de servicios itinerantes en 3D.....	683
Ilustración 96. Resultados obtenidos de la simulación actual de servicios itinerantes.....	683
Ilustración 97. Simulación del proceso mejorado de servicios itinerantes en 2D.	684
Ilustración 98. Simulación del proceso mejorado de servicios itinerantes en 3D.	685
Ilustración 99. Resultados obtenidos de la simulación mejorada de servicios itinerantes.	685
Ilustración 100. Modelado del proceso mejorado de auditoría de procesos de servicios institucionales.	723

Ilustración 101. Simulación del proceso actual de auditoría de procesos en 2D.	724
Ilustración 102. Simulación del proceso actual de auditoría de procesos en 3D.	725
Ilustración 103. Resultados obtenidos de la simulación actual del proceso auditoría de procesos.	725
Ilustración 104. Simulación del proceso mejorado de auditoría de procesos en 2D.	726
Ilustración 105. Simulación del proceso mejorado de auditoría de procesos en 3D.	727
Ilustración 106. Resultados obtenidos del proceso mejorado de auditoría de procesos de servicios institucionales.	727
Ilustración 107. Modelado del proceso mejorado de evaluación de desempeño.	763
Ilustración 108. Simulación del proceso actual de la evaluación de desempeño en 2D.	764
Ilustración 109 Simulación del proceso actual de la evaluación de desempeño en 3D.	764
Ilustración 110. Resultados de la simulación actual del proceso de evaluación de desempeño.	765
Ilustración 111. Simulación del proceso mejorado de la evaluación de desempeño en 2D.	766
Ilustración 112. Simulación del proceso mejorado de la evaluación de desempeño en 3D.	766
Ilustración 113. Resultados de la simulación mejorada de la evaluación de desempeño.....	767
Ilustración 114. Desarrollo de la situación actual y situación mejorada de evaluación de desempeño. .	772
Ilustración 115. Modelado del proceso mejorado de Gestión de seguridad y salud ocupacional.	797
Ilustración 116. Simulación del proceso actual de Gestión de seguridad y salud ocupacional en 2D.	798
Ilustración 117. Simulación del proceso actual de Gestión de seguridad y salud ocupacional en 3D.	798
Ilustración 118. Resultados de la simulación actual del proceso de Gestión de seguridad y salud ocupacional.	799
Ilustración 119. Simulación del proceso mejorado de Gestión de seguridad y salud ocupacional en 2D.	800
Ilustración 120. Simulación del proceso mejorado de Gestión de seguridad y salud ocupacional en 3D.	800
Ilustración 121. Resultados de la simulación mejorada de la Gestión de seguridad y salud ocupacional.	801
Ilustración 122. Modelado del proceso mejorado de comunicación interna y externa.....	825
Ilustración 123. Simulación del proceso actual de comunicación interna y externa en 2D.	826
Ilustración 124. Simulación del proceso actual de comunicación interna y externa en 3D.	826
Ilustración 125. Resultados de la simulación actual de comunicación interna y externa.	827
Ilustración 126. Simulación del proceso mejorado de comunicación interna y externa en 2D.	828
Ilustración 127. Simulación del proceso mejorado de comunicación interna y externa en 3D.	828

Ilustración 128. Resultado de la simulación de comunicación interna y externa.	829
Ilustración 129. Desarrollo de la situación actual y situación mejorada de comunicación interna y externa.	840
Ilustración 130. Metodología de la administración y evaluación de la solución propuesta.....	852
Ilustración 131. Grafica EDT.....	854
Ilustración 132. Red global.....	889
Ilustración 133. Diagrama de gantt del proyecto.	896
Ilustración 134. Organigrama del proyecto.	901
Ilustración 135. Financiamiento mediante Ministerio de Hacienda.....	979
Ilustración 136. Financiamiento mediante cooperativa externa.....	981
Ilustración 137. Costos del proyecto.	982

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la administración pública moderna, las instituciones gubernamentales enfrentan el desafío constante de optimizar sus recursos para servir a la ciudadanía con mayor eficiencia, transparencia y calidad. La **Procuraduría General de la República (PGR)**, como pilar fundamental en la defensa de los derechos de la población y el acceso a la justicia en El Salvador, no es ajena a esta necesidad. Su capacidad para cumplir con su mandato constitucional depende directamente de la robustez y agilidad de sus procesos internos, especialmente aquellos de carácter estratégico que dictan el rumbo y la cohesión de toda la organización.

Por eso es importante abordar la necesidad crítica de modernizar la gestión de la PGR, centrándose en el **análisis y la mejora de sus procesos estratégicos**. A través de un diagnóstico integral, se identifica una brecha significativa entre los objetivos institucionales y la ejecución operativa, caracterizada por una falta de estandarización, un control interno atrapado en el tiempo y un aprovechamiento limitado de las herramientas tecnológicas. Estas deficiencias no solo impactan la eficiencia interna, sino que también representan un obstáculo para maximizar el valor público entregado a la sociedad.

Para dar respuesta a esta problemática, se ha desarrollado una investigación que sigue una ruta lógica y sistemática. En primer lugar, se realiza un **diagnóstico exhaustivo** para comprender la situación actual de los procesos estratégicos. Posteriormente, se **diseña una guía metodológica de mejora continua**, concebida como una herramienta práctica y adaptable a la realidad de la PGR. Dicha guía es aplicada a los procesos estratégicos identificados, cuantificando los beneficios potenciales a través de la simulación. Finalmente, se estructura un **plan de administración del proyecto** para su implementación y se realiza una **serie de evaluaciones** con el fin de justificar su viabilidad.

Como resultado se obtiene una propuesta integral de mejora a los procesos estratégicos que no solo busca resolver problemas puntuales, sino también sentar las bases para una cultura de mejora continua, proveyendo a la PGR una hoja de ruta clara para transformar su gestión estratégica y, en consecuencia, fortalecer su invaluable rol social.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar una mejora integral de los procesos estratégicos de la Procuraduría General de la República mediante el desarrollo de una guía metodológica de mejora continua que, a través de un diagnóstico situacional y la aplicación de herramientas de ingeniería, permita incrementar su eficiencia, eficacia y efectividad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Analizar la situación actual de los procesos estratégicos de la PGR mediante su identificación, evaluación y caracterización técnica, con el fin de determinar su alineación con los principios de mejora continua e identificar oportunidades para su optimización.
- Diseñar una guía metodológica estructurada para la mejora de procesos de la PGR, que integre herramientas de análisis, gestión eficiente de recursos y mecanismos de medición y control, con el propósito de establecer un marco estandarizado que facilite la implementación de acciones de mejora continua.
- Aplicar la guía metodológica a los procesos estratégicos de la PGR, desarrollando propuestas de mejora específicas y evaluando sus beneficios a través de la simulación de procesos, con énfasis en la reducción de tiempos, optimización de recursos y aumento de la capacidad operativa.
- Diseñar un plan de administración del proyecto para la implementación de la propuesta de mejora de procesos estratégicos en la PGR, definiendo las actividades, cronograma, costos, estructura organizativa y recursos necesarios, con el fin de garantizar una ejecución planificada, eficiente y alineada con los objetivos y posibilidades institucionales.
- Evaluar la factibilidad económica, técnica y social de la propuesta de mejora aplicada a los procesos estratégicos de la PGR, mediante un análisis costo–beneficio que estime los ahorros institucionales proyectados y un análisis cualitativo que identifique el impacto en el acceso a servicios, la cobertura territorial y la eficiencia operativa de la institución.

ALCANCES Y LIMITACIONES

ALCANCE:

La investigación se centra exclusivamente en los **procesos de nivel estratégico**. Si bien estos son fundamentales para la dirección de la institución, la propuesta no abarca un rediseño detallado de los procesos misionales (operativos) y de apoyo, cuya optimización también es crucial para el desempeño global de la PGR.

El presente trabajo culmina en una **propuesta de mejora y un plan de implementación**, validada a través de simulación. No incluye la ejecución o el monitoreo post-implementación del proyecto en el entorno real. Por lo tanto, los beneficios cuantificados son proyecciones basadas en un modelo y no resultados empíricos observados tras un ciclo completo de gestión del cambio.

LIMITACIÓN:

Disponibilidad y Profundidad de la Información: Aunque se contó con una colaboración significativa por parte de la institución, el acceso a datos históricos detallados, información financiera sensible o registros de desempeño individualizados pudo haber sido limitado por la disponibilidad de sistemas de información estructurados. Esto podría influir en la precisión de algunas líneas base utilizadas en el diagnóstico.

Factor Cultural y Resistencia al Cambio: La propuesta de mejora implica cambios significativos en la forma de trabajar, la asignación de responsabilidades y el uso de nuevas tecnologías. Si bien la guía metodológica es técnicamente sólida, su éxito en la práctica dependerá en gran medida de la gestión del cambio y de la superación de la posible resistencia cultural por parte del personal, un factor cuyo impacto no es cuantificable dentro del alcance de este estudio.

Entorno Dinámico: La investigación presenta un diagnóstico de la PGR en un momento específico. Como toda entidad pública, está sujeta a cambios en su estructura, autoridades, marco legal y prioridades estratégicas. Los hallazgos y la propuesta son válidos para el contexto analizado, pero podrían requerir ajustes frente a futuras transformaciones institucionales.

Marco Legal y presupuesto institucional: La mejora de los procesos se diseñará respetando el marco legal que rige a la Procuraduría General de la República. Asimismo, la propuesta se formulará con base al presupuesto disponible que la institución asigna a cada una de las unidades o procesos bajo estudio.

CAPITULO 1:

GENERALIDADES DEL

ESTUDIO

1.1 MARCO TEÓRICO

1.1.1 DEFINICIÓN DE PROCESO

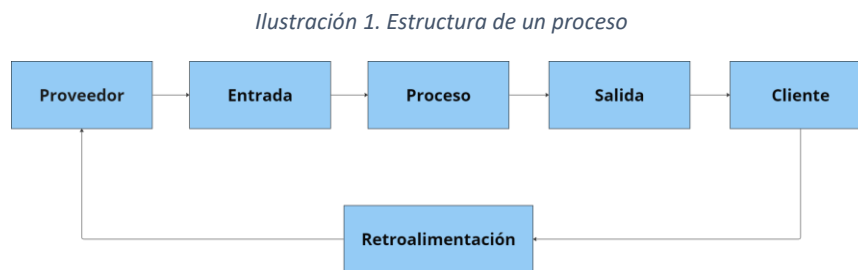
Según la ISO 9000: 2015, proceso se define como “el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.”

Por otro lado, se puede definir como una secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente. (Navarrete, 2002).

Otra definición de proceso según Harrington en 1993 lo define como: “Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.”

1.1.2 ESTRUCTURA DE UN PROCESO

Los procesos también cuentan con una serie de elementos que los componen, dentro de los cuales se encuentran:



Fuente: Elaboración propia con base al libro Gestión de Procesos: principios y prácticas.

Proveedor

Los proveedores son entidades que proveen los elementos esenciales como insumos, productos o servicios que son vitales para el desarrollo de un proceso dentro de una empresa. Estos colaboradores pueden formar parte de la organización o ser independientes de ella, y son fundamentales para el avance de las operaciones en el proceso. En este marco, los proveedores aportan los recursos imprescindibles para llevar a cabo tareas concretas, y la interacción con ellos se administra de acuerdo con las normativas del proceso.

Tabla 1. Variables y definición de proveedores.

Variables	Definición	Requerimientos
Funcionamiento del proceso	La serie de actividades y operaciones que se llevan a cabo dentro de una organización para alcanzar objetivos específicos.	• Planificación detallada y una ejecución eficiente de las actividades de proceso. • Sistema de monitoreo y evaluación para asegurar la mejora continua del proceso. • Flexibilidad para implementar mejoras o cambios necesarios en el proceso.
Recursos	Los insumos, productos o servicios que los proveedores proporcionan para la ejecución de actividades dentro de un proceso.	• De alta calidad para asegurar la eficacia del proceso. • Disponibilidad en el momento y en la cantidad necesaria. • Debe tener rentabilidad del proceso.
Gestión de proveedores	El conjunto de actividades que incluye la selección de proveedores, la negociación de términos y condiciones, el monitoreo del desempeño y la mejora continua.	• Selección adecuada de proveedores que satisfagan los criterios de la organización. • Negociación y establecimiento de contratos claros y mutuamente beneficiosos. • Evaluación regular del rendimiento de los proveedores y la búsqueda de oportunidades de mejora.
Eficiencia	La capacidad de lograr los objetivos deseados con el mínimo de recursos posibles.	• Maximizar el uso de los recursos minimizando el desperdicio. • Optimizar los procesos para reducir tiempos y costos. • Implementar prácticas que aumenten la productividad
Calidad	El nivel de excelencia de los insumos, productos o servicios suministrados.	• Cumplir o superar las expectativas de los clientes internos y externos. • Cumplir normativas y estándares de la industria. • Sistema de control de calidad para prevenir defectos y errores.
Continuidad de las operaciones	La capacidad de mantener el flujo de actividades del proceso sin interrupciones.	• Plan de contingencia para manejar interrupciones inesperadas.

		• Gestión de riesgos para identificar y mitigar posibles amenazas. • Disponibilidad de recursos críticos en todo momento.
Objetivos organizacionales	Las metas y propósitos que una organización busca alcanzar a través de sus procesos.	• Objetivos claramente definidos y comunicados a todos los niveles de la organización. • Deben ser medibles y alcanzables dentro de los plazos establecidos.

Fuente: Elaboración propia.

Alcance: La gestión efectiva de proveedores permite a una organización expandir sus capacidades operativas, asegurando que los recursos necesarios estén disponibles para mantener la continuidad y la calidad de los procesos. Esto facilita la adaptación a las demandas del mercado y la innovación constante. Además, una red de proveedores bien gestionada puede resultar en una cadena de suministro más robusta y resistente, lo que a su vez puede mejorar la competitividad de la organización en su sector. La colaboración con proveedores también abre oportunidades para la optimización de costos y la mejora de los márgenes de beneficio.

Limitaciones: La gestión de proveedores también enfrenta limitaciones, como la dependencia de terceros, lo que puede introducir riesgos relacionados con la entrega y la calidad. Las fluctuaciones en el mercado pueden afectar la disponibilidad y el costo de los insumos, mientras que las diferencias culturales y de comunicación pueden obstaculizar la colaboración efectiva. Además, la selección inadecuada de proveedores o una mala negociación de contratos puede llevar a compromisos que no alinean con los objetivos organizacionales, afectando negativamente la eficiencia y la rentabilidad de la organización.

Entrada

Esta es la parte de entrada de datos y es el proceso de introducir la información a un sistema o proceso para que pueda ser procesada, almacenada, o utilizada de alguna manera, esto consiste en capturar datos de diversas fuentes y convertirlos en un formato que pueda ser interpretado por el sistema o procesos en cuestión. La entrada de datos es un paso fundamental en muchos procesos empresariales y sistemas de información, ya que proporciona la información necesaria para llevar a cabo diversas operaciones y análisis.

Contiene las siguientes variables:

Tabla 2. Variables y definición de entrada.

Variables	Definición	Requerimientos
Identificación personal	Son variables que identifican de manera única a individuos en un sistema o conjunto de datos. Incluyen información como nombres, direcciones, números de identificación.	Ser preciso y tener confidencialidad en los datos recolectados.
Cuantitativas	Son variables que representan cantidades numéricas o medidas cuantitativas. Estas variables se expresan en términos de números y se pueden comparar o manipular matemáticamente.	Es importante especificar las unidades de medida asociadas con los valores numéricos para evitar confusiones.
Nominales	Son variables que representan categorías discretas o etiquetas sin un orden inherente. Se utilizan para clasificar los datos en grupos o categorías.	Las categorías deben ser definidas de manera clara y coherente para asegurar una clasificación consistente de los datos.
Temporales	Son variables que representan tiempo o fechas. Se utilizan para registrar eventos en el tiempo y pueden ser expresadas en términos de fechas, horas, períodos de tiempo, ciclos, estaciones, entre otros.	Ingresar las fechas y horas con precisión para evitar errores en la secuencia temporal de los eventos.
Descriptivas	Son variables que representan texto o descripciones. Se utilizan para capturar información descriptiva o cualitativa que no puede ser representada numéricamente.	Las descripciones deben ser claras y concisas para facilitar su comprensión y análisis, además de estandarizar la entrada de texto para asegurar la coherencia y la comparabilidad entre diferentes registros.
Geoespaciales	Son variables que representan información relacionada con la ubicación geográfica. Pueden incluir datos como coordenadas GPS, direcciones, códigos postales, entre otros.	Es importante asegurarse de que las coordenadas ingresadas sean compatibles con los sistemas de geolocalización utilizados.
Calidad o estado	Son variables que representan el estado o la calidad de un objeto, proceso o situación. Pueden incluir datos como nivel de satisfacción, calificación de calidad, estado de salud, entre otros.	Es importante definir claramente la escala de medición utilizada para calificar la calidad o estado de un objeto o situación.

Fuente: Elaboración propia.

Alcances: La entrada de datos proporciona una capacidad fundamental para capturar información de diversas fuentes y registrarla de manera estructurada en sistemas o bases de datos. Esto permite una gestión eficiente de la información, facilitando su posterior procesamiento, análisis y utilización. Además, la entrada de datos automatizada y la integración de datos de múltiples fuentes posibilitan una visión integral y actualizada de la información, lo que contribuye a mejorar la toma de decisiones y la eficacia operativa de la organización.

Limitación: La captura manual de datos puede ser propensa a errores humanos, como omisiones, duplicaciones o errores de escritura, lo que puede comprometer la calidad y fiabilidad de la información. Además, los costos asociados con la entrada de datos, especialmente en términos de tiempo y recursos humanos, pueden ser significativos, especialmente en entornos con grandes volúmenes de datos o procesos complejos.

Proceso

La ejecución es la fase operativa en la que se llevan a cabo las acciones y actividades planificadas para alcanzar los objetivos establecidos. Implica la implementación de estrategias, la asignación de recursos, el seguimiento del progreso y la toma de decisiones para asegurar que las metas se logren de manera efectiva y eficiente. Es el proceso mediante el cual se traducen los planes y las estrategias en acciones tangibles y resultados concretos.

Tabla 3. Variables y definición de proceso.

Variables	Definición	Requerimientos
Recursos humanos	Se refiere al personal necesario para llevar a cabo las tareas y actividades planificadas, incluyendo sus habilidades, conocimientos y experiencia.	• Selección y contratación de personal calificado. • Capacitación y desarrollo de habilidades. • Motivación y compromiso con los objetivos organizacionales. • Gestión del desempeño y el talento.
Recursos financieros	Incluye el capital necesario para financiar las actividades y proyectos planificados, como presupuestos, inversiones y gastos operativos.	• Presupuestación adecuada y asignación de recursos financieros. • Gestión eficiente de los costos y gastos. • Monitoreo y control del flujo de efectivo. • Cumplimiento de normativas financieras y contables.

Recursos materiales	Son los materiales, equipos y suministros necesarios para la ejecución de las actividades, como maquinaria, herramientas, materia prima, entre otros.	• Adquisición y mantenimiento de equipos y materiales. • Gestión eficiente de inventarios y almacenamiento. • Garantía de calidad de los productos y materiales utilizados. • Cumplimiento de normativas de seguridad y medioambientales.
Recursos tecnológicos	Incluye la tecnología y los sistemas de información utilizados para apoyar y facilitar la ejecución de actividades, como software, hardware, plataformas digitales, entre otros.	• Implementación y actualización de sistemas tecnológicos adecuados. • Capacitación del personal en el uso de herramientas tecnológicas. • Seguridad y protección de datos. • Integración y compatibilidad de sistemas.
Coordinación	Se refiere a los procesos y sistemas de comunicación utilizados para mantener informados a todos los involucrados, así como la coordinación de actividades entre diferentes equipos y departamentos.	• Establecimiento de canales de comunicación efectivos. • Transparencia y flujo de información entre equipos y niveles jerárquicos. • Coordinación y colaboración entre departamentos y funciones. • Retroalimentación y mejora continua de los procesos de comunicación.
Calidad	Se refiere a los procesos y prácticas utilizados para garantizar la calidad en la ejecución de las actividades, así como la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de acciones correctivas.	• Establecimiento de estándares de calidad y procesos de aseguramiento. • Evaluación periódica del desempeño y la satisfacción del cliente. • Identificación y análisis de áreas de mejora. • Implementación de acciones para la mejora continua y la innovación.

Fuente: Elaboración propia.

Alcance: La ejecución eficaz implica la implementación exitosa de planes y estrategias, aprovechando los recursos disponibles y coordinando las actividades de manera efectiva para alcanzar los objetivos establecidos. Abarca desde la asignación de tareas y recursos hasta el seguimiento del progreso y la toma de decisiones en tiempo real, permitiendo traducir las ideas en resultados tangibles y generar valor para la organización y sus partes interesadas.

Limitaciones: La falta de alineación entre los equipos, la resistencia al cambio, la escasez de recursos, la falta de coordinación y comunicación, así como la incapacidad para adaptarse a cambios inesperados en el entorno operativo. Estas limitaciones pueden afectar la efectividad y eficiencia de la ejecución, dificultando el logro de los objetivos y resultados deseados.

Salida

La finalización y el cierre son dos etapas críticas en la gestión de proyectos. La finalización implica la culminación de todas las actividades planificadas, asegurando la entrega de los resultados esperados. Por otro lado, el cierre representa el proceso formal y administrativo que sigue a la finalización, incluyendo la evaluación del desempeño del proyecto, la documentación de lecciones aprendidas y la liberación de recursos. Estas etapas son fundamentales para asegurar que el proyecto se complete de manera efectiva y que se cierren adecuadamente todas las actividades relacionadas.

Tabla 4. Variables y definición de salida.

Variables	Definición	Requerimientos
Documentación del proyecto	Incluye la recopilación y organización de toda la documentación relevante del proyecto, como informes finales, registros de reuniones, planes y cronogramas.	• Requerimiento de completitud y precisión en la documentación de todas las actividades y resultados del proyecto. • Establecimiento de un sistema de gestión de documentos eficiente y accesible. • Cumplimiento de estándares y normativas de documentación internos y externos.
Entrega de resultado	Refleja la entrega efectiva de los productos o resultados del proyecto a los clientes o partes interesadas, asegurando su aceptación y satisfacción.	• Requerimiento de conformidad con los requisitos del cliente o las partes interesadas en cuanto a la entrega de los resultados. • Garantía de calidad de los productos o resultados entregados. • Verificación y validación de la aceptación de los resultados por parte de las partes interesadas.
Gestión de recursos finales	Incluye la liberación de recursos utilizados durante el proyecto, como personal, equipos,	• Requerimiento de liberación y reasignación eficiente de recursos utilizados durante el proyecto.

	materiales o presupuesto, y la reasignación o disposición adecuada de los mismos.	• Gestión adecuada de activos y materiales restantes. • Cumplimiento de obligaciones contractuales y legales relacionadas con la disposición de recursos.
Cierre administrativo	Se refiere a la finalización formal del proyecto desde el punto de vista administrativo, incluyendo la actualización de registros, la liquidación de contratos y la formalización de la aceptación del cliente.	• Requerimiento de completitud y precisión en la documentación de cierre, incluyendo registros financieros, contratos y acuerdos. • Cumplimiento de requisitos legales y regulatorios para la finalización del proyecto. • Actualización de sistemas y registros organizacionales para reflejar la finalización del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

Alcance: La etapa de finalización y cierre de un proyecto ofrece la oportunidad de consolidar los logros, evaluar el desempeño y formalizar los resultados obtenidos. Permite documentar exhaustivamente las lecciones aprendidas, liberar recursos para su reutilización eficiente y comunicar los resultados a todas las partes interesadas. Además, facilita la transición del proyecto a la operación normal y promueve una cultura de mejora continua al identificar áreas de fortaleza y oportunidades para futuras iniciativas.

Limitaciones: Esta fase puede enfrentar desafíos inherentes, como la falta de recursos o tiempo para realizar una evaluación exhaustiva del desempeño del proyecto. Además, las limitaciones en la disponibilidad de datos precisos y completos pueden dificultar la identificación y documentación adecuadas de las lecciones aprendidas. La resistencia al cambio dentro de la organización y las dificultades para liberar recursos pueden retrasar el proceso de cierre. Además, la falta de claridad en los roles y responsabilidades de las partes interesadas podría afectar la comunicación y notificación efectivas sobre la finalización del proyecto. Superar estas limitaciones requiere un enfoque proactivo y una gestión eficaz de los recursos y las expectativas de las partes interesadas.

Cliente

Los clientes se refieren a las entidades o individuos que reciben los productos, servicios o resultados generados por un proceso específico dentro de una organización. Estos clientes pueden ser tanto internos como externos a la organización y juegan un papel crucial en el flujo de actividades dentro del proceso. Los clientes internos pueden ser otros departamentos o áreas dentro de la misma

organización, mientras que los clientes externos son aquellos fuera de la organización, como consumidores finales, empresas o entidades gubernamentales.

Tabla 5. Variables y definición de cliente.

Variables	Definición	Requerimientos
Necesidad del cliente	Son los requisitos, expectativas o deseos específicos que el cliente tiene en relación con los productos, servicios o resultados que espera recibir del proceso. Estas necesidades pueden variar según el tipo de cliente, el contexto y las circunstancias individuales.	• Requerimiento de identificar y comprender las necesidades y expectativas del cliente mediante investigación de mercado, encuestas o entrevistas. • Necesidad de documentar claramente las necesidades del cliente en términos de características, funciones y requisitos específicos del producto o servicio.
Satisfacción del cliente	Es el grado en que las necesidades y expectativas del cliente son cumplidas o superadas por los productos, servicios o resultados entregados por el proceso. Una alta satisfacción del cliente indica que el proceso ha logrado proporcionar valor y calidad que satisfacen las expectativas del cliente.	• Requerimiento de establecer criterios y métricas claras para medir la satisfacción del cliente, como encuestas de satisfacción, puntuaciones de satisfacción del cliente o índices de retención de clientes. • Necesidad de monitorear regularmente la satisfacción del cliente a lo largo del tiempo para identificar tendencias, patrones y áreas de mejora.
Comunicación con el cliente	Es la interacción y el intercambio de información entre el cliente y el equipo o los responsables del proceso. Una comunicación efectiva con el cliente es fundamental para comprender sus necesidades, resolver problemas y mantener relaciones positivas.	• Requerimiento de establecer canales de comunicación claros y accesibles para facilitar la interacción con el cliente, como líneas directas de atención al cliente, correos electrónicos o sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM). • Necesidad de capacitar al personal responsable del proceso en habilidades de comunicación efectiva, escucha activa y empatía

		para garantizar una interacción positiva con el cliente.
Retención de clientes	Es la capacidad del proceso para mantener relaciones a largo plazo con los clientes, garantizando su lealtad y fidelidad a través de la calidad y el valor entregado. La retención de clientes es un indicador clave de la eficacia del proceso en satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.	• Requerimiento de establecer estrategias y programas de fidelización de clientes para mantener relaciones a largo plazo con los clientes y promover la lealtad de marca. • Necesidad de monitorear la satisfacción y lealtad del cliente a lo largo del tiempo y tomar medidas proactivas para abordar cualquier señal de insatisfacción o riesgo de pérdida de clientes.
Feedback del cliente	Es la retroalimentación proporcionada por el cliente sobre su experiencia con los productos, servicios o resultados entregados por el proceso. Esta retroalimentación puede ser positiva o negativa y se utiliza para identificar áreas de mejora, resolver problemas y fortalecer la relación con el cliente.	• Requerimiento de establecer mecanismos y procesos para recopilar regularmente la retroalimentación del cliente, como encuestas, formularios de comentarios o entrevistas. • Necesidad de analizar y evaluar sistemáticamente la retroalimentación del cliente para identificar patrones, tendencias y áreas de mejora.

Fuente: Elaboración propia.

Alcance: El proceso de satisfacción del cliente abarca desde la comprensión y análisis de las necesidades y expectativas del cliente hasta la implementación de estrategias y acciones para cumplir con dichas expectativas. Esto incluye la gestión efectiva de la comunicación con el cliente, la resolución de problemas y quejas de manera oportuna, el seguimiento de la satisfacción del cliente a lo largo del tiempo y la implementación de programas de retención y fidelización. Además, implica la recopilación y análisis de la retroalimentación del cliente para identificar áreas de mejora y garantizar una experiencia positiva en cada interacción con la organización.

Limitaciones: Existen recursos financieros limitados para implementar programas de fidelización complejos, capacidades tecnológicas insuficientes para gestionar eficazmente la comunicación con el cliente o la falta de habilidades específicas en el personal para abordar adecuadamente las necesidades y preocupaciones del cliente. Además, la retroalimentación del cliente puede ser

incompleta o sesgada, lo que dificulta la evaluación precisa de la satisfacción del cliente y la identificación de áreas de mejora. Asimismo, la diversidad de las necesidades y expectativas de los clientes puede hacer que sea difícil satisfacer a todos de manera uniforme, lo que puede afectar la eficacia general del proceso de satisfacción del cliente.

Retroalimentación

En el contexto de la gestión de proyectos, la retroalimentación se refiere al proceso de proporcionar información, opiniones o comentarios sobre el desempeño del proyecto, sus resultados, procesos o actividades. Esta información puede provenir de diversas fuentes, como los miembros del equipo del proyecto, las partes interesadas, los clientes o usuarios finales, y se utiliza para evaluar y mejorar continuamente el proyecto. La retroalimentación efectiva ayuda a identificar áreas de mejora, fortalezas y oportunidades para ajustar y optimizar la ejecución del proyecto, lo que contribuye al logro de sus objetivos y al éxito general del proyecto.

Tabla 6. Variables y definición de retroalimentación.

Variables	Definición	Requerimientos
Frecuencia de retroalimentación	La regularidad con la que se solicita y se proporciona retroalimentación sobre el proyecto o las actividades específicas.	• Requerimiento de establecer un calendario o plan para la recolección regular de retroalimentación a lo largo del proyecto. • Necesidad de determinar la periodicidad adecuada de las sesiones de retroalimentación, que pueden variar según la fase del proyecto y la naturaleza de las actividades.
Fuente de retroalimentación	Las diversas fuentes de las que proviene la retroalimentación, como miembros del equipo del proyecto, partes interesadas, clientes, usuarios finales, etc.	• Requerimiento de identificar y definir claramente las diferentes fuentes de retroalimentación relevantes para el proyecto. • Necesidad de establecer canales de comunicación efectivos para facilitar la obtención de retroalimentación de todas las partes interesadas pertinentes.
Tipo de retroalimentación	Si la retroalimentación es cualitativa o cuantitativa, es decir, si se basa en	• Requerimiento de asegurar la variedad y el equilibrio entre la retroalimentación cualitativa y cuantitativa para obtener una imagen

	opiniones, experiencias o datos objetivos.	completa del desempeño del proyecto. • Necesidad de utilizar métodos adecuados para recopilar y analizar tanto datos objetivos como opiniones subjetivas.
Receptividad de retroalimentación	La disposición del equipo del proyecto y otras partes interesadas para recibir y actuar en función de la retroalimentación recibida.	• Requerimiento de fomentar una cultura organizacional abierta y receptiva a la retroalimentación constructiva. • Necesidad de proporcionar capacitación y apoyo para ayudar al equipo del proyecto a recibir y utilizar la retroalimentación de manera efectiva.
Acciones correctivas	Las medidas tomadas en respuesta a la retroalimentación recibida para abordar áreas de mejora identificadas o resolver problemas señalados.	• Requerimiento de establecer un proceso claro y eficiente para identificar y priorizar acciones correctivas o de mejora en respuesta a la retroalimentación recibida. • Necesidad de asignar responsabilidades y recursos para implementar y dar seguimiento.
Seguimiento de retroalimentación	El proceso para monitorear y dar seguimiento a las acciones tomadas en respuesta a la retroalimentación, así como para evaluar su efectividad.	• Requerimiento de establecer mecanismos para monitorear y evaluar la efectividad de las acciones tomadas en respuesta a la retroalimentación. • Necesidad de establecer un ciclo de retroalimentación continua para asegurar que se tomen medidas adecuadas en función de la retroalimentación recibida.

Fuente: Elaboración propia.

Alcance: Facilita la identificación temprana de áreas de mejora, fortalezas y oportunidades, lo que permite ajustar las estrategias y acciones según sea necesario para garantizar el logro de los objetivos del proyecto. Además, promueve la transparencia, la comunicación abierta y la colaboración entre todos los miembros del equipo y las partes interesadas, lo que contribuye a una ejecución más efectiva y al éxito general del proyecto.

Limitaciones: Incluye la posibilidad de recibir retroalimentación sesgada o incompleta debido a la falta de participación o franqueza por parte de los miembros del equipo o las partes interesadas. Además, la retroalimentación puede ser malinterpretada o mal gestionada, lo que podría conducir a la implementación de acciones incorrectas o ineficaces. La falta de recursos, tiempo o capacidades para realizar un seguimiento adecuado de la retroalimentación y tomar medidas correctivas también puede ser una limitación importante.

1.1.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

Los procesos son fundamentales en todas las organizaciones, y al ser estos una secuencia de actividades que transforman entradas en salidas para alcanzar un objetivo específico presenta ciertas características:

- **Entradas y salidas:** Todo proceso tiene entradas y produce salidas. Las entradas son los recursos que se necesitan para llevar a cabo el proceso, como materiales, información o recursos humanos. Las salidas son los resultados del proceso, como productos, servicios o información procesada.
- **Afectan distintos niveles organizativos:** Los procesos afectan diversas áreas o departamentos de una organización incluso si estas no pertenecen al mismo nivel jerárquico, esto debido a que todas deben de coordinarse para llevar a cabo las actividades que den cumplimiento a un objetivo común.
- **Objetivos:** Los procesos están enfocados en el cumplimiento de un objetivo, el cual es el resultado del proceso que puede ser cualitativo o cuantitativo. Este objetivo es el que guía las acciones o actividades del proceso, además permite evaluar su desempeño final.
- **Secuencialidad:** Los procesos se realizan mediante una secuencia ordenada de actividades, estas se realizan en un determinado orden.
- **Repetitividad:** Los procesos buscan producir un resultado y repetirlo. Un proceso debe ser diseñado para dar resultados consistentes sin importar el número de veces que se repita.
- **Variabilidad:** Cada vez que se repite un proceso existen pequeñas variaciones, las cuales pueden ser causadas por una variedad de factores, como las diferencias en las entradas, las condiciones ambientales o las acciones de los trabajadores.
- **Medible:** Un proceso se debe de poder cuantificar el rendimiento de un proceso a través de indicadores o métricas que permitan monitorear y mejorar su rendimiento.

1.1.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

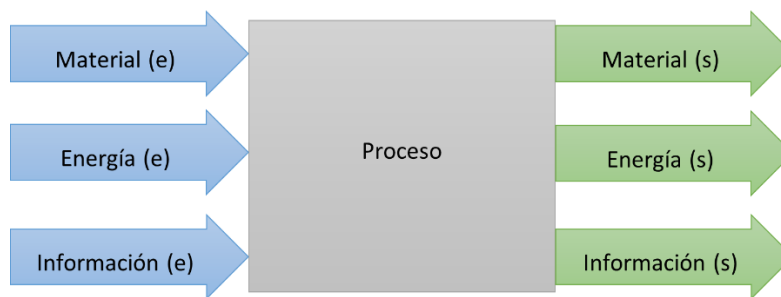
1.1.4.1 POR SU NATURALEZA

1.1.4.1.1 PROCESO DE MANUFACTURA

Estos procesos se llevan a cabo principalmente por empresas manufactureras, por lo cual se puede definir proceso como un cambio en las propiedades de un objeto, incluyendo geometría, dureza, estado y contenido de información. (Alting, 2007)

Dentro de los procesos de manufactura para producir cambios en las propiedades deben existir tres agentes esenciales: material, energía e información. Los cuales pueden ser descritos mediante un sistema de flujos donde la letra *e* indica entrada y la letra *s* indica salida conformando así el modelo general de los procesos que se muestra en la ilustración 2.

Ilustración 2. Modelo general de los procesos en manufactura.



Fuente: Elaboración propia con base a información de Alting, L. (2007). Procesos para ingeniería de manufactura. (Ed. 3) Alfaomega, p. 2.

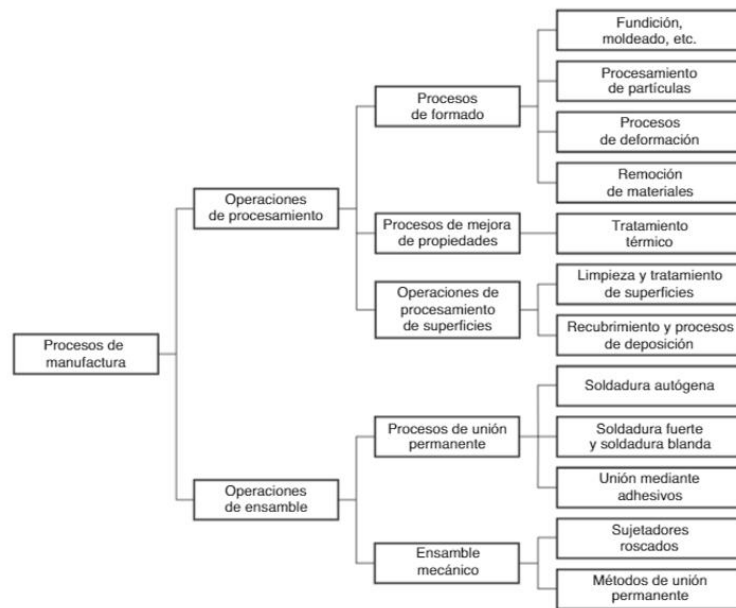
Considerando las entradas como el material, la energía y la información, el proceso implica la transformación que puede realizarse mediante diversos métodos y las salidas se obtiene un producto terminado, residuos, desechos, energía e información.

Por otro lado, Mikell P. Groover (2007) clasifica los procesos de manufactura en dos tipos:

- **Operaciones de proceso:** Transforma un material de trabajo de una etapa a otra más avanzada, que lo sitúa cerca del estado final deseado para el producto. Esto le agrega valor al cambiar su geometría, las propiedades o la apariencia del material inicial.
- **Operaciones de ensamble:** Une dos o más componentes para crear una nueva entidad llamada ensamble, subensamble o cualquier otra manera que se refiera al proceso de unir.

En la ilustración 3 se muestra el desglose de los procesos de manufactura con más detalle:

Ilustración 3. Clasificación de los procesos de manufactura.



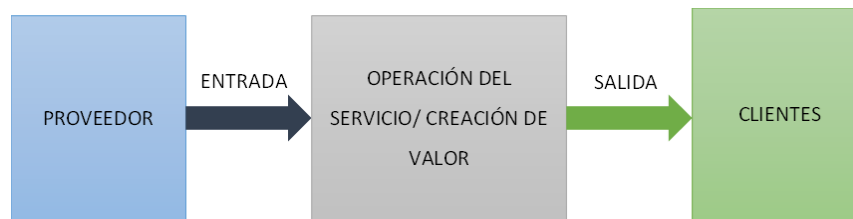
Fuente: Groover, M. P. (2007). *Fundamentos de Manufactura Moderna*. McGraw-Hill Interamericana.

1.1.4.1.2 PROCESO DE SERVICIOS

Estos procesos se llevan a cabo principalmente por empresas de servicios, las cuales producen bienes no físicos, por lo que se define proceso como un método de operación en particular que incluye pasos múltiples que deben seguir una secuencia definida, donde uno o varios insumos son transformados obteniéndose el servicio. (Peña y Garrido, 2016)

Asimismo, todo proceso tiene operaciones que contienen numerosos elementos que se transforman, los cuales pueden ser tangibles o intangibles dando como resultado el servicio. Dentro de los procesos de servicio, las actividades que se llevan a cabo son intensivas respecto a trabajo y se tiene una expectativa anticipada del cliente sobre el resultado. Los elementos básicos de un proceso de servicios son los siguientes:

Ilustración 4. Estructura general del proceso de servicio.



Fuente: Elaboración propia con base a información de Ríos R. (2006). *La Dirección de Operaciones de Servicios (DOS)* p.92.

Para clasificar los procesos de servicio, existen diferentes enfoques según los autores. Por ejemplo, Schemenner (1986) proponen dos categorías que dependen de las posiciones que se pueden dar dentro de un servicio continuo, mientras que Chase y Tansik (1983) clasifican el proceso de servicio según los extremos de un servicio continuo: alto grado de contacto con el cliente y bajo grado de contacto con el cliente.

Según las posiciones que se pueden dar dentro de un servicio continuo:

- **Grado de interacción y personalización:** Hace referencia a que tanto puede influir el cliente de manera personal para modificar la naturaleza del servicio según sus requerimientos y necesidades.
- **Grado de intensidad de mano de obra:** Considera el costo de mano de obra respecto al costo total del capital requerido para la prestación de un servicio. Busca establecer servicios que gestionen los niveles de productividad del capital humano y su costo, el cual debe ser coherente con la productividad general de la organización.

Según los extremos de un servicio continuo:

Para esta clasificación la variable del grado de contacto con el cliente es relevante, debido a que afecta en el diseño del proceso y la presentación de un servicio, por lo que el contacto se debe relacionar con el cliente y el porcentaje de tiempo que debe estar en el sistema versus el tiempo total necesario para prestar o crear el servicio.

- **Alto grado de contacto con el cliente:** Se refleja en los servicios profesionales que se brindan, donde el cliente pasa un alto porcentaje de tiempo dentro del sistema de servicio con relación al tiempo total requerido para completar el servicio.
- **Bajo grado de contacto con el cliente:** Representado en los servicios en masa ofrecidos, donde el cliente no requiere estar presente en el sistema de servicio para que este se realice.

1.1.4.2 POR SU JERARQUÍA

La estructura jerárquica de procesos ofrece un enfoque para organizar y representar las actividades de una organización en distintos niveles de detalle y complejidad. Este modelo permite desglosar las operaciones de la empresa en unidades más pequeñas y manejables, lo que simplifica su comprensión, gestión y posibilita una mejora continua. Al clasificar los procesos de esta manera, nos enfrentamos a:

- **Desglose de actividades:** La estructura jerárquica descompone las actividades de la organización en unidades más pequeñas y manejables a medida que se desciende en la jerarquía. Esto implica dividir las actividades en procesos, subprocesos, actividades y tareas específicas, cada uno con su nivel de detalle y alcance definido.
- **Niveles de la estructura:** Los niveles típicos en una estructura jerárquica de procesos incluyen macroproceso, proceso, subproceso, actividad y tarea. Cada nivel se caracteriza por un grado de agregación y detalle diferente, lo que permite una comprensión holística de las operaciones de la organización y también un enfoque en aspectos específicos cuando sea necesario.
- **Relaciones entre niveles:** Los niveles de la estructura están interconectados y las actividades en un nivel superior proporcionan la dirección y el contexto para las actividades en los niveles inferiores. Existe una relación de dependencia y contribución entre los niveles, donde las actividades en niveles más bajos contribuyen al logro de los objetivos de niveles superiores.

La clasificación de procesos por una estructura Jerárquica tiene varias ventajas y desventajas de las cuales son:

Tabla 7. Ventajas y desventajas de una estructura jerárquica.

Ventajas	Desventajas
• Organización y estructura claras: La estructura jerárquica organiza las actividades de la organización en diferentes niveles de detalle, mostrando cómo se relacionan. • Facilita la asignación de responsabilidades: Al desglosar las actividades en niveles más pequeños y manejables, se simplifica la asignación de responsabilidades y definir roles. Cada nivel tiene sus propios responsables, lo que aumenta la claridad.	• Complejidad creciente: mientras más se desciende en la jerarquía, los procesos se vuelven más complejos y difíciles de entender y gestionar, sobre todo en organizaciones grandes. • Rigidez organizacional: La estructura jerárquica puede volverse rígida y poco flexible si tiene demasiados niveles, lo que dificulta adaptarse a cambios o nuevas oportunidades. • Posible falta de agilidad: Una estructura jerárquica puede retrasar decisiones y cambios debido a que se

• Identificación de áreas de mejora: Una estructura jerárquica de procesos permite identificar áreas de mejora y optimización. Al dividir las actividades en niveles, es más fácil identificar cuellos de botella, redundancias y procesos ineficientes • Enfoque en áreas específicas: permite ver la organización de forma general y al mismo tiempo, enfocarse en áreas específicas cuando se necesita más detalle.	requiere seguir cadenas de mando, lo que limita la rapidez de respuesta ante el mercado o nuevas condiciones. • Enfoque excesivo en la estructura: En algunos casos, se centra más la atención en la propia organización que en los resultados, generando burocracia y restando enfoque en crear valor para las personas usuarias.
---	--

Fuente: Elaboración propia.

La clasificación de niveles con las cuales se van a desagregar para este tipo de clasificación de procesos es la siguiente:

Ilustración 4. Pirámide de estructura de procesos.



Fuente: Elaboración propia.

Nivel 1 Macroproceso: Es la agrupación máxima de los procesos que conforman la cadena de valor de la institución. En esencia, representa una categoría principal que engloba una serie de procesos relacionados que trabajan en conjunto para cumplir con un objetivo estratégico o funcional clave de la organización.

Nivel 2 Procesos: Un proceso es un conjunto de subprocesos interrelacionados que colaboran para generar un valor o servicio dentro de una organización. Este enfoque holístico reconoce que la

creación de valor no ocurre de forma aislada, sino que es el resultado de una serie de actividades coordinadas y complementarias que se ejecutan en conjunto.

Nivel 3 Subprocesos: Un subproceso es el fragmento específico de una función del proceso. En esencia, representa una unidad más detallada y específica dentro de un proceso más amplio.

Nivel 4 Procedimiento: Un procedimiento es una secuencia de actividades definidas que deben seguirse en orden cronológico para completar una tarea específica dentro de un proceso más amplio.

Nivel 5 Actividad: Consiste en la descripción detallada de cada acción que se lleva a cabo como parte de un procedimiento específico. Estas acciones son pasos concretos y específicos que deben seguirse en secuencia para completar la tarea dentro del procedimiento.

Nivel 6 Instrucción de trabajo: Detalle de tareas específicas de alguna de las actividades del procedimiento, cuando así se requiera.

1.1.4.3 POR SU FUNCIÓN

La clasificación de los procesos en una organización según su función es un aspecto crucial en la gestión empresarial. Esta clasificación permite entender cómo se estructuran las actividades dentro de una organización y cómo estas contribuyen al logro de los objetivos empresariales.

1.1.4.3.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS

Son aquellos procesos encargados de definir, establecer y dar seguimiento de las políticas, estrategias y objetivos organizacionales, así como facilitar la comunicación que permite a la institución alcanzar sus metas. Además, están relacionados con las responsabilidades de la dirección para definir cómo opera la empresa y cómo se crea valor en relación con factores clave o estratégicos.

Estos procesos se caracterizan por tener una orientación a largo plazo, por su flexibilidad e interdisciplinariedad, siendo su principal objetivo asegurar que la organización se mantenga alineada con su misión y visión además de que se encuentre trabajando para cumplir sus objetivos.

En consecuencia, los procesos estratégicos proporcionan pautas de gestión o estratégicas para guiar a los procesos operativos, mientras que los procesos de apoyo contribuyen a su desarrollo.

1.1.4.3.2 PROCESOS OPERATIVOS O MISIONALES

Son los procesos que participan directamente en la transformación de los recursos para obtener un producto o brindar un servicio. Estos procesos cuentan con una visión integral del cliente, desde el conocimiento de sus estándares y requisitos hasta el análisis de satisfacción, constituyendo así la secuencia de valor agregado con la cual la organización satisface las necesidades de los clientes.

Estos procesos son esenciales para el cumplimiento de la misión de la empresa, que es proporcionar servicios de salud de alta calidad. Aunque aportan un gran valor agregado, estos procesos no pueden funcionar de manera independiente, ya que requieren recursos para su ejecución e información para su control y gestión.

1.1.4.3.3 PROCESOS DE APOYO

Son los procesos que brindan soporte a los procesos operativos y estratégicos. Su objetivo principal es brindar los recursos y las condiciones adecuadas para una operatividad eficaz y eficiente.

Estos procesos no generan valor al producto o servicio final de manera directa, sin embargo; afectan directamente la capacidad de la organización para ejecutar los procesos de creación de valor, son especialmente importantes en las empresas que brindan servicios.

En una empresa de servicios, los procesos de soporte pueden ser particularmente importantes. Por ejemplo, en una empresa de telecomunicaciones, los procesos de soporte pueden incluir la gestión de la red y el mantenimiento de los equipos.

Relacionados de la siguiente forma:

Ilustración 5. Relación de entre los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.



Fuente: Elaboración propia.

1.1.5 GESTIÓN EN INSTITUCIONES PÚBLICAS

Gestionar trabajos en instituciones públicas implica planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades laborales dentro de un entorno gubernamental para lograr los objetivos establecidos por la administración pública. Esto implica coordinar recursos humanos, financieros y materiales de manera eficiente y efectiva para cumplir con las responsabilidades y funciones asignadas a la institución. Además de poder encontrar también diferentes puntos en las cuales se le tiene que dar un mayor énfasis siendo estos los siguientes:

1. **Planificación Estratégica:** Los gestores en instituciones públicas deben participar en la formulación de planes estratégicos que definan los objetivos a largo plazo de la entidad. Esto implica identificar las necesidades y prioridades de la comunidad a la que sirven, así como desarrollar estrategias para abordar esas necesidades de manera efectiva.
2. **Recursos Humanos:** La gestión de personal en instituciones públicas implica reclutar, seleccionar, capacitar y supervisar a los empleados. Esto incluye asegurarse de que el personal tenga las habilidades y competencias necesarias para llevar a cabo sus funciones de manera eficiente y ética.
3. **Presupuesto y Finanzas:** Los gestores en instituciones públicas deben administrar los recursos financieros de manera responsable, desarrollando presupuestos, monitoreando gastos y garantizando el cumplimiento de las normas financieras y contables establecidas.
4. **Coordinación Interdepartamental:** En entidades gubernamentales grandes, es común que diferentes departamentos o áreas trabajen en proyectos relacionados. La gestión efectiva implica coordinar y colaborar entre estos departamentos para garantizar una ejecución armoniosa de las actividades y proyectos.
5. **Cumplimiento Normativo:** Las instituciones públicas están sujetas a una serie de regulaciones, leyes y políticas. Los gestores deben asegurarse de que la institución cumpla con todas estas normativas, tanto en sus operaciones internas como en la prestación de servicios a la comunidad.
6. **Comunicación y Transparencia:** La comunicación efectiva con el personal, los ciudadanos y otras partes interesadas es fundamental en la gestión de instituciones públicas. La transparencia en la toma de decisiones y la divulgación de información relevante contribuyen a construir confianza y legitimidad en la institución.
7. **Evaluación y Mejora Continua:** Es importante realizar evaluaciones periódicas del desempeño de la institución y de sus programas y servicios. Esto permite identificar áreas

de mejora y tomar medidas correctivas para garantizar la eficacia y eficiencia en la prestación de servicios públicos.

En este punto es crucial considerar que hay dos enfoques distintos para abordar el tema de procesos ya que son las más utilizadas en este tipo de instituciones, aunque parezca el mismo concepto tienen diferentes enfoques de los cuales son los siguientes:

1.1.5.1 GESTIÓN DE PROCESOS

La gestión de procesos en las instituciones públicas se refiere a la aplicación de metodologías y técnicas para mejorar la eficiencia, efectividad y transparencia en la realización de las actividades y servicios que ofrece una entidad gubernamental. Esto implica identificar, analizar, diseñar, ejecutar, monitorear y optimizar los procesos operativos y administrativos dentro de la institución.

Algunos aspectos clave de la gestión de procesos en instituciones públicas incluyen:

1. **Identificación de procesos:** Consiste en identificar todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la institución, desde la prestación de servicios al público hasta las actividades administrativas internas.
2. **Análisis y diseño de procesos:** Implica analizar detalladamente cada proceso para comprender cómo se lleva a cabo y dónde pueden existir ineficiencias o cuellos de botella. Luego, se diseña un proceso mejorado que tenga en cuenta las mejores prácticas y los objetivos de la institución.
3. **Implementación y ejecución:** Una vez diseñados los procesos mejorados, se implementan en la institución. Esto puede implicar cambios en la estructura organizativa, la asignación de responsabilidades, la capacitación del personal y la implementación de tecnología de apoyo.
4. **Monitoreo y control:** Se establecen mecanismos de monitoreo para seguir de cerca el desempeño de los procesos y asegurarse de que estén funcionando según lo previsto. Esto puede incluir la recolección de datos, la realización de auditorías y la retroalimentación de los usuarios.
5. **Optimización continua:** La gestión de procesos en instituciones públicas es un proceso iterativo que busca la mejora continua. Esto implica revisar periódicamente los procesos, identificar áreas de oportunidad y realizar ajustes para optimizar la eficiencia y la efectividad en la prestación de servicios públicos.

Características

1. **Secuencia de actividades:** Los procesos consisten en una serie de actividades interrelacionadas y secuenciales que tienen como objetivo lograr un resultado específico.
2. **Valor añadido:** Cada actividad dentro de un proceso debe agregar valor al resultado final o al servicio entregado al cliente o usuario final.
3. **Inicio y fin definidos:** Los procesos tienen un inicio y un fin claramente definidos, con puntos de entrada y salida identificables.
4. **Interdependencia:** Las actividades dentro de un proceso están interrelacionadas y dependen unas de otras para lograr el resultado final. Un retraso o problema en una actividad puede afectar todo el proceso.
5. **Enfoque en resultados:** Los procesos se centran en los resultados que se logran, más que en las actividades individuales o las funciones departamentales.

1.1.5.2 GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos es una metodología de gestión que se centra en la optimización y mejora continua de los procesos organizativos para alcanzar los objetivos estratégicos de una entidad. En lugar de estructurarse en torno a funciones o departamentos específicos, la gestión por procesos organiza el trabajo en torno a las actividades necesarias para producir un resultado final o entregar un servicio.

En el contexto de las instituciones públicas, la gestión por procesos implica:

1. **Identificación de procesos clave:** Identificar y definir los procesos clave que son fundamentales para el funcionamiento de la entidad y para la entrega de servicios públicos efectivos.
2. **Análisis y diseño de procesos:** Analizar detalladamente cada proceso para comprender cómo se lleva a cabo, identificar posibles áreas de mejora y diseñar un proceso optimizado que sea eficiente y efectivo.
3. **Implementación y ejecución:** Implementar los procesos diseñados, lo que puede implicar cambios en la estructura organizativa, la asignación de responsabilidades, la capacitación del personal y la adopción de tecnologías de apoyo.
4. **Monitoreo y medición de desempeño:** Establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el desempeño de los procesos y monitorear su ejecución. Esto permite identificar desviaciones y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

5. **Mejora continua:** La gestión por procesos promueve una cultura de mejora continua, donde se fomenta la innovación y se busca constantemente optimizar los procesos para lograr mayores niveles de eficiencia y efectividad.

Características:

1. **Orientación al cliente:** La gestión por procesos se enfoca en satisfacer las necesidades y expectativas del cliente o usuario final, asegurando la entrega de servicios de calidad.
2. **Enfoque sistémico:** Considera la organización como un sistema interconectado de procesos en lugar de funciones aisladas, promoviendo la colaboración y coordinación entre áreas.
3. **Mejora continua:** La gestión por procesos fomenta una cultura de mejora continua, donde se buscan constantemente formas de optimizar los procesos para aumentar la eficiencia y la efectividad.
4. **Medición y análisis:** Se utilizan indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el desempeño de los procesos y tomar decisiones basadas en datos para mejorar su ejecución.
5. **Flexibilidad y adaptabilidad:** Los procesos y sistemas de gestión por procesos deben ser flexibles y adaptables a los cambios en el entorno externo o en las necesidades internas de la organización.
6. **Transparencia y documentación:** Se documentan los procesos de manera clara y transparente, lo que facilita la comunicación, la capacitación del personal y la auditoría de procesos.

1.1.5.3 DIFERENCIA DE GESTIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN POR PROCESOS EN LA APLICACIÓN DE INSTITUCIONES PÚBLICAS.

Existen diferencias significativas entre estas dos terminologías, las cuales son importantes de comprender. A continuación, se presenta un cuadro que detalla las distinciones clave entre ambos enfoques:

Tabla 8. Diferencia de gestión de procesos y por procesos.

Gestión de procesos	Gestión por procesos
• La gestión de procesos se enfoca en la mejora de procesos individuales dentro de una organización, sin necesariamente considerar la interconexión entre ellos. • Se centra en identificar, analizar y mejorar procesos específicos para aumentar la	• La gestión por procesos adopta un enfoque más holístico, considerando la organización como un conjunto interconectado de procesos que contribuyen a la entrega de valor al cliente o ciudadano.

eficiencia y la efectividad en la realización de actividades o la entrega de servicios. • Los esfuerzos de mejora pueden estar limitados a áreas específicas de la organización y pueden no abordar las interdependencias entre diferentes procesos. • La gestión de procesos puede aplicarse para optimizar procedimientos administrativos, mejorar la prestación de servicios públicos o aumentar la eficiencia en la ejecución de programas gubernamentales.	• Se enfoca en alinear y optimizar todos los procesos organizativos para lograr los objetivos estratégicos de la organización y satisfacer las necesidades del cliente. • Reconoce y aborda las interdependencias entre diferentes procesos, fomentando la colaboración y la coordinación entre áreas funcionales. • La gestión por procesos implica una transformación más profunda de la cultura organizativa, buscando mejorar la eficiencia operativa, la calidad de los servicios públicos y la transparencia en la administración gubernamental.
---	--

Fuente: Elaboración propia.

Para comprender más a fondo la gestión por procesos y su aplicación, es esencial comenzar por una definición clara de lo que constituye un proceso y cómo se traduce en la práctica.

1.1.6 MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

Según la ISO 9000:2015, la mejora continua es una actividad recurrente para mejorar el desempeño.

Es decir, la mejora continua es un enfoque para optimizar los procesos con el fin de incrementar tanto la eficiencia como la eficacia para el cumplimiento de los objetivos de una organización. Su propósito es mantener un ciclo constante de mejoras que se vean reflejadas en los productos, servicios o procesos de la organización.

Este enfoque se centra en mejorar continuamente los productos, servicios o procesos, evaluándolos de manera continua en función de las necesidades del cliente para implementar mejoras pertinentes.

Uno de los principios de la mejora de procesos es tener en cuenta que se deben tener datos recopilados para ser analizados y en consecuencia conocer las características y la evolución de los procesos. En este punto es relevante conocer que procesos no alcanzan los resultados planificados y donde existen las oportunidades de mejora.

1.1.6.1 MEJORA DE PROCESOS EN INSTITUCIONES PÚBLICAS

La mejora de procesos en las instituciones públicas se enfoca en la simplificación de estos, esto con el objetivo de facilitar la interacción con el usuario y disminuir las cargas de este.

Esta mejora normalmente proviene de esfuerzos gubernamentales mediante agendas que buscan dar solución a la percibida “ineficiencia” de las instituciones públicas, estas agendas plantean grandes puntos como la implementación de indicadores de rendimiento, introducción de nuevos liderazgos y nuevas tecnologías. (Radnor, Z. 2010)

La metodología utilizada es diferente según el país y la agenda planteada, esto se debe a que cada uno prioriza elementos diferentes, sin embargo, todos retoman un enfoque común, centrarse en la persona usuaria y realizar una reingeniería de procesos, además proponen la implementación de la Gestión por Procesos.

Esta mejora de procesos en instituciones públicas integra cambios tecnológicos y organizativos, generalmente deriva en la “aparición” de nueva tecnología en la organización (Khodadad-Saryazdi, A. 2022).

1.1.6.2 IMPACTO DE LA MEJORA DE PROCESOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

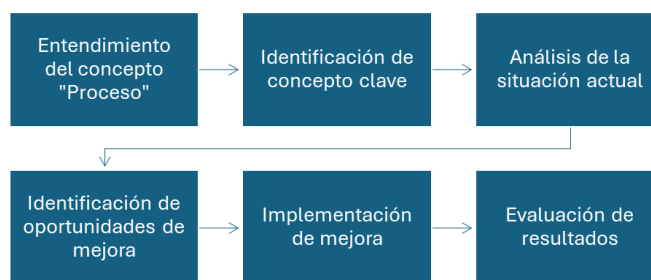
La mejora de procesos en las instituciones públicas se enfoca en la simplificación de estos, con el objetivo de facilitar la interacción con el usuario y disminuir las cargas de este.

Esta mejora normalmente proviene de esfuerzos gubernamentales mediante agendas que buscan dar solución a la percibida “ineficiencia” de las instituciones públicas, estas agendas plantean grandes puntos como la implementación de indicadores de rendimiento, introducción de nuevos liderazgos y nuevas tecnologías. (Radnor, Z. 2010)

La metodología utilizada es diferente según el país y la agenda planteada, esto se debe a que cada uno prioriza diferentes elementos; sin embargo, todos retoman un enfoque común, centrarse en la persona usuaria y realizar una reingeniería de procesos, además proponen la implementación de la Gestión por Procesos.

Existen una serie de pasos “comunes” entre la metodología elegida, estos pueden ser:

Ilustración 6 Impacto de la mejora de procesos en instituciones públicas.



Fuente: Elaboración propia.

Esta mejora de procesos en instituciones públicas integra cambios tecnológicos y organizativos, generalmente deriva en la “aparición” de nueva tecnología en la organización (Khodadad-Saryazdi, A. 2022).

Este impacto es visible para la población usuaria de los servicios prestados por las instituciones públicas, quienes desarrollan una percepción positiva de las instituciones, pues reciben un servicio más ágil y de mejor calidad.

Por ejemplo, en una provincia cubana se desarrolló una investigación cuasiexperimental a partir de un diagnóstico inicial del estado de la ciencia e innovación en el periodo 2013-2016; la aplicación de herramientas para la gestión y mejora de procesos entre 2017 y 2020; y la comparación del desempeño entre los dos periodos. Los principales resultados revelan que las mejoras desarrolladas produjeron un efecto favorable en el comportamiento de los indicadores relevantes y de las percepciones de los usuarios. (Hernández Nariño, A., Ramos Castro, G., Garay Crespo, M. I., Nogueira Rivera, D. y Medina León, A. 2023).

1.1.6.3 VENTAJAS, DESVENTAJAS Y DIFICULTADES

Es claro que la mejora de procesos en instituciones públicas es un proceso complicado que obedece a grandes agendas y se debe adecuar según cada institución. Pero normalmente presentan lo siguiente:

Ventajas

- **Identificación de procesos clave:** Identificar el punto de partida permite que se tenga una línea base contra la que comparar y asegurar que efectivamente se está desarrollando una mejora.
- **Reducción de costos:** Mejorar y optimizar los procesos puede generar una reducción de costos internos innecesarios para el servicio o producto (*BMJ* 2020;368:m865).
- **Identificación de indicadores:** Medir los procesos permite evaluar el desempeño de cada uno, además de identificar los puntos en los que se requiere realizar ajustes para mejorar el desempeño propiciando un adecuado uso de los recursos.
- **Mejora de calidad y valor percibido:** Mejorar y optimizar los procesos puede generar que las personas usuarias perciban una mejor calidad y un mayor valor de los servicios o productos recibidos. Esto se debe a que reciben un servicio más ágil y centrado en ellos (*BMJ* 2020;368:m865).

- **Mejora de la eficiencia:** La mejora de procesos y la optimización de los procesos puede generar una mejor eficiencia en la institución, tanto de recursos como de tiempos, disminuyendo los plazos internos y la respuesta a la persona usuaria.
- **Inclusión de aspectos ambientales y sociales:** Mejorar los procesos permite incluir aspectos ambientales y sociales dentro de los mismos, permitiendo que los procesos abarquen más aspectos y sean más integrales.
- **Refuerzo en la estructura organizacional:** Mejorar los procesos genera un refuerzo en la estructura organizacional, permitiendo que la institución se muestre más sólida y genere mayor confianza de cara a las personas usuarias.

Desventajas

- **Altos costos:** La mejora de procesos en todas sus fases (desde el análisis hasta la implementación) conlleva un alto costo a corto plazo.
- **Dificultad en la implementación:** Debido a la naturaleza y cultura de las organizaciones, la implementación puede presentar en el corto plazo una desmejora de los servicios prestados o los productos desarrollados.

Dificultades

- **Falta de recursos:** Es un común denominador de las instituciones públicas el no contar con los recursos necesarios tanto monetarios como humanos para desarrollar adecuadamente un esfuerzo de mejora.
- **Sistemas ya establecidos:** La mejora de procesos conlleva una posible reestructuración organizacional la cual necesita la desarticulación de sistemas de información o gestión establecidos hace muchos años los cuales representan un reto de desarticular.

1.1.7 METODOLOGÍAS DE MEJORA DE PROCESOS

Para mejorar los procesos, se pueden emplear diversas metodologías desarrolladas a lo largo del tiempo, las cuales se orientan hacia la optimización de los procesos y la satisfacción del cliente. Es por ello, que estas metodologías buscan reducir los tiempos de respuesta, garantizando la calidad del producto o servicio. Dentro de estas metodologías se encuentran:

1.1.7.1. SEIS SIGMA

Seis Sigma surgió como una iniciativa de Mikel Harry mientras trabajaba en la empresa Motorola. El origen de la metodología Seis Sigma se debió a una propuesta del psicólogo estadounidense Mikel Harry mientras hacía una pasantía en la compañía Motorola en el departamento de “Capacitación

de herramientas de diagnóstico avanzado”, con motivo de realizar su tesis doctoral. Harry comenzó a estudiar la variación en los procesos de la compañía con el objetivo de lograr mejorarlos.

En el área de servicios, la metodología se centra en “eliminar” cualquier evento en que el servicio ofrecido no logra cumplir los requerimientos del cliente. Esto se logra a través de la reducción de defectos, hasta hacerlos casi desaparecer en un periodo estimado.

OBJETIVOS

El objetivo general de la metodología Seis Sigma es incrementar la eficiencia y la efectividad de los procesos empresariales mediante la disminución de la variabilidad y la eliminación de defectos. Esto se logra a través de un enfoque sistemático y basado en datos que utiliza herramientas estadísticas y técnicas de gestión.

Específicos:

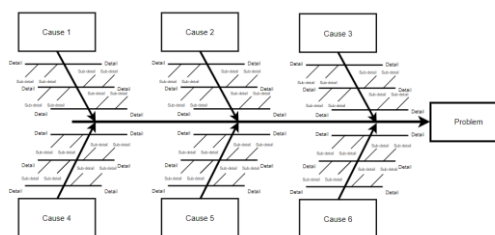
- Implementar soluciones que reduzcan la variabilidad, mejorando así la consistencia y previsibilidad de los resultados.
- Detectar y eliminar los defectos en los procesos productivos o de servicios.
- Establecer mecanismos de control para prevenir la reaparición de defectos.
- Implementar soluciones que reduzcan la variabilidad, mejorando así la consistencia y previsibilidad de los resultados.
- Implementar soluciones que reduzcan la variabilidad, mejorando así la consistencia y previsibilidad de los resultados.

PRINCIPALES TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE APOYO PARA LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Diagrama causa efecto

El diagrama de causa y efecto, también conocido como espina de pescado, diagrama de pescado, gráfico de causa y efecto o diagrama de Ishikawa, es una herramienta utilizada para visualizar las causas potenciales de un problema con el fin de descubrir las causas raíz.

Ilustración 7 - Diagrama causa efecto

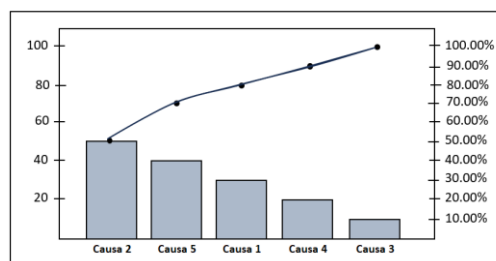


Fuente: Introduction to Statistical Quality Control – Douglas C. Montgomery

Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es una herramienta básica que permite clasificar los elementos conocidos como *problemas* o *defectos*, según el impacto en la organización con la finalidad de identificar las causas principales de un problema, suceso o fenómeno. En otras palabras, permite distinguir los problemas de mayor relevancia de aquellos que tienen menor relevancia para la organización, por medio de la aplicación del principio de Pareto conocido como el *principio 80-20* introducido por Vilfredo Pareto (1986) el cual de manera general expresa: “el 20% de las causas genera el 80% de las consecuencias”.

Ilustración 8. Diagrama de Pareto.

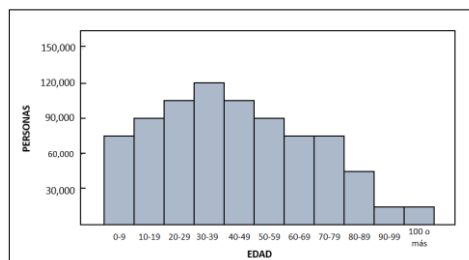


Fuente: Elaboración propia.

Histograma

El histograma “consiste en un grupo de gráficos de barras verticales, en la que cada barra muestra la cantidad de datos que corresponde a una categoría concreta. Es una herramienta que permite visualizar los datos obtenidos mediante hojas de control y realizar un primer análisis sobre el comportamiento del proceso que se está siguiendo”. (López, 2016, p.33).

Ilustración 9. Histograma.



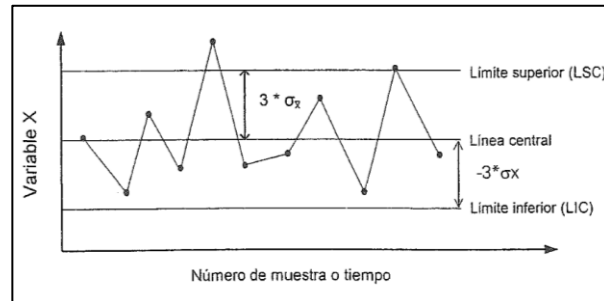
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico de control

Las gráficas de control se definen como “la representación gráfica de una o más características de la calidad en un proceso a lo largo del tiempo, que sirve para observar y analizar con datos

estadísticos la variabilidad y el comportamiento del proceso alrededor de un valor medio, y dentro de los límites de control”. (Bonilla, Díaz, Kleeberg y Noriega, 2010, p.75)

Ilustración 10. Gráfico de control.



Fuente: Tomado de Bonilla, Díaz, Kleeberg y Noriega. (2010). *Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas*. Lima. Fondo Editorial. p.75.

Análisis de regresión

El análisis de regresión es un método estadístico basado en el estudio de la relación entre variables medidas con una escala cuantitativa. La relación que se establece es de dependencia, así, por un lado, se tiene las variables criterio, dependientes o explicadas, por otro lado, se tienen las variables predictivas, independientes o explicativa. Por medio de esta técnica se determina la contribución que tiene la variable independiente en la explicación de la variable dependiente a través de un coeficiente que representa cada variable que indica la importancia relativa de cada una en la explicación de la variabilidad de la variable dependiente. (López-Roldán y Fachelli, 2016)

Ilustración 11. Elementos de una ecuación de regresión.

$$Y_i = \mu + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_p X_p + \varepsilon$$

↑ ↑ ↑
Variable dependiente Constante Variables independientes Error

Fuente: Tomado de López-Roldán P., Fachelli S. (2016) *Análisis de Regresión*. En P. López-Roldán y S. Fachelli (Eds.), *Metodología de la investigación social cuantitativa*. p.5. Universidad Autónoma de Barcelona. <https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163569/metinv>

Análisis de varianza

El análisis de varianza, conocido como ANOVA, por sus siglas en inglés, es una técnica que examina la relación de dependencia entre variables cuantitativas con relación a variables cualitativas. Es un

método de análisis estadísticos para determinar la existencia de diferencias significativas de una o varias características observadas, medidas con variables cuantitativas, entre los grupos que se forman a partir de categorías de una o más variables cualitativas. (López-Roldán y Fachelli, 2016)

Ilustración 12. Fórmula de la varianza.

$$\sigma^2 = \frac{\sum (X - M)^2}{N - 1}$$

Varianza
Numerador
Denominador

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de correlación

Es una herramienta estadística que ayuda a comprender cómo se relacionan las variables entre sí y permite resumir un conjunto de datos, encontrando y mostrando patrones en ellos. Se representa por medio de una tabla con los coeficientes de correlación de las distintas variables, siendo estas enumeradas tanto en las filas como en las columnas y el coeficiente de correlación entre cada par de variables escritas en cada celda. El coeficiente de correlación puede oscilar entre -1 y +1, donde -1 significa una correlación negativa perfecta; mientras que +1 significa una correlación positiva perfecta y si es cero significa que no existe correlación entre las variables. (Ortega, 2023)

Ilustración 13. Matriz de correlación general.

	X	Y	Z
X	r_{xx}	r_{xy}	r_{xz}
Y	r_{yx}	r_{yy}	r_{yz}
Z	r_{zx}	r_{zy}	r_{zz}

Fuente: Elaboración propia.

Lluvia de ideas

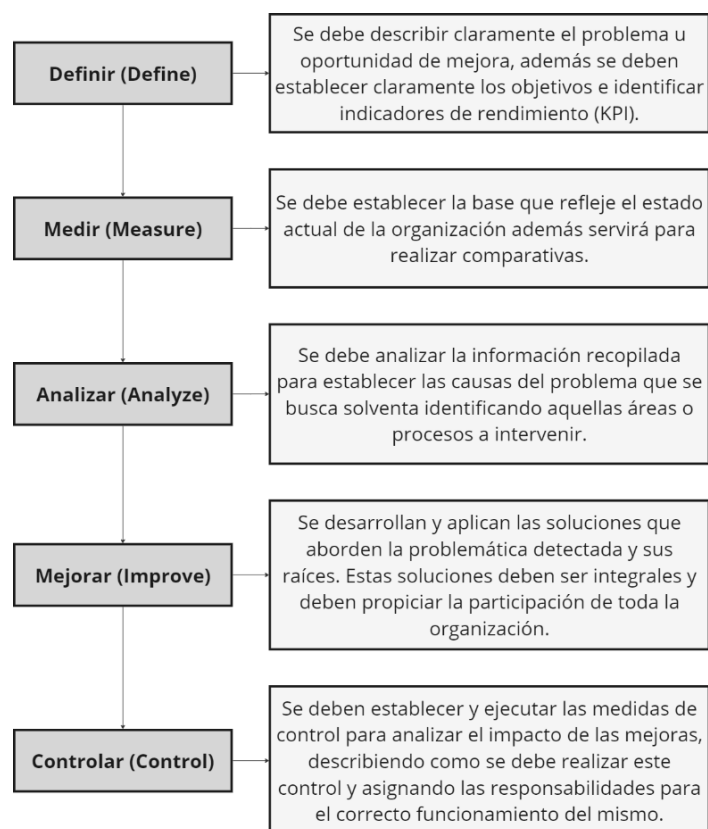
La lluvia de ideas es una herramienta basada en la discusión grupal que se genera a partir de una pregunta planteada por el moderador que se ha de responder. Es una técnica que fomenta la creatividad, tiene un propósito exploratorio y puede llevarse a cabo en escenarios formales como informales. (Ferreira da Silva, 2006)

PASOS PARA LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LA METODOLOGÍA

La metodología Seis Sigma requiere mantener un enfoque en el cliente, además de un liderazgo comprometido y las acciones realizadas deben ser basadas en hechos y resultados.

Además, sigue un enfoque estructurado y sistemático conocido como DMAIC:

Ilustración 14. Pasos para la puesta en práctica de la metodología.



Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

Entre los beneficios más importantes que se obtienen al implementar la metodología Seis Sigma en una organización se encuentran:

- ✓ Mejorar la calidad de los productos y/o servicios que la organización ofrece.
- ✓ Permite aumentar las ganancias y la productividad de la organización.
- ✓ Mejorar la satisfacción del cliente, por medio de un producto, servicio o procesos más estables.
- ✓ Mejor gestión del tiempo mediante la administración del tiempo de manera efectiva, lo que permite la reducción de los tiempos de entrega/respuesta de productos o servicios.
- ✓ Resuelve los problemas que se vuelven recurrentes dentro de los procesos de la organización.
- ✓ Busca evitar realizar actividades que no generan valor al cliente, que perjudican a la calidad y los costos.

- ✓ Ayuda a estandarizar los procesos.

1.1.7.2 LEAN SERVICES

Es una metodología que se basa en los principios del Lean Manufacturing, adaptados específicamente para el sector de servicios. Se enfoca en la eliminación de desperdicios, la optimización de procesos y la mejora continua para aumentar la eficiencia y la calidad en la prestación de servicios. En lugar de centrarse únicamente en la producción de bienes tangibles, como en el Lean Manufacturing, el Lean Services se aplica a actividades intangibles, como procesos administrativos, atención al cliente, servicios financieros, entre otros. Los principios fundamentales del Lean Services incluyen lo siguiente:

- **Valor para el cliente:** Cualquier actividad o proceso que no contribuya directamente a satisfacer las necesidades o deseos del cliente se considera un desperdicio y debe ser eliminado o minimizado.
- **Procesos simplificados:** Esto implica eliminar pasos innecesarios, reducir la complejidad y establecer flujos de trabajo más directos y eficientes.
- **Enfoque en la calidad:** Se pone un fuerte énfasis en la mejora de la calidad en todos los aspectos del servicio, desde la interacción con el cliente hasta la entrega final.
- **Flexibilidad para adaptarse:** Los procesos deben diseñarse de manera que puedan adaptarse rápidamente a cambios en las demandas del cliente, las condiciones del mercado o cualquier otro factor externo.
- **Empoderamiento de los empleados:** Se anima a los empleados a identificar problemas, proponer soluciones y tomar decisiones en sus propias áreas de responsabilidad.
- **Uso de herramientas y técnicas específicas:** El Lean Services utiliza una variedad de herramientas y técnicas específicas para lograr sus objetivos, como el mapeo de flujo de valor, la gestión visual, el análisis de causa raíz, el Just-in-Time, entre otros.
- **Cultura Organizacional:** Requiere un compromiso firme desde la alta dirección hasta el nivel operativo más bajo para adoptar los principios Lean y trabajar hacia la excelencia continua en la prestación de servicios.

OBJETIVOS

El principal objetivo del Lean Services es mejorar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente en la prestación de servicios. Esto se logra a través de la aplicación de los principios y herramientas del Lean Manufacturing adaptados específicamente para el sector de servicios.

Con esta metodología se pueden encontrar ciertos objetivos específicos que busca también cumplir los cuales son:

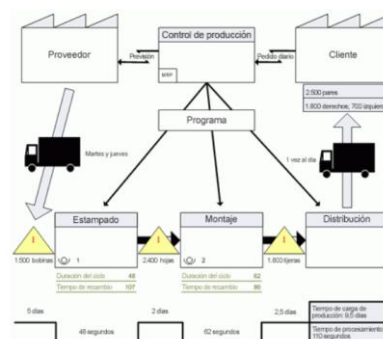
- Identificar y eliminar actividades que no agregan valor al cliente, como tiempos de espera, movimientos innecesarios, exceso de inventario, procesos complejos, etc.
- Enfocarse en ofrecer servicios de alta calidad, libres de defectos y errores.
- Optimizar los procesos para hacerlos más eficientes y productivos, reduciendo los tiempos de ciclo y aumentando la capacidad de producción.
- Centrarse en comprender las necesidades y expectativas del cliente y en ofrecer soluciones que las satisfagan de manera rápida y efectiva.
- Diseñar procesos que puedan adaptarse fácilmente a cambios en la demanda, requisitos del cliente, condiciones del mercado, etc.

PRINCIPALES TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE APOYO PARA LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Mapeo de flujo de valor

El mapeo de flujo de valor también conocido como VSM por sus siglas en inglés, es una herramienta útil para entender, gestionar y mejorar el flujo de materiales e información en una organización. A través de símbolos estandarizados busca representar los elementos e interacciones entre elementos de las operaciones necesarios para lograr entregar un producto o servicio a un cliente determinado. (Pensa, 2023).

Ilustración 15. Ejemplo de mapeo de flujo de valor.



Fuente: Tomado de Microsoft (s.f) Crear un mapa de flujo de valor. Soporte técnico de Microsoft. Recuperado de <https://support.microsoft.com/es-es/topic/crear-un-mapa-de-flujo-de-valor-35a09801-999e-4beb-ad4a-3235b3f0eaa3>

Técnica de las 5S

La técnica 5S es un sistema de gestión japonesa que se enfoca en la organización del lugar de trabajo para mejorar la eficiencia, la seguridad y la calidad. Los cinco términos japoneses que representan cada paso de esta metodología son:

- ✓ Seiri (Clasificar): Consiste en separar los elementos necesarios de los innecesarios en el área de trabajo y eliminar lo que no se necesita.
- ✓ Seiton (Ordenar): Una vez que se han clasificado los elementos, se organiza el espacio de trabajo de manera eficiente, asignando un lugar para cada cosa y manteniendo solo lo necesario en el área de trabajo.
- ✓ Seiso (Limpiar): Implica mantener un entorno de trabajo limpio y ordenado, eliminando la suciedad y el desorden. Esta fase también incluye la inspección regular para detectar problemas y prevenir la acumulación de suciedad.
- ✓ Seiketsu (Estandarizar): Se trata de establecer estándares y procedimientos claros para mantener el orden y la limpieza en el lugar de trabajo. Esto garantiza que todos los miembros del equipo sigan las mismas prácticas y contribuyan a mantener un ambiente de trabajo seguro y productivo.
- ✓ Shitsuke (Disciplina): La fase final implica la creación de hábitos y la disciplina para mantener los estándares establecidos en las etapas anteriores. Se trata de cultivar una cultura en la que el orden, la limpieza y la eficiencia sean prioridades en el lugar de trabajo.

Kanban

El término "Kanban" proviene del japonés y se traduce como "tarjeta" o "señal visual". En su forma más básica, Kanban utiliza tarjetas o tableros para visualizar el flujo de trabajo en un proceso, desde la creación hasta la entrega del producto o servicio. El sistema Kanban se centra en optimizar el flujo de trabajo y minimizar los desperdicios al permitir que los equipos solo trabajen en las tareas que son necesarias en ese momento, evitando la sobrecarga de trabajo y los cuellos de botella.

Just in time

Just in Time (JIT), traducido como "justo a tiempo", es un enfoque de gestión de inventario y producción que se originó en Japón y se popularizó a través de su aplicación en Toyota. En su esencia, JIT busca minimizar el inventario y los tiempos de espera al producir o adquirir productos o materiales justo en el momento en que se necesitan, ni antes ni después. Este sistema se basa en la eliminación de desperdicios, incluyendo inventarios excesivos, tiempo de espera y procesos ineficientes.

Poka-Yoke

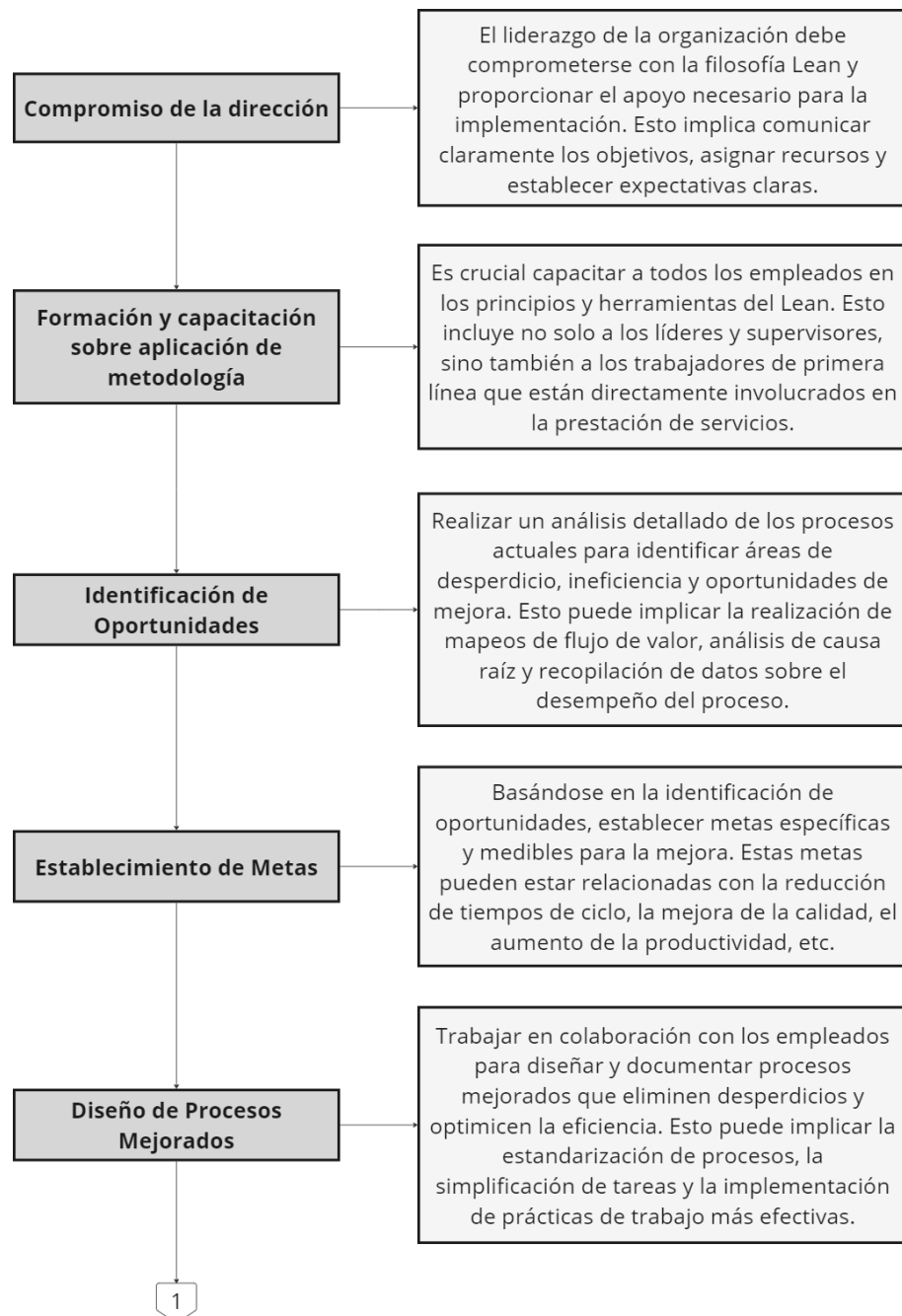
Poka Yoke es un término japonés que se traduce aproximadamente como "a prueba de errores" o "a prueba de fallos". Se refiere a cualquier mecanismo o proceso diseñado para prevenir errores o

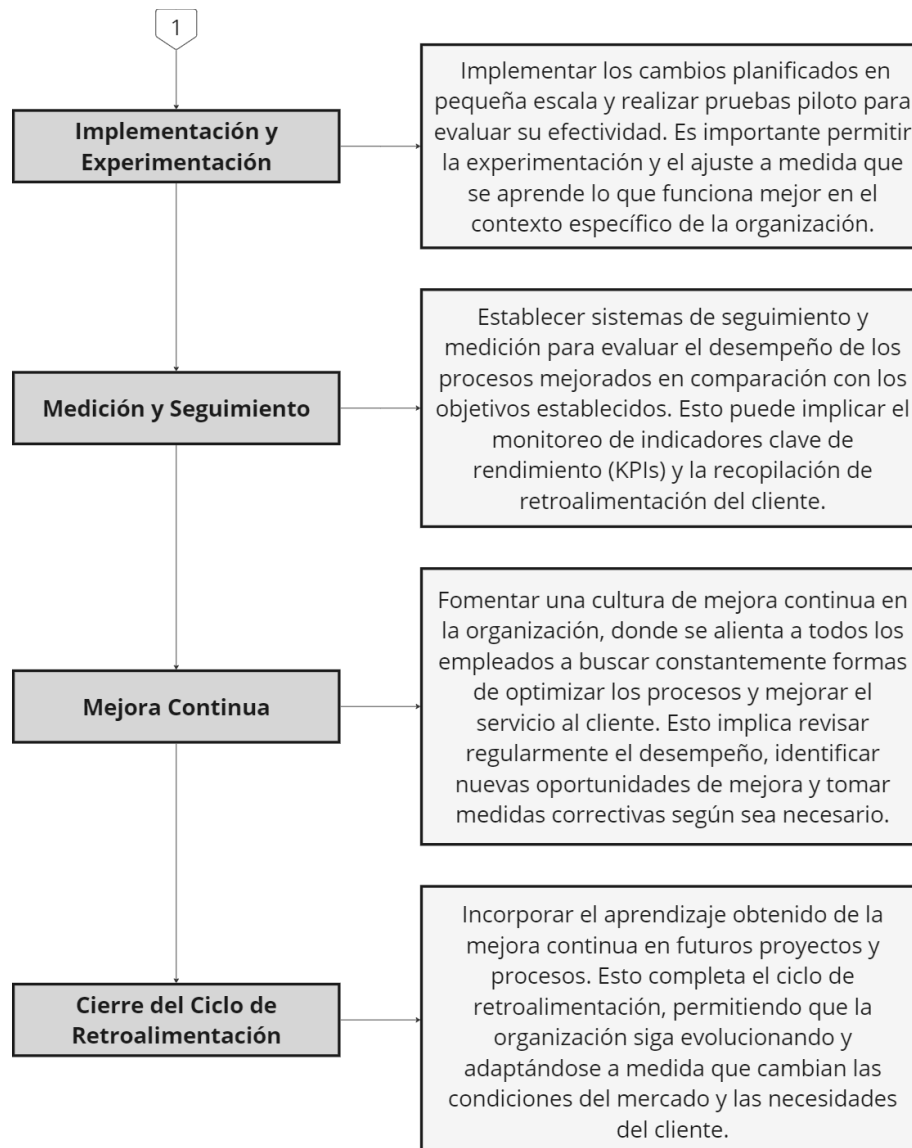
defectos en la fabricación de productos o en la realización de tareas. El concepto de Poka Yoke se originó en Toyota como parte de su sistema de producción lean y se ha convertido en una práctica común en la mejora de la calidad y la eficiencia en diversos sectores industriales.

PASOS PARA LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LA METODOLOGÍA

Para lograr una implementación efectiva, se propone seguir el siguiente orden para maximizar la eficiencia:

Ilustración 16. Pasos para la puesta en práctica de la metodología Lean services.





Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

- **Reducción de Desperdicios:** Mediante la identificación y eliminación de actividades que no agregan valor, las organizaciones pueden reducir desperdicios como el tiempo de espera, el exceso de inventario, los movimientos innecesarios y los procesos complicados.
- **Mejora de la Eficiencia:** Optimizando los procesos y eliminando actividades que no agregan valor, las organizaciones pueden lograr una mayor eficiencia en la entrega de servicios. Esto puede traducirse en una reducción de los tiempos de ciclo, una mayor productividad y una utilización más efectiva de los recursos.

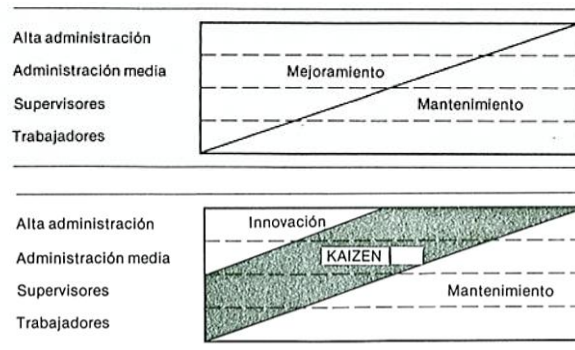
- **Aumento de la Calidad:** Al enfocarse en la estandarización de procesos, la identificación y solución de problemas, y la implementación de medidas preventivas, las organizaciones pueden mejorar la calidad de los servicios que ofrecen. Esto puede conducir a una reducción de errores, defectos y retrabajos, así como a una mayor satisfacción del cliente.
- **Mejora en la Satisfacción del Cliente:** Al ofrecer servicios de mayor calidad de manera más eficiente, las organizaciones pueden mejorar la satisfacción del cliente. Esto puede conducir a una mayor lealtad del cliente, recomendaciones positivas y una mejor reputación de la marca.
- **Reducción de Costos:** Al reducir desperdicios, mejorar la eficiencia y aumentar la calidad, las organizaciones pueden lograr ahorros significativos en costos operativos. Esto puede incluir reducciones en costos de mano de obra, costos de inventario, costos de retrabajo y costos asociados con errores y defectos.
- **Mayor Flexibilidad y Adaptabilidad:** Al diseñar procesos más flexibles y adaptables, las organizaciones pueden responder más rápidamente a cambios en la demanda del cliente, condiciones del mercado y otros factores externos. Esto puede mejorar la capacidad de la organización para mantenerse competitiva en un entorno empresarial dinámico.

1.1.7.3 MÉTODO KAIZEN

Kaizen es una filosofía japonesa que abarca todas las actividades de la organización, conceptualizándose como una estrategia de mejora permanente. Kaizen ha generado una forma de pensamiento que se orienta al proceso y a un sistema administrativo que apoya y reconoce los esfuerzos que realizan los colaboradores para alcanzar la mejora; por lo que comienza aceptando que las organizaciones tienen problemas y propone una visión compartida en la cual se suman voluntades individuales para obtener como resultado una fuerza de trabajo para el cambio y la mejora.

Kaizen se diferencia por determinar una oportunidad de mejora sin importar que tan grande o pequeña se considere la mejora, ya que la sumatoria de estas generan grandes beneficios que se pueden presentar a largo plazo si se es constante. Por lo tanto, implica el *mantenimiento*, que se refiere a sostener los estándares establecidos mediante el entrenamiento y disciplina; como el *mejoramiento*, que se refiere a mejorar los estándares de la organización para obtener cambios graduales.

Ilustración 17. Percepciones japonesas de las funciones del puesto.



Fuente: Imai, M (2001). *Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa*. México. Editorial Continental.

Por otra parte, Kaizen puede descomponerse en tres segmentos dependiendo de su complejidad:

- **Kaizen orientado al grupo**

Se encuentra representado por los círculos de control de calidad, equipos autónomos y otras actividades de grupos pequeños, los cuales utilizan varias herramientas estadísticas para resolver los problemas, usualmente enfocados hacia la calidad.

Exige que los miembros del equipo identifiquen las áreas problemáticas y sus causas; por consiguiente, se analicen, se prueben nuevas medidas preventivas y se establezcan nuevos estándares y procedimientos.

- **Kaizen orientado a las personas**

Se realiza por medio de la contribución individual de las personas, de un área específica de la organización. Asimismo, se concentra en mejorar algunas condiciones que obstaculizan el logro de los objetivos establecidos en el lugar de trabajo.

- **Kaizen orientado a la administración**

Es un pilar vital ya que se concentra en puntos logísticos y estratégicos, por lo que es fundamental que la administración comprenda adecuadamente la función de los trabajadores en Kaizen y aprovechen todas las oportunidades de proporcionar el impulso para mantener el progreso y la moral.

OBJETIVOS

El objetivo central de Kaizen consiste en mejorar de manera continua los procesos, identificando y eliminando las actividades que son innecesarias y las operaciones que no agregan valor añadido a los procesos, producto o servicio para aumentar la competitividad de las organizaciones en el mercado.

Dentro de los objetivos específicos de Kaizen se encuentran:

- Potenciar las operaciones que generan valor añadido para incrementar la eficiencia y calidad de los procesos, productos o servicios.
- Identificar formas de reducción de pérdidas en la calidad, tiempo de respuesta y costos con la intervención de los colaboradores involucrados.
- Involucrar a todos los niveles de la organización en la identificación y solución de problemas para el fomento de un ambiente colaborativo.

PRINCIPALES TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE APOYO PARA LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Diagrama Pareto

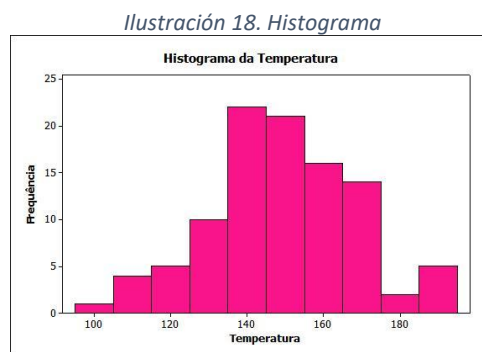
El diagrama de Pareto es una herramienta estadística comúnmente utilizada en diversas metodologías y es una de las herramientas principales para el método Kaizen. Para más detalles teóricos véase en la sección 1.1.7.1.

Diagrama de causa - efecto

El diagrama de causa - efecto es una herramienta estadística comúnmente utilizada en diversas metodologías y es una de las herramientas principales para el método Kaizen. Para más detalles teóricos véase en la sección 1.1.7.1.

Histogramas

El histograma, creado por **William Playfair** en 1786 (*Statistica per le scienze sociali*), es una herramienta gráfica que representa la distribución de frecuencias de una variable en forma de barras. Cada barra representa un intervalo o categoría de la variable, y su altura es proporcional a la frecuencia de los valores en ese intervalo. Esta herramienta permite **analizar, interpretar y comunicar datos de manera visual**, siendo útil para identificar patrones, comparar conjuntos de datos y comunicar información estadística de forma clara y sencilla.



Fuente: Toledo, M. (2020, enero 1). Histograma - Lean Six Sigma Brasil - White, Yellow, Green e Black Belt. Lean Six Sigma Brasil.

Cartas de control.

Una carta de control es un diagrama en el que se representa la **media** o el **rango** de una muestra de observaciones de un proceso a lo largo del tiempo. Las cartas de control se utilizan para detectar cambios en la media o el rango del proceso, lo que puede indicar que el proceso está fuera de control. ("Control estadístico de la calidad: principios y aplicaciones", Montgomery, D. C. 2014)

Características:

Las cartas de control tienen las siguientes características:

- **Límite superior (LS):** Es el valor máximo que se espera que tenga la media o el rango del proceso cuando este está bajo control.
- **Límite inferior (LI):** Es el valor mínimo que se espera que tenga la media o el rango del proceso cuando este está bajo control.
- **Línea central (LC):** Es el valor promedio de la media o el rango del proceso cuando este está bajo control.

Tipos de cartas de control:

Existen diferentes tipos de cartas de control, que se clasifican según la característica del proceso que se desea monitorear. Algunos de los tipos más comunes son:

- **Cartas de control para variables:** Se utilizan para monitorear la media o el rango de variables continuas, como el peso, la altura o la temperatura.
- **Cartas de control para atributos:** Se utilizan para monitorear la proporción de productos defectuosos o la frecuencia de eventos no deseados.

Diagramas de dispersión

Los diagramas de dispersión son una técnica de visualización de datos utilizada en estadísticas y análisis de datos para investigar la relación entre dos variables. Los diagramas de dispersión son útiles para identificar patrones, tendencias, relaciones y posibles causas subyacentes en un conjunto de datos, lo que los hace una herramienta valiosa en el análisis exploratorio de datos y la toma de decisiones informadas.

Gráficas

Se refiere a cualquier representación visual de datos numéricos. Las gráficas son herramientas importantes para explorar, analizar y comunicar información de manera efectiva. Pueden presentarse de diversas formas, como gráficos de líneas, gráficos de barras, gráficos circulares, histogramas, entre otros. Cada tipo de gráfica tiene sus propias características y es útil para diferentes tipos de datos y situaciones.

Independientemente del tipo de gráfica utilizada, su propósito principal es proporcionar una representación visual clara y concisa de los datos, lo que facilita la interpretación y la toma de decisiones basadas en ellos. Las gráficas también son útiles para identificar patrones, anomalías y relaciones en los datos, lo que ayuda a obtener y extraer conocimientos significativos.

Hojas de comprobación.

Una hoja de comprobación, también conocida como lista de verificación o checklist, es una herramienta utilizada en diversos campos y disciplinas para recopilar datos de manera sistemática y estructurada durante la realización de una tarea, un proceso o una inspección. Consiste en una lista de elementos específicos que deben ser revisados, marcados o completados conforme se van cumpliendo. La hoja de comprobación puede ser tanto física (impresa en papel) como digital, y suele diseñarse de manera que sea fácil de seguir y de utilizar.

Tomando como ejemplo el siguiente formato:

Ilustración 19. Hoja de comprobación.

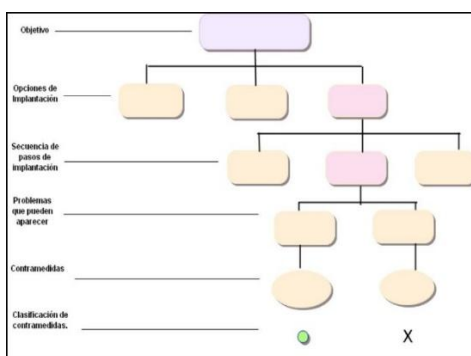
EMPRESA PÚBLICA			
RELACION DE DOCUMENTACIÓN MONEDA DEL AREA CONTABILIDAD DEPENDIENTE			
NOMBRE			
DESCRIPCION			
No.	DEFINICION DEL DOCUMENTO	SE ENCUENTRA EL DOCUMENTO	
		SI	NO
1	FICHA TECNICA		
2	COMITE DE OBRA		
3	SOLICITUD DE OBRA		
4	OFICIO DE APROBACION DE RECURSOS		
5	CARATULA DEL PROYECTO		
6	DESCRIPCION DE LA OBRA		
7	DESCRIPCION DEL PROYECTO		
8	JUSTIFICACION SOCIAL		
9	JUSTIFICACION ECONOMICA		
10	JUSTIFICACION TECNICA		
11	ESPECIFICACION TECNICA		
12	MAPA DE LOCALIZACION		
13	MAPA DE LOCALIZACION		
14	PLANO DE UBICACION		
15	PRESUPUESTO DE OBRA DEL H. AYUNTAMIENTO		
16	PROGRAMA DE OBRA DEL H. AYUNTAMIENTO		
17	ACTA DE FALLO/DICTAMEN ADJUDICACION		
18	OFICIO INVITACION AL CONTRATISTA		
19	OFICIO DE ACEPTACION DEL CONTRATISTA		
20	COPIA DE IDENTIFICACION REPRESENTANTE LEGAL		
21	AVISO AL CONTRATISTA DEL RESIDENTE DE OBRA		
22	NOMBRAMIENTO DE RESIDENTE DEL AYUNTAMIENTO		
23	NOMBRAMIENTO DE RESIDENTE DEL CONTRATISTA		
24	CONTRATO DE OBRA		
25	PLANZA DE ANTICPO		
26	PLANZA DE CUMPLIMIENTO		
27	OFICIO FINCO DE OBRA		
28	PRESUPUESTO DE OBRA DEL CONTRATISTA		
29	PROGRAMA DE TRABAJO DEL CONTRATISTA		
30	ANALISIS DE PRECIOS UNITARIOS DEL CONTRATISTA		
31	ACTA LIRA		
32	ESTIMACION COMPLETA		
33	GENERADORES		
34	REPORTE FOTOGRAFICO		
35	PLANOS		
36	BITACORA DE OBRA		
37	OFICIO DE TERMINO DE OBRA		
38	ACTA DE VERIFICACION DE LOS TRABAJOS		
39	ACTA DE ENTREGA - RECEPCION		
40	FINQUILTO DE OBRA		

Fuente: Moncayo L. (25 de noviembre, 2022). Documentación de procesos para mejora en control interno, en un departamento de empresa pública. ResearchGate.

CDP (Carta del programa de decisión del proceso)

La Carta del programa de decisión del proceso es un documento que describe cómo se tomarán las decisiones dentro de un proceso específico. Esta carta suele incluir información sobre quiénes son los responsables de tomar decisiones en cada etapa del proceso, los criterios que se utilizarán para evaluar las opciones disponibles y los pasos que se seguirán para implementar las decisiones tomadas. La carta del programa de decisión del proceso es importante porque ayuda a garantizar que las decisiones se tomen de manera consistente y transparente, lo que puede mejorar la eficiencia y la efectividad del proceso en cuestión.

Ilustración 20. Carta del programa de decisión del proceso.

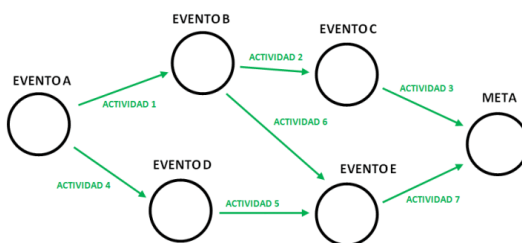


Fuente: Gallardo I. (25 de junio, 2023). Herramientas de análisis para la mejora de la calidad. I.G.E.

Diagrama de flecha

Es una representación gráfica de un proceso o proyecto que muestra las actividades como flechas conectadas en secuencia temporal. Cada flecha representa una actividad, y las conexiones entre las flechas indican la secuencia en la que deben realizarse las actividades. También puede incluir información sobre la duración de cada actividad y las dependencias entre ellas. Los diagramas de flecha son útiles para visualizar y planificar proyectos complejos, identificar las relaciones de dependencia entre las actividades y determinar la ruta crítica, que es la secuencia de actividades que determina la duración total del proyecto.

Ilustración 21. Diagrama de flechas.



Fuente: Moran P. (15 de abril de 2022). Diagrama de flechas y su utilidad. Diagramaweb.com.

PASOS PARA APLICAR LA METODOLOGÍA

La aplicación de este método no requiere de una inversión grande o equipo sofisticado, pero sí de un esfuerzo continuo y dedicación en la mejora de las actividades, el cual se encuentra conformado por seis pasos para su aplicación:

Ilustración 22. Pasos para la puesta en práctica de la metodología Kaizen.



Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

- Una vez identificados y corregidos los errores que lastran una empresa, se tiene un incremento en la productividad.
- Se eliminan o minimizan los elementos que no producen valor; por lo tanto, se gana en eficiencia y se obtiene un aumento del nivel de competitividad de la empresa.
- Reducción de costos.
- Mejora en la calidad de los productos.
- La creación de equipos de trabajo para identificar los problemas y sus posibles soluciones hace que se fortalezcan los vínculos entre los colaboradores mejorando el clima organizacional.
- Se incrementa los niveles de satisfacción del cliente.

1.1.7.4 CICLO PHVA

Es una estrategia interactiva de resolución de problemas para mejorar procesos e implementar cambios. Este ciclo es un método de mejoras continuas y no es un proceso que se ejecuta una sola vez, sino un espiral continuo que busca mejorar los procesos e iteraciones.

OBJETIVOS

El objetivo principal tiene como siguiente objetivo el promover la mejora continua de los procesos, productos y servicios en una organización mediante un enfoque estructurado y cíclico que facilita la identificación y solución de problemas, así como la implementación de cambios efectivos y sostenibles.

Para los objetivos específicos que estos contemplan son:

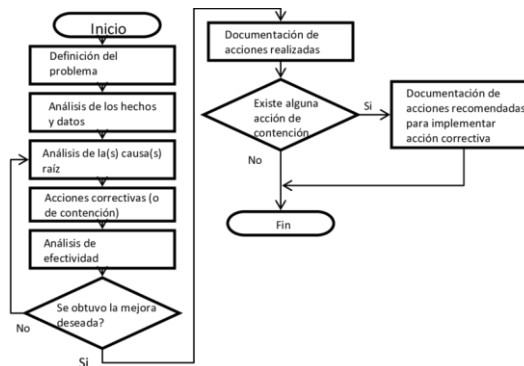
- Detectar áreas de mejora y oportunidades para optimizar procesos.
- Probar las soluciones en un entorno controlado si es posible, para evaluar su efectividad antes de una implementación completa.
- Recoger y analizar datos para evaluar el desempeño de las acciones implementadas.
- Formalizar y estandarizar las soluciones que han demostrado ser efectivas para que se conviertan en parte de los procesos regulares de la organización.

PRINCIPALES TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE APOYO PARA LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Diagrama de Flujo

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un algoritmo o proceso que utiliza símbolos estandarizados para mostrar los pasos, las decisiones y el flujo de información. Se utilizan para comunicar y analizar procesos complejos de manera clara y visual. ("Introducción a la Ingeniería del Software" de Sommerville 2011).

Ilustración 23 - Ejemplo de Diagrama de Flujo

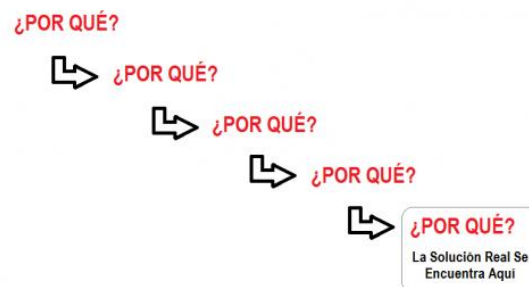


Fuente: Elaboración propia.

5 porqués

Es una técnica de análisis de causa raíz que se utiliza para identificar las causas subyacentes de un problema o situación. Consiste en hacer repetidamente la pregunta "¿Por qué?" hasta que se llegue a la causa raíz del problema. La cantidad de "por qué" no tiene que ser exactamente cinco; puede ser más o menos dependiendo de la situación. El objetivo es seguir preguntando hasta que se llegue a una causa raíz clara y accionable que, una vez abordada, pueda prevenir la recurrencia del problema en el futuro

Ilustración 24. Técnica de los 5 porqués

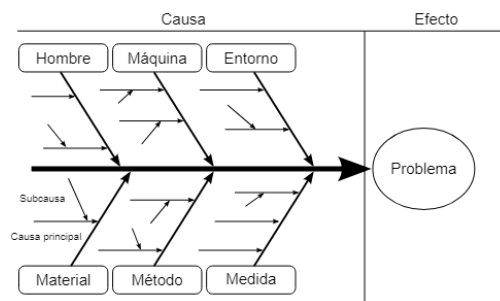


Fuente: Gonzáles J. (1 de diciembre. 2021). Los 5 Porqués, la localización rápida de la raíz del problema. DATADEC.

Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de espina de pescado o diagrama de causa-efecto, es una herramienta utilizada en la gestión de la calidad y la resolución de problemas para identificar las posibles causas de un problema o efecto específico. Se representa como un gráfico que se asemeja a la forma de una espina de pescado, donde el "espinazo" representa el problema o efecto a analizar, y las "espinas" representan diferentes categorías de posibles causas. Estas categorías suelen incluir personas, procesos, materiales, equipos, entorno y métodos.

Ilustración 25. Diagrama de Ishikawa.

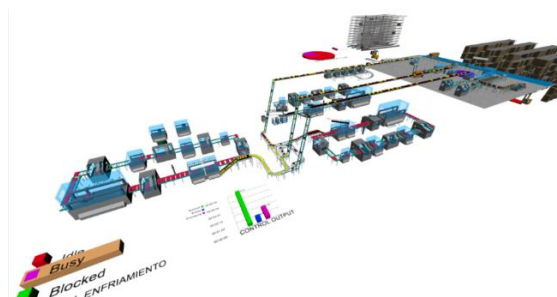


Fuente: Botezaku C. (14 de abril, 2019). Diagrama de Ishikawa. Safety Culture.

Simulación de procesos

La simulación de procesos es una técnica fundamental en la ingeniería y la gestión de operaciones que se utiliza para modelar y analizar el comportamiento de sistemas complejos a lo largo del tiempo. Esta técnica implica la creación de un modelo computarizado que imita de manera precisa el funcionamiento de un sistema real, permitiendo a los usuarios experimentar y observar cómo se desarrollan diferentes escenarios y decisiones en un entorno virtual controlado lo que permite a los analistas y diseñadores estudiar sistemas complejos y entender cómo pueden responder ante diferentes condiciones y variables.

Ilustración 26. Simulación de procesos.



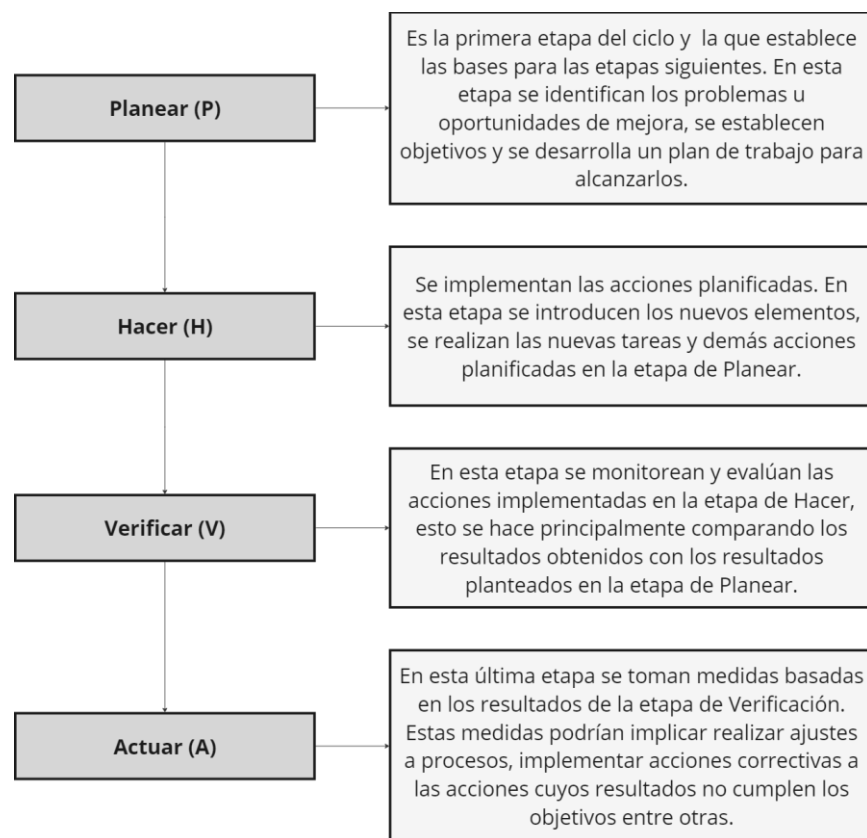
Fuente: Gamelo D. (25 de abril, 2020). Simulación de procesos: Generación de modelos de Digital TWIN). Simergia engineering.

Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una herramienta de gestión de proyectos que proporciona una representación visual del cronograma de actividades planificadas para completar un proyecto a lo largo del tiempo. Este diagrama se compone de barras horizontales que representan las tareas o actividades del proyecto, dispuestas a lo largo de un eje de tiempo. Proporciona una visión clara y concisa del progreso del proyecto y permite a los responsables del proyecto y a los equipos de trabajo visualizar fácilmente las tareas pendientes, las fechas de inicio y finalización, así como las interdependencias entre actividades.

PASOS PARA LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LA METODOLOGÍA

Ilustración 27. Pasos para la aplicación del ciclo PHVA.



Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

- **Mejora continua:** puede mantenerse implementando soluciones constantes y actualizadas a sus problemas, pero también ir mejorando aún más sus puntos fuertes.

- **Incremento de productividad:** permite a la empresa encontrar y solucionar problemas que perjudican la eficiencia y la eficacia de los procesos y del personal. De esta forma, es capaz de reducir tiempos muertos, costos o procesos tardíos, etc.
- **Aplicar de manera ilimitada:** ya que su diseño en cuatro fases en bucle se adapta a cualquier situación y objetivo.
- **Su versatilidad:** Se puede usar tanto para solucionar problemas de liderazgo empresarial, como aquellos relacionadas con los procesos de producción o cualquier otro departamento de la empresa.
- La **implementación a pequeña escala** permite evaluar los cambios antes de llevarlo a todo el proceso o empresa.

1.1.7.5 GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO (BPM)

La gestión de procesos de negocio o BPM, por sus siglas en inglés, es una disciplina de gestión empresarial que integra buenas prácticas de negocio con tecnologías que mejoran la ejecución de la gestión. Esta disciplina está enfocada en la mejora continua de la organización, empezando desde sus procesos hasta la información histórica que se adquiere para una toma de decisiones correcta.

Según Jeston y Neliz (2014) la gestión de procesos de negocio “es una disciplina de la administración centrada en el uso de los procesos empresariales como un medio importante para alcanzar los objetivos de una organización a través de la mejora, la gestión del rendimiento y la gobernanza de los procesos esenciales del negocio. (p.4)

Por otro lado, la guía de referencia de la Asociación Internacional de Profesionales de BPM (2019), define la gestión de procesos de negocio como “un enfoque sistemático para identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar tanto los procesos manuales como automatizados, con la finalidad de lograr a través de sus resultados en forma consistente los objetivos de negocio que se encuentran alineados con la estrategia de la organización. BPM abarca el apoyo creciente de la Tecnología de la información con el objetivo de mejorar, innovar y gestionar los procesos de principio a fin, que determina los resultados de negocio, crean valor para el cliente y posibilitan el logro de los objetivos de negocio con mayor agilidad”. (P.39)

Los principios fundamentales de la gestión de procesos de negocio son los siguientes:

- **El logro de la estrategia organizacional:** Cuando se implementa la gestión de procesos de negocio para mejorar los procesos de una organización, no se debe estudiar ni analizar como algo individual o exclusivo para aquellos que requieren mejoras. Más bien, debe estar estrechamente relacionado a la estrategia general de la organización; por lo cual, es esencial garantizar que los procesos y actividades contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
- **Gestión orientada a procesos:** los procesos al ser activos organizacionales importantes deben ser gestionados de manera explícita, incluyendo la medición, control y análisis. Los procesos deben ayudar a generar valor para satisfacer los requisitos y necesidades de los clientes, por ende; debe tenerse un enfoque de mejora continua que permita ir minimizando los errores, desperdicios o actividades que no generen valor; en consecuencia, permite que estos se agilicen, disminuyan costos y produzcan los resultados esperados.
- **Seleccionar los procesos críticos:** Es importante identificar y enfocarse en los procesos que tienen un mayor impacto, ya que son esenciales para la creación de valor, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la satisfacción del cliente. Al centrarse en estos procesos, se genera un impacto notable en el desempeño organizacional.
- **La tecnología de la información es un habilitador esencial:** Al implementar la metodología de gestión de procesos de negocio, es necesario considerar su relación con las tecnologías de la información (TI). Esto quiere decir, que es necesario transportar los datos necesarios para los procesos y automatizarlos, proporcionando una estructura que agilice las operaciones repetitivas, elimine las actividades que no generan valor y facilite la adaptación a los cambios. Esto permite realizar ajustes, obteniendo resultados de manera eficiente y en menor tiempo posibilitando el acceso a la información de manera ágil y transparente. En consecuencia, se facilita el control de los procesos y a su vez la documentación de la información aportando a la mejora continua de los procesos.

OBJETIVOS

La gestión de procesos de negocio tiene como objetivo principal mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos empresariales que se encuentran alineados con la estrategia de la empresa para aumentar la productividad de la organización.

Dentro de los objetivos específicos que posee son:

- Identificar y eliminar cuellos de botella, redundancias y actividades innecesarias para mejorar la eficiencia operativa.

- Establecer estándares de calidad y procedimientos para garantizar la consistencia y precisión en la ejecución de los procesos.
- Permitir a la organización adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, tecnológicos y regulatorios mediante la flexibilidad de los procesos.

PRINCIPALES TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE APOYO PARA LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Lluvia de ideas

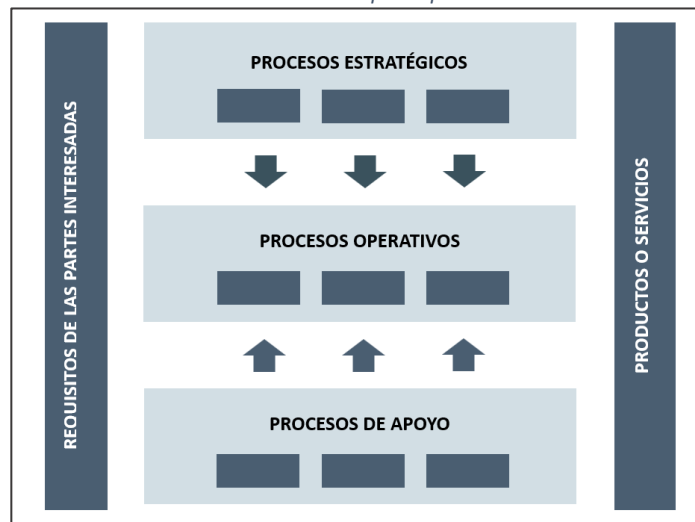
La lluvia de ideas es una herramienta comúnmente utilizada en diversas metodologías y resulta útil en la metodología BPM. Para más detalles teóricos véase en la sección 1.7.1.1.

Mapa de procesos

El mapa de procesos es una representación gráfica de los procesos de una organización. Constituye una representación global de los procesos en el cual se muestra la secuencia de los procesos y las interrelaciones que existen entre ellos. (Pardo Álvarez, 2013)

El mapa de procesos es una herramienta clave para entender a detalle el funcionamiento de los procesos. Su elaboración implica la tipificación de los procesos, los cuales, dentro del marco de la norma ISO 9001:2015, se clasifican en: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos auxiliares o de apoyo, anteriormente descritos.

Ilustración 28. Mapa de procesos.



Fuente: Elaboración propia.

A través de la realización del mapa de procesos, es posible coordinar una serie de iniciativas destinadas a mejorar la gestión de una organización. En base a ello, posee ciertas utilidades, dentro de ella se encuentra:

- Facilitar la selección de procesos primordiales que están alineados a la definición de la estrategia, la innovación en procesos, la mejora continua, entre otros aspectos clave.
- Al vincularlo con indicadores de gestión, proporciona una visión clara del rendimiento y la eficiencia en el uso de recursos.
- Permite llevar a cabo análisis exhaustivos relacionados con el riesgo operacional a nivel global.
- Contribuye a la integración de sistemas de gestión al unir los procesos relacionados con diversas disciplinas como calidad, medio ambiente, seguridad y salud.
- Puede ser utilizado para definir la misión de la organización, estructurar el conocimiento disponible y brindar formación al personal.

Business Process Model and Notation (BPMN)

La Notación para el Modelado de Procesos de Negocio, conocido por sus siglas en inglés BPMN, es un lenguaje gráfico estandarizado para el modelado de los procesos. El BPMN permite a las organizaciones visualizar, simular y optimizar sus procesos de manera consistente y de fácil entendimiento para los colaboradores involucrados en ellos, simplificando la comunicación en la organización.

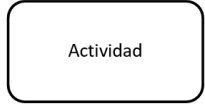
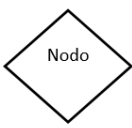
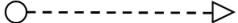
La sintaxis del BPMN se basa en elementos gráficos relacionados que conforman un diagrama. Estos elementos se dividen en cuatro categorías básicas:

- **Objetos de flujo:** Son los elementos gráficos principales que se describen dentro del BPMN, ya que definen el comportamiento del proceso de negocio. Esta categoría consta de tres elementos principales: eventos actividades y nodos.
- **Objetos de conexión:** Son los elementos gráficos que permiten y definen la manera en que los objetos de flujos se interrelacionan entre sí. Esta categoría se compone de tres elementos principales: flujo de secuencia, flujo de mensaje y asociación.
- **Canales:** Los canales son los que representan visualmente a los participantes del proceso, sus roles y actividades de manera organizada y categorizada. Esta categoría consta de 2 elementos esenciales: piscina y carriles.

- **Artefactos:** Son elementos que proporcionan información adicional al modelo o diagrama, facilitando la lectura y comprensión a los involucrados. Esta categoría consta de tres elementos principales: objetos de datos, grupos y anotación.

A continuación, se describen los elementos de cada categoría en la siguiente tabla:

Tabla 9. Descripción de los elementos básicos de la notación BPMN.

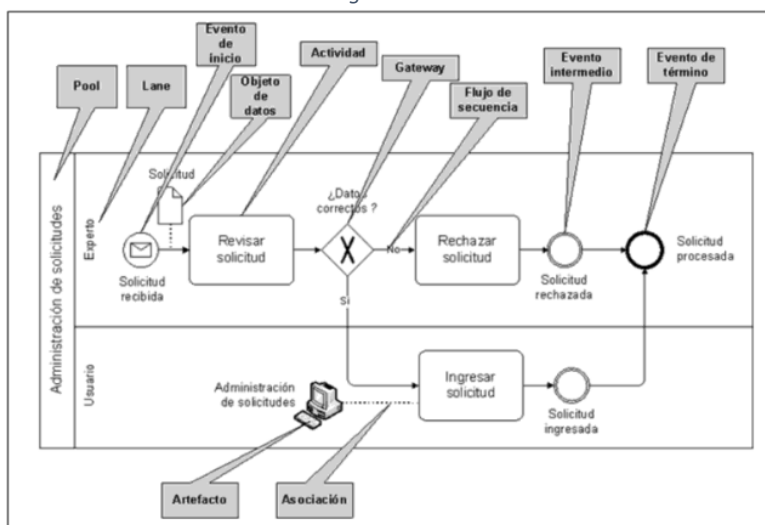
Categoría	Elementos	Definición	Representación gráfica
Objeto de flujo	Eventos	Se simboliza con un círculo y el tipo de borde determina el tipo de evento, los cuales pueden ser: inicial, intermedio o final. Los eventos representan algo que está sucediendo durante el curso de un proceso. Estos pueden dar inicio, interrumpir o dar fin al flujo del proceso.	 Evento de inicio  Evento intermedio  Evento final
	Actividades	Se simboliza con un rectángulo con vértices redondeados. Las actividades describen el tipo de trabajo que se realizará para transformar el estado de un objeto A a un objeto B que tenga valor para el cliente.	 Actividad
	Nodos	Se simboliza con un rombo. Los nodos son utilizados para controlar la interrelación y desintegración de los flujos de secuencia.	 Nodo
Objetos de conexión	Flujo de secuencia	Se representa con una flecha de línea continua. Se encarga de mostrar el orden en que se desarrollarán las actividades.	
	Flujo de mensaje	Se representa con una línea discontinua con un círculo sin relleno al inicio junto a una flecha sin relleno al final. Estos expresan el intercambio de información que atraviesa la frontera organizativa.	
	Asociación	Se representan por una línea punteada. Las asociaciones son utilizadas para conectar artefactos o un texto a un objeto de flujo. También, si se le agrega una punta de flecha no rellena puede indicar direccionalidad.	
Canales	Piscina	Puede tener uno o más carriles. La piscina representa a los principales involucrados	

		de un proceso y se encarga de coordinar los procesos dentro de la misma.	
	Carriles	Representan a los involucrados en el proceso, ya sean unidades organizativas o funciones. Se utiliza para el modelado de las tareas de los participantes que se encuentran en el carril.	
Artefactos	Objetos de datos	Se representa por medio de un cuadrado con la punta superior derecha simulada con doblez hacia el interior. Muestran los datos que se requieren o producen en una actividad.	
	Grupos	Se simboliza con un rectángulo con vértices redondeados y línea de contorno discontinua. Los grupos combinan objetos que están relacionados y no afectan al flujo del proceso.	
	Anotación	Se colocan directamente en el proceso y son utilizadas para brindar una descripción entendible y tener una mejor comprensión del modelo de proceso.	

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en la ilustración siguiente se muestra un ejemplo de diagrama en notación BPMN donde se identifican los elementos principales.

Ilustración 29. Diagrama en notación BPMN.



Fuente: Hitpass, B. (2017). BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación. Chile: Universidad Técnica Federico Santa María.

Software BPM

La Gestión de Procesos de Negocio es una metodología que retoma e integra la tecnología en su implementación, por lo cual, a lo largo del tiempo se han desarrollado diferentes softwares que ayudan y facilitan su desarrollo. Dentro de las principales categorías de software se encuentran:

Herramientas que apoyan los procesos de análisis: Herramientas BPA

Las herramientas de Análisis de Procesos de Negocio, BPA por sus siglas en inglés, permiten comprender y mejorar los procesos de una organización a través de un análisis detallado de los mismos. Estas herramientas se concentran en analizar, evaluar y optimizar los flujos de trabajo, proporcionando mayor flexibilidad para los colaboradores involucrados en el proceso.

Dentro de las funciones principales con las que cuentan las herramientas BPA son:

- El modelado.
- La simulación.
- Publicación de procesos.

Herramientas que apoyan la implementación técnica o automatización de los procesos:

Herramientas BPMS

Conocidas en español como *Suites de gestión de procesos de negocios (BPMS por sus siglas en inglés)*, son herramientas que permiten la automatización de la Gestión de Procesos de Negocio (BPM) mediante un entorno tecnológico-dinámico enfocado en facilitar, agilizar, mejorar y dar un valor agregado a los procesos.

Estas herramientas buscan asistir y automatizar todas las etapas del BPM, desde el mapeo y modelado de los procesos hasta el control y monitoreo de los mismo, buscando la mejora continua y ayudando a que la implementación de la metodología BPM sea más sencilla y controlada.

Herramientas que apoyan la administración y ejecución de reglas de negocio en forma independiente de los sistemas que se utilizan: Motores de reglas y sistemas de gestión de reglas de negocio BRMS.

Inicialmente, al hablar sobre las herramientas, se debe tener presente el término de *reglas de negocios y técnicas* que son las que definen cómo se realizará cada actividad o paso en un flujo de trabajo dentro de un proceso. Las reglas representan el conocimiento institucional de la organización y ofrecen un diferenciador competitivo real. (ABPMP International, 2020)

Los motores de reglas, conocidos como BRE por sus siglas en inglés, son herramientas basadas en programas que ayudan a automatizar los procesos mediante la identificación, descripción, simplificación y calidad de las reglas de negocio y tecnología. Por lo tanto, estas herramientas posibilitan la toma de decisiones organizacionales utilizando una lógica predefinida, lo que permite verificar las reglas entre sí para la identificación de problemas y redundancias, en consecuencia, minimiza errores, se reducen costos y se aumenta la eficacia en las organizaciones.

Los sistemas de gestión de reglas de negocio, también llamados BRMS por sus siglas en inglés, son sistemas que permiten al usuario determinar y escribir la lógica de la organización por medio de las reglas de negocio. Estas herramientas posibilitan la modificación de manera dinámica, así como la implementación rápida de políticas o normas de la organización.

Herramientas que permiten implementar junto a los procesos los indicadores de control de gestión de tiempo real: Herramientas BAM

Las herramientas de Monitoreo de Actividades de Negocio, conocidas como BAM por sus siglas en inglés, son aquellas que permiten el monitoreo en tiempo real de los procesos, operaciones y actividades; mediante la agrupación, organización, análisis y visualización de los datos que se obtienen de un proceso de negocio en tiempo real. Estas herramientas se estructuran por cuatro componentes principales: eventos de negocio, actividades del negocio, métricas e indicadores de desempeño (KPI).

Las herramientas BAM posibilitan el acceso a indicadores de desempeño en tiempo real. Por lo tanto, permiten controlar que los procesos operen según lo esperado y cumplan con los objetivos estratégicos facilitando y reduciendo los tiempos para la toma de decisiones, lo que conlleva a mejorar el desempeño de las organizaciones.

Herramientas que permiten analizar los datos históricos de los procesos ejecutados para detectar desviaciones del comportamiento deseado o descubrir nuevos patrones: Minería de procesos.

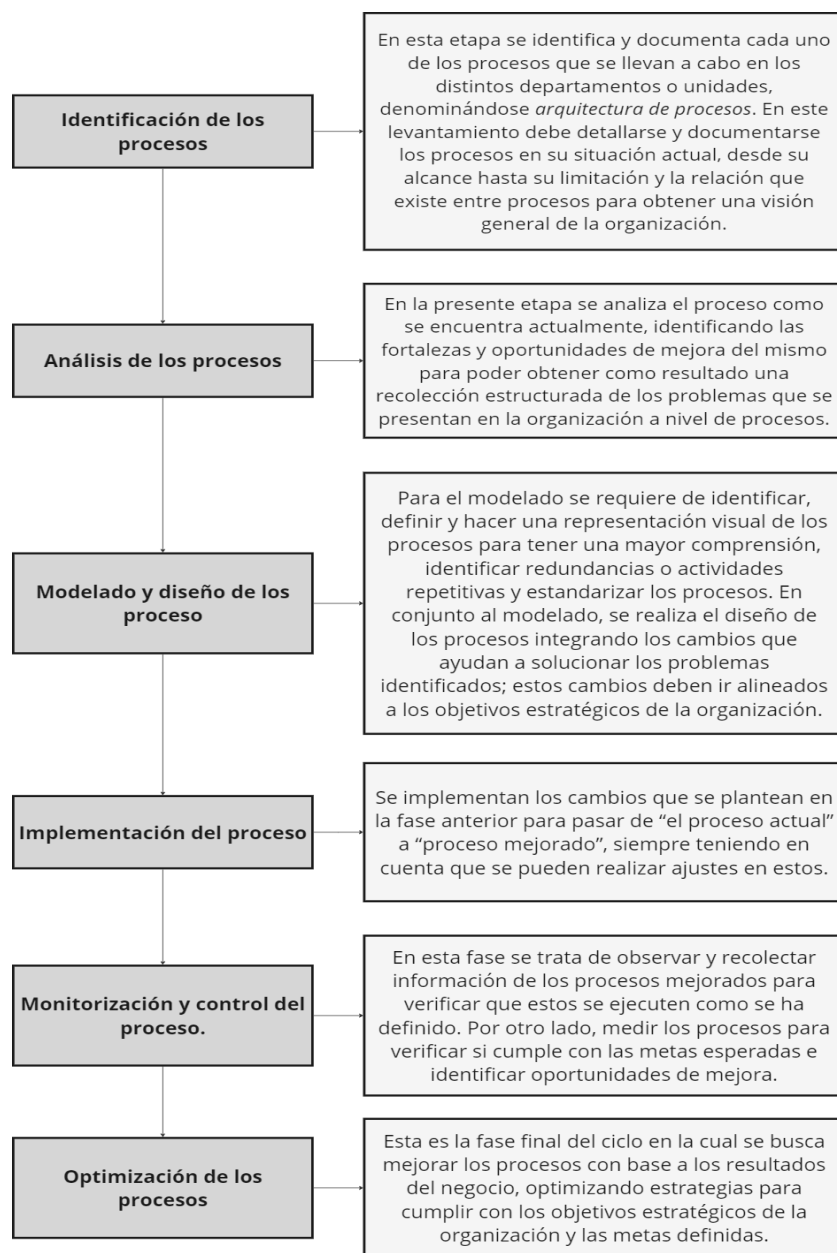
La minería de procesos es un método en el cual se utiliza la aplicación de algoritmos especializados para el análisis de procesos con la finalidad de identificar, monitorear y mejorar los procesos establecidos y documentados mediante el acceso fácil a la información que se encuentra en los registros de eventos en los sistemas de información existentes en una organización. (ABPMP International, 2020)

Asimismo, la minería de procesos posibilita la detección de problemas y facilita la realización un diagnóstico basado en hechos de la situación actual de los procesos. Por lo tanto, busca la comparación de los datos obtenidos de los comportamientos observados y los modelos de procesos para determinar el cumplimiento y desviaciones de los procesos, así como facilitar la toma de decisiones y proponer diseños de los procesos para su mejora.

Pasos para seguir para aplicar la metodología

Dentro de los pasos a seguir para la presente metodología son:

Ilustración 30. Pasos para la puesta en práctica de la metodología BPM.



Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

- **Tener control de los procesos:** Sin importar la complejidad del proceso, la gestión de procesos de negocio (BPM) permite controlar los procesos, reduciendo o evitando los desperdicios de recursos monetarios, humanos y tiempo.
- **Optimización de los procesos:** Posterior al análisis de los procesos de manera individual, se puede definir un flujo de trabajo fácil de comprender y ejecutar para todos los colaboradores, lo que permite tener una mayor interrelación entre departamento o unidades.
- **Incremento de la productividad:** Al implementar la gestión de procesos de negocio (BPM) se logra la estandarización de los procesos, beneficiando a los colaboradores que disponen de dichos procesos, ya que su ejecución se vuelve rápida y sencilla. Como resultado, se incrementan los niveles de satisfacción interna con los resultados obtenidos, disminuyendo los recursos utilizados y el tiempo necesario para obtenerlos.
- **Avance en la transformación digital:** La gestión de procesos de negocio (BPM), al introducir la tecnología en la optimización de procesos, impulsa al cambio de pensamiento y cultura empresarial. Esto permite que las organizaciones se adapten a los cambios del mercado y a las nuevas tecnologías, manteniéndose competitivas en un entorno digitalizado.
- **Agilidad en la toma de decisiones:** Al obtener documentado los procesos e informes de los resultados de cada proceso, los responsables pueden brindar información actualizada de cada uno de ellos para tomar decisiones para la organización, creando un ambiente colaborativo y facilitando el cumplimiento de plazos determinados.

1.1.7.6 HOSHIN KANRI

Hoshin Kanri, que se traduce como "gestión de la brújula", es un enfoque holístico y sistemático de gestión que busca alinear todos los niveles y funciones de una organización hacia metas estratégicas comunes. Se originó en Japón y ha sido ampliamente adoptado por empresas en todo el mundo debido a su eficacia para traducir la estrategia en acciones concretas y medibles.

Esta metodología tiene principios fundamentales de las cuales son las siguientes:

- **Visión y Objetivos Claros:** Hoshin Kanri comienza con el establecimiento de una visión clara a largo plazo y la definición de objetivos estratégicos específicos que ayuden a realizar esa visión.

- **Despliegue de Objetivos:** Una vez establecidos los objetivos estratégicos, estos se despliegan de manera descendente a través de la organización. Esto implica comunicar y alinear los objetivos de nivel superior con los de niveles inferiores, asegurando que cada equipo y empleado comprenda cómo su trabajo contribuye a los objetivos organizacionales más amplios.
- **Planificación Estratégica Participativa:** Hoshin Kanri fomenta la participación de todos los niveles de la organización en el proceso de planificación estratégica. Se valora la contribución de ideas y la colaboración entre diferentes áreas y funciones para identificar las mejores estrategias y tácticas para alcanzar los objetivos.
- **Enfoque en la Mejora Continua:** Hoshin Kanri no se limita a la planificación estratégica inicial, sino que también incluye un ciclo continuo de monitoreo, revisión y ajuste. Se fomenta la adaptabilidad y la capacidad de respuesta a medida que cambian las condiciones del mercado y surgen nuevas oportunidades o desafíos.
- **Seguimiento y Aprendizaje:** Se establecen sistemas de seguimiento y medición para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos y para identificar cualquier desviación que requiera acciones correctivas. Además, se fomenta un ambiente de aprendizaje donde las lecciones aprendidas se utilizan para mejorar continuamente el proceso de Hoshin Kanri en el futuro.

OBJETIVOS

El objetivo principal de la metodología Hoshin Kanri es alinear todos los niveles y funciones de una organización hacia metas estratégicas comunes y lograr su realización de manera efectiva y sostenible. Esto se logra a través de varios objetivos específicos:

- Hoshin Kanri ayuda a las organizaciones a traducir su visión a largo plazo en objetivos estratégicos claros y alcanzables.
- Esta metodología garantiza que todos los niveles y funciones de la organización estén alineados con los objetivos estratégicos definidos.
- Hoshin Kanri promueve la participación de todos los niveles de la organización en el proceso de planificación estratégica.
- Ayuda a las organizaciones a priorizar sus iniciativas estratégicas y asignar recursos de manera efectiva.

- Hoshin Kanri no se trata solo de planificar estratégicamente, sino también de adaptarse y mejorar continuamente a medida que cambian las condiciones del mercado y surgen nuevas oportunidades o desafíos.

PRINCIPALES TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE APOYO PARA LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para evaluar la situación actual de una organización o proyecto. Se basa en la identificación y el análisis de cuatro factores clave:

- **Fortalezas:** Son las características positivas internas de la organización o proyecto que le dan una ventaja competitiva. (Thompson & Strickland, 2004)
- **Oportunidades:** Son las condiciones externas favorables que la organización o proyecto puede aprovechar para alcanzar sus objetivos. (Wheelen & Hunger, 2006)
- **Debilidades:** Son las características negativas internas de la organización o proyecto que le impiden alcanzar sus objetivos. (Dessler, 2015)
- **Amenazas:** Son las condiciones externas desfavorables que pueden afectar negativamente a la organización o proyecto. (Dessler, 2015)

Ilustración 31. Análisis FODA aplicado a empresas.



Fuente: Cámara de Comercio de Oruro (2021, 9 de julio). La importancia del análisis FODA para una empresa.

Gestión por objetivos

La gestión por objetivos (MBO) es una técnica de gestión que implica el establecimiento supervisado de objetivos laborales personales medibles que se alinean con los objetivos generales de la

organización. Los gerentes monitorean y evalúan el progreso periódicamente para que se puedan hacer ajustes.

Gestión de proyectos

La gestión de proyectos es un enfoque estructurado y disciplinado para planificar, organizar y supervisar la finalización exitosa de un proyecto.

Abarca desde la planificación inicial hasta la ejecución, seguimiento y cierre del proyecto. Su objetivo es garantizar que los proyectos se completen eficientemente, cumpliendo con los requisitos de alcance, plazo, coste y calidad.

Feedback y aprendizaje

El feedback, también conocido como retroalimentación, es un elemento crucial en el proceso de aprendizaje. Consiste en la información que se proporciona a un individuo sobre su desempeño o rendimiento, con el objetivo de ayudarlo a mejorar. Un feedback efectivo es específico, descriptivo, oportuno y enfocado en el desarrollo.

El feedback funciona proporcionando al aprendiz información sobre sus fortalezas, debilidades y áreas de mejora. Esta información le permite al aprendiz:

- **Comprender su progreso:** El feedback ayuda al aprendiz a comprender cómo está avanzando en su aprendizaje y qué tan cerca está de alcanzar sus objetivos. (Nicol & Topping, 2007)
- **Identificar áreas de mejora:** El feedback le permite al aprendiz identificar áreas específicas en las que necesita mejorar y enfocar sus esfuerzos. (Black & Wiliam, 2009)
- **Desarrollar estrategias de aprendizaje:** El feedback puede ayudar al aprendiz a desarrollar estrategias de aprendizaje más efectivas para alcanzar sus metas. (Hattie & Timperley, 2007)
- **Aumentar la motivación:** Un feedback positivo y constructivo puede aumentar la motivación del aprendiz y alentarle a seguir aprendiendo. (Shute, 2013)

Matriz de priorización

La matriz de priorización, también conocida como matriz de Eisenhower o matriz de decisión, es una herramienta útil para organizar y clasificar tareas, proyectos o ideas en función de su importancia y urgencia. Se basa en dos ejes principales:

Eje X: Importancia: Refleja el impacto o valor potencial de la tarea o proyecto a largo plazo. Se puede clasificar en:

- **Alta:** Tiene un impacto significativo en los objetivos o estrategias generales. (Eisenhower, 1954)
- **Media:** Tiene un impacto moderado en los objetivos o estrategias generales. (Blanchard & Spencer, 1992)
- **Baja:** Tiene un impacto mínimo o nulo en los objetivos o estrategias generales. (Covey, 1990)

Eje Y: Urgencia: Refleja la necesidad inmediata de atender la tarea o proyecto. Se puede clasificar en:

- **Urgente:** Requiere atención inmediata e impacta negativamente si no se aborda de inmediato. (Drucker, 1954)
- **Importante:** Requiere atención en un plazo de tiempo relativamente corto, pero no tiene un impacto inmediato tan significativo. (Allen, 2007)
- **No urgente:** Se puede posponer sin afectar negativamente los objetivos o estrategias generales. (Burch & Stranks, 2003)

Al combinar estos dos ejes, se crea una cuadrícula con cuatro cuadrantes:

Cuadrante 1: Urgente e Importante (Prioridad 1): Estas son las tareas o proyectos que requieren atención inmediata y son de gran importancia para el logro de los objetivos. Deben ser la principal prioridad.

Cuadrante 2: Importante, pero no urgente (Prioridad 2): Estas son las tareas o proyectos que son importantes para el logro de los objetivos, pero no requieren atención inmediata. Se deben planificar y programar para su ejecución en un futuro próximo.

Cuadrante 3: Urgente, pero no importante (Prioridad 3): Estas son las tareas o proyectos que requieren atención inmediata, pero no tienen un impacto significativo en el logro de los objetivos a largo plazo. Se pueden delegar o posponer si es necesario.

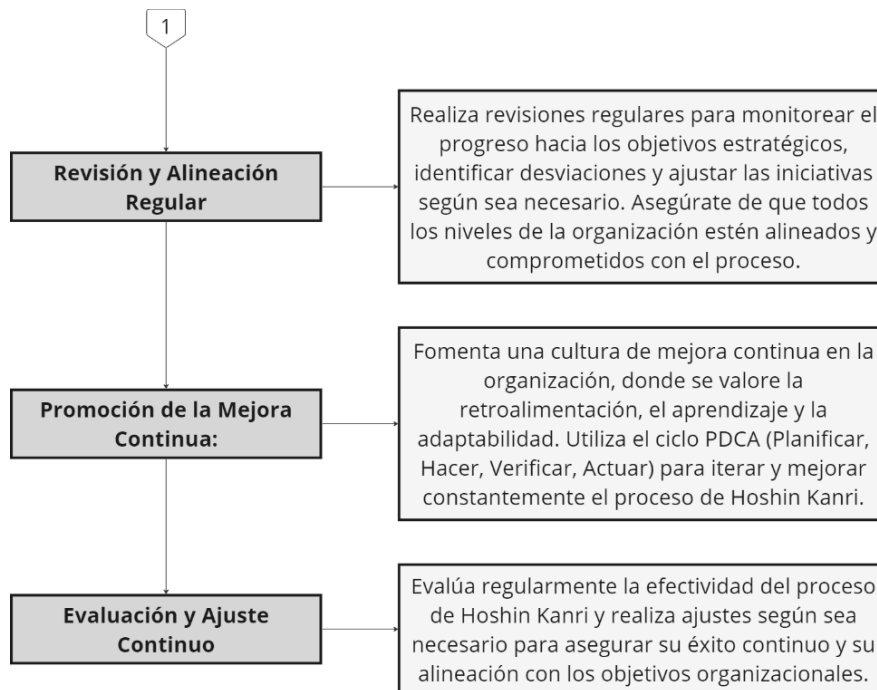
Cuadrante 4: No urgente ni importante (Prioridad 4): Estas son las tareas o proyectos que no son ni urgentes ni importantes. Se pueden eliminar o posponer indefinidamente.

Pasos para la puesta en práctica de la metodología.

Los pasos para poder llegar a hacer una implementación adecuada de esta metodología son las siguientes:

Ilustración 32. Pasos para la puesta en práctica de la metodología Hoshin Kanri.





Fuente: Elaboración propia.

Resultados

La implementación exitosa de Hoshin Kanri puede llevar a una serie de resultados positivos para una organización. Algunos de estos resultados esperados incluyen:

- **Alcance de los Objetivos Estratégicos:** Uno de los resultados más importantes es el logro de los objetivos estratégicos definidos por la organización. Hoshin Kanri ayuda a enfocar los esfuerzos y recursos en las áreas críticas que contribuyen directamente a la realización de la visión y misión de la empresa.
- **Alineación Organizacional:** Se espera que Hoshin Kanri promueva la alineación de todos los niveles y funciones de la organización hacia los objetivos estratégicos comunes. Esto crea cohesión y claridad en la dirección de la empresa, lo que aumenta la eficiencia y efectividad de las operaciones.
- **Mejora de la Ejecución Estratégica:** Al asignar responsabilidades claras y establecer métricas de desempeño para monitorear el progreso, Hoshin Kanri mejora la ejecución estratégica. Esto significa que la organización se vuelve más capaz de implementar eficazmente sus planes estratégicos y adaptarse a cambios en el entorno.
- **Mayor Transparencia y Responsabilidad:** La implementación de Hoshin Kanri a menudo conlleva una mayor transparencia en la comunicación y la toma de decisiones. Esto fomenta

la responsabilidad individual y colectiva, ya que los empleados entienden cómo su trabajo contribuye a los objetivos organizacionales y pueden ser responsables de su desempeño.

- **Mejora Continua:** Hoshin Kanri promueve una cultura de mejora continua al enfocarse en el aprendizaje y la adaptación constante. A medida que se revisan y ajustan las iniciativas estratégicas en función de los resultados y las lecciones aprendidas, la organización se vuelve más ágil y capaz de responder a los cambios en el mercado y las necesidades del cliente.
- **Aumento del Valor para el Cliente:** Al centrarse en los objetivos estratégicos que están alineados con las necesidades y expectativas del cliente, Hoshin Kanri puede llevar a una mejora significativa en la calidad y la entrega de valor para el cliente. Esto puede conducir a una mayor satisfacción del cliente y a un fortalecimiento de la relación con ellos.

1.1.1.7 METODOLOGÍA CLÁSICA DE MEJORA DE PROCESOS

La metodología clásica de mejora de procesos es un enfoque estructurado y continuo que se centra en la identificación, análisis y mejora de los procesos internos y externos de una organización. Utiliza una serie de etapas bien definidas y herramientas analíticas para evaluar y rediseñar procesos, buscando eliminar inefficiencias, reducir costos, aumentar la calidad de los productos o servicios, y mejorar la satisfacción del cliente.

La Metodología Clásica de Mejora de Procesos es esencial para organizaciones que buscan optimizar sus operaciones y mantenerse competitivas. Al seguir un enfoque estructurado y basado en datos, las empresas pueden lograr mejoras sostenibles y significativas en sus procesos, contribuyendo así a su éxito a largo plazo.

Objetivos

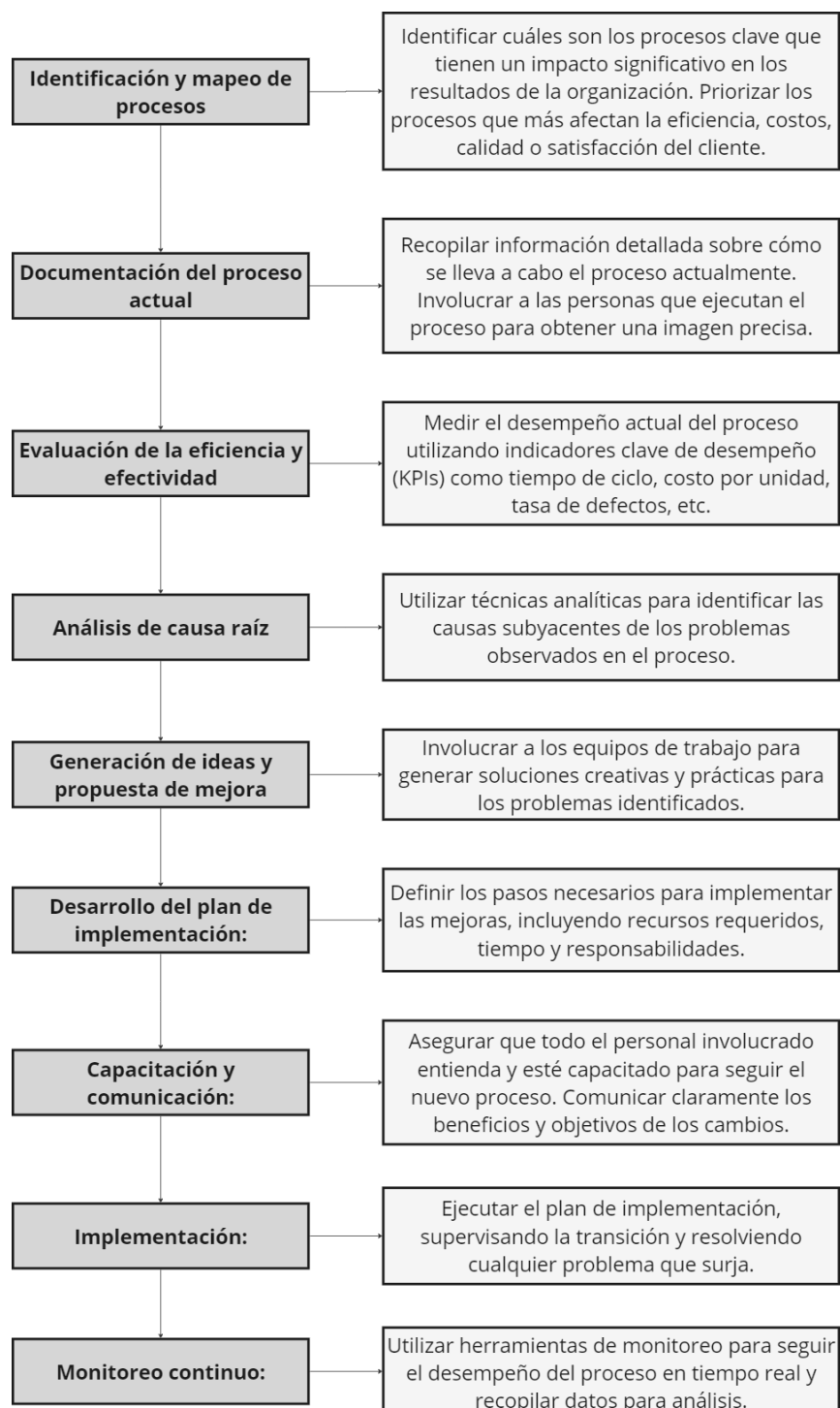
El objetivo general de esta metodología es mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales mediante la identificación y eliminación de inefficiencias, redundancias y cuellos de botella, asegurando que los procesos cumplan con los estándares de calidad y contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Además de ello también se cuenta con objetivos específicos de los cuales son los siguientes:

- Desarrollar un plan de implementación detallado que incluya los pasos necesarios, recursos requeridos y cronograma.
- Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la efectividad de las mejoras implementadas.

Pasos para la puesta en práctica de la metodología.

Ilustración 33, Pasos para la puesta en práctica de la metodología de mejora clásica.



Fuente: Elaboración propia.

Resultados

- **Reducción de Tiempos de Ciclo:** Los procesos serán más rápidos, reduciendo los tiempos de espera y aumentando la capacidad de respuesta.
- **Optimización de Recursos:** Un uso más eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros, minimizando el desperdicio.
- **Reducción de Defectos y Errores:** Implementación de controles y estándares que disminuyen la incidencia de errores y defectos en productos o servicios.
- **Consistencia en la Producción:** Mayor uniformidad en los resultados, asegurando que se mantenga un alto nivel de calidad de manera constante.
- **Costos Operativos Menores:** Identificación y eliminación de actividades que no añaden valor, reduciendo los costos generales de operación.
- **Eficiencia en la Cadena de Suministro:** Mejora en la gestión de inventarios y la logística, reduciendo costos asociados con almacenamiento y transporte.

1.1.8 TÉCNICAS PARA LA REPRESENTACIÓN DE PROCESOS

Diagrama SIPOC

El Diagrama SIPOC (**S**uppliers, **I**ntputs, **P**rocess, **O**utputs, **C**ustomers) es una herramienta utilizada para analizar y comprender un proceso de manera visual y sencilla. Es útil para identificar las partes involucradas, las entradas, las salidas y los clientes de un proceso, lo que puede ayudar a mejorar su eficiencia y efectividad.

- El Diagrama SIPOC se basa en una tabla con cinco columnas:
- Proveedores (Suppliers): En esta columna se identifican todos los proveedores o entradas que son necesarios para el proceso. Estos pueden ser recursos físicos, información, servicios o personas. (Aguilar, 1961)
- Entradas (Inputs): En esta columna se describen las entradas específicas que se reciben de los proveedores. Estas pueden ser materiales, datos, instrucciones o cualquier otro elemento que se utiliza en el proceso. (Drucker, 1954)
- Proceso (Process): En esta columna se describe en detalle el proceso en sí. Se deben incluir todos los pasos que se llevan a cabo para transformar las entradas en salidas. (Burch & Stranks, 2003)

- **Salidas (Outputs):** En esta columna se describen las salidas del proceso. Estas pueden ser productos, servicios, información o cualquier otro resultado del proceso. (Covey, 1990)
- **Clientes (Customers):** En esta columna se identifican todos los clientes o destinatarios de las salidas del proceso. Estos pueden ser clientes internos o externos. (Eisenhower, 1954).

Ilustración 34. Ejemplo de Diagrama SIPOC

S	I	P	O	C
Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
¿Quién suministra lo que se necesita para ejecutar el proceso?	¿Cuáles son los insumos requeridos?	¿Qué hace el proceso?	¿Cuál es el resultado esperado del proceso?	¿Qué clientes necesitan la salida de este proceso?
Ejemplo:				
Departamento de finanzas de sucursales.	Ordenes de compras. Facturas.	Paso 1 Paso 2 Paso 3 ...	Reportes financieros	Departamento financiero corporativo

Fuente: Webyempresas (2023, 25 de enero). Diagrama SIPOC: Qué es, cómo hacerlo y ejemplos.

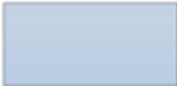
Diagrama de flujo

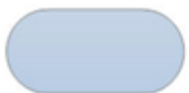
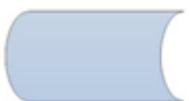
Un Flujograma o diagrama de flujo de procesos (DFP) es una herramienta visual que representa los pasos secuenciales de un proceso, utilizando símbolos estandarizados para cada tipo de paso y flechas para indicar el flujo del proceso. Se utilizan en una amplia variedad de campos, incluyendo:

- **Ingeniería:** Para documentar y analizar procesos de fabricación, diseño y construcción.
- **Negocios:** Para modelar procesos de flujo de trabajo, identificar áreas de mejora y estandarizar procedimientos.
- **Informática:** Para diseñar algoritmos, programas y sistemas informáticos.
- **Educación:** Para explicar conceptos complejos de manera clara y sencilla.

Símbolos comunes en los diagramas de flujo de procesos:

Tabla 10. Símbolos del diagrama de flujo de procesos.

SÍMBOLO	NOMBRE	USO
	Actividad	Representa una etapa o actividades en un proceso o procedimiento.

	Decisión	Representa una decisión que hay que tomar.
	Inicio/Fin	Para representar el inicio y el final de un proceso o procedimiento.
	Almacenamiento de datos	Representa el almacenamiento o archivo de datos/expedientes.
	Proceso predefinido o subprocesso	Representa un proceso no definido en el documento. Evita cargar de pasos los diagramas.
	Flecha o línea de flujo	Representa la dirección del flujo y la conexión entre 2 etapas o actividades.

Fuente: Elaboración propia.

Beneficios de utilizar diagramas de flujo de procesos:

- **Mejora la comprensión:** Los DFP proporcionan una representación visual clara y concisa de un proceso, lo que facilita su comprensión por parte de todos los involucrados.
- **Identifica áreas de mejora:** Al visualizar el flujo del proceso, es más fácil identificar cuellos de botella, ineficiencias y posibles mejoras.
- **Promueve la comunicación:** Los DFP sirven como una herramienta de comunicación eficaz entre diferentes equipos y departamentos.
- **Facilita la estandarización:** Los DFP pueden utilizarse para documentar procedimientos estandarizados para un proceso, lo que garantiza la consistencia y la calidad.
- **Ayuda en la toma de decisiones:** Al comprender mejor el flujo del proceso, se puede tomar decisiones más informadas sobre cómo mejorar el mismo.

1.2 MARCO CONTEXTUAL

1.2.1 ANTECEDENTES

1.2.1.1 GOBIERNO DE EL SALVADOR

Durante el actual periodo (2019-2024) el Gobierno de El Salvador ha tomado diversas medidas para mejorar y modernizar la gestión pública, con el objetivo de crear una administración pública más profesional y eficiente, entre las cuales se destacan:

- La creación de organismos que apoyen a las instituciones públicas en sus esfuerzos para modernizar los servicios que prestan.
- La creación de leyes y políticas públicas orientadas a la modernización y fortalecimiento de la gestión pública.

Estos esfuerzos incluyen el trabajo interinstitucional impulsado y dirigido por el GOES; los esfuerzos para la modernización de las instituciones son dirigidas por la Secretaría de Innovación quienes a través de iniciativas como la creación de una plataforma web que concentre los trámites de las instituciones buscan orientar la gestión hacia la modernización y el uso de las TICs.

1.2.2 PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

1.2.2.1 HISTORIA

1.2.2.1.1 FUNDACIÓN

La Procuraduría General de la República de El Salvador es una institución encargada de representar legalmente al Estado salvadoreño y velar por el cumplimiento de la ley.

La Procuraduría General de la República (PGR) es fundada en el año 1930 como parte del **Ministerio Público o Fiscal**, y posteriormente a raíz de la constitución del año 1950 cambió por **Procuraduría de los Pobres** con el objetivo de que las funciones del fiscal general y del Procurador General comienzan a separarse para evitar contradicciones al defender y acusar al mismo tiempo; siendo el rol del Procurador General el de defender.

Para el año 1983 con el cambio que sufre la Constitución de la República su nombre cambia a **Procuraduría General de la República**, el cual mantiene hasta este momento.

La PGR es una institución con autonomía administrativa y financiera cuya persona titular es elegida por la Asamblea Legislativa para un periodo de 3 años, comenzando sus funciones en el mes de mayo; basa su accionar en su Ley Orgánica la cual regula las unidades organizativas, sus objetivos y funciones generales y parte del actuar interno, agregado a esto existen otros elementos como el Reglamento de dicha ley, las Normas Técnicas de Control Interno y la propia normativa interna.

Desde el año 2000 se ha modificado la ley en 3 ocasiones, en el año 2000, en el año 2008 y la más reciente en el año 2021, todas las modificaciones se han realizado para dar respuesta a la creación o modificación de otras leyes que involucran a la PGR, como podría ser el código de familia, la ley

crecer juntos u otras. Para modificar la Ley Orgánica se debe primero desarrollar un proyecto de ley, que posteriormente será presentado a la Asamblea Legislativa, quien por medio de la comisión correspondiente evaluará dicho proyecto y una vez de su aval, este pasará a aprobación del pleno legislativo.

Cada persona titular tiene la atribución de modificar la estructura interna de la institución para ejercer sus funciones de manera óptima sin necesidad de modificar la Ley Orgánica, siempre que esta reestructuración conlleve sus respectivos acuerdos y no busque cumplir funciones no reguladas, es decir, no podrá ir por sobre las funciones y atribuciones definidas en la Ley Orgánica vigente, pero estas si podrán ser distribuidas según la visión de la persona titular.

1.2.2.1.2 REESTRUCTURACIÓN INTERNA.

En el año 2022 entra en funciones el nuevo Procurador General de la República, Licenciado René Gustavo Escobar Álvarez, quien en su llegada encuentra con una estructura organizacional funcional de carácter vertical (ver anexo 1) la cual no responde a la visión de su gestión, en donde identifica dualidad de funciones y desaprovechamiento de recursos por lo cual promueve una reestructuración interna con el objetivo de optimizar sus recursos y evitar la dualidad de funciones, esta nueva estructura conlleva la supresión y fusión de diversas unidades, siendo el caso más evidente la fusión entre las Procuradurías Adjuntas y las Coordinaciones Nacionales, quienes supervisaban el actuar técnico en la prestación de servicios y la recolección de datos a nivel nacional y daban lugar a la duplicidad de funciones y duplicidad de mando, esta fusión da lugar a las Procuradurías Especializadas; un segundo caso relevante es el cambio de Unidad a Gerencia que sufre la ahora Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional.

1.2.2.1.3 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.

Para cumplir con su visión, luego de la reestructuración interna el Procurador General de la República, indica a la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional la necesidad de un nuevo plan estratégico que dé a la Procuraduría General de la República nuevas líneas estratégicas que permitan brindar servicios de calidad a la persona usuaria.

Para la construcción del PEI 2023-2027 se implementa la Metodología de Marco Lógico, como una herramienta para fortalecer la Planificación Institucional, en concordancia con la nueva gestión pública que exige eficacia y eficiencia en el uso de los recursos, con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios, todo esto alineado al cambio de paradigmas contemplado en el proceso de Reforma

del Sistema de Presupuesto Público que comprende la elaboración del Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados mismo que se fundamenta en la cadena de valor y se viabiliza a través de la Matriz de Marco Lógico.

Se reconoce la importancia de la participación de todo el personal en la elaboración de la Estrategia, involucrando a todas las jerarquías (desde el nivel operativo hasta la alta dirección), en el proceso de toma de decisiones, promoviendo así el desarrollo individual de todas las personas en pro de la institución y fortaleciendo el compromiso y sentido de pertenencia institucional necesarios para impulsar la transformación de la PGR.

Esto se logró a través del trabajo en equipo de: la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional, mediante el diseño e implementación de un instrumento de participación, la Gerencia de Comunicaciones, quien desarrolló la campaña denominada “Construyendo una nueva PGR”, la Gerencia de Tecnología de la Información, que desarrolló la aplicación para la administración de la herramienta de participación y la alta Dirección que se involucró en el seguimiento del avance de cada unidad en tiempo real. Esta acción es una muestra de la coordinación interna que debe existir entre los procesos.

Este Plan Estratégico se elaboró en 2 etapas:

Etapas 1: Realización de Análisis, en donde se desarrollan los siguientes:

- Análisis de involucrados.
- Análisis de problemas (imagen de la realidad).
- Análisis de objetivos (imagen del futuro y situación a mejorar).
- Análisis de estrategias (Comparación de alternativas en respuesta a una situación precisa).

Etapas 2 Es la materialización de las ideas en un plan, mediante la elaboración de la matriz de marco lógico. En dicha Matriz se presentan, en forma resumida, los aspectos más importantes del PEI: objetivos estratégicos, actividades, indicadores, medios de verificación y los supuestos que permitirán la consecución de los objetivos institucionales.

Diagnostico.

La formulación del Plan Estratégico para el período 2023 – 2027 se fundamentó en las condiciones internas y externas actuales, integró elementos de distintos análisis y consideró la información

recolectada por medio de la herramienta de participación del personal. En términos generales el diagnóstico se resume en 4 grandes problemáticas.

1. Los Procesos Institucionales, en donde se menciona que estos no están actualizados ni responden a estándares de calidad.
2. Gestión del talento humano, en donde se identifica una gestión ineficiente que no permite un desarrollo del personal que compone la PGR.
3. Uso y distribución de los recursos, en donde se identifica que los recursos con los que cuenta la institución no son aprovechados ni distribuidos de manera adecuada dificultando el desarrollo de las actividades diarias.
4. Uso de las TIC's, en donde se identifica que el uso de las tecnologías de la información no contribuye al correcto funcionamiento de la institución, esto se refleja en que existen diferentes "sistemas" para diferentes unidades y estos no se interrelacionan.

Una vez generado este análisis, se procede con la generación del pensamiento estratégico institucional y posteriormente se elabora un árbol de problemas (ver anexo 3), un árbol de objetivos (ver anexo 4) y se formula la matriz de marco lógico (ver anexo 5).

Pensamiento Estratégico Institucional.

Misión: "Garantizar a las personas la defensa de sus derechos y el acceso a la justicia restaurativa, procurando la atención legal, psicosocial y resolución alterna de conflictos".

Visión: "Ser una institución referente en el efectivo acceso a la justicia y el fomento de la paz social, agregando valor público al servicio que brindamos, orientándose permanentemente a la calidad y efectividad del servicio".

Lema Institucional: "Garantizamos integralmente la defensa de tus derechos".

Valores Institucionales:

- Empatía.
- Excelencia.
- Integridad.
- Igualdad.
- Equidad.

Propósito:

“Velar por la defensa efectiva de los derechos de la población salvadoreña, brindándole un servicio con ética, empatía y de calidad.”

De la matriz de marco lógico se obtiene el propósito del Plan Estratégico:

“Velar por la defensa efectiva de los derechos de la población salvadoreña, brindándole un servicio con ética, empatía y de calidad.”

Además, se definen los siguientes objetivos estratégicos:

Objetivos Estratégicos:**Objetivo Estratégico #1: Procesos.**

Optimizar los procesos Institucionales brindando servicios de calidad a la persona usuaria.

Objetivo Estratégico #2: Talento Humano.

Gestionar los procesos relacionados al talento humano de manera efectiva y con base a competencias.

Objetivo Estratégico #3: Recursos.

Gestionar los procesos relacionados a la captación y uso de los recursos institucionales de manera eficiente y transparente.

Objetivo Estratégico #4: Tecnologías de la Información y Comunicación.

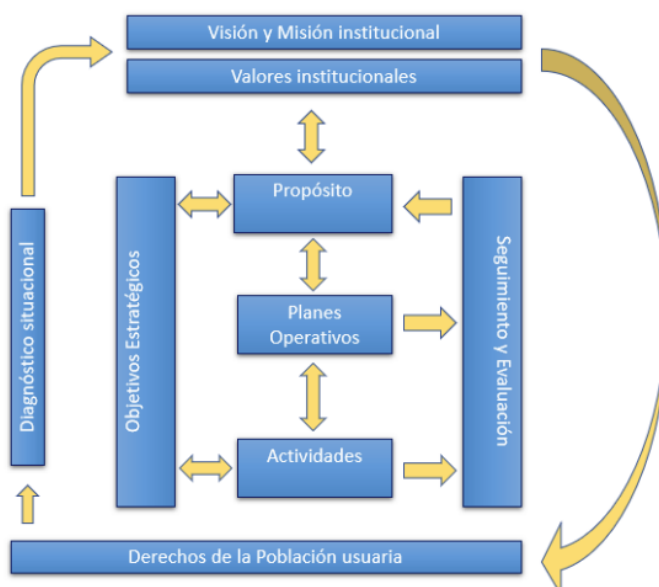
Potenciar las capacidades institucionales mediante el desarrollo y la aplicación de las tecnologías de información y comunicación en beneficio de la población usuaria.

Por último, la PGR indica la relación entre el Plan Estratégico Institucional y los Planes Operativos Anuales, siendo que El Plan Estratégico Institucional (PEI) proporciona la guía para el trabajo de la Procuraduría General de la República, estableciendo los objetivos estratégicos y las actividades generales para lograr la visión a largo plazo. En cambio, los Planes Operativos Anuales (POA) definen el detalle de los programas, proyectos y otras actividades que serán realizados por las unidades organizativas en particular durante cada año, variando entre unos y otros conforme a los avances alcanzados en cada año que transcurre, en función de lo cual se definirá el Plan Operativo Anual del

siguiente año, con sus objetivos y metas particulares, pero manteniendo siempre la dirección definida en el Propósito del Plan Estratégico Institucional.

Lo cual se resume en el siguiente esquema:

Ilustración 35. Relación PEI - POA.



Fuente: Elaboración propia.

1.2.2.2 SERVICIOS PRESTADOS POR LA INSTITUCIÓN

La Procuraduría General de la República presta diversos servicios a la población salvadoreña, estos relacionados al mandato constitucional el cual incluye promover y atender la defensa de la familia, las personas e intereses de menores, incapaces y adultos mayores, brindar asistencia legal, atención psicosocial preventiva, servicios de mediación y conciliación, así como representar judicial y extrajudicialmente a personas de escasos recursos en defensa de diversos derechos.

Estos servicios son brindados a nivel nacional a través de sus 18 Procuradurías Auxiliares en las cuales se encuentran una diversidad de unidades especializadas, la cual abarca parte de las materias del derecho, de la siguiente manera:

Unidad de Familia:

Es la unidad que se encarga de cubrir todos los aspectos relacionados a las relaciones de familia.

Unidad de Niñez y Adolescencia:

Es la unidad que se encarga de cubrir todos los aspectos relacionados a los derechos de niños, niñas y adolescentes.

Unidad de Defensa Pública Penal:

Es la unidad que se encarga de cubrir todos los aspectos relacionados a la defensa penal de las personas.

Unidad de Penal Juvenil.

Es la unidad que se encarga de cubrir todos los aspectos relacionados a la defensa penal de los jóvenes.

Unidad de Atención Especializada para las Mujeres.

Es la unidad que se encarga de brindar una atención integral a todas las mujeres que sufren discriminación y violencia por el hecho de ser mujeres.

Unidad de Desplazamiento Forzado Interno.

Es la unidad que se encarga de brindar asistencia a personas que han sido forzadas a desplazarse de su lugar de residencia.

Unidad de Servicios Itinerantes.

Es la unidad que se encarga de acercar los servicios a la población.

Unidad de Derechos Laborales de la Persona Trabajadora.

Es la unidad que se encarga de cubrir los temas relacionados a los derechos laborales de la población.

Unidad de Derechos Laborales de la Persona Servidora Pública.

Es la unidad que se encarga de cubrir los temas relacionados a los derechos laborales de las personas servidoras públicas.

Unidad de Servicios Notariales.

Es la unidad que se encarga de cubrir los aspectos relacionados a los servicios notariales.

Unidad de Atención Psicosocial.

Es la unidad que se encarga de brindar asistencia tanto en psicología como en trabajo social, brinda sus servicios tanto de manera externa como interna.

Unidad de Mediación y Conciliación.

Es la unidad que se encarga de brindar una solución alterna a los conflictos.

Unidad de Acreditación en Mediación y Conciliación.

Es la unidad que se encarga de acreditar a personas que puedan ejercer como mediadoras, además de centros de mediación.

Unidad de Atención a la Persona Usuaría.

Es la unidad que ayuda a brindar orientación a las personas usuarias y facilitar el flujo de las personas dentro de la institución.

Unidad de Control de Fondos De Terceros.

Es la unidad que se encarga de administrar, controlar y dar seguimiento a los recursos financieros que la institución custodia en nombre de terceras personas, garantizando su correcta gestión, transparencia y rendición de cuentas.

Centro de Atención Virtual.

Es la unidad que se encarga de brindar información a las personas usuarias, mediante los distintos medios virtuales que la institución posee.

1.2.2.3 RECURSOS DE LA INSTITUCIÓN

Para brindar estos servicios, la PGR cuenta con los siguientes recursos:

1.2.2.3.1 PRESUPUESTO

La Procuraduría General de la República al ser una institución pública recibe una parte del presupuesto General de la Nación la cual para el ejercicio 2024 asciende a un total de \$38.2 Millones de dólares (1.6 Millones menos que en el año 2023, donde su presupuesto fue de \$39.8 Millones) el cual se destina principalmente en remuneraciones y adquisiciones de bienes y servicios, además se menciona que la institución presenta un déficit presupuestario importante (el cual ronda los 15.6 Millones).

1.2.2.3.2 TALENTO HUMANO E INSTALACIONES.

La PGR cuenta con un total de 1652 empleados y un total 18 sedes a nivel nacional (anexo 6), en las cuales se prestan una amplia gama de servicios en material legal, así como se ha impulsado el uso de Ludotecas, sin embargo, estos servicios prestados varían según la sede y la disponibilidad de personal en las mismas. En la siguiente tabla podemos ver la distribución de los empleados por cada sede, además de aquellos que se encuentran contratados por servicios profesionales temporales los cuales no tienen una sede asignada ya que pueden moverse según necesidad.

Tabla 11. Distribución de Personal Por Procuraduría Auxiliar.

UBICACIÓN GEOGRAFICA	MUJER	HOMBRE	TOTAL GENERAL
OFICINAS CENTRALES	258	198	456

PAX AHUACHAPÁN	25	17	42
PAX APOPA	23	24	47
PAX CHALATENANGO	17	15	32
PAX COJUTEPEQUE	24	17	41
PAX LA LIBERTAD	69	33	102
PAX LA LIBERTAD ZONA SUR	4	8	12
PAX LA UNIÓN	21	17	38
PAX METAPÁN	6	7	13
PAX SAN FCO. GOTERA	22	17	39
PAX SAN MIGUEL	62	30	92
PAX SAN SALVADOR	206	107	313
PAX SAN VICENTE	23	14	37
PAX SANTA ANA	42	43	85
PAX SENSUNTEPEQUE	22	10	32
PAX SONSONATE	34	20	54
PAX SOYAPANGO	28	36	64
PAX USULUTÁN	33	21	54
PAX ZACATECOLUCA	26	20	46
SERVICIOS PROFESIONALES	37	16	53
TOTAL	982	670	1652

Fuente: Elaboración propia.

En el diagnóstico realizado para la elaboración del Plan se refleja que, si bien el personal cuenta con formación, capacidad, experiencia, responsabilidad, compromiso y deseo de servicio con la institución y el usuario (Plan Estratégico Institucional 2023-2027, pág. 69) predomina un ambiente poco colaborativo, además que en algunas áreas (unidades “administrativas”, sucursales) hay una carencia de personal lo cual deriva en una carga desigual de trabajo.

Además, se identifica que los perfiles de puestos no son acordes a la necesidad y funciones que se desempeñan en la institución además de que no existe un plan de capacitación y formación integral para todas las áreas de la institución. (pág. 77).

Por lo cual dentro del Plan Estratégico de la PGR se retoma como uno de sus objetivos estratégicos (Objetivo Estratégico #2) el **Talento Humano**. Para dar cumplimiento a este objetivo se plantean las siguientes actividades:

2.1 Ejecutar el Plan de Detección de necesidad y Distribución de talento humano. Se busca fortalecer el proceso de selección y contratación del personal con base a competencias, previamente definidas en los manuales respectivos; además, realizar un diagnóstico de la 17 distribución y necesidades de talento humano para reforzar la atención a la persona usuaria. También, incluye la determinación de las cargas de trabajo en las unidades de servicios institucionales.

2.2 Adecuar Normativas Internas para fortalecimiento de las capacidades organizacionales. Para cumplir esta actividad debe nombrarse un equipo especializado para la creación de aquellos instrumentos técnicos que no se han desarrollado y para la revisión y actualización de la normativa interna que servirá para fortalecer las capacidades organizacionales, debiendo considerarse el Reglamento de Carrera Administrativa, Reglamento Disciplinario Sancionador, Manual de Cargos, entre otra normativa vigente.

2.3 Ejecutar Plan de Formación integral con base a competencias. Se debe partir de la revisión y actualización del Catálogo de Competencias, e identificación y análisis de necesidades para desarrollar las temáticas que deberán impartirse, como parte de la ejecución del Plan de Formación integral para todo el personal. Dicho Plan, al menos debe contemplar el desarrollo de competencias Organizacionales, Actitudinales, Técnicas y Gerenciales. Debe tomar en cuenta los procesos de inducción a los diferentes puestos de trabajo. Además, considera la búsqueda y empoderamiento del personal que facilitará los conocimientos, así como, la gestión interinstitucional y con otras organizaciones que apoyen el desarrollo de las habilidades técnicas y humanas de los servidores públicos de la PGR.

2.4 Ejecutar programas orientados al bienestar del talento humano. Implica desarrollar los puntos contenidos en el Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales, implementar el Plan de Incentivos para el personal, considera aspectos contenidos en la Ley de Lactancia Materna, Ley Crecer Juntos, y el Contrato Colectivo de Trabajo. **2.5 Ejecutar programas orientados a fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso con el desempeño institucional.** Consistirá en potenciar la participación del personal, el desarrollo de habilidades actitudinales, apropiación de los valores institucionales y la evaluación constante del clima organizacional. Deberá acompañarse de la

implantación de una cultura de planificación y seguimiento combinada con actividades de motivación, sensibilización hacia el buen desempeño promoviendo resultados que resalten la imagen, las buenas relaciones interpersonales, entre otras.

1.2.2.3.3 RECURSOS INSTITUCIONALES.

Como se detecta en el diagnóstico para la elaboración del Plan Estratégico Institucional la PGR existe una escasez, deficiente distribución y uso inadecuado de los recursos como insumos de oficina, mobiliario y transporte.

Se indica que según los empleados de la PGR se debe mejorar en, priorizar las necesidades, obtener insumos de mejor calidad y dar mantenimiento de calidad al equipo con el que se cuenta, distribuir equitativamente los insumos (Plan Estratégico Institucional 2023-2027, Pág. 49).

Por lo cual dentro del Plan Estratégico de la PGR se retoma como uno de sus objetivos estratégicos (Objetivo Estratégico #3) **RECURSOS**. Para dar cumplimiento a este objetivo se plantean las siguientes actividades:

3.1 Implementar la Política de uso eficiente y transparente de los recursos institucionales. Esta actividad requerirá la elaboración e implementación de la Política institucional para el uso eficiente y transparente de los recursos, buscará optimizar la cadena de suministros, desde la identificación, justificación técnica de necesidades y priorización, el rediseño de términos de referencia para las adquisiciones y contrataciones y la correcta administración de contratos, también, deberá considerar los métodos de control y registro de inventario, planificar su distribución eficiente, elaborar planes de mantenimiento, descargo y sustitución de activos institucionales, además, realizar análisis del consumo de bienes y servicios y su impacto en el medio ambiente. Lo anterior será acompañado del diseño de campañas permanentes para la sensibilización sobre el buen uso de los activos fijos y bienes materiales.

3.2 Ejecutar el Plan centralizado de gestión de proyectos de pre inversión, inversión y cooperación externa para el fortalecimiento de la prestación de los servicios institucionales. Implica detectar las necesidades institucionales, que no se encuentran financiadas con el presupuesto asignado (como: infraestructura, transporte, formación, activos fijos, sistemas informáticos, etc.), así como, elaborar un banco de cooperantes que permita diversificar las fuentes de financiamiento. Se deberá fortalecer y empoderar la estructura de la unidad de Gestión de Proyectos y Cooperación para que se desarrollen relaciones y alianzas estratégicas con cooperantes, se logren acuerdos y firmas de

convenios, así como, se de acompañamiento, seguimiento y evaluación de la ejecución de los proyectos activos.

3.3 Mejorar las condiciones de infraestructura para la prestación de los servicios institucionales.

Esto implica consolidar y robustecer las Unidades de Mantenimiento e Infraestructura, empoderar la Gestión de Apoyo Territorial e identificar y gestionar espacios adecuados a nivel nacional, que garanticen las condiciones óptimas para el desempeño de las funciones, la prestación del servicio y que permitan reducir el gasto de arrendamiento en inmuebles.

1.2.2.3.4 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.

La Procuraduría General de la República retoma como uno de sus objetivos estratégicos **Las Tecnologías de la Información y Comunicación**, las cuales han sufrido un avance importante que ha permitido que los seres humanos se comuniquen de manera eficiente, además de permitir la optimización y automatización de los procesos; sin embargo la PGR se ha caracterizado a lo largo de los años por ser una institución cuyos procesos son manuales o semimanuales, es decir, toda la información se recolecta a mano o de manera parcial a través de sistemas informáticos, esto se debe a diversos motivos tanto externos como internos.

Al ser una institución que presta servicios legales, reconoce la importancia de las pruebas o sustentos de los hechos que puedan llegar a narrarse, sumado a que el sistema judicial de El Salvador no ha dado el salto tecnológico para verificar pruebas digitales, el uso del papel sigue siendo vital para la PGR, esto ha conllevado a que el desarrollo de los sistemas no se realice de manera óptima y que el uso de las TIC'S sea limitado a situaciones específicas entre unidades o una recolección de datos estadísticos.

Esto ha conllevado a que los sistemas informáticos existentes no estén vinculados unos con otros, o no respondan efectivamente a las necesidades del personal, lo cual la PGR en su diagnóstico califica como debilidad, pues estos son deficientes y no se encuentran estandarizados. (pág., 7)

Además, se suma el hecho de que la institución no cuenta con recursos informáticos modernos, muchos de sus equipos se encuentran desfasados o mal distribuidos (pág. 69) lo cual impide el adecuado uso de los sistemas de información.

Sin embargo, la PGR ha comenzado a enfocar esfuerzos en el adecuado desarrollo de sistemas informáticos, propiciando que estos se encuentren comunicados y permitan agilizar tanto la

prestación de los servicios como el desarrollo de los demás procesos internos. Estos esfuerzos se reflejan en la creación de un Gestor de Procesos institucional en el cual se espera se desarrollen módulos para cada unidad y que permitan recolectar información de manera estándar además de facilitar el trabajo del personal de la institución. Para esto se está adoptando un modelo de trabajo en donde la unidad correspondiente deberá brindar todos los insumos y formar parte del proceso de desarrollo cosa que anteriormente no se desarrollaba.

Para dar cumplimiento a este objetivo estratégico, la PGR plantea las siguientes actividades:

4.1 Crear, rediseñar e integrar las bases de datos y estadísticas para la toma de decisiones institucionales. Consistirá en el diseño y establecimiento de un sistema de información integral, para satisfacer las necesidades de atención a las personas usuarias, las operaciones internas y la toma de decisiones; en el diseño de los formatos deberá registrar, procesar y almacenar datos que proporcionen información desagregada y estandarizada, permitiendo así el análisis y publicación posterior de información según se requiera para usuarios internos o externos de la PGR.

4.2 Crear, rediseñar e integrar los sistemas informáticos de los procesos de las unidades de servicios institucionales, administración e información institucional. La PGR debe contar con un sistema integrado que permita una imagen global de cada persona usuaria y sus relaciones con todas las unidades donde posea alguna gestión interna sustentando la trazabilidad por medio de la digitalización de los expedientes considerando para ello sus datos de identificación personal, laboral, demográfico, geográfico u otros, así como, generar las relaciones interinstitucionales necesarias para la prestación de un mejor servicio.

4.3 Facilitar la participación e interacción de la población usuaria con la institución, a través de herramientas tecnológicas y de comunicación. Esta actividad consiste en la habilitación de uno o varios canales de comunicación digital para recibir cualquier insumo de las personas usuarias (internas y externas) y no usuarias, pudiendo utilizar desde buzones electrónicos, redes sociales institucionales, portales de transparencia u otras plataformas y aplicativos establecidos para facilitar el derecho de participación e inclusión principalmente el de grupos en situación de vulnerabilidad, promoviendo y difundiendo, por estos medios, los servicios institucionales generando un mayor y mejor conocimiento de la PGR. Además, incluye el uso de softwares de gestión de información que facilitan la recopilación y análisis cuantitativo y cualitativo de retroalimentación.

1.2.2.4 PROCESOS EN LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

La forma de identificar y gestionar los procesos en la Procuraduría General de la República ha sufrido diversos cambios a lo largo de los años y ha estado bajo el cargo de diversas unidades organizativas, además el enfoque ha sido completamente diferente según la gestión del momento y las personas a cargo de dichas unidades.

Esta función de identificar, documentar y mejorar procesos fue desarrollada por la Unidad de Calidad Institucional la cual surge de los esfuerzos de la PGR por obtener una certificación en ISO 9000, por lo que se inicia con un esfuerzo por documentar y mejorar los procesos además de tratar de estandarizar el proceder de la atención hacia la persona usuaria.

Una vez obtenida la certificación, dicho esfuerzo se reduce y se centra únicamente en la documentación, ya que esta cobra importancia al ser el respaldo del actuar de cada persona servidora pública y se convierte en la base de las auditorías realizadas por la Corte de Cuentas de la República; este esfuerzo se mantiene por años hasta que en el 2015 la institución pierde dicha certificación y también disminuye los esfuerzos por mejorar los procesos.

Durante el periodo de 2015 a 2018 la Unidad de Calidad se encarga de únicamente revisar la estructura que utilizan las unidades para documentar sus procesos, además de llevar el control y registro de los mismos; durante el mismo periodo de tiempo, la unidad de planificación se encarga de asesorar, registrar y controlar la elaboración de los planes institucionales, además de dar seguimiento al cumplimiento de los mismos, sin embargo esto consiste únicamente en recepcionar y consolidar los datos referentes al cumplimiento de metas.

Es en el año 2019 que se suprime la Unidad de Calidad y sus funciones son transferidas a la Unidad de Planificación, que además es renombrada como Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional, que se encarga de asesorar, registrar y controlar tanto la documentación de procesos como la elaboración y seguimiento de planes institucionales; nuevamente la unidad realiza únicamente una revisión de la estructura y la ortografía de los documentos de las unidades de la PGR.

Desde el 2015 la Unidad de Calidad y posteriormente la Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional son dirigidas por profesionales en Administración de Empresas, Ciencias Jurídicas e Ingeniera Industrial de las cuales ninguna contaba con el conocimiento ni la experiencia en procesos

y modelos de gestión, por lo cual cumplían “a cabalidad” las funciones y responsabilidades que la unidad poseía.

En el año 2022 con la llegada de las nuevas autoridades y la reestructuración interna que sufre la PGR, la Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional toma un rol protagónico en el accionar institucional acompañando a las unidades ya no solo en la documentación, sino también en el análisis y rediseño de sus procesos además de asesorar, controlar y dar seguimiento a la elaboración de planes institucionales teniendo ahora la oportunidad de sugerir o modificar los indicadores de cada unidad además de ser quién consolida la información estadística institucional y propone los métodos de recolección de dicha información; para esto las nuevas autoridades toman a bien que la Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional se convierta en la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional y dependa de manera directa del Procurador(a) de la República además de designar a una nueva persona para hacerse cargo de la misma.

Del análisis realizado para la elaboración del Plan Estratégico de la PGR se identifica que los procesos son una de las partes más importantes y a su vez de las más “complicadas” por lo cual se retoma como uno de sus objetivos estratégicos (Objetivo Estratégico #1) Procesos. Para dar cumplimiento a este objetivo se plantean las siguientes actividades:

- 1- **Actualizar la Ley Orgánica y su Reglamento:** Consistirá en la revisión y actualización de la Ley Orgánica y su Reglamento para armonizar la nueva estructura organizacional y la redefinición de las funciones de todas las áreas, principalmente las de servicios institucionales.
- 2- **Analizar y Rediseñar los procesos:** Implica realizar un inventario de los procesos institucionales, identificando prioridades; requerirá integrar equipos de optimización de procesos para su documentación y análisis.
- 3- **Desarrollar los ejes rectores de la institución en todas las actividades de las unidades organizativas:** Implica elaborar, implementar y evaluar los Planes de acción de las Políticas institucionales.
- 4- **Aprobar, divulgar e implementar procedimientos:** Se refiere a la aprobación oportuna de los procedimientos por parte de la persona Titular para su divulgación, tanto a nivel interno como en las plataformas virtuales de la institución, y su posterior implementación.
- 5- **Evaluar procedimientos propiciando la participación ciudadana:** Deberá garantizarse la medición de los procedimientos implementados, a través de auditorías establecidas en el

sistema de control interno y se buscará propiciar la participación ciudadana para la evaluación constante y la mejora continua de los servicios institucionales.

- 6- **Gestionar y Evaluar los riesgos:** Deben considerarse tanto los riesgos operacionales que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos de la institución como los riesgos de integridad pública, con énfasis en los que inciden en la prestación de los servicios.
- 7- **Garantizar la organización, conservación y acceso a la documentación y archivos institucionales:** Esta actividad implica la evaluación de normativas o medidas para la creación, circulación, reproducción y resguardo de la información institucional, promoviendo la eficiencia, el uso de las tecnologías de información y comunicación para garantizar el acceso a la información pública.

Para contribuir al cumplimiento de dicho objetivo, la Gerente de Planificación y Desarrollo Organizacional para aprovechar al máximo al personal que compone dicha Gerencia los divide en 2 áreas, el Área de Planeación Estratégica que se encargará de asesorar, revisar y dar seguimiento a todos los planes institucionales además de los datos estadísticos y el Área de Análisis de Procesos, que se encargará de acompañar a las Unidades en la documentación de sus Procesos, propiciando un adecuado análisis para la identificación e implementación de mejoras.

1.2.2.4.1 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS EN LA PGR

La Procuraduría General de la República construye un primer inventario de procesos, formado por procesos documentados bajo los estándares institucionales, se advierte que existen procesos aún no identificados ni documentados.

Este inventario está compuesto por los procesos pertenecientes a diversas unidades organizativas, siendo los siguientes:

Tabla 12 Procesos de la PGR.

Unidad	Procesos
Unidad de Gestión Documental y Archivo	Gestión Documental
Centro de Atención Virtual	Atención Virtual de Consultas de la Persona Usuaría
Unidad de Atención a la Persona Usuaría	Recepción y Atención a la Persona Usuaría
	Quejas y Denuncias
Unidad de Defensa Pública Penal	Asistencia Legal en Materia Penal
Unidad de Familia	Proceso Administrativo en Materia de Familia

	Procesos Judiciales en Materia de Familia
Unidad de Niñez y Adolescencia	Proceso de Asistencia Judicial en Materia de Niñez y Adolescencia.
Unidad de Penal Juvenil	Asistencia Legal en Materia Penal Juvenil
Unidad de Derechos Laborales	Servicio Legal en Materia de Derechos Laborales
Unidad de Derechos Patrimoniales	Agrimensura
	Derechos Patrimoniales
	Procesos Notariales de Derechos Patrimoniales
Unidad de Servicios Notariales	Procesos Notariales
Unidad de Desplazamiento Forzado Interno	Movilidad Humana
Unidad de Servicios Itinerantes	Servicios Itinerantes
Unidad de Atención Psicosocial	Atención en Trabajo Social
	Atención Psicológica
Unidad de Mediación y Conciliación	Mediación
Unidad Institucional de Atención Especializada para las Mujeres (UIAEM)	Asistencia Legal de Violencia y Discriminación de las Mujeres
	Asistencia Psicológica Especializada en las Mujeres
	Facilitación de Grupos de Autoayuda
	Trabajo Social Especializado en las Mujeres
Gerencia de Talento Humano	Evaluación de Desempeño
	Bienestar
	CAPI
	Renuncia
	Seguridad y Salud Ocupacional
	Evaluación de Personal
	Registro de Planilla
	Control de Archivos
	Medición de Clima Laboral
Clínica Empresarial	Atención Médica
Unidad de Control de Bienes Institucionales	Atención a la Solicitud de Combustible
	Atención de Almacén
	Solicitud de Activo Fijo
Unidad de Gestión de Proyectos y Cooperación	Gestión de Cooperación
	Gestión de Proyectos
Unidad de Mantenimiento	Mantenimiento de las Instalaciones
Unidad de Compras Públicas	Compras Institucionales
Unidad de Logística	Control y Uso de Flota Vehicular
	Orden y Limpieza
	Resguardo de la Instalación

Gerencia de Tecnología de la Información	Mantenimiento de Equipos Informáticos
	Mantenimiento y Seguridad de las Redes
	Desarrollo de Software
Gerencia de Comunicaciones	Comunicación Interna y Externa
Secretaría General	Certificaciones Documentales
	Correspondencia
	Emisión de Solvencia de Pensión Alimenticia
Unidad de Práctica Jurídica y Profesional	Gestión de Prácticas Jurídicas y Profesionales
Gerencia Financiera	Control de Embargo
	Fondo Circulante
	Formulación de Proyecto de Presupuesto
	Ejecución Presupuestaria
	Registro de Ingresos y Egresos Cuota Alimenticia
	Cierres Mensuales y Anuales
	Gestión de Presupuesto
Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional	Optimización de Procesos
	Planeación Estratégica
Auditoría Interna	Auditoría de Procesos de Servicios Institucionales
Unidad de Acceso a la Información Pública	Acceso a la Información
Dirección de Servicios Institucionales	Auditoría de Procesos

Fuente: Área de Análisis de Procesos de la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional.

1.2.2.4.2 RELACIÓN ENTRE UNIDADES DE LA PGR

Esta relación se basa en las funciones asignadas a cada Unidad Organizativa por el Manual de Organización y Funciones desarrollado por la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional, así como en su nivel jerárquico, como se detalla a continuación.

Direcciones:

- **Procurador(a) General de la República**

Función General: Representar Legalmente a la Procuraduría General de la República, organizar y emitir la normativa institucional garantizando el correcto funcionamiento y desarrollo de los servicios institucionales con calidad, calidez y eficiencia.

- **Procurador(a) General Adjunta**

Función General: Apoyar a la gestión técnica, legal y administrativa de la persona Titular de la Procuraduría General de la República.

- **Dirección de Servicios Institucionales**

Función General: Supervisar las funciones de sus Dependencias con el fin de garantizar integralmente la defensa de los derechos constitucionales por medio de los procesos especializados de acuerdo con su competencia.

- **Dirección Administrativa**

Función General: Gestionar el adecuado funcionamiento institucional mediante la supervisión y evaluación de los procedimientos y las actividades ejecutadas por las Gerencias de Talento Humano, de Tecnología de la Información y las Unidades de Apoyo Administrativo.

Gerencias:

Las cuales pueden diferenciarse entre, aquellas que supervisan la prestación de los servicios y aquellas que juega un rol de apoyo o de control interno, de la siguiente forma:

Control Interno:

- **Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional**

Función General: Contribuir al desarrollo de la Procuraduría General de la República, mediante la coordinación, asesoría y seguimiento del proceso de planificación estratégica y operativa; emitir lineamientos relacionados al análisis, documentación, registro y control de la normativa de control interno administrativo de los procesos, además de la recopilación y procesamiento de la información estadística institucional.

- **Gerencia de Financiera**

Función General: Gestionar y Administrar los recursos financieros de la Procuraduría General de la República, realizando todas las actividades relacionadas a las áreas de presupuesto, tesorería, contabilidad y otras que la ley señala.

- **Secretaría General**

Función General: Recibir correspondencia Oficial, legal y técnica dirigida a la persona Titular, divulgar la actualización de leyes, decretos, reglamentos, y otros que influyan en el que hacer institucional, además garantizar la conservación y resguardo de la documentación institucional; emitir certificaciones de actas y demás providencias de la persona Titular.

- **Gerencia de Talento Humano**

Función General: Planificar, desarrollar, implementar y supervisar los programas de dotación, control y registro de personal, además de los relacionados al bienestar del talento humano y otros

que permitan el desarrollo y fortalecimiento de competencias para dar cumplimiento al que hacer institucional.

Apoyo:

- **Gerencia de Asuntos Jurídicos**

Función General: Asesorar y representar a la persona titular en los procesos legales, administrativos y sancionatorios de la institución, así como en procesos constitucionales, contenciosos, diligencias judiciales o procedimientos administrativos en los que forme parte la institución.

- **Gerencia de Comunicaciones**

Función General: Difundir el quehacer institucional y fortalecer la imagen y posicionamiento de la Procuraduría General de la República, estableciendo un vínculo de comunicación efectiva, creativa y confiable entre la Institución-la sociedad en general y la Institución-el personal a nivel nacional.

- **Gerencia de Integridad**

Función General: Garantizar la prestación de los servicios con excelencia, eficiencia, transparencia de forma inclusiva para satisfacer las necesidades de la población usuaria, para la mejora continua, desarrollando los lineamientos de integridad necesarios para su aplicación por el personal en el desempeño de su función pública.

- **Gerencia de Tecnologías de la Información**

Función General: Desarrollar, implementar y administrar los mecanismos tecnológicos necesarios para la automatización integral de los procesos institucionales, brindando servicios de análisis y desarrollo de sistemas, soporte, asesoría y capacitación técnica al personal de la PGR, además de formular planes de mantenimiento y capacitación orientados al uso y resguardo de equipos.

Supervisión de Servicios:

- **Procuraduría Auxiliar (un total de 18 a nivel nacional)**

Función General: Representar a la persona titular en aquellas acciones que lo requieran, además de gestionar los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de las Procuradurías Auxiliares garantizando una prestación de servicios oportuna, eficaz, con calidez y calidad.

Es decir, son aquellas que supervisan la prestación de los servicios en el territorio, existe una por cada sede de la PGR.

- **Procuraduría Especializada. (Un total de 9)**

Función General: Diseñar y proponer políticas institucionales y procedimientos en su área de competencia, además de coordinar, facilitar y supervisar la planificación técnica y la provisión de los

servicios en las unidades de su dependencia, en las Procuradurías Auxiliares; con base a las políticas institucionales y otras leyes que regulen el actuar de la Unidad en la materia de su competencia.

Es decir, son aquellas que emiten los lineamientos técnicos para la prestación de los servicios según la especialidad de los mismos; estas son:

- Procuraduría Especializada de Defensa Pública Penal.
- Procuraduría Especializada de Familia.
- Procuraduría Especializada de Niñez y Adolescencia.
- Procuraduría Especializada para las Mujeres.
- Procuraduría Especializada de Atención a Población en Situación de Vulnerabilidad.
- Procuraduría Especializada de Derechos Laborales.
- Procuraduría Especializada de Derechos Patrimoniales.
- Procuraduría Especializada de Atención Psicosocial.
- Procuraduría Especializada de Mediación y Conciliación.

Existiendo una Gerencia que ejerce una función diferente:

- **Gerencia de Control de Fondos De Terceros**

Función General: Garantizar la correcta distribución de los fondos de terceros percibidos en la PGR, diseñando y evaluando el control y registros de estos, garantizando la transparencia a través de un trabajo coordinado con las demás Unidades Organizativas involucradas.

Coordinación:

Que se divide en tres tipos de unidades según la función que realicen, siendo estas:

De Servicios Institucionales

En donde se encuentran todas las unidades que prestan un servicio directo a la población.

- Unidad de Defensa Pública Penal.
- Unidad de Familia.
- Unidad de Niñez y Adolescencia.
- Unidad de Penal Juvenil.
- Unidad de Atención Especializada para las Mujeres.
- Unidad de Desplazamiento Forzado Interno.
- Unidad de Servicios Itinerantes.

- Unidad de Derechos Laborales de la Persona Trabajadora.
- Unidad de Derechos Laborales de la Persona Servidora Pública.
- Unidad de Derechos Laborales.
- Unidad de Servicios Notariales.
- Unidad de Atención Psicosocial.
- Unidad de Mediación y Conciliación.
- Unidad de Acreditación en Mediación y Conciliación.
- Unidad de Atención a la Persona Usaria.
- Unidad de Control de Fondos De Terceros.
- Centro de Atención Virtual.

Unidades de Apoyo:

Que pueden subdividirse en;

Unidades de Apoyo Administrativo, siendo aquellas que contribuyen a la correcta prestación de los servicios que ofrece la PGR.

- **Unidad de Gestión de Proyectos y Cooperación**

Función General: Promover y Gestionar la formulación, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos internos, de cooperación externa y pre-inversión además de los diferentes convenios con instituciones nacionales e internacionales para el fortalecimiento de la institución.

- **Unidad de Control de Bienes Institucionales**

Función General: Codificar, registrar, controlar y preservar los activos institucionales y consolidar la información de las necesidades institucionales para la compra de bienes consumibles, así como su recepción, control y distribución; además debe controlar, resguardar y custodiar los bienes asignados al personal, buscar su protección mediante el servicio de seguros, manejar y controlar el combustible.

- **Unidad de Compras Públicas**

Función General: Efectuar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, de conformidad a la normativa general que regula esta actividad del sector público, así como por los instructivos y manuales.

- **Unidad de Logística**

Función General: Planificar, coordinar y facilitar la prestación de servicios necesarios para el desarrollo y funcionamiento de las dependencias de la Procuraduría General de la República,

referidas a la prestación de servicios de transporte, al mantenimiento mecánico de la flota vehicular, la administración de servicios de copias, escaneo, limpieza, seguridad y otras que sean asignadas.

- **Unidad de Mantenimiento**

Función General: Garantizar el adecuado funcionamiento de las instalaciones, bienes muebles e inmuebles institucionales, mediante la realización de mantenimiento preventivo y correctivo, exceptuando los relacionados a las tecnologías de la información y comunicación, flota vehicular y Equipos de Impresión.

- **Unidad de Infraestructura**

Función General: Diseñar y supervisar proyectos de infraestructura orientados a la construcción, remodelación y adecuación de inmuebles e instalaciones en los que funciona la institución.

- **Clínica Empresarial**

Función General: Brindar atención primaria en salud médica y odontológica oportuna, preventiva y curativa al personal de la Procuraduría General de la República, brindando un trato humanizado con calidad y calidez.

- **Centro de Formación Análisis e Investigación**

Función General: Proporcionar con enfoque de Derechos Humanos, formaciones, capacitaciones por medio de un modelo de competencias en las áreas: técnico, legal, administrativo y humano, de las personas servidoras públicas de la Procuraduría General de la República; así como coordinar y trabajar mesas de análisis y programas de investigación para la mejora de los servicios de atención a la persona usuaria.

De Apoyo General, aquellas que prestan un apoyo a todas las unidades de la institución.

- **Unidad de Práctica Jurídica y Profesional**

Función General: Planificar, coordinar, ubicar, asignar, controlar y supervisar la formación práctica de estudiantes en Ciencias Jurídicas; graduados, egresados o profesionales que requieran acreditar su práctica jurídica; estudiantes de bachillerato y de diversas carreras universitarias que requieran realizar horas sociales, prácticas profesionales y pasantías, y celebrar convenios con otras instituciones gubernamentales para la realización de prácticas jurídicas.

- **Coordinación de Gestión Documental y Archivo**

Función General: Garantizar mediante la creación de políticas, manuales, procedimientos y otra documentación de control interno la organización, conservación, acceso a los documentos y archivos institucionales.

- **Unidad de Gestión Documental y Archivo**

Función General: Apoyar la custodia, conservación e inventariado de los archivos y la documentación generada en las Unidades Organizativas en las Procuradurías Auxiliares además de facilitar la ubicación y el acceso a estos.

- **Coordinación de Atención a la Persona Usaria**

Función General: Velar por la satisfacción de las personas usuarias que solicitan los servicios de manera presencial, facilitándoles el acceso a los servicios institucionales, atender las consultas de la población usuaria sobre los procesos de atención, además recibir, tramitar, dar seguimiento y resolución a las quejas, denuncias e insatisfacciones que presenten las personas usuarias y medir los niveles de satisfacción de la población usuaria a nivel nacional.

- **Unidades de Asistencia Técnica:**

Aquellas unidades que asisten técnicamente a la institución en las materias de su especialidad, propiciando que todas las unidades consideren estos aspectos.

- **Unidad de Derechos Humanos**

Función General: Asesorar y orientar a la Persona titular y Unidades Organizativas de la Procuraduría General de la República en materia de Derechos Humanos.

- **Auditoría Interna**

Función General: Efectuar Auditorías a fin de evaluar y fortalecer el sistema de control interno y proporcionar una seguridad razonable de la gestión operacional, financiera, administrativa de manera oportuna y eficaz, de conformidad a las disposiciones legales vigentes.

- **Unidad de Medio Ambiente**

Función General: Efectuar Auditorías a fin de evaluar y fortalecer el sistema de control interno y proporcionar una seguridad razonable de la gestión operacional, financiera, administrativa de manera oportuna y eficaz, de conformidad a las disposiciones legales vigentes.

- **Unidad de Acceso a la Información Pública**

Función General: Efectuar Auditorías a fin de evaluar y fortalecer el sistema de control interno y proporcionar una seguridad razonable de la gestión operacional, financiera, administrativa de manera oportuna y eficaz, de conformidad a las disposiciones legales vigentes.

- **Unidad Institucional de Género**

Función General: Garantizar la transversalidad del Principio de Igualdad y No Discriminación, Vida libre de Violencia para las Mujeres, bajo un enfoque de Derechos Humanos promoviendo a través de la Políticas y plan de acción Institucional.

1.2.2.4.3 RESULTADOS OBTENIDOS POR LA PGR

Servicios Brindados durante 2023

Con el objetivo de medir con exactitud y evitar generar confusiones con la información generada, la Procuraduría General de la República, para el año 2023 implementa el concepto de **Variables Estándar**, estas cumplen la función de normalizar la forma en la que las unidades miden sus actividades.

Para esto se establecieron las siguientes **variables estándar**, estas son:

Asesoría: Acción de sugerir o informar en el ámbito de especialización.

Expediente aperturado: Expediente nuevo generado en las Unidades de servicios institucionales como resultado de una asesoría.

Expediente finalizado: Corresponde a los casos terminados o cierre del servicio.

Resultados favorables: Expediente finalizado con resultado a favor de quién solicitó la asistencia.

Persona beneficiada directa: Persona a la que se le abrió un expediente y su resultado fue favorable.

Persona beneficiada indirecta: Persona relacionada al expediente con resultado favorable.

Monto: Beneficio monetario a favor de la población.

Asistencias: Servicio recibido con expediente abierto.

Estas variables han permitido la coherencia en la suma de variables además de evitar discrepancias en los totales institucionales.

Asistencias: Servicio recibido con expediente abierto.

Estas variables han permitido la coherencia en los datos evitando discrepancias en los totales institucionales.

Para el año 2023, la PGR presenta los siguientes resultados que se pueden observar en la tabla 13:

Tabla 13. Servicios Prestados por la PGR para el año 2023

Variables	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	Total
Asesorías	161,314	146,250	140,341	133,996	581,901
Asistencias	188,370	157,564	151,230	174,703	671,867
Servicios brindados	349,684	303,814	291,571	308,699	1,253,768
Expedientes aperturados	44,849	27,777	30,737	30,214	133,577
Expedientes finalizados	19,193	16,944	19,246	18,492	73,875
Resultados favorables	14,862	13,509	15,549	14,921	58,841
Personas beneficiadas directas	40,310	44,947	47,127	44,776	177,160
Personas beneficiadas indirectas	16,034	14,533	18,516	18,516	67,599
Montos generados por UO	\$5,858,589.71	\$6,336,191.53	\$6,949,042.82	\$7,941,484.89	\$27,085,308.95
Montos gestionados por CFT	\$7,179,645.94	\$6,535,896.77	\$6,387,955.90	\$9,233,870.90	\$29,337,369.51

Fuente: Área de Planeación Estratégica de la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional.

Los cuales pueden ser segregados por, los realizados por cada unidad de servicio. A continuación se muestran en la tabla 14:

Tabla 14. Servicios Prestados por la PGR para el año 2023 por Unidad.

SERVICIOS BRINDADOS POR UNIDAD DE ATENCIÓN A LA PERSONA USUARIA														
Unidades de Servicios Institucionales	Enero-Marzo 2023		Abril-Junio 2023		Julio-Septiembre 2023		Octubre-Diciembre 2023		Enero-Diciembre 2023					
	Total de Servicios		Total de Servicios		Total de Servicios		Total de Servicios		Total de servicios					
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	%Mujer	%Hombre	Total	% de servicios
Unidad de Defensa Pública Penal	59,984	27,136	40,065	22,749	26,278	17,583	24,925	17,157	151,252	84,625	64%	36%	235,877	18.90%
Unidad de Familia	35,544	9,431	33,799	8,989	23,754	6,490	21,270	5,593	114,367	30,503	79%	21%	144,870	11.61%
Unidad de Niñez y Adolescencia	5,978	2,817	2,272	807	3,691	1,067	5,501	1,437	17,441	6,128	74%	26%	23,570	1.89%
Unidad de Derechos Patrimoniales	1,999	1,530	2,056	1,916	2,390	1,733	1,906	1,590	8,351	6,769	55%	45%	15,120	1.21%
Unidad de Servicios Notariales	1,541	434	1,044	359	1,133	419	1,413	104	5,132	1,315	80%	20%	6,447	0.52%
Unidad de Derechos Laborales de la Persona Trabajadora	12	29	523	1,018	1,650	2,713	2,416	4,649	4,601	8,409	35%	65%	13,010	1.04%
Unidad de Derechos Laborales de la Persona Servidora Pública	244	511	253	400	151	320	108	221	756	1,452	34%	66%	2,208	0.18%
Unidad de Control de Fondos de Terceros	82,627	1,585	76,518	1,458	74,232	1,405	95,213	1,882	328,589	6,331	98%	2%	334,920	26.83%
Unidad de Mediación y Conciliación	4,683	4,588	3,524	3,181	3,802	3,390	3,491	3,330	15,500	14,489	52%	48%	29,989	2.40%
Unidad de Acreditación en Mediación y Conciliación	16	26	189	103	382	178	219	92	806	399	67%	33%	1,205	0.10%
Unidad Institucional de Atención Especializada para las Mujeres	12,146	0	12,272	0	13,119	0	13,004	0	50,541	-	100%	0%	50,541	4.05%
Unidad de Atención Psicosocial	844	380	3,030	1,538	4,498	2,427	4,071	2,334	12,442	6,680	65%	35%	19,122	1.53%
Unidad de Atención Virtual	30,912	6,794	12,975	3,472	15,528	5,341	14,269	4,597	73,684	20,204	78%	22%	93,888	7.52%
Unidad de Desplazamiento Forzado Interno	276	165	260	121	389	197	446	202	1,371	685	67%	33%	2,056	0.16%
Unidad de Atención a la Persona Usuaría	42,176	15,038	48,321	18,654	52,393	22,888	52,004	23,146	194,894	79,726	71%	29%	274,620	22.00%
Unidad de Servicios Itinerantes	18	2	32	12	24	20	20	44	94	78	55%	45%	172	0.01%
Unidad de Quejas y Denuncias	148	43	112	64	107	61	129	49	496	217	70%	30%	713	0.06%
Total	279,147	70,510	237,244	64,842	223,521	66,232	240,405	66,427	980,317	268,010	79%	21%	1,248,328	100%

Fuente: Área de Planeación Estratégica de la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional.

Y también pueden observarse por Procuraduría Auxiliar:

Tabla 15. Servicios Prestados por la PGR para el año 2023 por Procuraduría Auxiliar.

SERVICIOS BRINDADOS POR PROCURADURÍA AUXILIAR																
PROCURADURÍA AUXILIAR	Enero-Marzo 2023			Abril-Junio 2023			Julio-Septiembre 2023			Octubre-Diciembre 2023			Enero-Diciembre 2023			
	Asesorías	Asistencias	Total de Servicios	Asesorías	Asistencias	Total de Servicios	Asesorías	Asistencias	Total de Servicios	Asesorías	Asistencias	Total de Servicios	Asesorías	Asistencias	Total de Servicios	% de servicios
Ahuachapán	4,321	1,985	6,306	2,113	1,983	4,096	1,699	1,908	3,607	1,566	2,749	4,315	9,699	8,625	18,324	3.33%
Apopa	5,383	1,681	7,064	4,019	1,904	5,923	2,815	1,556	4,371	2,316	2,049	4,365	14,533	7,190	21,723	3.95%
Cabañas	912	1,449	2,361	849	1,403	2,252	1,192	1,449	2,641	1,048	1,472	2,520	4,001	5,773	9,774	1.78%
Chalatenango	1,062	1,692	2,754	787	1,371	2,158	804	1,291	2,095	861	1,369	2,230	3,514	5,723	9,237	1.68%
Cuscatlán	2,439	2,963	5,402	2,878	3,267	6,145	2,385	2,597	4,982	1,696	2,872	4,568	9,398	11,699	21,097	3.84%
La Libertad Sur	2,219	927	3,146	869	642	1,511	488	591	1,079	547	593	1,140	4,123	2,753	6,876	1.25%
La Libertad	14,999	4,530	19,529	8,323	4,350	12,673	3,627	4,716	8,343	4,039	5,339	9,378	30,988	18,935	49,923	9.08%
La Paz	2,031	1,776	3,807	1,871	1,905	3,776	1,538	1,881	3,419	1,186	2,403	3,589	6,626	7,965	14,591	2.65%
La Unión	2,317	1,370	3,687	1,058	1,466	2,524	1,312	1,634	2,946	1,282	1,775	3,057	5,969	6,245	12,214	2.22%
Metapán	993	678	1,671	691	653	1,344	613	463	1,076	598	797	1,395	2,895	2,591	5,486	1.00%
Morazán	1,150	1,379	2,529	1,313	1,441	2,754	660	1,326	1,986	1,280	1,665	2,945	4,403	5,811	10,214	1.86%
San Miguel	8,056	5,657	13,713	5,790	6,231	12,021	5,528	4,919	10,447	5,644	5,334	10,978	25,018	22,141	47,159	8.58%
San Salvador	30,681	20,465	51,146	27,385	19,776	47,161	20,150	13,191	33,341	15,070	14,361	29,431	93,286	67,793	161,079	29.31%
San Vicente	1,718	2,444	4,162	1,055	1,450	2,505	1,263	1,352	2,615	1,578	1,654	3,232	5,614	6,900	12,514	2.28%
Santa Ana	4,674	6,410	11,084	3,803	6,602	10,405	3,472	6,014	9,486	3,415	5,354	8,769	15,364	24,380	39,744	7.23%
Sonsonate	10,731	3,571	14,302	10,676	3,889	14,565	11,051	4,031	15,082	10,247	3,872	14,119	42,705	15,363	58,068	10.56%
Soyapango	4,361	3,863	8,224	3,729	3,230	6,959	3,774	3,187	6,961	4,228	3,879	8,107	16,092	14,159	30,251	5.50%
Usulután	4,405	5,069	9,474	1,290	2,178	3,468	1,998	3,141	5,139	1,509	1,763	3,272	9,202	12,151	21,353	3.88%
Total	102,452	67,909	170,361	78,499	63,741	142,240	64,369	55,247	119,616	58,110	59,300	117,410	303,430	246,197	549,627	100%

Fuente: Área de Planeación Estratégica de la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional.

1.2.2.4.4 SEGUIMIENTO DE RESULTADOS EN LA PGR

El seguimiento de resultados y recolección de datos estadísticos de la Procuraduría General de la República es llevado a cabo por la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional a través del área de Planeación Estratégica.

Esta Gerencia reúne la información remitida por las unidades organizativas para el análisis respectivo y la generación de los informes consolidados de seguimiento; y se identifica que será clave que la información sobre la implementación operativa y las mediciones de avance anuales, estén disponibles y accesibles y es en los informes anuales de seguimiento del Plan Estratégico Institucional donde se registra el análisis del cumplimiento de lo planificado, se identifican aquellos factores que han influido, positiva o negativamente, en lo alcanzado, también, detecta oportunidades de mejora y aporta lecciones aprendidas para ajustar el accionar institucional para el siguiente ciclo de ejecución.

Además, El seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2023-2027, se ve como el análisis periódico de los resultados de la ejecución de Planes Operativos Anuales de cada unidad de la PGR, que permite verificar si el rumbo trazado para cumplir los fines institucionales es el correcto o no se identifican ajustes, puntos de refuerzo o redefinir nuevas estrategias.

1.3 MARCO LEGAL

El marco legal proporciona una estructura para comprender mejor las influencias externas que afectan a las instituciones y guían su funcionamiento diario. Por lo tanto, es importante desglosarlo desde una perspectiva amplia hasta una más específica.

1.3.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR

¿Qué menciona sobre la PGR?

La Procuraduría General de la República (PGR) de El Salvador es la institución encargada de representar legalmente al Estado salvadoreño y de velar por el cumplimiento de la ley. En su funcionamiento, la PGR se rige por la Constitución de la República de El Salvador, que establece las bases legales y los derechos tanto del Estado como de los ciudadanos.

Dentro de la Constitución de El Salvador, pueden existir disposiciones específicas que mencionen al procurador general o que delinee sus funciones y responsabilidades. Estas disposiciones pueden abordar aspectos como la designación del procurador, sus atribuciones, su relación con otras instituciones del Estado y su papel en la administración de justicia.

¿Cuál es el objetivo?

El objetivo de la Constitución de la República de El Salvador con respecto a la Procuraduría General de la República (PGR) es establecer un marco legal que garantice su independencia, autonomía y eficacia en la promoción de la justicia, defensa de los derechos fundamentales, protección de los intereses del Estado y lucha contra la corrupción y el crimen. La PGR, como parte del Ministerio Público, tiene la responsabilidad de asegurar el respeto a la ley, la equidad en la aplicación de la justicia y la protección de los recursos públicos, contribuyendo así al fortalecimiento del Estado de Derecho y al bienestar de la sociedad salvadoreña.

¿Qué involucra para la PGR?

La actuación de la Procuraduría General de la República (PGR) en El Salvador está estrechamente regida por la Constitución de la República, la cual establece las responsabilidades específicas del Procurador General de la República, así como las funciones y deberes que deben ser transmitidos a la institución en su conjunto. Estas responsabilidades abarcan una amplia gama de actividades que van desde la defensa de los intereses del Estado hasta la protección de los derechos humanos y la lucha contra la corrupción y la impunidad. El Procurador General, como cabeza de la institución, tiene la responsabilidad de garantizar que estas actividades se lleven a cabo de manera efectiva y eficiente, coordinando y supervisando las acciones de las diferentes unidades dentro de la PGR. Para lograr esto, se establecen actividades específicas para cada unidad dentro de la institución, las cuales están diseñadas para cumplir con los objetivos y responsabilidades establecidos por la Constitución y las leyes correspondientes.

Los cuales retoma del capítulo IV. Ministerio público.

Artículo 191.- El ministerio público será ejercido por el fiscal general de la república, el procurador general de la república, el procurador para la defensa de los derechos humanos y los demás funcionarios que determine la ley.

En este artículo establece que, Junto con el fiscal general, el Procurador General también ejerce el Ministerio Público. Su función principal es representar y defender los intereses del Estado en asuntos legales, administrativos y judiciales. Esto puede incluir la defensa del Estado en litigios, la representación en procesos de contratación pública, entre otras responsabilidades.

Para una mejor explicación también retoma de manera directa los que haces de:

art. 194.- El procurador para la defensa de los derechos humanos y el procurador general de la república, tendrán las siguientes funciones:

corresponde al procurador para la defensa de los derechos humanos:

- 1°- Velar por el respeto y la garantía a los derechos humanos;
- 2°- Investigar, de oficio o por denuncia que hubiere recibido, casos de violaciones a los derechos humanos;
- 3°- Asistir a las presuntas víctimas de violaciones a los derechos humanos;
- 4°- Promover recursos judiciales o administrativos para la protección de los derechos humanos;
- 5°- Vigilar la situación de las personas privadas de su libertad. será notificado de todo arresto y cuidará que sean respetados los límites legales de la detención administrativa;
- 6°- Practicar inspecciones, donde lo estime necesario, en orden a asegurar el respeto a los derechos humanos;
- 7°- Supervisar la actuación de la administración pública frente a las personas;
- 8°- Promover reformas ante los órganos del estado para el progreso de los derechos humanos;
- 9°- Emitir opiniones sobre proyectos de leyes que afecten el ejercicio de los derechos humanos;
- 10°- Promover y proponer las medidas que estime necesarias en orden a prevenir violaciones a los derechos humanos;
- 11°- Formular conclusiones y recomendaciones publica o privadamente;
- 12°- Elaborar y publicar informes;
- 13°- Desarrollar un programa permanente de actividades de promoción sobre el conocimiento y respeto de los derechos humanos;
- 14°- Las demás que le atribuyan la constitución o la ley

II. Corresponde al procurador general de la republica

- 1° Velar por la defensa de la familia y de las personas e intereses de los menores y demás incapaces.
- 2° Dar asistencia legal a las personas de escasos recursos económicos, y representarlas judicialmente en la defensa de su libertad individual y de sus derechos laborales.
- 3° Nombrar, remover, conocer licencias y aceptar renunciaciones a los procuradores auxiliares de todos los tribunales de la república, a los procuradores de trabajo y a los demás funcionarios y empleados de su dependencia.

1.3.2 LEYES QUE RIGEN EL ACTUAR DE LA PGR

- Ley orgánica de la Procuraduría General de la República.

La Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República de El Salvador es un marco legal fundamental que define cómo opera esta institución en el país. En primer lugar, la ley establece la estructura organizativa de la procuraduría, delineando las diferentes unidades, departamentos y jerarquías dentro de la institución. Asimismo, define las funciones y atribuciones de la Procuraduría General, que pueden

incluir desde la representación del Estado en procesos legales hasta la investigación y persecución de delitos, así como la defensa de los intereses públicos. Además, la ley detalla los procedimientos que deben seguirse en el ejercicio de las funciones de la procuraduría, desde la recolección de pruebas hasta la presentación de denuncias y el seguimiento de casos. Por último, la ley también puede abordar las relaciones interinstitucionales, regulando la colaboración y coordinación de la Procuraduría General con otras entidades del sistema de justicia y del gobierno. Estos aspectos son esenciales para garantizar la eficacia, transparencia y legalidad en las actuaciones de la Procuraduría General de la República en El Salvador, especificando más a fondo lo que incluye esta ley son:

- Organización interna: Esta ley establece la estructura organizativa de la PGR, incluyendo la definición de las distintas unidades, departamentos o direcciones que la componen, así como las jerarquías y responsabilidades de los funcionarios que las rigen.
- Atribuciones y funciones: Se detallan las competencias y responsabilidades de la Procuraduría General de la República, como la representación del Estado en juicios, la investigación y persecución de delitos, la defensa de los intereses públicos, entre otros.
- Procedimientos: La ley establece los procedimientos que deben seguirse para el ejercicio de las funciones de la Procuraduría General de la República, incluyendo los procesos de investigación, la presentación de denuncias, la tramitación de expedientes, entre otros.
- Relaciones interinstitucionales: Se regulan las relaciones de la Procuraduría General de la República con otras instituciones del sistema de justicia, como los tribunales, la policía, el Ministerio Público, entre otros.

¿Cuántos artículos contiene? 140 artículos

Distribuidos en 11 TITULOS cada uno con sus correspondientes capítulos, cada uno regula un aspecto del funcionamiento de la PGR de la siguiente forma:

Tabla 16. Distribución de capítulos según la ley orgánica.

TITULO I - DISPOSICIONES FUNDAMENTALES		
Capítulo	Nombre	Resumen
I	OBJETO DE LA LEY Y NATURALEZA DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	Detalla el objetivo de la ley, las características de la PGR como institución del ministerio público, su misión y la naturaleza de su actuar
II	PRINCIPIOS RECTORES DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	Describe los principios por los que se regirá el actuar de la institución,

III	DERECHOS Y DEBERES DE LA PERSONA USUARIA	Describe los derechos y deberes que tienen las personas usuarias para recibir los servicios de la PGR.
TITULO II - DEL PROCURADOR GENERAL DE LA REPÚBLICA Y SUS ATRIBUCIONES		
Capítulo	Nombre	Resumen
I	DEL PROCURADOR GENERAL DE LA REPÚBLICA	Describe los aspectos relacionados con el Procurador General de la República como funcionario, como debe ser elegido, por cuanto tiempo puede ostentar el cargo, y otros aspectos.
II	ATRIBUCIONES DEL PROCURADOR GENERAL DE LA REPÚBLICA	Detalla las atribuciones que tiene el/la Procurador General de la República
TITULO III - DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS FUNCIONES		
Capítulo	Nombre	Resumen
I	DEL NIVEL DE DIRECCIÓN	Detalla cómo se compone el nivel de dirección, así como las funciones de cada unidad que lo compone.
II	NIVEL DE ASISTENCIA TÉCNICA	Detalla cómo se compone el nivel de asistencia técnica, de quien depende cada unidad y cuáles son sus funciones.
III	DE LAS UNIDADES DE APOYO ADMINISTRATIVO E INTEGRIDAD INSTITUCIONAL	Detalla cómo se compone el nivel, cual es la dependencia de cada unidad y cuáles son sus funciones.
TITULO IV - ORGANIZACIÓN DE LAS INSTANCIAS DE ATENCIÓN A LA PERSONA USUARIA		
Capítulo	Nombre	Resumen
I	DE LAS COORDINACIONES NACIONALES	Define que son las coordinaciones nacionales, su dependencia y sus funciones.
II	UNIDADES DE ATENCIÓN A LA PERSONA USUARIA DE LA PROCURADURÍA ADJUNTA DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL	Detalla las unidades que dependen de esta Procuraduría Adjunta, además de las funciones de estas.
III	UNIDADES DE ATENCIÓN A LA PERSONA USUARIA DE LA PROCURADURÍA ADJUNTA DE NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y FAMILIA	Detalla las unidades que dependen de esta Procuraduría Adjunta, además de las funciones de estas.
IV	UNIDADES DE ATENCIÓN A LA PERSONA USUARIA DE LA PROCURADURÍA ADJUNTA DE ATENCIÓN A VÍCTIMAS Y POBLACIÓN EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD	Detalla las unidades que dependen de esta Procuraduría Adjunta, además de las funciones de estas.
V	UNIDADES DE ATENCIÓN A LA PERSONA USUARIA DE LA PROCURADURÍA ADJUNTA DE LA DERECHOS LABORALES, DERECHOS PATRIMONIALES Y DERECHOS DE LAS PERSONAS SERVIDORAS PÚBLICAS	Detalla las unidades que dependen de esta Procuraduría Adjunta, además de las funciones de estas.

VI	UNIDADES DE ATENCIÓN A LA PERSONA USUARIA DE LA PROCURADURÍA ADJUNTA DE LA ATENCIÓN PSICOSOCIAL, MEDIACIÓN Y CONCILIACIÓN PARA LA CONVIVENCIA CIUDADANA	Detalla las unidades que dependen de esta Procuraduría Adjunta, además de las funciones de estas.
VII	UNIDADES ESPECIFICAS	Detalla las unidades que no dependen de una Procuraduría Adjunta, además de las funciones de estas.
TITULO V		
Capítulo	Nombre	Resumen
I	DEL NIVEL OPERATIVO	Detalla cómo se compondrá el nivel operativo, sus dependencias, además define que es un Procurador/a Auxiliar y cuáles son sus funciones.
TITULO VI - RÉGIMEN DISCIPLINARIO		
Capítulo	Nombre	Resumen
I	RESPONSABILIDADES, INFRACCIONES Y SANCIONES	Describe cuales son las responsabilidades de las personas servidoras públicas de la PGR, define que se entenderá por infracciones y cuáles son las sanciones correspondientes en caso de cometer una.
II	PROCEDIMIENTO DISCIPLINARIO	Describe como proceder en caso de existir una queja o una denuncia.
TITULO VII - PROCEDIMIENTO ESPECIAL EN SEDE ADMINISTRATIVA		
Capítulo	Nombre	Resumen
I	DEL PROCEDIMIENTO DE ESTABLECIMIENTO, FIJACIÓN, MODIFICACIÓN Y SESACIÓN DE CUOTA ALIMENTICIA, ACCIÓN PARA ESTABLECER UN EL DERECHO A UN NIVEL DE VIDA DIGNO Y ADECUADO.	Describe como debe realizarse el proceso administrativo de fijación, modificación o sensación de cuota. alimenticia dentro de las instalaciones de la PGR.
TITULO VIII - DEL PATRIMONIO Y RÉGIMEN FINANCIERO DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA		
Capítulo	Nombre	Resumen
I	PATRIMONIO Y RÉGIMEN FINANCIERO	Describe como se compone el patrimonio de la PGR así como otros aspectos relacionados al mismo.
TITULO IX		
Capítulo	Nombre	Resumen
I	MODALIDAD DE TRABAJO A DISTANCIA	Define que es la modalidad de trabajo a distancia y como debe regularse.
TITULO X		
Capítulo	Nombre	Resumen
I	DISPOSICIONES FINALES	Describe otros aspectos que se vinculan con la prestación del servicio y no competen a una unidad específica.

TITULO XI		
Capítulo	Nombre	Resumen
I	DISPOSICIONES TRANSITORIAS, DEROGATORIA Y VIGENCIA	Detalla cómo será la finalización de algunos aspectos relacionados a la ley anterior, la vigencia de esta nueva ley y la derogación de la anterior.

Fuente: Elaboración propia.

1.3.3 CLASIFICACIÓN DE LEYES Y NORMATIVAS SEGÚN LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS, OPERATIVOS Y DE APOYO DE LA PGR

Tabla 17. Clasificación de leyes y normativas de la PGR.

PROCESOS	LEYES Y NORMATIVAS
Estratégicos	• Ley orgánica de la Procuraduría General de la República. • Reglamento de la Ley Orgánica de la PGR. • Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la PGR. • Ley de Procedimientos Administrativos. • Ley de la Jurisdicción de lo Contencioso Administrativa. • Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado. • Ley de Ética Gubernamental. • Ley de Acceso a la Información Pública. • Política de integridad y gobierno abierto. • Política de Seguridad de la Información. • Política de Igualdad y No Discriminación. • Política de Medio Ambiente. • Política de uso de recursos. • Reglamento Disciplinario PGR. • Normativa Administrativa de cada Unidad de la PGR.
Operativos	• Ley orgánica de la Procuraduría General de la República. • Reglamento de la Ley Orgánica de la PGR. • Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la PGR. • Ley de servicio Civil. • Ley de Mejora Regulatoria. • Ley de Eliminación de barreras Burocráticas. • Ley de Ética Gubernamental. • Ley Crecer Juntos para la Protección Integral de la Primera Infancia, Niñez y Adolescencia. • Ley especial integral para una vida libre de violencia para las mujeres. • Ley de igualdad, equidad y erradicación de la discriminación contra las mujeres. • Ley especial de inclusión de las personas con discapacidad.

	• Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. • Código de Familia. • Ley de acceso a la información pública. • Convenios internacionales en materia de derechos humanos. • Política de Atención Integral a la Niñez y Adolescencia. • Política de prevención, atención inclusión y restitución de derechos a la niñez y adolescencia migrante y su familia. • Política de Inclusión y Acceso a la Justicia dirigida a población en situación de vulnerabilidad de la PGR. • Protocolo de atención a población en situación de vulnerabilidad de la PGR. • Política de Igualdad y No Discriminación. • Instructivo de buenas prácticas para la identificación y atención de personas en condiciones de vulnerabilidad en la población usuaria de la PGR. • Política de Medio Ambiente. • Política de uso de recursos. • Reglamento Disciplinario PGR.
De apoyo	• Ley orgánica de la Procuraduría General de la República. • Reglamento de la Ley Orgánica de la PGR. • Normas Técnicas de Control Interno Especificas de la PGR. • Ley de Ética Gubernamental. • Ley de acceso a la información pública. • Política de Medio Ambiente. • Política de uso de recursos. • Reglamento Disciplinario PGR.

Fuente: Elaboración propia.

También se toman en cuenta los tratados internacionales de derechos humanos, se establece una base legal que aborda los principios fundamentales que rigen las acciones de la institución a nivel nacional e internacional.

1.3.4 TRATADOS DE DERECHOS HUMANOS

1- Convención americana sobre derechos humanos

La Convención Americana sobre Derechos Humanos, también conocida como el Pacto de San José, es un tratado internacional adoptado en 1969 por la Organización de los Estados Americanos (OEA) que establece los derechos humanos fundamentales y las obligaciones de los estados para proteger y garantizar esos derechos en el continente americano.

La Convención Americana consta de varios artículos que abordan una amplia gama de derechos civiles y políticos, así como disposiciones sobre el funcionamiento del sistema interamericano de derechos humanos. Algunos de los aspectos más destacados de la Convención incluyen:

- **Derechos Civiles y Políticos:** La Convención garantiza derechos como el derecho a la vida, la libertad personal, la igualdad ante la ley, la libertad de expresión, el derecho a un juicio justo y el derecho a la protección judicial, entre otros.
- **Órganos de Supervisión:** Establece la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) y la Corte Interamericana de Derechos Humanos (Corte IDH) como los órganos encargados de supervisar la aplicación de la Convención y proteger los derechos humanos en la región.
- **Sistema de Petición Individual:** Permite a las personas y grupos afectados por violaciones de derechos humanos presentar denuncias ante la CIDH, que puede investigar los casos y emitir recomendaciones a los Estados parte.
- **Obligaciones de los Estados Parte:** Establece las obligaciones de los Estados de respetar, proteger y garantizar los derechos reconocidos en la Convención, así como de adoptar medidas legislativas y administrativas necesarias para cumplir con estas obligaciones.
- **Limitaciones Permitidas:** Reconoce que los derechos humanos pueden estar sujetos a ciertas limitaciones en casos excepcionales, siempre que estas limitaciones sean proporcionales, no discriminatorias y estén previstas por ley.

¿Cómo se relaciona con la Procuraduría General de la Republica?

La Convención Americana sobre Derechos Humanos establece un marco legal internacional para la protección y promoción de los derechos humanos en los países de América, incluyendo a El Salvador. Como parte del Ministerio Público, la PGR de El Salvador juega un papel crucial en la defensa y promoción de estos derechos en el país. La PGR puede basar su actuación en los principios y disposiciones de la Convención para garantizar que se respeten los derechos fundamentales de los ciudadanos en el ejercicio de sus funciones.

Por ejemplo, la PGR puede investigar y perseguir casos de violaciones de derechos humanos, como tortura, desapariciones forzadas, violencia de género y discriminación, entre otros. Además, puede intervenir en casos relacionados con la Convención, ya sea defendiendo al Estado en procesos judiciales ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) o ante la Corte Interamericana de Derechos Humanos (Corte IDH), o bien representando a las víctimas en estos mismos procesos.

La PGR también tiene la responsabilidad de implementar las decisiones y recomendaciones de la CIDH y la Corte IDH relacionadas con El Salvador, lo que puede implicar la adopción de medidas legislativas, administrativas o judiciales para garantizar el cumplimiento de los estándares internacionales de derechos humanos establecidos en la Convención.

2- Pacto internacional de derechos civiles y políticos

El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (PIDCP), adoptado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1966, representa uno de los pilares fundamentales del sistema internacional de protección de los derechos humanos. Este tratado se enfoca en salvaguardar y fomentar los derechos civiles y políticos de individuos en todo el mundo, reconociendo su carácter universal e inalienable. Algunos de los aspectos clave del PIDCP abarcan una variedad de derechos esenciales para el desarrollo pleno y la dignidad humana. Estos derechos engloban desde la protección contra la tortura y otros tratos crueles, inhumanos o degradantes, hasta la libertad de pensamiento, conciencia y religión, pasando por el derecho a la igualdad ante la ley y a un juicio justo. Además, el PIDCP establece un marco normativo que no solo impone obligaciones para respetar, proteger y garantizar estos derechos, sino que también instituye mecanismos de supervisión internacional para su cumplimiento efectivo. Entre estos mecanismos se destaca el Comité de Derechos Humanos, un órgano experto independiente encargado de evaluar los informes presentados para recibir comunicaciones individuales sobre presuntas violaciones de derechos y emitir observaciones y recomendaciones para fortalecer la protección de los derechos civiles y políticos en todo el mundo, los cuales toma en cuenta:

- **Derechos Protegidos:** El PIDCP garantiza una amplia gama de derechos civiles y políticos, incluyendo el derecho a la vida, la libertad y la seguridad de la persona, la igualdad ante la ley, el derecho a un juicio justo y al debido proceso, la libertad de pensamiento, conciencia y religión, la libertad de expresión y de prensa, el derecho a la libertad de reunión y asociación, entre otros.
- **Obligaciones de los Estados:** Los Estados que son parte del PIDCP se comprometen a respetar, proteger y garantizar los derechos reconocidos en el tratado. Esto implica adoptar medidas legislativas, administrativas y judiciales para asegurar el ejercicio efectivo de estos derechos en su territorio.
- **Órganos de Supervisión:** El PIDCP establece un Comité de Derechos Humanos, compuesto por expertos independientes, que supervisa la implementación del tratado por parte de los estados. Este Comité examina los informes periódicos presentados por los Estados, recibe denuncias individuales y emite observaciones y recomendaciones sobre cuestiones relacionadas con los derechos civiles y políticos.

- Sistema de Quejas Individuales: El PIDCP permite a las personas presentar quejas individuales al Comité de Derechos Humanos alegando violaciones de sus derechos reconocidos en el tratado, una vez que hayan agotado los recursos legales disponibles en su país de origen.
- Limitaciones Permitidas: Reconoce que los derechos reconocidos en el tratado pueden estar sujetos a ciertas limitaciones en casos excepcionales, siempre que estas limitaciones sean proporcionales, no discriminatorias y estén previstas por ley.

¿Cómo se relaciona con la Procuraduría General de la República?

La relación entre el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (PIDCP) y la Procuraduría General de la República (PGR) de El Salvador es crucial y se refleja en diversas facetas. Aunque la PGR no ejecuta directamente tratados internacionales, su función central en el sistema judicial la convierte en una pieza clave para garantizar el cumplimiento de las obligaciones derivadas del PIDCP a nivel nacional. Esto implica que la PGR puede liderar investigaciones y enjuiciamientos relacionados con presuntas violaciones de derechos civiles y políticos consagrados en el PIDCP, así como representar al Estado ante instancias internacionales en caso de denuncias o reclamos. Además, la PGR tiene un papel esencial en la implementación de decisiones y recomendaciones emitidas por organismos de supervisión internacional, lo que puede requerir una coordinación efectiva con otras instituciones gubernamentales. Además, la PGR puede desempeñar una función educativa y de sensibilización en la sociedad salvadoreña sobre los derechos humanos protegidos por el PIDCP, promoviendo así una cultura de respeto y protección de los derechos fundamentales en el país.

3- Pacto internacional de derechos económicos, sociales y culturales

El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC) representa un hito significativo en el ámbito de los derechos humanos a nivel mundial desde su adopción por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1966. Este tratado se erige como un pilar esencial dentro del conjunto de instrumentos internacionales que buscan salvaguardar y fomentar los derechos fundamentales de las personas en todas las esferas de su vida. Su objetivo central radica en asegurar que todos los individuos gocen de condiciones dignas y equitativas en cuanto a su bienestar económico, social y cultural. Dentro de su amplio alcance, el PIDESC aborda una diversidad de derechos que abarcan desde el derecho al trabajo y a condiciones laborales justas, hasta el derecho a la alimentación, a la vivienda adecuada, a la educación, a la salud y a participar en la vida cultural y científica. Estos derechos, en su conjunto, se entienden como elementos fundamentales para el desarrollo integral de la persona y para la construcción

de una sociedad más justa e inclusiva. El PIDESC establece, además, obligaciones claras para los estados, quienes se comprometen a adoptar medidas concretas para garantizar el ejercicio efectivo de estos derechos en su territorio. Estas medidas pueden incluir la implementación de políticas públicas, la asignación de recursos adecuados y la adopción de medidas legislativas y administrativas necesarias para proteger y promover los derechos contemplados en el tratado. Asimismo, el PIDESC establece un sistema de supervisión a través del Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, encargado de monitorear el cumplimiento de las obligaciones de los estados. Este Comité revisa los informes periódicos presentados por los Estados, examina denuncias individuales y emite observaciones y recomendaciones para fortalecer la protección y promoción de los derechos económicos, sociales y culturales a nivel internacional. En resumen, el PIDESC representa un instrumento jurídico fundamental para la protección y promoción de los derechos humanos en todo el mundo, reconociendo la interdependencia e indivisibilidad de los derechos económicos, sociales y culturales con otros derechos humanos, y estableciendo un marco normativo y de supervisión para avanzar hacia su realización plena, los cuales involucra:

- **Derechos Protegidos:** El PIDESC reconoce una amplia gama de derechos económicos, sociales y culturales, incluyendo el derecho al trabajo, a condiciones laborales justas y remuneración adecuada, el derecho a la seguridad social, a la vivienda adecuada, a la alimentación, a la educación, a la salud y a participar en la vida cultural y científica.
- **Obligaciones de los Estados:** Los Estados que son parte del PIDESC se comprometen a respetar, proteger y garantizar los derechos reconocidos en el tratado. Esto implica adoptar medidas legislativas, administrativas y judiciales para asegurar el ejercicio efectivo de estos derechos en su territorio.
- **Órganos de Supervisión:** El PIDESC establece un Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, compuesto por expertos independientes, que supervisa la implementación del tratado por parte de los Estados. Este Comité examina los informes periódicos presentados por los Estados, recibe denuncias individuales y emite observaciones y recomendaciones sobre cuestiones relacionadas con los derechos económicos, sociales y culturales.
- **Enfoque Progresivo:** El PIDESC reconoce que la realización plena de los derechos económicos, sociales y culturales puede requerir tiempo y recursos, y establece un enfoque progresivo hacia su cumplimiento. Esto significa que los Estados deben tomar medidas, tanto de forma individual

como mediante la cooperación internacional, para avanzar hacia la plena realización de estos derechos en la medida de sus recursos disponibles.

¿Cómo se relaciona con la Procuraduría General de la Republica?

La relación entre el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC) y la Procuraduría General de la República (PGR) de El Salvador es de vital importancia debido al papel que desempeña la PGR en la protección y promoción de los derechos contemplados en este tratado. Aunque la PGR no es directamente responsable de la implementación del PIDESC, su función central en el sistema de justicia nacional la coloca en una posición estratégica para contribuir al cumplimiento de las obligaciones derivadas de este pacto a nivel nacional. En este sentido, la PGR puede tener varias funciones relacionadas con el PIDESC: en primer lugar, la PGR podría estar involucrada en la investigación y persecución de casos de presuntas violaciones de los derechos económicos, sociales y culturales protegidos por el PIDESC, tales como la discriminación laboral, la falta de acceso a la educación o a la atención médica adecuada. Además, la PGR puede tener un papel destacado en la defensa de los derechos de grupos vulnerables y marginados, como los trabajadores, las mujeres, los niños y las comunidades indígenas, cuyos derechos están protegidos por el PIDESC. Asimismo, la PGR podría colaborar con otras instituciones gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil para implementar políticas y programas que contribuyan a la realización progresiva de los derechos económicos, sociales y culturales en El Salvador. Por último, la PGR puede tener un papel importante en la sensibilización y educación sobre los derechos contemplados en el PIDESC, tanto dentro de la institución como en la sociedad en general, promoviendo una cultura de respeto y protección de los derechos humanos en el país.

4- Convención contra la tortura y otros tratados o penas crueles, inhumanas o degradantes.

La Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanas o Degradantes, una pieza fundamental del derecho internacional de los derechos humanos surgió como respuesta a la creciente preocupación global sobre la persistencia de la tortura y los tratos inhumanos en diferentes partes del mundo. Adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1984, esta convención representa un hito histórico en los esfuerzos por erradicar una de las formas más atroces de violencia y violación de los derechos humanos. Su objetivo principal radica en prevenir y prohibir la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanas o degradantes, así como en garantizar que los Estados miembros adopten medidas efectivas para combatir y eliminar estas prácticas aberrantes. Para lograr este propósito, la Convención establece una serie de disposiciones fundamentales, entre las que se incluyen la definición precisa de lo

que constituye la tortura, la prohibición absoluta de la misma en todas las circunstancias, la obligación de los Estados de investigar, enjuiciar y sancionar a los responsables, así como la prohibición de la expulsión o devolución de personas a países donde puedan enfrentar tortura. Además, la Convención establece un mecanismo de supervisión internacional a través del Comité contra la Tortura, un cuerpo de expertos independientes encargado de monitorear la implementación del tratado por parte de los estados. Este Comité revisa periódicamente los informes presentados por los Estados, examina denuncias individuales y emite recomendaciones para fortalecer la prevención y lucha contra la tortura a nivel mundial.

- **Definición de Tortura:** La Convención define la tortura como cualquier acto mediante el cual se inflige intencionadamente dolor o sufrimiento grave, ya sea físico o mental, con el fin de obtener información, castigar, intimidar o coaccionar a una persona, o por cualquier razón basada en cualquier tipo de discriminación.
- **Obligaciones de los estados:** Los Estados que son parte de la Convención se comprometen a prevenir y prohibir la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes en su territorio, así como a investigar, enjuiciar y sancionar a los responsables de estos actos.
- **Prohibición de la Tortura en Todas las Circunstancias:** La Convención establece que la tortura no puede ser justificada en ninguna circunstancia, incluso en tiempos de guerra, amenaza de guerra, emergencia pública u otras situaciones excepcionales.
- **Prohibición de la Expulsión o Devolución a la Tortura:** Los Estados están obligados a no expulsar, devolver o extraditar a una persona a otro Estado donde exista un riesgo fundado de que sea sometida a tortura.
- **Mecanismos de Supervisión:** La Convención establece un Comité contra la Tortura, compuesto por expertos independientes, que supervisa la implementación del tratado por parte de los estados. Este Comité revisa los informes periódicos presentados por los Estados, recibe denuncias individuales y emite observaciones y recomendaciones para fortalecer la prevención y la lucha contra la tortura a nivel internacional.

¿Cómo se relaciona con la Procuraduría General de la Republica?

La relación entre la Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanas o Degradantes y la Procuraduría General de la República (PGR) de El Salvador es crucial, ya que la PGR desempeña un papel central en la protección y defensa de los derechos humanos en el país. Aunque la PGR no ejecuta directamente tratados internacionales, su función en el sistema de justicia la posiciona para contribuir al cumplimiento de las obligaciones derivadas de esta Convención a nivel nacional.

CAPÍTULO 2

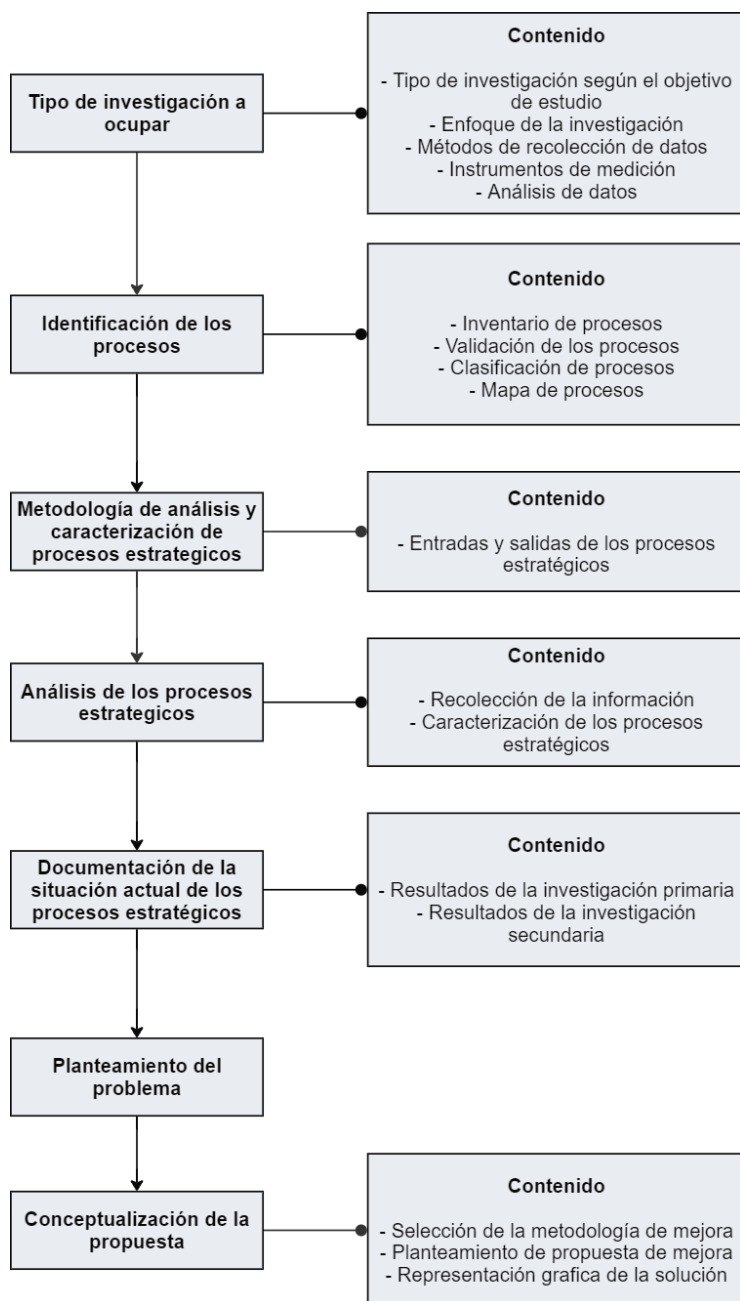
DIAGNÓSTICO

2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1 METODOLOGÍA GENERAL DE LA ETAPA DE DIAGNÓSTICO

A continuación, se detalla el esquema metodológico completo que se seguirá para desarrollar la etapa de diagnóstico de este trabajo de grado:

Ilustración 36. Metodología general de la etapa de diagnóstico.



Fuente: Elaboración propia

2.2.2 SELECCIÓN DE METODOLOGÍA EN LA MEJORA DE PROCESOS

Para la determinación de la metodología a la cual va a estar regida la investigación, es necesario realizar un análisis tomando en cuenta aquellos factores requeridos para la correcta aplicación de una metodología. Para ello se basa en la realización de una matriz ponderada ya que esta es una herramienta útil para la toma de decisiones en la que se evalúan múltiples criterios para elegir entre varias opciones. Para poder aplicarla a la selección adecuada de la metodología de mejora de procesos, primero es necesario poder definir los criterios relevantes para la situación específica de los cuales son los siguientes:

- Enfoque de mejora.
- Flexibilidad de cambio.
- Facilidad de implementación.
- Medición y monitoreo.
- Costo de implementación.
- Herramientas y soporte.

Para esto es necesario especificar y ponderar cada uno de estos puntos de las situaciones específicas anteriores:

Enfoque de mejora

El enfoque de mejora en la selección de una metodología de mejora de procesos se refiere al método principal utilizado para identificar, analizar y mejorar los procesos existentes. Esto puede variar desde enfoques de mejora continua, que se centran en pequeños ajustes incrementales en los procesos existentes, hasta enfoques de reingeniería radical, que implican cambios significativos y a menudo disruptivos en la forma en que se realizan los procesos. La elección del enfoque adecuado dependerá de factores como la naturaleza de los problemas que enfrenta la organización, la disposición para el cambio y la urgencia de los resultados. Un enfoque de mejora bien equilibrado puede combinar elementos de mejora continua y reingeniería para maximizar el impacto y la sostenibilidad de los cambios implementados.

Flexibilidad de cambio

Este factor hace referencia a la capacidad de la metodología para adaptarse a modificaciones en los requisitos del proyecto, los objetivos organizacionales y el entorno empresarial. Una metodología flexible de cambio permite ajustes ágiles y respuestas efectivas a nuevas circunstancias, tales como cambios en las necesidades del cliente, avances tecnológicos o fluctuaciones en el mercado. Esto

implica que la metodología pueda incorporar iterativamente retroalimentación y aprendizajes, así como también pueda manejar eficientemente desviaciones del plan original sin comprometer la calidad o el objetivo general de mejora. La flexibilidad de cambio es esencial para garantizar que la metodología sea adaptable y relevante a largo plazo, promoviendo una cultura de mejora continua y la capacidad de respuesta organizacional ante los desafíos emergentes.

Facilidad de implementación

Este factor hace referencia a la simplicidad y la eficiencia con la que la metodología puede ser adoptada y puesta en práctica en la organización. Esto incluye aspectos como la claridad de los pasos a seguir, la disponibilidad de recursos de apoyo, la curva de aprendizaje requerida y la capacidad de integrarse con los sistemas y procesos existentes. Una metodología que sea fácil de implementar se traduce en una adopción más rápida por parte del equipo y una menor resistencia al cambio, lo que puede acelerar el tiempo de realización de los beneficios de la mejora. Además, una implementación sin problemas reduce el riesgo de interrupciones en las operaciones y aumenta la probabilidad de éxito en la ejecución de la mejora de procesos.

Medición y monitoreo

Este factor de medición y monitoreo evalúa la capacidad de una metodología de mejora para poder rastrear, medir y analizar de manera continua y efectiva el progreso y los resultados a través de indicadores clave de desempeño (KPI). Este criterio incluye la recolección precisa de datos, el análisis de estos datos, la generación de informes detallados y el monitoreo constante para realizar ajustes necesarios en tiempo real. La importancia de este factor radica en validar la eficacia de la metodología, informar a las partes interesadas y promover la mejora continua, asegurando también que los procesos y resultados se mantengan alineados con los objetivos organizacionales.

Costo de implementación

Este factor evalúa todos los gastos asociados con la puesta en marcha de una metodología de mejor. Esto incluye los costos directos como la adquisición de recursos tecnología, así como los costos indirectos, como el tiempo dedicado por el personal, capacitación, consultoría y cualquier interrupción con las operaciones. Este factor es crucial para la determinación de la viabilidad financiera de la metodología, asegurando que los beneficios obtenidos justifiquen la inversión y los costos recurrentes permitiendo elegir una opción que sea efectiva sin exceder el presupuesto disponible.

Herramientas y soporte

Este factor hace referencia a la evaluación de disponibilidad y calidad de las herramientas utilizadas para la implementación de la metodología de mejora. Este criterio incluye la accesibilidad de plataformas de gestión, la capacidad de integración con sistemas existentes, la facilidad de uso y la disponibilidad de soporte técnico y formación continua. Su importancia en todo esto radica en asegurar que el equipo tenga los recursos adecuados para ejecutar la metodología de manera eficiente y poder resolver cualquier problema rápidamente, garantizando, así como la sostenibilidad de la implementación.

Ponderación de los factores

Para este apartado, fue esencial contar con la intervención de la gerente de planeación de la Procuraduría General de la República. Su participación fue crucial para poder ajustar y afinar los pesos asignados a cada uno de los factores, considerando no solo las implicaciones individuales de cada factor, sino también la importancia relativa que cada uno tiene para la PGR. Este proceso permitió una evaluación más precisa y alineada con las prioridades estratégicas y operativas de la institución.

Tabla 18. Asignación de peso a los factores.

Factor	Peso	Justificación
Enfoque de mejora	25 %	Esta asignación se dio debido a por su impacto estratégico en la PGR, optimizando procesos internos y elevando la calidad del servicio ofrecido a los ciudadanos, además de garantizar el cumplimiento de normativas y fomentar la innovación y adaptabilidad dentro de la institución; estas razones fueron discutidas y acordadas en detalle con la gerente de planeación de la Procuraduría General de la República, quien destacó la importancia de este enfoque para seleccionar la metodología más adecuada y eficiente para el avance y la eficiencia operativa de la institución.
Medición y monitoreo	25 %	En la selección de una metodología de mejora de procesos se justifica por su papel crucial en la evaluación continua del desempeño y la efectividad de los procesos implementados. Este enfoque permite identificar áreas de mejora, garantizar la transparencia y el cumplimiento de los estándares establecidos, y tomar decisiones informadas basadas en datos concretos. Estas razones fueron discutidas y acordadas en detalle con la gerente de planeación de la Procuraduría General de la República, quien resaltó la importancia de la

		medición y el monitoreo para asegurar una gestión eficaz y sostenida de los procesos en la institución.
Flexibilidad de cambio	15 %	En la selección de la metodología de mejora de procesos se fundamenta en la necesidad de adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias y demandas del entorno. Esta capacidad de ajuste garantiza que la metodología seleccionada pueda responder eficazmente a diferentes situaciones y evolucionar con el tiempo, asegurando su relevancia y efectividad a largo plazo. Estas consideraciones fueron discutidas en detalle con la gerente de planeación de la Procuraduría General de la República.
Costo de implementación	15 %	En la selección de una metodología de mejora de procesos se justifica por la necesidad de gestionar los recursos financieros de manera eficiente y asegurar la viabilidad económica de las iniciativas de mejora. Evaluar y controlar los costos asociados con la implementación de nuevos procesos es crucial para evitar sobrecostos y asegurar que los beneficios superen las inversiones realizadas. Estas razones fueron discutidas y acordadas en detalle con la gerente de planeación de la Procuraduría General de la República, quien destacó la importancia de considerar el costo de la implementación para garantizar una adopción sostenible y responsable de las mejoras propuestas.
Facilidad de implementación	10 %	Este factor fue tomado en cuenta por la necesidad de asegurar una transición fluida y eficiente hacia los nuevos procesos. La facilidad de implementación minimiza las interrupciones operativas, reduce la resistencia al cambio entre el personal y permite una adopción más rápida y efectiva de las mejoras. Estas razones fueron discutidas y acordadas en detalle con la gerente de planeación de la Procuraduría General de la República.
Herramientas y soporte	10 %	La asignación de un peso del 15 % a las herramientas de enfoque en la selección de una metodología de mejora de procesos se justifica por la importancia de contar con instrumentos adecuados para analizar, diseñar e implementar mejoras de manera efectiva. Estas herramientas proporcionan estructuras y técnicas específicas que facilitan la identificación de problemas, la planificación de soluciones y el seguimiento de resultados. Estas razones fueron discutidas y acordadas con la gerente de planeación de la Procuraduría General de la República, quien resaltó la

		relevancia de contar con herramientas sólidas y apropiadas para garantizar la efectividad y sostenibilidad de las mejoras en los procesos de la organización.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Fijación de escala

En este apartado es necesario la determinación de una escala de asignación con la finalidad de poder brindar datos objetivos tomando en cuenta el alcance que se tiene por cada alternativa bajo estudio para ello se elabora la siguiente tabla:

Tabla 19. Valoración de criterios.

Valoración de criterios	
Calificación	Parámetros
1	Menos importante
3	Igualmente, importante
5	Más importante
7	Mucho más importante

Fuente: Elaboración propia.

Explicación de cada alternativa:

Menos importante: Este criterio tiene una relevancia baja en la selección de la metodología de mejora de procesos. Puede ser considerado de manera secundaria o un factor no tan crucial además de no considerarse determinante en la decisión. Su impacto en la aplicación del proyecto de mejora es mínimo y puede ser omitido en el caso sea necesario.

Igualmente importante: Este criterio es tan relevante como otros criterios considerados en el proceso de selección. Todos los criterios con esta valoración tienen un peso similar en la decisión y deben ser balanceados cuidadosamente para obtener un enfoque integral en la selección de la metodología. Es decir, tiene un enfoque equitativo asegurar que no se descuida ningún aspecto importante.

Más importante: Este criterio posee una relevancia significativa en la selección de la metodología de mejora de procesos y debe ser considerado con mayor peso que aquellos valorados como "menos importantes" o "igualmente importantes". Este criterio es fundamental para el éxito de la selección de la metodología y su adecuado cumplimiento puede influir considerablemente en los resultados. Es decir que tiene una incidencia grande debido al apego que tiene con las actividades realizadas.

Mucho más importante: Este criterio es absolutamente crucial y tiene la máxima relevancia en la selección de la metodología de mejora de procesos. Es un factor decisivo que debe prevalecer sobre otros criterios durante el proceso de decisión. Es decir que tiene que estar presente para el cumplimiento adecuado de la metodología a ocupar. Es decir que en la metodología seleccionada debe satisfacer este criterio de manera sobresaliente, ya que su cumplimiento es vital para lograr los objetivos establecidos.

Alternativas en evaluación

Las alternativas que se están considerando son las metodologías revisadas previamente, con el objetivo de establecer una guía clara para la investigación que se llevará a cabo. El propósito de este análisis es obtener una visión más profunda de las diferentes opciones disponibles y determinar cuál de ellas mejor se ajusta a las necesidades y objetivos específicos del proyecto. Las alternativas son las siguientes:

Tabla 20. Alternativas bajo estudio.

Alternativa	Metodología	Pasos generales para el desarrollo	Objetivo de la metodología
Alternativa 1	SEIS SIGMA	1. Definir 2. Medir 3. Analizar 4. Mejorar 5. Controlar	Incrementar la eficiencia y la efectividad de los procesos empresariales mediante la disminución de la variabilidad y la eliminación de defectos.
Alternativa 2	LEAN SERVICES	1. Compromiso de la dirección. 2. Formación y capacitación sobre aplicación de metodología. 3. Identificación de oportunidades. 4. Establecimiento de metas. 5. Diseño de procesos mejorados. 6. Implementación y experimentación. 7. Medición y seguimiento. 8. Mejora continua. 9. Cierre del ciclo de retroalimentación.	Mejorar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente en la prestación de servicios.

Alternativa 3	MÉTODO KAIZEN	1. Observar a detalle el proceso a analizar. 2. Identificar y describir el problema. 3. Generar las ideas que solucionaran el problema y seleccionar una idea. 4. Implementar la idea. 5. Validar la solución y registrarla en el formato establecido. 6. Estandarizar las mejoras en la empresa.	Mejorar de manera continua los procesos, identificando y eliminando las actividades que son innecesarias y las operaciones que no agregan valor añadido a los procesos, producto o servicio para aumentar la competitividad de las organizaciones en el mercado.
Alternativa 4	CICLO PHVA	1. Planear. 2. Hacer. 3. Verificar. 4. Actuar.	Promover la mejora continua de los procesos, productos y servicios en una organización mediante un enfoque estructurado y cíclico que facilita la identificación y solución de problemas, así como la implementación de cambios efectivos y sostenibles.
Alternativa 5	BPM	1. Identificación de los procesos. 2. Análisis de los procesos. 3. Modelado y diseño de los procesos. 4. Implementación. 5. Monitorización y control del proceso. 6. Optimización de los procesos.	Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos empresariales que se encuentran alineados con la estrategia de la empresa para aumentar la productividad de la organización.
Alternativa 6	HOSHIN KANRI	1. Compromiso de la dirección. 2. Formación y capacitación sobre aplicación de metodología. 3. Establecimiento de la visión y los objetivos estratégicos. 4. Despliegue de objetivos estratégicos. 5. Desarrollo de iniciativas estratégicas. 6. Establecimiento de métricas y KPIs. 7. Revisión y alineación regular.	Alinear todos los niveles y funciones de una organización hacia metas estratégicas comunes y lograr su realización de manera efectiva y sostenible.

		8. Promoción de la mejora continua. 9. Evaluación y ajuste continuo.	
Alternativa 7	METODOLOGÍA CLÁSICA DE MEJORA DE PROCESOS	1. Identificación y mapeo de procesos. 2. Documentación del proceso actual. 3. Evaluación de la eficiencia y efectividad. 4. Análisis de causa raíz. 5. Generación de ideas y propuesta de mejora. 6. Desarrollo del plan de implementación. 7. Capacitación y comunicación. 8. Implementación. 9. Monitoreo continuo.	Mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales mediante la identificación y eliminación de ineficiencias, redundancias y cuellos de botella, asegurando que los procesos cumplan con los estándares de calidad y contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Fuente: Elaboración propia,

Resultado

Se realiza la evaluación pertinente con lo cual se arroja los siguientes:

Tabla 21. Resultados de la técnica.

Factores	Peso	ALT. 1		ALT. 2		ALT. 3		ALT. 4		ALT. 5		ALT. 6		ALT. 7	
		Calif.	Calif. Ponde.	Calif.	Calif. Ponde.	Calif.	Calif. Ponde.	Calif.	Calif. Ponde.	Calif.	Calif. Ponde.	Calif.	Calif. Ponde.	Calif.	Calif. Ponde.
Enfoque de mejora	25%	7	1.75	7	1.75	7	1.75	7	1.75	7	1.75	7	1.75	7	1.75
Flexibilidad de cambio	25%	5	1.25	5	1.25	5	1.25	5	1.25	3	0.75	5	1.25	3	0.75
Facilidad de implementación	15%	3	0.45	5	0.75	5	0.75	3	0.45	5	0.75	5	0.75	5	0.75
Medición y monitoreo	15%	3	0.45	5	0.75	3	0.45	5	0.75	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Costo de implementación	10%	1	0.1	5	0.5	5	0.5	5	0.5	3	0.3	3	0.3	5	1.25
Herramientas y soporte	10%	5	0.5	5	0.5	3	0.3	5	0.5		0	5	0.5	7	0.7
Total	100%		4.50		5.50		5.00		5.20		4.00		5.00		5.65

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión:

Tras realizar los análisis correspondientes, se determinó que la metodología óptima a utilizar es la alternativa 7, que corresponde a la metodología de mejora clásica. Esta elección se debe a que abarca todos los puntos críticos que se deben conservar y tiene un alto impacto en la propuesta a realizar.

2.2.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN SEGÚN LOS TIPOS DE INVESTIGACIÓN EXISTENTE

En esta sección, se llevará acabo la selección del enfoque de investigación para el desarrollo del diagnóstico presente trabajo de graduación. Esta selección es crucial, ya que determina todo el marco de la investigación. Además, influye en la selección de los instrumentos a utilizar y en la metodología de análisis de los datos recopilados para ello es necesario presentar los tipos más comunes de investigación los cuales son:

Tabla 22. Investigación exploratoria.

Exploratorio
Este tipo de investigación tiene una gran utilidad cuando el problema central no se encuentra bien planteado, pero a su vez nos muestra resultados que no son tan concluyentes, si bien este tipo de investigaciones es muy flexible se corre aún más riesgos en tener sesgos en la investigación. Normalmente suele llevarse cuando el problema se encuentra en una fase preliminar pero también es importante mencionar que este tipo de investigación se encarga de generar hipótesis que impulsan el desarrollo de estudios más profundos.
Características
En el contexto de la investigación exploratoria, se destacan varias características que la distinguen y le otorgan ventajas sobre otros métodos de investigación. A continuación, se presentan las principales: • Perspectiva centrada en las personas: La investigación exploratoria prioriza los puntos de vista de las personas al definir conceptos y abordar temas. Esto permite una comprensión más profunda y contextualizada. • Enfoque en el conocimiento existente: Esta metodología se basa en el conocimiento previo sobre un tema. En lugar de partir de cero, se aprovecha lo que ya se sabe para generar significados únicos e innovadores. • Flexibilidad en la estructura: A diferencia de otros métodos, la investigación exploratoria no impone una estructura rígida. El investigador tiene libertad para seguir el proceso que considere más adecuado y sencillo. • Resolución de problemas no considerados previamente: La investigación exploratoria tiene la capacidad de identificar soluciones a problemas que no fueron abordados en investigaciones anteriores. Esto la convierte en una herramienta valiosa para la generación de ideas y la innovación.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. Investigación descriptiva.

Descriptiva
La investigación descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población bajo estudio, este tipo de investigaciones se centra en preguntas claves del sujeto de estudio. Es tipo de

investigaciones puede utilizarse de múltiples maneras, pero inicialmente se tiene que definir los objetivos bajo estudio y el diseño.

Características

- **Enfoque cuantitativo:** La investigación descriptiva busca recopilar información cuantificable que se utilizará en el análisis estadístico de una muestra de población. Es especialmente útil en investigación de mercado, donde permite describir la naturaleza de segmentos demográficos.
- **Variables no controladas:** En este tipo de investigación, ninguna de las variables está influenciada de manera intencionada. Se basa en métodos de observación para llevar a cabo el estudio, y la naturaleza de las variables o su comportamiento no está bajo el control directo del investigador.
- **Estudios transversales:** La investigación descriptiva suele ser un estudio transversal, lo que significa que se analizan diferentes secciones o momentos en un mismo grupo o población.
- **Base para investigaciones posteriores:** Los datos recopilados y analizados en la investigación descriptiva sirven como punto de partida para investigaciones más profundas. Estos resultados también ayudan a determinar los métodos de investigación que se utilizarán en estudios futuros.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24. Investigación correlacional

Correlacionales

Este tipo de investigación se basa en una forma de estudio no experimental que indaga cómo se relacionan dos variables. Todo ello, haciendo uso de un análisis estadístico. Para este tipo de estudios no se hace una investigación sobre los resultados que puedan tener las variables externas sobre aquellas que son objetivo de investigación. Este tipo de investigaciones se ocupa mayormente en datos cuantitativos. Una de la diferencia entre los otros tipos de investigación es que no se manipula ninguna variable, es decir, que las variables bajo estudio no cuentan con algún tipo de peso o tendencia al análisis.

Existen dos tipos de investigación correlacional los cuales son:

- **Correlación positiva:** Se dice que existe una correlación positiva entre dos variables cuando un aumento en una de ellas se relaciona con un aumento en la otra.
- **Correlación negativa:** Por otro lado, una correlación negativa es lo opuesto. Esto significa que, si una variable aumenta, la otra disminuye.

Tabla 25. Investigación explicativa.

Explicativos

Este tipo de investigación se lleva a cabo para poder investigar de forma puntual algún tipo de fenómeno donde no se ha hecho un estudio previo, el investigador obtiene una idea general del tipo de herramienta a utilizar. Este tipo de investigaciones es más común ya que se encarga de poder

establecer la relación causa/efecto que permiten hacer generalizaciones a realidades similares, normalmente este tipo de estudios es útil para hacer pruebas teóricas a problemas generales.

Características

La investigación explicativa se caracteriza por varias características clave:

- Mayor comprensión temática: Aunque no proporciona resultados concluyentes, la investigación explicativa amplía la comprensión sobre un tema específico. El investigador puede explorar las razones detrás de un fenómeno, lo que enriquece el conocimiento.
- Datos secundarios como fuente: Utiliza la recolección de datos secundarios, como literatura científica o artículos publicados. Estos recursos se seleccionan cuidadosamente para lograr una comprensión amplia y equilibrada del tema en estudio.
- Refinamiento de preguntas de investigación: La investigación explicativa permite al investigador profundizar su comprensión del tema. Esto facilita la formulación de preguntas de investigación más precisas, lo que a su vez mejora las conclusiones del estudio.
- Identificación de causas y anticipación de cambios: Durante el proceso de investigación, los investigadores pueden distinguir las causas que subyacen a los fenómenos. Además, pueden anticipar cambios y adaptarse en consecuencia.
- Replicación y nuevas perspectivas: La investigación explicativa posibilita la replicación de estudios, lo que brinda mayor profundidad y la oportunidad de obtener nuevas perspectivas sobre el fenómeno en cuestión.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26. Investigación para utilizar.

Tipo de investigación a utilizar: Descriptiva

Después de un análisis exhaustivo, se determina la necesidad de utilizar una investigación descriptiva, ya que el comportamiento de la institución en sus actividades se ajusta notablemente a las secuencias y características propias de este tipo de investigación. Además, la recolección exhaustiva de datos, respaldada por los antecedentes, refuerza la idoneidad de esta metodología. La confrontación con la contraparte de estudio y la presentación de propuestas de investigación diversas también respaldan esta elección, considerando la naturaleza del trabajo. La investigación descriptiva permitirá analizar el proceso, identificar variables clave y obtener una visión clara de las operaciones en la institución, facilitando así la toma de decisiones fundamentadas y la mejora continua de las actividades.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN SEGÚN EL OBJETIVO DE ESTUDIO

2.2.3.1.1 INVESTIGACIÓN PURA O BÁSICA

Tipo según el objetivo de estudio: La investigación pura se enfoca en la generación de conocimiento por el bien del conocimiento mismo. Su objetivo principal es ampliar la comprensión de un tema, fenómeno o principio, sin preocuparse por su aplicación práctica inmediata.

Características: Suele llevarse a cabo en un entorno académico, universitario o de investigación científica. Se centra en la formulación de teorías, la identificación de principios fundamentales y la exploración de conceptos abstractos. La investigación pura no busca resolver problemas prácticos específicos, sino que busca entender la naturaleza de los fenómenos.

2.2.3.1.2 INVESTIGACIÓN APLICADA.

Tipo según el objetivo de estudio: La investigación aplicada se enfoca en la aplicación práctica del conocimiento existente para resolver problemas específicos o mejorar procesos, productos o servicios.

Características: A menudo se lleva a cabo en colaboración con industrias, organizaciones gubernamentales o sin fines de lucro. Utiliza los hallazgos de la investigación básica (o pura) y los aplica a situaciones del mundo real. Su objetivo es generar resultados prácticos y aplicables que puedan tener un impacto directo en la sociedad, la industria o el gobierno.

Tabla 27. Investigación según el objetivo de estudio.

Tipo de investigación a utilizar según el objetivo de estudio: Aplicada
La elección de la investigación aplicada beneficiaría a que permita identificar soluciones concretas y prácticas que la institución pueda implementar directamente, asegurando así una relevancia inmediata y una contribución significativa a la eficiencia y efectividad de la Procuraduría. Además, esta elección podría facilitar la colaboración estrecha con la institución, permitiendo acceder a datos específicos y validar las propuestas con los profesionales involucrados, mientras que la investigación podría servir como un modelo práctico y valioso para otras organizaciones similares que busquen mejorar sus operaciones estratégicas.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.3.2 ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación se utilizarán los enfoques de investigación cualitativa y cuantitativa dando una pequeña explicación sobre estos:

2.2.3.2.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.

La investigación cualitativa permite sumergirse en los detalles y comprender los procesos desde una perspectiva más profunda. A través de entrevistas, observaciones y análisis de contenido, se pueden explorar motivaciones, percepciones y experiencias de los involucrados en los procedimientos.

Tomando eso en cuenta se tomará este tipo de investigación porque se centra en identificar las razones detrás de los procesos. Ya que se pueden describir datos evidentes en los datos cuantitativos además de que la investigación no se estaría limitada por estructuras rígidas. Si no que el investigador tiene libertad para adaptar métodos según las necesidades específicas del estudio.

2.2.3.2.2 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.

Se ocupará de igual forma un análisis cuantitativo ya que permite medir y cuantificar aspectos claves del proceso. Se pueden recolectar datos sobre los tiempos, volúmenes, eficiencias y otro tipo de indicadores para la obtención de estos mismos pueden llegar a ocuparse ciertas técnicas como la encuesta, análisis estadísticos, esto con el fin de poder ayudar a identificar patrones o tendencias de los procesos.

2.2.3.3 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS / FUENTES DE INVESTIGACIÓN

2.2.3.3.1 FUENTE PRIMARIA.

Entrevistas: Con este método, el investigador podría involucrar al personal clave, así como a otros empleados que estén directamente involucrados en los procesos estratégicos sobre lo cual se rige la investigación.

Cuestionarios: Se diseñarán cuestionarios específicamente dirigidos al personal clave de la Procuraduría General de la República, con el objetivo de obtener una comprensión detallada de su percepción sobre los procesos estratégicos existentes dentro de la institución. Estos cuestionarios contendrán preguntas cerradas, cuidadosamente diseñadas para recopilar datos cuantitativos y cualitativos sobre diversos aspectos de los procesos estratégicos.

2.2.3.3.2 FUENTE SECUNDARIA.

Revisión de documentos: Con este método, se analizarán informes internos de la Procuraduría, documentos estratégicos, políticas, manuales de procedimientos, informes de auditoría, entre otros. También se revisarán legislaciones relevantes, jurisprudencia, investigaciones académicas previas y estudios de caso de otras instituciones similares para obtener información sobre las mejores prácticas y posibles soluciones.

Análisis de bases de datos: Se debe acceder a bases de datos internas de la Procuraduría que contengan información sobre el desempeño de los procesos estratégicos, tiempos de respuesta, casos manejados, entre otros. También se analizarán bases de datos externas, como estadísticas gubernamentales o informes de organizaciones internacionales, para obtener datos comparativos y tendencias relevantes.

2.2.3.4 ESTABLECIMIENTO DE GRUPOS DE INTERES

En este grupo se van a incluir todo el personal que participa de manera directa en los procesos de la PGR, previamente aclarados quienes y cuáles son los trabajadores clave de la institución siendo estas la siguiente:

- Gerente de Planificación y Desarrollo Organizacional.
- Gerente de Talento Humano.
- Gerente de Comunicaciones.
- Gerente Financiero.
- Directora de Servicios Institucionales.
- Coordinadora de Gestión de Proyectos y Cooperación.

2.2.3.5 INSTRUMENTOS DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la investigación es primordial realizar una adecuada recolección de datos que permita obtener información precisa y confiable sobre la situación actual de la institución.

Para ello, deben elaborarse y utilizarse **instrumentos de información** pertinentes. Estos deben ir de la mano con los objetivos planteados en la investigación, además de ser aplicables a la misma, de manera sencilla.

Para el presente trabajo se aplicarán los siguientes instrumentos:

- **Entrevista**

Una técnica que permite recopilar información de manera verbal y directa de individuos o grupos de personas con el objetivo de comprender sus experiencias, perspectivas, opiniones y creencias en relación con el tema de investigación.

Las entrevistas sirven como una herramienta invaluable para profundizar en la comprensión del proceso bajo estudio, particularmente cuando se trata de aspectos subjetivos, sensibles o complejos que no pueden ser fácilmente medidos a través de otros instrumentos.

Esta debe cumplir con algunas características tales como:

- **Propósito definido:** La entrevista debe tener un objetivo claro y específico relacionado con la investigación.
- **Guía de entrevista:** Se debe elaborar una guía de entrevista que sirva como marco para la conversación, incluyendo preguntas abiertas, semi-estructuradas o cerradas.
- **Entrevistador capacitado:** El entrevistador debe poseer habilidades de comunicación interpersonal, escucha activa y empatía para establecer una buena relación con el entrevistado y obtener información valiosa.
- **Consentimiento informado:** Es crucial obtener el consentimiento informado del entrevistado antes de iniciar la entrevista, explicando claramente los propósitos de la investigación, los procedimientos y la confidencialidad de la información.
- **Registro fiel de la información:** La entrevista debe ser grabada o registrada de manera detallada, ya sea por escrito o mediante grabaciones de audio o video, para su posterior análisis.

A su vez, esta presenta las siguientes ventajas:

- **Profundidad y riqueza de la información:** Permite obtener información detallada y matizada sobre las experiencias, perspectivas y creencias de los participantes.
- **Comprensión de aspectos subjetivos:** Facilita la comprensión de fenómenos complejos y sensibles que no pueden ser fácilmente medidos a través de otros instrumentos.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** Permite adaptar la entrevista a las características y necesidades específicas de cada participante.
- **Posibilidad de seguimiento:** Permite realizar entrevistas de seguimiento para profundizar en aspectos específicos o para evaluar cambios a lo largo del tiempo.

Descripción del instrumento

Para fines del estudio a realizar se diseñó un cuestionario el cual sirve como guía de comunicación entre el emisor y receptor de la entrevista. El cuestionario está compuesto de 24 preguntas que se encuentra dividido en dos partes:

- Primera parte: Generalidades de la unidad – La presente parte consta de 14 preguntas.

- Segunda parte: Información de los procesos estratégicos pertenecientes a la unidad – La presente parte consta de 10 preguntas.

El tipo de preguntas que se utilizó en la estructuración del cuestionario son:

- **Preguntas abiertas:** Son de carácter cualitativo lo que permite que las respuestas del receptor sean con mayor detalle debido a que comparte su opinión o conocimiento añadiendo detalles complementarios.
- **Preguntas dicotómicas:** En este tipo de preguntas solo existe dos posibles respuestas, una de carácter positivo y otra de carácter negativo.

A continuación, se presenta la matriz de análisis del instrumento donde se detalla cada pregunta:

Tabla 28. Matriz de análisis del instrumento - entrevista.

No.	Pregunta	Objetivo
PARTE 1		
1	¿Cuál es la función general de su unidad?	Conocer la función general de la unidad para el análisis de los procesos que corresponden a la misma.
2	¿Cómo se organiza su unidad para realizar el trabajo?	Identificar la organización interna de la unidad para la realización y cumplimiento de responsabilidades de la misma.
3	¿Cuántas personas pertenecen a la unidad? ¿Cuál es su jornada laboral?	Conocer la cantidad de recurso humano con la que cuenta la unidad para su operatividad.
4	En la unidad a la que pertenece ¿el personal realiza trabajo especializado?	Identificar personal que realice trabajo especializado dentro de la unidad.
5	¿El personal de la unidad recibe capacitaciones?	Determinar las unidades que reciben capacitaciones que sean referentes a su área para la identificación de oportunidades de mejora en el desarrollo profesional de la institución.
6	¿Qué necesita el personal de la unidad a nivel de recurso humano/ documentación para realizar su trabajo efectivamente?	Determinar los recursos e insumos de entrada que requiere la unidad para su operatividad efectiva.
7	Indique los recursos materiales con los que cuenta su unidad.	Indagar la cantidad actual de recursos materiales con los que cuenta la unidad para su comparación

		y evaluación respecto a la cantidad de recurso humano que cuenta la unidad.
8	¿Qué recursos materiales son indispensables para los puestos de trabajo en la unidad?	Determinar los recursos materiales que requiere la unidad para su operatividad efectiva.
9	Considera que cuenta con suficientes recursos de papelería y otros insumos de oficina para el adecuado desarrollo de sus actividades.	Determinar la disponibilidad y capacidad de los recursos de papelería y otros insumos de oficina para la identificación de exceso o deficiencia en la unidad.
10	¿Cuentan con paquete ofimático los dispositivos de la unidad?	Verificar la disponibilidad de los recursos tecnológicos con los que cuenta la unidad para conocer las herramientas que facilitan la operatividad de la unidad.
11	¿Tienen acceso a internet los dispositivos de la unidad?	
12	¿Cuenta la unidad con un software institucional para el desarrollo de sus actividades?	
13	¿Cuenta la unidad con otro tipo de software para el desarrollo de sus actividades?	
14	¿Qué normativas internas rigen la unidad? ¿Para qué le sirven dichas normativas?	Indagar el conocimiento por parte de las unidades sobre las normativas internas que las rigen para su comparación con lo detallado en el Manual de Organización y Funciones de la institución.
PARTE 2		
15	¿Cuál es el objetivo del proceso?	Evaluar el conocimiento del responsable del proceso respecto al objetivo u objetivos de este para su verificación dentro de lo estipulado en el marco institucional.
16	¿Requiere de información de otra persona o unidad para que su proceso inicie? ¿Qué necesita? Por ejemplo: información, materiales, lineamientos, normativas, etc.	Indagar las entradas y proveedores del proceso para su documentación y caracterización del proceso.

17	Describa los pasos de realización de su proceso en orden secuencial y detalladamente iniciando con la planificación, el qué hacer para que el proceso se ejecute, la verificación y el actuar dentro del proceso. Además, mencionar el responsable o los responsables de cada paso.	Identificar los procedimientos que constituyen al proceso para retroalimentar la información del proceso en su documentación y caracterización.
18	¿Cuáles son las partes críticas de su proceso?	Identificar las partes críticas del proceso para la determinación de riesgos y oportunidades de mejora en el proceso.
19	¿Cuál es el producto de su proceso? ¿Qué características debe de tener el producto al finalizar el proceso?	Indagar las salidas y los requerimientos de salida del proceso para su documentación y caracterización del proceso.
20	¿A quién va dirigido el resultado de su proceso?	Indagar los clientes del proceso para su documentación y caracterización de este.
21	¿Miden su proceso? Si la respuesta es “Sí” ¿Cómo se realiza y en qué parte del proceso se aplica?	Identificar los procesos que tienen mecanismos para medir su rendimiento para la determinación de oportunidades de mejora en la retroalimentación de los procesos.
22	Si la respuesta anterior es “con un Indicador de desempeño” ¿Para qué le sirve el indicador?	Verificar el conocimiento por parte de los responsables del proceso sobre la utilidad del indicador o indicadores para analizar la cohesión correspondiente con el proceso.
23	¿El proceso ha sufrido algún cambio reciente? ¿Qué aspectos cambiaron?	Indagar si el proceso ha sufrido cambios recientemente para su documentación y caracterización del proceso.
24	¿Cuál es el protocolo que se sigue para implementar cambios dentro del proceso? Describa el procedimiento.	Identificar el protocolo que el personal responsable de cada proceso sigue para proponer o implementar cambios al mismo.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra el formato del cuestionario:



Cuestionario dirigido a los responsables de los procesos estratégicos de la institución

Los estudiantes egresados de la facultad de ingeniería Industrial de la Universidad de El Salvador le expresamos un saludo, estamos desarrollando el trabajo de grado denominado: **“Propuesta de Mejora a Procesos Estratégicos de la Procuraduría General de la República”**. Se le agradece de antemano su colaboración y cooperación para el llenado de este mismo cuestionario.

El instrumento tiene como propósito recopilar información concerniente a los procesos estratégicos realizados por la Procuraduría General de la República.

Indicaciones: El cuestionario se encuentra dividido en dos partes: la primera aborda preguntas referentes a la unidad de trabajo y la segunda al proceso y factores involucrados en su desarrollo.

Sus respuestas serán de vital importancia para el avance del estudio y el crecimiento de la institución. Además, le garantizamos que toda la información proporcionada será tratada de manera confidencial y anónima. Su participación contribuirá significativamente al éxito y desarrollo de nuestros proyectos.

Datos del entrevistado

Cargo que desempeña: _____

Nombre de la unidad: _____

Nombre del proceso: _____

Parte 1: Generalidades de la Unidad

Objetivo: Obtener información sobre las unidades que realizan procesos estratégicos de la Procuraduría General de la República para la identificación la estructura interna, función y recursos humanos, físicos y tecnológicos con los que cuenta la unidad y las relaciones con otras unidades funcionales.

1. ¿Cuál es la función general de su unidad?

2. ¿Cómo se organiza su unidad para realizar el trabajo?

3. ¿Cuántas personas pertenecen a la unidad? ¿Cuál es su jornada laboral?

Cantidad de Personal: _____

Jornada laboral: _____

4. En la unidad a la que pertenece ¿el personal realiza trabajo especializado?

SI ☐

NO ☐

Describe: _____

5. ¿El personal de la unidad recibe capacitaciones?

SI ☐

NO ☐

6. ¿Qué necesita el personal de la unidad a nivel de recurso humano/ documentación para realizar su trabajo efectivamente?

7. Indique los recursos materiales con los que cuenta su unidad:

Cantidad de escritorios y/o mesas de trabajo: ____

Cantidad de computadoras: ____

Cantidad de laptops: ____

Cantidad de tablets: ____

Cantidad de celulares: ____

8. ¿Qué recursos materiales son indispensables para los puestos de trabajo en la unidad?

9. Considera que cuenta con suficientes recursos de papelería y otros insumos de oficina para el adecuado desarrollo de sus actividades:

SI ☐

NO ☐

Mencione: _____

10. ¿Cuentan con paquete ofimático los dispositivos de la unidad?

SI ☐

NO ☐

11. ¿Tienen acceso a internet los dispositivos de la unidad?

SI ☐

NO ☐

12. ¿Cuenta la unidad con un software institucional para el desarrollo de sus actividades?

SI ☐

NO ☐

13. ¿Cuenta la unidad con otro tipo de software para el desarrollo de sus actividades?

SI ☐

NO ☐

Mencione: _____

14. ¿Qué normativas internas rigen la unidad? ¿Para qué le sirven dichas normativas?

Parte 2: Información de los procesos estratégicos pertenecientes a la unidad.

Objetivo: Obtener información sobre el proceso estratégico para la caracterización y modelado del proceso actual.

15. ¿Cuál es el objetivo del proceso?

16. ¿Requiere de información de otra persona o unidad para que su proceso inicie? ¿Qué necesita? Por ejemplo: información, materiales, lineamientos, normativas, etc.

17. Describa los pasos de realización de su proceso en orden secuencial y detalladamente iniciando con la planificación, el qué hacer para que el proceso se ejecute, la verificación y el actuar dentro del proceso. Además, mencionar el responsable o los responsables de cada paso.

N°	Procedimiento	Responsable	Tiempo estimado de realización (días)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			

18. ¿Cuáles son las partes críticas de su proceso?

19. ¿Cuál es el producto de su proceso? ¿Qué características debe de tener el producto al finalizar el proceso?

20. ¿A quién va dirigido el resultado de su proceso?

21. ¿Miden su proceso? Si la respuesta es “Sí” ¿Cómo se realiza y en qué parte del proceso se aplica?

22. Si la respuesta anterior es “con un Indicador de desempeño” ¿Para qué le sirve el indicador?

23. ¿El proceso ha sufrido algún cambio reciente? ¿Qué aspectos cambiaron?

24. ¿Cuál es el protocolo que se sigue para implementar cambios dentro del proceso? Describa el procedimiento.

N°	Procedimiento	Responsable	Tiempo estimado de realización (días)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

Gracias por su colaboración

- **Checklist**

Es una herramienta estructurada que consiste en un listado de ítems o preguntas predefinidas que se utilizan para guiar la recolección de datos estandarizada y sistemática de información específica de un sujeto de estudio.

Esta debe cumplir con las siguientes características:

- **Estructurada:** La lista presenta una organización clara y lógica, usualmente en formato de tabla o matriz, con ítems o preguntas bien definidos y diferenciados.
- **Focalizada:** Se concentra en recolectar información específica y relevante para el problema de investigación o los objetivos planteados.
- **Estandarizada:** Permite homogeneizar el proceso de recolección de datos, minimizando la variabilidad y asegurando la comparabilidad entre casos.
- **Flexible:** Se puede adaptar a diferentes contextos de investigación y tipos de datos, incluyendo datos cualitativos y cuantitativos.

A su vez, presenta las siguientes ventajas:

- **Eficiencia:** Agiliza la recolección de datos al proporcionar una guía clara y estructurada para el investigador.
- **Precisión:** Minimiza errores y omisiones al asegurar que se recopilan todos los datos relevantes.
- **Confiabilidad:** Permite obtener datos consistentes y comparables entre diferentes casos o estudios.
- **Compleitud:** Garantiza que se abordan todos los aspectos importantes del tema de investigación.
- **Facilidad de uso:** No requiere de conocimientos o habilidades especializadas por parte del investigador.
- **Versatilidad:** Se puede aplicar en diversos contextos de investigación, tanto cualitativos como cuantitativos.
- **Útil para el análisis de datos:** Facilita la organización, categorización y análisis de la información recopilada.

	Lista de Verificación		CÓDIGO: LV-PGR-2024		
			Fecha: 20 de mayo de 2024		
			Revisión No:	Página 1 de x	

	Unidad:			Realizada por:	
	Proceso:			Carné:	

No.	Pregunta	Sí	No	N/A	Observaciones
PLANEACIÓN					
1	El responsable del proceso conoce el tipo de organización interna de la unidad a la que pertenece.				
2	El responsable del proceso domina la función general de la unidad a la que pertenece según lo descrito en el Manual de Organización y Funciones.				
3	Están definidos claramente los objetivos de la unidad.				
4	Los objetivos son específicos, medibles, alcanzables y relevantes.				
5	Se reconoce los proveedores del proceso.				
6	Se han identificado las necesidades y requerimientos del cliente o los clientes del proceso.				
7	Se tiene identificado los recursos (humanos, tiempo y costos) que se ocupan en el desarrollo del proceso.				
HACER					
8	Se tiene documentado los procedimientos para llevar a cabo el proceso.				
9	Se están siguiendo los procedimientos establecidos según lo documentado.				
10	El proceso se ejecuta según los planificado.				

11	Existe una comunicación fluida y efectiva entre los miembros de la unidad.				
12	Se realizan reuniones para revisar el proceso.				
13	Se identifica el resultado obtenido luego de realizar el proceso.				
14	Se documentan los resultados obtenidos luego de realizar el proceso.				
VERIFICAR					
15	Se tiene definido indicadores clave de desempeño adecuados para evaluar los procesos.				
16	Se monitorea los indicadores clave de desempeño del proceso.				
17	El proceso cumple con la función general estipulada de la unidad descrito en el Manual de Organización y Funciones.				
18	Se utilizan herramientas y técnicas adecuadas para el análisis de los datos.				
19	Se documentan las desviaciones identificadas en el proceso y se analizan las causas.				
20	Se identifica y notifican oportunidades de mejora del proceso.				
ACTUAR					
21	Se comunican las capacitaciones realizadas por la unidad de Gestión de Planificación y Desarrollo Operacional al equipo involucrado en el proceso.				
22	Se revisan y ajustan los objetivos y procesos para adaptarse a cambios y mejoras.				
23	Se revisan y actualizan los procedimientos y documentos del proceso.				
24	El responsable o los responsables del proceso conocen sobre las actualizaciones que se han realizado al proceso.				

2.2.3.7 SECUENCIA PARA EL ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de datos es una etapa crucial en una investigación, permitiendo de manera sistemática explorar, interpretar y visualizar los datos recopilados mediante la aplicación de los instrumentos de medición y otras técnicas aplicadas para dicho fin.

Esto permite identificar aquella información, tendencia, patrón o conocimiento relevante para el tema en estudio con el fin de fortalecer la investigación.

Desarrollándose mediante los siguientes pasos:

1. **Identificación de procesos de la Procuraduría General de la República**, mediante la información brindada por la institución, la recopilada mediante los instrumentos de medición y otras fuentes.
2. **Clasificación de los procesos**, determinando basados en sus características si estos efectivamente son procesos.
3. **Determinando los procesos a estudiar**, en donde en base a una serie de criterios, se determinarán los procesos que serán estudiados.

Por cada proceso estudiado se hará uso de las siguientes técnicas:

- **Descripción del proceso:** Una **descripción de un proceso** es una técnica fundamental para documentar y comunicar de manera clara, detallada y organizada, la secuencia de pasos y actividades que se llevan a cabo para realizar una determinada serie de procedimientos o tareas.

Cumpliendo con las siguientes características:

- **Claridad:** Debe ser fácil de entender y utilizar para cualquier persona involucrada en el proceso, independientemente de su nivel de conocimiento o experiencia.
- **Precisión:** La información debe ser precisa, completa y actualizada, reflejando fielmente la realidad del proceso.
- **Objetividad:** Debe ser neutral y objetiva, evitando opiniones o interpretaciones personales.
- **Compleitud:** Debe incluir toda la información relevante para la comprensión y ejecución del proceso.

- **Concisión:** Debe ser breve y directa, evitando información innecesaria o redundante.
- **Estructura lógica:** Debe estar organizada de manera lógica y secuencial, siguiendo el flujo del proceso.
- **Ficha de Proceso:** Una **ficha de proceso** es un documento estandarizado que sirve para recopilar y organizar de manera sistemática la información esencial sobre un proceso específico.

Además de que contribuye a,

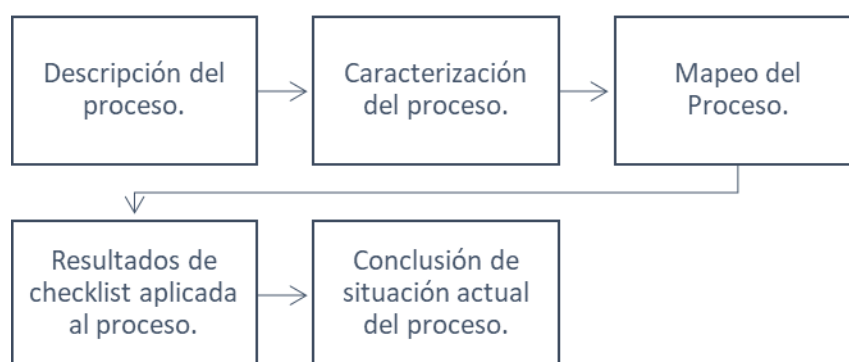
- **Documentar y describir un proceso:** Brinda una descripción clara y concisa de las etapas, actividades, responsables, recursos y resultados de un proceso.
- **Comunicar información sobre el proceso:** Facilita la comunicación y comprensión del proceso entre las personas involucradas, tanto en el ámbito operativo como en la gestión.
- **Estandarizar la ejecución del proceso:** Permite establecer una forma estandarizada de realizar el proceso, asegurando la consistencia y calidad en su ejecución.
- **Mejorar la eficiencia del proceso:** Sirve como base para identificar oportunidades de mejora en la eficiencia, eficacia y productividad del proceso.
- **Capacitar y entrenar al personal:** Facilita la capacitación y entrenamiento del personal que participa en el proceso, proporcionándoles una guía clara y detallada.
- **Controlar y monitorear el proceso:** Permite establecer mecanismos para el control y monitoreo del proceso, identificando posibles desviaciones o problemas.
- **Tomar decisiones fundamentadas:** Proporciona información valiosa para la toma de decisiones relacionadas con la gestión y mejora del proceso.
- **Mapeo o modelado de procesos:** El mapeo o modelado de procesos es una técnica utilizada para visualizar y analizar de manera sistemática cómo se desarrolla un proceso dentro de una organización, desde su inicio hasta su conclusión, identificando actividades, roles, decisiones y sistemas involucrados en cada etapa. Al crear un mapa de procesos, ya sea mediante diagramas de flujo u otras herramientas visuales, se obtiene una representación clara y detallada de la secuencia de actividades y flujos de información, lo que facilita la identificación de posibles cuellos de botella, áreas de mejora, redundancias y oportunidades para optimizar la eficiencia y efectividad del proceso en cuestión. Este enfoque es fundamental para la propuesta de mejora en la Procuraduría General de la República de El

Salvador, ya que permite una comprensión profunda de los procesos estratégicos y su posterior optimización.

- **Tabulación de resultados de Checklist:** consiste en la organización metódica de la información obtenida mediante una lista de verificación en una tabla o matriz, de manera que se facilite su análisis e interpretación.

Resultando en el siguiente análisis por cada proceso:

Ilustración 37. Estructura de análisis por proceso estudiado



Fuente: Elaboración propia.

2.2 REGISTRO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

Para la identificación de los procesos de la PGR, se retoma el inventario de procesos brindado por la institución, el cual es un listado de los procesos identificados en cada una de las unidades organizativas:

2.2.1 INVENTARIO DE PROCESOS

Tabla 29. Inventario de procesos de la PGR.

Unidad	Procesos
Unidad de Gestión Documental y Archivo	Gestión Documental
Centro de Atención Virtual	Atención Virtual de Consultas de la Persona Usuaría
Unidad de Atención a la Persona Usuaría	Recepción y Atención a la Persona Usuaría
	Quejas y Denuncias
Unidad de Defensa Pública Penal	Asistencia Legal en Materia Penal

Unidad de Familia	Proceso Administrativo en Materia de Familia
	Procesos Judiciales en Materia de Familia
Unidad de Niñez y Adolescencia	Proceso de Asistencia Judicial en Materia de Niñez y Adolescencia.
Unidad de Penal Juvenil	Asistencia Legal en Materia Penal Juvenil
Unidad de Derechos Laborales	Servicio Legal en Materia de Derechos Laborales
Unidad de Derechos Patrimoniales	Agrimensura
	Derechos Patrimoniales
	Procesos Notariales de Derechos Patrimoniales
Unidad de Servicios Notariales	Procesos Notariales
Unidad de Desplazamiento Forzado Interno	Movilidad Humana
Unidad de Servicios Itinerantes	Servicios Itinerantes
Unidad de Atención Psicosocial	Atención en Trabajo Social
	Atención Psicológica
Unidad de Mediación y Conciliación	Mediación
Unidad Institucional de Atención Especializada para las Mujeres (UIAEM)	Asistencia Legal de Violencia y Discriminación de las Mujeres
	Asistencia Psicológica Especializada en las Mujeres
	Facilitación de Grupos de Autoayuda
	Trabajo Social Especializado en las Mujeres
Gerencia de Talento Humano	Evaluación de Desempeño
	Bienestar
	CAPI
	Renuncia
	Seguridad y Salud Ocupacional
	Evaluación de Personal
	Registro de Planilla
	Control de Archivos
	Medición de Clima Laboral
Clínica Empresarial	Atención Médica
Unidad de Control de Bienes Institucionales	Atención a la Solicitud de Combustible
	Atención de Almacén
	Solicitud de Activo Fijo
Unidad de Gestión de Proyectos y Cooperación	Gestión de Cooperación
	Gestión de Proyectos
Unidad de Mantenimiento	Mantenimiento de las Instalaciones
Unidad de Compras Públicas	Compras Institucionales
Unidad de Logística	Control y Uso de Flota Vehicular
	Orden y Limpieza

	Resguardo de la Instalación
Gerencia de Tecnología de la Información	Mantenimiento de Equipos Informáticos
	Mantenimiento y Seguridad de las Redes
	Desarrollo de Software
Gerencia de Comunicaciones	Comunicación Interna y Externa
Secretaría General	Certificaciones Documentales
	Correspondencia
	Emisión de Solvencia de Pensión Alimenticia
Unidad de Práctica Jurídica y Profesional	Gestión de Prácticas Jurídicas y Profesionales
Gerencia Financiera	Control de Embargo
	Fondo Circulante
	Formulación de Proyecto de Presupuesto
	Ejecución Presupuestaria
	Registro de Ingresos y Egresos Cuota Alimenticia
	Cierres Mensuales y Anuales
	Gestión de Presupuesto
Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional	Optimización de Procesos
	Planeación Estratégica
Auditoría Interna	Auditoría de Procesos de Servicios Institucionales
Unidad de Acceso a la Información Pública	Acceso a la Información
Dirección de Servicios Institucionales	Auditoría de Procesos

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

Se hace una descripción sobre cada proceso con la finalidad de conocer con mayor detalle cada uno para posteriormente poder clasificarlos en estratégicos, misionales y de apoyo.

Iniciando con los procesos estratégicos los cuales son los siguientes:

Tabla 30. Descripción de los procesos de la PGR.

Proceso	Descripción	Objetivo
Gestión Documental	Es un proceso el cual gestiona mediante la creación de políticas, manuales, procedimientos entre otros la organización, preservación y acceso a los documentos e institucionales.	Garantizar la adecuada gestión y conservación de la información producida por la institución, procurando que esta se encuentre organizada y clasificada para facilitar el acceso a la misma.
Atención Virtual de Consultas de la Persona Usuaria	Es un proceso que permite solventar las dudas que tienen las personas usuarias de la institución.	Asesorar, orientar y gestionar las consultas legales y que tienen las personas por medios virtuales.

Recepción y Atención a la Persona Usaria	Se enfoca en proporcionar información y orientación a las personas que acuden a las instalaciones de la institución, facilitando su atención, promoviendo el flujo ordenado de visitantes y el uso adecuado de las instalaciones.	Guiar y derivar a las personas en las unidades correspondientes para su adecuada atención.
Quejas y Denuncias	Es procesos para mantener la integridad, la transparencia y le confianza en la institución, además de que este proceso asegura que las quejas y denuncia sobre el personal sean recibidas, investigadas y resueltas de manera justa y eficiente.	Proteger la imagen institucional y aplicar el código de ética para escalarlos según aplique a una posible sanción.
Asistencia Legal en Materia Penal	Es un proceso que permite prestar servicios en una de las áreas de atención legal.	Garantizar el respeto a las garantías constitucionales y el debido proceso, en términos de libertad individual, igualdad de las partes y dignidad de la persona humana de quienes requieren el servicio.
Proceso Administrativo en Materia de Familia	Es un proceso que permite prestar servicios en una de las áreas de atención legal.	Desjudicialización de casos relacionados al derecho de familia y propiciar una cultura de paz.
Procesos Judiciales en Materia de Familia	Es un proceso que permite prestar servicios en una de las áreas de atención legal.	Acceso a la justicia por medio de tutelar de derechos.
Proceso de Asistencia Judicial en Materia de Niñez y Adolescencia	Es un proceso que permite prestar servicios en una de las áreas de atención legal.	Solventar la situación jurídica de los niños y adolescentes.
Asistencia Legal en Materia Penal Juvenil	Es un proceso que permite prestar servicios en una de las áreas de atención legal.	Garantizar el respeto a las garantías constitucionales y el debido proceso, en términos de libertad individual, igualdad de las partes y dignidad de la persona humana de los adolescentes que requieren el servicio.

Servicio Legal en Materia de Derechos Laborales	Es un proceso que permite prestar servicios en una de las áreas de atención legal.	Proporcionar asistencia y asesoramiento legal en materia de derechos laborales.
Agrimensura	Es un proceso que se enfoca en orientar de forma técnica los servicios notariales y patrimoniales, facilitando la verificación, delimitación y documentación, contribuyendo al respaldo técnico necesario.	Brindar apoyo técnico especializado en servicios notariales y patrimoniales para contribuir en el correcto ejercicio judicial.
Derechos Patrimoniales	Es un proceso que permite prestar servicios en una de las áreas de atención legal.	Brindar la asistencia legal promoviendo o representando a personas usuarias y garantizando los derechos de su patrimonio.
Procesos Notariales de Derechos Patrimoniales	Es un proceso que se comprende de acciones orientadas a la atención, análisis y formalización de solicitudes relacionadas a los derechos patrimoniales de cada persona usuaria.	Brindar los servicios legales que solicitan las personas usuarias de manera que se puedan garantizar el servicio de manera adecuada a favor de ellos.
Procesos Notariales	Es un proceso que permite prestar servicios en una de las áreas de atención legal.	Brindar los servicios legales que solicitan las personas usuarias de manera que se puedan garantizar el servicio de manera adecuada a favor de ellos.
Movilidad Humana	Es un proceso que permite obtener una solución duradera para personas en situación de movilidad humana.	Buscar una solución duradera para restituir el proyecto de vida de personas en situación de movilidad humana.
Servicios Itinerantes	Es un proceso que se encarga de la planificación, organización y ejecución de los servicios en lugares accesibles para las personas usuarias.	Promover el acercamiento de los servicios de la PGR a las personas que no pueden acceder a estos debido a su situación de vulnerabilidad.
Atención en Trabajo Social	Es un proceso que permite prestar servicios en materia de trabajo social.	Garantizar los derechos de niñez y adolescencia, y población vulnerable mediante intervenciones en el área de trabajo social promoviendo la convivencia ciudadana.

Atención Psicológica	Es un proceso que permite prestar servicios en materia psicológica.	Garantizar la protección de los derechos de la Niñez y Adolescencia por medio de estudios psicológicos y la salud mental de la población mediante intervenciones psicoterapeutas, además de promover la convivencia ciudadana y paz social a través de programas de educación psicosocial.
Mediación	Es un proceso que permite brindar una solución alterna a un conflicto.	Resolución de conflictos y evitar la repetición de este mismo conflicto.
Asistencia Legal de Violencia y Discriminación de las Mujeres	Es un proceso que permite prestar servicios en una de las áreas de atención legal.	Garantizar el acceso a la justicia a las mujeres que enfrentan violencia y/o discriminación.
Asistencia Psicológica Especializada en las Mujeres	Es un proceso que permite prestar servicios en materia psicológica para las mujeres.	Garantizar el acceso a la asistencia psicológica a las mujeres que enfrentan violencia y/o discriminación.
Facilitación de Grupos de Autoayuda	Es un proceso que permite el empoderamiento de las mujeres a través de la construcción de redes de apoyo entre usuarias de la institución.	Garantizar el acceso a grupos de autoayuda a las mujeres que enfrentan violencia y/o discriminación.
Trabajo Social Especializado en las Mujeres	Es un proceso que permite prestar servicios en materia de trabajo social para las mujeres.	Garantizar el acceso a los servicios de trabajo social a las mujeres que enfrentan violencia y/o discriminación.
Evaluación de desempeño	Es un proceso que evalúa el desempeño del personal de la institución, en base a los lineamientos establecidos por la alta dirección identificando fortalezas y debilidades.	Evaluar el desempeño del personal para determinar los puntos a fortalecer a través de planes de formación y otras estrategias para el fortalecimiento institucional.
Bienestar	Son todos aquellos incentivos laborales que se tiene en la institución (gif card, seguro de vida, uniformes)	Contribuir al bienestar integral del personal que forma parte de la institución mediante la gestión de incentivos laborales para fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia dentro de la institución.

CAPI	Es un proceso orientado a la prestación de servicios integrales dirigidos a la primera infancia (4 meses a 4 años) enfocado en promover su desarrollo físico, emocional, cognitivo y social.	Ampliar la cobertura de atención integral y especializada a la primera infancia para contribuir al desarrollo pleno de los niños salvadoreños.
Renuncia	Se enfoca en proporcionar un instructivo claro y detallado sobre los pasos a seguir para formalizar la renuncia voluntaria.	Garantizar una gestión eficiente y transparente del proceso de renuncia voluntaria del personal, asegurando la correcta formalización y liquidación oportuna para proteger los derechos tanto del colaborador como de la institución.
Seguridad y Salud Ocupacional	Este proceso se encarga de identificar, evaluar y controlar los riesgos laborales con el objetivo de prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.	Promover la prevención de riesgos laborales por medio de la evaluación de las instalaciones y la generación de programas para el aseguramiento de la seguridad y salud de las personas servidoras públicas de la PGR.
Evaluación de Personal	Es un proceso que garantiza que los empleados cumplan con los estándares de desempeño, integridad y competencia necesarios	Realizar evaluaciones correspondientes para saber si es la persona calificada.
Registro de Planilla	Consiste en la elaboración y registro detallado de las planillas correspondientes a los pagos de salarios, bonos y aguinaldos al personal de la institución.	Garantizar la elaboración de las planillas para el pago de los salarios, bonos y aguinaldos con base a las normativas laborales y correcta remuneración.
Control de Archivos	Consiste en la organización, resguardo y actualización de toda la documentación relacionadas con cada colaborador en su expediente laboral.	Resguardar toda la información o movimiento de cada uno de los empleados en el expediente laboral.
Medición de Clima Laboral	Es un proceso para evaluar y mejorar el ambiente de trabajo, la satisfacción de los empleados y la cultura organizacional.	Identificar el clima laboral a nivel nacional de todo el personal de la institución, midiendo beneficios con los que se cuenta.

Atención Médica	Es un proceso que garantiza que el personal de la institución reciba servicios de salud adecuados y oportunos. Esto contribuye al bienestar general del personal y a un entorno laboral saludable y productivo.	Brindar atención médica curativa y preventiva a las y los empleados de la PGR.
Atención a la Solicitud de Combustible	Es un proceso crucial para garantizar el suministro eficiente y adecuado de combustible a los vehículos y equipos necesarios para el desempeño de las funciones institucionales.	Abastecer a la flota de combustible por medio de cupones para el uso.
Atención de Almacén	Este proceso asegura el manejo eficiente y seguro de los bienes y suministros necesarios para el funcionamiento de la institución.	Solicitar insumos y analizar existencias para el uso de la institución.
Solicitud de Activo Fijo	Es un proceso en el cual se identifica, evalúa y solicita los activos fijos necesarios que se requieren para la operatividad de la institución.	Solicitar las compras e información de los activos fijos utilizados para la Procuraduría General de la República.
Gestión de Cooperación	Este proceso se encarga de la identificación, gestión y seguimiento de oportunidades de cooperación con otras instituciones, tanto nacionales como internacionales.	Promover las relaciones con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que contribuyan a garantizar la adecuada ejecución de los servicios institucionales.
Gestión de Proyectos	Es un proceso en el cual se formula, ejecuta, monitorea y evalúa los proyectos internos, de cooperación externa y pre-inversión para que se encaminen a los objetivos institucionales.	Garantizar la adecuada ejecución, monitoreo y evaluación de los proyectos para asegurar la adecuada prestación de los servicios institucionales.
Mantenimiento de las instalaciones	Es un proceso que se cerciora que las instalaciones se encuentren en condiciones adecuadas para asegurar la operatividad, seguridad y eficiencia de la infraestructura.	Mantener las instalaciones en condiciones adecuadas para el desarrollo y operatividad de las actividades diarias dentro de la Procuraduría General de la República.

Compras Institucionales	Es un proceso el cual se conforma de actividades que se relacionan con la gestión de adquisiciones y contrataciones necesarios para la operatividad de la Procuraduría General de la República conforme a la Ley de Compras Públicas.	Realizar las compras de insumos y contrataciones de servicios para el funcionamiento de la PGR de conformidad a la Ley de Compras Públicas.
Control y Uso de Flota Vehicular	El proceso garantiza la operatividad, seguridad y eficiencia en el uso de los vehículos de la institución.	Control y forma de uso de flota a nivel nacional de los vehículos.
Orden y Limpieza	Este proceso implica una planificación minuciosa y una ejecución cuidadosa para mantener un entorno de trabajo seguro, saludable y eficiente. Esto implica establecer estándares claros, asignar responsabilidades específicas y crear horarios detallados para las tareas de limpieza.	Mantener todas las áreas de la PGR en condiciones de limpieza y adecuadas para el personal de la PGR y los usuarios.
Resguardo de la Instalación	Es un proceso que toma medidas para garantizar la seguridad física de las instalaciones, proteger los activos de la institución y proporcionar un entorno de trabajo seguro para el personal.	Resguardar el mobiliario de las instituciones para el buen uso de este mismo.
Mantenimiento de Equipos Informáticos	se refiere a un conjunto de actividades planificadas y sistemáticas orientadas a garantizar el correcto funcionamiento, optimización y conservación de los equipos de cómputo y dispositivos tecnológicos utilizados por la institución.	Asegurar la disponibilidad, confiabilidad y eficiencia de los recursos tecnológicos utilizados en las operaciones diarias de la institución.
Mantenimiento y Seguridad de las Redes	Es el conjunto de actividades y prácticas técnicas orientadas a garantizar el funcionamiento óptimo, la disponibilidad y la protección de la infraestructura de red de la institución.	Asegurar la integridad, confidencialidad, disponibilidad y eficiencia de la infraestructura de red, permitiendo un flujo de información seguro y continuo.

Desarrollo de Software	Son las actividades organizadas y metodológicas orientadas a la creación, diseño, implementación y mantenimiento de aplicaciones y sistemas informáticos que soportan las funciones y necesidades operativas de la institución.	Crear soluciones tecnológicas eficientes, seguras y escalables que apoyen y mejoren los procesos institucionales, permitiendo una gestión efectiva de la información y un servicio más ágil y accesible a los usuarios.
Comunicación Interna y Externa	Es un proceso que permite comunicarse de manera efectiva con la población y el personal institucional mediante el correcto uso de las TICs.	Establecer una comunicación efectiva con el personal de la institución y la población usuaria, construyendo relaciones sólidas y duraderas.
Certificaciones Documentales	Consiste en la revisión, validación y emisión de copias certificadas de documentos originales presentados por las personas usuarias.	Certificar/dar de copia de un documento para asegurar su validez y autenticidad respecto a la original.
Correspondencia	Abarca la recepción, registro y distribución correcta de toda la documentación que ingresa a la institución.	Recibir y distribuir la documentación que se recibe en la PGR tanto del Despacho General como de las demás unidades organizativas.
Emisión de Solvencia de Pensión Alimenticia	Es un proceso en el cual se verifica el cumplimiento de las obligaciones alimenticias por parte del alimentante y se emite un documento donde se certifica el cumplimiento según el acuerdo judicial denominado solvencia.	Emitir un documento que refleje el estado actual de la obligación alimenticia a favor del alimentante.
Gestión de Prácticas Jurídicas y Profesionales	Este proceso implica la coordinación, supervisión y evaluación de las actividades prácticas realizadas por estudiantes de derecho y profesionales en formación dentro de la institución.	Controlar la formación de los practicantes para un mejor desempeño de la PGR.
Control de Embargo	Consiste en el registro detallado y actualización de todos los embargos aplicados a las personas usuarias, asegurando la correcta documentación y seguimiento.	Garantizar el registro completo, preciso y oportuno de todos los embargos aplicados a las personas usuarias, facilitando su seguimiento y control conforme a la normativa vigente.
Fondo Circulante	Es un proceso que consiste en la administración y distribución de	Realizar financiamiento y pago de compras para adquisición de bienes

	recursos financieros destinado a los gastos operativos de la institución.	y servicios de menor cuantía, mediante pagos de contado.
Formulación de Proyecto de Presupuesto	Es un proceso que debe identificar de manera integral los recursos necesarios para el óptimo funcionamiento institucional.	Identificar los insumos para poder cumplir con las metas institucionales procurando la obtención y distribución de todos los bienes y servicios esenciales.
Ejecución Presupuestaria	Es un proceso que, permite establecer metas y objetivos, así como plazos de cumplimiento según los recursos financieros institucionales.	Proyectar la distribución mensual de los desembolsos procurando la obtención de los bienes y servicios esenciales para el funcionamiento institucional.
Registro de Ingresos y Egresos cuota alimenticia	En este proceso se registra contablemente los ingresos y egresos relacionados con las cuotas alimenticias.	Registrar los ingresos y egresos de las cuotas alimenticias asegurando el manejo transparente y adecuado de los fondos ajenos en custodia con base a las disposiciones legales y normativas de la institución.
Cierres Mensuales y Anuales	Es un proceso que permite generar un análisis para toma de decisiones y ajustes en las estrategias.	Reportar oportunamente las cuentas de activos institucionales.
Gestión de Presupuesto	Es un proceso en el cual se planifica, organiza, coordina, ejecuta y monitorea el uso de los recursos financieros durante un periodo específico.	Aplicar los gastos a las estimaciones presupuestarias.
Optimización de Procesos	Es un proceso que permite que cada unidad documente y analice su proceso, generando espacios de discusión y trabajo en equipo.	Contribuir a la mejora de los procesos mediante la documentación y análisis de estos.
Planeación Estratégica	Es un proceso que permite definir los objetivos institucionales a corto y mediano plazo.	Diseñar y monitorear las estrategias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
Auditoria de Procesos de Servicios Institucionales	Es un proceso que se encarga de efectuar auditorías a la institución con el fin de evaluar y fortalecer el sistema de control interno para una eficaz gestión administrativa, financiera y operativa.	Contribuir al logro de los objetivos de la institución, mediante la evaluación sistemática y objetiva de la gestión administrativa, financiera y operativa.
Acceso a la Información	Es un proceso el cual gestiona la información pública que se genera,	Garantizar el derecho fundamental de toda persona a acceder a la

	obtiene, adquiere y administra en la institución, así como su organización, almacenamiento y conservación con la finalidad de facilitar la información a las personas solicitantes.	información en poder de la Procuraduría General de la República.
Auditoría de Procesos	Es un proceso que evalúa el desempeño de las personas en la prestación de los servicios a la población usuaria, determinando el nivel de cumplimiento de la normativa institucional y otros aspectos determinados por la alta dirección.	Evaluar el desempeño técnico de las personas servidoras públicas de la PGR en la prestación de los servicios a la población usuaria, para identificar puntos de mejora y generar lineamientos que garanticen la prestación de servicios de calidad.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.3 VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS

Con el inventario proporcionado por la institución, se procede a su análisis para verificar que los elementos que conforman el listado corresponden a procesos, indiferentemente su clasificación (estratégicos, misionales o de apoyo). De esta manera, se sustentan objetivamente los procesos que se tomarán en cuenta para su análisis y caracterización.

Para realizar el análisis del inventario y la lista de procesos proporcionados se utilizará una tabla de características para la evaluación de procesos. Para dicho análisis, se identifican y establecen las características principales e indispensables para considerar un elemento como proceso. El elemento en evaluación debe cumplir con todas las características determinadas para considerarse como tal.

Para que un elemento se considere proceso debe cumplir con las siguientes características:

1. **Entradas y salidas:** Todo proceso debe tener entradas y producir salidas.
2. **Cumplimientos de objetivos:** Los procesos deben dar cumplimiento a un objetivo que sea guía de las acciones o actividades del proceso y permita evaluar su desempeño final.
3. **Afectan distintos niveles organizativos:** Los procesos afectan diversas áreas o departamentos de una organización incluso si estas no pertenecen al mismo nivel jerárquico, esto debido a que todas deben de coordinarse para llevar a cabo las actividades que den cumplimiento a un objetivo común.

4. **Medible:** Un proceso debe se debe poder cuantificar el rendimiento a través de indicadores o métricas que permitan monitorear y mejorar su rendimiento.

Determinación de procesos de la institución

- Unidad de Gestión Documental y Archivo

Tabla 31. Evaluación de procesos de la Unidad de Gestión Documental y Archivo.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Gestión Documental		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Centro de Atención Virtual

Tabla 32. Evaluación de procesos del Centro de Atención Virtual.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Atención virtual de consultas de la persona usuaria		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Unidad de Atención a la Persona Usuaría

Tabla 33. Evaluación de procesos de la Unidad de Atención a la Persona Usuaría.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Recepción y Atención a la Persona Usuaría		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas		X	
Da cumplimiento a un objetivo		X	El objetivo planteado se presenta más como una serie de pasos a realizar
Afecta distintos niveles organizativos		X	
Medible		X	
Total	0	4	
Nombre del proceso	Quejas y Denuncias		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Unidad de Defensa Pública Penal

Tabla 34. Evaluación de procesos de la Unidad de Defensa Pública Penal.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Asistencia legal en Materia Penal		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Unidad de Familia

Tabla 35. Evaluación de procesos de la Unidad de Familia.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Proceso Administrativo en Materia de Familia		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	
Nombre del proceso	Procesos Judiciales en Materia Penal		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Unidad de Niñez y Adolescencia

Tabla 36. Evaluación de procesos de la Unidad de Niñez y Adolescencia.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Proceso de Asistencia Judicial en Materia de Niñez y Adolescencia		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Unidad de Penal Juvenil

Tabla 37. Evaluación de procesos de la Unidad de Penal Juvenil.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Atención Legal en Materia Penal Juvenil		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Unidad de Derechos Laborales

Tabla 38. Evaluación de procesos de la Unidad de Derechos Laborales.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Servicio Legal en Materia de Derechos Laborales		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Unidad de Derechos Patrimoniales

Tabla 39. Evaluación de procesos de la Unidad de Derechos Patrimoniales.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Agrimensura		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas		X	
Da cumplimiento a un objetivo		X	El objetivo planteado se presenta más como una serie de pasos a realizar

Afecta distintos niveles organizativos		X	
Medible		X	
Total	0	4	
Nombre del proceso	Derechos Patrimoniales		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	
Nombre del proceso	Procesos Notariales de Derechos Patrimoniales		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Unidad de Servicios Notariales

Tabla 40. Evaluación de procesos de la Unidad de Servicios Notariales.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Procesos Notariales		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Unidad de Desplazamiento Forzado Interno

Tabla 41. Evaluación de procesos de la Unidad de Desplazamiento Forzado Interno.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Movilidad Humana		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Unidad de Servicios Itinerantes

Tabla 42. Evaluación de procesos de la Unidad de Servicios Itinerantes.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Servicios Itinerantes		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Unidad de Atención Psicosocial

Tabla 43. Evaluación de procesos de la Unidad de Atención Psicosocial.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Atención en Trabajo Social		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		

Medible	X		
Total	4	0	
Nombre del proceso	Atención Psicológica		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Unidad de Mediación y Conciliación

Tabla 44. Evaluación de procesos de la Unidad de Mediación y Conciliación.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Mediación		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Unidad Institucional de Atención Especializada para las Mujeres (UIAEM)

Tabla 45. Evaluación de procesos de la Unidad Institucional de Atención Especializada para las Mujeres (UIAEM).

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Asistencia Legal de Violencia y Discriminación de las Mujeres		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	
Nombre del proceso	Asistencia Psicológica Especializada en las Mujeres		

Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	
Nombre del proceso	Facilitación de Grupos de Autoayuda		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	
Nombre del proceso	Trabajo Social Especializado en las Mujeres		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Gerencia de Talento Humano

Tabla 46. Evaluación de procesos de la Gerencia de Talento Humano.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Evaluación de Desempeño		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	
Nombre del proceso	Bienestar		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones

Tiene entrada y salidas		X	
Da cumplimiento a un objetivo		X	Según el objetivo brindado representa más una serie de pasos para brindar incentivos a los trabajadores
Afecta distintos niveles organizativos		X	
Medible		X	
Total	0	4	
Nombre del proceso	CAPI		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas		X	
Da cumplimiento a un objetivo		X	El objetivo planteado se presenta más como una serie de pasos a realizar
Afecta distintos niveles organizativos		X	
Medible		X	
Total	0	4	
Nombre del proceso	Renuncia		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas		X	
Da cumplimiento a un objetivo		X	El objetivo planteado se presenta más como una serie de pasos a realizar
Afecta distintos niveles organizativos		X	
Medible		X	
Total	0	4	
Nombre del proceso	Seguridad y Salud Ocupacional		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	
Nombre del proceso	Evaluación de Personal		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		

Total	4	0	
Nombre del proceso	Registro de Planilla		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas		X	
Da cumplimiento a un objetivo		X	El objetivo planteado se presenta más como una serie de pasos a realizar
Afecta distintos niveles organizativos		X	
Medible		X	
Total	0	4	
Nombre del proceso	Control de Archivos		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas		X	
Da cumplimiento a un objetivo		X	El objetivo planteado se presenta más como una serie de pasos a realizar
Afecta distintos niveles organizativos		X	
Medible		X	
Total	0	4	
Nombre del proceso	Medición de Clima Laboral		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Clínica Empresarial

Tabla 47. Evaluación de procesos de la Clínica Empresarial.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Atención Médica		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Unidad de Control de Bienes Institucionales

Tabla 48. Evaluación de procesos de la Unidad de Control de Bienes Institucionales.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Atención a la Solicitud de Combustible		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	
Nombre del proceso	Atención de Almacén		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	
Nombre del proceso	Solicitud de Activo Fijo		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Unidad de Gestión de Proyectos y Cooperación

Tabla 49. Evaluación de procesos de la Unidad de Gestión de Proyectos y Cooperación.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Gestión de Cooperación		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		

Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	
Nombre del proceso	Gestión de Proyectos		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Unidad de Mantenimiento

Tabla 50. Evaluación de procesos de la Unidad de Mantenimiento.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Mantenimiento de las Instalaciones		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Unidad de Compras Públicas

Tabla 51. Evaluación de procesos de la Unidad de Compras Públicas.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Compras Institucionales		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Unidad de Logística

Tabla 52. Evaluación de procesos de la Unidad de Logística.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Control y Uso de Flota Vehicular		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	
Nombre del proceso	Orden y Limpieza		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	
Nombre del proceso	Resguardo de la Instalación		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Gerencia de Tecnología de la Información

Tabla 53. Evaluación de procesos de la Gerencia de Tecnología de la Información.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Mantenimiento de Equipos Informáticos		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		

Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	
Nombre del proceso	Mantenimiento y Seguridad de las Redes		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	
Nombre del proceso	Desarrollo de Software		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Gerencia de Comunicaciones

Tabla 54. Evaluación de procesos de la Gerencia de Comunicaciones.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Comunicación Interna y Externa		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Secretaría General

Tabla 55. Evaluación de procesos de la Secretaría General.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Certificaciones Documentales		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas		X	
Da cumplimiento a un objetivo		X	El objetivo planteado se presenta más como una serie de pasos a realizar
Afecta distintos niveles organizativos		X	
Medible		X	
Total	0	4	
Nombre del proceso	Correspondencia		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas		X	
Da cumplimiento a un objetivo		X	El objetivo planteado se presenta más como una serie de pasos a realizar
Afecta distintos niveles organizativos		X	
Medible		X	
Total	0	4	
Nombre del proceso	Emisión de Solvencia de Pensión Alimenticia		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Unidad de Práctica Jurídica y Profesional

Tabla 56. Evaluación de procesos de la Unidad de Práctica Jurídica y Profesional.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Gestión de Prácticas Jurídicas y Profesionales		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		

Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Gerencia Financiera

Tabla 57. Evaluación de procesos de la Gerencia Financiera.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Control de Embargo		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas		X	
Da cumplimiento a un objetivo		X	El objetivo planteado se presenta más como una serie de pasos a realizar
Afecta distintos niveles organizativos		X	
Medible		X	
Total	0	4	
Nombre del proceso	Fondo Circulante		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	
Nombre del proceso	Formulación de Proyecto de Presupuesto		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	
Nombre del proceso	Ejecución Presupuestaria		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		

Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	
Nombre del proceso	Registro de Ingresos y Egresos Cuota Alimenticia		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas		X	
Da cumplimiento a un objetivo		X	El objetivo planteado se presenta más como una serie de pasos a realizar
Afecta distintos niveles organizativos		X	
Medible		X	
Total	0	4	
Nombre del proceso	Cierres Mensuales y Anuales		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	
Nombre del proceso	Gestión de Presupuesto		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional

Tabla 58. Evaluación de procesos de la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Optimización de Procesos		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		

Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	
Nombre del proceso	Planeación Estratégica		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Auditoría Interna

Tabla 59. Evaluación de procesos de Auditoría Interna.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Auditoría de Procesos de Servicios Institucionales		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Unidad de Acceso a la Información Pública

Tabla 60. Evaluación de procesos de la Unidad de Acceso a la Información Pública.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Acceso a la Información		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		

Medible	X		
Total	4	0	

Fuente: Elaboración propia.

- Dirección de Servicios Institucionales

Tabla 61. Evaluación de procesos de la Dirección de Servicios Institucionales.

	Evaluación de procesos		
Nombre del proceso	Auditoria de Procesos		
Características a evaluar	Sí cumple	No cumple	Observaciones
Tiene entrada y salidas	X		
Da cumplimiento a un objetivo	X		
Afecta distintos niveles organizativos	X		
Medible	X		
Total	4	0	

Resultados

El inventario proporcionado por la institución actualmente cuenta con **63 procesos** distribuidos en las 31 unidades bajo estudio. Tras el análisis realizado a los procesos se obtuvo:

Tabla 62. Análisis de los procesos de la institución.

Unidad	Cantidad de procesos - situación actual	Cantidad de procesos - posterior análisis	%PPA	Cantidad de elementos que no se clasifican como proceso	%ENP
Unidad de Gestión Documental y Archivo	1	1	1.6%	0	0.0%
Centro de atención virtual	1	1	1.6%	0	0.0%
Unidad de Atención a la persona usuaria	2	1	1.6%	1	1.6%
Defensa Pública Penal	1	1	1.6%	0	0.0%
Unidad de familia	2	2	3.2%	0	0.0%
Unidad de niñez y adolescencia	1	1	1.6%	0	0.0%
Unidad de Penal juvenil	1	1	1.6%	0	0.0%
Unidad de Derechos Laborales	1	1	1.6%	0	0.0%
Unidad de Derechos Patrimoniales	3	2	3.2%	1	1.6%

Unidad de servicios notariales	1	1	1.6%	0	0.0%
Unidad de Desplazamiento Forzado Interno	1	1	1.6%	0	0.0%
Unidad de Servicios itinerantes	1	1	1.6%	0	0.0%
Unidad de Atención Psicosocial	2	2	3.2%	0	0.0%
Unidad de Mediación y Conciliación	1	1	1.6%	0	0.0%
Unidad Institucional de Atención Especializada para las Mujeres (UIAEM)	4	4	6.3%	0	0.0%
Gerencia de Talento Humano	9	4	6.3%	5	7.9%
Clínica Empresarial	1	1	1.6%	0	0.0%
Unidad de Control de Bienes Institucionales	3	3	4.8%	0	0.0%
Unidad de Gestión de Proyectos y Cooperación	2	2	3.2%	0	0.0%
Unidad de Mantenimiento	1	1	1.6%	0	0.0%
Unidad de Compras Públicas	1	1	1.6%	0	0.0%
Unidad de Logística	3	3	4.8%	0	0.0%
Gerencia de tecnología de la información	3	3	4.8%	0	0.0%
Gerencia de comunicaciones	1	1	1.6%	0	0.0%
Secretaría General	3	1	1.6%	2	3.2%
Unidad de Práctica Jurídica y Profesional	1	1	1.6%	0	0.0%
Gerencia Financiera	7	5	7.9%	2	3.2%
Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional	2	2	3.2%	0	0.0%
Auditoría Interna	1	1	1.6%	0	0.0%
Unidad de Acceso a la Información Pública	1	1	1.6%	0	0.0%
Dirección de Servicios Institucionales	1	1	1.6%	0	0.0%
Total	63	52	82.5%	11	17.5%
Total					100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Nota: %PPA significa porcentaje de procesos posterior análisis y %ENP significa porcentaje elementos que no se clasifican como proceso.

Del 100%, el **82.5% (52 elementos)** se clasifican como proceso debido a que cumple con las características y criterios; mientras que el **17.5% (11 elementos)** no se pueden clasificar como procesos debido a que no cumplen con las características y criterios.

Los elementos que no se pueden clasificar como procesos se evidencia que su naturaleza corresponde a procedimientos debido a que en ellos se relata una serie de pasos a realizar.

Siendo las unidades de: Atención a la persona usuaria, derechos patrimoniales, Gerencia de talento Humano, Secretaría General y Gerencia Financiera los que han identificado algunos procedimientos como procesos.

Finalmente, el inventario se ve modificado oficialmente a 52 procesos correspondientes a las 31 unidades. En la siguiente tabla se presenta los elementos ya depurados:

Tabla 63. Inventario de procesos de la PGR.

Unidad	Procesos
Unidad de Gestión Documental y Archivo	Gestión Documental
Centro de Atención Virtual	Atención Virtual de Consultas de la Persona Usuaría
Unidad de Atención a la Persona Usuaría	Quejas y Denuncias
Defensa Pública Penal	Asistencia Legal en Materia Penal
Unidad de Familia	Proceso Administrativo en Materia de Familia
	Procesos Judiciales en Materia de Familia
Unidad de Niñez y Adolescencia	Proceso de Asistencia Judicial en Materia de Niñez y Adolescencia.
Unidad de Penal juvenil	Asistencia Legal en Materia Penal Juvenil
Unidad de Derechos Laborales	Servicio Legal en Materia de Derechos Laborales
Unidad de Derechos Patrimoniales	Derechos Patrimoniales
	Procesos Notariales de Derechos Patrimoniales
Unidad de Servicios Notariales	Procesos Notariales
Unidad de Desplazamiento Forzado Interno	Movilidad Humana
Unidad de Servicios Itinerantes	Servicios Itinerantes

Unidad de Atención Psicosocial	Atención en Trabajo Social
	Atención Psicológica
Unidad de Mediación y Conciliación	Mediación
Unidad Institucional de Atención Especializada para las Mujeres (UIAEM)	Asistencia Legal de Violencia y Discriminación de las Mujeres
	Asistencia Psicológica Especializada en las Mujeres
	Facilitación de Grupos de Autoayuda
	Trabajo Social Especializado en las Mujeres
Gerencia de Talento Humano	Evaluación de Desempeño
	Seguridad y Salud Ocupacional
	Evaluación de Personal
	Medición de Clima Laboral
Clínica Empresarial	Atención Médica
Unidad de Control de Bienes Institucionales	Atención a la Solicitud de Combustible
	Atención de Almacén
	Solicitud de Activo Fijo
Unidad de Gestión de Proyectos y Cooperación	Gestión de Cooperación
	Gestión de Proyectos
Unidad de Mantenimiento	Mantenimiento de las Instalaciones
Unidad de Compras Públicas	Compras Institucionales
Unidad de Logística	Control y Uso de Flota Vehicular
	Orden y Limpieza
	Resguardo de la Instalación
Gerencia de Tecnología de la Información	Mantenimiento de Equipos Informáticos
	Mantenimiento y Seguridad de las Redes
	Desarrollo de Software
Gerencia de Comunicaciones	Comunicación Interna y Externa
Secretaría General	Emisión de Solvencia de Pensión Alimenticia
Unidad de Práctica Jurídica y Profesional	Gestión de Prácticas Jurídicas y Profesionales
Gerencia Financiera	Fondo Circulante
	Formulación de Proyecto de Presupuesto
	Ejecución Presupuestaria
	Cierres mensuales y anuales
	Gestión de Presupuesto
Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional	Optimización de Procesos
	Planeación Estratégica

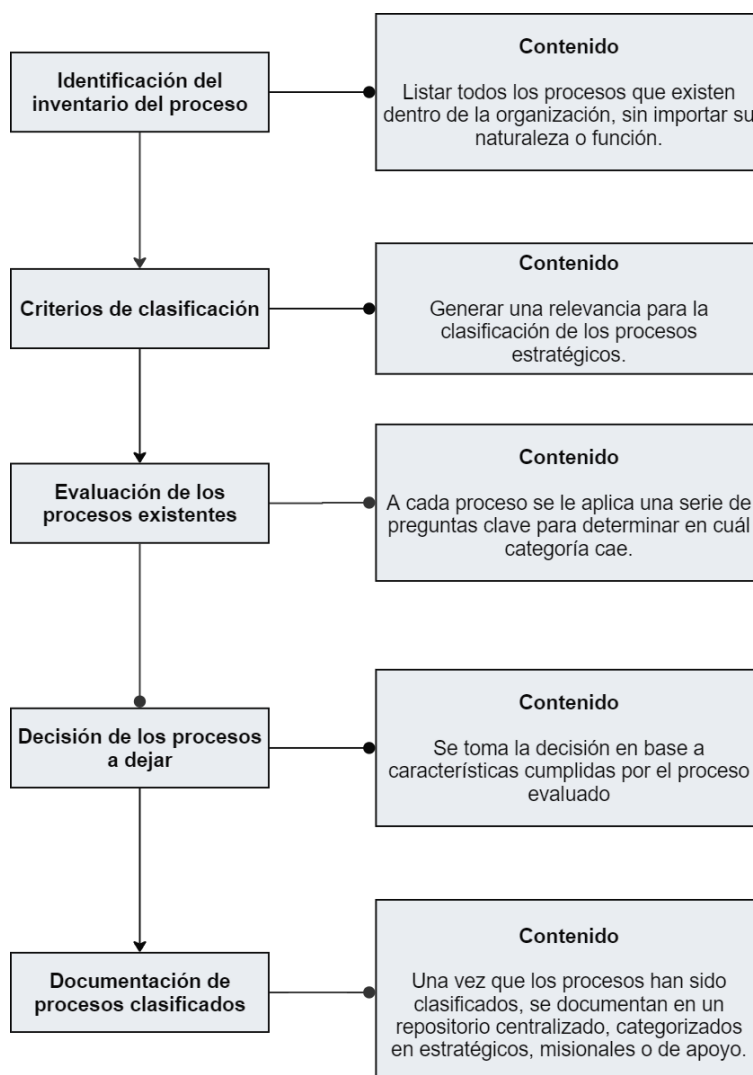
Auditoría Interna	Auditoría de Procesos de Servicios Institucionales
Unidad de Acceso a la Información Pública	Acceso a la Información
Dirección de Servicios Institucionales	Auditoría de Procesos

Fuente: Elaboración propia.

2.2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

METODOLOGÍA DE CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Ilustración 38. Metodología de clasificación de los procesos estratégicos.



Fuente: Elaboración propia.

Antes de proceder con el respectivo análisis, es importante aclarar que este apartado fue elaborado en estrecha colaboración con la contraparte. Esta colaboración nos permitió obtener una

comprensión más precisa y profunda de los diversos procesos que se gestionan. Esta sinergia no solo facilitó la recopilación de información veraz y detallada, sino que también garantizó que todos los aspectos relevantes fueran considerados y discutidos. Al unir fuerzas, se logró un análisis más integral y objetivo, reflejando las perspectivas y conocimientos tanto de nuestro equipo como de la contraparte.

De esta manera, se asegura que el análisis presentado no solo se basa en observaciones, sino que también incorpora la experiencia directa y la pericia operativa de quienes están inmersos en los procesos día a día.

Para lograr un análisis exhaustivo y detallado, es crucial identificar y entender las características específicas que definen cada una de las categorías en estudio. Este enfoque permite no solo una mayor precisión en la clasificación y diferenciación de los datos, sino también la posibilidad de descubrir patrones y tendencias que podrían pasar desapercibidos con un análisis superficial.

Características que deben de cumplir para considerarse procesos estratégicos

1. **Enfoque a largo plazo:** Están orientados hacia la planificación y el logro de objetivos a largo plazo.
2. **Toma de decisiones:** Involucran la toma de decisiones críticas para la dirección y el control de la organización.
3. **Impacto global:** Tienen un impacto significativo en toda la organización.
4. **Alta dirección:** Generalmente, son gestionados por la alta dirección o los niveles jerárquicos superiores.
5. **Innovación y cambio:** Frecuentemente implican la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de cambios.
6. **Orientación a objetivos:** Están alineados con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.
7. **Gestión de recursos:** Incluyen la planificación y asignación de recursos a nivel organizacional.

Características que deben de cumplir para considerarse procesos misionales

1. **Enfoque en la misión:** Están directamente relacionados con la misión y objetivos principales de la organización.

2. **Generación de valor:** Contribuyen directamente a la creación de valor para los clientes o beneficiarios.
3. **Núcleo del negocio:** Representan el núcleo de las operaciones de la organización.
4. **Impacto directo:** Tienen un impacto directo en la satisfacción del cliente y en los resultados finales de la organización.
5. **Orientación al cliente:** Frecuentemente, están orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios.
6. **Entrega de productos o servicios:** Involucran la producción y entrega de productos o servicios.

Características que deben de cumplir para considerarse procesos de apoyo

1. **Soporte a otros procesos:** Brindan soporte y facilitan la ejecución de procesos misionales y estratégicos.
2. **Operativos y administrativos:** Incluyen tareas operativas y administrativas necesarias para el funcionamiento diario de la organización.
3. **No generan valor directamente:** No contribuyen directamente a la misión de la organización, pero son esenciales para su operación.
4. **Eficiencia interna:** Están orientados a la eficiencia y efectividad de las operaciones internas.
5. **Transversales:** Pueden atravesar múltiples áreas y departamentos dentro de la organización.
6. **Especialización:** Requieren de conocimientos y habilidades especializadas en áreas específicas de soporte.

Para ello se realiza la siguiente tabla para poder determinar de un inicio los procesos estratégicos, analizando si cumplen o no las características antes mencionadas. Como restricción tiene que cumplir todas las características de los procesos estratégicos para poder determinar si es válido o no.

Tabla 64. Evaluación de características para procesos estratégicos parte 1.

	Evaluación de características						
Realizado por	Carlos Alberto Rosales			Fecha:	29/06/2024	Página	1 de 5
Procesos	Enfoque a largo plazo	Toma de decisiones	Impacto global	Alta dirección	Innovación y cambio	Orientación a objetivos	Gestión de recursos
Optimización de Procesos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestión de Proyectos	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Atención a la Solicitud de Combustible	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Proceso Administrativo en Materia de Familia	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Servicio Legal en Materia de Derechos Laborales	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Servicios Itinerantes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mantenimiento de Equipos Informáticos	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Evaluación de Desempeño	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Asistencia Legal en Materia Penal	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Procesos Notariales de Derechos Patrimoniales	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Procesos Notariales	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Asistencia Psicológica Especializada en las Mujeres	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 65. Evaluación de características para procesos estratégicos parte 2.

	Evaluación de características						
Realizado por	Carlos Alberto Rosales			Fecha:	29/06/2024	Página	2 de 5
Procesos	Enfoque a largo plazo	Toma de decisiones	Impacto global	Alta dirección	Innovación y cambio	Orientación a objetivos	Gestión de recursos
Comunicación Interna y Externa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Atención Psicológica	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Cierres Mensuales y Anuales	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Atención en Trabajo Social	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Derechos Patrimoniales	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Movilidad Humana	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Planeación Estratégica	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Procesos Judiciales en Materia de Familia	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Proceso de Asistencia Judicial en Materia de Niñez y Adolescencia.	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Asistencia Legal de Violencia y Discriminación de las Mujeres	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 66. Evaluación de características para procesos estratégicos parte 3.

	Evaluación de características						
Realizado por	Carlos Alberto Rosales			Fecha:	29/06/2024	Página	3 de 5
Procesos	Enfoque a largo plazo	Toma de decisiones	Impacto global	Alta dirección	Innovación y cambio	Orientación a objetivos	Gestión de recursos
Trabajo Social Especializado en las Mujeres	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Facilitación de Grupos de Autoayuda	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Seguridad y Salud Ocupacional	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mediación	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Atención Virtual de Consultas de la Persona Usuaría	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Ejecución Presupuestaria	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Asistencia Legal en Materia Penal Juvenil	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Emisión de Solvencia de Pensión Alimenticia	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Acceso a la Información	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Fondo Circulante	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Desarrollo de Software	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 67. Evaluación de características para procesos estratégicos parte 4.

	Evaluación de características						
Realizado por	Carlos Alberto Rosales			Fecha:	29/06/2024	Página	4 de 5
Procesos	Enfoque a largo plazo	Toma de decisiones	Impacto global	Alta dirección	Innovación y cambio	Orientación a objetivos	Gestión de recursos
Solicitud de Activo Fijo	X	X	X	X	X	X	X
Gestión de Presupuesto	X	X	X	X	X	X	X
Formulación de Proyecto de Presupuesto	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Compras Institucionales	X	X	X	X	X	X	X
Gestión Documental	X	X	X	X	X	X	X
Auditoría de Procesos de Servicios Institucionales	X	X	X	X	X	X	X
Evaluación de Personal	X	X	X	X	X	X	X
Medición de Clima Laboral	X	X	X	X	X	X	X
Gestión de Prácticas Jurídicas y Profesionales	X	X	X	X	X	X	X
Quejas y Denuncias	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 68. Evaluación de características para procesos estratégicos parte 5.

	Evaluación de características						
Realizado por	Carlos Alberto Rosales			Fecha:	29/06/2024	Página	5 de 5
Procesos	Enfoque a largo plazo	Toma de decisiones	Impacto global	Alta dirección	Innovación y cambio	Orientación a objetivos	Gestión de recursos
Atención Médica	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Gestión de Cooperación	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Atención de Almacén	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Control y Uso de Flota Vehicular	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Orden y Limpieza	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Resguardo de la Instalación	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Mantenimiento de las Instalaciones	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Auditoría de Procesos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mantenimiento y Seguridad de las Redes	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗

Fuente: Elaboración propia.

Selección de procesos misionales

Tabla 69. Evaluación de características para procesos misionales parte 1.

Evaluación de características						
Realizado por	Carlos Alberto Rosales		Fecha:	29/06/2024	Página	1 de 4
Procesos	Enfoque en la misión	Generación de valor	Núcleo del negocio	Impacto directo	Orientación al cliente	Entrega de productos o servicios
Atención Psicológica	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Compras Institucionales	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Gestión Documental	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Auditoría de Procesos de Servicios Institucionales	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Derechos Patrimoniales	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Procesos Notariales de Derechos Patrimoniales	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Servicio Legal en Materia de Derechos Laborales	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Proceso Administrativo en Materia de Familia	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Atención Médica	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Proceso de Asistencia Judicial en Materia de Niñez y Adolescencia	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Desarrollo de Software	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Procesos Notariales	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 70. Evaluación de características para procesos misionales parte 2.

	Evaluación de características					
Realizado por	Carlos Alberto Rosales		Fecha:	29/06/2024	Página	2 de 4
Procesos	Enfoque en la misión	Generación de valor	Núcleo del negocio	Impacto directo	Orientación al cliente	Entrega de productos o servicios
Trabajo Social Especializado en las Mujeres	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Facilitación de Grupos de Autoayuda	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestión de Proyectos	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Atención Virtual de Consultas de la Persona Usuaia	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Asistencia Legal en Materia Penal	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Atención de Almacén	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Asistencia Legal en Materia Penal Juvenil	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Solicitud de Activo Fijo	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Fondo Circulante	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Procesos Judiciales en Materia de Familia	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestión de Presupuesto	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Acceso a la Información	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 71. Evaluación de características para procesos misionales parte 3.

	Evaluación de características					
Realizado por	Carlos Alberto Rosales		Fecha:	29/06/2024	Página	3 de 4
Procesos	Enfoque en la misión	Generación de valor	Núcleo del negocio	Impacto directo	Orientación al cliente	Entrega de productos o servicios
Atención en Trabajo Social	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Movilidad Humana	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Atención a la Solicitud de Combustible	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Asistencia Psicológica Especializada en las Mujeres	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Control y Uso de Flota Vehicular	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Orden y Limpieza	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Resguardo de la Instalación	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Mediación	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mantenimiento de Equipos Informáticos	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Mantenimiento y Seguridad de las Redes	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Quejas y Denuncias	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Asistencia Legal de Violencia y Discriminación de las Mujeres	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 72. Evaluación de características para procesos misionales parte 4.

	Evaluación de características					
Realizado por	Carlos Alberto Rosales		Fecha:	29/06/2024	Página	3 de 4
Procesos	Enfoque en la misión	Generación de valor	Núcleo del negocio	Impacto directo	Orientación al cliente	Entrega de productos o servicios
Emisión de Solvencia de Pensión Alimenticia	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Evaluación de Personal	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Medición de Clima Laboral	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Gestión de Prácticas Jurídicas y Profesionales	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Mantenimiento de las Instalaciones	✗	✗	✗	✗	✗	✗

Fuente: Elaboración propia.

Selección de procesos de apoyo

Tabla 73. Evaluación de características para procesos de apoyo parte 1.

Evaluación de características						
Realizado por	Carlos Alberto Rosales		Fecha:	29/06/2024	Página	1 de 3
Procesos	Soporte a otros procesos	Operativos y administrativos	No generan valor directamente	Eficiencia interna	Transversales	Especializados
Solicitud de Activo Fijo	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestión de Presupuesto	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestión de Proyectos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Compras Institucionales	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestión Documental	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Auditoría de Procesos de Servicios Institucionales	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Evaluación de Personal	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Medición de Clima Laboral	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestión de Prácticas Jurídicas y Profesionales	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Quejas y Denuncias	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Fondo Circulante	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 74. Evaluación de características para procesos de apoyo parte 2.

	Evaluación de características					
Realizado por	Carlos Alberto Rosales		Fecha:	29/06/2024	Página	2 de 2
Procesos	Soporte a otros procesos	Operativos y administrativos	No generan valor directamente	Eficiencia interna	Transversales	Especializados
Atención Médica	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Atención a la Solicitud de Combustible	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Atención de Almacén	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Control y Uso de Flota Vehicular	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Orden y Limpieza	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Resguardo de la Instalación	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mantenimiento de las Instalaciones	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mantenimiento de Equipos Informáticos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mantenimiento y Seguridad de las Redes	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Desarrollo de Software	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia.

Resultados finales

Los resultados de la categorización de cada uno de los procesos quedan de la siguiente manera:

Tabla 75. Resultados finales de la clasificación de procesos.

Procesos estratégicos
Optimización de Procesos
Planeación Estratégica
Formulación de Proyecto de Presupuesto
Ejecución Presupuestaria
Cierres Mensuales y Anuales
Servicios Itinerantes
Gestión de Cooperación
Auditoria de Procesos
Evaluación de Desempeño
Seguridad y Salud Ocupacional
Comunicación Interna y Externa
Procesos misionales
Emisión de Solvencia de Pensión Alimenticia
Atención Psicológica
Atención en Trabajo Social
Procesos Notariales
Derechos Patrimoniales
Procesos Notariales de Derechos Patrimoniales
Servicio Legal en Materia de Derechos Laborales
Proceso Administrativo en Materia de Familia
Procesos Judiciales en Materia de Familia
Proceso de Asistencia Judicial en Materia de Niñez y Adolescencia
Asistencia Legal de Violencia y Discriminación de las Mujeres
Asistencia Psicológica Especializada en las Mujeres
Trabajo Social Especializado en las Mujeres

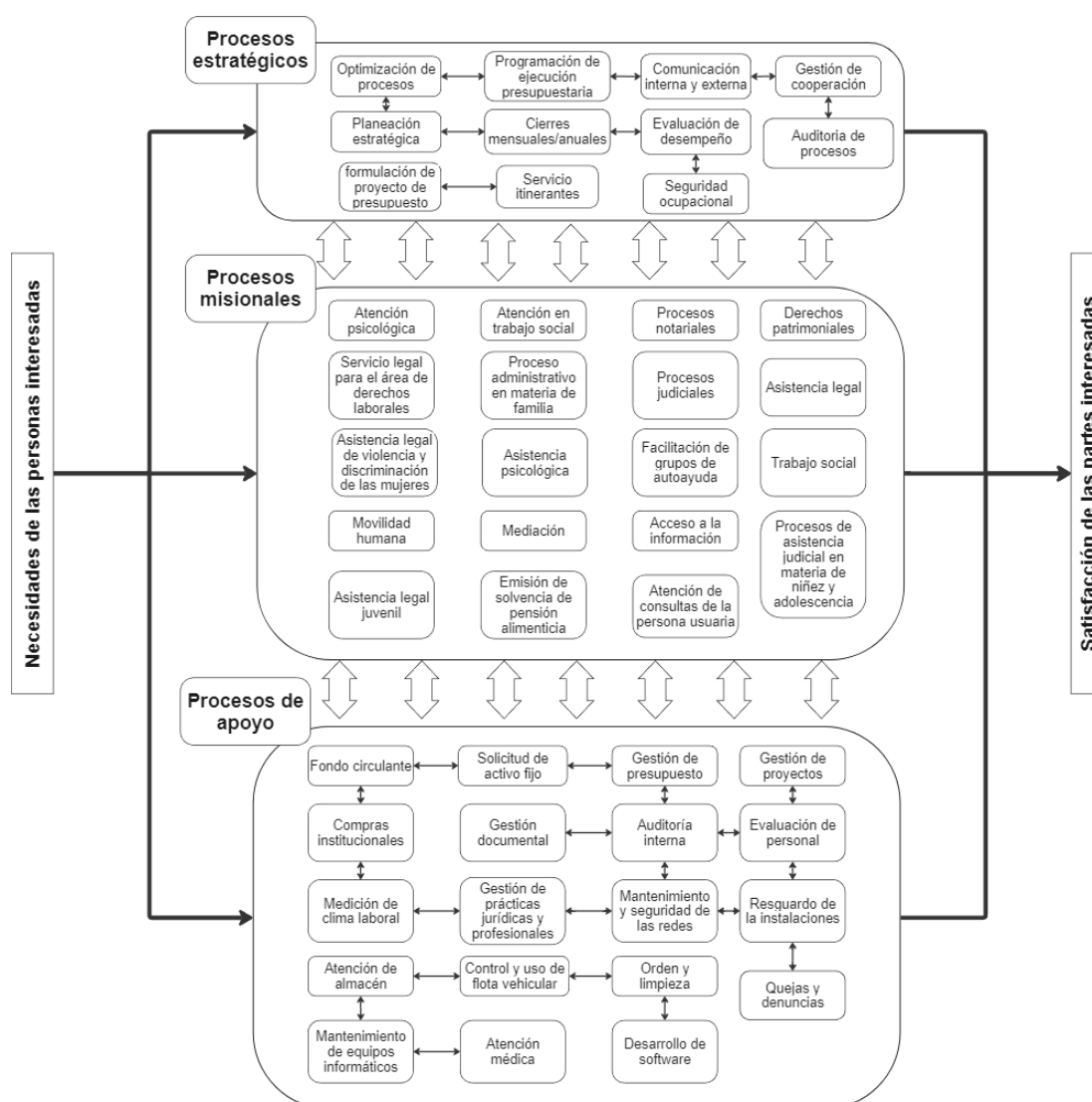
Facilitación de Grupos de Autoayuda
Movilidad Humana
Mediación
Atención Virtual de Consultas de la Persona Usaria
Acceso a la Información
Asistencia Legal en Materia Penal
Asistencia Legal en Materia Penal Juvenil
Procesos de apoyo
Fondo Circulante
Gestión de Presupuesto
Gestión de Prácticas Jurídicas y Profesionales
Control y Uso de Flota Vehicular
Orden y limpieza
Resguardo de la Instalación
Quejas y Denuncias
Gestión de Proyectos
Compras Institucionales
Atención Médica
Gestión Documental
Auditoría de Procesos de Servicios Institucionales
Atención a la Solicitud de Combustible
Atención de Almacén
Solicitud de Activo Fijo
Mantenimiento de las Instalaciones
Evaluación de Personal
Medición de Clima Laboral
Mantenimiento de Equipos Informáticos
Mantenimiento y Seguridad de las Redes
Desarrollo de Software

Fuente: Elaboración propia.

2.2.5 MAPA DE PROCESOS

A continuación, se presenta una herramienta fundamental en la gestión de una organización, utilizada con el propósito de ofrecer una representación visual que describe las diversas relaciones dentro de la institución. Esta herramienta es crucial para proporcionar una visión global y una comprensión integral de todos los procesos, permitiendo así una gestión más eficiente y efectiva. En el contexto de la PGR, esta herramienta facilitará la identificación de las interconexiones y flujos de trabajo entre diferentes procesos. Además, se podrán visualizar claramente las responsabilidades, los puntos de interacción y las dependencias entre las distintas áreas, lo que es esencial para optimizar la coordinación y la colaboración interna.

Ilustración 39. Mapa de procesos de la PGR.



Fuente: Elaboración propia.

2.3 DOCUMENTACIÓN Y ANÁLISIS PARCIAL DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS

Para la documentación de la situación actual de los procesos se retoman los instrumentos planteados: el cuestionario, obtenidos mediante entrevistas a los responsables de cada proceso, se debe tener en cuenta que dentro del cuestionario la primera parte consta de preguntas generales de las unidades a la que pertenecen los procesos estratégicos por ser un apartado en común para los procesos que pertenecen a cada unidad institucional y la lista de verificación para cada proceso bajo estudio.

Inicialmente, se muestra la información recolectada en la primera parte del cuestionario para cada unidad a nivel institucional:

UNIDAD 1: GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Tras el análisis de los procesos, la unidad se encuentra conformado actualmente por dos procesos estratégicos: **Planeación Estratégica** y **Optimización de Procesos**. A continuación, se muestra la tabulación de las respuestas de la primera parte del cuestionario que van enfocadas en la unidad:

Pregunta 1	¿Cuál es la función general de su unidad?
-------------------	--

Asesorar y brindar lineamientos para la construcción de la normativa interna y la construcción de planes estratégicos para la institución.

Pregunta 2	¿Cómo se organiza su unidad para realizar el trabajo?
-------------------	--

Esta organizada en una función por proceso.

Pregunta 3	¿Cuántas personas pertenecen a la unidad? ¿Cuál es su jornada laboral?
-------------------	---

Son 10 personas con horarios de entrada de 8:00 am hasta las 4:00 pm.

Pregunta 4	¿En la unidad a la que pertenece ¿el personal realiza trabajo especializado?
-------------------	---

Si se tiene a personas especializadas en cada puesto de trabajo.

Pregunta 5	¿El personal de la unidad recibe capacitaciones?
-------------------	---

Si. Se tienen capacitaciones constantes.

Pregunta 6

¿Qué necesita el personal de la unidad a nivel de recurso humano/ documentación para realizar su trabajo efectivamente?

- Habilidad para el trato con las personas.
- Facilidad de comunicación.
- Depende directamente de los requisitos del titular.

Pregunta 7

Indique los recursos materiales con los que cuenta su unidad:

Se cuenta con 10 escritorios, 10 computadoras, 4 laptops y 1 celular.

Pregunta 8

¿Qué recursos materiales son indispensables para los puestos de trabajo en la unidad?

- Proyector.
- Sala de reuniones.

Pregunta 9

Considera que cuenta con suficientes recursos de papelería y otros insumos de oficina para el adecuado desarrollo de sus actividades:

Si. Son los justos y necesario para poder realizar las actividades.

Pregunta 10

¿Cuentan con paquete ofimático los dispositivos de la unidad?

Si. Son los que proporciona la PGR.

Pregunta 11

¿Tienen acceso a internet los dispositivos de la unidad?

Si. La PGR tiene su contrato de internet.

Pregunta 12

¿Cuenta la unidad con un software institucional para el desarrollo de sus actividades?

No. Aun no se ha desarrollado nada de eso.

Pregunta 13

¿Cuenta la unidad con otro tipo de software para el desarrollo de sus actividades

Si con draw.io.

Pregunta 14

¿Qué normativas internas rigen la unidad? ¿Para qué le sirven dichas normativas?

- Procedimientos de elaboración de protocolos.
- Procedimientos de elaboración de reportes estadísticos.
- Procedimientos de controles administrativos.
- Procedimientos de gestión de riesgos.
- Procedimientos para la documentación mensual institucional.

UNIDAD 2: GERENCIA FINANCIERA

Tras el análisis de los procesos, la unidad se encuentra conformado actualmente por tres procesos estratégicos: **Formulación de Proyecto de Presupuesto, Ejecución Presupuestaria y Cierres mensuales y anuales**. A continuación, se muestra la tabulación de las respuestas de la primera parte del cuestionario que van enfocadas en la unidad:

Pregunta 1

¿Cuál es la función general de su unidad?

Administrar los recursos asignados a en la institución para cada uno de los procesos existentes.

Pregunta 2

¿Cómo se organiza su unidad para realizar el trabajo?

Es una organización por proceso.

Pregunta 3

¿Cuántas personas pertenecen a la unidad? ¿Cuál es su jornada laboral?

Son 16 personas con un horario de entrada de 8:00 am y de salida hasta las 4:00 pm.

Pregunta 4

¿En la unidad a la que pertenece ¿el personal realiza trabajo especializado?

Sí. Todos son especializados en su área de trabajo.

Pregunta 5

¿El personal de la unidad recibe capacitaciones?

No. Hasta el momento no se tiene capacitaciones.

Pregunta 6

¿Qué necesita el personal de la unidad a nivel de recurso humano/ documentación para realizar su trabajo efectivamente?

- Contratistas de obras públicas.
- Órdenes de compra y pedido.
- Facturas.
- Quedan y comprobantes contables.
- Documentos de las unidades auxiliares.
- Estado de cuentas de las unidades de la institución.

Pregunta 7 Indique los recursos materiales con los que cuenta su unidad:

Se cuenta con 16 escritorios, 16 computadoras y 2 laptops.

Pregunta 8 ¿Qué recursos materiales son indispensables para los puestos de trabajo en la unidad?

Resma de papel, Internet, teléfono celular y correo institucional.

Pregunta 9 Considera que cuenta con suficientes recursos de papelería y otros insumos de oficina para el adecuado desarrollo de sus actividades:

No, se tiene mucha limitando en cuanto a fólderes y laptops.

Pregunta 10 ¿Cuentan con paquete ofimático los dispositivos de la unidad?

Si, contamos con paquetes de ofimática para realizar nuestras actividades diarias.

Pregunta 11 ¿Tienen acceso a internet los dispositivos de la unidad?

Si. Se tiene el acceso al internet.

Pregunta 12 ¿Cuenta la unidad con un software institucional para el desarrollo de sus actividades?

No.

Pregunta 13 ¿Cuenta la unidad con otro tipo de software para el desarrollo de sus actividades

Si, Safy.

Pregunta 14

¿Qué normativas internas rigen la unidad? ¿Para qué le sirven dichas normativas?

Ley orgánica, Plan Operativo Anual (POA), Políticas institucionales e instructivos.

UNIDAD 3: UNIDAD DE SERVICIOS ITINERANTES

Tras el análisis de los procesos, la unidad se encuentra conformado actualmente por un proceso estratégico: **Servicios Itinerantes**. A continuación, se muestra la tabulación de las respuestas de la primera parte del cuestionario que van enfocadas en la unidad:

Pregunta 1

¿Cuál es la función general de su unidad?

Brindar los servicios y acercarlos a todas las personas que, por diversas circunstancias, no pueden acceder a ellos de manera normal, como las personas de la tercera edad, aquellas con alguna enfermedad o quienes no pueden acercarse a la institución debido a su ubicación geográfica o situación económica; se evalúa cada caso y se interviene para llevarles los servicios. Además, se promocionan los servicios de las demás unidades en ferias, acercándose a los grupos para informar sobre las unidades disponibles y motivar a la población a acercarse.

Pregunta 2

¿Cómo se organiza su unidad para realizar el trabajo?

Esta organizada por proceso.

Pregunta 3

¿Cuántas personas pertenecen a la unidad? ¿Cuál es su jornada laboral?

Se cuenta con 6 personas y su jornada laboral es de 8:00 am hasta las 4:00 pm, fines de semana se hacen dos equipos 8:00 am a 4:00 pm (evento grande).

Pregunta 4

¿En la unidad a la que pertenece ¿el personal realiza trabajo especializado?

Sí.

Pregunta 5

¿El personal de la unidad recibe capacitaciones?

Sí.

Pregunta 6

¿Qué necesita el personal de la unidad a nivel de recurso humano/ documentación para realizar su trabajo efectivamente?

Tablet, celular y abogado defensor para colaboración.

Pregunta 7

Indique los recursos materiales con los que cuenta su unidad:

Se cuenta con 3 escritorios, 6 computadoras y 1 teléfono celular pero que no esta en funcionamiento.

Pregunta 8

¿Qué recursos materiales son indispensables para los puestos de trabajo en la unidad?

- Un espacio para poder brindar las entrevistas esto con la finalidad de poder mantener la confidencialidad de la información.
- Hoja de asesoría.
- Papel para impresiones.

Pregunta 9

Considera que cuenta con suficientes recursos de papelería y otros insumos de oficina para el adecuado desarrollo de sus actividades:

No.

Pregunta 10

¿Cuentan con paquete ofimático los dispositivos de la unidad?

Sí.

Pregunta 11

¿Tienen acceso a internet los dispositivos de la unidad?

Sí.

Pregunta 12

¿Cuenta la unidad con un software institucional para el desarrollo de sus actividades?

No.

Pregunta 13

¿Cuenta la unidad con otro tipo de software para el desarrollo de sus actividades

No.

Pregunta 14	¿Qué normativas internas rigen la unidad? ¿Para qué le sirven dichas normativas?
--------------------	---

Ley Orgánica.

UNIDAD 4: UNIDAD DE GESTIÓN DE PROYECTOS Y COOPERACIÓN

Tras el análisis de los procesos, la unidad se encuentra conformado actualmente por un proceso estratégico: **Gestión de Cooperación**. A continuación, se muestra la tabulación de las respuestas de la primera parte del cuestionario que van enfocadas en la unidad:

Pregunta 1	¿Cuál es la función general de su unidad?
-------------------	--

Ser el enlace de la PGR con las instituciones gubernamentales y no gubernamentales para la obtención de proyectos de pre-inversión y cooperación.

Pregunta 2	¿Cómo se organiza su unidad para realizar el trabajo?
-------------------	--

Cada persona tiene funciones asignadas en base a su experiencia, si es necesario apoyan en otros temas.

Pregunta 3	¿Cuántas personas pertenecen a la unidad? ¿Cuál es su jornada laboral?
-------------------	---

Se cuenta con 4 personas y su jornada laboral va desde las 8:00 am hasta las 4:00 pm de lunes a viernes.

Pregunta 4	¿En la unidad a la que pertenece ¿el personal realiza trabajo especializado?
-------------------	---

No, todas las personas se apoyan en caso de ser necesario.

Pregunta 5	¿El personal de la unidad recibe capacitaciones?
-------------------	---

Sí, actualmente se está recibiendo un diplomado no solo para la unidad, si no para personal de toda la institución.

Pregunta 6

**¿Qué necesita el personal de la unidad a nivel de recurso humano/
documentación para realizar su trabajo efectivamente?**

Computadoras, acceso a internet, papelería y capacitaciones.

Pregunta 7

Indique los recursos materiales con los que cuenta su unidad:

Se cuenta con 4 escritorios, 4 computadoras y 2 laptops.

Pregunta 8

**¿Qué recursos materiales son indispensables para los puestos de trabajo en la
unidad?**

Papelería y demás insumos de oficina.

Pregunta 9

**Considera que cuenta con suficientes recursos de papelería y otros insumos de
oficina para el adecuado desarrollo de sus actividades:**

No, hacen falta muchos insumos.

Pregunta 10

¿Cuentan con paquete ofimático los dispositivos de la unidad?

Sí.

Pregunta 11

¿Tienen acceso a internet los dispositivos de la unidad?

Sí.

Pregunta 12

**¿Cuenta la unidad con un software institucional para el desarrollo de sus
actividades?**

No.

Pregunta 13

**¿Cuenta la unidad con otro tipo de software para el desarrollo de sus
actividades**

Si, la plataforma del Ministerio de Hacienda.

Pregunta 14

**¿Qué normativas internas rigen la unidad? ¿Para qué le sirven dichas
normativas?**

La ley orgánica y los procedimientos y políticas internas.

UNIDAD 5: DIRECCIÓN DE SERVICIOS INSTITUCIONALES

Tras el análisis de los procesos, la unidad se encuentra conformado actualmente por un proceso estratégico: **Auditoría de Procesos**. A continuación, se muestra la tabulación de las respuestas de la primera parte del cuestionario que van enfocadas en la unidad:

Pregunta 1	¿Cuál es la función general de su unidad?
-------------------	--

Supervisar el funcionamiento y brindar acompañamiento técnico a las Procuradurías Especializadas.

Pregunta 2	¿Cómo se organiza su unidad para realizar el trabajo?
-------------------	--

Es una distribución por función ya que cada persona supervisa a ciertas procuradurías especializadas.

Pregunta 3	¿Cuántas personas pertenecen a la unidad? ¿Cuál es su jornada laboral?
-------------------	---

Se cuenta con 6 personas con una jornada laboral de 8:00 am a 4:00 pm.

Pregunta 4	¿En la unidad a la que pertenece ¿el personal realiza trabajo especializado?
-------------------	---

No, todos pueden hacer todas las actividades necesarias.

Pregunta 5	¿El personal de la unidad recibe capacitaciones?
-------------------	---

Sí.

Pregunta 6	¿Qué necesita el personal de la unidad a nivel de recurso humano/ documentación para realizar su trabajo efectivamente?
-------------------	--

Papelería, insumos de oficina y computadoras.

Pregunta 7	Indique los recursos materiales con los que cuenta su unidad:
-------------------	--

Se cuenta con 6 escritorios, 6 computadoras y 2 laptops.

Pregunta 8	¿Qué recursos materiales son indispensables para los puestos de trabajo en la unidad?
-------------------	--

Papelería y demás insumos de oficina, computadoras y sellos.

Pregunta 9	Considera que cuenta con suficientes recursos de papelería y otros insumos de oficina para el adecuado desarrollo de sus actividades:
-------------------	--

No, por el tipo de trabajo que se realiza, que implica imprimir mucho papel.

Pregunta 10	¿Cuentan con paquete ofimático los dispositivos de la unidad?
--------------------	--

Sí.

Pregunta 11	¿Tienen acceso a internet los dispositivos de la unidad?
--------------------	---

Sí.

Pregunta 12	¿Cuenta la unidad con un software institucional para el desarrollo de sus actividades?
--------------------	---

No.

Pregunta 13	¿Cuenta la unidad con otro tipo de software para el desarrollo de sus actividades
--------------------	--

No.

Pregunta 14	¿Qué normativas internas rigen la unidad? ¿Para qué le sirven dichas normativas?
--------------------	---

Ley orgánica, políticas y procedimientos institucionales.

UNIDAD 6: GERENCIA DE TALENTO HUMANO

Tras el análisis de los procesos, la unidad se encuentra conformado actualmente por dos procesos estratégicos: **Evaluación del Desempeño** y **Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional**. A

continuación, se muestra la tabulación de las respuestas de la primera parte del cuestionario que van enfocadas en la unidad:

Pregunta 1	¿Cuál es la función general de su unidad?
-------------------	--

Identificación de acciones de mejora de desempeño, competencias y clima institucional dentro de la institución.

Pregunta 2	¿Cómo se organiza su unidad para realizar el trabajo?
-------------------	--

No se tiene un orden específico propuesta organización funcional. Competencias por puestos funcionales.

Pregunta 3	¿Cuántas personas pertenecen a la unidad? ¿Cuál es su jornada laboral?
-------------------	---

Se cuenta con 29 personas con una jornada laboral de 8:00 am a 4:00 pm.

Pregunta 4	¿En la unidad a la que pertenece ¿el personal realiza trabajo especializado?
-------------------	---

Sí.

Pregunta 5	¿El personal de la unidad recibe capacitaciones?
-------------------	---

No.

Pregunta 6	¿Qué necesita el personal de la unidad a nivel de recurso humano/ documentación para realizar su trabajo efectivamente?
-------------------	--

- Disposición del personal.
- Personas con niveles de educación alta.
- Formación técnica.

Pregunta 7	Indique los recursos materiales con los que cuenta su unidad:
-------------------	--

Se cuenta con 31 escritorios, 30 computadoras, 1 laptop y 2 teléfonos celulares.

Pregunta 8	¿Qué recursos materiales son indispensables para los puestos de trabajo en la unidad?
-------------------	--

Las computadoras y los escritorios.

Pregunta 9

Considera que cuenta con suficientes recursos de papelería y otros insumos de oficina para el adecuado desarrollo de sus actividades:

No.

Pregunta 10

¿Cuentan con paquete ofimático los dispositivos de la unidad?

Sí.

Pregunta 11

¿Tienen acceso a internet los dispositivos de la unidad?

Sí.

Pregunta 12

¿Cuenta la unidad con un software institucional para el desarrollo de sus actividades?

Sí.

Pregunta 13

¿Cuenta la unidad con otro tipo de software para el desarrollo de sus actividades

Sí.

Pregunta 14

¿Qué normativas internas rigen la unidad? ¿Para qué le sirven dichas normativas?

Todas las normativas institucionales,

UNIDAD 7: GERENCIA DE COMUNICACIONES

Tras el análisis de los procesos, la unidad se encuentra conformado actualmente por un proceso estratégico: **Comunicación Interna y Externa**. A continuación, se muestra la tabulación de las respuestas de la primera parte del cuestionario que van enfocadas en la unidad:

Pregunta 1

¿Cuál es la función general de su unidad?

Dar a conocer el trabajo realizado por la institución, tanto al personal como a la persona usuaria.

Pregunta 2 ¿Cómo se organiza su unidad para realizar el trabajo?

Hay áreas de trabajo, sin embargo, algunos compañeros apoyan en muchas actividades diferentes.

Pregunta 3 ¿Cuántas personas pertenecen a la unidad? ¿Cuál es su jornada laboral?

Se cuenta con 16 personas con una jornada laboral de 8:00 am a 4:00 pm y cuando sea requerido.

Pregunta 4 ¿En la unidad a la que pertenece ¿el personal realiza trabajo especializado?

Sí.

Pregunta 5 ¿El personal de la unidad recibe capacitaciones?

Si, las normativas para el personal.

**Pregunta 6 ¿Qué necesita el personal de la unidad a nivel de recurso humano/
documentación para realizar su trabajo efectivamente?**

Que las unidades comuniquen las actividades a cubrir.

Pregunta 7 Indique los recursos materiales con los que cuenta su unidad:

16 mesas de trabajo, 16 computadoras, 2 laptops y 2 teléfonos celular.

**Pregunta 8 ¿Qué recursos materiales son indispensables para los puestos de trabajo en la
unidad?**

Computadoras, cámaras, videocámaras, micrófonos, luces, impresoras, papel, lápiz y demás insumos de oficina.

**Pregunta 9 Considera que cuenta con suficientes recursos de papelería y otros insumos de
oficina para el adecuado desarrollo de sus actividades:**

No, algunas veces falta papel especial o de gran tamaño.

Pregunta 10	¿Cuentan con paquete ofimático los dispositivos de la unidad?
--------------------	--

Sí.

Pregunta 11	¿Tienen acceso a internet los dispositivos de la unidad?
--------------------	---

Sí.

Pregunta 12	¿Cuenta la unidad con un software institucional para el desarrollo de sus actividades?
--------------------	---

No.

Pregunta 13	¿Cuenta la unidad con otro tipo de software para el desarrollo de sus actividades
--------------------	--

Si, editores de video, fotos, audio y demás programas relacionados.

Pregunta 14	¿Qué normativas internas rigen la unidad? ¿Para qué le sirven dichas normativas?
--------------------	---

Manual de marca y otras normativas, donde se indica la manera correcta de utilizar el logo y colores institucionales, además de pedir apoyo al equipo de comunicaciones.

Posterior a la información recolectada por unidad institucional, se presenta la documentación de la información de cada uno de los procesos estratégicos que se encuentran bajo estudio:

PROCESO 1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Descripción en prosa:

Proveedores:

Las unidades organizativas de la Procuraduría General de la República (PGR) son actores esenciales en el proceso de Planificación Estratégica, ya que son responsables de proporcionar información crucial, datos operativos, y análisis que fundamentan la toma de decisiones estratégicas. Su

participación asegura que las estrategias formuladas estén alineadas con las necesidades y realidades operativas de la institución, facilitando así un enfoque integral y cohesionado en la consecución de los objetivos institucionales.

Entradas:

Para la efectiva realización del proceso de Planificación Estratégica, es indispensable disponer de los lineamientos generados y los planes operativos provenientes de cada unidad organizativa de la Procuraduría General de la República (PGR). Estos documentos sirven como insumos fundamentales, proporcionando la base sobre la cual se desarrollan y articulan las estrategias a nivel institucional. Los lineamientos ofrecen directrices claras que orientan la planificación, mientras que los planes operativos detallan las acciones específicas y los recursos asignados por cada unidad, asegurando así que la estrategia global esté alineada con las capacidades y objetivos operativos de la PGR.

Procedimientos y actividades del proceso:

Tabla 76. Procedimientos y actividades de Planeación Estratégica.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Elaboración de Plan estratégico	1.1 Emitir lineamientos para elaboración de plan estratégico	8	Persona Titular	Plan estratégico Institucional
	1.2 Elaborar borrador de plan estratégico	80	Área de Planificación estratégica	
	1.3 Revisar borrador de plan estratégico	24	Gerente de Estrategia y Gestión	
	1.4 Remitir Plan estratégico a Persona Titular para su aprobación	8	Gerente de Estrategia y Gestión	
	1.5 Aprobar Plan estratégico	24	Persona Titular	
	1.6 Remitir Plan estratégico a Secretaría General y Gerencia de Comunicaciones para divulgación	8	Área de Planificación estratégica	
	1.7 Divulgar Plan estratégico	8	Secretaria General/Gerencia de Comunicaciones	

2. Elaboración de Lineamientos para planes operativos.	2.1 Convocar a Autoridades Institucionales y Unidades Responsables de Políticas para establecer los lineamientos a incluir en los planes operativos de las unidades organizativas.	8	Área de Planificación estratégica	Guía técnica para elaboración de planes operativos
	2.2 Indicar los aspectos que se requieren implementar en los planes operativos de las unidades	8	Alta Dirección	
	2.3 Indicar los aspectos de las políticas que se espera se trabajen durante el año para que puedan ser incluidos en los planes operativos de las unidades relacionadas a dichas aspectos.	8	Unidades Responsables de Políticas	
	2.4 Determinar las unidades que retomaran los aspectos a trabajar durante el siguiente año.	8	Área de Planificación estratégica	
	2.5 Actualizar guía técnica para la elaboración de planes operativos institucionales incluyendo los lineamientos generados con la alta dirección.	40	Área de Planificación estratégica	
	2.6 Compartir guía técnica para la elaboración de planes operativos.	8	Área de Planificación estratégica	
3. Asesoramiento para construcción de planes operativos	3.1 Planificar sesiones de asesoría para la construcción de planes operativos; según nivel jerárquico y tipo de unidad organizativa.	24	Área de Planificación estratégica	Material audiovisual; Formatos para elaboración de planes operativos; Personal formado para elaborar
	3.2 Convocar a las unidades organizativas para la construcción de planes operativos; la convocatoria se enviará según nivel jerárquico y tipo de unidad organizativa.	8	Área de Planificación estratégica	

	3.3 Preparar jornada de asesoría para construcción de planes operativos; se prepara el material audiovisual a utilizar durante la jornada, así como los lineamientos que se les comunicarán a las unidades según nivel jerárquico y tipo de unidad organizativa.	24	Área de Planificación estratégica	planes operativos
	3.4 Brindar asesoría para la construcción de planes operativos por nivel jerárquico; se indican los lineamientos emitidos por la alta dirección y las unidades responsables de políticas, así como las unidades que darán cumplimiento a acciones específicas.	120	Área de Planificación estratégica	
	3.5 Remitir los formatos que se utilizarán para elaborar el plan operativo de cada unidad vía correo electrónico; estos incluyen la plantilla Word estándar, la matriz de Excel que deberán completar según las metas u objetivos determinados por cada unidad.	24	Área de Planificación estratégica	
4. Elaboración de Planes Operativos	4.1 Verificar metas cumplidas el año anterior metas u objetivos; así como los lineamientos compartidos durante la sesión de asesoría para elaboración de POAS.	16	Unidad Organizativa	Borrador de plan operativo
	4.2 Determinar los objetivos o metas a incluir en el Plan Operativo de ese año; determinando los medios de verificación, indicador y el periodo en el que se medirán.	16	Unidad Organizativa	

	4.3 Utilizar formatos para elaboración de POA y matriz de seguimiento; elaborando el plan y la matriz de seguimiento que será reportada mes a mes.	40	Unidad Organizativa	
	4.4 Asesorar para construcción de plan; en caso de que existan dudas respecto a alguna meta, objetivo o interpretación de los lineamientos recibidos. // Brindar asesoría en caso exista dudas respecto a metas, objetivos o interpretación de los lineamientos recibidos del plan operativo	2	Área de Planificación estratégica	
	4.5 Remitir mediante correo electrónico plan operativo para su respectiva revisión.	8	Unidad Organizativa	
5. Revisión de Planes	5.1 Recibir los planes operativos de cada unidad.	8	Área de Planificación estratégica	Planes operativos
	5.2 Verificar los planes operativos recibidos; se verifica que estos incluyan los lineamientos y acciones transmitidas durante la asesoría de elaboración de POAS, así como los objetivos y metas planteados, sus indicadores y los medios de verificación.	24	Área de Planificación estratégica	
	5.3 Comunicar mediante correo electrónico a Unidad Organizativa inconsistencias, puntos a mejorar o puntos a incluir.	8	Área de Planificación estratégica	
	5.4 Remitir subsanaciones a Área de Planificación estratégica para verificación y revisión.	16	Unidad Organizativa	
	5.5 Revisar subsanación de planes operativos de Unidades Organizativas asegurando que estos cumplan; remitir el plan a Gerente de Estrategia y Gestión.	8	Área de Planificación estratégica	

	5.6 Revisar y Aprobar el Plan.	24	Gerente de Estrategia y Gestión	
	5.7 Resguardo digital de plan aprobado.	8	Área de Planificación estratégica	
6. Reporte de avance.	6.1 Llenar matriz de seguimiento; con la información generada de la ejecución de sus procesos y que esté relacionada a los objetivos o metas planteadas por la unidad para el presente año.	24	Unidad Organizativa	Consolidado de avances.
	6.2 Remitir matriz de seguimiento a Área de Planificación estratégica para su consolidación y control.	8	Unidad Organizativa	
	6.3 Revisar matrices de seguimiento; comprobando su correcto llenado, que la información corresponda al mes a reportar, que no se está alterando datos de meses anteriores.	24	Área de Planificación estratégica	
	6.4 Remitir inconsistencias u observaciones mediante correo electrónico para su subsanación.	8	Área de Planificación estratégica	
	6.5 Subsanar las inconsistencias u observaciones y remitir para revisión, consolidación y control.	24	Unidad Organizativa	
	6.6 Consolidar información de matrices de seguimiento, para control y generación de reportes; la información se almacena de manera digital en carpeta compartida mediante una red institucional.	8	Área de Planificación estratégica	
7. Generación de Informes y evaluación	7.1 Generar informe trimestral de resultados de planes operativos de cada unidad organizativa.	24	Área de Planificación estratégica	Informe trimestral de cumplimiento de metas
	7.2 Analizar información de cumplimiento de metas de cada unidad organizativa; analizando tendencias para determinar si la	24	Área de Planificación estratégica	

	unidad cumple o no las metas u objetivos propuestos.			
	7.3 Identificar unidades cuya tendencia es desfavorable para el cumplimiento de sus metas u objetivos para advertir sobre los riesgos.	8	Área de Planificación estratégica	
	7.4 Remitir informe a Gerente de Estrategia y Gestión.	8	Área de Planificación estratégica	
	7.5 Revisar y aprobar informe.	24	Gerente de Estrategia y Gestión	
	7.6 Remitir informe físico y digital a Titular de la institución y de manera digital a Direcciones, Gerencias y Coordinaciones.	8	Área de Planificación estratégica	
8. Ajuste a Planes Operativos.	8.1 Monitorear cumplimiento de metas y objetivos de Unidades Organizativas.	24	Directores/Gerentes/Área de Planificación estratégica	Planes operativos ajustados
	8.2 Identificar necesidad de ajuste de plan operativo; pueden surgir de incumplimiento de metas u objetivos, así como de un cambio de funciones, supresión o creación de unidades.	24	Directores/Gerentes/Área de Planificación estratégica	
	8.3 Solicitar modificación de plan operativo; presentando la debida justificación de los ajustes, así como los nuevos metas u objetivos.	24	Unidad Organizativa	
	8.4 Evaluar solicitud de ajuste de plan operativo; verificando que las justificaciones sean validas y el cambio solicitado no afecte el cumplimiento del plan estratégico institucional	8	Área de Planificación estratégica y Dirección correspondiente	
	8.5 Comunicar ajuste a Unidad Organizativa para reporte de información de nuevo plan operativo.	24	Área de Planificación estratégica	

Resumen de duración del proceso		
N°	Nombre de los procedimientos	Duración total (horas)
1	Elaboración de Plan estratégico.	160
2	Elaboración de Lineamientos para planes operativos.	80
3	Asesoramiento para construcción de planes operativos.	200
4	Elaboración de Planes Operativos.	82
5	Revisión de Planes	96
6	Reporte de avance.	96
7	Generación de Informes y evaluación.	96
8	Ajuste a Planes Operativos.	104
Duración total del proceso (horas)		914

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores:

El proceso cuenta con el indicador de cumplimiento de metas planteadas que se asigna a cada unidad, con la finalidad de medir el rendimiento de estas. El propósito principal de este indicador es garantizar que cada unidad esté contribuyendo de manera efectiva al logro de los objetivos estratégicos institucionales. Al medir el rendimiento de las unidades, se puede identificar rápidamente qué áreas están cumpliendo con las expectativas y cuáles requieren ajustes o intervenciones.

Recursos:

Tabla 77. Recursos de Planeación Estratégica.

Recurso Humano	Recursos tecnológicos	Observaciones
12 personas técnicas	3 teléfonos celulares	Se tiene muchos teléfonos celulares para un solo proceso.
	4 laptops	Se tiene muchas laptops tomando en cuenta que se cuentan con computadoras de escritorios.
	8 computadoras de escritorio	

Fuente: Elaboración propia.

Salidas:

Como resultado del proceso de evaluación y seguimiento en la Procuraduría General de la República (PGR), se generan informes tanto trimestrales como anuales. Estos informes son documentos esenciales que detallan de manera exhaustiva los diferentes servicios prestados por las unidades organizativas a lo largo de cada período. Los informes trimestrales proporcionan un análisis más

frecuente y ágil, permitiendo a la PGR ajustar sus estrategias y operaciones en tiempo real, mientras que los informes anuales ofrecen una visión más completa y profunda del desempeño institucional a lo largo del año.

Cada informe incluye datos específicos sobre la cantidad y calidad de los servicios prestados, así como una evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos. Estos documentos no solo relatan las actividades realizadas, sino que también identifican tendencias, desafíos, y áreas de mejora, proporcionando así una base sólida para la toma de decisiones informada y para la planificación de acciones futuras.

Clientes:

Los reportes generados a partir del proceso de evaluación y seguimiento en la Procuraduría General de la República (PGR) están específicamente dirigidos a las altas direcciones de la institución. Estos reportes proporcionan a los líderes y tomadores de decisiones una visión integral y detallada de los resultados obtenidos en relación con los servicios prestados y el cumplimiento de los objetivos estratégicos durante el período evaluado, ya sea trimestral o anual.

A continuación, se muestra la información en una ficha de caracterización:

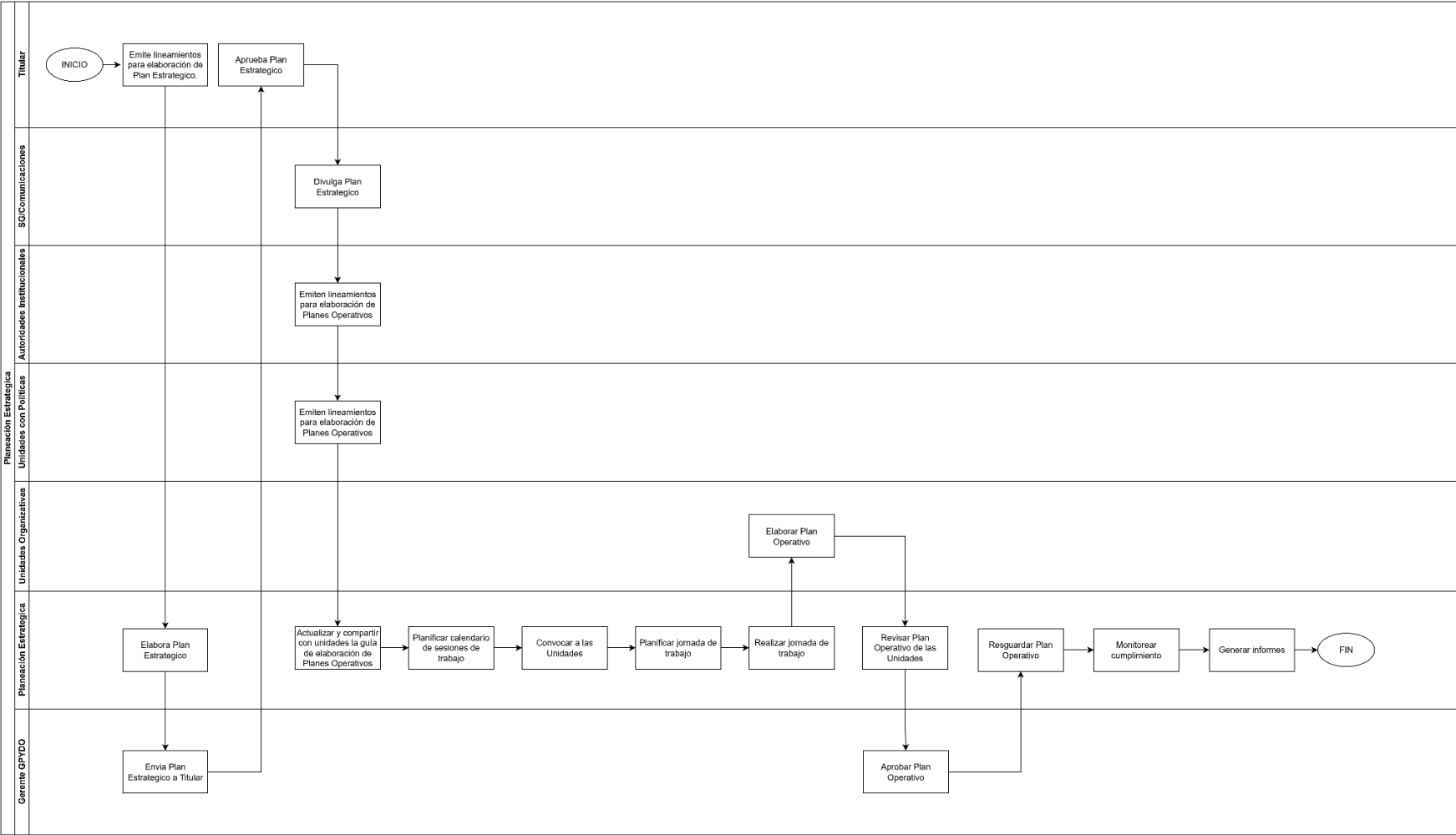
Tabla 78. Ficha de caracterización del proceso: Planeación estratégica.

	UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		Nº: 1	
GENERALIDADES DEL PROCESO				
Nombre del Proceso	Planeación Estratégica	Unidad/Área Responsable	Planeación Estratégica	
Objetivo del Proceso	Brindar asesoría y lineamientos para la elaboración de planes operativos, garantizar que todas las distribuciones cuenten con el respaldo necesario y asegurar la eficiencia de las unidades, además de controlar y consolidar las estadísticas de la institución.			
CARACTERIZACIÓN				
Proveedores	Entradas	Procedimientos	Salidas	Clientes
Unidades de la PGR	Lineamientos generados Planes operativos	1) Elaboración de Plan Estratégico. 2) Elaboración de Lineamientos para planes operativos. 3) Asesoramiento para la construcción de planes operativos. 4) Elaboración de Planes Operativos. 5) Revisión de Planes. 6) Reporte de avance. 7) Generación de Informes y evaluación. 8) Ajustes de Planes Operativos.	Reportes trimestrales y anuales	Alta dirección y demás personal de la institución.
CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO				
Indicadores		Normativa Asociada		
Cumplimiento de metas planteadas por cada unidad		○ Procedimientos de elaboración de planes operativos. ○ Procedimientos de elaboración de reportes estadísticos. ○ Procedimientos de controles administrativos. ○ Procedimientos de gestión de riesgos. ○ Procedimientos para la documentación administrativa institucional.		
Recursos Humanos		Recursos Tecnológicos		
Personal técnico de la GPYDO		Teléfonos celulares, laptops, computadoras de escritorio		
Elaborado por:	RH17007	Revisado por:	ER18007	

Fuente: Elaboración propia

MODELADO

Ilustración 40. Modelado del proceso Planificación Estratégica.



Fuente: Elaboración propia.

ENTREVISTA

Pregunta 15	¿Cuál es el objetivo del proceso?
--------------------	--

Brindar asesoría y lineamientos para la elaboración de planes operativos, garantizar que todas las distribuciones cuenten con el respaldo necesario y asegurar la eficiencia de las unidades, además de controlar y consolidar las estadísticas de la institución.

Pregunta 16	¿Requiere de información de otra persona o unidad para que su proceso inicie? ¿Qué necesita? Por ejemplo: información, materiales, lineamientos, normativas, etc.
--------------------	--

- Se necesita de la gerencia dan lineamientos y estos se comparten a las demás unidades.
- Elaboración de herramientas/planes operativos.
- El manual operativo funcional.
- Las unidades de servicios.
- Procuradurías generalizadas.

Pregunta 17	Describa los pasos de realización de su proceso en orden secuencial y detalladamente iniciando con la planificación, el qué hacer para que el proceso se ejecute, la verificación y el actuar dentro del proceso. Además, mencionar el responsable o los responsables de cada paso.
--------------------	--

1. Elaboración de los lineamientos.
2. Aprobación por parte de los gerentes del área de los lineamientos realizados.
3. Compartir los lineamientos con las unidades organizativas.
4. Agendar formación con las unidades organizativas.
5. Asesoría de los planes operativos.
6. Remitir documento a planificación para revisión.
7. Realizar observaciones al documento.
8. Aprobación del documento por parte del gerente de planificación.

Pregunta 18	¿Cuáles son las partes críticas de su proceso?
--------------------	---

Que las unidades reporten mensualmente ya sea para POA o estadísticas y la apertura de gerentes y coordinadores.

Pregunta 19

¿Cuál es el producto de su proceso? ¿Qué características debe de tener el producto al finalizar el proceso?

Informes trimestrales o anuales todo esto para la toma de decisiones y tener la mayor cantidad de información actualizada.

Pregunta 20

¿A quién va dirigido el resultado de su proceso?

A todas las autoridades y titulares con copia a todos los gerentes.

Pregunta 21

¿Miden su proceso? Si la respuesta es “Sí” ¿Cómo se realiza y en qué parte del proceso se aplica?

Sí, tienen indicadores en el plan y cuadros de control.

Pregunta 22

Si la respuesta anterior es “con un Indicador de desempeño” ¿Para qué le sirve el indicador?

Sirve para poder ir midiendo el cumplimiento y se establece una meta anual y se tiene un registro mensual.

Pregunta 23

¿El proceso ha sufrido algún cambio reciente? ¿Qué aspectos cambiaron?

No.

Pregunta 24

¿Cuál es el protocolo que se sigue para implementar cambios dentro del proceso? Describa el procedimiento.

Como no se ha sufrido cambios no se ha establecido un protocolo

LISTA DE VERIFICACIÓN

A continuación, se presenta el llenado de la lista de verificación para el proceso bajo estudio considerando toda la información recolectada a través de las fuentes primarias y secundarias:

Tabla 79. Lista de verificación del proceso de Planeación Estratégica.

	Lista de Verificación		CÓDIGO: LV-PGR-2024														
			Fecha: 20 de mayo de 2024														
			Revisión No: 1														
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 15%;">Unidad:</td> <td style="width: 40%;">Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional</td> <td style="width: 15%;">Realizada por:</td> <td colspan="3">Carlos Rosales</td> </tr> <tr> <td>Proceso:</td> <td>Planeación Estratégica</td> <td>Carné:</td> <td colspan="3">RH17007</td> </tr> </table>						Unidad:	Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional	Realizada por:	Carlos Rosales			Proceso:	Planeación Estratégica	Carné:	RH17007		
Unidad:	Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional	Realizada por:	Carlos Rosales														
Proceso:	Planeación Estratégica	Carné:	RH17007														
No.	Pregunta	Sí	No	N/A	Observaciones												
PLANEACIÓN																	
1	El responsable del proceso conoce el tipo de organización interna de la unidad a la que pertenece.	X															
2	El responsable del proceso domina la función general de la unidad a la que pertenece según lo descrito en el Manual de Organización y Funciones.	X															
3	Están definidos claramente los objetivos de la unidad	X															
4	Los objetivos son específicos, medibles, alcanzables y relevantes	X															
5	Se reconoce los proveedores del proceso.	X															
6	Se han identificado las necesidades y requerimientos del cliente o los clientes del proceso.	X															
7	Se tiene identificado los recursos (humanos, tiempo y costos) que se ocupan en el desarrollo del proceso.		X														
HACER																	
8	Se tiene documentado los procedimientos para llevar a cabo el proceso.	X															
9	Se están siguiendo los procedimientos establecidos según lo documentado.	X															
10	El proceso se ejecuta según los planificado.	X															

11	Existe una comunicación fluida y efectiva entre los miembros de la unidad.	X			
12	Se realizan reuniones para revisar el proceso.	X			
13	Se identifica el resultado obtenido luego de realizar el proceso.	X			
14	Se documentan los resultados obtenidos luego de realizar el proceso.	X			
VERIFICAR					
15	Se tiene definido indicadores clave de desempeño adecuados para evaluar los procesos.		X		
16	Se monitorea los indicadores clave de desempeño del proceso.		X		
17	El proceso cumple con la función general estipulada de la unidad descrito en el Manual de Organización y Funciones.	X			
18	Se utilizan herramientas y técnicas adecuadas para el análisis de los datos.	X			
19	Se documentan las desviaciones identificadas en el proceso y se analizan las causas.	X			
20	Se identifica y notifican oportunidades de mejora del proceso.	X			
ACTUAR					
21	Se comunican las capacitaciones realizadas por la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional al equipo involucrado en el proceso.	X			
22	Se revisan y ajustan los objetivos y procesos para adaptarse a cambios y mejoras.	X			
23	Se revisan y actualizan los procedimientos y documentos del proceso.	X			
24	El responsable o los responsables del proceso conocen sobre las actualizaciones que se han realizado al proceso.	X			
TOTAL		21	3	0	
TOTAL EN PORCENTAJE (%)		87.5	12.5	0	

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DEL PROCESO

Después de haber documentado el proceso de **Planeación Estratégica**, se determinó que presenta un nivel de cumplimiento del 87.5%. Este porcentaje se obtuvo mediante la aplicación de la lista de verificación (checklist) y fue corroborado mediante entrevistas con las personas involucradas en el

proceso y documentos institucionales. Este porcentaje representa el nivel de cumplimiento de las actividades planificadas para el proceso según la institución. Sin embargo, a través de ambas herramientas (checklist y entrevistas), se identificaron varios hallazgos que evidencian incumplimientos o áreas de mejora en distintos procedimientos.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, se presenta los hallazgos positivos o negativos del proceso. Este cuadro tiene como objetivo facilitar la comprensión de los hallazgos del proceso:

Tabla 80. Hallazgos positivos y negativos del proceso: Planeación Estratégica.

	Hallazgos	
	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Recursos Tecnológicos	1. Se cuenta con una buena parte de los recursos tecnológicos.	1. No se cuenta con ninguna plataforma propiamente de la PGR para el desempeño de sus actividades. 2. Falta de mantenimiento en los equipos informáticos.
Procedimientos	1. La mayor parte de los procedimientos son realizados de manera virtual. 2. Se tienen documentados los procedimientos del proceso. 3. Se tiene una comunicación activa con las diferentes unidades de la PGR.	1. Se tienen muy pocos indicadores implicando una escasa retroalimentación de este proceso. 2. No se identifica por parte de los colaboradores los recursos (humanos, tiempo y costos) que se ocupan en el desarrollo del proceso.
Recursos Humanos	1. Tiene personal capacitado para el desempeño de los procedimientos a realizar en este proceso. 2. Todo el personal conoce los objetivos de este proceso.	1. El personal no conoce con exactitud los procedimientos del proceso. 2. No cuenta con el personal suficiente para cubrir la demanda de este proceso. 3. Falta de capacitación continua.
Recursos Materiales	1. Se conoce los recursos materiales que son indispensables para el proceso.	1. No se cuenta con los recursos materiales administrativos para la realización de las actividades. 2. No se cuenta con un espacio físico para reuniones que en su mayoría son de carácter confidencial.

Fuente: Elaboración propia.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO**Descripción en prosa:****Proveedores:**

En el marco del proceso de optimización de procesos dentro de la Procuraduría General de la República (PGR), se han identificado como proveedores esenciales a las unidades pertinentes de la institución. Estas unidades juegan un papel crucial al aportar la información, recursos y conocimientos necesarios para llevar a cabo las mejoras y ajustes en los procesos operativos y estratégicos. Cada unidad pertinente, en función de su especialización y responsabilidades, contribuye al proceso de optimización proporcionando datos clave, como análisis de desempeño, informes de eficiencia, identificación de cuellos de botella y propuestas de mejora.

Entrada:

El proceso de optimización de procesos dentro de la Procuraduría General de la República (PGR) requiere entradas específicas que son fundamentales para su correcto desarrollo y ejecución. Estas entradas provienen principalmente de las unidades que están siendo analizadas, y su calidad y precisión son esenciales para asegurar que las mejoras propuestas sean adecuadas y efectivas.

Las unidades pertinentes proporcionan una serie de documentos normados por la misma institución, los cuales incluyen manuales de procedimientos, políticas internas, y directrices operativas que guían el funcionamiento diario de cada área. Además de los documentos internos, las unidades también deben considerar las leyes y reglamentos externos que rigen sus actividades. Estos marcos legales son cruciales, ya que cualquier propuesta de optimización debe cumplir con las normativas vigentes para asegurar la legalidad y legitimidad de los procesos modificados.

Adicionalmente, las unidades cuentan con formatos y registros anteriores que han sido recopilados a lo largo del tiempo. Estos documentos históricos ofrecen un valioso punto de referencia, permitiendo a las unidades analizar patrones, evaluar la efectividad de procesos pasados y obtener información que faciliten la implementación de mejoras.

Procedimientos y actividades del proceso:

A continuación se muestran los procedimientos y actividades del proceso:

Tabla 81. Procedimientos y actividades de Optimización de Procesos.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Monitoreo de documentación	1.1 Monitorear vigencia de documentación normativa de cada unidad organizativa.	8	Área de Gestión de Procesos/Direcciones/Gerencias/Coordinaciones	Identificación de normativas a elaborar/actualizar
	1.2 Monitorear el desarrollo de los procesos institucionales.	8	Área de Gestión de Procesos/Direcciones/Gerencias/Coordinaciones	
	1.3 Identificar normativas a actualizar o crear; ya sea por cambios en un proceso, creación o supresión de unidades, cambios en funciones o desarrollo de nuevos modelos de atención.	8	Área de Gestión de Procesos/Direcciones/Gerencias/Coordinaciones	
	1.4 Informar a vía correo electrónico a Unidad Organizativa la necesidad de crear o actualizar una normativa institucional.	8	Área de Gestión de Procesos/Direcciones/Gerencias/Coordinaciones	
	1.5 Identificar Unidades de Asistencia Técnica que apoyarán la construcción de la normativa; estas unidades son las que por su especialidad permitirán transversalizar su política o lineamiento en los procesos institucionales.	8	Técnico de Procesos	
	1.6 Coordinar realización de asesoría inicial de construcción de documentos normativos institucionales; en esta deben estar presentes, la persona que será la responsable de elaborar la normativa, un representante de la Dirección correspondiente y un representante de las Unidades de Asistencia Técnica	8	Técnico de Procesos	

	Involucradas que apoyarán la construcción de la normativa, en caso de que la normativa vincule a diferentes Unidades Organizativas, deberá haber al menos un representante de cada una.			
2. Asesoría de construcción	2.1 Preparación de material a explicar durante primera asesoría; estos pueden ser presentaciones de PowerPoint, diagramas, documentos normativos, lineamientos u otros que permitan actualizar o crear la normativa interna.	8	Técnico de Procesos	Personas formadas para elaboración de normativa
	2.2 Convocar a unidad organizativa responsable de la normativa a crear o actualizar, dirección correspondiente, unidad institucional de género y gerencia de integridad.	8	Técnico de Procesos	
	2.3 Realizar primera asesoría de construcción de documentos institucionales; se enfocan en comunicar lineamientos para la construcción de documentos.	8	Técnico de Procesos	
	2.4 Remitir mediante correo electrónico los formatos para que sean utilizados por la Unidad Organizativa para elaborar su normativa interna.	8	Técnico de Procesos	
3. Elaboración de normativa	3.1 Iniciar construcción de normativa interna, identificando el nombre.	8	Unidad Organizativa	Borrador de normativa
	3.2 Definir el alcance de la normativa, el propósito, el marco legal que la ampara y otros aspectos.	24	Unidad Organizativa	
	3.3 Elaborar cuerpo de normativa donde se identifique las acciones	40	Unidad Organizativa	

	a realizar por las unidades involucradas.			
	3.4 Validar con unidades organizativas los aspectos que le competen en la normativa interna a desarrollar.	24	Unidad Organizativa	
	3.5 Elaborar diagrama de flujo de proceso.	24	Técnico de Procesos	
	3.6 Remitir documento a dirección correspondiente para revisión técnica.	8	Unidad Organizativa	
4. Revisión técnica	4.1 Recibir la normativa remitida por la unidad organizativa.	8	Dirección	Borrador ajustado
	4.2 Verificar los aspectos técnicos legales, área de incidencia y jurisdicción de las normativas (cuando aplique).	64	Dirección	
	4.3 Remitir vía correo electrónico comentarios u observaciones técnicas.	8	Dirección	
	4.4 Subsanan observaciones remitidas.	24	Unidad Organizativa	
	4.5 verificar subsanación de observaciones.	8	Dirección	
	4.6 Informar de que observaciones de la dirección han sido superadas y deberán remitir al área de gestión de procesos de la GEG.	8	Dirección	
5. Revisión técnica administrativa	5.1 recepción de normativa a revisar.	8	Técnico de Procesos	Borrador final
	5.2 Verificar aspectos técnicos administrativos; como puntos de control, medición, cuellos de botella, conexión con otros procesos, etc.	64	Técnico de Procesos	
	5.3 Remitir vía electrónica observaciones o comentarios.	8	Técnico de Procesos	
	5.4 Subsanan observaciones remitidas.	24	Unidad Organizativa	

	5.5 Verificar subsanación de observaciones.	8	Técnico de Procesos	
	5.6 Notificar que normativa puede ser impresa.	8	Técnico de Procesos	
6. Gestión de Aprobación	6.1 Imprimir documento para firma.	8	Unidad Organizativa	Normativa aprobada
	6.2 Firma de elaborado.	8	Encargado de Unidad Organizativa	
	6.3 Firma de revisado.	8	Director/a	
	6.4 Firma de revisado.	8	Gerente de Estrategia y Gestión	
	6.5 Remite documento físico al Titular de la institución para firma de aprobación.	8	Técnico de Procesos	
	6.6 Firma de aprobado y remite a la Gerencia de Estrategia y Gestión.	24	Titular	
7. Gestión de divulgación.	7.1 Recibir documento aprobado.	8	Técnico de Procesos	Personas que conocen la normativa
	7.2 Escanear el documento aprobado.	8	Técnico de Procesos	
	7.3 Elaborar versión pública del documento aprobado.	8	Técnico de Procesos	
	7.4 Remitir a Secretaría General, documento físico para su resguardo y versión pública para su divulgación.	8	Técnico de Procesos	
	7.5 Divulgar documento a todo el personal vía correo electrónico	24	Secretaría General	
	7.6 Remitir en digital documento a GTI para que sea incorporado a portal web interno.	8	Técnico de Procesos	
	7.7 Cargar documento en plataforma; para que pueda ser consultado por todo el personal	24	Gerencia de tecnologías de la información.	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Monitoreo de documentación			48
2	Asesoría de construcción			32
3	Elaboración de normativa			128

4	Revisión técnica	120
5	Revisión técnica administrativa	120
6	Gestión de aprobación.	64
7	Gestión de divulgación	88
Duración total del proceso (horas)		600

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores:

En el proceso de evaluación y optimización de las actividades dentro de la Procuraduría General de la República (PGR), se utilizan diversos indicadores para medir el desempeño y la efectividad de los servicios ofrecidos por las distintas unidades organizativas. Entre estos indicadores, se destacan dos aspectos clave:

- Asesorías Iniciales Brindadas:

Este indicador se enfoca en la cantidad de asesorías iniciales que se han proporcionado a las personas usuarias por parte de las unidades de la PGR. Mide el volumen de asistencia o consultoría ofrecida, lo que permite evaluar la accesibilidad y la capacidad de respuesta de las unidades ante las necesidades de los usuarios. Este indicador es importante para entender la demanda de servicios y la eficiencia con la que las unidades están abordando las consultas o solicitudes iniciales.

- Indicador de Documentos Aprobados:

Este indicador mide la cantidad de documentos que han sido revisados y aprobados por las unidades correspondientes dentro de la PGR. Incluye documentos como informes, solicitudes, propuestas, y otros trámites que requieren aprobación. Evaluar este indicador proporciona una visión sobre la eficacia y la rapidez con la que se gestionan los documentos dentro de la institución.

Recursos:

Tabla 82. Recursos de Optimización de Procesos.

Recurso Humano	Recursos tecnológicos	Observaciones
2 personas técnicas de la GPYDO	1 teléfonos celulares	
	1 laptops	Se tiene muy pocas laptops tomando en cuenta las reuniones que se tienen que hacer.
	2 computadoras de escritorio	

Fuente: Elaboración propia.

Salidas:

Al concluir el proceso de optimización y evaluación, se elaboran y actualizan las normativas de control interno administrativo de la Procuraduría General de la República (PGR), que sirven para regular y estandarizar los procedimientos internos de la institución. Estas normativas establecen directrices y controles específicos que buscan asegurar la eficiencia, transparencia y cumplimiento de las actividades administrativas, proporcionando un marco claro para la operación de la PGR. Así, se formalizan los procedimientos, se definen las responsabilidades, y se establecen los mecanismos de supervisión necesarios para mantener el orden y la integridad en la gestión administrativa, contribuyendo a una mayor eficacia en la administración de recursos y en la ejecución de los procesos institucionales.

Clientes:

Estas normativas son enviadas a las diversas unidades de la Procuraduría General de la República (PGR) con el propósito de establecer un marco regulatorio claro y específico para cada una de sus actividades. Dichas normativas abarcan una amplia gama de procedimientos y directrices que aseguran el cumplimiento de las leyes y la eficiencia operativa dentro de la institución. Además, se pretende garantizar que todas las unidades actúen de manera coordinada y bajo los mismos estándares de calidad y legalidad, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y el adecuado manejo de los recursos.

A continuación, se muestra la información en una ficha de caracterización:

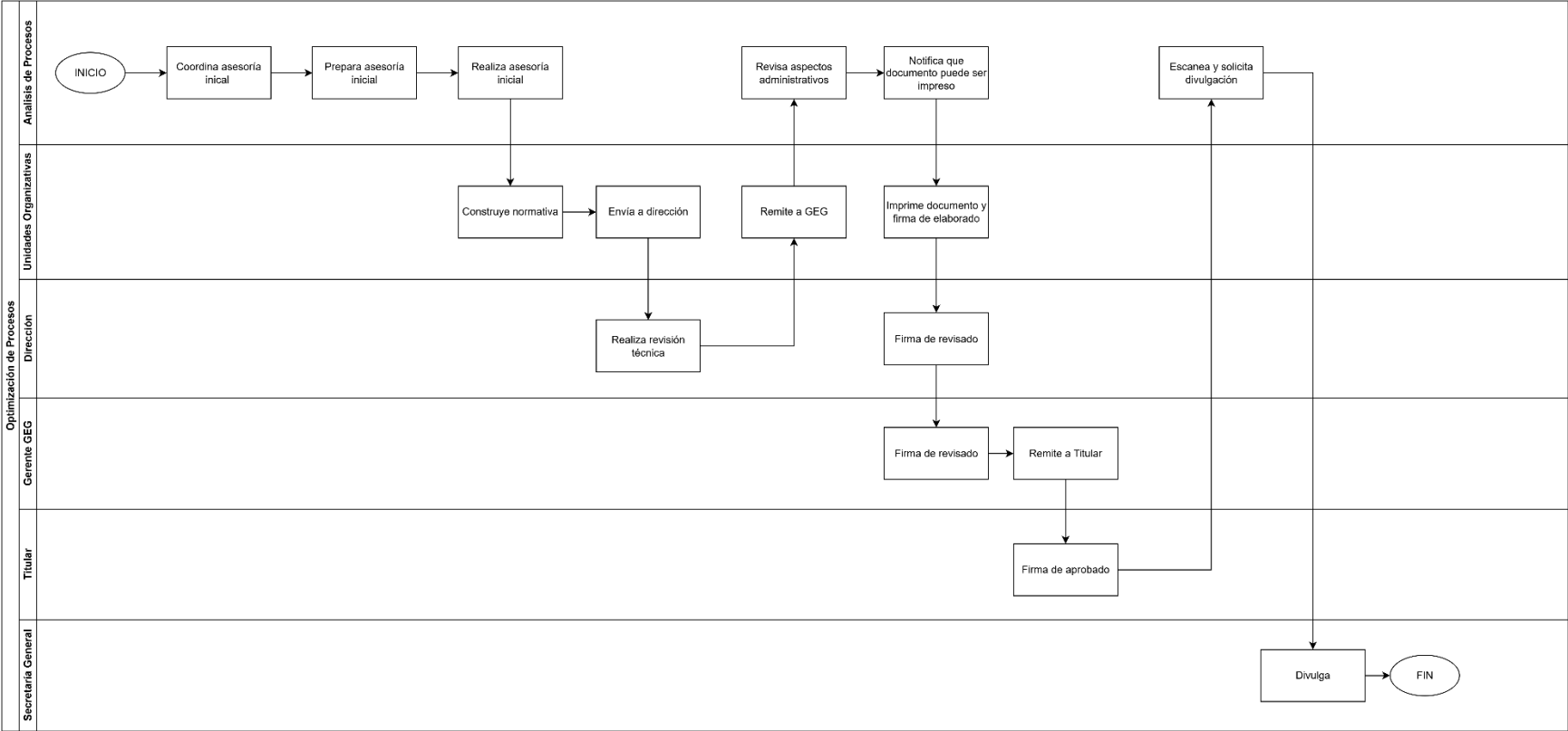
Tabla 83. Ficha de caracterización del proceso: Optimización de Procesos.

	UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		Nº: 2	
GENERALIDADES DEL PROCESO				
Nombre del Proceso	Optimización de Procesos	Unidad/Área Responsable	Gerencia de Planeación y Organización	
Objetivo del Proceso	Mejorar la atención a las personas usuarias y llevar un control estadísticos.			
CARACTERIZACIÓN				
Proveedores	Entradas	Procedimientos	Salidas	Clientes
Unidades Organizativas de la PGR	- Documentos normados. - Conocer los procesos de cada unidad. - Leyes y reglamentos. - Instructivos, formatos y guías de registro.	- Monitoreo de documentación. - Asesoría de construcción. - Elaboración de normativas. - Revisión técnica - Revisión técnica administrativa. - Gestión de aprobación. - Gestión de divulgación.	Normativas de control interno administrativo	Unidades Organizativas de la PGR
CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO				
Indicadores		Normativa Asociada		
Asesorías iniciales brindadas Documentos aprobados		- Procedimientos de elaboración de planes operativos. - Procedimientos de elaboración de reportes estadísticos. - Procedimientos de controles administrativos. - Procedimientos de gestión de riesgos. - Procedimientos para la documentación administrativa institucional.		
Recursos Humanos		Recursos Tecnológicos		
Personal Técnico del Área de Análisis de Procesos		Computadoras y laptops, draw.io, Microsoft 365		
Elaborado por:	RH17007	Revisado por:	ER18007	

Fuente: Elaboración propia

MODELADO

Ilustración 41. Modelado del proceso Optimización de procesos.



Fuente: Elaboración propia

ENTREVISTA

Pregunta 15	¿Cuál es el objetivo del proceso?
--------------------	--

Mejorar la atención a las personas usuarias y llevar un control estadístico.

Pregunta 16	¿Requiere de información de otra persona o unidad para que su proceso inicie? ¿Qué necesita? Por ejemplo: información, materiales, lineamientos, normativas, etc.
--------------------	--

- Documentos normados.
- Conocer los procesos de cada unidad.
- Leyes y reglamentos.
- Instructivos, formatos y guías de registro.

Pregunta 17	Describa los pasos de realización de su proceso en orden secuencial y detalladamente iniciando con la planificación, el qué hacer para que el proceso se ejecute, la verificación y el actuar dentro del proceso. Además, mencionar el responsable o los responsables de cada paso.
--------------------	--

1. Identificar la unidad a trabajar.
2. Verificar documentos históricos.
3. Elaboración de documentos normativos de control interno administrativo de la PGR.
4. Agendar asesoría inicial.
5. Actualizar formatos.
6. Revisión con jefatura inmediata.
7. Elaboración de flujograma /formatos.
8. Agendar revisión con jefatura para el VoBo.
9. Pasar al titular.

Pregunta 18	¿Cuáles son las partes críticas de su proceso?
--------------------	---

Contacto y seguimiento con la elaboración de las unidades.

Pregunta 19	¿Cuál es el producto de su proceso? ¿Qué características debe de tener el producto al finalizar el proceso?
--------------------	--

- Normativas.
- Procesos y procedimientos de las actividades de las unidades.
- Documentación legal y guías de unidad.
- Creación de características que estén alineados objetivos estratégicos de la PGR que cumplan formato según normativas.

Pregunta 20 **¿A quién va dirigido el resultado de su proceso?**

A la unidad organizativa.

Pregunta 21 **¿Miden su proceso? Si la respuesta es “Sí” ¿Cómo se realiza y en qué parte del proceso se aplica?**

Sí, por medio de asesorías que brindan y documentación aprobada.

Pregunta 22 **Si la respuesta anterior es “con un Indicador de desempeño” ¿Para qué le sirve el indicador?**

Sí, asesorías iniciales brindadas. Sirven para tener el control de avances y saber la carga que tiene cada unidad de cada procuraduría auxiliar.

Pregunta 23 **¿El proceso ha sufrido algún cambio reciente? ¿Qué aspectos cambiaron?**

Sí, se han cambiado detalles mínimos, además de también surgidos cambios en el organigrama.

Pregunta 24 **¿Cuál es el protocolo que se sigue para implementar cambios dentro del proceso? Describa el procedimiento.**

El protocolo que se tiene es el mismo narrado en la pregunta anterior sobre el orden secuencial de los procesos.

LISTA DE VERIFICACIÓN

A continuación, se presenta el llenado de la lista de verificación para el proceso bajo estudio considerando toda la información recolectada a través de las fuentes primarias y secundarias:

Tabla 84. Lista de verificación del proceso de Optimización de Procesos.

	Lista de Verificación		CÓDIGO: LV-PGR-2024														
			Fecha: 20 de mayo de 2024														
			Revisión No: 1														
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 15%;">Unidad:</td> <td style="width: 35%;">Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional</td> <td style="width: 15%;">Realizada por:</td> <td colspan="3" style="width: 40%;">Carlos Rosales</td> </tr> <tr> <td>Proceso:</td> <td>Optimización de Procesos</td> <td>Carné:</td> <td colspan="3">RH17007</td> </tr> </table>						Unidad:	Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional	Realizada por:	Carlos Rosales			Proceso:	Optimización de Procesos	Carné:	RH17007		
Unidad:	Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional	Realizada por:	Carlos Rosales														
Proceso:	Optimización de Procesos	Carné:	RH17007														
No.	Pregunta	Sí	No	N/A	Observaciones												
PLANEACIÓN																	
1	El responsable del proceso conoce el tipo de organización interna de la unidad a la que pertenece.	X															
2	El responsable del proceso domina la función general de la unidad a la que pertenece según lo descrito en el Manual de Organización y Funciones.	X															
3	Están definidos claramente los objetivos de la unidad	X															
4	Los objetivos son específicos, medibles, alcanzables y relevantes	X															
5	Se reconoce los proveedores del proceso.	X															
6	Se han identificado las necesidades y requerimientos del cliente o los clientes del proceso.	X															
7	Se tiene identificado los recursos (humanos, tiempo y costos) que se ocupan en el desarrollo del proceso.	X															
HACER																	
8	Se tiene documentado los procedimientos para llevar a cabo el proceso.	X															
9	Se están siguiendo los procedimientos establecidos según lo documentado.	X															
10	El proceso se ejecuta según los planificado.	X															

11	Existe una comunicación fluida y efectiva entre los miembros de la unidad.	X			
12	Se realizan reuniones para revisar el proceso.	X			
13	Se identifica el resultado obtenido luego de realizar el proceso.	X			
14	Se documentan los resultados obtenidos luego de realizar el proceso.		X		
VERIFICAR					
15	Se tiene definido indicadores clave de desempeño adecuados para evaluar los procesos.		X		
16	Se monitorea los indicadores clave de desempeño del proceso.	X			
17	El proceso cumple con la función general estipulada de la unidad descrito en el Manual de Organización y Funciones.	X			
18	Se utilizan herramientas y técnicas adecuadas para el análisis de los datos.	X			
19	Se documentan las desviaciones identificadas en el proceso y se analizan las causas.		X		
20	Se identifica y notifican oportunidades de mejora del proceso.	X			
ACTUAR					
21	Se comunican las capacitaciones realizadas por la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional al equipo involucrado en el proceso.	X			
22	Se revisan y ajustan los objetivos y procesos para adaptarse a cambios y mejoras.	X			
23	Se revisan y actualizan los procedimientos y documentos del proceso.		X		
24	El responsable o los responsables del proceso conocen sobre las actualizaciones que se han realizado al proceso.	X			
TOTAL		20	4	0	
TOTAL EN PORCENTAJE (%)		83.33	16.67	0	

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DEL PROCESO

Luego de documentar el proceso de **Optimización de Procesos**, se identificó un nivel de cumplimiento del 83.33%. Este porcentaje fue determinado a través de una lista de verificación y validado mediante entrevistas con los responsables del proceso y documentos institucionales.

Determinando así el nivel de cumplimiento de las actividades planificadas para el proceso según la Procuraduría General de la República.

No obstante, tanto la checklist como las entrevistas revelaron varios hallazgos que indican incumplimientos o áreas que requieren mejoras en ciertos procedimientos. Estos hallazgos subrayan las diferencias entre lo planificado y lo realmente ejecutado, así como posibles fallas en la implementación de algunas partes del proceso.

Con base en los resultados obtenidos, se elaboró un cuadro resumen para presentar de manera clara y estructurada los hallazgos y facilitar su comprensión.

Tabla 85. Hallazgos positivos y negativos del proceso: Optimización de Procesos.

	Hallazgos	
	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Recursos Tecnológicos	1. Se dispone de una cantidad significativa de recursos tecnológicos.	1. Los recursos tecnológicos disponibles no se están aprovechando al máximo. 2. La PGR carece de una plataforma propia para realizar sus actividades de manera eficiente.
Procedimientos	1. Se tienen documentados todos los procedimientos del proceso. 2. Existe una comunicación activa con las diferentes unidades de la PGR.	1. Existen muy pocos indicadores, lo que resulta en una retroalimentación limitada para este proceso. 2. La documentación del proceso está desactualizada en relación con los procedimientos vigentes. 3. No se documentan las desviaciones del proceso para su análisis.
Recursos Humanos	1. Cuenta con personal calificado para llevar a cabo los procedimientos relacionados con este proceso.	1. No tiene un conocimiento pleno de los objetivos del proceso de optimización de procesos. 2. El personal no conoce con exactitud los procedimientos del proceso.
Recursos Materiales	1. Se conoce los recursos materiales que son indispensables para el proceso.	1. No se dispone de los recursos administrativos necesario.

Fuente: Elaboración propia.

PROCESO 3: FORMULACIÓN DE PROYECTO DE PRESUPUESTO

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO**Descripción en prosa:****Proveedores:**

Los proveedores para este proceso siguen siendo las unidades con las que se componen la propia PGR ya que estas son las que proporciona la información a ocupar.

Entrada:

Las entradas que considera para poder iniciar el proceso de proyecto de presupuesto son las proyecciones de personal con las que se cuenta además de poder determinar los insumos planeados para el mes en el desarrollo de las actividades además de las inversiones futuras planeadas por la PGR.

Procedimientos y actividades del proceso:

Tabla 86. Procedimientos y actividades de Formulación de Proyecto de Presupuesto.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Elaboración de proyecto de presupuesto	1.1 Conformar y nombrar comité encargado de elaborar el proyecto de presupuesto.	8	Procurador(a) General de la República	Borrador de proyecto de presupuesto
	1.2 Comunicar prioridades presupuestarias para el siguiente año.	8	Procurador(a) General de la República	
	1.3 Solicitar a unidades organizativas presupuesto estimado para el siguiente año	16	Comité	
	1.4 Presentar presupuesto estimado para el siguiente año.	8	Unidades Organizativas	
	1.5 Consolidar información presupuestaria presentada por las unidades.	16	Comité	
	1.6 Integrar y generar el proyecto de presupuesto.	8	Comité	
	1.7 Cargar presupuesto en el sistema SAFI	8	Gerencia Financiera	

	1.8 Enviar el Proyecto de Presupuesto a DGP.	8	Procurador(a) General de la República	
2. Ajuste a proyecto de presupuesto	2.1 Recibir Proyecto de Presupuesto revisado por DGP.	16	Gerencia Financiera	Proyecto de presupuesto
	2.2 Analizar las observaciones realizadas por DGP al proyecto de presupuesto.	16	Comité	
	2.3 Realizar ajustes al Proyecto de Presupuesto con base a las observaciones realizadas por DGP y nuevos aspectos determinados por la persona Titular.	8	Comité	
	2.4 Solicitar acceso al sistema SAFI para realizar cambios.	8	Gerencia Financiera	
	2.5 Realizar cambios de Proyecto de Presupuesto en Sistema SAFI.	16	Gerencia Financiera	
	2.6 Enviar Proyecto de Presupuesto ajustado a DGP.	8	Procurador(a) General de la República	
3. Formulación de presupuesto	3.1 Recibir Presupuesto asignado a la institución.	8	Gerencia Financiera	Borrador de ejecución presupuestaría
	3.2 Distribuir montos según rubro.	8	Comité	
	3.3 Solicitar acceso a sistema SAFI .	8	Gerencia Financiera	
	3.4 Cargar información en sistema SAFI.	16	Gerencia Financiera	
	3.5 Remitir presupuesto a DGP con información sobre techo presupuestario, prioridades y tiempo.	16	Procurador(a) General de la República	
	3.6 Monitoreo de sesiones de AL para aprobación final de presupuesto.	8	Gerencia Financiera	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Elaboración de proyecto de presupuesto			80
2	Ajuste a proyecto de presupuesto			72
3	Formulación de presupuesto			64
Duración total del proceso (horas)				216

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores:

Para este apartado solo cuenta con un indicador de los cuales es las consultas realizadas para poder determinar la efectividad del proceso.

Recursos:

Cuentan con personal de diferentes unidades de la PGR. Además de poder contar con sistema proporcionado por el ministerio de hacienda, siendo este el programa SAFI. También se cuenta con las computadoras y laptops adecuadas para la realización de las actividades de la PGR.

Salidas:

Los resultados obtenidos por este proceso son la planificación de los presupuestos a ejecutar para el próximo año generando así un techo presupuestario.

Clientes:

Este resultado va dirigido al ministerio de hacienda para la redención de cuentas según lo presupuestado para poder liberar el capital, además se le proporciona esta información a la alta dirección de la PGR para mantener al tanto de la cantidad de capital a ocupar.

A continuación, se muestra la información en una ficha de caracterización:

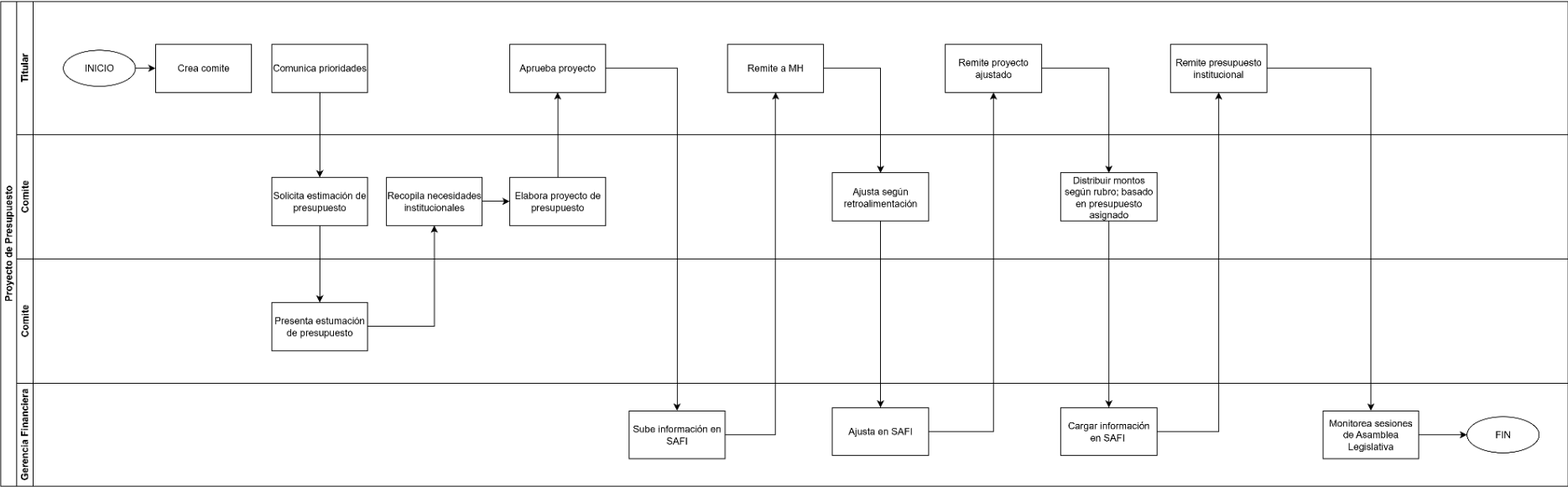
Tabla 87. Ficha de caracterización del proceso: Formulación de Proyecto de Presupuesto.

	UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		Nº: 3	
GENERALIDADES DEL PROCESO				
Nombre del Proceso	Formulación de Proyecto de Presupuesto	Unidad/Área Responsable	Gerencia Financiera	
Objetivo del Proceso	Determinar los recursos que se ocuparan para el siguiente año.			
CARACTERIZACIÓN				
Proveedores	Entradas	Procedimientos	Salidas	Clientes
Unidades Organizativas de la PGR	Proyecciones de personal, tecnología, insumos, planes operativos, estratégicos, proyecto de inversiones y prioridades de titular.	1) Elaboración de proyecto de presupuesto. 2) Ajuste a proyecto de presupuesto. 3) Formulación de presupuesto	Proyecto de presupuesto a ejecutar el siguiente año	Alta Dirección, Ministerio de Hacienda, Población.
CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO				
Indicadores		Normativa Asociada		
Consultas realizadas		Ley orgánica, Plan Operativo Anual (POA), Políticas institucionales e instructivos.		
Recursos Humanos		Recursos Tecnológicos		
Personal de la Gerencia Financiera y otras unidades		Computadoras, laptops, sistema SAFI.		
Elaborado por:	ER18007	Revisado por:	RH17007	

Fuente: Elaboración propia.

MODELADO

Ilustración 42. Modelado del proceso Formulación de Proyecto de Presupuesto.



Fuente: Elaboración propia.

ENTREVISTA

Pregunta 15	¿Cuál es el objetivo del proceso?
--------------------	--

Determinar los recursos que se ocuparan para el siguiente año.

Pregunta 16	¿Requiere de información de otra persona o unidad para que su proceso inicie? ¿Qué necesita? Por ejemplo: información, materiales, lineamientos, normativas, etc.
--------------------	--

Proyecciones de otras unidades de personal, tecnológico, insumos, planes operativos, estratégicos, proyecto de inversiones y prioridades de titular.

Pregunta 17	Describa los pasos de realización de su proceso en orden secuencial y detalladamente iniciando con la planificación, el qué hacer para que el proceso se ejecute, la verificación y el actuar dentro del proceso. Además, mencionar el responsable o los responsables de cada paso.
--------------------	--

1. Recopilar todas las necesidades institucionales.
2. Propuesta de comité técnico de presupuesto.
3. Reuniones para la discusión de este comité.
4. Determinación de presupuestos.
5. Espera de aprobación del ministerio de hacienda.
6. Determinación de ajustes del techo presupuestario.
7. Solicitar acceso remoto a sistema del Ministerio de Hacienda.
8. Entrega de proyecto de presupuesto.
9. Notificación de presupuesto.
10. Repartir los presupuestos asignados.
11. Consolidar la información en el sistema.
12. Envío de nota al ministerio sobre el techo, prioridades y tiempo.
13. Monitoreo de las sesiones de la asamblea legislativa.

Pregunta 18	¿Cuáles son las partes críticas de su proceso?
--------------------	---

- Asignación del techo presupuestario.
- Recopilación de la información.

Pregunta 19	¿Cuál es el producto de su proceso? ¿Qué características debe de tener el producto al finalizar el proceso?
--------------------	--

Proyecto presupuestario y las características son los formatos que proporciona el ministerio de hacienda, firma del documento.

Pregunta 20	¿A quién va dirigido el resultado de su proceso?
--------------------	---

Director General del Presupuesto.

Pregunta 21	¿Miden su proceso? Si la respuesta es “Sí” ¿Cómo se realiza y en qué parte del proceso se aplica?
--------------------	--

Sí, para el seguimiento se apertura consultas en caso de que existan dudas.

Pregunta 22	Si la respuesta anterior es “con un Indicador de desempeño” ¿Para qué le sirve el indicador?
--------------------	---

No aplica ya que no se identificaron indicadores de desempeño.

Pregunta 23	¿El proceso ha sufrido algún cambio reciente? ¿Qué aspectos cambiaron?
--------------------	---

No.

Pregunta 24	¿Cuál es el protocolo que se sigue para implementar cambios dentro del proceso? Describa el procedimiento.
--------------------	---

Como no se ha tenido cambios no aplica.

LISTA DE VERIFICACIÓN

A continuación, se presenta el llenado de la lista de verificación para el proceso bajo estudio considerando toda la información recolectada a través de las fuentes primarias y secundarias:

Tabla 88. Lista de verificación del proceso de Formulación de Proyecto de Presupuesto.

	Lista de Verificación		CÓDIGO: LV-PGR-2024														
			Fecha: 20 de mayo de 2024														
			Revisión No: 1														
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 15%;">Unidad:</td> <td style="width: 35%;">Gerencia Financiera</td> <td style="width: 15%;">Realizada por:</td> <td colspan="3" style="width: 40%;">Fátima Rivera</td> </tr> <tr> <td>Proceso:</td> <td>Formulación de Proyecto de Presupuesto</td> <td>Carné:</td> <td colspan="3">ER18007</td> </tr> </table>						Unidad:	Gerencia Financiera	Realizada por:	Fátima Rivera			Proceso:	Formulación de Proyecto de Presupuesto	Carné:	ER18007		
Unidad:	Gerencia Financiera	Realizada por:	Fátima Rivera														
Proceso:	Formulación de Proyecto de Presupuesto	Carné:	ER18007														
No.	Pregunta	Sí	No	N/A	Observaciones												
PLANEACIÓN																	
1	El responsable del proceso conoce el tipo de organización interna de la unidad a la que pertenece.	X															
2	El responsable del proceso domina la función general de la unidad a la que pertenece según lo descrito en el Manual de Organización y Funciones.		X														
3	Están definidos claramente los objetivos de la unidad.	X															
4	Los objetivos son específicos, medibles, alcanzables y relevantes.		X														
5	Se reconoce los proveedores del proceso.	X															
6	Se han identificado las necesidades y requerimientos del cliente o los clientes del proceso.	X															
7	Se tiene identificado los recursos (humanos, tiempo y costos) que se ocupan en el desarrollo del proceso.	X															
HACER																	
8	Se tiene documentado los procedimientos para llevar a cabo el proceso.		X														
9	Se están siguiendo los procedimientos establecidos según lo documentado.		X														
10	El proceso se ejecuta según los planificado.	X															

11	Existe una comunicación fluida y efectiva entre los miembros de la unidad.	X			
12	Se realizan reuniones para revisar el proceso.	X			
13	Se identifica el resultado obtenido luego de realizar el proceso.	X			
14	Se documentan los resultados obtenidos luego de realizar el proceso.	X			
VERIFICAR					
15	Se tiene definido indicadores clave de desempeño adecuados para evaluar los procesos.		X		
16	Se monitorea los indicadores clave de desempeño del proceso.		X		
17	El proceso cumple con la función general estipulada de la unidad descrito en el Manual de Organización y Funciones.	X			
18	Se utilizan herramientas y técnicas adecuadas para el análisis de los datos.		X		
19	Se documentan las desviaciones identificadas en el proceso y se analizan las causas.		X		
20	Se identifica y notifican oportunidades de mejora del proceso.		X		
ACTUAR					
21	Se comunican las capacitaciones realizadas por la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional al equipo involucrado en el proceso.		X		
22	Se revisan y ajustan los objetivos y procesos para adaptarse a cambios y mejoras.	X			
23	Se revisan y actualizan los procedimientos y documentos del proceso.	X			
24	El responsable o los responsables del proceso conocen sobre las actualizaciones que se han realizado al proceso.		X		
TOTAL		13	11	0	
TOTAL EN PORCENTAJE (%)		54.17	48.83	0	

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DEL PROCESO

Tras la documentación del proceso **Formulación de Proyecto de Presupuesto**, se determinó que tiene un nivel de cumplimiento del 54.17%. Este porcentaje surge de la aplicación de la lista de

verificación, la cual su información se validó mediante entrevistas realizadas al responsable del proceso y documentos institucionales.

Al retomar la información de los instrumentos, se tienen hallazgos positivos, revelando lo que en el proceso se realiza según lo planificado como hallazgos que permiten generar oportunidades de mejora en el proceso bajo estudio.

Con base en los resultados obtenidos, se presenta los hallazgos positivos o negativos del proceso. Este cuadro tiene la finalidad de facilitar la comprensión de los hallazgos del proceso:

Tabla 89. Hallazgos positivos y negativos del proceso: Formulación de Proyecto de Presupuesto.

	Hallazgos	
	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Recursos Tecnológicos	1. Facilidad de ejecución de actividades al utilizar el Sistema de Administración Financiera (SAFI)	1. No se cuenta con los recursos informáticos apropiados para el desarrollo del proceso. 2. No se cuenta con la cantidad necesaria de laptops para la ejecución del proceso.
Procedimientos	1. Tiene una buena estructura y conformación de comité que permite asegurar la recopilación de las necesidades institucionales. 2. Enfoque organizado y colaborativo.	1. Falta de indicadores acorde al proceso. 2. No se tienen documentados los procedimientos del proceso. 3. No se utilizan las herramientas adecuadas para el análisis de datos. 4. No se documentan las desviaciones identificadas en el proceso para su análisis.
Recursos Humanos	1. Se tiene definido la cantidad de personas que se requieren para ejecutar el proceso.	2. Coordinación y comunicación deficiente en la gestión de múltiples unidades. 3. El personal no conoce con exactitud los procedimientos del proceso. 4. No se cuenta con capacitaciones específicas para el proceso.
Recursos Materiales	1. Se realiza una planificación presupuestal anual.	1. No se cuenta con los recursos materiales suficientes en cuanto a fólderes.

Fuente: Elaboración propia.

PROCESO 4: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO**Descripción en prosa:****Proveedores:**

Los proveedores para este proceso son las mismas unidades que cuenta la PGR ya que ellos son los que proporciona la información para la realización de las actividades del siguiente proceso.

Entrada:

Con lo que contaría este proceso son las planillas que el área financiera recolecta para saber el pago de los servicios que estos prestan, además de ello esta tiene que ir verificada y validada por el gerente de cada unidad respectiva, también se debe de tomar en cuenta las facturas de los servicios básicos que cuenta la PGR.

Procedimientos y actividades del proceso:

Tabla 90. Procedimientos y actividades de Ejecución Presupuestaria.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Generación de Información para PEP	1.1 Analizar asignación presupuestaria aprobada por Asamblea Legislativa.	8	Técnico Presupuestario	Información Financiera Para Elaboración de PEP
	1.2 Ajustar créditos presupuestarios de acuerdo con prioridades institucionales bajo la estructura presupuestaria vigente.	8	Técnico Presupuestario	
	1.3 Elaborar Planificación Anual de Compras (PAC) según techos presupuestarios asignados a las unidades.	16	UCP	
	1.4 Recibir PAC.	16	Técnico Presupuestario	
	1.5 Revisar PAC.	24	Gerente Financiero	
	1.6 Validar PAC.	24	Gerente Financiero	

	1.7 Registrar techos presupuestarios asignados a proyectos de inversión Pública comprendidos en el Programa Anual de Inversión Pública del Sector No Financiero (PAIP).	8	Técnico Presupuestario	
	1.8 Comparar plantillas de Ley de Salarios Aprobada con Plantilla existente, verificando aprobación de plazas.	24	Técnico Presupuestario	
2. Elaboración de PEP	2.1 Distribuir de manera mensual recursos aprobados en Ley de Presupuesto; esto se debe hacer a nivel de Unidad Presupuestaria, Línea de Trabajo y Específico de Gasto.	8	Técnico Presupuestario	Borrador de PEP
	2.2 Digitar la distribución mensual.	24	Técnico Presupuestario	
	2.3 Registrar la distribución mensualizada para cuadrar PEP con Ley de Presupuesto.	8	Técnico Presupuestario	
	2.4 Revisar cuadratura.	8	Gerente Financiero	
	2.5 Validar PEP.	8	Gerente Financiero	
3. Remisión de PEP	3.1 Consolidar PEP en sistema SAFI	16	Técnico Presupuestario	Proyecto de PEP
	3.2 Imprimir fase final de PEP.	16	Técnico Presupuestario	
	3.3 Firma PEP.	8	Gerente Financiero	
	3.4 Remite PEP a Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda	8	Gerente Financiero	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Generación de Información para PEP			128
2	Elaboración de PEP			56
3	Remisión de PEP			48
Duración total del proceso (horas)				232

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores: El indicador respectivo con el que cuenta el proceso solo es el cumplimiento de fecha de pago de obligaciones esto con la finalidad de poder obtener el nivel de cumplimiento de pago.

Recursos: Cuenta con personal calificado en el área de finanza además de tener herramientas a disposición como lo que son las computadoras además del programa proporcionado por el ministerio de hacienda siendo SAFI su software de uso cotidiano.

Salidas: El resultado a entregar por parte de este proceso son los pagos de planillas además de los pagos respectivos de los servicios brindados ya sea por los servicios básicos o las contratitas existentes.

Clientes: Los clientes finales a los cuales va dirigido este proceso son directamente para los empleados y los proveedores además de poder generar algún reporte para las diferentes instituciones financieras que participan en la PGR.

A continuación, se muestra la información en una ficha de caracterización:

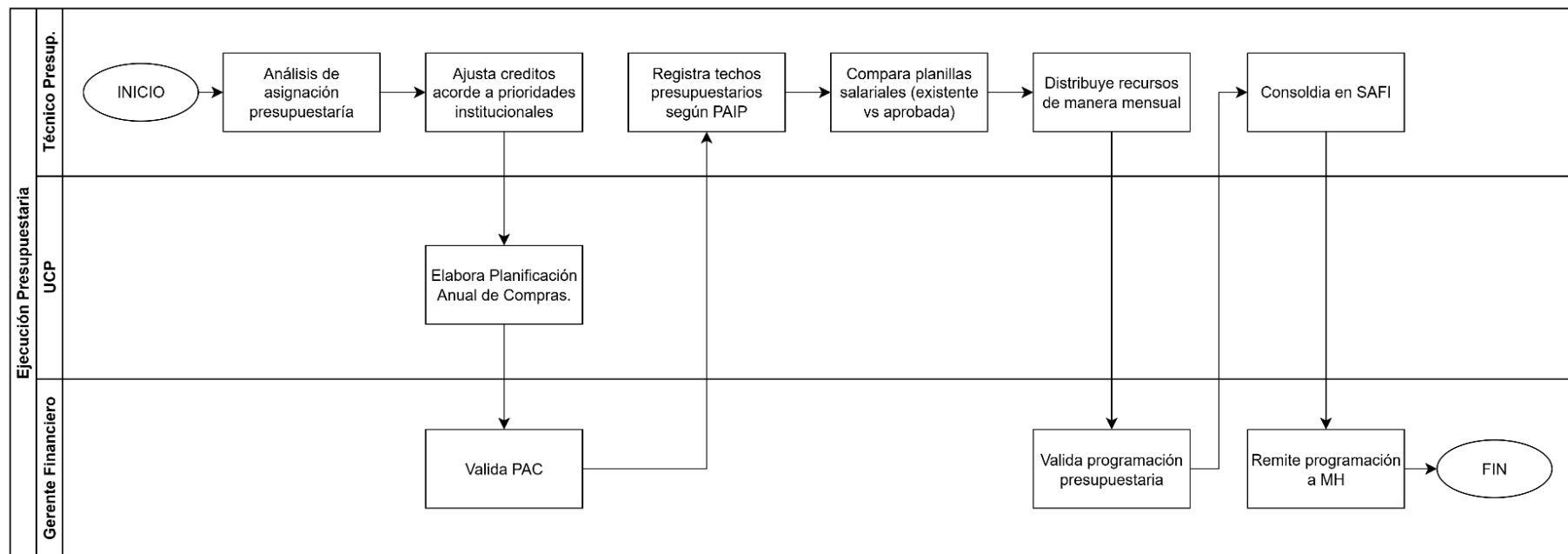
Tabla 91. Ficha de caracterización del proceso: Ejecución Presupuestaria.

	UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		Nº: 4	
GENERALIDADES DEL PROCESO				
Nombre del Proceso	Ejecución Presupuestaria	Unidad/Área Responsable	Gerencia Financiera	
Objetivo del Proceso	Movilizar recursos para el funcionamiento de la institución.			
CARACTERIZACIÓN				
Proveedores	Entradas	Procedimientos	Salidas	Clientes
Unidades Organizativas de la PGR	Planilla de recursos humanos. Validar la información. Contrato de bienes y servicios. Órdenes de compra. Factura de servicios básicos.	1) Generación de información para PEP. 2) Elaboración de PEP. 3) Remisión de PEP.	Pago de salarios y servicios.	Empleado. Proveedores. Instituciones. Financieros.
CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO				
Indicadores		Normativa Asociada		
Cumplimiento de fecha de pago de obligaciones		Ley orgánica, Proyecto de presupuesto, Políticas institucionales e instructivos.		
Recursos Humanos		Recursos Tecnológicos		
Personal Técnico de la Gerencia Financiera		Computadoras, SAFI.		
Elaborado por:	ER18007	Revisado por:	RH17007	

Fuente: Elaboración propia.

MODELADO

Ilustración 43. Modelado del proceso Ejecución Presupuestaria.



Fuente: Elaboración propia.

ENTREVISTA

Pregunta 15	¿Cuál es el objetivo del proceso?
--------------------	--

Movilizar recursos para el funcionamiento de la institución.

Pregunta 16	¿Requiere de información de otra persona o unidad para que su proceso inicie? ¿Qué necesita? Por ejemplo: información, materiales, lineamientos, normativas, etc.
--------------------	--

- Planilla de recursos humanos.
- Validar la información.
- Contrato de bienes y servicios.
- Órdenes de compra.
- Factura de servicios básicos.

Pregunta 17	Describa los pasos de realización de su proceso en orden secuencial y detalladamente iniciando con la planificación, el qué hacer para que el proceso se ejecute, la verificación y el actuar dentro del proceso. Además, mencionar el responsable o los responsables de cada paso.
--------------------	--

1. Recibir un borrador de planilla.
2. Verificar el segundo VoBo De planilla.
3. Llegar archivo resumen al tesorero.
4. Rosar el área de contabilidad.
5. Elaboración de los requerimientos.
6. Envío de documento al ministerio de hacienda.
7. Espera de comprobación del ministerio de hacienda.
8. Elaboración de listado y cuadratura.
9. Proceder al pago del techo presupuestario.
10. Mandar información al área contable para el registro de estos mismo.

Pregunta 18	¿Cuáles son las partes críticas de su proceso?
--------------------	---

- Revisión de las planillas, cuadraturas, tener la información a tiempo de parte de RRHH.
- Ingresos de facturas de controles financieros.

- Determinación del techo presupuestario.

Pregunta 19	¿Cuál es el producto de su proceso? ¿Qué características debe de tener el producto al finalizar el proceso?
--------------------	--

Pago de salarios y servicios.

Pregunta 20	¿A quién va dirigido el resultado de su proceso?
--------------------	---

- Empleado.
- Proveedores.
- Instituciones.
- Financieros.

Pregunta 21	¿Miden su proceso? Si la respuesta es “SÍ” ¿Cómo se realiza y en qué parte del proceso se aplica?
--------------------	--

Sí.

Pregunta 22	Si la respuesta anterior es “con un Indicador de desempeño” ¿Para qué le sirve el indicador?
--------------------	---

Cumplimiento de fecha.

Pregunta 23	¿El proceso ha sufrido algún cambio reciente? ¿Qué aspectos cambiaron?
--------------------	---

No.

Pregunta 24	¿Cuál es el protocolo que se sigue para implementar cambios dentro del proceso? Describa el procedimiento.
--------------------	---

Como no se presentan cambios no aplica.

LISTA DE VERIFICACIÓN

A continuación, se presenta el llenado de la lista de verificación para el proceso bajo estudio considerando toda la información recolectada a través de las fuentes primarias y secundarias:

Tabla 92. Lista de verificación del proceso de Ejecución Presupuestaria.

	Lista de Verificación		CÓDIGO: LV-PGR-2024										
			Fecha: 20 de mayo de 2024										
			Revisión No: 1										
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 15%;">Unidad:</td> <td style="width: 35%;">Gerencia Financiera</td> <td style="width: 15%;">Realizada por:</td> <td style="width: 35%;">Fátima Rivera</td> </tr> <tr> <td>Proceso:</td> <td>Ejecución Presupuestaria</td> <td>Carné:</td> <td>ER18007</td> </tr> </table>						Unidad:	Gerencia Financiera	Realizada por:	Fátima Rivera	Proceso:	Ejecución Presupuestaria	Carné:	ER18007
Unidad:	Gerencia Financiera	Realizada por:	Fátima Rivera										
Proceso:	Ejecución Presupuestaria	Carné:	ER18007										
No.	Pregunta	Sí	No	N/A	Observaciones								
PLANEACIÓN													
1	El responsable del proceso conoce el tipo de organización interna de la unidad a la que pertenece.	X											
2	El responsable del proceso domina la función general de la unidad a la que pertenece según lo descrito en el Manual de Organización y Funciones.		X										
3	Están definidos claramente los objetivos de la unidad	X											
4	Los objetivos son específicos, medibles, alcanzables y relevantes		X										
5	Se reconoce los proveedores del proceso.	X											
6	Se han identificado las necesidades y requerimientos del cliente o los clientes del proceso.		X										
7	Se tiene identificado los recursos (humanos, tiempo y costos) que se ocupan en el desarrollo del proceso.	X											
HACER													
8	Se tiene documentado los procedimientos para llevar a cabo el proceso.		X										
9	Se están siguiendo los procedimientos establecidos según lo documentado.		x										
10	El proceso se ejecuta según los planificado.	X											

11	Existe una comunicación fluida y efectiva entre los miembros de la unidad.		X		
12	Se realizan reuniones para revisar el proceso.	X			
13	Se identifica el resultado obtenido luego de realizar el proceso.	X			
14	Se documentan los resultados obtenidos luego de realizar el proceso.	X			
VERIFICAR					
15	Se tiene definido indicadores clave de desempeño adecuados para evaluar los procesos.		X		
16	Se monitorea los indicadores clave de desempeño del proceso.		X		
17	El proceso cumple con la función general estipulada de la unidad descrito en el Manual de Organización y Funciones.		X		
18	Se utilizan herramientas y técnicas adecuadas para el análisis de los datos.	X			
19	Se documentan las desviaciones identificadas en el proceso y se analizan las causas.		X		
20	Se identifica y notifican oportunidades de mejora del proceso.		X		
ACTUAR					
21	Se comunican las capacitaciones realizadas por la unidad de Gestión de Planificación y Desarrollo Operacional al equipo involucrado en el proceso.		X		
22	Se revisan y ajustan los objetivos y procesos para adaptarse a cambios y mejoras.	X			
23	Se revisan y actualizan los procedimientos y documentos del proceso.		X		
24	El responsable o los responsables del proceso conocen sobre las actualizaciones que se han realizado al proceso.		X		
TOTAL		10	14	0	
TOTAL EN PORCENTAJE (%)		41.67	58.33	0	

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DEL PROCESO

Tras la documentación del proceso *Ejecución Presupuestaria*, tiene un nivel de cumplimiento del 41.67%. Este porcentaje se obtiene como resultado de la aplicación de la lista de verificación, la cual

su información se validó mediante entrevistas realizadas al responsable del proceso y documentos institucionales.

Teniendo en cuenta la información recolectada por medio de los instrumentos, se tienen hallazgos positivos, revelando lo que en el proceso se realiza según lo planificado como hallazgos que permiten generar oportunidades de mejora en el proceso bajo estudio.

Con base en los resultados, se presenta el siguiente cuadro que tiene la finalidad de facilitar la comprensión de los hallazgos del proceso:

Tabla 93. Hallazgos positivos y negativos del proceso: Ejecución Presupuestaria.

	Hallazgos	
	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Recursos Tecnológicos	1. Se utiliza el Sistema de Administración Financiera (SAFI) para facilitar la consolidación y distribución de montos.	1. No se cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para la ejecución del proceso.
Procedimientos	1. Se reconocen las entradas de los procesos. 2. Se conocen los procedimientos y actividades del proceso. 3. Se conocen los requisitos y requerimientos del proceso.	1. Burocracia en los procedimientos por esperas de validación de documentos por parte de otras unidades organizativas. 2. Falta de indicadores adecuados para la evaluación del proceso. Actualmente, solo se cuenta con la métrica “cumplimiento de fecha de pago de obligaciones”. 3. No se tiene una comunicación activa con los demás procesos/unidades con las que se relaciona el proceso.
Recursos Humanos	1. Cuentan con el personal calificado para el área de finanzas. 2. El personal conoce los procedimientos del proceso.	No se identificó ningún hallazgo negativo en la presente categoría.
Recursos Materiales	No se identificó ningún hallazgo positivo en la presente categoría.	1. No se cuenta con los recursos materiales para el desarrollo integral del proceso.

Fuente: Elaboración propia.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO**Descripción en prosa:****Proveedores:**

Para este proceso en especial, los proveedores son todas aquellas unidades que generen algún tipo de información financiera, ya sea algún cierre de planillas, créditos fiscales, quedan, etc. En este contexto, las unidades de la Procuraduría General de la República (PGR) que tienen un papel fundamental en el suministro de insumos clave para el proceso son aquellas que manejan información financiera. Estas unidades proveen datos críticos, como los cierres de planillas salariales, los registros de créditos fiscales, los informes de quedan y cualquier otro documento financiero necesario para garantizar el control y la gestión adecuada de los recursos económicos de la institución. Al proporcionar esta información, las unidades permiten una visión clara y actualizada de la situación financiera, lo que facilita el análisis, la toma de decisiones y la implementación de medidas correctivas o preventivas que optimicen la eficiencia administrativa y financiera de la PGR. Esto asegura que el proceso se ejecute con precisión, reflejando la realidad económica de la institución y garantizando la transparencia en el manejo de los fondos públicos.

Entrada:

Las entradas que este proceso tendría incluyen la información mensual de tesorerías, las planillas de pago y la deuda con los proveedores; en este punto, también se almacena la información relacionada con las cuotas alimenticias para las personas aprobadas, y se contabilizan los activos fijos de la institución. Este proceso se basa en el manejo y consolidación de diversos tipos de información financiera y administrativa clave para la operación de la Procuraduría General de la República (PGR). La información mensual proporcionada por las tesorerías permite un control preciso sobre los flujos de caja y las disponibilidades financieras, mientras que las planillas de pago aseguran la gestión correcta de los salarios del personal, además de garantizar que se cumplan los compromisos financieros de la institución. Asimismo, la deuda que se tiene con los proveedores es una entrada esencial, ya que permite gestionar y priorizar los pagos pendientes, asegurando una relación fluida y transparente con los mismos. En este proceso, también se incluyen las cuotas alimenticias que deben ser entregadas a las personas aprobadas para recibir este beneficio, lo que implica un control riguroso para garantizar que los pagos sean puntuales y justos. Finalmente, se

realiza un inventario y registro de los activos fijos de la institución, permitiendo un control efectivo sobre los bienes materiales y recursos con los que cuenta la PGR para su funcionamiento, lo cual es crucial para la planificación de inversiones y el mantenimiento del patrimonio institucional.

Procedimientos y actividades del proceso:

Tabla 94. Procedimientos y actividades de Cierres Mensuales y Anuales.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Presentación de Información Contable	1.1 Elaborar información contable correspondiente al mes en curso.	8	Unidades Organizativas	Información Contable
	1.2 Generar reporte de cuentas: de existencia, cuotas alimenticias, gastos e ingresos de gestión.	8	Unidades Organizativas	
	1.3 Recibir información contable correspondiente al mes en curso.	16	Área de Contabilidad Institucional	
2. Revisión de Documentación Contable	2.1 Revisar información contable presentada; contrastando contra documentación presentada por Unidades Organizativas (Facturas, correos, estados financieros, etc).	8	Área de Contabilidad Institucional	Documentación contable
	2.2 Remitir observaciones o prevenciones a unidad organizativa que presento la información contable.	16	Área de Contabilidad Institucional	
	2.3 Subsanan la información contable presentada	24	Unidad Organizativa	
	2.4 Verificar la subsanación de las observaciones o prevenciones presentadas.	8	Área de Contabilidad Institucional	
3. Registro en SAFI	3.1 Cargar información en sistema de administración financiera del ministerio de hacienda.	8	Área de Contabilidad Institucional	I
	3.2 Verificar información cargada en SAFI.	16	Área de Contabilidad Institucional	

	3.3 Aceptar en modulo SAFI para carga definitiva de información para registro y generación de informes.	8	Área de Contabilidad Institucional	
4. Generación de Informes Financieros	4.1 Revisar, firmar, y sellar los Estados Financieros y reportes auxiliares del cierre mensual	8	Área de Contabilidad Institucional	Informes financieros
	4.2 Elaborar nota para enviar documentación a la Dirección General de Contabilidad Gubernamental, Ministerio de Hacienda.	8	Área de Contabilidad Institucional	
	4.3 Generar cierre definitivo del ejercicio fiscal.	8	Área de Contabilidad Institucional	
	4.4 Imprimir los Estados Financieros y los diferentes reportes Auxiliares.	8	Área de Contabilidad Institucional	
	4.5 Elaborar las notas explicativas a los Estados Financieros para enviar a la Dirección de Contabilidad Gubernamental. En los meses de junio y diciembre cada año.	16	Área de Contabilidad Institucional	
	4.6 Imprimir Estados Financieros Definitivos al 31 de diciembre y los reportes auxiliares, revisar, sellar, y firmar documentos para enviar a la Dirección de Contabilidad Gubernamental, Ministerio de Hacienda.	8	Área de Contabilidad Institucional	
	4.7 Elaborar nota de envío de documentación y archivar copia de documentación enviada.	8	Área de Contabilidad Institucional	
	4.8 Remitir informe a Autoridades Institucionales	8	Área de Contabilidad Institucional	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Presentación de Información Contable			32
2	Revisión de Documentación Contable			56
3	Registro en SAFI			32

4	Generación de Informes Financieros	72
Duración total del proceso (horas)		192

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores:

Para este proceso en específico no se cuenta con ningún tipo de indicador. A diferencia de otros procesos en los que se utilizan métricas para evaluar el rendimiento o la eficiencia, en este caso particular no se ha implementado ningún tipo de indicador que permita medir formalmente los resultados o avances. La ausencia de indicadores puede deberse a diversas razones, como la naturaleza del proceso, que tal vez no se preste a una cuantificación directa, o a la falta de un sistema adecuado para registrar y analizar los datos relevantes.

Recursos:

Los recursos con los que cuenta este proceso son recursos humanos especializados en el área contable, además de contar con recursos tecnológicos como computadoras, laptops y el software proporcionado por el Ministerio de Hacienda, conocido como SAFI. El éxito de este proceso depende en gran medida de la combinación de personal capacitado y las herramientas tecnológicas adecuadas. Los recursos humanos, formados específicamente en el área contable, son esenciales para garantizar que se realicen las operaciones financieras con precisión, desde la gestión de planillas hasta el manejo de deuda y otros aspectos financieros de la Procuraduría General de la República (PGR). Estos profesionales aplican su conocimiento especializado para asegurar el cumplimiento de normativas, la correcta interpretación de datos financieros y la ejecución eficiente de las tareas relacionadas. Además, el proceso se ve complementado por el uso de recursos tecnológicos, como computadoras y laptops, que permiten una gestión fluida de la información. De manera especial, el uso del software SAFI (Sistema de Administración Financiera Integrada), proporcionado por el Ministerio de Hacienda, facilita el manejo y control de las finanzas públicas, permitiendo que la PGR administre sus recursos de manera alineada con los estándares nacionales. Este sistema no solo agiliza los procedimientos, sino que también garantiza un control más preciso y transparente de las finanzas, proporcionando una infraestructura tecnológica sólida para el manejo de los recursos financieros de la institución.

Salidas:

Al culminar el proceso, se obtiene un documento que refleja de manera precisa y detallada la situación financiera de la Procuraduría General de la República (PGR). Este estado financiero incluye un resumen de los ingresos, gastos, activos y pasivos, proporcionando una visión clara de la salud

financiera de la institución en un periodo determinado. El objetivo principal de este resultado es ofrecer una herramienta que permita a las altas direcciones evaluar el manejo de los recursos económicos, identificar posibles áreas de ajuste o mejora, y tomar decisiones estratégicas informadas. Además, el estado financiero cumple con el propósito de garantizar la transparencia y rendición de cuentas, facilitando el control interno y externo sobre la gestión de los fondos públicos y asegurando que se cumplen las normativas contables y fiscales vigentes.

Clientes:

Este estado financiero se presenta al Ministerio de Hacienda y a las unidades internas con el objetivo de llevar un control monetario para cada una de las unidades existentes en la PGR. Una vez elaborado, el estado financiero se comparte tanto con las autoridades financieras del país como con las diferentes unidades de la Procuraduría General de la República (PGR) para garantizar una supervisión adecuada de los recursos. Al ser presentado al Ministerio de Hacienda, se asegura que la PGR cumpla con las normativas fiscales y de transparencia, permitiendo que las finanzas de la institución sean monitoreadas de manera externa. Paralelamente, el informe es distribuido internamente para que cada unidad pueda tener un control detallado sobre su asignación presupuestaria y su situación financiera actual. Esto permite a las unidades ajustar sus gastos, planificar mejor el uso de sus recursos y garantizar que se mantengan dentro de los límites presupuestarios aprobados.

A continuación, se muestra la información en una ficha de caracterización:

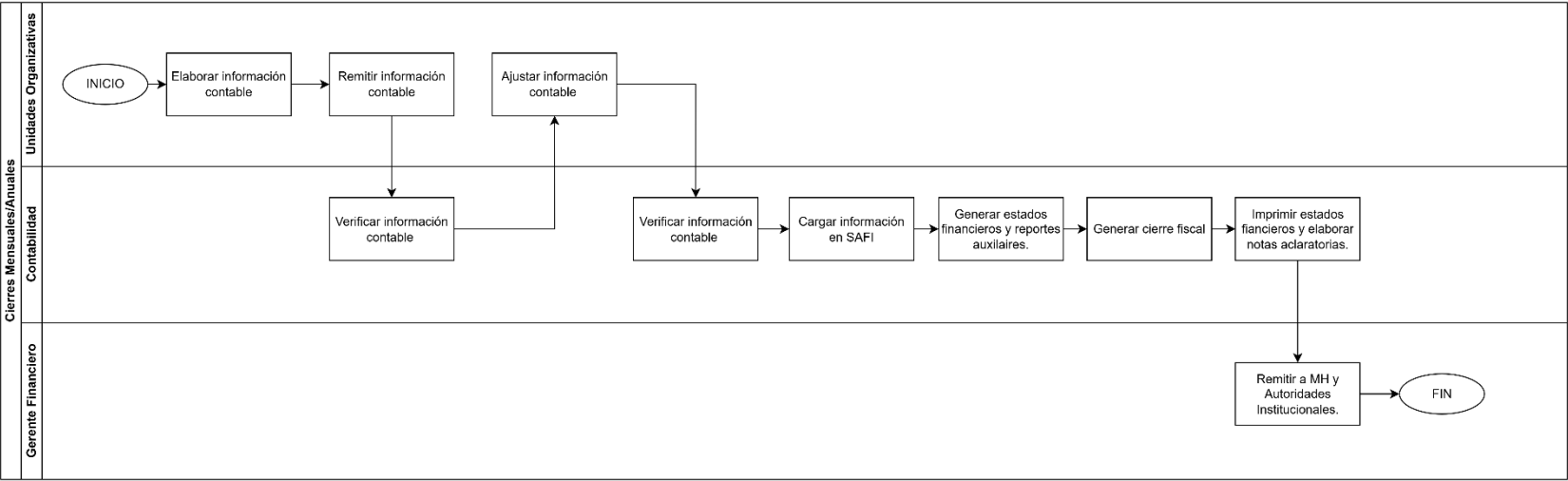
Tabla 95. Ficha de caracterización del proceso: Cierres Mensuales y Anuales.

	UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		Nº: 5	
GENERALIDADES DEL PROCESO				
Nombre del Proceso	Cierres Mensuales y Anuales	Unidad/Área Responsable	Área de Contabilidad.	
Objetivo del Proceso	Generación de estados financieros para el análisis de los resultados de la institución.			
CARACTERIZACIÓN				
Proveedores	Entradas	Procedimientos	Salidas	Clientes
Unidades Organizativas que generen información financiera	información de tesorería, planillas, proveedores, embargo, cuotas alimenticias, reporte de existencia, activos fijos, registro de donaciones.	1) Presentación de Información Contable. 2) Revisión de Documentación Contable. 3) Registro en SAFI 4) Generación de Informes Financieros.	Estados financieros	Ministerio de hacienda. Unidades internas. Financista de proyecto. Titular de la PGR. Unidad de información pública.
CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO				
Indicadores		Normativa Asociada		
El proceso no cuenta con indicadores		Ley orgánica, Proyecto de presupuesto, Políticas institucionales e instructivos.		
Recursos Humanos		Recursos Tecnológicos		
Personal del área de contabilidad		Computadoras, laptops, SAFI		
Elaborado por:	FM17013	Revisado por:	ER18007	

Fuente: Elaboración propia

MODELADO

Ilustración 44. Modelado del proceso Cierres Mensuales y Anuales.



Fuente: Elaboración propia

ENTREVISTA

Pregunta 15	¿Cuál es el objetivo del proceso?
--------------------	--

Generación de estados financieros para el análisis de los resultados de la institución.

Pregunta 16	¿Requiere de información de otra persona o unidad para que su proceso inicie? ¿Qué necesita? Por ejemplo: información, materiales, lineamientos, normativas, etc.
--------------------	--

Sí, se requiere:

- Información de tesorería.
- Planillas.
- Proveedores.
- Embargo.
- Cuotas alimenticias.
- Reporte de existencia.
- Activos fijos.
- Registro de donaciones.

Pregunta 17	Describa los pasos de realización de su proceso en orden secuencial y detalladamente iniciando con la planificación, el qué hacer para que el proceso se ejecute, la verificación y el actuar dentro del proceso. Además, mencionar el responsable o los responsables de cada paso.
--------------------	--

1. Recibir documentos de todas las unidades de todas las procuradurías auxiliares.
2. Revisión de documentos entregados.
3. Registro en modulo del programa Safy.
4. Devengar toda la información ingresada.
5. Registro de la información de pagos.
6. Revisión de normativas a cumplir para el ministerio de hacienda.

Pregunta 18	¿Cuáles son las partes críticas de su proceso?
--------------------	---

Complemento de la información.

Pregunta 19	¿Cuál es el producto de su proceso? ¿Qué características debe de tener el producto al finalizar el proceso?
--------------------	--

Estados financieros. Además de tener el cumplimiento de requerimientos del ministerio de hacienda.

Pregunta 20	¿A quién va dirigido el resultado de su proceso?
--------------------	---

- Ministerio de hacienda.
- Unidades internas.
- Financista de proyecto.
- Titular de la PGR.
- Unidad de información pública.

Pregunta 21	¿Miden su proceso? Si la respuesta es “Sí” ¿Cómo se realiza y en qué parte del proceso se aplica?
--------------------	--

No.

Pregunta 22	Si la respuesta anterior es “con un Indicador de desempeño” ¿Para qué le sirve el indicador?
--------------------	---

No aplica.

Pregunta 23	¿El proceso ha sufrido algún cambio reciente? ¿Qué aspectos cambiaron?
--------------------	---

Sí.

Pregunta 24	¿Cuál es el protocolo que se sigue para implementar cambios dentro del proceso? Describa el procedimiento.
--------------------	---

Realmente no se tiene un protocolo, se adapta según las necesidades.

LISTA DE VERIFICACIÓN

A continuación, se presenta el llenado de la lista de verificación para el proceso bajo estudio considerando toda la información recolectada a través de las fuentes primarias y secundarias:

Tabla 96. Lista de verificación del proceso de Cierres Mensuales/ Anuales.

	Lista de Verificación		CÓDIGO: LV-PGR-2024										
			Fecha: 20 de mayo de 2024										
			Revisión No: 1										
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%;">Unidad:</td> <td style="width: 40%;">Gerencia Financiera</td> <td style="width: 20%;">Realizada por:</td> <td style="width: 40%;">Pablo Menéndez</td> </tr> <tr> <td>Proceso:</td> <td>Cierres Mensuales/Anuales</td> <td>Carné:</td> <td>FM17013</td> </tr> </table>						Unidad:	Gerencia Financiera	Realizada por:	Pablo Menéndez	Proceso:	Cierres Mensuales/Anuales	Carné:	FM17013
Unidad:	Gerencia Financiera	Realizada por:	Pablo Menéndez										
Proceso:	Cierres Mensuales/Anuales	Carné:	FM17013										
No.	Pregunta	Sí	No	N/A	Observaciones								
PLANEACIÓN													
1	El responsable del proceso conoce el tipo de organización interna de la unidad a la que pertenece.	X											
2	El responsable del proceso domina la función general de la unidad a la que pertenece según lo descrito en el Manual de Organización y Funciones.		X										
3	Están definidos claramente los objetivos de la unidad.	X											
4	Los objetivos son específicos, medibles, alcanzables y relevantes.		X										
5	Se reconoce los proveedores del proceso.	X											
6	Se han identificado las necesidades y requerimientos del cliente o los clientes del proceso.	X											
7	Se tiene identificado los recursos (humanos, tiempo y costos) que se ocupan en el desarrollo del proceso.	X											
HACER													
8	Se tiene documentado los procedimientos para llevar a cabo el proceso.	X											
9	Se están siguiendo los procedimientos establecidos según lo documentado.	X											
10	El proceso se ejecuta según los planificado.	X											

11	Existe una comunicación fluida y efectiva entre los miembros de la unidad.		X		
12	Se realizan reuniones para revisar el proceso.		X		
13	Se identifica el resultado obtenido luego de realizar el proceso.	X			
14	Se documentan los resultados obtenidos luego de realizar el proceso.	X			
VERIFICAR					
15	Se tiene definido indicadores clave de desempeño adecuados para evaluar los procesos.		X		
16	Se monitorea los indicadores clave de desempeño del proceso.		X		
17	El proceso cumple con la función general estipulada de la unidad descrito en el Manual de Organización y Funciones.	X			
18	Se utilizan herramientas y técnicas adecuadas para el análisis de los datos.		X		
19	Se documentan las desviaciones identificadas en el proceso y se analizan las causas.		X		
20	Se identifica y notifican oportunidades de mejora del proceso.		X		
ACTUAR					
21	Se comunican las capacitaciones realizadas por la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional al equipo involucrado en el proceso.		X		
22	Se revisan y ajustan los objetivos y procesos para adaptarse a cambios y mejoras.		X		
23	Se revisan y actualizan los procedimientos y documentos del proceso.		X		
24	El responsable o los responsables del proceso conocen sobre las actualizaciones que se han realizado al proceso.		X		
TOTAL		11	13	0	
TOTAL EN PORCENTAJE (%)		45.83	54.17	0	

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DEL PROCESO

Al evaluar el Proceso de **Cierres Mensuales/Anuales**, tomando en consideración todo lo comunicado por las personas entrevistadas, lo observado y lo descrito en las normativas que

respaldan dicho proceso, este obtiene un cumplimiento del ciclo de mejora continua (PHVA) del 45.8%.

Siendo sus puntos más fuertes la Planificación y la Ejecución, cumpliendo en ambas etapas con 5 de los 7 ítems planteados; por su parte, su punto más débil es la Actuación, seguido de la verificación.

Se observo que, para este proceso no existen mecanismos para el monitoreo y evaluación del mismo, sumado a que, al ser un proceso muy mecánico y regulado por leyes externas, no existe un ajuste al mismo ya que este “funciona” para los intereses actuales.

Tabla 97. Hallazgos positivos y negativos del proceso: Cierres Mensuales/ Anuales.

	Hallazgos	
	Aspectos Positivos	Aspectos negativos
Recursos Tecnológicos	1. Cuentan con los recursos tecnológicos adecuados para el correcto desarrollo de las actividades.	1. No se cuenta con las laptops necesarios para la ejecución del proceso.
Procedimientos	1. Identificación correcta de información financiera: Aseguramiento de la recopilación de datos relevantes para los estados financieros previamente verificados y corroborados. 2. Correcta definición de entradas: Garantía de una buena base sólida y detallada de los análisis financieros a utilizar. 3. Existencia de una estructura de actividades: El tener una estructura de actividades ayuda a poder determinar los pasos a realizar en la etapa financiera que contiene la PGR.	1. Poca comunicación entre unidades: La comunicación entre múltiples unidades que generan información financiera puede ser complicada debido a las diferentes estructuras organizativas, prioridades y procesos internos. 2. Inconsistencias en los datos recopilados y en la entrega oportuna de documentos necesarios para la elaboración de estados financieros. 3. Falta de indicadores específicos para el proceso y su evaluación. 4. No se tienen métricas claras para medir los tiempos de respuesta. 5. Dificultad para identificar áreas de mejora e implementación de cambios efectivos por la precisión actual de datos con los que se cuentan.

Recursos Humanos	1. Se cuenta con recurso humano especializado en el área de contabilidad. 2. El personal conoce los procedimientos del proceso.	No se identificó hallazgos negativos en la presente categoría.
Recursos Materiales	No se identificó hallazgos positivos en la presente categoría.	1. No se cuenta con los recursos materiales necesarios para el desarrollo integral del proceso.

Fuente: Elaboración propia.

PROCESO 6: SERVICIOS ITINERANTES

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Descripción en prosa:

Proveedores:

Los proveedores con los que este proceso cuenta son las instituciones gubernamentales y no gubernamentales, además de contar con el servicio de las procuradurías auxiliares para poder brindar el servicio a las personas usuarias de manera más rápida.

Entrada:

Para este proceso depende mucho sobre los servicios a brindar porque la persona usuaria es la que decide que es lo que necesita, además de contar con las solicitudes de transporte que estas auditorías auxiliares generan.

Procedimientos y actividades del proceso:

Tabla 98. Procedimientos y actividades de Servicios Itinerantes.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Elaboración de programación	1.1 Elaborar y presentar programación trimestral a Coordinación de Unidad para su revisión	24	Técnica Servicios Itinerantes	Plan/Programación de actividades itinerantes
	1.2 Revisar programación y ajustar en caso de ser requerido	24	Coordinador Servicios Itinerantes	
	1.3 Remitir a Programación a Procuraduría Auxiliares involucradas	72	Coordinador Servicios Itinerantes	

	1.4 Determinar servicios a prestar durante actividad itinerante	24	Procuraduría Auxiliar y Procuraduría Especializada	
	1.5 Coordinar actividades con instituciones y ajustar fechas en caso de ser necesario.	48	Unidad de Servicios Itinerantes	
	1.6 Comunicar a Direcciones Correspondientes y Procuraduría Auxiliar fecha de actividades a realizar y persona encargada de acompañar dicha actividad	48	Unidad de Servicios Itinerantes	
	1.7 Comunicar a Unidad de Servicios Itinerantes la realización de actividades en las que dicha unidad no participe	24	Procuraduría Auxiliar	
	1.8 Coordinar con Gerencia de Comunicaciones cobertura y difusión de actividad.	24	Unidad de Servicios Itinerantes/Procuraduría Auxiliar	
2.Coordinación de actividades	2.1 Coordinar con institución/es la realización de la actividad; se deberán determinar aspectos como, hora de inicio y finalización, ubicación del personal en el espacio determinado para la actividad, mobiliario y equipo a usar por el personal, etc.	72	Unidad de Servicios Itinerantes/Procuraduría Auxiliar	Plan de actividad itinerante
	2.2 Gestionar el equipo y mobiliario que será utilizado por las personas que formarán parte de la actividad; en el caso de San Salvador la gestión se realizará con las unidades de apoyo administrativo.	24	Unidad de Servicios Itinerantes/Procuraduría Auxiliar	
	2.3 Designar a profesionales que acompañaran durante la actividad; se debe asegurar que la designación de los	24	Procuraduría Auxiliar	

	profesionales no afecte el desempeño normal de las actividades en la Procuraduría Auxiliar.			
3. Desarrollo de actividades	3.1 Verificar a personal que acompañará la actividad.	48	Persona encargada de actividad	Servicios Itinerantes
	3.2 Verificar el material, mobiliario y equipo a utilizar durante la actividad.	48	Persona encargada de actividad	
	3.3 Movilizar al equipo al lugar donde se desarrollará la actividad.	72	Persona encargada de actividad	
	3.4 Ubicar el mobiliario, equipo y los profesionales para el desarrollo de la actividad.	72	Persona encargada de actividad	
	3.5 Registrar los servicios brindados, personas atendidas y horarios en que se realizó la actividad para la generación de informes.	48	Persona encargada de actividad	
	3.6 Brindar el servicio con calidad, calidez siguiendo los procesos de servicio establecidos por las Procuradurías Especializadas según el servicio brindado.	48	Profesionales	
	3.7 Finalizada la jornada, verificar que el mobiliario y equipo se encuentre en óptimas condiciones.	72	Persona encargada de actividad	
4. Reporte de actividades	4.1 Elaborar informe de actividad realizada, incluyendo los formatos utilizados durante el desarrollo de esta.	24	Persona encargada de actividad	Informe de servicios itinerantes
	4.2 Revisar informe de actividad realizada.	24	Coordinador Servicios Itinerantes	
	4.3 Remitir informe de actividad realizada a Direcciones, Procuraduría	24	Coordinador Servicios Itinerantes	

	Especializada de Atención a Personas en Situación de Vulnerabilidad.			
	4.4 En caso de que la actividad no haya sido realizada en acompañamiento de la Unidad de Servicios Itinerantes, realizar informe y remitir a Coordinación de Unidad de Servicios Itinerantes.	24	Procuraduría Auxiliar	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos	Duración total (horas)		
1	Elaboración de programación	288		
2	Coordinación de actividades	120		
3	Desarrollo de actividades	408		
4	Reporte de actividades	96		
Duración total del proceso (horas)				912

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores:

El único indicador con el que cuenta el proceso de servicios itinerantes son el de asesorías brindadas, para poder determinar el número de personas usuarias que hicieron uso de esta unidad.

Recursos:

Cuenta con recurso humano encargada de prestar el servicio adecuado para las personas que se les hace imposible acercarse a la institución, además de contar con computadoras de escritorio, aunque este último recurso se hace un poco escaso debido a la naturaleza de las actividades.

Salidas:

El resultado que esta entrega es el poder brindar los servicios que tiene la institución fuera de la sede generando citas y para cada uno de los servicios necesarios.

Clientes:

Los servicios a las unidades prestadas que se deriva el caso informando y realizando solicitudes de préstamos de sus servicios.

A continuación, se muestra la información en una ficha de caracterización:

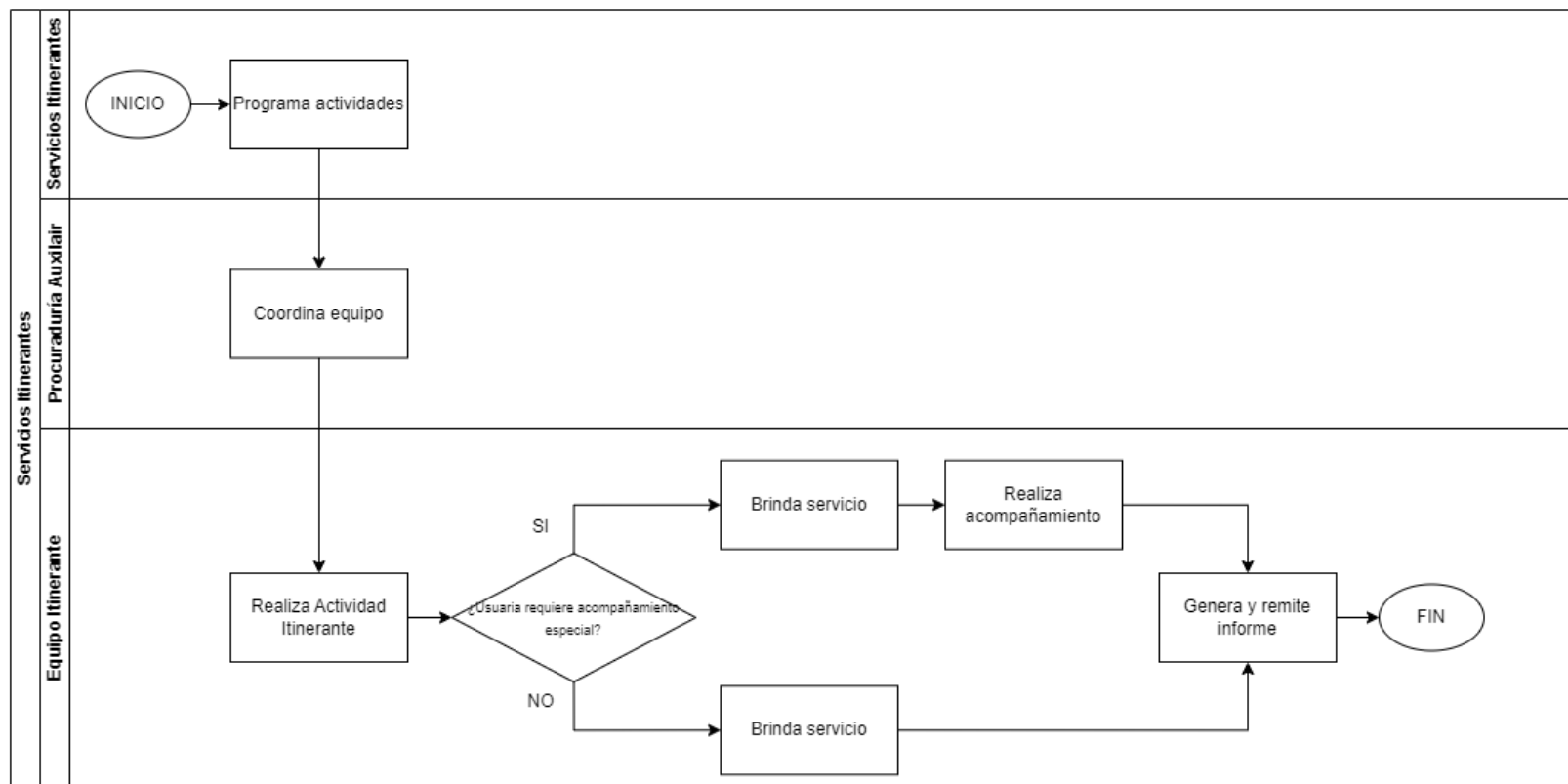
Tabla 99. Ficha de caracterización del proceso: Servicios Itinerantes.

	UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		Nº: 6	
GENERALIDADES DEL PROCESO				
Nombre del Proceso	Servicios Itinerantes	Unidad/Área Responsable	Servicios Itinerantes	
Objetivo del Proceso	Llegar a lugares donde era difícil el acceso a promocionar el servicio y a dar asesorías. Se hace gestiones con las instituciones/unidades pertinentes para ayudar al usuario.			
CARACTERIZACIÓN				
Proveedores	Entradas	Procedimientos	Salidas	Clientes
Instituciones gubernamentales y no gubernamentales -Procuradurías Auxiliares -Unidades Organizativas	Lineamiento y trabajo de campo vienen de responder con el equipo físicamente. Naturaleza del servicio que necesita el usuario. Recurso humano. Hoja de asesoría. Solicitud de transporte.	1) Elaboración de programación. 2) Coordinación de actividades. 3) Desarrollo de actividades. 4) Reporte de actividades.	Servicios prestados fuera de la sede	Unidades a las que se deriva el caso y persona usuaria
CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO				
Indicadores		Normativa Asociada		
Asesorías brindadas		Ley Orgánica y normativa institucional		
Recursos Humanos		Recursos Tecnológicos		
Personal de la Unidad de Servicios Itinerantes		Computadoras, laptops, celulares		
Elaborado por:	FM17013	Revisado por:	ER18007	

Fuente: Elaboración propia

MODELADO

Ilustración 45. Modelado del proceso Servicios Itinerantes.



Fuente: Elaboración propia

ENTREVISTA

Pregunta 15	¿Cuál es el objetivo del proceso?
--------------------	--

Llegar a lugares donde era difícil el acceso a promocionar el servicio y a dar asesorías. Se hace gestiones con las instituciones/unidades pertinentes para ayudar al usuario.

Pregunta 16	¿Requiere de información de otra persona o unidad para que su proceso inicie? ¿Qué necesita? Por ejemplo: información, materiales, lineamientos, normativas, etc.
--------------------	--

- Lineamiento y trabajo de campo vienen de responder con el equipo físicamente.
- Naturaleza del servicio que necesita el usuario.
- Recurso humano.
- Hoja de asesoría.
- Solicitud de transporte.

Pregunta 17	Describa los pasos de realización de su proceso en orden secuencial y detalladamente iniciando con la planificación, el qué hacer para que el proceso se ejecute, la verificación y el actuar dentro del proceso. Además, mencionar el responsable o los responsables de cada paso.
--------------------	--

1. Identificación de la persona usuaria.
2. Verificación del área de residencia.
3. Consulta sobre la prestación de servicio a ocupar.
4. Verificación de disponibilidad de transporte.
5. Apertura del expediente a la persona usuaria.
6. Prestación del servicio necesario a la persona usuaria.
7. Seguimiento del caso de la persona usuaria.

Pregunta 18	¿Cuáles son las partes críticas de su proceso?
--------------------	---

Seguimiento de casos.

Pregunta 19	¿Cuál es el producto de su proceso? ¿Qué características debe de tener el producto al finalizar el proceso?
--------------------	--

Asesorías.

Pregunta 20	¿A quién va dirigido el resultado de su proceso?
--------------------	---

Unidades a quien se deriva el caso y el usuario.

Pregunta 21	¿Miden su proceso? Si la respuesta es “Sí” ¿Cómo se realiza y en qué parte del proceso se aplica?
--------------------	--

No.

Pregunta 22	Si la respuesta anterior es “con un Indicador de desempeño” ¿Para qué le sirve el indicador?
--------------------	---

No aplica.

Pregunta 23	¿El proceso ha sufrido algún cambio reciente? ¿Qué aspectos cambiaron?
--------------------	---

Si, en el actuar debido a que anteriormente era más un servicio notarial, ahora se asocia.

Pregunta 24	¿Cuál es el protocolo que se sigue para implementar cambios dentro del proceso? Describa el procedimiento.
--------------------	---

No se tiene identificado.

LISTA DE VERIFICACIÓN

A continuación, se presenta el llenado de la lista de verificación para el proceso bajo estudio considerando toda la información recolectada a través de las fuentes primarias y secundarias:

Tabla 100. Lista de verificación del proceso de Servicios Itinerantes.

	Lista de Verificación		CÓDIGO: LV-PGR-2024										
			Fecha: 20 de mayo de 2024										
			Revisión No: 1										
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%;">Unidad:</td> <td style="width: 40%;">Servicios Itinerantes</td> <td style="width: 20%;">Realizada por:</td> <td style="width: 40%;">Pablo Menéndez</td> </tr> <tr> <td>Proceso:</td> <td>Servicios Itinerantes</td> <td>Carné:</td> <td>FM17013</td> </tr> </table>						Unidad:	Servicios Itinerantes	Realizada por:	Pablo Menéndez	Proceso:	Servicios Itinerantes	Carné:	FM17013
Unidad:	Servicios Itinerantes	Realizada por:	Pablo Menéndez										
Proceso:	Servicios Itinerantes	Carné:	FM17013										
No.	Pregunta	Sí	No	N/A	Observaciones								
PLANEACIÓN													
1	El responsable del proceso conoce el tipo de organización interna de la unidad a la que pertenece.	X											
2	El responsable del proceso domina la función general de la unidad a la que pertenece según lo descrito en el Manual de Organización y Funciones.	X											
3	Están definidos claramente los objetivos de la unidad	X											
4	Los objetivos son específicos, medibles, alcanzables y relevantes	X											
5	Se reconoce los proveedores del proceso.	X											
6	Se han identificado las necesidades y requerimientos del cliente o los clientes del proceso.		X										
7	Se tiene identificado los recursos (humanos, tiempo y costos) que se ocupan en el desarrollo del proceso.		X										
HACER													
8	Se tiene documentado los procedimientos para llevar a cabo el proceso.		X										
9	Se están siguiendo los procedimientos establecidos según lo documentado.		X										
10	El proceso se ejecuta según los planificado.	X											

11	Existe una comunicación fluida y efectiva entre los miembros de la unidad.	X			
12	Se realizan reuniones para revisar el proceso.	X			
13	Se identifica el resultado obtenido luego de realizar el proceso.	X			
14	Se documentan los resultados obtenidos luego de realizar el proceso.	X			
VERIFICAR					
15	Se tiene definido indicadores clave de desempeño adecuados para evaluar los procesos.		X		
16	Se monitorea los indicadores clave de desempeño del proceso.		X		
17	El proceso cumple con la función general estipulada de la unidad descrito en el Manual de Organización y Funciones.	X			
18	Se utilizan herramientas y técnicas adecuadas para el análisis de los datos.		X		
19	Se documentan las desviaciones identificadas en el proceso y se analizan las causas.		X		
20	Se identifica y notifican oportunidades de mejora del proceso.	X			
ACTUAR					
21	Se comunican las capacitaciones realizadas por la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional al equipo involucrado en el proceso.	X			
22	Se revisan y ajustan los objetivos y procesos para adaptarse a cambios y mejoras.	X			
23	Se revisan y actualizan los procedimientos y documentos del proceso.	X			
24	El responsable o los responsables del proceso conocen sobre las actualizaciones que se han realizado al proceso.	X			
TOTAL		16	8	0	
TOTAL EN PORCENTAJE (%)		66.67	33.33	0	

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DEL PROCESO

Al evaluar el Proceso de **Servicios Itinerantes**, tomando en consideración todo lo comunicado por las personas entrevistadas, lo observado y lo descrito en las normativas que respaldan dicho proceso, este obtiene un cumplimiento del ciclo de mejora continua (PHVA) del 66.7%.

Siendo sus puntos más fuertes el Planificar, Hacer y Actuar; Esto indica que, el proceso se planea y ejecuta correctamente, además que busca ser mejorado de manera continua.

Sin embargo, este proceso no cuenta los controles que le permitan medir el desempeño de este, además de identificar grandes oportunidades de mejora y otros aspectos relevantes para su ejecución.

Al faltar la documentación de los procedimientos que componen el proceso, se dificulta la identificación de los puntos de medición en los que se pueden establecer los controles adecuados

Tabla 101. Hallazgos positivos y negativos del proceso: Servicios Itinerantes.

	Hallazgos	
	Aspectos Positivos	Aspectos negativos
Recursos Tecnológicos	1. Los dispositivos utilizados en el proceso cuentan con paquete ofimático para el desarrollo de las actividades.	1. No cuenta con teléfonos empresariales para las labores. El único dispositivo con el que cuentan no está en funcionamiento. 2. El mantenimiento de los equipos tecnológicos es insuficiente, y no se les brinda el cuidado adecuado.
Procedimientos	1. Buena orientación con las entradas: Las entradas están orientadas directamente por las solicitudes de servicio de los usuarios. 2. Buena estructura de actividades: Las actividades están bien estructuradas, comenzando con la programación y coordinación efectiva de actividades fuera de la sede principal. 3. Acompañamiento especializado: Se ofrece acompañamiento especializado para usuarios que lo necesitan, asegurando un servicio personalizado y	1. Coordinación con múltiples proveedores y entidades: La coordinación con múltiples proveedores y entidades puede ser complicada debido a las diferencias en procedimientos, tiempos de respuesta y prioridades. 2. Dificultad para alinear agendas y recursos: Esta complejidad lleva a dificultades para alinear agendas y recursos. 3. Variabilidad en la demanda de servicios: La dependencia exclusiva de las solicitudes de los usuarios como principal entrada puede generar variabilidad en la demanda de servicios

	adecuado a las circunstancias individuales.	4. Limitación de indicadores: La limitación a un solo indicador (asesorías brindadas) para medir el impacto del proceso es insuficiente para capturar la efectividad global del servicio itinerante.
Recursos Humanos	1. El personal recibe capacitaciones alineadas a su proceso.	1. Mucha carga de trabajo y complejidad administrativo: La necesidad de realizar un seguimiento continuo de los casos para garantizar la satisfacción del usuario puede aumentar la carga de trabajo debido a la cantidad limitada de personal y la complejidad administrativa.
Recursos Materiales	No se identificaron hallazgos positivos para la presente categoría.	1. Asignación de espacios físicos mal distribuidos: No se cuenta con espacios privados para reuniones de carácter confidencial. Se improvisa asigna espacios que estén libres para su desarrollo. 2. No se cuenta con los suficientes recursos de papelería e insumos de oficina para el desarrollo adecuado del proceso.

Fuente: Elaboración propia.

PROCESO 7: GESTIÓN DE COOPERACIÓN

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Descripción en prosa:

Proveedores:

Unidades Organizativas de la PGR; son quienes identifican las necesidades que tiene cada una, estas necesidades pueden ir desde requerimiento de personal, insumos de oficina, capacitaciones hasta la construcción de nueva infraestructura.

Entradas:

Necesidades de las unidades de la PGR; Las cuales son analizadas para poder desarrollar perfiles de proyectos.

Perfiles de Proyectos, algunas unidades ya cuentan con un perfil de proyecto, este responde mínimamente a una estructura definida por la Unidad de Gestión de Proyectos y Cooperación.

Procedimientos y actividades del proceso:

Tabla 102. Procedimientos y actividades de Gestión de Cooperación.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Identificación de necesidades	1.1 Enviar comunicación oficial solicitando las necesidades a cada una de las unidades.	8	Área de Gestión de Cooperación	Reporte de necesidades institucionales
	1.2 Recibir las necesidades de las unidades.	8	Área de Gestión de Cooperación/ Unidades organizativas	
	1.3 Clasificar las solicitudes por tipo.	24	Área de Gestión de Cooperación	
	1.4 Revisar solicitudes alineadas a la misión, visión y objetivos institucionales.	40	Área de Gestión de Cooperación	
	1.5 Aprobar solicitudes de necesidades alineadas.	8	Gerente de Gestión de Cooperación	
	1.6 Documentar solicitudes de necesidades alineadas según la importancia del proyecto para la institución.	24	Área de Gestión de Cooperación	
2. Elaboración de perfil de proyectos	2.1 Definir el objetivo del proyecto.	8	Área de Gestión de Cooperación	Perfil de proyecto elaborado
	2.2 Identificar la situación actual del proyecto.	24	Unidad organizativa solicitante	
	2.3 Identificar la población usuaria del proyecto y el marco legal.	24	Unidad organizativa solicitante	
	2.4 Establecer las principales actividades para el desarrollo del proyecto.	24	Unidad organizativa solicitante// Área de Gestión de Cooperación	
	2.5 Establecer los resultados esperados del proyecto	16	Unidad organizativa solicitante// Área de Gestión de Cooperación	
	2.6 Rellenar formato de perfil del proyecto	8	Área de Gestión de Cooperación	

	2.7 Revisión del perfil del proyecto.	48	Gerente de Gestión de Cooperación	
	2.8 Ajuste de documento según validaciones recibidas.	32	Área de Gestión de Cooperación	
	2.9 Aprobación de perfil del proyecto	8	Área de Gestión de Cooperación// Procurador vigente	
3. Búsqueda y selección de cooperación	3.1 Identificar organismos nacionales, internacionales, ONGs u otras entidades que apoyen de manera técnica o financieramente.	40	Área de Gestión de Cooperación	Matriz de convocatorias y oportunidades activas, Listado de líneas de cooperación priorizadas y seleccionadas.
	3.2 Revisar convocatorias y oportunidades activas.	72	Área de Gestión de Cooperación	
	3.3 Registrar convocatorias y oportunidades en matriz de seguimiento.	8	Área de Gestión de Cooperación	
	3.4 Analizar la compatibilidad entre las necesidades del proyecto/institución con las líneas de cooperación disponibles	56	Área de Gestión de Cooperación// Unidad organizativa solicitante	
	3.5 Priorizar las líneas de cooperación alineadas a los proyectos.	8	Área de Gestión de Cooperación// Unidad organizativa solicitante	
	3.6 Presentar el listado de posibles líneas de cooperación	4	Área de Gestión de Cooperación// Procurador vigente	
	3.7 Seleccionar línea de cooperación según la naturaleza del proyecto	2	Procurador vigente	
4. Ejecución de proyectos	4.1 Desarrollar un plan detallado del proyecto.	120	Área de Gestión de Cooperación	Plan de ejecución del proyecto y sus responsables
	4.2 Asignar responsabilidades y recursos para el desarrollo del proyecto.	8	Área de Gestión de Cooperación// Unidad organizativa solicitante	
	4.3 Coordinar con la línea cooperante para la presentación del proyecto.	8	Área de Gestión de Cooperación	
	4.4 Revisar el plan para el desarrollo del proyecto.	8	Área de Gestión de Cooperación//	

			Responsable de línea cooperante.	
	4.5 Desarrollar las acciones programadas según cronograma.	720	Área de Gestión de Cooperación// Unidad organizativa solicitante	
5. Seguimiento y monitoreo de proyectos.	5.1 Dar seguimiento al cumplimiento del cronograma e indicadores establecidos.	160	Gerente de unidad de Gestión de Proyectos y Cooperación	Informes de seguimiento técnico y financiero. Informe de cierre del proyecto.
	5.2 Identificar riesgos o desviaciones.	64	Área de Gestión de Cooperación	
	5.3 Verificar la ejecución de todas las actividades programadas	24	Gerente de unidad de Gestión de Proyectos y Cooperación	
	5.4 Realizar informe de la situación inicial del proyecto vs la situación final.	24	Área de Gestión de Cooperación	
	5.5 Realizar informes técnicos-financieros .	40	Área de Gestión de Cooperación// Área de ejecución de presupuesto	
	5.6 Presentar resultados a las líneas de cooperación.	8	Área de Gestión de Cooperación// Unidad organizativa solicitante// Resposable de línea cooperante.	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Identificación de necesidades			112
2	Elaboración de perfil de proyectos			192
3	Selección de cooperación			190
4	Ejecución de proyectos			864
5	Seguimiento y monitoreo de proyectos			320
Duración total del proceso (horas)				1678

Fuente: Elaboración Propia.

Indicadores Asociados:

- Cooperaciones Generadas.
- Número de reuniones/encuentros con Socios para el Desarrollo para la gestión de las propuestas institucionales.
- Plan de trabajo institucional de cooperación elaborado.

- Número de donativos registrados.
- Instrumentos jurídicos puestos en conocimiento a la Unidad de Gestión de Proyectos y Cooperación.

Recursos:

- Humanos:
 - Personal de la Unidad de Gestión de Proyectos: 4 personas.
- Tecnológicos:
 - Computadoras: 4 computadoras.
 - Laptops: 2 laptops.
- Insumos de oficina:
 - Papelería.
 - Otros.

Salidas:

Proyectos implementados.

Clientes:

Unidades Organizativas de la PGR, esto dependerá del tipo de proyecto implementado, pues algunos benefician a unidades específicas, otros a toda la institución.

A continuación, se muestra la información en una ficha de caracterización:

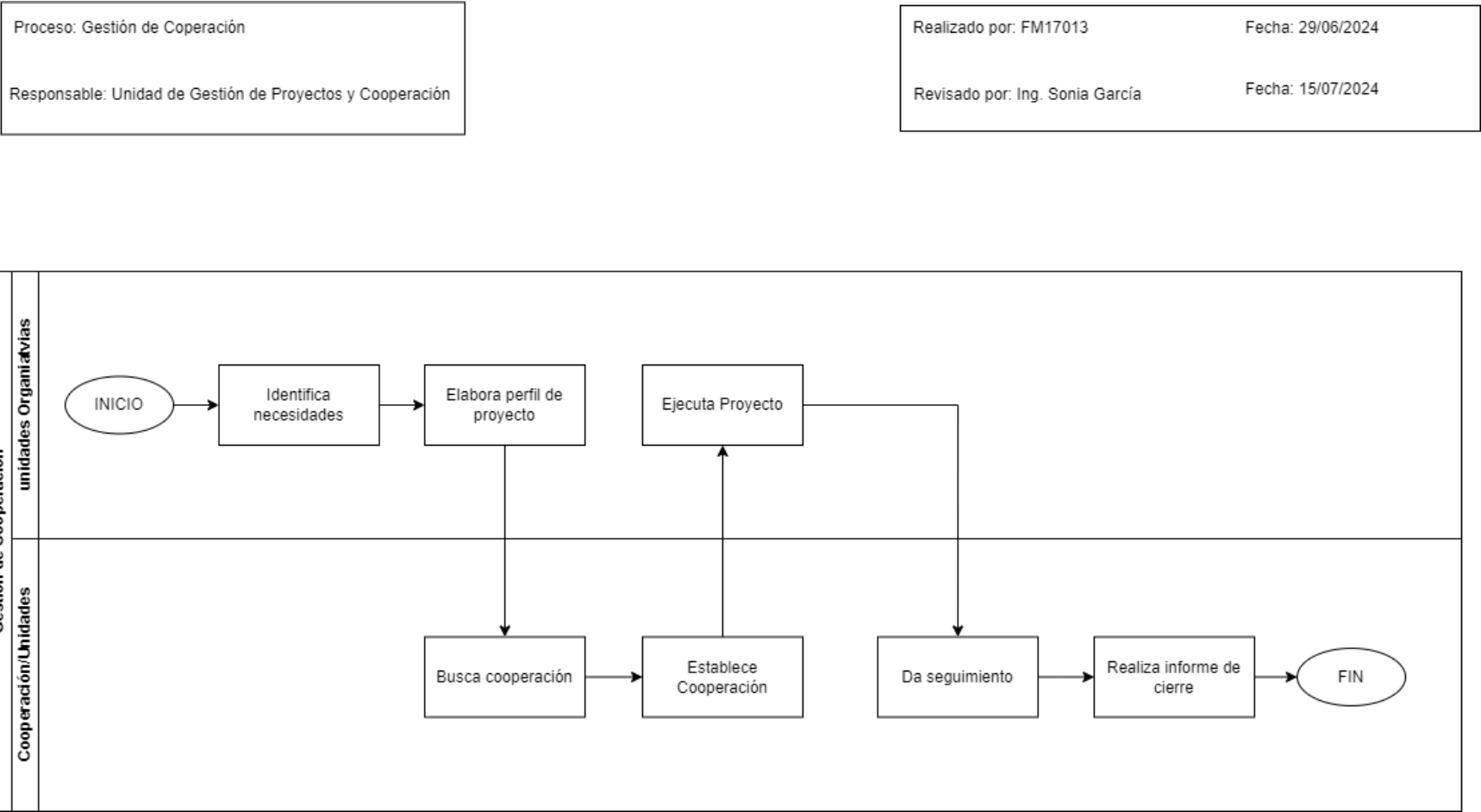
Tabla 103. Ficha de caracterización del proceso: Gestión de Cooperación.

	UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		Nº: 7	
GENERALIDADES DEL PROCESO				
Nombre del Proceso	Gestión de Cooperación	Unidad/Área Responsable	Unidad de Gestión de Proyectos y Cooperación	
Objetivo del Proceso	Generar mecanismos de cooperación con distintas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que permitan mejorar la prestación de los servicios a la persona usuaria.			
CARACTERIZACIÓN				
Proveedores	Entradas	Procedimientos	Salidas	Clientes
Unidades de la PGR	- Necesidades de las Unidades de la PGR -Perfiles de Proyecto	1) Identificación de necesidades. 2) Elaboración de perfil de proyectos. 3) Búsqueda y selección de cooperación. 4) Ejecución de proyectos. 5) Seguimiento y monitoreo de proyectos.	Proyectos implementados	Unidades de la PGR
CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO				
Indicadores		Normativa Asociada		
Cooperaciones Generadas		Ley Orgánica y Normativa de la Unidad		
Recursos Humanos		Recursos Tecnológicos		
Personal de la Unidad de Gestión de Proyectos		Computadoras y laptops		
Elaborado por:	RH17007	Revisado por:	ER18007	

Fuente: Elaboración propia.

MODELADO

Ilustración 46. Modelado del proceso Gestión de Cooperación.



Fuente: Elaboración propia

ENTREVISTA

Pregunta 15	¿Cuál es el objetivo del proceso?
--------------------	--

Generar mecanismos de cooperación con distintas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que permitan mejorar la prestación de los servicios a la persona usuaria.

Pregunta 16	¿Requiere de información de otra persona o unidad para que su proceso inicie? ¿Qué necesita? Por ejemplo: información, materiales, lineamientos, normativas, etc.
--------------------	--

- Necesidades de las distintas unidades de la institución
- Perfiles de proyectos para iniciar la búsqueda de la cooperación.

Pregunta 17	Describa los pasos de realización de su proceso en orden secuencial y detalladamente iniciando con la planificación, el qué hacer para que el proceso se ejecute, la verificación y el actuar dentro del proceso. Además, mencionar el responsable o los responsables de cada paso.
--------------------	--

1. Identificar las necesidades
2. Elaboración de perfiles de proyectos (cooperación les ayuda a elaborar)
3. Negociación con cooperantes
4. Desarrollo de mecanismos de cooperación (Cartas de entendimiento, convenios, etc)
5. Ejecución del proyecto
6. Seguimiento
7. Elaboración de informe final

Pregunta 18	¿Cuáles son las partes críticas de su proceso?
--------------------	---

La negociación con los cooperantes, porque algunos no trabajan ese tema o solicitan reestructurar el proyecto para que se adecue al tema que ellos trabajan y el seguimiento del proyecto porque algunas veces no reportan datos correctos.

Pregunta 19	¿Cuál es el producto de su proceso? ¿Qué características debe de tener el producto al finalizar el proceso?
--------------------	--

Los proyectos implementados.

Pregunta 20	¿A quién va dirigido el resultado de su proceso?
--------------------	---

A la unidad que solicito el proyecto, y finalmente a la persona usuaria.

Pregunta 21	¿Miden su proceso? Si la respuesta es “Sí” ¿Cómo se realiza y en qué parte del proceso se aplica?
--------------------	--

Sí, con la cantidad de cooperaciones generadas.

Pregunta 22	Si la respuesta anterior es “con un Indicador de desempeño” ¿Para qué le sirve el indicador?
--------------------	---

No se sabe.

Pregunta 23	¿El proceso ha sufrido algún cambio reciente? ¿Qué aspectos cambiaron?
--------------------	---

Sí, ahora hay una unidad encargada de realizar todas las gestiones necesarias para obtener las cooperaciones.

Pregunta 24	¿Cuál es el protocolo que se sigue para implementar cambios dentro del proceso? Describa el procedimiento.
--------------------	---

Se identifican los cambios necesarios, y se modifican los procedimientos.

LISTA DE VERIFICACIÓN

A continuación, se presenta el llenado de la lista de verificación para el proceso bajo estudio considerando toda la información recolectada a través de las fuentes primarias y secundarias:

Tabla 104. Lista de verificación del proceso de Gestión de Cooperación.

	Lista de Verificación		CÓDIGO: LV-PGR-2024										
			Fecha: 20 de mayo de 2024										
			Revisión No: 1										
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 15%;">Unidad:</td> <td style="width: 40%;">Gestión de Cooperación</td> <td style="width: 15%;">Realizada por:</td> <td style="width: 30%;">Carlos Rosales</td> </tr> <tr> <td>Proceso:</td> <td>Gestión de Cooperación</td> <td>Carné:</td> <td>RH17007</td> </tr> </table>						Unidad:	Gestión de Cooperación	Realizada por:	Carlos Rosales	Proceso:	Gestión de Cooperación	Carné:	RH17007
Unidad:	Gestión de Cooperación	Realizada por:	Carlos Rosales										
Proceso:	Gestión de Cooperación	Carné:	RH17007										
No.	Pregunta	Sí	No	N/A	Observaciones								
PLANEACIÓN													
1	El responsable del proceso conoce el tipo de organización interna de la unidad a la que pertenece.	X											
2	El responsable del proceso domina la función general de la unidad a la que pertenece según lo descrito en el Manual de Organización y Funciones.		X										
3	Están definidos claramente los objetivos de la unidad		X										
4	Los objetivos son específicos, medibles, alcanzables y relevantes		X										
5	Se reconoce los proveedores del proceso.	X											
6	Se han identificado las necesidades y requerimientos del cliente o los clientes del proceso.	X											
7	Se tiene identificado los recursos (humanos, tiempo y costos) que se ocupan en el desarrollo del proceso.		X										
HACER													
8	Se tiene documentado los procedimientos para llevar a cabo el proceso.		X										
9	Se están siguiendo los procedimientos establecidos según lo documentado.		X										
10	El proceso se ejecuta según los planificado.		X										

11	Existe una comunicación fluida y efectiva entre los miembros de la unidad.	X			
12	Se realizan reuniones para revisar el proceso.	X			
13	Se identifica el resultado obtenido luego de realizar el proceso.	X			
14	Se documentan los resultados obtenidos luego de realizar el proceso.		X		
VERIFICAR					
15	Se tiene definido indicadores clave de desempeño adecuados para evaluar los procesos.		X		
16	Se monitorea los indicadores clave de desempeño del proceso.		X		
17	El proceso cumple con la función general estipulada de la unidad descrito en el Manual de Organización y Funciones.	X			
18	Se utilizan herramientas y técnicas adecuadas para el análisis de los datos.		X		
19	Se documentan las desviaciones identificadas en el proceso y se analizan las causas.		X		
20	Se identifica y notifican oportunidades de mejora del proceso.	X			
ACTUAR					
21	Se comunican las capacitaciones realizadas por la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional al equipo involucrado en el proceso.	X			
22	Se revisan y ajustan los objetivos y procesos para adaptarse a cambios y mejoras.	X			
23	Se revisan y actualizan los procedimientos y documentos del proceso.	X			
24	El responsable o los responsables del proceso conocen sobre las actualizaciones que se han realizado al proceso.	X			
TOTAL		12	12	0	
TOTAL EN PORCENTAJE (%)		50.00	50.00	0	

Fuente: Elaboración Propia.

ANÁLISIS DEL PROCESO

Después de llevar a cabo la documentación detallada del proceso de **Gestión de Cooperación** en la Procuraduría General de la República, se determinó que este proceso tiene un nivel de

cumplimiento del 50 %. Este porcentaje fue obtenido mediante un riguroso proceso de análisis que incluyó el llenado y evaluación de una lista de verificación, diseñada específicamente para medir el grado de implementación de las actividades definidas en el proceso. Además, esta cifra fue validada a través de entrevistas exhaustivas con los responsables directos del proceso, quienes proporcionaron información valiosa sobre la ejecución diaria y los desafíos enfrentados. También se revisaron documentos institucionales oficiales, lo que permitió corroborar la consistencia de los datos obtenidos y garantizar la precisión del análisis.

Este 50 % de cumplimiento refleja con exactitud la medida en que las actividades estipuladas por la PGR se están llevando a cabo en la práctica, evidenciando que solo la mitad de las tareas previstas se están cumpliendo de manera efectiva. Durante la recopilación de estos datos, se identificaron una serie de hallazgos que revelan diferentes áreas de oportunidad para mejorar, especialmente en los aspectos donde se observan incumplimientos. Estos hallazgos permiten un análisis profundo de los elementos del proceso que funcionan adecuadamente, destacando los aspectos positivos que fortalecen su desempeño, así como aquellos puntos críticos donde existen fallas o desviaciones, señalando la necesidad de intervenir y ajustar para elevar el nivel de cumplimiento y eficacia global del proceso de Gestión de cooperación en la institución.

Tabla 105. Hallazgos positivos y negativos del proceso: Gestión de Cooperación.

	Hallazgos	
	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Recursos Tecnológicos	1. Los dispositivos utilizados en el proceso cuentan con paquete ofimático para el desarrollo de las actividades.	1. No se aprovechan por completo los recursos tecnológicos disponibles en la unidad. 2. El mantenimiento de los equipos tecnológicos es insuficiente, y no se les brinda el cuidado adecuado.
Procedimientos	1. Las entradas necesarias para iniciar los procedimientos ya han sido identificadas. 2. El proceso tiene indicadores asociados que permiten determinar los resultados obtenidos.	1. No existe un mecanismo de retroalimentación para los procedimientos realizados. 2. La ausencia de indicadores adecuados dificulta evaluar la efectividad de este proceso estratégico.

		3. No se documentan los resultados obtenidos en este proceso.
Recursos Humanos	1. Hay una comunicación muy efectiva entre las unidades. 2. El personal conoce los procedimientos del proceso. 3. El personal recibe capacitaciones alineadas a su trabajo.	1. No se tiene noción sobre la capacidad del recurso humano que requiere el proceso. 2. El personal identifica de manera superficial las oportunidades de mejora. 3. No se tiene un dominio adecuado de la función general de la unidad a la que pertenece el proceso.
Recursos Materiales	No se identifican hallazgos positivos para la presente categoría.	1. No se cuentan con los recursos adecuados para el desarrollo del proceso de manera eficaz. 2. Cuando se utilizan los recursos materiales de la unidad, se generan grandes desperdicios.

Fuente: Elaboración propia.

PROCESO 8: AUDITORÍAS DE PROCESOS

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Descripción en prosa:

Proveedores:

- Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional; son quienes brindan los informes de datos estadísticos.
- Área de Quejas y Denuncias; brinda el informe de quejas y denuncias.
- Dependencias de la Dirección de Servicios Institucionales; quienes tienen la información de auditorías pasadas.

Entradas:

- Informes de datos estadísticos; los cuales presentan los datos reportados por cada unidad de servicio, estos datos corresponden a la información o variable estándar determinada por la Dirección de Servicios Institucionales, y otras que cada Procuraduría Especializada.

- Informes de quejas y denuncias; en los cuales se presentan la cantidad de quejas por cada unidad organizativa, las quejas se detallan por Procuraduría Auxiliar, Unidad Organizativa, Persona Servidora Pública implicada y Tipología.
- Informes de Auditorías Pasadas; los cuales detallan hallazgos y otros aspectos de importancia, por cada auditoría realizada.

Procedimientos y actividades del proceso:

Tabla 106. Procedimientos y actividades de Auditoría de Procesos.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Planeación de auditorías	1.1 Elaborar plan anual de auditorías de las unidades bajo su cargo; este plan debe incluir mínimamente objetivos, calendarización, temas u aspectos a auditar y equipo de personas auditoras	24	Procuradurías Especializadas	Plan Anual de Auditorías
	1.2 Remitir plan para su revisión.	8	Procuradurías Especializadas	
	1.3 Revisar plan; en caso de encontrar aspectos a mejorar u observaciones, remitir vía correo electrónico.	24	Dirección de Servicios Institucionales	
	1.4 Subsanan observaciones o incluir mejoras, remitir para su aprobación	24	Procuradurías Especializadas	
	1.5 Aprobar plan.	8	Dirección de Servicios Institucionales	
	1.6 Consolidar planes y elaborar plan nacional.	8	Dirección de Servicios Institucionales	
	1.7 Remitir para aprobación final.	8	Dirección de Servicios Institucionales	
	1.8 Aprobar plan anual de auditorías.	24	Procurador(a) General de la República	
2. Preparación de auditorías	2.1 Elaborar Plan Específico de Auditorías; en donde se detallen fechas de realización, puntos específicos a auditar en la	16	Equipo Auditor	Plan de auditoría

	procuraduría auxiliar y otros aspectos.			
	2.2 Notificar a Procuradores Auxiliares y Coordinación Local el plan específico de auditoría	8	Equipo Auditor	
	2.3 Revisar documentación relacionada a los puntos a auditar.	8	Equipo Auditor	
	2.4 Elaborar lista de verificación que cubra los puntos a auditar.	24	Equipo Auditor	
3. Realización de auditoría	3.1 Realizar reunión de apertura.	8	Equipo Auditor	Auditoría
	3.2 Explicar en qué consiste la auditoría, los puntos a evaluar, la documentación a utilizar, la lista de verificación y otros aspectos que se consideren pertinentes.	16	Equipo Auditor	
	3.3 Registra inicio de auditoría mediante la hoja apertura.	8	Equipo Auditor	
	3.4 Realizar la auditoría; revisando los expedientes, llenado de cuadros estadísticos, atención a la persona usuaria, uso de formatos, cumplimiento de plazos y otros aspectos según lista de verificación.	32	Equipo Auditor	
	3.5 Generar hoja de hallazgos para aquellos hallazgos de situaciones no contempladas en la lista de verificación.	8	Equipo Auditor	
	3.6 Finalizar auditoría y registrar en hoja de cierre.	8	Equipo Auditor	
4. Informe de auditoría	4.1 Elaborar informe; incluyendo listas de verificación, hojas de hallazgos, apertura y cierre.	8	Equipo Auditor	Informe de auditoría
	4.2 Remitir vía correo informe de auditoría a Procurador Auxiliar, Coordinación Local y Dirección de Servicios Institucionales.	8	Equipo Auditor	
	4.3 Notificar resultados de auditorías a profesionales.	8	Coordinación Local/Procurador Auxiliar	

	4.4 Subsanan observaciones o solventar situaciones encontradas.	24	Profesionales	
	4.5 Verificar superación de observaciones o solución a situación encontrada.	16	Equipo Auditor	
5. Análisis y propuesta de mejora	5.1 Analizar resultados de auditorías.	16	Comité Técnico Operativo	Plan de mejora
	5.2 Identificar aspectos a mejorar en la prestación de los servicios.	16	Comité Técnico Operativo	
	5.3 Elaborar plan de mejor.	8	Comité Técnico Operativo	
	5.4 Remitir plan de mejora para revisión.	8	Comité Técnico Operativo	
	5.5 Revisar plan de mejora y remitir para aprobación.	16	Dirección de Servicios Institucionales	
	5.6 Aprobar plan de mejora.	16	Procurador(a) General de la República	
	5.7 Socializar plan de mejora con las unidades involucradas.	8	Dirección de Servicios Institucionales	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Planeación de auditorías			128
2	Preparación de auditorías			56
3	Realización de auditoría			80
4	Informe de auditoría			64
5	Análisis y propuesta de mejora			88
Duración total del proceso (horas)				416

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores Asociados:

- Cantidad de Auditorías Realizadas.
- Informe de identificación de propuestas de mejora elaborado.

Recursos:

- **Humano.**
 - Personal Técnico de la DSI: 4 personas.
 - Personal Técnico de las Dependencias de la DSI: 4 personas por cada Unidad.
- **Tecnológico.**

- Computadoras de la DSI: 4.
- Laptops de la DSI: 2.
- Computadoras de cada Dependencia: al menos 2 computadoras.
- Laptops de cada Dependencia: al menos 1 laptop.
- **Insumos.**
 - Papelería.
 - Lapiceros.
 - Lápices.
 - Otros.

Salidas:

- Plan de Mejora de la Prestación de los Servicios.

Clientes:

Dependencias de la Dirección de Servicios Institucionales.

A continuación, se muestra la información en una ficha de caracterización:

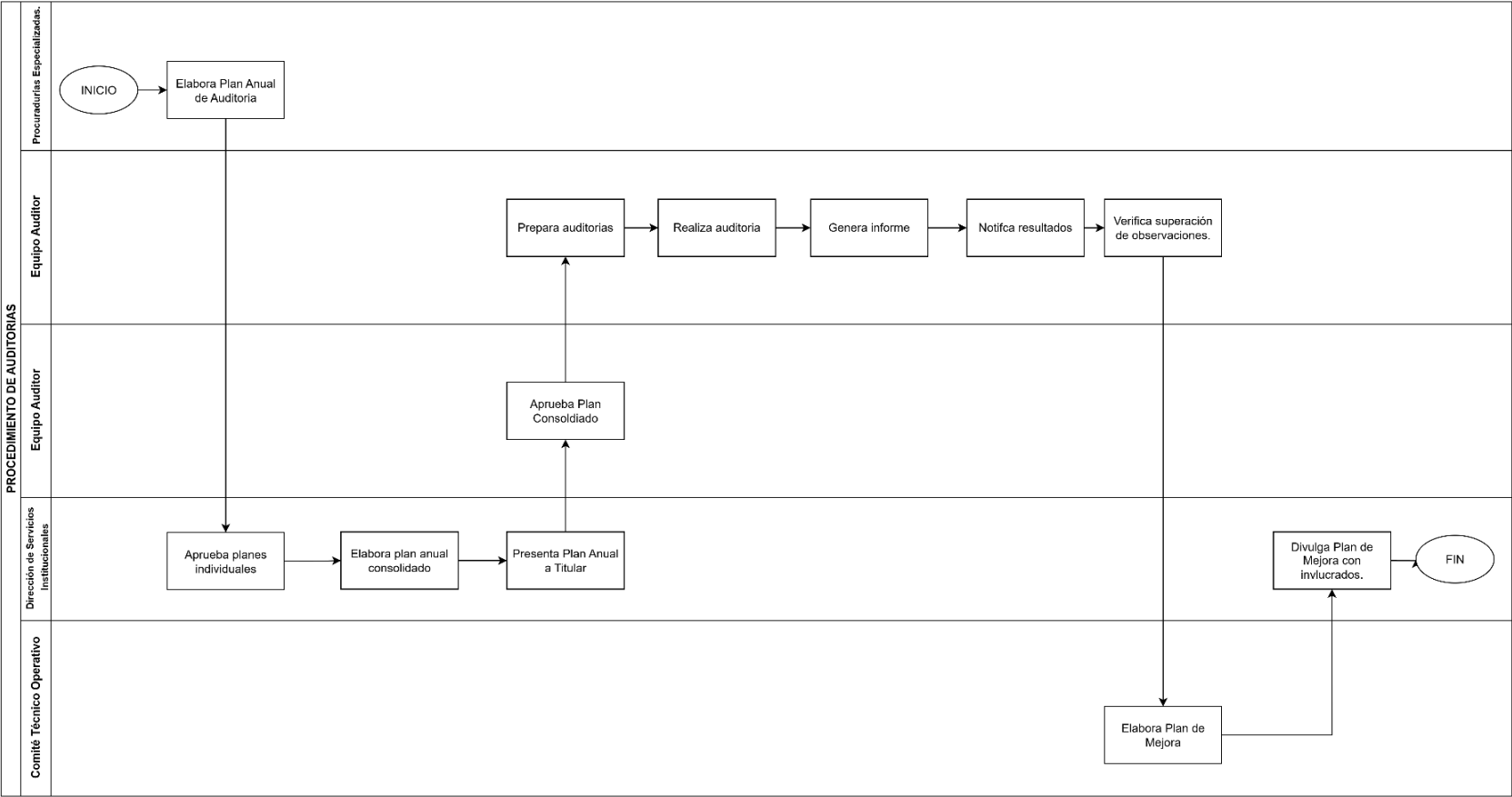
Tabla 107. Ficha de caracterización del proceso: Auditoría de Procesos.

	UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		Nº: 8	
GENERALIDADES DEL PROCESO				
Nombre del Proceso	Auditoría de Procesos	Unidad/Área Responsable	Dirección de Servicios Institucionales	
Objetivo del Proceso	Evaluar el desarrollo de los servicios que se prestan a la población usuaria en todas las Procuradurías Auxiliares.			
CARACTERIZACIÓN				
Proveedores	Entradas	Procedimientos	Salidas	Clientes
- Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional -Área de Quejas y Denuncias -Dependencias de la Dirección de Servicios Institucionales	-Informes de datos estadísticos -Informes de quejas y denuncias -Informes de auditorías pasadas	1) Planeación de auditorías. 2) Preparación de auditorías. 3) Realización de auditoría. 4) Informe de auditoría. 5) Análisis y propuesta de mejora.	Plan de mejora de la prestación de servicios	Dependencias de la Dirección de Servicios Institucionales
CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO				
Indicadores		Normativa Asociada		
Cantidad de auditorías realizadas		Procedimiento de auditorías de procesos de servicios institucionales		
Recursos Humanos		Recursos Tecnológicos		
Personal técnico de la DSI y sus dependencias		Computadoras y laptops		
Elaborado por:	RH17007	Revisado por:	ER18007	

Fuente: Elaboración propia.

MODELADO

Ilustración 47. Modelado del proceso Auditoría de Procesos.



Fuente: Elaboración propia.

ENTREVISTA

Pregunta 15	¿Cuál es el objetivo del proceso?
--------------------	--

Evaluar el desarrollo de los servicios que se prestan a la población usuaria en todas las Procuradurías Auxiliares.

Pregunta 16	¿Requiere de información de otra persona o unidad para que su proceso inicie? ¿Qué necesita? Por ejemplo: información, materiales, lineamientos, normativas, etc.
--------------------	--

- Información de auditorías/evaluaciones anteriores
- Informes
- Datos estadísticos
- Datos sobre quejas recibidas
- Otros relacionados a los servicios institucionales.

Pregunta 17	Describa los pasos de realización de su proceso en orden secuencial y detalladamente iniciando con la planificación, el qué hacer para que el proceso se ejecute, la verificación y el actuar dentro del proceso. Además, mencionar el responsable o los responsables de cada paso.
--------------------	--

1. Se elabora y revisa un plan anual de auditorías por cada dependencia de la DSI.
2. Se consolida y se genera el plan nacional anual de auditorías.
3. Se desarrollan las auditorías.
4. Se generan reportes de las auditorías.
5. Se dan auditorías de seguimiento.
6. Se consolida la información y se genera un plan de mejora.

Pregunta 18	¿Cuáles son las partes críticas de su proceso?
--------------------	---

El desarrollo de las auditorías.

Pregunta 19	¿Cuál es el producto de su proceso? ¿Qué características debe de tener el producto al finalizar el proceso?
--------------------	--

El plan de mejora.

Pregunta 20	¿A quién va dirigido el resultado de su proceso?
--------------------	---

A las dependencias de la DSI y otras unidades de la institución.

Pregunta 21	¿Miden su proceso? Si la respuesta es “Sí” ¿Cómo se realiza y en qué parte del proceso se aplica?
--------------------	--

Si, con la cantidad de auditorías realizadas, cada dependencia debe realizar al menos 2 auditorías por año en cada Procuraduría Auxiliar.

Pregunta 22	Si la respuesta anterior es “con un Indicador de desempeño” ¿Para qué le sirve el indicador?
--------------------	---

No se conoce exactamente.

Pregunta 23	¿El proceso ha sufrido algún cambio reciente? ¿Qué aspectos cambiaron?
--------------------	---

Sí, se cambiaron los formatos y la forma de elaborar informes, así como los aspectos a considerar para realizar las auditorías.

Pregunta 24	¿Cuál es el protocolo que se sigue para implementar cambios dentro del proceso? Describa el procedimiento.
--------------------	---

1. Se debe convocar una sesión del comité técnico operativo, donde se sugieren cambios.
2. Se actualiza la normativa interna.

LISTA DE VERIFICACIÓN

A continuación, se presenta el llenado de la lista de verificación para el proceso bajo estudio considerando toda la información recolectada a través de las fuentes primarias y secundarias:

Tabla 108. Lista de verificación del proceso de Auditoría de Procesos de Servicios Institucionales.

	Lista de Verificación		CÓDIGO: LV-PGR-2024															
			Fecha: 20 de mayo de 2024															
			Revisión No: 1															
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 15%;">Unidad:</td> <td style="width: 35%;">Dirección de Servicios Institucionales</td> <td style="width: 15%;">Realizada por:</td> <td colspan="3" style="width: 40%;">Carlos Rosales</td> </tr> <tr> <td>Proceso:</td> <td>Auditoría de Procesos de Servicios Institucionales</td> <td>Carné:</td> <td colspan="3">RH17007</td> </tr> </table>							Unidad:	Dirección de Servicios Institucionales	Realizada por:	Carlos Rosales			Proceso:	Auditoría de Procesos de Servicios Institucionales	Carné:	RH17007		
Unidad:	Dirección de Servicios Institucionales	Realizada por:	Carlos Rosales															
Proceso:	Auditoría de Procesos de Servicios Institucionales	Carné:	RH17007															
No.	Pregunta	Sí	No	N/A	Observaciones													
PLANEACIÓN																		
1	El responsable del proceso conoce el tipo de organización interna de la unidad a la que pertenece.	X																
2	El responsable del proceso domina la función general de la unidad a la que pertenece según lo descrito en el Manual de Organización y Funciones.	X																
3	Están definidos claramente los objetivos de la unidad.		X															
4	Los objetivos son específicos, medibles, alcanzables y relevantes.		X															
5	Se reconoce los proveedores del proceso.	X																
6	Se han identificado las necesidades y requerimientos del cliente o los clientes del proceso.	X																
7	Se tiene identificado los recursos (humanos, tiempo y costos) que se ocupan en el desarrollo del proceso.		X															
HACER																		
8	Se tiene documentado los procedimientos para llevar a cabo el proceso.	X																
9	Se están siguiendo los procedimientos establecidos según lo documentado.	X																
10	El proceso se ejecuta según los planificado.	X																

11	Existe una comunicación fluida y efectiva entre los miembros de la unidad.	X			
12	Se realizan reuniones para revisar el proceso.	X			
13	Se identifica el resultado obtenido luego de realizar el proceso.	X			
14	Se documentan los resultados obtenidos luego de realizar el proceso.	X			
VERIFICAR					
15	Se tiene definido indicadores clave de desempeño adecuados para evaluar los procesos.		X		
16	Se monitorea los indicadores clave de desempeño del proceso.		X		
17	El proceso cumple con la función general estipulada de la unidad descrito en el Manual de Organización y Funciones.	X			
18	Se utilizan herramientas y técnicas adecuadas para el análisis de los datos.		X		
19	Se documentan las desviaciones identificadas en el proceso y se analizan las causas.	X			
20	Se identifica y notifican oportunidades de mejora del proceso.	X			
ACTUAR					
21	Se comunican las capacitaciones realizadas por la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional al equipo involucrado en el proceso.	X			
22	Se revisan y ajustan los objetivos y procesos para adaptarse a cambios y mejoras.	X			
23	Se revisan y actualizan los procedimientos y documentos del proceso.	X			
24	El responsable o los responsables del proceso conocen sobre las actualizaciones que se han realizado al proceso.	X			
TOTAL		18	6	0	
TOTAL EN PORCENTAJE (%)		75.00	25.00	0	

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DEL PROCESO

Luego de documentar minuciosamente el proceso de **Gestión de Cooperación** en la Procuraduría General de la República, se determinó un cumplimiento del 75 %. Este valor fue calculado mediante un análisis riguroso que incluyó la aplicación de una lista de verificación diseñada para evaluar la

ejecución de las actividades definidas en el proceso. Para asegurar la validez de este porcentaje, se llevaron a cabo entrevistas detalladas con los encargados del proceso, quienes aportaron información relevante sobre su implementación diaria y los obstáculos enfrentados. Adicionalmente, se revisaron documentos oficiales de la institución para corroborar la consistencia de los datos obtenidos y garantizar la precisión del estudio.

El cumplimiento del 75 % refleja fielmente la medida en que las actividades definidas por la PGR se están realizando, destacando que solo una parte significativa de las tareas planificadas se cumple de manera efectiva. Durante la recolección de la información, se identificaron diversos hallazgos que indican áreas de oportunidad, especialmente en los puntos donde se registran incumplimientos. Estos hallazgos permiten un análisis detallado de los componentes del proceso que funcionan correctamente, resaltando los factores positivos que fortalecen su ejecución, así como aquellos críticos donde existen deficiencias, subrayando la necesidad de ajustes para mejorar el nivel de cumplimiento y la efectividad general del proceso de Gestión de cooperación dentro de la institución.

Tabla 109. Hallazgos positivos y negativos del proceso: Auditoría de Procesos de Servicios Institucionales.

	Hallazgos	
	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Recursos Tecnológicos	1. Se mantienen actualizados con los últimos avances tecnológicos mediante la adopción continua de nuevas herramientas, softwares y plataformas que optimizan sus operaciones y mejoran la eficiencia en la gestión de información.	1. Los recursos tecnológicos disponibles en la unidad no se están utilizando de manera óptima, lo que limita el potencial para mejorar la eficiencia y productividad del área. 2. El mantenimiento de los equipos tecnológicos es deficiente, y no se les proporciona el cuidado necesario para asegurar su óptimo funcionamiento a lo largo del tiempo.
Procedimientos	1. Se han identificado todas las entradas necesarias para iniciar los procedimientos, lo que permite establecer una base sólida para su correcta ejecución. 2. Han definido con precisión los proveedores que necesitarán para iniciar sus	1. No se cuenta con un mecanismo de retroalimentación para evaluar los procedimientos realizados, lo cual impide identificar áreas de mejora y ajustar las prácticas de manera efectiva. 2. La falta de indicadores adecuados complica la evaluación de la efectividad de este proceso estratégico, ya que no se cuenta con métricas claras y objetivas

	actividades, asegurando que todos los recursos externos necesarios estén identificados y disponibles.	que permitan medir su desempeño y resultados. 3. No se documentan los resultados obtenidos en este proceso.
Recursos Humanos	1. Existe una comunicación altamente efectiva entre las unidades, lo que facilita la coordinación y el flujo de información necesario para el cumplimiento de los objetivos comunes. 2. El gerente de este proceso identifica solo de manera superficial las oportunidades de mejora.	1. No se ha determinado nada acerca de los recursos humanos necesarios para el desarrollo de sus actividades. Esto incluye la identificación de roles, habilidades y cantidad de personal requeridos, así como la planificación de las necesidades de capacitación y la asignación de responsabilidades específicas. 2. El responsable del proceso no tiene un dominio adecuado de la función general de la unidad.
Recursos Materiales	No se identificó hallazgos positivos para la presente categoría.	1. No es posible definir desde el inicio los recursos materiales que serán necesarios, lo que dificulta la planificación y organización efectiva de las actividades.

Fuente: Elaboración propia.

PROCESO 9: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Descripción en prosa:

Proveedores:

- Personal de la institución, quienes ayudan a identificar los aspectos a medir.

Entradas:

- Sugerencias de las Procuradurías Especializadas; estas relacionadas con la especialidad de cada una.
- Información de evaluaciones pasadas; que sirve como referencia para determinar los nuevos aspectos a evaluar.

Procedimientos y actividades del proceso:

Tabla 110. Procedimientos y actividades de Evaluación de Desempeño.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Planeación	1.1 Elaborar plan para realizar evaluación de desempeño y remitir para autorización; este debe incluir un cronograma de actividades, propuesta de factores y competencias a evaluar en jefaturas y colaboradores, recursos necesarios y método de evaluación.	8	Encargada de evaluación de desempeño	Plan anual de evaluación de desempeño
	1.2 Revisar y validar plan; En caso de considerarlo necesario solicita ajustes al plan.	8	Gerente de Talento Humano	
	1.3 Ajustar plan según observaciones y remitir para autorización.	8	Encargada de evaluación de desempeño	
	1.4 Autorizar plan y remitir a Dirección Administrativa	24	Gerente de Talento Humano	
	1.5 Dar visto bueno a plan y notificar vía correo electrónico	16	Dirección Administrativa	
	1.6 Notifica mediante correo electrónico la autorización y visto bueno para iniciar con plan de evaluación del desempeño	8	Gerente de Talento Humano	
2. Elaboración de herramientas	2.1 Diseñar herramienta; esta debe cumplir con el objetivo del método elegido	16	Encargada de evaluación de desempeño	Herramienta para evaluar desempeño
	2.2 Remitir para autorización.	16	Encargada de evaluación de desempeño	
	2.3 Revisar y validar propuesta de herramienta.	24	Gerente de Talento Humano	
	2.4 Remitir para visto bueno a Dirección Administrativa	16	Gerente de Talento Humano	

	2.5 Dar visto bueno a herramienta de evaluación de desempeño.	8	Dirección Administrativa	
	2.6 Autorizar herramienta.	16	Gerente de Talento Humano	
	2.7 Remitir herramienta a Gerencia de Tecnologías de la Información.	16	Encargada de evaluación de desempeño	
	2.8 Digitalizar herramienta.	24	GTI	
	2.9 Realizar prueba piloto; se evalúa la funcionalidad de la herramienta, facilidad de uso y otros aspectos funcionales.	40	GTI/Encargada de evaluación de desempeño	
	2.10 Ajustar herramienta y realizar manual técnico para su uso.	8	GTI	
	2.11 Elaborar y compartir vía correo electrónico las directrices para realizar evaluación de desempeño.	8	Encargada de evaluación de desempeño	
3. Realización de evaluación de desempeño	3.1 Compartir accesos para realización de pruebas y directorio de personal de apoyo.	8	Encargada de evaluación de desempeño	Prueba de desempeño
	3.2 Realizar evaluación de desempeño según manual técnico.	16	Personal evaluador	
	3.3 Compartir resultados con el personal evaluado.	24	Personal evaluador	
	3.4 Firmar estar de acuerdo con la evaluación	16	Personal evaluado	
	3.5 Remitir evaluación en físico a Gerencia de Talento Humano.	8	Personal evaluado	
	3.6 Recopilar y validar evaluaciones físicas recibidas.	16	Encargada de evaluación de desempeño	
	3.7 Consolidar y remitir vía correo electrónico resultados a Gerencia de Talento Humano.	40	Encargada de evaluación de desempeño	
4. Análisis de resultados	4.1 Analizar información y elaborar informe.	24	Encargada de evaluación de desempeño	

	4.2 Presentar informe a Gerente de Talento Humano y Coordinación del CEFAI	8	Encargada de evaluación de desempeño	Plan de mejora basado en evaluación de desempeño
	4.3 Elaborar plan de necesidades de formación.	8	CEFAI	
	4.4 Revisar y validar plan de necesidades de formación.	24	Gerente de Talento Humano	
	4.5 Revisar y dar visto bueno a plan de necesidades de formación e informe de resultados de evaluación de desempeño.	24	Dirección Administrativa	
	4.6 Socializar con jefaturas resultados de evaluación de desempeño y plan de necesidades de formación.	8	Encargada de evaluación de desempeño	
	4.7 Coordinar aplicación de plan de necesidades de formación.	8	Encargada de evaluación de desempeño/CEFAI/Jefaturas	
	4.8 Ejecutar plan de necesidades de formación.	16	Jefaturas/CEFAI	
	4.9 Compartir resultados de plan de necesidades de formación.	16	Gerente de Talento Humano	
	4.10 Remitir resultados de evaluación de desempeño para su archivo.	24	Encargada de evaluación de desempeño	
	4.11 Archivar resultados de evaluación de desempeño en cada expediente laboral	16	Encargada de evaluación de desempeño	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Planeación			72
2	Elaboración de herramientas			192
3	Realización de evaluación de desempeño			128
4	Análisis de resultados			176
Duración total del proceso (horas)				568

Fuente: Elaboración propia.

Recursos:

- **Humano.**
 - Personal de la GTH: No determinado, varía según la necesidad.

- Jefaturas de cada Unidad.
- **Tecnológico.**
 - Computadoras: Cantidad no identificada, dependerá de la cantidad de personal involucrado.
 - Laptops: Cantidad no identificada, dependerá de la cantidad de personal involucrado.
 - SIAPP: Plataforma en la cual se desarrolla la evaluación.
- **Insumos.**
 - Papelería.
 - Lapiceros.
 - Lápices.
 - Otros.

Indicadores Asociados:

- El proceso actual no tiene indicadores asociados.

Salidas:

- El desarrollo de las competencias de los trabajadores de la institución.

Clientes:

- Alta dirección y personal de la PGR.

A continuación, se muestra la información en una ficha de caracterización:

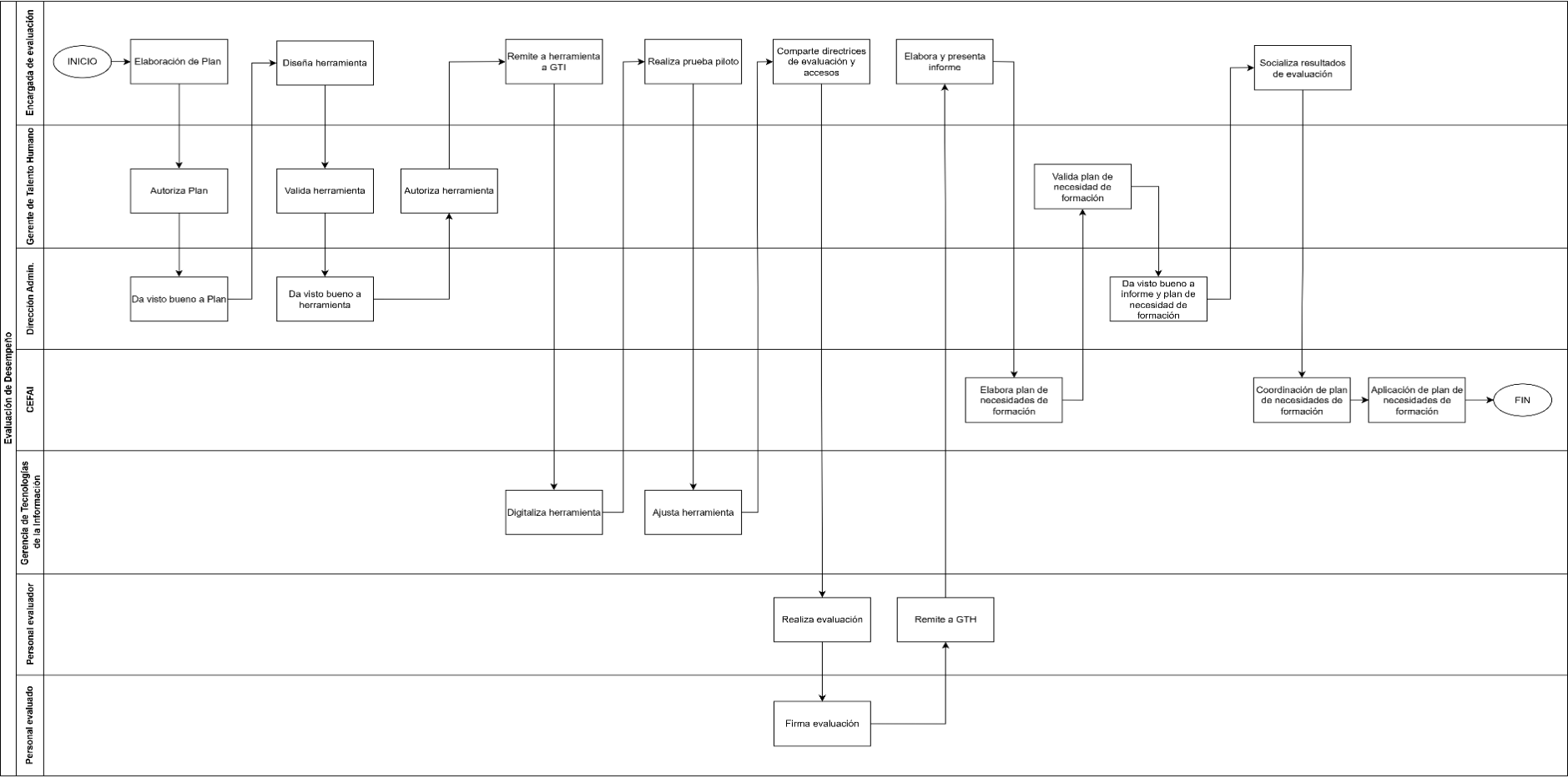
Tabla 111. Ficha de caracterización del proceso: Evaluación de Desempeño.

	UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		Nº: 9	
GENERALIDADES DEL PROCESO				
Nombre del Proceso	Evaluación de Desempeño	Unidad/Área Responsable	Gerencia de Talento Humano	
Objetivo del Proceso	Encontrar brechas para alcanzar la competencia deseada.			
CARACTERIZACIÓN				
Proveedores	Entradas	Procedimientos	Salidas	Clientes
Personal de la institución.	Sugerencias de las Procuradurías Especializadas Información de evaluaciones pasadas	1) Planeación 2) Elaboración de herramientas. 3) Realización de evaluación de desempeño 4) Análisis de resultados.	EL desarrollo de la competencia de los trabajadores de la institución.	Alta dirección y personal de la PGR
CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO				
Indicadores		Normativa Asociada		
El Proceso actual no presenta indicadores		Ley orgánica, normativa de corte de cuentas, normativa de la institución.		
Recursos Humanos		Recursos Tecnológicos		
Personal de la GTH y jefaturas		Computadoras, laptops, SIAPP		
Elaborado por:	ER18007	Revisado por:	RH17007	

Fuente: Elaboración propia.

MODELADO

Ilustración 48. Modelado del proceso Evaluación de Desempeño.



Fuente: Elaboración propia.

ENTREVISTA

Pregunta 15	¿Cuál es el objetivo del proceso?
--------------------	--

Encontrar brechas para alcanzar la competencia deseada.

Pregunta 16	¿Requiere de información de otra persona o unidad para que su proceso inicie? ¿Qué necesita? Por ejemplo: información, materiales, lineamientos, normativas, etc.
--------------------	--

Disposición de las personas para que expresen la esencia de las unidades y procuradurías especializadas para la construcción de nuevos estándares.

Pregunta 17	Describa los pasos de realización de su proceso en orden secuencial y detalladamente iniciando con la planificación, el qué hacer para que el proceso se ejecute, la verificación y el actuar dentro del proceso. Además, mencionar el responsable o los responsables de cada paso.
--------------------	--

1. Evaluación del método.
2. Propuesta de la herramienta.
3. Aprobación de la herramienta.
4. Digitalización.
5. Hacer una prueba piloto.
6. Capacitación del personal.

Pregunta 18	¿Cuáles son las partes críticas de su proceso?
--------------------	---

- La poca certeza del comportamiento.
- La identificación del comportamiento.
- La poca objetividad de la evaluación del comportamiento.

Pregunta 19	¿Cuál es el producto de su proceso? ¿Qué características debe de tener el producto al finalizar el proceso?
--------------------	--

El desarrollo de la competencia de los trabajadores de la institución.

Pregunta 20	¿A quién va dirigido el resultado de su proceso?
--------------------	---

Inmediatamente a la persona evalúa y posteriormente cuando se analiza y consolida, jefatura, gerencias, autoridades correspondientes.

Pregunta 21

¿Miden su proceso? Si la respuesta es “Sí” ¿Cómo se realiza y en qué parte del proceso se aplica?

Actualmente no.

Pregunta 22

Si la respuesta anterior es “con un Indicador de desempeño” ¿Para qué le sirve el indicador?

No aplica

Pregunta 23

¿El proceso ha sufrido algún cambio reciente? ¿Qué aspectos cambiaron?

Sí, la nueva propuesta que se tiene.

Pregunta 24

¿Cuál es el protocolo que se sigue para implementar cambios dentro del proceso? Describa el procedimiento.

1. A gerencia administrativa se le hace la propuesta del nuevo modelo.
2. Se hace observaciones
3. Se hace un consolidado
4. Aprobación de la propuesta.

LISTA DE VERIFICACIÓN

A continuación, se presenta el llenado de la lista de verificación para el proceso bajo estudio considerando toda la información recolectada a través de las fuentes primarias y secundarias:

Tabla 112. Lista de verificación del proceso de Evaluación del Desempeño.

	Lista de Verificación		CÓDIGO: LV-PGR-2024										
			Fecha: 20 de mayo de 2024										
			Revisión No: 1										
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 15%;">Unidad:</td> <td style="width: 35%;">Gerencia de Talento Humano</td> <td style="width: 15%;">Realizada por:</td> <td style="width: 35%;">Fátima Rivera</td> </tr> <tr> <td>Proceso:</td> <td>Evaluación del Desempeño</td> <td>Carné:</td> <td>ER18007</td> </tr> </table>						Unidad:	Gerencia de Talento Humano	Realizada por:	Fátima Rivera	Proceso:	Evaluación del Desempeño	Carné:	ER18007
Unidad:	Gerencia de Talento Humano	Realizada por:	Fátima Rivera										
Proceso:	Evaluación del Desempeño	Carné:	ER18007										
No.	Pregunta	Sí	No	N/A	Observaciones								
PLANEACIÓN													
1	El responsable del proceso conoce el tipo de organización interna de la unidad a la que pertenece.	X											
2	El responsable del proceso domina la función general de la unidad a la que pertenece según lo descrito en el Manual de Organización y Funciones.		X										
3	Están definidos claramente los objetivos de la unidad	X											
4	Los objetivos son específicos, medibles, alcanzables y relevantes	X											
5	Se reconoce los proveedores del proceso.	X											
6	Se han identificado las necesidades y requerimientos del cliente o los clientes del proceso.		X										
7	Se tiene identificado los recursos (humanos, tiempo y costos) que se ocupan en el desarrollo del proceso.		X										
HACER													
8	Se tiene documentado los procedimientos para llevar a cabo el proceso.	X											
9	Se están siguiendo los procedimientos establecidos según lo documentado.		X										
10	El proceso se ejecuta según los planificado.	X											

11	Existe una comunicación fluida y efectiva entre los miembros de la unidad.		X		
12	Se realizan reuniones para revisar el proceso.		X		
13	Se identifica el resultado obtenido luego de realizar el proceso.	X			
14	Se documentan los resultados obtenidos luego de realizar el proceso.	X			
VERIFICAR					
15	Se tiene definido indicadores clave de desempeño adecuados para evaluar los procesos.		X		
16	Se monitorea los indicadores clave de desempeño del proceso.		X		
17	El proceso cumple con la función general estipulada de la unidad descrito en el Manual de Organización y Funciones.	X			
18	Se utilizan herramientas y técnicas adecuadas para el análisis de los datos.	X			
19	Se documentan las desviaciones identificadas en el proceso y se analizan las causas.		X		
20	Se identifica y notifican oportunidades de mejora del proceso.		X		
ACTUAR					
21	Se comunican las capacitaciones realizadas por la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional al equipo involucrado en el proceso.	X			
22	Se revisan y ajustan los objetivos y procesos para adaptarse a cambios y mejoras.		X		
23	Se revisan y actualizan los procedimientos y documentos del proceso.		X		
24	El responsable o los responsables del proceso conocen sobre las actualizaciones que se han realizado al proceso.	X			
TOTAL		12	12	0	
TOTAL EN PORCENTAJE (%)		50.00	50.00	0	

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DEL PROCESO

Tras la documentación del proceso **Evaluación del desempeño**, tiene un nivel de cumplimiento del 50%. Este porcentaje se obtiene como resultado de la aplicación de la lista de verificación, la cual su

información se validó mediante entrevistas realizadas al responsable del proceso y documentos institucionales.

Teniendo en cuenta la información recolectada por medio de los instrumentos, se tienen hallazgos positivos, revelando lo que en el proceso se realiza según lo planificado como hallazgos que permiten generar oportunidades de mejora en el proceso bajo estudio.

Con base en los resultados, se presenta el siguiente cuadro que tiene la finalidad de facilitar la comprensión de los hallazgos del proceso:

Tabla 113. Hallazgos positivos y negativos del proceso: Evaluación del Desempeño

	Hallazgos	
	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Recursos Tecnológicos	1. Se cuenta con un sistema de información de la institución, agilizando la ejecución del proceso.	1. El desarrollo de las herramientas no se ajusta a las necesidades reales del proceso e institución.
Procedimientos	1. Se tienen documentados los procedimientos del proceso. 2. Se conocen las actualizaciones realizadas en el proceso.	1. La última actualización de la documentación del proceso es del año 2018 y no refleja el contexto actual de la institución. 2. El proceso no cuenta indicadores adecuados para su evaluación y análisis. 3. Carencia de mecanismos adecuados para el monitoreo del proceso.
Recursos Humanos	1. Autonomía en los colaboradores para la ejecución del proceso. 2. Existe conocimiento de los procesos de las demás unidades organizativas. 3. El personal conoce los procedimientos del proceso.	1. No se ha determinado la cantidad de personal necesario para la asignación de responsabilidades. 2. No se cuenta con perfiles de puestos de trabajo. 3. No se implementan capacitaciones acordes al proceso.
Recursos Materiales	1. Se reconoce los materiales indispensables para la ejecución del proceso.	1. No se cuenta con los recursos de papelería e insumos de oficina necesarios para el desarrollo del proceso.

Fuente: Elaboración propia.

PROCESO 10: GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO**Descripción en prosa:****Proveedores:**

- Ministerio de Trabajo; siendo el ente rector en lo relacionado a temas laborales.
- Ministerio de Salud; siendo el ente rector en lo relacionado a temas de salud.

Entradas:

- Lineamientos y requisitos de ley; dados por los ministerios y leyes correspondientes, estos son de obligatorio cumplimiento para todas las instituciones.
- Seguimientos de años anteriores.

Procedimientos y actividades del proceso:

Tabla 114. Procedimientos y actividades de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Conformación y acreditación de comités	1.1 Identificar los representantes de cada área para la conformación del comité según disposición de ley.	8	GTH	Comité acreditado
	1.2 Establecer los criterios de selección de miembros del comité basados en experiencia y roles laborales.	8	CSSO	
	1.3 Conformar el comité según disposición de ley.	8	CSSO	
	1.4 Convocar reunión inicial del comité para definir objetivos y funciones específicas.	16	CSSO	
	1.5 Explicar a los miembros del comité las actividades a realizar y sus responsabilidades en el proceso.	8	CSSO	

	1.6 Coordinar con el Ministerio de Trabajo para calendarizar las capacitaciones requeridas.	24	CSSO	
	1.7 Recibir capacitaciones sobre normativa vigente, buenas prácticas y manejo de riesgos brindadas por el Ministerio de Trabajo.	40	CSSO	
	1.8 Preparar la documentación requerida para la solicitud de acreditación ante el Ministerio de Trabajo.	8	CSSO	
	1.9 Presentar documentación del comité al Ministerio de Trabajo para su evaluación.	8	Dirección administrativa	
	1.10 Recibir retroalimentación o modificaciones solicitadas por el Ministerio de Trabajo.	8	Dirección administrativa	
	1.11 Obtener acreditación oficial del comité por parte del Ministerio de Trabajo.	24	CSSO	
	1.12 Socializar la acreditación del comité con el personal de la institución.	24	CSSO	
2. Elaboración de programa de prevención de riesgos	2.1 Revisar los programas de prevención de riesgos de años anteriores, identificando fortalezas y debilidades.	32	CSSO	Programa de prevención de riesgos
	2.2 Analizar informes previos de monitoreo para identificar áreas críticas de incumplimiento.	8	CSSO	
	2.3 Consultar al Ministerio de Trabajo sobre la existencia de nuevas directrices, normativas o requerimientos técnicos.	24	Dirección administrativa	
	2.4 Realizar inspección detallada de las instalaciones para identificar riesgos potenciales.	42	Equipo de SSO	

	2.5 Recopilar información de accidentes o incidentes ocurridos en la institución para integrarlos al análisis.	8	Equipo de SSO	
	2.6 Realizar reuniones con el comité para definir prioridades y objetivos del nuevo programa.	24	CSSO	
	2.7 Diseñar el Programa de Prevención de Riesgos, integrando mejoras basadas en análisis previo.	24	CSSO	
	2.8 Revisar el Programa de Prevención de Riesgos internamente con los responsables de seguridad y salud ocupacional.	8	CSSO	
	2.9 Remitir el programa al área jurídica o técnica para revisión de cumplimiento normativo.	24	Gerencia jurídica	
	2.10 Incorporar observaciones y recomendaciones del área revisora.	8	CSSO	
	2.11 Presentar el programa al comité para validación y consenso.	8	Presidente de CSSO	
	2.12 Enviar el Programa de Prevención de Riesgos al Consejo Directivo o autoridad competente para su aprobación.	24	Dirección administrativa	
	2.13 Aprobar el Programa de Prevención de Riesgos y elaborar un cronograma de implementación.	24	CSSO	
3. Ejecución y monitoreo de programa	3.1 Compartir el Programa de Prevención de Riesgos con todas las autoridades competentes y responsables de áreas.	8	Dirección administrativa	Programa de prevención de riesgos ajustado
	3.2 Capacitar al personal sobre las acciones específicas del	24	CSSO	

	programa y su importancia en la prevención de riesgos.			
	3.3 Realizar reuniones con las autoridades para discutir las acciones prioritarias a implementar.	24	CSSO	
	3.4 Implementar acciones específicas del programa, como señalización, adecuaciones en instalaciones o compra de equipos de protección.	24	Equipo de SSO	
	3.5 Realizar inspecciones periódicas para verificar el cumplimiento de las medidas establecidas en el programa.	8	Equipo de SSO	
	3.6 Documentar los avances en la implementación del programa mediante reportes mensuales.	16	CSSO	
	3.7 Crear un sistema de reporte interno para registrar incidentes o situaciones de riesgo detectadas durante la ejecución.	24	Equipo de SSO	
	3.8 Realizar auditorías internas para evaluar la efectividad de las acciones implementadas.	24	CSSO	
	3.9 Ajustar el programa en caso de identificar desviaciones o cambios en las condiciones laborales.	24	CSSO	
	3.10 Elaborar informes de monitoreo para presentarlos al comité y a las autoridades competentes.	8	CSSO	
	3.11 Implementar mejoras o actualizaciones al programa en función de los hallazgos del monitoreo.	8	CSSO	
	3.12 Organizar reuniones de cierre anuales para evaluar el impacto global del programa y	24	Presidente de CSSO	

	proponer cambios para el siguiente ciclo.			
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Conformación y acreditación de comités			184
2	Elaboración de programa de prevención de riesgos			258
3	Ejecución y monitoreo de programa			216
Duración total del proceso (horas)				658

Fuente: Elaboración propia.

Recursos:

- **Humano.**
 - Personal que compone los comités.
- **Tecnológico.**
 - Computadoras: las asignadas a los miembros del comité.
 - Laptops: las asignadas a los miembros del comité.
 - Celulares: si algún miembro del comité tiene asignado.
- **Insumos.**
 - Papelería.
 - Lapiceros.
 - Lápices.
 - Otros.

Indicadores Asociados:

- Elementos del Programa de SSO cumplidos.

Salidas:

- Programa de gestión de riesgos.

Clientes:

- Personal de la PGR.

A continuación, se muestra la información en una ficha de caracterización:

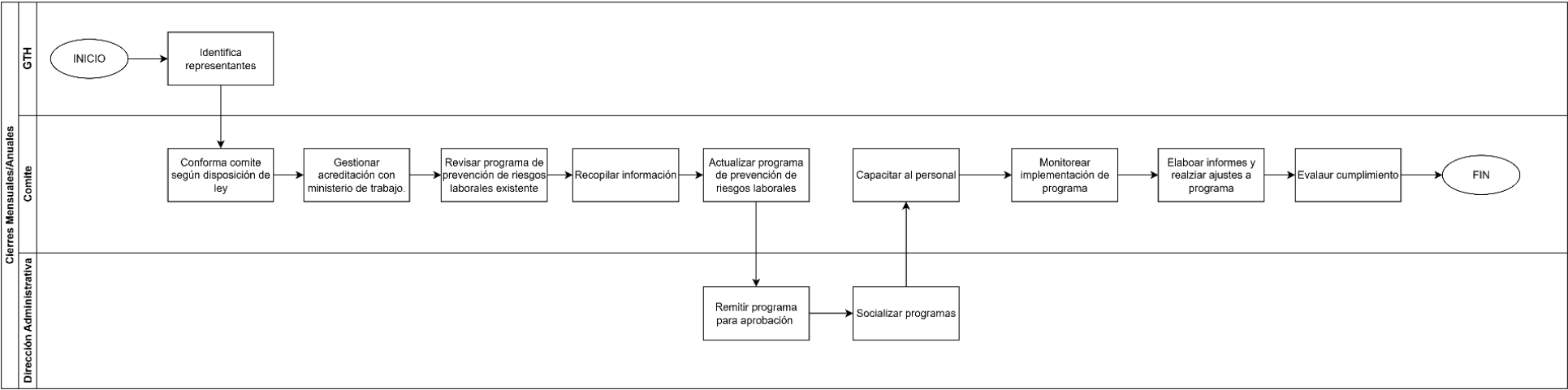
Tabla 115. Ficha de caracterización del proceso: Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

	UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		Nº: 10	
GENERALIDADES DEL PROCESO				
Nombre del Proceso	Seguridad y Salud Ocupacional	Unidad/Área Responsable	Seguridad y Salud Ocupacional	
Objetivo del Proceso	Cuidar al personal evitando accidentes de trabajos y enfermedades ocupacionales.			
CARACTERIZACIÓN				
Proveedores	Entradas	Procedimientos	Salidas	Clientes
Ministerio de Trabajo Ministerio de Salud	Lineamientos y requisitos de ley Seguimientos de años anteriores	1) Conformación y acreditación de comités 2) Elaboración de programa de prevención de riesgos 3) Ejecución y monitoreo de programa.	El programa de gestión.	Personal de la Institución
CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO				
Indicadores		Normativa Asociada		
No determinado		Ley Orgánica, normativa del ministerio de trabajo, ministerio de salud y otros.		
Recursos Humanos		Recursos Tecnológicos		
Personal de la PGR		Computadoras, laptops, celulares		
Elaborado por:	FM17013	Revisado por:	ER18007	

Fuente: Elaboración propia.

MODELADO

Ilustración 49. Modelado del proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.



Fuente: Elaboración propia

ENTREVISTA

Pregunta 15	¿Cuál es el objetivo del proceso?
--------------------	--

Cuidar al personal evitando accidentes de trabajos y enfermedades ocupacionales.

Pregunta 16	¿Requiere de información de otra persona o unidad para que su proceso inicie? ¿Qué necesita? Por ejemplo: información, materiales, lineamientos, normativas, etc.
--------------------	--

Sí, del área de planificación, aunque la ley da los lineamientos.

Pregunta 17	Describa los pasos de realización de su proceso en orden secuencial y detalladamente iniciando con la planificación, el qué hacer para que el proceso se ejecute, la verificación y el actuar dentro del proceso. Además, mencionar el responsable o los responsables de cada paso.
--------------------	--

1. Armar un comité de seguridad y salud ocupacional.
2. Acreditar por medio del Ministerio de Trabajo este comité.
3. Elaborar el programa de gestión de riesgos ocupacional.
4. Ejecución del programa (Responsabilidad del empleador).
5. Seguimiento del programa de gestión (por medio de visitas).

Pregunta 18	¿Cuáles son las partes críticas de su proceso?
--------------------	---

Comprometer al personal con la seguridad y salud ocupacional.

Pregunta 19	¿Cuál es el producto de su proceso? ¿Qué características debe de tener el producto al finalizar el proceso?
--------------------	--

El programa de gestión.

Pregunta 20	¿A quién va dirigido el resultado de su proceso?
--------------------	---

Personal de la institución

Pregunta 21	¿Miden su proceso? Si la respuesta es "Sí" ¿Cómo se realiza y en qué parte del proceso se aplica?
--------------------	--

Si, se tiene un elemento de mediciones de ver si el programa se está cumpliendo de la mejor manera.

Pregunta 22

Si la respuesta anterior es “con un Indicador de desempeño” ¿Para qué le sirve el indicador?

No aplica.

Pregunta 23

¿El proceso ha sufrido algún cambio reciente? ¿Qué aspectos cambiaron?

No.

Pregunta 24

¿Cuál es el protocolo que se sigue para implementar cambios dentro del proceso? Describa el procedimiento.

Como no se ha tenido cambios no aplica.

LISTA DE VERIFICACIÓN

A continuación, se presenta el llenado de la lista de verificación para el proceso bajo estudio considerando toda la información recolectada a través de las fuentes primarias y secundarias:

Tabla 116. Lista de verificación del proceso de Seguridad y Salud Ocupacional.

	Lista de Verificación		CÓDIGO: LV-PGR-2024														
			Fecha: 20 de mayo de 2024														
			Revisión No: 1														
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 15%;">Unidad:</td> <td style="width: 35%;">Gerencia de Talento Humano</td> <td style="width: 15%;">Realizada por:</td> <td colspan="3" style="width: 40%;">Pablo Menéndez</td> </tr> <tr> <td>Proceso:</td> <td>Seguridad y Salud Ocupacional</td> <td>Carné:</td> <td colspan="3">FM17013</td> </tr> </table>						Unidad:	Gerencia de Talento Humano	Realizada por:	Pablo Menéndez			Proceso:	Seguridad y Salud Ocupacional	Carné:	FM17013		
Unidad:	Gerencia de Talento Humano	Realizada por:	Pablo Menéndez														
Proceso:	Seguridad y Salud Ocupacional	Carné:	FM17013														
No.	Pregunta	Sí	No	N/A	Observaciones												
PLANEACIÓN																	
1	El responsable del proceso conoce el tipo de organización interna de la unidad a la que pertenece.	X															
2	El responsable del proceso domina la función general de la unidad a la que pertenece según lo descrito en el Manual de Organización y Funciones.		X														
3	Están definidos claramente los objetivos de la unidad.	X															
4	Los objetivos son específicos, medibles, alcanzables y relevantes.	X															
5	Se reconoce los proveedores del proceso.	X															
6	Se han identificado las necesidades y requerimientos del cliente o los clientes del proceso.	X															
7	Se tiene identificado los recursos (humanos, tiempo y costos) que se ocupan en el desarrollo del proceso.		X														
HACER																	
8	Se tiene documentado los procedimientos para llevar a cabo el proceso.	X															
9	Se están siguiendo los procedimientos establecidos según lo documentado.	X															
10	El proceso se ejecuta según los planificado.	X															

11	Existe una comunicación fluida y efectiva entre los miembros de la unidad.	X			
12	Se realizan reuniones para revisar el proceso.		X		
13	Se identifica el resultado obtenido luego de realizar el proceso.		X		
14	Se documentan los resultados obtenidos luego de realizar el proceso.		X		
VERIFICAR					
15	Se tiene definido indicadores clave de desempeño adecuados para evaluar los procesos.	X			
16	Se monitorea los indicadores clave de desempeño del proceso.	X			
17	El proceso cumple con la función general estipulada de la unidad descrito en el Manual de Organización y Funciones.	X			
18	Se utilizan herramientas y técnicas adecuadas para el análisis de los datos.		X		
19	Se documentan las desviaciones identificadas en el proceso y se analizan las causas.		X		
20	Se identifica y notifican oportunidades de mejora del proceso.		X		
ACTUAR					
21	Se comunican las capacitaciones realizadas por la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional al equipo involucrado en el proceso.	X			
22	Se revisan y ajustan los objetivos y procesos para adaptarse a cambios y mejoras.	X			
23	Se revisan y actualizan los procedimientos y documentos del proceso.	X			
24	El responsable o los responsables del proceso conocen sobre las actualizaciones que se han realizado al proceso.	X			
TOTAL		16	8	0	
TOTAL EN PORCENTAJE (%)		66.67	33.33	0	

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DEL PROCESO

Al evaluar el Proceso de **Seguridad y Salud Ocupacional**, tomando en consideración todo lo comunicado por las personas entrevistadas, lo observado y lo descrito en las normativas que

respaldan dicho proceso, este obtiene un cumplimiento del ciclo de mejora continua (PHVA) del 66.7%.

Siendo sus puntos más fuertes el Planificar, Hacer y Actuar, indicando que, este proceso se planifica, ejecuta y ajusta de manera correcta y continua, sin embargo, al no registrar cierta información de relevancia se dejan de fuera ciertos aspectos para realizar los ajustes pertinentes lo cual implica que, la planificación se realice sin tener en cuenta dichos aspectos.

Tabla 117. Hallazgos positivos y negativos del proceso: Seguridad y Salud Ocupacional.

Hallazgos		
	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Recursos Tecnológicos	No se identificó hallazgos positivos para la presente categoría.	1. Falta de recursos informáticos: No se cuenta con una plataforma para registrar la información además que, el equipo utilizado es el asignado al comité limitando las opciones de respuesta ya que no es seguro que todos los miembros del comité cuenten con un equipo adecuado para la situación.
Procedimientos	1. Marco de acción preestablecido: La recepción de lineamientos externos proporciona un marco de acción preestablecido, lo que facilita la planificación adecuada de la ejecución del proceso. Este marco sirve como guía para definir las etapas, responsabilidades y recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de manera eficiente y efectiva. 2. Identificación de responsabilidades: La conformación de comités permite identificar adecuadamente las responsabilidades de cada miembro involucrado en el proceso. Esto contribuye a	1. Falta de mecanismos de monitoreo: La ausencia de mecanismos adecuados para monitorear la ejecución del proceso impide identificar aspectos que podrían contribuir a su mejora. El monitoreo continuo permite detectar áreas de oportunidad, evaluar la efectividad de las acciones implementadas y realizar ajustes oportunos para optimizar el proceso. 2. Capacitación limitada del personal: El personal solo recibe la capacitación básica proporcionada por el Ministerio de Trabajo, sin contar con formación adicional especializada en el proceso. Esta falta de capacitación continua puede afectar la correcta aplicación del proceso, limitar la identificación de oportunidades de mejora y dificultar la adaptación a cambios o nuevas necesidades.

	una distribución clara de tareas y a la rendición de cuentas, asegurando que cada persona aporte sus habilidades y conocimientos de manera efectiva. 3. Adaptación a diferentes situaciones: El proceso establece pautas para actuar de manera adecuada según cada situación específica. Esta flexibilidad permite abordar diferentes escenarios y desafíos que puedan surgir durante la ejecución del proceso, garantizando la aplicación efectiva de las medidas necesarias en cada caso.	3. Desatención a las oficinas regionales: Se observa un enfoque centralizado en las oficinas centrales de la institución, dejando de lado las oficinas ubicadas a nivel nacional. Esta falta de atención a las necesidades y realidades de las oficinas regionales puede generar inequidades en la aplicación del proceso, afectar su efectividad general y limitar su impacto en toda la institución
Recursos Humanos	No se identificó hallazgos positivos en la presente categoría.	No se identificó hallazgos negativos en la presente categoría.
Recursos Materiales	No se identificó hallazgos positivos en la presente categoría.	No se identificó hallazgos negativos en la presente categoría.

Fuente: Elaboración propia.

PROCESO 11: COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Descripción en prosa:

Proveedores:

Unidades Organizativas de la PGR; las cuales dan los insumos para desarrollar los aspectos comunicacionales.

Entradas:

- Solicitud de apoyo de la actividad.
- Información a incluir en la campaña de comunicación, permitiendo que esta sea veraz y efectiva.

Procedimientos y actividades del proceso:

Tabla 118. Procedimientos y actividades de Comunicación Interna y Externa.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Elaboración de proyecto comunicacional	1.1 Llenar solicitud de servicio.	8	Unidad Organizativa	Proyecto para desarrollar.
	1.2 Remitir solicitud de servicio a Gerencia de comunicaciones.	8	Unidad Organizativa	
	1.3 Recibir solicitud de servicio.	8	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	
	1.4 Evaluar solicitud de servicio.	8	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	
	1.5 Solicitar detalles extra para clasificación de solicitud.	8	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	
	1.6 Determinar viabilidad del proyecto solicitado.	8	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	
	1.7 Comunicar a solicitante viabilidad o no del proyecto.	8	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	
	1.8 Remitir a áreas correspondientes el proyecto a desarrollar.	8	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	
2. Elaboración de producto comunicacional	2.1 Recibir el proyecto a desarrollar.	8	Área de Producción Audiovisual	Producto Comunicacional
	2.2 Analizar tipo de proyecto	8	Área de Producción Audiovisual	
	2.3 Elaborar proyecto.	72	Área de Producción Audiovisual	
	2.4 Dar visto bueno a proyecto para presentar a solicitante.	8	Encargado de Área de Producción Audiovisual y Diseño	
	2.5 Presentar a solicitante.	8	Área de Producción Audiovisual	
	2.6 Realizar ajustes en caso de ser requeridos.	24	Área de Producción Audiovisual	
	2.7 Entrega del producto.	8	Área de Producción Audiovisual	

	2.8 Visto bueno para difusión.	8	Direcciones o Gerencias	
	2.9 Difusión del producto.	8	Gerencia de comunicaciones	
3. Control de Calidad	3.1 Enviar encuesta de satisfacción.	8	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	Informe de retroalimentación.
	3.2 Llenar encuesta de satisfacción.	8	Unidad Organizativa	
	3.3 Consolidar respuestas.	8	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	
	3.4 Generar informe.	24	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Elaboración de proyecto comunicacional			64
2	Elaboración de producto comunicacional			152
3	Control de calidad			48
Duración total del proceso (horas)				264

Fuente: Elaboración propia.

Recursos:

- **Humano.**
 - Personal Técnico de la Gerencia de Comunicaciones; según el tipo de material a desarrollar.
- **Tecnológico; el cual dependerá del tipo de material a desarrollar.**
 - Computadoras.
 - Laptops.
 - Programas de edición de fotos, videos y audios.
- **Insumos.**
 - Papelería.
 - Lapiceros.
 - Lápices.
 - Otros.

Indicadores Asociados:

- Comunicaciones realizadas para el personal
- Publicaciones en plataformas digitales
- Producciones de audiovisuales
- Levantamiento de artes y Broshures realizadas
- Coberturas Fotográficas
- Campañas informativas realizadas
- Monitoreos realizados de los diferentes medios de comunicación

Salidas:

- Campaña comunicacional o artículo.

Clientes:

- Personal de la PGR.
- Personas Usuarías.

A continuación, se muestra la información en una ficha de caracterización:

Tabla 119. Ficha de caracterización del proceso: Comunicación Interna y Externa.

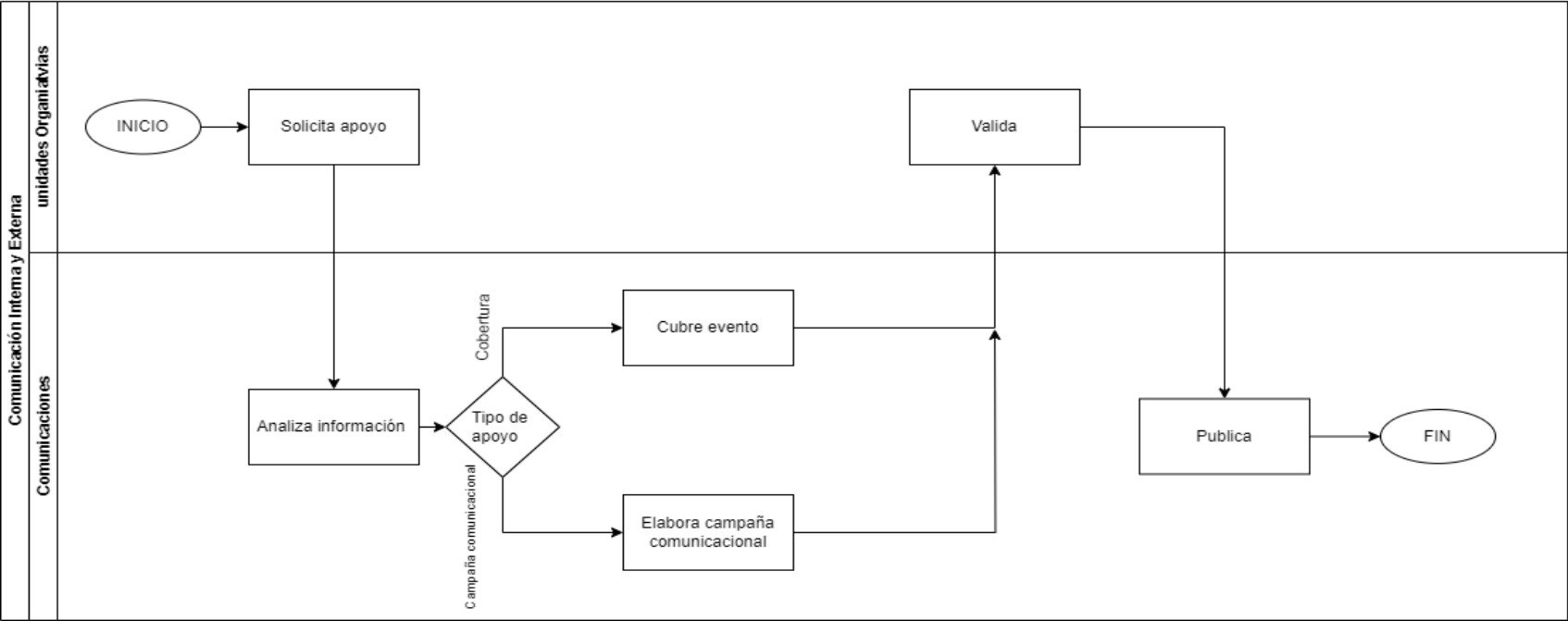
	UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		Nº: 11	
GENERALIDADES DEL PROCESO				
Nombre del Proceso	Comunicación Interna y Externa	Unidad/Área Responsable	Gerencia de Comunicaciones	
Objetivo del Proceso	Establecer una comunicación efectiva con el personal de la institución y la población usuaria, construyendo relaciones sólidas y duraderas.			
CARACTERIZACIÓN				
Proveedores	Entradas	Procedimientos	Salidas	Clientes
Unidades Organizativas de la PGR	Solicitud de apoyo Información de la actividad Información a incluir en campaña de comunicación	1) Elaboración de proyecto comunicacional. 2) Elaboración de producto comunicacional. 3) Control de calidad.	Campaña de comunicación o artículo	Personal de la PGR y Personas Usuarías.
CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO				
Indicadores		Normativa Asociada		
Solicitudes realizadas por las unidades		Computadoras, laptops, programas de edición de fotos, videos y audio.		
Recursos Humanos		Recursos Tecnológicos		
Personal Técnico de la Gerencia de Comunicaciones		Computadoras, laptops, programas de edición de fotos, videos y audio.		
Elaborado por:	FM17013	Revisado por:	ER18007	

Fuente: Elaboración propia

MODELADO

Ilustración 50. Modelado del proceso Comunicación Interna y Externa.

Proceso: Comunicación Interna y Externa	Realizado por: FM17013	Fecha: 29/06/2024
Responsable: Gerencia de Comunicaciones	Revisado por: Ing. Sonia García	Fecha: 15/07/2024



Fuente: Elaboración propia

ENTREVISTA

Pregunta 15	¿Cuál es el objetivo del proceso?
--------------------	--

Dar a conocer las actividades que realizan las diferentes unidades de la PGR, tanto a la población como al propio personal de la institución, además de otra información de interés relacionada con el que hacer institucional.

Pregunta 16	¿Requiere de información de otra persona o unidad para que su proceso inicie? ¿Qué necesita? Por ejemplo: información, materiales, lineamientos, normativas, etc.
--------------------	--

- Las fechas y horas en las que se realizaran las actividades.
- Información que debe tener la campaña de comunicación.
- El objetivo de las actividades a cubrir.

Pregunta 17	Describa los pasos de realización de su proceso en orden secuencial y detalladamente iniciando con la planificación, el qué hacer para que el proceso se ejecute, la verificación y el actuar dentro del proceso. Además, mencionar el responsable o los responsables de cada paso.
--------------------	--

1. Las unidades solicitan a la Gerencia de Comunicaciones que cubra una actividad o genere una campaña.
2. Comunicaciones solicita la información pertinente para desarrollar la campaña o cubrir dicha actividad.
3. Comunicaciones genera la campaña o cubre la actividad.
4. En el caso de la actividad, comunicaciones la cubre, recopila la información y genera un artículo.
5. Comunicaciones valida el contenido de la campaña o artículo con la unidad que solicito el apoyo.
6. Se genera la campaña o se publica el artículo, ya sea para el personal o para la población usuaria.

Pregunta 18	¿Cuáles son las partes críticas de su proceso?
--------------------	---

Generar la campaña o artículo.

Pregunta 19

¿Cuál es el producto de su proceso? ¿Qué características debe de tener el producto al finalizar el proceso?

La campaña de comunicación o artículo debe estar bien redactada y debe ser entendible para cualquier persona que la vea o la lea.

Pregunta 20

¿A quién va dirigido el resultado de su proceso?

Al personal de la institución y a las personas usuarias.

Pregunta 21

¿Miden su proceso? Si la respuesta es “Sí” ¿Cómo se realiza y en qué parte del proceso se aplica?

Si, se miden algunas de las solicitudes realizadas por las unidades.

Pregunta 22

Si la respuesta anterior es “con un Indicador de desempeño” ¿Para qué le sirve el indicador?

No se lo recuerda.

Pregunta 23

¿El proceso ha sufrido algún cambio reciente? ¿Qué aspectos cambiaron?

Se ha tratado de estandarizar la forma en que se solicita y se brinda el apoyo por comunicaciones.

Pregunta 24

¿Cuál es el protocolo que se sigue para implementar cambios dentro del proceso? Describa el procedimiento.

Se evalúa y se actualiza la normativa.

LISTA DE VERIFICACIÓN

A continuación, se presenta el llenado de la lista de verificación para el proceso bajo estudio considerando toda la información recolectada a través de las fuentes primarias y secundarias:

Tabla 120. Lista de verificación del proceso de Comunicación Interna y Externa.

	Lista de Verificación		CÓDIGO: LV-PGR-2024															
			Fecha: 20 de mayo de 2024															
			Revisión No: 1															
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 15%;">Unidad:</td> <td style="width: 35%;">Gerencia Financiera</td> <td style="width: 15%;">Realizada por:</td> <td colspan="3" style="width: 40%;">Pablo Menéndez</td> </tr> <tr> <td>Proceso:</td> <td>Comunicación Interna y Externa</td> <td>Carné:</td> <td colspan="3">FM17013</td> </tr> </table>							Unidad:	Gerencia Financiera	Realizada por:	Pablo Menéndez			Proceso:	Comunicación Interna y Externa	Carné:	FM17013		
Unidad:	Gerencia Financiera	Realizada por:	Pablo Menéndez															
Proceso:	Comunicación Interna y Externa	Carné:	FM17013															
No.	Pregunta	Sí	No	N/A	Observaciones													
PLANEACIÓN																		
1	El responsable del proceso conoce el tipo de organización interna de la unidad a la que pertenece.	X																
2	El responsable del proceso domina la función general de la unidad a la que pertenece según lo descrito en el Manual de Organización y Funciones.		X															
3	Están definidos claramente los objetivos de la unidad.	X																
4	Los objetivos son específicos, medibles, alcanzables y relevantes.		X															
5	Se reconoce los proveedores del proceso.	X																
6	Se han identificado las necesidades y requerimientos del cliente o los clientes del proceso.		X															
7	Se tiene identificado los recursos (humanos, tiempo y costos) que se ocupan en el desarrollo del proceso.	X																
HACER																		
8	Se tiene documentado los procedimientos para llevar a cabo el proceso.		X															
9	Se están siguiendo los procedimientos establecidos según lo documentado.	X																
10	El proceso se ejecuta según los planificado.	X																

11	Existe una comunicación fluida y efectiva entre los miembros de la unidad.		X		
12	Se realizan reuniones para revisar el proceso.	X			
13	Se identifica el resultado obtenido luego de realizar el proceso.	X			
14	Se documentan los resultados obtenidos luego de realizar el proceso.	X			
VERIFICAR					
15	Se tiene definido indicadores clave de desempeño adecuados para evaluar los procesos.		X		
16	Se monitorea los indicadores clave de desempeño del proceso.		X		
17	El proceso cumple con la función general estipulada de la unidad descrito en el Manual de Organización y Funciones.		X		
18	Se utilizan herramientas y técnicas adecuadas para el análisis de los datos.	X			
19	Se documentan las desviaciones identificadas en el proceso y se analizan las causas.		X		
20	Se identifica y notifican oportunidades de mejora del proceso.		X		
ACTUAR					
21	Se comunican las capacitaciones realizadas por la unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional al equipo involucrado en el proceso.	X			
22	Se revisan y ajustan los objetivos y procesos para adaptarse a cambios y mejoras.	X			
23	Se revisan y actualizan los procedimientos y documentos del proceso.	X			
24	El responsable o los responsables del proceso conocen sobre las actualizaciones que se han realizado al proceso.	X			
TOTAL		14	10		
TOTAL EN PORCENTAJE (%)		58.33	41.67		

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DEL PROCESO

Al evaluar el Proceso de **Comunicación Interna y Externa**, tomando en consideración todo lo comunicado por las personas entrevistadas, lo observado y lo descrito en las normativas que

respaldan dicho proceso, este obtiene un cumplimiento del ciclo de mejora continua (PHVA) del 58.3%.

Siendo sus puntos más altos, el Planear, Hacer y Actuar, indicando que este proceso se planea, ejecuta y ajusta de manera correcta, sin embargo, al no tener establecidos controles adecuados para monitorear dicha ejecución, pueden dejar por fuera muchas oportunidades de mejora.

Al faltar la documentación de los procedimientos que componen el proceso, se dificulta la identificación de los puntos de medición en los que se pueden establecer los controles adecuados.

Tabla 121. Hallazgos positivos y negativos del proceso: Comunicación Interna y Externa.

	Hallazgos	
	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Recursos Tecnológicos	1. Herramientas adecuadas: La unidad cuenta con las herramientas tecnológicas y de recursos necesarios para desarrollar el proceso de manera integral, sin importar el tipo de material visual o audiovisual que se requiera producir.	No se identificó hallazgos negativos en la presente categoría.
Procedimientos	• Conocimiento claro del proceso: El personal de la unidad posee un conocimiento claro y preciso del proceso que deben ejecutar, lo que les permite realizar su trabajo de manera efectiva y eficiente. • Comunicación interna eficiente: Se observa una comunicación interna fluida y eficiente entre los miembros del equipo, lo que facilita la colaboración, el intercambio de información y la resolución de problemas de manera oportuna. • Indicadores asociados: El proceso cuenta con indicadores asociados que permiten medir	1. Falta de retroalimentación: El proceso carece de mecanismos para la retroalimentación, lo que limita su mejora continua. 2. Documentación deficiente: La falta de documentación adecuada dificulta la comprensión del proceso para nuevos empleados o personas en práctica. 3. Indicadores limitados: Los indicadores asociados al proceso son únicamente de resultado, lo que significa que no permiten monitorear y evaluar el desarrollo del proceso en sí mismo ni identificar puntos críticos. 4. Falta de mediciones estadísticas: No se observa la realización de mediciones estadísticas para el

	su desempeño y evaluar si se está ejecutando. • Clientes identificados: Los clientes del proceso están debidamente identificados, lo que permite adaptar los requerimientos y productos a las necesidades específicas de cada uno. Esta personalización del servicio contribuye a una mayor satisfacción del cliente y a mejores resultados.	proceso. Las mediciones estadísticas son herramientas valiosas para analizar el comportamiento del proceso, identificar tendencias, patrones y áreas de mejora. Su ausencia limita la comprensión del proceso y la toma de decisiones basadas en datos.
Recursos Humanos	No se identificó hallazgos positivos en la presente categoría.	1. Distribución inequitativa del trabajo: La distribución del trabajo se basa en las necesidades de cada campaña o artículo, sin un mecanismo que garantice la equidad y la carga de trabajo balanceada entre los miembros del equipo. Esto puede generar sobrecarga de trabajo para algunos, desmotivación y afectar la calidad del trabajo en general
Recursos Materiales	No se identificó hallazgos positivos en la presente categoría.	1. Los recursos de papelería no son suficientes respecto a papeles especiales o de gran tamaño.

Fuente: Elaboración propia.

2.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tras los hallazgos obtenidos durante la investigación de campo realizada en la Procuraduría General de la República, se puede dividir las causas del problema principal en las siguientes categorías:

2.4.1 RECURSOS TECNOLÓGICOS

Dentro de las principales causas que se identifican referente a los recursos tecnológicos en el operar de los procesos estratégicos son:

- No se utilizan las herramientas adecuadas para el desarrollo y ejecución de los procesos. Existe una subestimación de las ventajas y mejoras que puede tener el aprendizaje, desarrollo e implementación de nuevas herramientas que sean especializadas para cada

proceso, siendo una limitante relacionada a esta causa la falta de presupuesto y disposición del personal capacitado.

- Existe una mala distribución de los recursos informáticos con los que cuenta la institución esto debido a la asignación inadecuada de los mismos entre los procesos. Es decir, que, en la ejecución de algunos procesos, las unidades tienen recursos informáticos que no los utilizan mientras que en otras hace falta dicho recurso.
- Existe poco mantenimiento de los equipos informáticos por falta de personal capacitado que los realice.
- Para la ejecución de los procesos, algunos cuentan con sistemas informáticos como herramientas de apoyo, sin embargo, estos no son actualizados desde hace mucho tiempo. Otros procesos no cuentan con ningún sistema más allá de las herramientas ofimáticas básicas debido a que la unidad responsable de elaborarlos presenta sobrecarga de trabajo priorizando sus actividades.

2.4.2 PROCEDIMIENTOS

Dentro de las principales causas que se identifican referente a los procedimientos de los procesos estratégicos son:

- Existe inconsistencia en la recolección de datos al tenerse múltiples proveedores su gestión se dificulta, debido a que la mayoría de los procesos se encuentran documentados parcialmente por lo que no se tiene una directriz sólida para su ejecución.
- Dentro de los procesos bajo estudio se identifican que tienen naturalezas diferentes, lo cual ha generado una brecha en la comunicación interna de la institución, forjándose una comunicación vertical y no se ha trabajado una comunicación horizontal; donde el pensamiento predominante dentro de las unidades es que no dependen de otras, restándole la importancia de crear y mantener una buena comunicación entre sí mismas, cayendo en un comportamiento y accionar individualista.
- Existen retrasos en el desarrollo de las actividades, debido a que no se tiene una noción de los tiempos requeridos por la falta de métricas de tiempo de respuesta.
- Finalmente, los procesos bajo estudio no cumplen con la estructura teórica de un proceso, ya que no se implementan mecanismos de retroalimentación porque los procesos carecen de indicadores adecuados tanto en cantidad como en relación con la naturaleza de cada proceso.

2.4.3 RECURSOS HUMANOS

Dentro de las principales causas que se identifican referente a los recursos humanos en el operar de los procesos estratégicos son:

- La carga de trabajo se encuentra mal distribuida, en su mayoría, por la falta de planificación y organización adecuada en cada una de las unidades que se encuentran los procesos bajo estudio.
- Dentro de la institución se identifica que, en la mayoría de los procesos bajo estudio, los colaboradores no reciben capacitaciones especializadas referentes al área que desempeñan; más solo reciben capacitaciones genéricas que la institución facilita y no aportan conocimientos especializados, mostrando desinterés en la realización de un programa de capacitación para la especialización técnica de los colaboradores para la mejora de su desempeño.
- La cultura organizacional que posee la institución se puede catalogar como rígida, debido a que la mayoría de los colaboradores no se encuentran con disposición a los cambios y existe desconocimiento del tema, dificultando el desarrollo y mejora de los procesos dentro de la institución, presentándose una filosofía de mejora continua decadente.
- Asimismo, es recurrente la dificultad de poder alinear la agenda que se debe llevar a cabo en cada proceso versus los recursos que se necesitan para el desarrollo integral de cada uno de ellos, lo que conlleva en varias ocasiones tener incumplimiento de los cronogramas establecidos.

2.4.4 RECURSOS MATERIALES

Dentro de las principales causas que se identifican referente a los recursos materiales en el operar de los procesos estratégicos son:

- No se cuentan con recursos adecuados respecto a cantidad para cada uno de los procesos debido a que los recursos materiales a utilizar en toda la institución se compran con base a proyecciones del inventario de los recursos y no según la necesidad actual de cada uno de ellos, obteniéndose datos imprecisos.
- En la ejecución de algunos de los procesos bajo estudio, se identifica la falta de espacios físicos para su desarrollo. Esto es especialmente problemático para los procedimientos de carácter confidencial, ya que no se dispone de un lugar apropiado para llevarlos a cabo. La

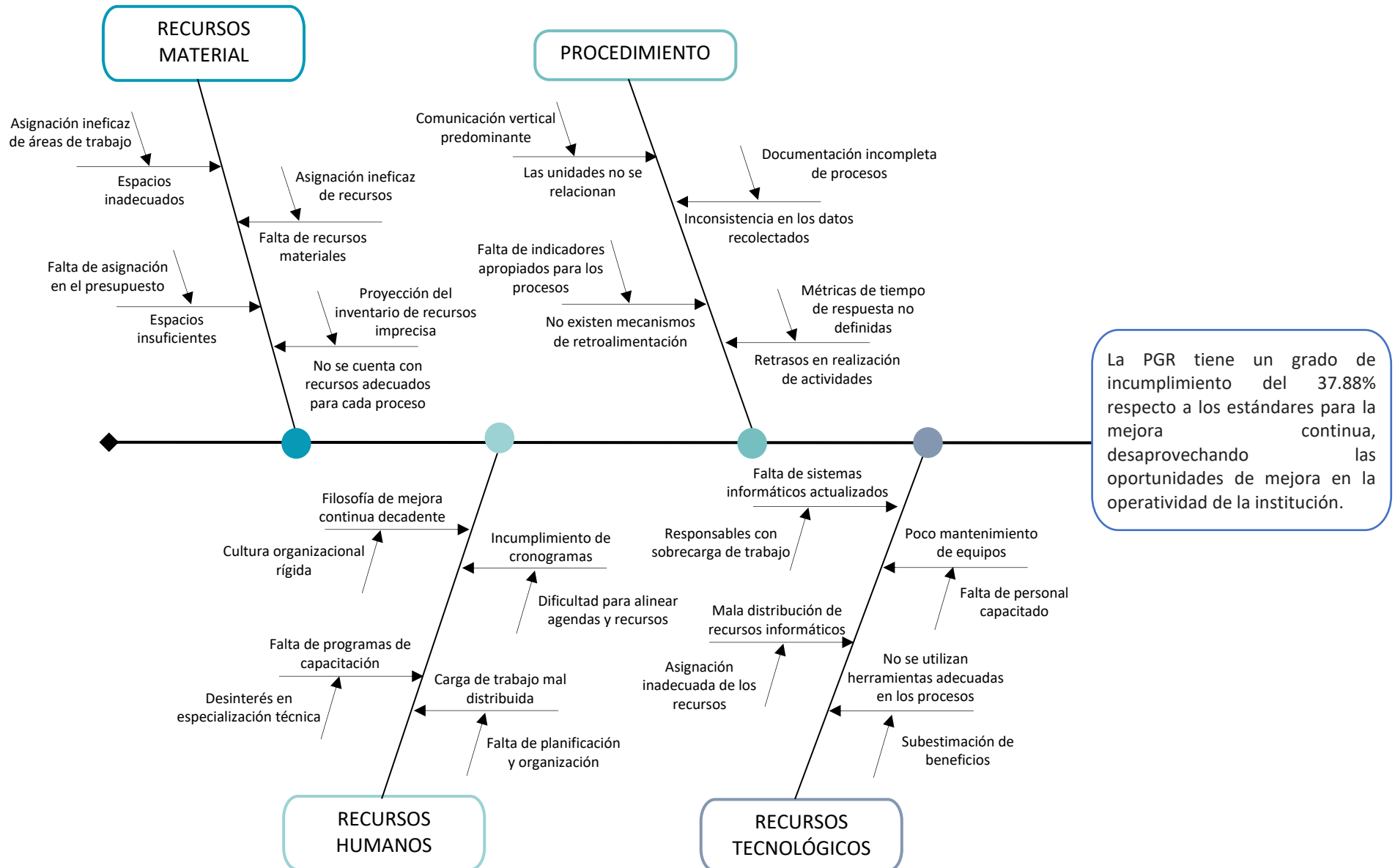
causa principal de esta situación es la falta de asignación presupuestaria para adecuaciones o remodelaciones de los espacios.

- Es recurrente la falta de recursos materiales adecuados para la ejecución de cada proceso según su naturaleza debido a la asignación ineficaz de los mismos.
- El espacio asignado dentro de la institución para la ejecución de algunos procesos bajo estudio es inadecuado para el desarrollo de sus actividades, mientras que en otros se tiene espacio desaprovechado por el poco, esto es debido a asignaciones ineficaces realizadas.

Finalmente, tras la evaluación objetiva de los procesos estratégicos de la PGR, presenta un porcentaje promedio de cumplimiento del 64.02% según la base teórica y lo documentado por la institución, lo cual se considera como una calificación regular con oportunidades de mejora.

A continuación, se presenta el diagrama Ishikawa en el cual se desglosa las causas - efecto:

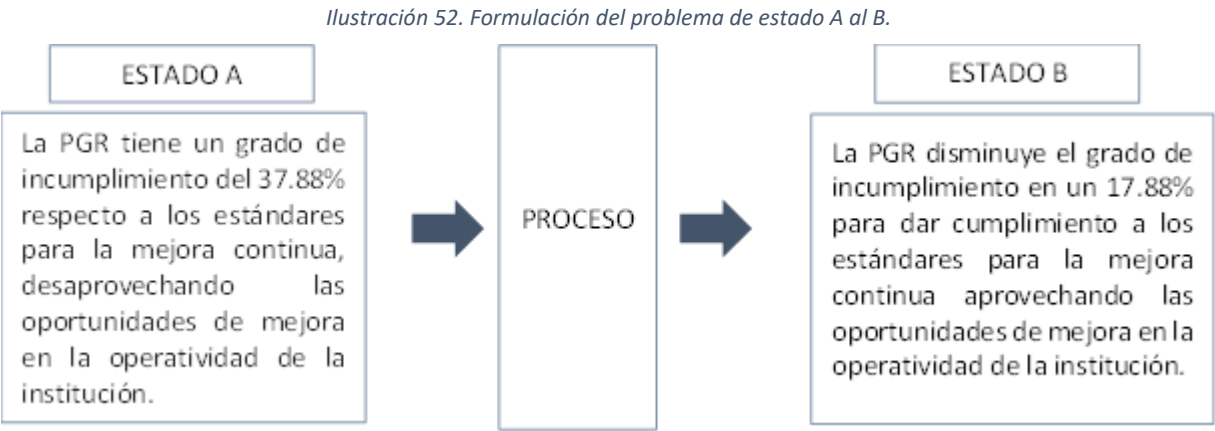
Ilustración 51. Diagrama de Ishikawa.



Fuente: Elaboración propia inspirado en Ishikawa, K. (1986). Guide to Quality Control. Asian Productivity Organization.

2.4.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Tras el análisis de la información obtenida, se define y plantea la problemática que enfrenta la institución y da hincapié para la evaluación de aspectos que debe contener la solución del problema.



Fuente: Elaboración propia.

2.4.5.1 VARIABLES DE ENTRADA Y LIMITANTES

Tabla 122. Variables de entrada y sus limitantes para la problemática bajo estudio.

VARIABLES DE ENTRADA	LIMITANTES
Procesos estratégicos actuales de la PGR.	Los identificados por la institución actualmente en el inventario de procesos.
Recurso humano operativo.	Personal capacitado según el perfil que exige para cada unidad involucrada.
Necesidades de clientes.	Según los procesos y procedimientos que se realicen en el operar de la institución.
Leyes, normativas, manuales y objetivos de la PGR.	Se tomará en cuenta los que la institución tiene vigentes en la actualidad.
Leyes y normativas de El Salvador.	Cambios en las leyes y normativas de El Salvador que rigen a la institución.
Grado de incumplimiento de estándares para la mejora continua del 37.88%.	El porcentaje de incumplimiento fue evaluado únicamente en procesos estratégicos.

Fuente: Elaboración propia.

2.4.5.2 VARIABLES DE SALIDA Y LIMITANTES

Tabla 123. Variables de salida y sus limitantes para la problemática bajo estudio.

VARIABLES DE SALIDA	LIMITANTES
Grado de cumplimiento de estándares para la mejora continua del 80.00%.	El alcance del grado de cumplimiento del 80% retoma únicamente a los procesos estratégicos.
Propuesta de mejora de los procesos estratégicos que contribuya a la mejora de la operatividad de la institución.	Debe ser acorde al presupuesto y recursos con los que actualmente cuenta la institución.
Estrategias y métodos para el control y medición de los procesos.	Debe desarrollarse respetando los tiempos de ejecución y los recursos de cada uno de los procesos.
Establecimiento de fundamentos, lineamientos y bases para la mejora general de procesos de la institución.	Debe elaborarse tomando en cuenta lo estipulado respecto a procesos en las políticas, normativas y leyes con las que se rige la institución.

Fuente: Elaboración propia.

2.4.5.3 CRITERIOS PARA EL DISEÑO

- Cumplir las necesidades elementales de los clientes.
- Soluciones accesibles para la institución en materia de costo e implementación.
- Documentación y registro de las acciones que contribuyan a la mejora de los procesos estratégicos bajo las políticas, normativas y leyes que rigen a la Procuraduría General de la República.
- Alternativas de solución que ayuden a orientar la institución hacia una gestión adecuada por procesos.
- Brindar propuestas de indicadores que controlen y midan los procesos estratégicos para facilitar su análisis e identificación de oportunidades de mejora.

2.4.5.4 RESTRICCIONES

- La propuesta de mejora de procesos estratégicos solo será aplicable para la Procuraduría General de la República.

- Los procesos estratégicos y sus procedimientos documentados deben cumplir e ir acorde con lo descrito en el Manual de Organización y Funciones PGR.
- Los procesos estratégicos y sus procedimientos que se documenten deben ser aprobados por las autoridades correspondientes de la PGR.
- La solución propuesta para la problemática analizada debe estar acorde a la misión, visión, objetivos organizacionales y el presupuesto de la PGR.

Con base a los planteado teniendo en cuenta el estado A y el estado B y sus variables, a continuación, se presenta el enunciado del problema:

¿Cómo mejorar la gestión de los procesos estratégicos de la Procuraduría General de la República para contribuir al establecimiento de lineamientos y estrategias que mantengan a la institución alineada para cumplir con su misión, visión y objetivos?

2.5 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

2.5.1 PLANTEAMIENTO DE PROPUESTA DE MEJORA

Propuesta de mejora a considerar:

En respuesta a los hallazgos obtenidos durante la etapa de diagnóstico en la Procuraduría General de la República (PGR), se presenta una guía metodológica diseñada para abordar y corregir las ineficiencias identificadas en áreas clave. Esta guía metodológica tiene como objetivo proporcionar un marco estructurado y práctico que facilite la implementación de mejoras estratégicas en la gestión de casos, la comunicación interdepartamental y el manejo de recursos. Además de poder dar así cumplimiento al objetivo planteado en el presente documento.

Elementos para considerar por etapas

Tabla 124. Elementos para considerar para las etapas.

Etapa 1: Planificación y estrategia
Esta etapa consiste en garantizar que la gestión por procesos esté alineada de manera pertinente con la implementación de la guía metodológica, lo cual es un requisito indispensable para obtener resultados en términos de valor agregado percibido por los trabajadores de la institución. La gestión por procesos implica analizar, mejorar y gestionar todas las actividades ya recolectadas de la organización para asegurar que se realicen de manera eficiente y efectiva. Al seguir las

directrices establecidas en la guía metodológica, se asegura que los esfuerzos de mejora continua no solo sean coherentes, sino también sostenibles y orientados a los objetivos estratégicos de la organización. La alineación adecuada de los procesos con la guía metodológica crea un entorno de trabajo más eficiente y menos frustrante para los empleados, lo que se traduce en mayor satisfacción laboral y un sentido de logro. Esto es fundamental para la efectividad de la organización, ya que garantiza que se puedan alcanzar los objetivos de manera consistente y producir resultados tangibles y medibles. Además, al operar de manera más eficiente, reducir costos, mejorar la calidad de los productos o servicios y responder mejor a las necesidades del mercado, la organización se vuelve más competitiva. En resumen, la correcta alineación de la gestión por procesos con la guía metodológica es esencial para mejorar el valor agregado percibido por los trabajadores y asegurar la efectividad y competitividad de la organización.

Apartados a considerar para esta etapa:

- Recopilación de datos: Reunir toda la información relevante sobre los procesos actuales. Esto incluye datos sobre tiempos de ciclo, costos, recursos utilizados, resultados obtenidos y cualquier otra métrica pertinente.
- Identificación de problemas: Analizar los datos recopilados para identificar cuellos de botella, redundancias, ineficiencias y cualquier otro problema que afecte el rendimiento de los procesos.
- Evaluación de desempeño: Utilizar indicadores clave de rendimiento (KPI) para evaluar el desempeño de los procesos. Comparar los resultados actuales con los objetivos establecidos y con las mejores prácticas del sector.

Etapas 2: Descripción de los procesos críticos

Una vez completada la identificación y clasificación de los procesos mediante el Mapa de Procesos, así como la priorización de estos, se procederá a la gestión y el diseño de dichos procesos. Esta etapa comprende varios pasos esenciales. Primero, se lleva a cabo un análisis y evaluación de los procesos existentes, comenzando con la recopilación de datos relevantes sobre tiempos de ciclo, costos, recursos utilizados y resultados obtenidos, con el fin de establecer una línea base para entender el estado actual de los procesos. Se identifican problemas como cuellos de botella, redundancias e ineficiencias, y se descubren oportunidades de mejora. Posteriormente, se evalúa el desempeño utilizando indicadores clave de rendimiento (KPI) para comparar los resultados actuales con los objetivos establecidos y con las mejores prácticas del

sector. En la siguiente fase, se realiza el rediseño de procesos, definiendo objetivos específicos y alineados con la estrategia organizacional. Se generan soluciones para eliminar actividades que no añaden valor, se automatizan tareas, y se reestructuran flujos de trabajo. Las soluciones se evalúan en términos de viabilidad, costo-beneficio e impacto, seleccionando las más adecuadas. Luego, se modelan los procesos rediseñados utilizando diagramas de flujo y otros modelos detallados, que incluyen todas las actividades, entradas, salidas, roles y responsabilidades. Estos modelos se validan con las partes interesadas y, si es necesario, se realizan simulaciones o pruebas piloto para asegurar su precisión y eficacia. La documentación detallada de los procesos es fundamental para proporcionar una referencia clara durante su implementación. En la fase de implementación y gestión de procesos, se desarrolla un plan detallado que considera los recursos necesarios, plazos y contingencias. Se capacita al personal para asegurar que estén preparados y comprometidos con los nuevos procesos, y se establece un mecanismo de monitoreo continuo para evaluar y ajustar los procesos según sea necesario. Todo esto garantiza que los procesos sean eficientes, efectivos y alineados con los objetivos estratégicos de la organización, proporcionando un entorno de trabajo más eficiente y mejorando la competitividad de la institución en su conjunto.

Etapas 3: Seguimiento y medición de procesos

Con la finalidad de conocer los resultados esperados a obtener, se debe llevar a cabo un seguimiento y medición detallada de los procesos. Para ello, es necesario determinar una serie de indicadores que permitan evaluar el desempeño, la eficiencia y la efectividad de los procesos en cuestión. Estos indicadores clave de rendimiento (KPI) deben ser cuidadosamente seleccionados para reflejar las áreas críticas del proceso que impactan directamente en los objetivos estratégicos de la organización. Además, es fundamental establecer estándares mensuales previamente definidos que sirvan como referencia para comparar los resultados obtenidos y determinar si se están cumpliendo los objetivos propuestos. Estos estándares deben basarse en análisis históricos, mejores prácticas del sector y objetivos específicos de la organización, proporcionando metas claras y alcanzables para cada indicador.

El seguimiento y la medición continúa utilizando estos indicadores y estándares permiten identificar desviaciones y áreas de mejora en tiempo real, facilitando la toma de decisiones informadas y oportunas. Este proceso implica la recopilación regular de datos, el análisis de tendencias y la comparación de los resultados actuales con los estándares establecidos. Si se

detectan desviaciones significativas, se deben implementar acciones correctivas y preventivas para alinear nuevamente los procesos con los objetivos estratégicos. Además, la revisión periódica de estos indicadores y estándares asegura que se mantengan relevantes y ajustados a las necesidades cambiantes de la organización y del mercado.

La implementación de un sistema de seguimiento y medición robusto también fomenta una cultura de mejora continua dentro de la organización, donde los empleados están constantemente buscando maneras de optimizar sus procesos y alcanzar niveles más altos de desempeño. La transparencia y la comunicación de los resultados obtenidos a todos los niveles de la organización son esenciales para mantener a todos los miembros del equipo alineados con los objetivos comunes y comprometidos con la excelencia operativa.

Etapas 4: Resultados de la mejora de los procesos

Con la implementación de una guía metodológica se crea un sistema de mejora continua que actúa como una herramienta fundamental para orientar el modelo de gestión por procesos, no solo en el área estratégica, sino abarcando todo el sistema de la institución. Esta guía metodológica proporciona una estructura clara y coherente que facilita la alineación de todos los procesos organizacionales con los objetivos estratégicos de la institución, asegurando que cada área y departamento contribuyan de manera efectiva al logro de estos objetivos. Al abarcar todo el sistema de la institución, la guía metodológica fomenta una cultura de mejora continua, donde cada miembro del personal está comprometido con la identificación y la implementación de mejoras en sus respectivos procesos.

Además, la guía metodológica establece un lineamiento claro para la implementación del modelo de gestión por procesos, proporcionando pasos detallados, mejores prácticas y herramientas específicas que deben ser utilizadas en cada fase del ciclo de mejora. Esto asegura que la implementación sea coherente y sistemática, minimizando la resistencia al cambio y aumentando la probabilidad de éxito. La guía metodológica también facilita la comunicación y el entendimiento compartido de los objetivos y procedimientos, permitiendo que todos los miembros de la organización trabajen de manera sincronizada y hacia los mismos fines.

Fuente: Elaboración propia.

Objetivos preliminares de la propuesta de mejora

- Desarrollar una guía metodológica que permita identificar y eliminar las ineficiencias en la gestión de casos, la comunicación interdepartamental y el manejo de recursos dentro de la

Procuraduría General de la República para mejorar la eficiencia operativa y reducir los tiempos de respuesta.

- Establecer protocolos claros y efectivos para la comunicación y coordinación entre diferentes departamentos de la PGR, asegurando una transferencia fluida de información y una colaboración más efectiva en la resolución de casos.
- Implementar medidas que promuevan una gestión de recursos más transparente y responsable, asegurando que los recursos de la PGR se utilicen de manera eficiente y efectiva en beneficio del servicio público y la administración de justicia.
- Diseñar programas de capacitación continua para el personal de la PGR, enfocados en el uso de nuevas herramientas y tecnologías, así como en el fortalecimiento de habilidades de gestión y liderazgo, con el objetivo de mejorar la competencia y motivación del equipo.
- Implementar estrategias que mejoren la percepción pública de la PGR como una institución comprometida con la eficiencia, la transparencia y la justicia, fortaleciendo así su credibilidad y confianza tanto interna como externamente.

Consideraciones de variables

Es relevante destacar que la Procuraduría General de la República (PGR) ya cuenta con variables estandarizadas que se aplican de manera uniforme en todas sus operaciones. Por lo tanto, resulta fundamental integrar estas variables de manera cohesiva en el proceso de modelado de la solución propuesta. Esto no solo asegura la consistencia y la eficacia en la implementación de mejoras, sino que también aprovecha la estructura establecida para optimizar la solución de manera integral y alineada con las prácticas institucionales existentes.

Representación gráfica de la conceptualización de la propuesta.

A continuación, se muestra la representación gráfica de la conceptualización de la propuesta de mejora; En ella se pueden observar los componentes del sistema **Procuraduría General de la República** y las mejoras a realizar, viendo la propuesta de indicadores, los procesos ordenados y el producto final que sería entregado a las entidades correspondientes.

CAPÍTULO 3

DISEÑO

CAMBIOS INSTITUCIONALES:

La Procuraduría General de la República ha realizado diversos ajustes organizacionales, con el objetivo de enfocar todos los esfuerzos institucionales en el cumplimiento de su mandato constitucional, así como el de su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2027.

Los ajustes organizacionales han sido los siguientes:

1. Combinación de la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional con la Unidad de Proyectos y Cooperación. (agosto 2024)

Cambio realizado para alinear el desarrollo de los proyectos institucionales con la planificación institucional y la implementación de una gestión por procesos, permitiendo que los proyectos que se desarrollen sean aprovechados al máximo en pro del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Este cambio, implicó que el personal de la Unidad de Proyectos y Cooperación paso a formar parte de la ahora llamada Gerencia de Estrategia y Gestión, la cual absorbió sus funciones e integro sus procesos en la planificación institucional.

Adicionalmente comenzó el rediseño del proceso y estrategia de cooperación de la institución por lo cual el proceso queda fuera del alcance del presente trabajo.

2. Creación del Registro de la Pensión Alimenticia. (septiembre 2024)

Cambio realizado con el objetivo de garantizar los derechos de la niñez y adolescencia del país, así como otras personas en situación de vulnerabilidad, además de dar cumplimiento al artículo 253-A del código de familia.

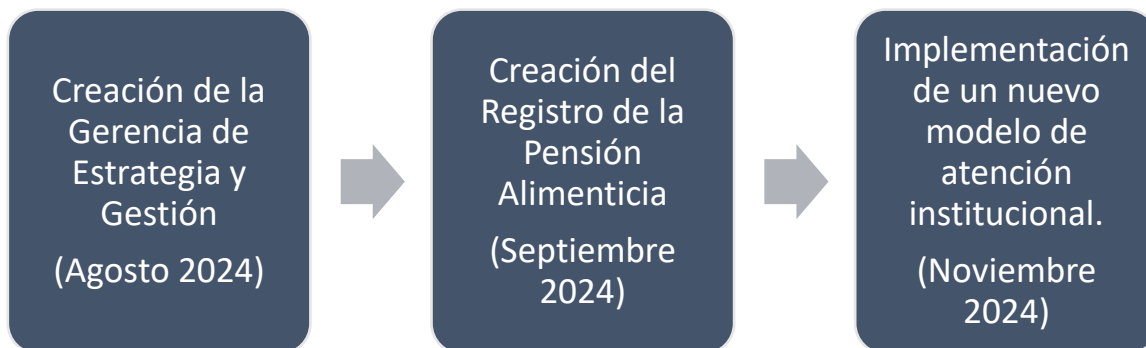
Este registro permitirá obtener en tiempo real la información de las personas que tienen una obligación alimentaria.

3. Implementación de un nuevo modelo de Atención en las Procuradurías Auxiliares. (noviembre 2024)

Esto es el cambio más significativo de la Procuraduría General de la República, el cual implica una nueva “ruta de atención” a la población, en donde el personal “operativo” pasa de dar únicamente atención en un área especializada del derecho a brindar atenciones en cualquier rama del derecho, permitiendo optimizar los recursos institucionales y atender a la población de manera oportuna.

Adicionalmente la institución sufrió una disminución en su presupuesto para el año 2025, lo cual condiciona sus decisiones y obliga a hacer un uso aún más óptimo de sus recursos.

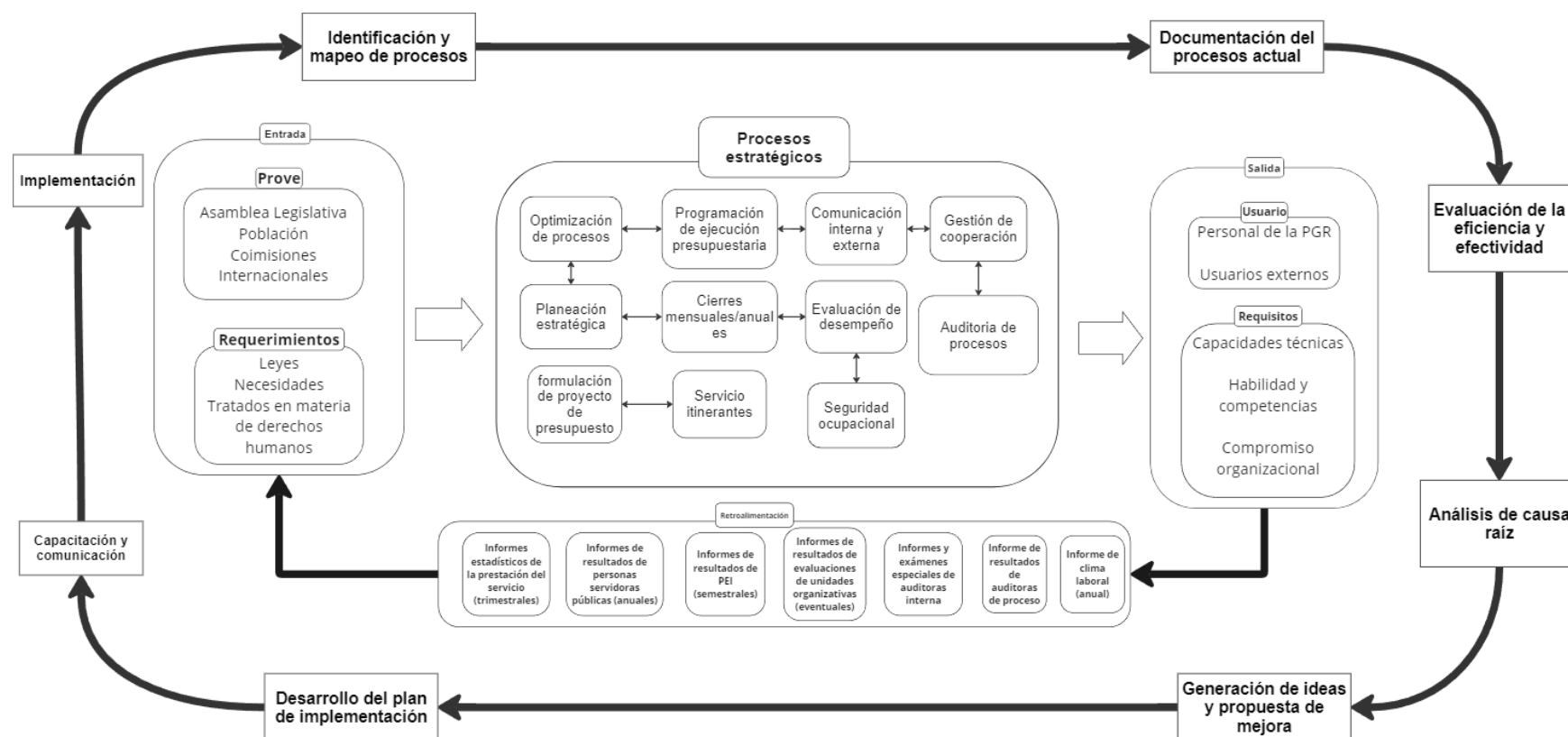
Ilustración 53. Cambios organizacionales en la PGR.



Fuente: Elaboración propia

Conceptualización de la propuesta:

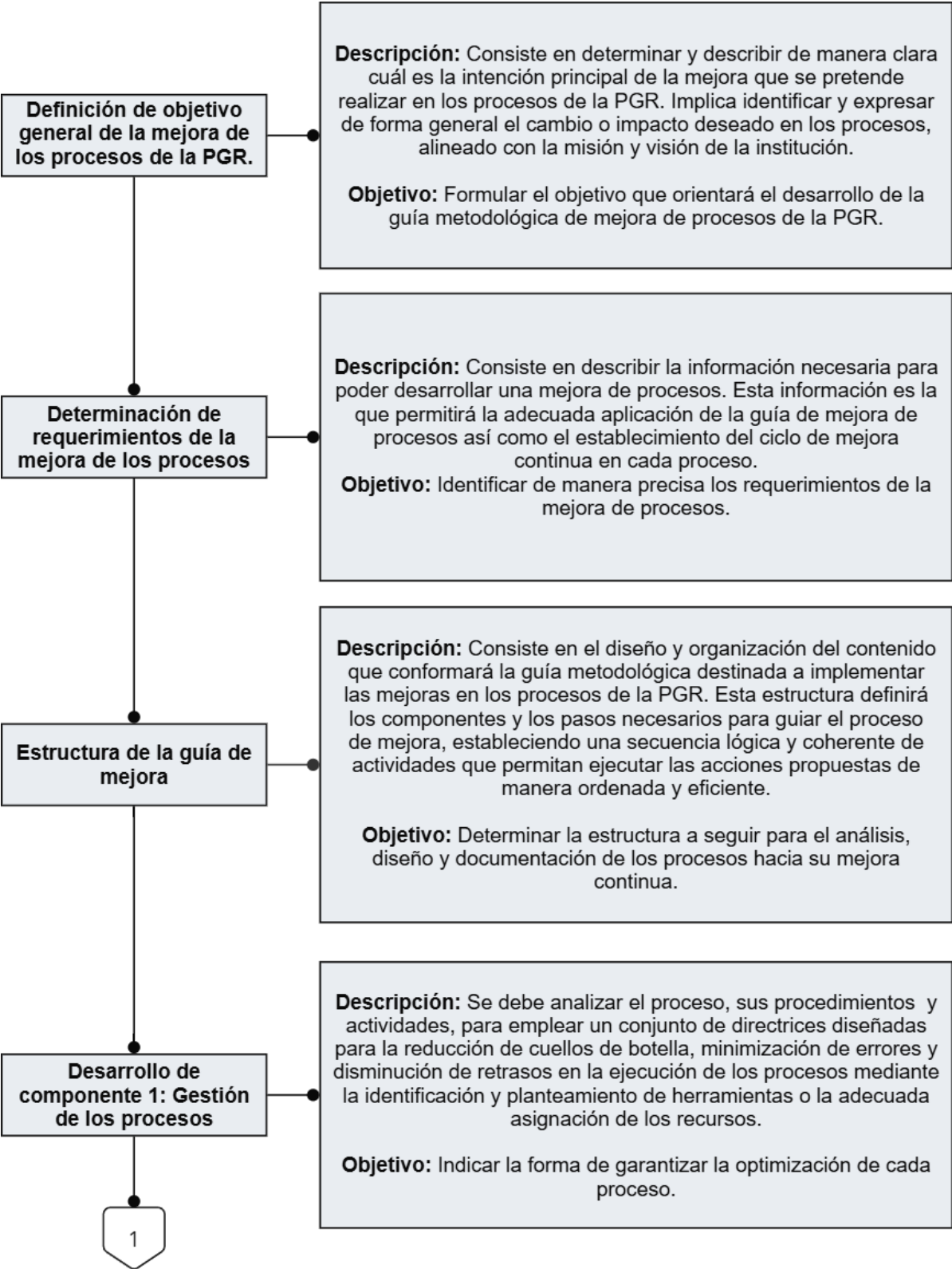
Ilustración 54. Conceptualización de la propuesta.

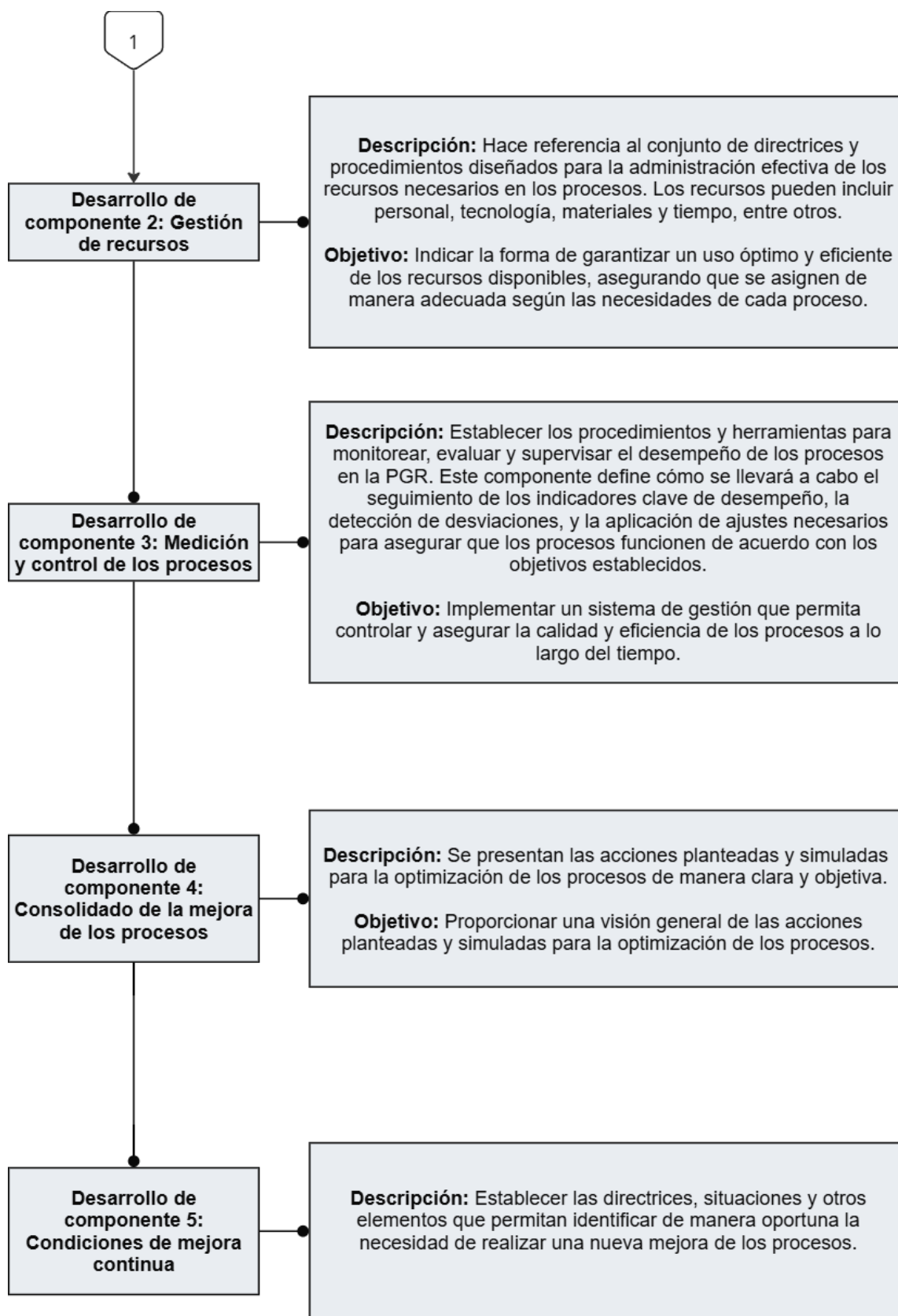


Fuente: Elaboración propia.

3.1 METODOLOGÍA DEL DISEÑO

Ilustración 55. Metodología del diseño.





Fuente: Elaboración propia.

3.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVO GENERAL DE LA MEJORA DE PROCESOS EN LA PGR.

3.2.1 PENSAMIENTO ESTRATEGICO DE LA PGR

Para definir el objetivo de la mejora de procesos en la PGR, es fundamental mantener una visión alineada con el pensamiento estratégico institucional, ya que este orienta las acciones de la institución y da sustento al Plan Estratégico Institucional (2023-2027).

Asimismo, dado el mandato constitucional de la PGR, cualquier esfuerzo de mejora debe estar enfocado en su cumplimiento efectivo, reflejado en la visión, misión y valores institucionales. Este enfoque también se resume en el lema institucional y en el propósito del PEI.

El pensamiento estratégico de la PGR es el siguiente:

VISIÓN:

“Garantizar a las personas la defensa de sus derechos y el acceso a la justicia restaurativa, procurando la atención legal, psicosocial y resolución alterna de conflictos”

MISIÓN:

“Ser una institución referente en el efectivo acceso a la justicia y el fomento de la paz social, agregando valor público al servicio que brindamos, orientándose permanentemente a la calidad y efectividad del servicio”.

LEMA:

“Garantizamos integralmente la defensa de tus derechos”.

VALORES:

- *Empatía*
- *Excelencia*
- *Integridad*
- *Igualdad*
- *Equidad*

PROPOSITO:

“Velar por la defensa efectiva de los derechos de la población salvadoreña, brindándole un servicio con ética, empatía y de calidad.”

3.2.2 OBJETIVO GENERAL DE LA MEJORA DE PROCESOS EN LA PGR

La mejora de procesos en la Procuraduría General de la República (PGR) es un eje fundamental para garantizar la defensa efectiva de los derechos de la población salvadoreña. Alineada con el pensamiento estratégico institucional, esta mejora busca optimizar la eficiencia, calidad y accesibilidad de los servicios, asegurando que la atención legal, psicosocial y la resolución alterna de conflictos se brinden de manera oportuna y con altos estándares de excelencia. Para ello, es esencial la implementación de metodologías que permitan la evaluación y optimización continua de los procesos, promoviendo un enfoque basado en la ética, la empatía y la equidad.

Dado el mandato constitucional de la PGR, cualquier iniciativa de mejora debe estar orientada a fortalecer el acceso a la justicia y fomentar la paz social. Esto implica la adopción de herramientas tecnológicas, la estandarización de procedimientos y la capacitación del personal para garantizar un servicio ágil y eficaz. Asimismo, la mejora de procesos debe estar alineada con el Plan Estratégico Institucional (2023-2027), asegurando que cada acción contribuya al cumplimiento de la misión, visión y valores de la institución.

Objetivo General:

Optimizar los procesos internos de la Procuraduría General de la República mediante la aplicación de estrategias de mejora continua, el uso eficiente de recursos, la incorporación de tecnologías de la información, la digitalización de trámites, la estandarización de procedimientos y la capacitación del personal, con el fin de fortalecer la calidad, accesibilidad y efectividad en la prestación de los servicios institucionales.

3.3 REQUERIMIENTOS GENERALES PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS EN LA PGR

Para la aplicación de la presente guía se vuelve indispensable establecer elementos fundamentales para su desarrollo:

3.3.1 REQUERIMIENTOS DOCUMENTALES Y OPERATIVOS.

Se entenderán por requerimientos documentales y operativos, aquellos relacionados a la ejecución y control de los procesos de la Procuraduría General de la República, estos requerimientos son:

3.3.1.1 Debe existir un proceso:

La mejora solo puede aplicarse a algo que ya existe, por lo cual para aplicar una mejora de procesos, primero debe existir una serie de actividades interrelacionadas que generen un

producto cumpliendo además con otras características de un proceso, como la existencia de proveedores, entradas, salidas, clientes y recursos.

3.3.1.2 Debe existir un responsable del proceso:

Para aplicar una mejora a un proceso, se vuelve indispensable que exista una persona, área o unidad que sea responsable del mismo, que lo conozca y pueda contribuir a identificar aquellos puntos que deben mejorarse, así como ser quien pueda monitorear y evaluar de manera precisa la mejora aplicada.

Siendo a su vez, quien pueda seguir mejorando el proceso en el transcurso del tiempo.

3.3.1.3 Debe existir documentación que sustente la ejecución de un proceso.

Para poder mejorar el proceso, es indispensable que existan pruebas documentales que permitan comprobar la existencia del mismo además de contener información de interés que puede ser la base para la mejora, como datos estadísticos relacionados, cambios sufridos en la ejecución del proceso entre otros.

3.3.1.4 El proceso debe haber sido ejecutado durante al menos 2 meses:

Para tener datos reales, relevantes y pertinentes el proceso debe de haber sido ejecutado al menos 2 meses, permitiendo evaluar los resultados, la curva de aprendizaje y otros aspectos que permitan analizar debidamente el proceso.

3.3.1.5 El proceso debe responder a las leyes o políticas internas que rijan la materia.

Los procesos de la Procuraduría General de la República como garante de los derechos deben responder al marco normativo establecido por las autoridades pertinentes según lo establecido en la Constitución de la República.

3.3.2 REQUERIMIENTOS ORGANIZACIONALES

3.3.2.1 Debe existir una unidad encargada de controlar los procesos:

Para mejorar los procesos, la PGR debe tener una unidad que controle los procesos, sus actualizaciones, responsables y demás información que permita describir cualquier proceso institucional. Además, de ser la unidad que pueda guiar a otras a llevar sus procesos a una mejora continua, identificar cuando un proceso puede o debe ser documentado, pueda ser mejora o deba ser reestructurado.

3.3.2.2 Debe existir una o varias unidades especializadas en los procesos.

Para mejorar los procesos, debe existir al menos una unidad que tenga conocimientos especializados en uno o una serie de procesos, permitiendo mejorarlos de manera continua y que se mantengan alineados al pensamiento estratégico institucional.

3.3.2.3 Debe existir una o varias unidades que supervisen la ejecución de los procesos.

Para mejorar los procesos, debe existir al menos una unidad que tenga la atribución y responsabilidad de supervisar la adecuada ejecución de los procesos institucionales, permitiendo corregir su funcionamiento cuando sea pertinente, advertir desviaciones en el proceso entre otras actividades.

3.3.2.4 Debe existir una o varias unidades que puedan supervisar a las unidades responsables de los procesos.

Para asegurar que la mejora de procesos sea evaluada de manera adecuada y que sea funcional para la institución se vuelve indispensable la existencia de al menos una unidad que tenga la atribución y responsabilidad de supervisar a las unidades responsables de los procesos.

3.3.2.5 Deben existir lineamientos que permitan transversalizar las políticas institucionales.

La PGR es una institución que cuenta con diversas políticas que guían su quehacer en todas sus aristas, por lo cual es indispensable que existan lineamientos que permitan transversalizar dichas políticas en todos los procesos institucionales.

3.3.3 ESTRUCTURA DE LA GUÍA DE MEJORA DE PROCESOS

La guía de mejora de procesos será documentada conforme al PREG-01 “Procedimiento para la elaboración y control de documentos de control interno administrativo institucional” y contendrá la siguiente estructura:

I. REGISTRO DE MODIFICACIONES.

En este apartado se deben de Registrar las modificaciones hechas al documento en cada una de sus revisiones, si las hubiese, identificando mínimamente:

NUMERO DE REVISIÓN

FECHA (Mes/Año)

NATURALEZA DE LA MODIFICACIÓN (Breve Descripción)

Los documentos que se elaboran por primera vez se identifican como revisión cero (0) y de tratarse de actualización o modificación, se coloca el número sucesivo de la revisión que corresponda.

II. PROPÓSITO.

Describir brevemente que deseamos lograr con la creación de la normativa

III. ALCANCE.

Especificar en términos concretos nuestras áreas de interés, establecer sus alcances y decidir las fronteras de espacio, tiempo y circunstancias que le impondremos a nuestra normativa

IV. REFERENCIAS.

Identificar normativas, leyes y otros instrumentos que rigen la normativa.

V. DESARROLLO DE LA GUÍA DE MEJORA DE PROCESOS

- A. GESTIÓN DE LOS PROCESOS.
- B. GESTIÓN DE RECURSOS.
- C. MEDICIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS.
- D. CONSOLIDADO DE LA MEJORA DE LOS PROCESOS
- E. CONDICIONES DE MEJORA CONTINUA.

VI. DISPOSICIONES GENERALES.

Indicar otras disposiciones que no se encuentren en desarrollo del documento pero que son parte indispensable para normar el desarrollo y la ejecución del proceso



GUÍA DE MEJORA DE PROCESOS PGR

Octubre, 2024

ELABORADO

Fdo. _____
Nombre
Cargo

REVISADO

Fdo. _____
Nombre
Director/a

Fdo. _____
Diana Valeria Barrios
Gerente de Estrategia y Gestión

APROBADO

Fdo. _____
René Gustavo Escobar Álvarez
Procurador General de la República



ÍNDICE

I. REGISTRO DE MODIFICACIONES..... 1

II. PROPÓSITO 2

III. ALCANCE 3

IV. REFERENCIAS 3

V. DESARROLLO 4

 A.GESTIÓN DE LOS PROCESO 4

 B. GESTIÓN DE RECURSOS..... 12

 C. MEDICIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS..... 16

 D. CONSOLIDADO DE LA MEJORA DE LOS PROCESOS..... 23

 E. CONDICIONES DE MEJORA CONTINUA. 27

VI. DISPOSICIONES GENERALES..... 32



I. REGISTRO DE MODIFICACIONES

Revisión: 0 / Fecha: octubre 2024

Naturaleza de la Modificación: Inicio de Guía de Mejora de Procesos.



II. PROPÓSITO

La Procuraduría General de la República es una institución pública que brinda servicios de manera gratuita en materia legal, psicosocial y de resolución alterna de conflictos. Al ser una institución que forma parte del ministerio público y que no genera ingresos por los servicios, se observa un déficit presupuestario el cual repercute directamente en el desarrollo de sus procesos, esto sumado a un manejo inadecuado de recursos y una cultura deficiente en la mejora continua, ha derivado en procesos ineficientes y que no responden a su misión, visión y la realidad institucional actual.

La presente Guía de Mejora de Procesos pretende contribuir al establecimiento de los cimientos de una nueva cultura organizacional de mejora continua de procesos centrada en los usuarios de los servicios institucionales promoviendo la comunicación efectiva entre unidades y el uso de nuevas tecnologías.

Para lo cual se plantea el siguiente propósito:

“Establecer una guía que permita realizar un análisis integral de los procesos institucionales, permitiendo su optimización y mejora continua alineada al pensamiento estratégico institucional.”



III. ALCANCE

El documento será aplicable a todas las Unidades Organizativas de la Procuraduría General de la República.

IV. REFERENCIAS

- Ley Orgánica de la PGR.
- Normas Técnicas del Control Interno Específicas de la PGR.
- Políticas Institucionales.
- Ley de Mejora Regulatoria.
- Ley de Procesos Administrativos.



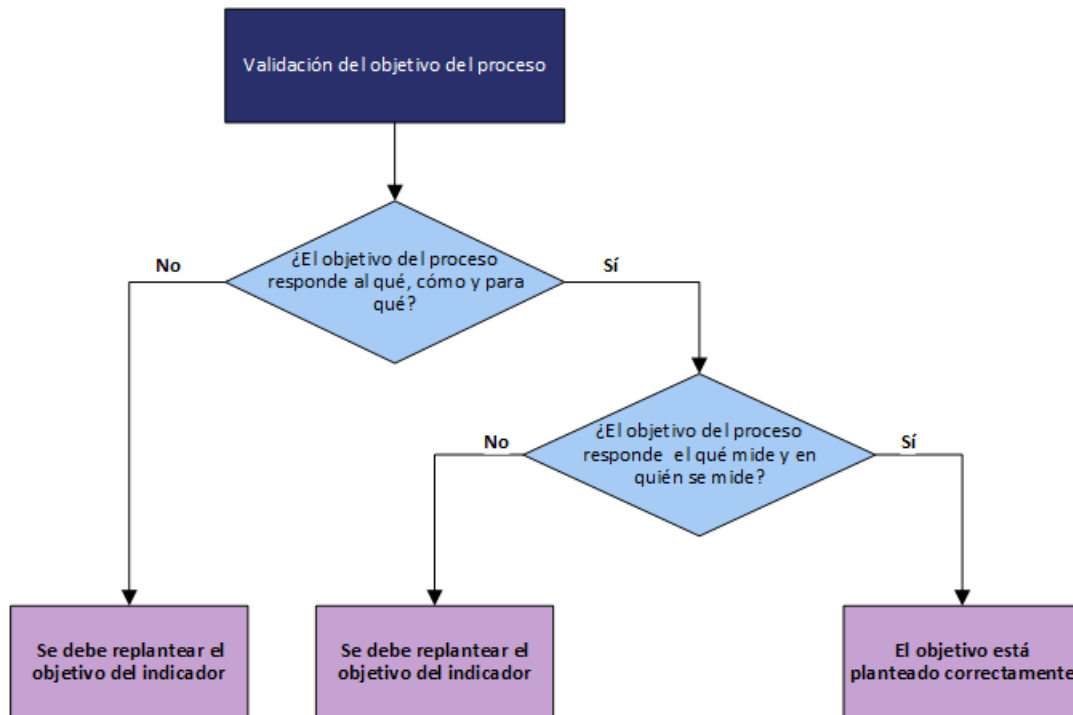
SECCIÓN 1:

GESTIÓN DEL PROCESOS

1.1 VALIDACIÓN DEL OBJETIVO DEL PROCESO

- a. Revisar y validar la claridad del objetivo que se quiere medir, evaluando su estructura y redacción. Por lo cual se recomienda que los objetivos respondan 3 preguntas esenciales:
 - i. Qué: Donde se describe la acción o acciones.
 - ii. Cómo: Los medios y/o actividades.
 - iii. Para qué: El propósito o fin.
- b. Identificar factores relevantes por medio del objetivo validado al que se asociará el indicador. Por lo cual se debe responder las siguientes preguntas:
 - i. ¿El qué?
 - ii. ¿En quién?

Ilustración 56. Esquema para la validación del objetivo del proceso.



Fuente: Elaboración propia

- c. Realizar el llenado de la siguiente tabla para una mejor desglose y representación de los objetivos:



Tabla 125. Formato para el análisis del objetivo del proceso.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA ANÁLISIS DE OBJETIVO DEL PROCESO	
Nombre del Proceso		
Objetivo del proceso		
Validación del objetivo		
¿Qué? (Acción/es)	¿Cómo? (Medios/Actividades)	¿Para qué? (Propósito/Fin)
Identificación de factores relevantes		
¿El qué?		
¿En quién?		

Fuente: Elaboración propia

- d. Al analizar la tabla de validación del objetivo, se debe realizar una conclusión, teniendo en cuenta si al objetivo del proceso le hace falta un apartado importante o cumple con todos los requerimientos planteados.

1.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES

- a. Previo al análisis de las actividades correspondientes a cada uno de los procesos, es fundamental organizar y presentar la información de forma clara y ordenada. Para ello, se debe emplear el formato establecido que detalla los siguientes elementos: Los procedimientos, las actividades de cada procedimiento, su duración en horas, los responsables de cada actividad y el producto que se obtiene del procedimiento.



Tabla 126. Formato para la descripción de procedimientos y actividades del proceso.

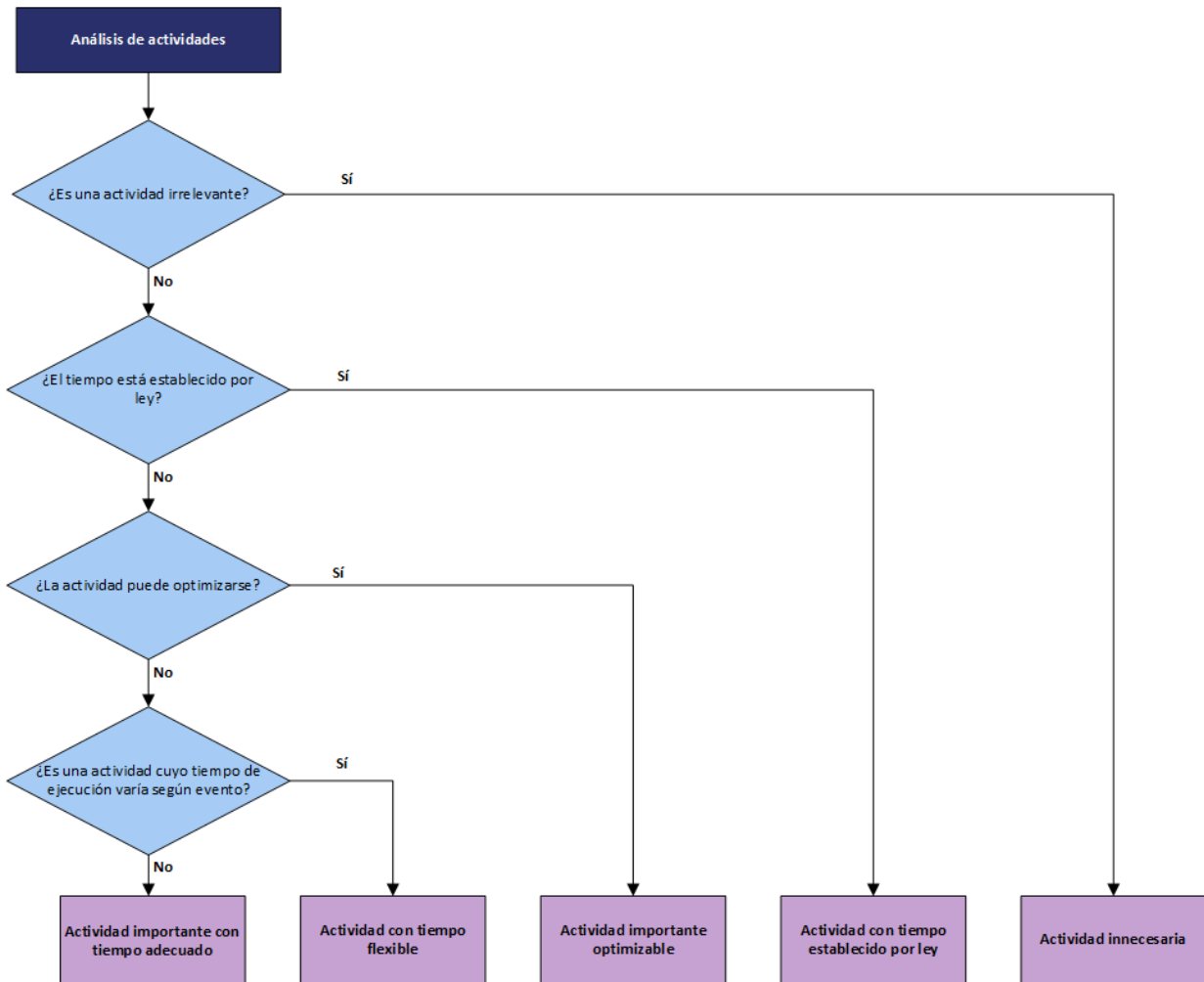
Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto

b. La Gerencia de Estrategia y Gestión, al iniciar el análisis de actividades, deberá clasificarlas en las siguientes categorías: Actividad importante con tiempo adecuado, Actividad con tiempo flexible, Actividad importante optimizable, Actividad con tiempo establecido por ley, Actividad innecesaria. Donde:

- i. **Actividad importante con tiempo adecuado:** Son aquellas actividades que son clave para el proceso y que tienen un tiempo asignado que es considerado adecuado para su realización. No se necesita ni optimizar ni cambiar el tiempo, ya que el tiempo establecido es apropiado para el esfuerzo que requiere la tarea.
- ii. **Actividad con tiempo flexible:** Son todas aquellas actividades que no tienen un tiempo estandarizado esto debido a que depende de factores externos a la actividad y aquellas que depende del nivel de carga asignado al responsable de realizar dichas actividades.
- iii. **Actividad importante optimizable:** Son actividades que tienen un impacto relevante en el procedimiento o resultado final, pero que tienen espacio para mejorar su eficiencia. Es decir, son actividades que son necesarias, pero que actualmente podrían estar tomando más tiempo o recursos de los necesarios.
- iv. **Actividad con tiempo establecido por ley:** Son actividades cuyo tiempo o duración está estipulado por una norma o reglamento interno de la institución. Esto puede ser un requisito legal o una política interna que no se puede cambiar. Estas actividades deben cumplirse dentro de los plazos establecidos.

- v. **Actividad innecesaria:** Son actividades que no aportan valor al procedimiento o resultado final, y que por lo tanto, podrían eliminarse o simplificarse sin que se afecte negativamente al objetivo general. Son tareas redundantes o que no tienen impacto directo en el rendimiento o la eficiencia del proceso.

Ilustración 57. Esquema para el análisis de actividades.



Fuente: Elaboración propia

- c. Para la clasificación se deberá de ocupar el siguiente diagrama de decisiones con las siguientes preguntas:

Nota: En función de las respuestas, se determinará la categoría a la que pertenece cada actividad.



En la tabla siguiente colocar el consolidado de la clasificación de actividades realizadas con el esquema anterior.

Tabla 127. Formato para la clasificación de actividades.

 PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES					
Fecha			Realizado por		
Actividad	¿Es esta una actividad irrelevante?	¿El tiempo está establecido por ley?	¿La actividad puede optimizarse?	¿Es una actividad cuyo tiempo de ejecución varía según evento?	Tipo de Actividad

Fuente: Elaboración propia

- c. Para la eliminación de las actividades innecesarias, es necesario el poder justificar la eliminación, para ello se ocupa el siguiente cuadro:

Tabla 128. Formato para la justificación de eliminación de actividades en un proceso.

 PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA JUSTIFICACIÓN PARA ELIMINAR ACTIVIDADES			
Fecha			Realizado por
Unidad			Proceso
Actividad		Justificación de eliminación	

Fuente: Elaboración propia

- d. Ya con las actividades depuradas se deberán identificar las oportunidades de mejora para aquellas que fueron catalogadas como actividades optimizables los cuales son:
- Combinación de actividades:** Se refiere a la optimización de los procesos mediante la integración o agrupación de varias actividades que puedan realizarse de manera

simultánea o en secuencias más eficientes. La combinación de actividades busca reducir tiempos y recursos, eliminando redundancias, y generando sinergias entre tareas que pueden ser realizadas por distintos departamentos o personas.

- ii. **Gestión de recursos tecnológico:** Hace referencia a la administración y optimización de los recursos tecnológicos dentro de una organización, tales como sistemas informáticos, software, hardware, infraestructura de red, bases de datos, y otras herramientas tecnológicas que son esenciales para el funcionamiento de los procesos.
- iii. **Gestión de recurso humano:** Se refiere a la administración del personal dentro de la institución, asegurándose de que las personas adecuadas estén en los roles adecuados, se mantengan motivadas y capacitadas, y se optimice su desempeño para contribuir a los objetivos estratégicos.
- iv. **Otras mejoras:** Esta opción es más amplia y abarca cualquier otra área que no esté cubierta por las anteriores pero que pueda contribuir al proceso de mejora. Esto podría incluir la mejora de la tecnología, la automatización de procesos, el rediseño de la estructura organizativa, la mejora en la comunicación, la implementación de nuevas políticas, entre otros factores que podrían incrementar la eficiencia y efectividad en la institución.

Para ello se examina las diferentes clasificaciones por cada actividad, detallando la/las optimizaciones más adecuadas por cada actividad, ocupando el siguiente formato para que de manera amplia se describa la mejora a realizar:



Tabla 129. Formato para la descripción de la optimización por actividad.

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso		Procedimiento	
Actividad			
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades			
Gestión de recursos tecnológicos			
Gestión de recurso humano			
Otras mejoras			

Fuente: Elaboración propia



SECCIÓN 2:

GESTIÓN DE RECURSOS



2.1 ANÁLISIS DE RECURSOS

La gestión de recursos es un elemento clave en la implementación de mejoras en los procesos estratégicos de la Procuraduría General de la República (PGR). Para garantizar la viabilidad y sostenibilidad de las propuestas de mejora, es necesario identificar, planificar y administrar los recursos que permitirán la ejecución efectiva de los cambios planteados.

2.1.1 Recurso tecnológicos:

- Consolidar los recursos a utilizar mediante una lista para una mejor visualización de estos
- Utilizar el formato de recursos tecnológicos para una mejor descripción y entendimiento tanto de la situación actual como lo necesario para poder llevar a cabo este recurso:

Tabla 130. Formato para la descripción de recursos tecnológicos.

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso solicitado:	
Justificación de uso	
Situación o Uso Actual	
Uso Proyectado	
Cantidad requerida	
Durabilidad o vida útil	
Requerimientos técnicos	
Tiempo estimado de implementación	

Fuente: Elaboración propia

Donde:

- Nombre del recurso solicitado: Especifica el nombre del software, hardware o sistema requerido.



- ii. Justificación de uso: Explica por qué es necesario el recurso, qué problema soluciona y cómo contribuye a la mejora del proceso estratégico.
- iii. Situación o uso actual: Describe el estado actual del proceso sin el recurso o con herramientas obsoletas.
- iv. Uso proyectado: Explica cómo se integrará el recurso dentro del proceso estratégico una vez implementado.
- v. Cantidad requerida: Especifica cuántas unidades del recurso se necesitan.
- vi. Durabilidad o vida útil: Indica el tiempo estimado de uso antes de necesitar reposición o actualización.
- vii. Requerimientos técnicos: Menciona las especificaciones mínimas necesarias para el correcto funcionamiento del recurso.
- viii. Tiempo estimado de implementación: Calcula el tiempo necesario para adquirir, instalar y poner en marcha el recurso.

2.1.2 Recurso humano

a. Se realiza un análisis de los recursos humanos necesarios, utilizando el siguiente formato para describir de manera detallada los requerimientos para la implementación del recurso

Tabla 131. Formato para la descripción de recurso humano.

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Tipo de recurso a ocupar	
Descripción del recurso	
Justificación del recurso	
Finalidad del recurso	

Fuente: Elaboración propia

Donde:

- i. Tipo de recurso a ocupar: Especificar el recurso necesario para la actividad



- ii. Descripción del recurso: Detallar las funciones, conocimientos y habilidades que debe poseer el recurso humano solicitado.
- iii. Justificación del recurso: Explicar la necesidad de contar con este recurso humano y cómo su incorporación contribuirá a la implementación de la mejora.
- iv. Finalidad del recurso: Describir el objetivo principal de este recurso dentro del proceso estratégico y los beneficios esperados.

2.1.3 Recursos para otras mejoras

a. Para la determinación de diferentes mejoras propuestas no necesariamente tecnológicas o recursos humanos es de detallar en el siguiente formato

Tabla 132. Formato para la descripción de recursos para otras mejoras.

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS		
Propuesta de mejora		N° de propuesta	
Justificación de la mejora			
Objetivo de la mejora			
Enlistar recursos a ocupar			

Fuente: Elaboración propia

Donde:

- i. Propuesta de mejora: Describir la acción o iniciativa que se implementará para optimizar la actividad del proceso estratégico.
- ii. Justificación de la mejora: Explicar la necesidad de la mejora, los problemas actuales y cómo esta propuesta contribuirá a solucionarlos.
- iii. Objetivo de la mejora: Definir el propósito principal de la mejora y los beneficios que se esperan obtener.
- iv. Enlistar recursos a ocupar: Enlistar los recursos necesarios para la implementación de la mejora, que pueden incluir materiales, tecnología, infraestructura, financiamiento o normativas.



SECCIÓN 3:

MEDICIÓN Y CONTROL DEL

PROCESO



La medición y control de los procesos es parte clave para garantizar la congruencia, estabilidad, calidad y eficiencia de los procesos de la PGR. Medir y controlar los procesos de manera precisa y adecuada permite la identificación de áreas de mejora e implementación de acciones preventivas o correctivas en menor tiempo. Por lo que la presente guía explica cuatro apartados a considerar para poder realizar la medición y controlar adecuadamente los procesos según su naturaleza dentro de la PGR.

2. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES

- a. Revisar si el proceso a evaluar posee indicadores.
 - i. Si el proceso no cuenta con indicadores, se deben construir con base a la guía planteada en el apartado 2, llamado “DISEÑO DE INDICADORES DE PROCESOS”
 - ii. Si el proceso cuenta con indicadores, se debe validar de manera individual con base a lo planteado en el apartado 3 llamado “VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES”.

2. DISEÑO DE INDICADORES DE PROCESO

- a. Identificar cual es la finalidad del proceso. Esto permite ser consciente de las actividades que se están desarrollando y lo que se necesita medir. Esta información se encuentra en la “caracterización del proceso” y permite conocer el mapeo del proceso.
- b. Definir las variables que van a componer el indicador, la relación que tendrán entre sí y su fórmula de cálculo. Se debe considerar:
 - i. La relación de las variables se brinda según el tipo de información que se desee obtener (Absoluto, Razón, Tasa, Proporción o Variación).
 - ii. Para el cálculo del indicador debe ser una expresión matemática de fácil comprensión en donde quede claro cuáles son las variables utilizadas.
- c. Redactar el nombre del indicador. Para su establecimiento se debe de tener en cuenta:
 - i. El nombre se debe redactar de manera positiva para reforzar la idea de avance dentro del proceso.
 - ii. El nombre del indicador debe ser claro y tener relación con el objetivo de la medición y sus variables.

- d. Seleccionar las fuentes o medios de verificación en la que se encuentra disponible la información necesaria y suficiente para construir un indicador. Pueden ser documentos internos a la institución o que genera el proceso, sistema de información, bases de datos procesadas, etc.
- e. Concretar el objetivo del indicador, estipulando el propósito que se persigue con la medición, que describa la naturaleza y finalidad del indicador.
- f. Establecer las metas del indicador, las cuales deben ser realistas y con valor cuantitativo que sea posible de alcanzar para la institución y así poder cumplir el objetivo previsto.
- g. Determinar la frecuencia de medición del indicador, en la cual se debe considerar las variables incluidas, lo que dependerá de la necesidad de cada proceso. Asimismo, los resultados se deben presentar en orden cronológico, es decir, de los que tienen mayor frecuencia de medición a los que presentan una menor frecuencia.
- h. Definir rangos a cada indicador que defina el comportamiento que permita dar seguimiento al desempeño de estos. Se recomienda utilizar parámetros de semaforización para indicar el comportamiento del indicador. Por ejemplo:

Tabla 133. Descripción de parámetros de semaforización.

Color	Descripción
Rojo	Indica que el indicador se encuentra debajo de la meta establecida y requiere intervención urgente. Se clasifica como deficiente .
Amarillo	Indica que el indicador se encuentra cerca de la meta establecida pero aún existe un margen de mejora. Se clasifica como tolerable .
Verde	Indica que el indicador está cumpliendo o superando la meta establecida. Se clasifica como óptimo .

Fuente: Elaboración propia

- i. Definir los responsables del indicador. Para ello deben ser personas o un equipo de trabajo que monitoreen, analicen y reporten el desempeño del indicador, los cuales tengan conocimiento del área del proceso, acceso a la información necesaria y autoridad para implementar cambios.



- j. Definir los interesados en conocer los resultados del indicador para mantener informados a las personas que les es relevante para la toma de decisiones y gestión de actividades.
- k. Al finalizar el diseño de indicadores, de manera individual se tendrá que verificar y validar con base al apartado número 3 llamado “VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES.”

CONSIDERACIONES PARA EL DISEÑO DE INDICADORES

- 1) Al redactar los objetivos de medición se recomienda no hacer uso de términos técnicos, siglas o acrónimos debido a que dificultan la comprensión de los objetivos como la de los indicadores diseñados. Si es de rigurosa utilidad se recomienda incluir su significado en una nota al pie de página.
- 2) Un objetivo puede tener más de un indicador siempre y cuando estos en conjunto aporten información relevante sobre distintos contenidos.
- 3) Los responsables del proceso deben decidir los aspectos más importantes a medir y la información que permite presentar mejor los logros del proceso.

3. VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES

3.1 Validación de los indicadores

- a. Evaluar que el indicador cumpla los siguientes criterios:
 - i. Pertinencia: Hace referencia a que el indicador expresa qué se quiere medir de forma clara, precisa y que sea conforme al objetivo del proceso.
 - ii. Funcionabilidad: El indicador debe de ser monitoreable.
 - iii. Disponibilidad: Se debe tener disponible la información del indicador.
 - iv. Confiabilidad: Se debe de conocer de donde provienen los datos del indicador.
 - v. Utilidad: La información que brinda el indicador debe de ser relevante.



ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN

Plantear un formato para establecer planes de acción y explicar su paso a paso para elaborarlo.

Tabla 134. Formato para planes de acción

PLAN DE ACCIÓN				
Responsable/s	(a)		Fecha	(b)
Objetivo	(c)			
Acciones	Responsable	Recursos	Plazo	Mecanismo de seguimiento
(d)	(e)	(f)	(g)	(h)

Fuente: Elaboración propia.



- Detallar la persona o personas responsables de elaborar el plan de acción.
- Anotar la fecha en la que se está realizando el plan de acción.
- Describir de forma clara y concisa el propósito que pretende alcanzar que garantice la mejora del estado actual del indicador y responda la pregunta ¿para qué?
- Describir las actividades que corresponden a tareas o eventos descritos como pasos lógicos que se destinan para el cumplimiento del objetivo previamente descrito. Deben responder a las preguntas **¿qué se debe hacer?** Y **¿Cómo se debe hacer?**
- Detallar los responsables de cada actividad planteadas.
- Describir los recursos necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades planteadas.
- Detallar el plazo de tiempo requerido para ejecutar cada actividad planteada.
- Describir los medios que se utilizarán para poder darle seguimiento a las actividades.

TRÁMITES DE CONTROL DE CAMBIOS EN PROCESOS

A continuación, se propone un formato el cual permita llevar la trazabilidad de los cambios que se realicen en cada uno de los procesos:

Tabla 135. Propuesta de formato para la documentación de los controles de cambio para los procesos.

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA CONTROL DE CAMBIOS PARA PROCESOS		
Nombre del proceso	(a)		
Unidad que lo solicita	(b)	Fecha	(c)
1.Tipo de cambio			
Temporal	☐	(d)	Permanente ☐
2. Descripción del cambio a realizar			
El cambio consiste en: (e)			
Motivo del cambio: (f)			



3. Aprobación del cambio (g)			
Unidad	Cargo	Nombre	Firma

Fuente: Elaboración propia.

- Anotar con mayúsculas y minúsculas el nombre del proceso, tal y como se documentó en el “Inventario de procesos”.
- Anotar con mayúsculas y minúsculas el nombre de la unidad que solicita el cambio, tal y como se documentó en el “Inventario de procesos”.
- Anotar la fecha que se está solicitando el cambio.
- Detallar si el cambio se realizara de manera temporal o se realizará de forma permanente.
- Describir en qué consistirá el cambio que se está realizando con el mayor detalle posible.
- Describir el motivo por el cual se está solicitando el cambio.
- Detallar las personas responsables de revisar y aprobar el cambio solicitado detallando la unidad a la que pertenece, el cargo que ejerce, su nombre y su firma.



SECCIÓN 4:

CONSOLIDADO DE LA MEJORA DE LOS PROCESOS

5.1 PRESENTACIÓN DE PROCESO MEJORADO

a. Para la presentación de los procesos mejorados se deberá utilizar el formato planteado en el apartado 1.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES literal a, en el cual se presenta los procedimientos, las actividades de cada procedimiento, su duración en horas, los responsables de cada actividad y el producto que se obtiene del procedimiento.

b. Agregar el modelado del proceso optimizado, respetando el formato estandarizado por la Procuraduría General de la República.

c. Para el análisis de los resultados entre la comparación del proceso en su situación actual versus el proceso en su situación mejorada se ha utilizado la herramienta de simulación SIMIO, en la cual se ha desarrollado ambos escenarios para poder obtener resultados con fines académicos y próximos de cada uno de los procesos y poder visualizar objetivamente la mejora en cada uno de los procesos. Para ello se colocará:

Situación actual

- Captura que represente la situación actual en 2D y en 3D.
- Los resultados de la simulación del proceso en su situación actual.
- Por la longitud del informe que genera el programa, se añadirá un link en el cual se podrá consultar el informe, si el documento se visualiza de manera virtual.
- Si el documento se visualiza de manera física se añadirá como segunda opción un código QR el cual se puede escanear con los dispositivos móviles.

Situación mejorada

- Captura que represente la situación mejorada en 2D y en 3D.
- Los resultados de la simulación del proceso en su situación mejorada.
- Por la longitud del informe que genera el programa, se añadirá un link en el cual se podrá consultar el informe, si el documento se visualiza de manera virtual.
- Si el documento se visualiza de manera física se añadirá como segunda opción un código QR el cual se puede escanear con los dispositivos móviles.



d. Para la creación del inventario de indicadores se documentará formalmente en una ficha técnica la cual tomará todas las dimensiones necesarias para detallar de manera específica los indicadores de cada proceso.

Tabla 136. Ficha para la documentación del perfil de los indicadores.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA	
PERFIL DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR	(a)	
OBJETIVO DEL INDICADOR	(b)	
PROCESO	(c)	
RESPONSABLE	(d)	
PARTES INTERESADAS	(e)	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
(f)	(g)	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
(h)		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
(i)	(j)	
RANGOS DE INDICADOR		
(k)		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
(l)		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
(m)	(n)	(o)

Fuente: Elaboración propia.

Instructivo del llenado de la ficha técnica de indicador

- h) Anotar con inicial mayúscula y el resto del texto en minúscula el nombre del indicador.
- i) Describir de forma clara y breve el resultado que pretende medir el indicador que garantice que el indicador cumpla su función de manera eficaz y se utilice adecuadamente.
- j) Anotar con mayúsculas y minúsculas el nombre del proceso, tal y como se documentó en el “Inventario de procesos”.



- k) Anotar el nombre de la unidad/puesto/nombre de la persona responsable de monitorear el cumplimiento del indicador.
- l) Anotar el nombre de la unidad/puesto/nombre de las partes interesadas de los resultados/cumplimiento del indicador.
- m) Anotar la unidad de medida en la cual se estará cuantificando el indicador.
- n) Enlistar las variables a evaluar en el indicador.
- o) Anotar la expresión matemática que permite la cuantificación del indicador.
- p) Anotar la frecuencia en la que se medirá el indicador para su monitoreo.
- q) Anotar las metas que el indicador debe alcanzar para encontrarse en un rango de gestión aceptable.
- r) Anotar los rangos del indicador donde describa los escenarios óptimos, tolerables y deficientes.
- s) Anotar las fuentes de información de donde se alimenta el indicador.
- t) Anotar el nombre de la persona responsable de elaborar el indicador, colocando el puesto que ocupa actualmente en la institución y obtener la firma correspondiente.
- u) Anotar el nombre de la persona responsable de revisar el indicador y sus componentes, colocando puesto que ocupa actualmente en la institución y obtener la firma correspondiente.
- v) Anotar el nombre de la persona responsable de aprobar los datos descritos en la ficha técnica del indicador para oficializar la información a nivel institucional, colocando el puesto que ocupa actualmente en la institución y obtener la firma correspondiente.



SECCIÓN 5:

CONDICIONES DE MEJORA CONTINUA

Al ser la mejora continua un enfoque de gestión orientado a la evaluación y mejora constante de los procesos mediante la aplicación de cambios (grandes o pequeños) que permitan mejorar los resultados obtenidos en la ejecución de estos.

Esto implica la constante revisión y ajuste de los procesos que se ejecutan, para lo cual se vuelve obligatorio el adecuado monitoreo de estos.

Por lo cual, para que un proceso entre en un ciclo de mejora continua es necesario lo siguiente:

Condiciones de Mejora:

1) Revisiones de los Procesos:

Las revisiones de los procesos se realizarán conforme a lo siguiente:

- a) **Revisión anual:** Los procesos deben revisarse al menos una vez al año, aplicando la guía de mejora de procesos en su totalidad.
- b) **Revisión al finalizar periodo de prueba:** Una vez finalizado el periodo de prueba y en caso de que el equipo designado determine que alguna de las estrategias no es la apropiada o no tuvo los resultados esperados y necesite ser replanteada; en este caso se aplicarán los pasos de la guía que el equipo de monitoreo considere pertinente.

El periodo de prueba debe ser establecido luego de finalizada la aplicación de la guía.

- c) **Cambios de ley, estructura orgánica u otros determinados por las direcciones o la Persona Titular:** En el caso que haya cambios de ley, ajustes en la estructura organizativa u otra situación que genere cambios en los procesos de la institución; en este caso se aplicarán los pasos de la guía que el equipo de monitoreo considere pertinente.

En todos los escenarios, es indispensable que se conforme el equipo de mejora de procesos descrito en la sección 1 de la presente guía.



2) Apoyo de la Alta Dirección:

El compromiso de la alta dirección es fundamental para que el esfuerzo pueda desarrollarse de manera óptima, respaldando al equipo designado, analizando oportunamente los informes presentados y tomando las decisiones pertinentes cuando sean requeridas.

Cada dirección deberá designar de manera oportuna a una persona que acompañe el esfuerzo, esto debe ser acorde a las capacidades y conocimientos relativos al proceso, con el objetivo de que este se mejore de manera continua.

3) Datos Fiables:

Se deben tener datos que permitan evaluar la ejecución del proceso, estos datos deben estar actualizados y disponibles de manera inmediata; estos deben

4) Talento Humano Especializado y Comprometido:

Las Unidades Organizativas deben disponer al menos de 2 personas que monitoreen de manera constante el proceso y los datos que este genera, permitiendo identificar de manera precisa los aspectos que podrían ser mejorados, así como identificar anticipadamente nuevas herramientas.

Estas personas son las que deberán formar parte del equipo de mejora de procesos que se encargará de aplicar la guía.

Del mismo modo, la Institución deberá disponer de al menos 2 personas que se dediquen a acompañar a las unidades en este monitoreo, y posteriormente formen parte del equipo de mejora de procesos.

A su vez, estas personas deben tener conocimientos en gestión de procesos, análisis de datos y herramientas de mejora.

Finalmente, es indispensable que todo el personal de la institución se encuentre comprometido con la aplicación de las mejoras previamente definidas.

5) Claridad en Roles y Responsabilidades:

Las Unidades Organizativas y las personas que serán delegadas deben tener claros sus roles, acorde a sus funciones y conocimientos.

Serán las personas de las unidades organizativas quienes lideren el monitoreo de los procesos, al ser quienes tienen un mayor conocimiento del mismo y quienes tienen la información a la mano, siendo las responsables de notificar cualquier tendencia inadecuada o extraña, así como presentar informes periódicos que permitan evaluar y analizar la ejecución de los procesos.

Por su parte, las personas de la Gerencia de Estrategia y Gestión al tener el mayor conocimiento en gestión de procesos, quienes acompañen, asesoren y supervisen el adecuado monitoreo, además serán los responsables de responder a cualquier duda o necesidad de las Unidades para ajustar las herramientas de monitoreo, así como acompañar a las Direcciones en el análisis de las estrategias implementadas y su posible replicación en otros procesos.

Las personas de las Direcciones deberán encargarse de acompañar a sus dependencias y de ser quienes tomen la decisión de implementar o no las mejoras o realizar ajustes leves a la forma de monitorear los procesos, además de ser los responsables de analizar e interpretar los informes presentados por las Unidades identificando la eficacia de las estrategias implementadas y su posible replicación en otros procesos.

Es absolutamente necesario que estas personas sean conscientes de su respectivo rol, así como de las responsabilidades propias y compartidas, ya que el adecuado monitoreo y evaluación para una mejora continua dependerá de un trabajo en equipo eficaz.

6) Liderazgo Efectivo:

Si bien el trabajo en equipo es indispensable, y cada parte cumple un rol importante, se debe establecer a una persona delegada para liderar el esfuerzo del monitoreo de los procesos y la evaluación de esas estrategias.

Esta persona deberá ser elegida entre las personas delegadas por la Unidad Organizativa, Gerencia de Estrategia y Gestión y Dirección correspondiente, lo cual debe quedar documentado ya sea en un acta, documento o correo electrónico.

Esta persona será la responsable de asegurar que cada miembro del equipo cumpla sus responsabilidades y funciones.



7) Comunicación Efectiva:

Se debe hacer uso de los medios de comunicación institucionales ya establecidos, dejando constancia de cada gestión realizada, asegurando que cualquier situación anómala sea reportada de manera oportuna.

Deben existir sesiones grupales al menos 2 veces al mes, estas podrán ser virtuales o presenciales dependiendo de la disponibilidad de espacios y tiempo de los participantes. Se deberán tocar puntos concretos y los acuerdos alcanzados deben ser documentados ya sea en “minutas de junta”, informes o correo electrónico.



VI. DISPOSICIONES GENERALES

1. En el caso de las Unidades Organizativas que dependen del Procurador(a) General de la República y del (la) Procurador(a) General Adjunta, la guía de mejora podrá ser aplicada sin una persona de la “Dirección” correspondiente, sin embargo, todos los avances deberán ser reportados de manera periódica.
2. En el caso de que el proceso a mejorar sea identificado por un(a) Procurador(a) Auxiliar, antes de iniciar la aplicación de la guía se debe evaluar si la mejora es aplicable únicamente a esa Procuraduría Auxiliar, y los tipos de servicios que se verían involucrados.
3. Las mejoras que involucren el desarrollo de nuevos módulos en el Sistema Integrado de Administrador de Procesos de la PGR estarán sujetos a la normativa respectiva de la Gerencia de Tecnología de la Información, así como a las prioridades dadas por el Procurador(a) de la República.
4. En caso de requerirse una modificación a la estructura interna, se deberá presentar la debida justificación y deberá obtenerse el respectivo visto bueno de la dirección correspondiente, la Gerencia de Estrategia y Gestión, pero quedará sujeto a la aprobación del Procurador(a) General.

APLICACIÓN DE GUÍA METODOLÓGICA EN LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS DE LA PGR

3.5.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.5.1.1 GESTIÓN DEL PROCESO

3.5.1.1.1 VALIDACIÓN DEL OBJETIVO DEL PROCESO

Tabla 137. Análisis del objetivo de Planeación Estratégica.

		PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA ANÁLISIS DE OBJETIVO DEL PROCESO	
Nombre del Proceso		Planeación Estratégica	
Objetivo del proceso		Diseñar y monitorear las estrategias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.	
Validación del objetivo			
¿Qué? (Acción/es)	¿Cómo? (Medios/Actividades)	¿Para qué? (Propósito/Fin)	
Diseñar y Monitorear.	No se identifican ni medios, herramientas o actividades.	El cumplimiento de los objetivos institucionales	
Identificación de factores relevantes			
¿El qué?	Las estrategias, que serán diseñadas y monitoreadas.		
¿En quién?	No se identifica de manera explícita quien o quienes implementarán las estrategias diseñadas.		

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: Se debe replantear el objetivo.

Esto debido a que, cumple parcialmente con los criterios establecidos, teniendo debidamente identificado el qué y el para qué, no así el cómo el cual es vital para saber cómo se cumplirá el objetivo.

Adicionalmente, al no responder a las 3 preguntas importantes, el objetivo dificulta identificar a quién aplica.

Propuesta de objetivo:

“Diseñar estrategias aplicables a todas las unidades organizativas de la Procuraduría General de la República, mediante la planificación y evaluación continua, con el fin de garantizar el cumplimiento efectivo de los objetivos institucionales”.

3.5.1.1.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES DEL PROCESO

Tabla 138. Procedimientos y actividades del proceso Planeación Estratégica.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Elaboración de Plan estratégico	1.1 Emitir lineamientos para elaboración de plan estratégico	8	Persona Titular	Plan estratégico Institucional
	1.2 Elaborar borrador de plan estratégico	80	Área de Planificación estratégica	
	1.3 Revisar borrador de plan estratégico	24	Gerente de Estrategia y Gestión	
	1.4 Remitir Plan estratégico a Persona Titular para su aprobación	8	Gerente de Estrategia y Gestión	
	1.5 Aprobar Plan estratégico	24	Persona Titular	
	1.6 Remitir Plan estratégico a Secretaría General y Gerencia de Comunicaciones para divulgación	8	Área de Planificación estratégica	
	1.7 Divulgar Plan estratégico	8	Secretaria General/Gerencia de Comunicaciones	
2. Elaboración de Lineamientos para planes operativos.	2.1 Convocar a Autoridades Institucionales y Unidades Responsables de Políticas para establecer los lineamientos a incluir en los planes operativos de las unidades organizativas.	8	Área de Planificación estratégica	Guía técnica para elaboración de planes operativos
	2.2 Indicar los aspectos que se requieren implementar en los planes operativos de las unidades	8	Alta Dirección	
	2.3 Indicar los aspectos de las políticas que se espera se trabajen durante el año para que puedan ser incluidos en los planes operativos de las unidades relacionadas a dichas aspectos.	8	Unidades Responsables de Políticas	
	2.4 Determinar las unidades que retomaran los aspectos a trabajar durante el siguiente año.	8	Área de Planificación estratégica	

	2.5 Actualizar guía técnica para la elaboración de planes operativos institucionales incluyendo los lineamientos generados con la alta dirección.	40	Área de Planificación estratégica	
	2.6 Compartir guía técnica para la elaboración de planes operativos.	8	Área de Planificación estratégica	
3. Asesoramiento para construcción de planes operativos	3.1 Planificar sesiones de asesoría para la construcción de planes operativos; según nivel jerárquico y tipo de unidad organizativa.	24	Área de Planificación estratégica	Material audiovisual; Formatos para elaboración de planes operativos; Personal formado para elaborar planes operativos
	3.2 Convocar a las unidades organizativas para la construcción de planes operativos; la convocatoria se enviará según nivel jerárquico y tipo de unidad organizativa.	8	Área de Planificación estratégica	
	3.3 Preparar jornada de asesoría para construcción de planes operativos; se prepara el material audiovisual a utilizar durante la jornada, así como los lineamientos que se les comunicarán a las unidades según nivel jerárquico y tipo de unidad organizativa.	24	Área de Planificación estratégica	
	3.4 Brindar asesoría para la construcción de planes operativos por nivel jerárquico; se indican los lineamientos emitidos por la alta dirección y las unidades responsables de políticas, así como las unidades que darán cumplimiento a acciones específicas.	120	Área de Planificación estratégica	

	3.5 Remitir los formatos que se utilizarán para elaborar el plan operativo de cada unidad vía correo electrónico; estos incluyen la plantilla Word estándar, la matriz de Excel que deberán completar según las metas u objetivos determinados por cada unidad.	24	Área de Planificación estratégica	
4. Elaboración de Planes Operativos	4.1 Verificar metas cumplidas el año anterior metas u objetivos; así como los lineamientos compartidos durante la sesión de asesoría para elaboración de POAS.	16	Unidad Organizativa	Borrador de plan operativo
	4.2 Determinar los objetivos o metas a incluir en el Plan Operativo de ese año; determinando los medios de verificación, indicador y el periodo en el que se medirán.	16	Unidad Organizativa	
	4.3 Utilizar formatos para elaboración de POA y matriz de seguimiento; elaborando el plan y la matriz de seguimiento que será reportada mes a mes.	40	Unidad Organizativa	
	4.4 Asesorar para construcción de plan; en caso de que existan dudas respecto a alguna meta, objetivo o interpretación de los lineamientos recibidos. // Brindar asesoría en caso exista dudas respecto a metas, objetivos o interpretación de los lineamientos recibidos del plan operativo	2	Área de Planificación estratégica	
	4.5 Remitir mediante correo electrónico plan operativo para su respectiva revisión.	8	Unidad Organizativa	
5. Revisión de Planes	5.1 Recibir los planes operativos de cada unidad.	8	Área de Planificación estratégica	Planes operativos

	5.2 Verificar los planes operativos recibidos; se verifica que estos incluyan los lineamientos y acciones transmitidas durante la asesoría de elaboración de POAS, así como los objetivos y metas planteados, sus indicadores y los medios de verificación.	24	Área de Planificación estratégica	
	5.3 Comunicar mediante correo electrónico a Unidad Organizativa inconsistencias, puntos a mejorar o puntos a incluir.	8	Área de Planificación estratégica	
	5.4 Remitir subsanaciones a Área de Planificación estratégica para verificación y revisión.	16	Unidad Organizativa	
	5.5 Revisar subsanación de planes operativos de Unidades Organizativas asegurando que estos cumplan; remitir el plan a Gerente de Estrategia y Gestión.	8	Área de Planificación estratégica	
	5.6 Revisar y Aprobar el Plan.	24	Gerente de Estrategia y Gestión	
	5.7 Resguardo digital de plan aprobado.	8	Área de Planificación estratégica	
6. Reporte de avance.	6.1 Llenar matriz de seguimiento; con la información generada de la ejecución de sus procesos y que esté relacionada a los objetivos o metas planteadas por la unidad para el presente año.	24	Unidad Organizativa	Consolidado de avances.
	6.2 Remitir matriz de seguimiento a Área de Planificación estratégica para su consolidación y control.	8	Unidad Organizativa	
	6.3 Revisar matrices de seguimiento; comprobando su correcto llenado, que la información corresponda al mes a reportar, que no se está	24	Área de Planificación estratégica	

	alterando datos de meses anteriores.			
	6.4 Remitir inconsistencias u observaciones mediante correo electrónico para su subsanación.	8	Área de Planificación estratégica	
	6.5 Subsanar las inconsistencias u observaciones y remitir para revisión, consolidación y control.	24	Unidad Organizativa	
	6.6 Consolidar información de matrices de seguimiento, para control y generación de reportes; la información se almacena de manera digital en carpeta compartida mediante una red institucional.	8	Área de Planificación estratégica	
7. Generación de Informes y evaluación	7.1 Generar informe trimestral de resultados de planes operativos de cada unidad organizativa.	24	Área de Planificación estratégica	Informe trimestral de cumplimiento de metas
	7.2 Analizar información de cumplimiento de metas de cada unidad organizativa; analizando tendencias para determinar si la unidad cumple o no las metas u objetivos propuestos.	24	Área de Planificación estratégica	
	7.3 Identificar unidades cuya tendencia es desfavorable para el cumplimiento de sus metas u objetivos para advertir sobre los riesgos.	8	Área de Planificación estratégica	
	7.4 Remitir informe a Gerente de Estrategia y Gestión.	8	Área de Planificación estratégica	
	7.5 Revisar y aprobar informe.	24	Gerente de Estrategia y Gestión	
	7.6 Remitir informe físico y digital a Titular de la institución y de manera digital a Direcciones, Gerencias y Coordinaciones.	8	Área de Planificación estratégica	
8. Ajuste a Planes Operativos.	8.1 Monitorear cumplimiento de metas y objetivos de Unidades Organizativas.	24	Directores/Gerentes/Área de Planificación estratégica	Planes operativos ajustados

	8.2 Identificar necesidad de ajuste de plan operativo; pueden surgir de incumplimiento de metas u objetivos, así como de un cambio de funciones, supresión o creación de unidades.	24	Directores/Gerentes/Área de Planificación estratégica	
	8.3 Solicitar modificación de plan operativo; presentando la debida justificación de los ajustes, así como los nuevos metas u objetivos.	24	Unidad Organizativa	
	8.4 Evaluar solicitud de ajuste de plan operativo; verificando que las justificaciones sean validas y el cambio solicitado no afecte el cumplimiento del plan estratégico institucional	8	Área de Planificación estratégica y Dirección correspondiente	
	8.5 Comunicar ajuste a Unidad Organizativa para reporte de información de nuevo plan operativo.	24	Área de Planificación estratégica	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Elaboración de Plan estratégico.			160
2	Elaboración de Lineamientos para planes operativos.			80
3	Asesoramiento para construcción de planes operativos.			200
4	Elaboración de Planes Operativos.			82
5	Revisión de Planes			96
6	Reporte de avance.			96
7	Generación de Informes y evaluación.			96
8	Ajuste a Planes Operativos.			104
Duración total del proceso (horas)				914

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra el análisis de las actividades basado en el diagrama de decisiones planteado en el apartado 2.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES, literal b. En la siguiente tabla para resumir las actividades se utilizará el acrónimo act"x.x"; donde la "x" representa el número de actividad según la "Tabla 9. Procedimientos y actividades del proceso Planeación Estratégica."

Tabla 139. Análisis de actividades del proceso Planeación Estratégica.

PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES					
Fecha	07/01/2025		Realizado por	ER18007/ FM17013/ RH17007	
Actividad	¿Es esta una actividad irrelevante?	¿El tiempo está establecido por ley?	¿La actividad puede optimizarse?	¿Es una actividad cuyo tiempo de ejecución varía según evento?	Tipo de Actividad
1.1	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
1.2	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.3	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
1.4	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
1.5	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
1.6	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
1.7	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
2.1	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.2	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.3	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.4	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.5	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.6	No	No	Sí	-	Actividad optimizable

3.1	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
3.2	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
3.3	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
3.4	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
3.5	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
4.1	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
4.2	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
4.3	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
4.4	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
4.5	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
5.1	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
5.2	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
5.3	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
5.4	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
5.5	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
5.6	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
5.7	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
6.1	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible

6.2	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
6.3	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
6.4	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
6.5	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
6.6	No	No	Sí	Sí	Actividad con tiempo flexible
7.1	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
7.2	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
7.3	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
7.4	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
7.5	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
7.6	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
8.1	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
8.2	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
8.3	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
8.4	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
8.5	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible

Fuente: Elaboración propia.

3.5.1.1.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA ACTIVIDADES OPTIMIZABLES

Tabla 140. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 1.2

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Planeación Estratégica	Procedimiento	1. Elaboración de Plan Estratégico
Actividad	1.2 Elaborar borrador de plan estratégico		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Implementar herramientas de software colaborativo, como plataformas de gestión de proyectos, para que múltiples participantes puedan trabajar en tiempo real en el mismo borrador.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	Hay que asegurar que el equipo involucrado tenga roles definidos (redactores, revisores de forma, responsables de presentación final del borrador).		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 141. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 2.1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Planeación Estratégica	Procedimiento	2. Elaboración de Lineamientos para planes operativos.
Actividad	2.1 Convocar a Autoridades Institucionales y Unidades Responsables de Políticas para establecer los lineamientos a incluir en los planes operativos de las unidades organizativas.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		

Gestión de recursos tecnológicos	○ Utiliza el recurso de Google Calendar para establecer fecha y hora de la reunión y mandar en automático el correo electrónico. ○ Usar plataformas de videoconferencia para realizar reuniones más eficientes, reduciendo desplazamientos y tiempos muertos.
Gestión de recurso humano	No aplica.
Otras mejoras	○ Optimizar el tiempo de las reuniones mediante agendas claras y mecanismos para capturar acuerdos en tiempo real. ○ Reducir el tiempo para la convocatoria de 8 horas hábiles a 4 horas agendando reuniones en las primeras horas de la jornada para solventar posibles inconvenientes identificados el resto de día.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 142. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 2.2

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Planeación Estratégica	Procedimiento	2. Elaboración de Lineamientos para planes operativos.
Actividad	2.2 Indicar los aspectos que se requieren implementar en los planes operativos de las unidades.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Implementar herramientas de software colaborativo, para que múltiples participantes puedan trabajar en tiempo real en el mismo borrador.		
Gestión de recurso humano	Asignar personal especializado o coordinadores para cada área temática, quienes puedan detallar las indicaciones necesarias para los planes operativos.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 143. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 2.3

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Planeación Estratégica	Procedimiento	2. Elaboración de Lineamientos para planes operativos.
Actividad	2.3 Indicar los aspectos de las políticas que se espera se trabajen durante el año para que puedan ser incluidos en los planes operativos de las unidades relacionadas a dichos aspectos. ☐		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Implementar herramientas de software colaborativo, para que múltiples participantes puedan trabajar en tiempo real en el mismo borrador.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 144. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 2.5

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Planeación Estratégica	Procedimiento	2. Elaboración de Lineamientos para planes operativos.
Actividad	2.5 Actualizar guía técnica para la elaboración de planes operativos institucionales incluyendo los lineamientos generados con la alta dirección.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Implementar herramientas de software colaborativo, para que múltiples participantes puedan trabajar en tiempo real en el mismo borrador para la actualización de guía y optimizar tiempos de envíos.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		

Otras mejoras	Reducir el tiempo de 40 horas a 32 horas en las cuales 24 horas (3 días hábiles) serían para actualizar la guía y las 8 horas restantes serían para dar una revisión o al menos contemplarlo.
---------------	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 145. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 2.6

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Planeación Estratégica	Procedimiento	2. Elaboración de Lineamientos para planes operativos.
Actividad	2.6 Compartir guía técnica para la elaboración de planes operativos.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Implementar herramientas de software colaborativo.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	Reducir tiempo de 8 horas a 4 horas debido a que si se utiliza un archivo compartido se envía invitación automática desde la app.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 146. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 3.1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Planeación Estratégica	Procedimiento	3. Asesoramiento para construcción de planes operativos.
Actividad	3.1 Planificar sesiones de asesoría para la construcción de planes operativos; según nivel jerárquico y tipo de unidad organizativa-		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	Combinar con actividad 3.2, media vez que se vaya planificando que se vaya agendando la reunión teniendo en cuenta que ya la PGR cuenta con la cultura que deben si o si asistir a esta reunión en específico o si no pierden		

	su turno de recibir la asesoría personalizada. Mantener la duración de la actividad 24 horas ya combinada.
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar Google calendar para agendar las reuniones, en las cuales la app automáticamente genera un correo de invitación. Adicional, explicarles a las personas que se debe aceptar o rechazar la invitación para la reunión y estar conocedores que si podrán asistir o hay espacio en la agenda.
Gestión de recurso humano	No aplica.
Otras mejoras	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 147. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 3.2

 PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Planeación Estratégica	Procedimiento	3. Asesoramiento para construcción de planes operativos.
Actividad	3.2 Convocar a las unidades organizativas para la construcción de planes operativos; la convocatoria se enviará según nivel jerárquico y tipo de unidad organizativa.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	Combinar con actividad 3.1, media vez se vaya planificando cada unidad ir enviando invitación. Mantener la duración de la actividad combinada en 24h.		
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar Google calendar para que automáticamente la app envíe la invitación por correo y que el personal acepte o rechace la invitación y estar conocedores de quiénes podrán estar presentes de los convocados.		
Gestión de recurso humano	Asignar a una persona responsable de agendar las reuniones		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 148. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 3.4

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Planeación Estratégica	Procedimiento	3. Asesoramiento para construcción de planes operativos.
Actividad	3.4 Brindar asesoría para la construcción de planes operativos por nivel jerárquico; se indican los lineamientos emitidos por la alta dirección y las unidades responsables de políticas, así como las unidades que darán cumplimiento a acciones específicas.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	Combinar con actividad 3.5, en la cual en la misma asesoría se brinden los formatos para que en el paso a paso que se explica ya los tengan y se vaya estudiando a la par y puedan resolver las dudas que tengan sobre este en el momento.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	En este punto pueden ser videos pregrabados para la explicación de los puntos.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 149. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 3.5

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Planeación Estratégica	Procedimiento	3. Asesoramiento para construcción de planes operativos
Actividad	3.5 Remitir los formatos que se utilizarán para elaborar el plan operativo de cada unidad vía correo electrónico; estos incluyen la plantilla Word estándar, la matriz de Excel que deberán completar según las metas u objetivos determinados por cada unidad.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	Combinar con actividad 3.4 para que no se espere luego de la reunión enviar el formato, y así mismo la reunión se vuelve más dinámica.		

Gestión de recursos tecnológicos	En lugar de enviar los formatos solo por correo electrónico, utilizar plataformas de gestión de proyectos o colaboración en línea como Google Drive o SharePoint para que las unidades puedan acceder a los formatos de manera centralizada, completarlos y subirlos fácilmente.
Gestión de recurso humano	Nombrar a un responsable en cada unidad para que supervise el correcto llenado de los formatos, resuelva dudas y se asegure de que se completen dentro del plazo establecido.
Otras mejoras	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 150. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 4.4

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Planeación Estratégica	Procedimiento	4. Elaboración de Planes Operativos
Actividad	4.4 Brindar asesoría en caso exista dudas respecto a metas, objetivos o interpretación de los lineamientos recibidos del plan operativo		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	Asignar una persona del equipo para que sea receptora y a la vez pueda responder las dudas		
Gestión de recursos tecnológicos	Desarrollar una sección de "Preguntas Frecuentes" (FAQ) dentro de una plataforma interna o un documento al que se tenga fácil acceso donde se resuelvan dudas comunes relacionadas con los lineamientos, metas u objetivos.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 151. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 4.5

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Planeación Estratégica	Procedimiento	4. Elaboración de Planes Operativos
Actividad	4.5 Remitir mediante correo electrónico plan operativo para su respectiva revisión.		

Tipo de optimización	Descripción
Combinación de actividades	No aplica.
Gestión de recursos tecnológicos	En lugar de solo enviar el plan operativo por correo electrónico, usar plataformas de colaboración en línea como Google Drive, Microsoft OneDrive, para que los revisores puedan agregar comentarios.
Gestión de recurso humano	No aplica.
Otras mejoras	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 152. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 5.3

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Planeación Estratégica	Procedimiento	5. Revisión de Planes
Actividad	5.3 Comunicar mediante correo electrónico a Unidad Organizativa inconsistencias, puntos a mejorar o puntos a incluir		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Emplear plataformas de gestión de proyectos o colaboración en línea como Google Drive o Microsoft Planner para dar seguimiento a las correcciones de las inconsistencias señaladas, donde las unidades puedan actualizar el estado de las correcciones y marcar las acciones completadas.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 153. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 5.7

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Planeación Estratégica	Procedimiento	5. Revisión de Planes
Actividad	5.7 Resguardo digital de plan aprobado.		

Tipo de optimización	Descripción
Combinación de actividades	No aplica.
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.
Gestión de recurso humano	No aplica.
Otras mejoras	Implementar auditorías periódicas para verificar que los planes aprobados estén correctamente resguardados, organizados y respaldados.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 154. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 6.6

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Planeación Estratégica	Procedimiento	6. Reporte de avance.
Actividad	6.6 Consolidar información de matrices de seguimiento, para control y generación de reportes; la información se almacena de manera digital en carpeta compartida mediante una red institucional.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar herramientas de gestión de proyectos como Microsoft Planner que permitan el seguimiento y la consolidación de matrices de manera centralizada y colaborativa.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 155. Descripción de la optimización en el proceso Planeación Estratégica: actividad 7.4

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Planeación Estratégica	Procedimiento	7. Generación de Informes y evaluación
Actividad	7.4 Remitir informe a Gerente de Estrategia y Gestión.		

Tipo de optimización	Descripción
Combinación de actividades	No aplica.
Gestión de recursos tecnológicos	En lugar de enviar el informe como archivo adjunto en el correo electrónico, utilizar herramientas de gestión documental para almacenar y compartir el informe.
Gestión de recurso humano	No aplica.
Otras mejoras	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

CONSOLIDADO DE OPORTUNIDADES DE MEJORA IDENTIFICADAS:

Es necesario llegar a un consolidado sobre las mejoras a realizar, para lo que conlleva a realizar una tabla resumen sobre las mejoras que deben de implementarse con la finalidad de organizar y comprender de mejor manera lo descrito anteriormente, del cual se visualiza de la siguiente manera:

Tabla 156. Consolidado de oportunidades de mejora identificadas para Planeación Estratégica.

Combinación de actividades	Gestión de recursos tecnológicos	Gestión de recurso humano	Otras mejoras
No se identificó alguna oportunidad de mejora para el presente proceso.	Herramienta SharePoint Herramienta Google calendar Herramienta zoom Herramienta Microsoft planner	Capacitación sobre planeación estratégica Contratación de coordinador de área de planeación	Mejora de indicadores de desempeño

Fuente: Elaboración propia.

3.5.1.2 GESTIÓN DE RECURSO

A continuación, se detallan los recursos tecnológicos, humanos y para otras mejoras que se han identificado como necesarios para la optimización de las actividades del proceso de Planeación Estratégica:

3.5.1.2.1 RECURSO TECNOLÓGICO

Tabla 157. Descripción de recurso tecnológico para Planeación Estratégica N°1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso solicitado:	Herramienta SharePoint
Justificación de uso	
SharePoint facilitará la centralización y gestión de información clave para el proceso de Planeación Estratégica. Permite compartir documentos, colaborar en tiempo real, y garantizar el acceso controlado a información sensible como objetivos estratégicos, planes de acción, indicadores de desempeño y reportes. Su uso reducirá los riesgos asociados a la dispersión de datos, duplicidad de archivos y problemas de comunicación entre las áreas involucradas.	
Situación o Uso Actual	
Actualmente, la gestión y almacenamiento de documentos estratégicos se realiza de manera descentralizada, utilizando múltiples plataformas o almacenamiento local, lo que dificulta el acceso, la colaboración en tiempo real y el control de versiones. Esto puede generar retrasos en la toma de decisiones, falta de alineación en la planificación y problemas de seguridad en la información.	
Uso proyectado	
La herramienta será utilizada para almacenar y gestionar documentos estratégicos, crear sitios específicos para cada área o proyecto, realizar reportes de avances en los objetivos planteados, y coordinar la revisión de planes estratégicos mediante flujos de trabajo automatizados. También se aprovecharán sus funcionalidades de control de versiones y acceso remoto para asegurar actualizaciones en tiempo real.	
Cantidad requerida	
1. Cuentas de SharePoint para los equipos encargados de la planificación estratégica. 2. Espacio de almacenamiento suficiente para albergar documentos, reportes y archivos relevantes.	
Durabilidad o vida útil	
Al ser una herramienta basada en la nube y parte de Microsoft 365, SharePoint tiene una durabilidad indefinida siempre y cuando se mantenga activa la suscripción. Además, Microsoft garantiza actualizaciones continuas que mantienen la herramienta al día con los avances tecnológicos.	
Requerimientos técnicos	
1. Suscripción activa a Microsoft 365 con acceso a SharePoint. 2. Dispositivos compatibles (PC, laptops, tablets, o smartphones). 3. Navegador web actualizado o aplicación móvil instalada. 4. Conexión a internet estable para el uso de funcionalidades en la nube. 5. Capacitación inicial básica para el personal encargado del uso de la herramienta.	

Tiempo estimado de implementación
Se estima un tiempo de 2 a 4 semanas, considerando la configuración de la plataforma (creación de sitios, permisos y estructura organizacional), carga inicial de documentos, capacitación del personal y pruebas piloto para validar su funcionalidad en el proceso de Planeación Estratégica.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 158. Descripción de recurso tecnológico para Planeación Estratégica N°2

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso solicitado:	Herramienta Google Calendar
Justificación de uso	
Google Calendar será utilizado para mejorar la coordinación y planificación de actividades dentro del proceso de Planeación Estratégica. Permitirá establecer cronogramas para reuniones clave, seguimiento de objetivos, y plazos críticos, asegurando que todos los involucrados estén alineados con las fechas importantes. Su implementación reducirá el riesgo de olvidos o conflictos en la programación de actividades estratégicas.	
Situación o Uso Actual	
Actualmente, la programación y seguimiento de reuniones estratégicas se realizan de manera dispersa, utilizando múltiples herramientas o comunicación informal, lo que puede generar confusión en las fechas, falta de recordatorios y baja asistencia a reuniones clave. Además, la falta de sincronización de agendas retrasa la toma de decisiones estratégicas.	
Uso Proyectado	
3. Programación de reuniones de planeación y seguimiento estratégico. 4. Registro de hitos importantes como plazos para cumplir objetivos, revisión de indicadores de desempeño y entregables de áreas clave. 5. Creación de calendarios compartidos por equipos o áreas involucradas. 6. Envío de recordatorios automáticos a los participantes antes de reuniones o eventos relevantes.	
Cantidad requerida	
1. Cuentas de Google Calendar para los equipos de planeación estratégica. 2. Calendarios compartidos organizados por proyectos y objetivos estratégico.	
Durabilidad o vida útil	
Al ser una herramienta digital basada en la nube, su durabilidad es indefinida, siempre que se mantenga activa una cuenta de Google. No requiere actualizaciones locales ni reemplazos físicos, y las mejoras son gestionadas automáticamente por Google.	
Requerimientos técnicos	
1. Acceso a internet estable. 2. Dispositivos compatibles (computadoras, tablets o smartphones). 3. Navegador web actualizado o aplicación móvil instalada.	

4. Una cuenta de Google para cada usuario involucrado en el proceso.
Tiempo estimado de implementación
Se estima un tiempo de 1 a 2 semanas para su implementación, considerando la creación de cuentas, configuración inicial de calendarios compartidos, definición de eventos estratégicos clave y una capacitación breve para los usuarios involucrados.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 159. Descripción de recurso tecnológico para Planeación Estratégica N°3

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso solicitado:	Herramienta Zoom
Justificación de uso	
La herramienta de videollamadas Zoom será utilizada para facilitar la comunicación efectiva entre los equipos involucrados en el proceso de Planeación Estratégica, especialmente en contextos de trabajo remoto o con participantes distribuidos geográficamente. Permitirá realizar reuniones estratégicas, sesiones de seguimiento y colaboraciones en tiempo real, reduciendo costos asociados a desplazamientos y mejorando la eficiencia en la toma de decisiones.	
Situación o Uso Actual	
Actualmente, la comunicación y coordinación de reuniones estratégicas son afectadas por la falta de una plataforma unificada para videoconferencias. La utilización de múltiples herramientas o reuniones presenciales puede generar dificultades en la asistencia, problemas de compatibilidad y retrasos en la toma de decisiones estratégicas.	
Uso Proyectado	
1. Realización de reuniones estratégicas con participantes internos y externos. 2. Presentación de avances en los planes estratégicos a los interesados clave. 3. Coordinación de sesiones colaborativas para la revisión de objetivos, indicadores y planes de acción. 4. Uso de funciones adicionales, como grabaciones, para documentar reuniones clave o compartirlas con ausentes.	
Cantidad requerida	
1. Cuentas de Zoom Pro o Business para los equipos de planeación. 2. Licencias suficientes según el número de usuarios y reuniones simultáneas requeridas.	
Durabilidad o vida útil	
Zoom es una herramienta basada en la nube con durabilidad indefinida mientras se mantenga activa una suscripción (en caso de optar por planes de pago) o el acceso a una cuenta gratuita. Las actualizaciones son gestionadas automáticamente por la plataforma.	
Requerimientos técnicos	
1. Conexión a internet estable (preferentemente banda ancha para videollamadas de calidad).	

- Dispositivos compatibles como computadoras, laptops, tablets o smartphones. - Descarga e instalación de la aplicación Zoom (en caso de no usar el navegador). - Micrófono, cámara y altavoces funcionales (en caso de reuniones con audio y video).
Tiempo estimado de implementación
Se estima un tiempo de 1 semana para su implementación, considerando la creación de cuentas, configuraciones iniciales (como creación de enlaces de reuniones recurrentes), pruebas básicas de conexión y una breve capacitación para los usuarios en el manejo de la herramienta.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 160. Descripción de recurso tecnológico para Planeación Estratégica N°4

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso solicitado:	Herramienta Microsoft Planner
Justificación de uso	
Microsoft Planner permitirá una gestión más eficiente de las tareas asociadas al proceso de Planeación Estratégica, proporcionando una plataforma visual e intuitiva para asignar, organizar y dar seguimiento a actividades clave. Su implementación reducirá la posibilidad de retrasos y mejorará la colaboración entre los equipos al centralizar la información sobre el estado de las tareas y los responsables.	
Situación o Uso Actual	
Actualmente, la planificación estratégica se gestiona a través de métodos dispersos, como correos electrónicos, hojas de cálculo y reuniones, lo que dificulta la coordinación y el seguimiento de tareas. La falta de una herramienta centralizada provoca retrasos, falta de visibilidad sobre el progreso y dificultades en la asignación de responsabilidades.	
Uso Proyectado	
- Creación de tableros de planificación para la gestión de proyectos estratégicos. - Asignación de tareas específicas a los responsables, estableciendo fechas de inicio y vencimiento. - Monitoreo del progreso de actividades relacionadas con el desarrollo y seguimiento de objetivos estratégicos. - Coordinación de equipos mediante la colaboración en tiempo real y notificaciones automáticas.	
Cantidad requerida	
- Cuentas de Microsoft 365 para los miembros del equipo de planificación estratégica. - Un tablero por cada proyecto o línea estratégica dentro de la planeación.	
Durabilidad o vida útil	
Al ser parte de Microsoft 365, Microsoft Planner tiene una durabilidad indefinida mientras se mantenga activa la suscripción al servicio. La herramienta es actualizada automáticamente por Microsoft, garantizando compatibilidad y mejoras continuas.	

Requerimientos técnicos
1. Suscripción activa a Microsoft 365. 2. Dispositivos compatibles (computadoras, tablets o smartphones). 3. Navegador web actualizado o aplicación móvil instalada. 4. Conexión a internet estable para el uso de la herramienta en la nube. 5. Capacitación breve para los usuarios encargados del seguimiento de tareas.
Tiempo estimado de implementación
Se estima un tiempo de 2 a 3 semanas, considerando la configuración inicial de tableros, carga de tareas y actividades estratégicas, asignación de usuarios, definición de flujos de trabajo y capacitación básica para los participantes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 161. Descripción de recurso tecnológico para Planeación Estratégica N°5

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso solicitado:	Herramienta Google Docs.
Justificación de uso	
Google Docs. facilitará la creación, edición y colaboración en documentos relacionados con el proceso de Planeación Estratégica. Su capacidad para permitir la colaboración en tiempo real entre múltiples usuarios garantiza que los planes estratégicos, reportes y análisis puedan ser desarrollados de manera eficiente y con participación simultánea de los equipos involucrados. Esto reducirá el tiempo empleado en la consolidación de información y minimizará los errores asociados a la duplicidad de versiones.	
Situación o Uso Actual	
Actualmente, la documentación y el desarrollo de planes estratégicos son fragmentados debido al uso de múltiples formatos y la falta de colaboración en tiempo real. La dependencia de documentos físicos o archivos locales puede generar problemas de acceso, duplicación de versiones y dificultades en la edición conjunta.	
Uso Proyectado	
1. Redacción colaborativa de documentos estratégicos como planes de acción, objetivos y reportes de seguimiento. 2. Uso de comentarios y sugerencias para revisiones y aprobaciones de documentos. 3. Creación de plantillas estándar para informes estratégicos y planes de trabajo. 4. Almacenamiento seguro y acceso remoto a los documentos desde cualquier lugar con conexión a internet.	
Cantidad requerida	
1. Cuentas de Google Workspace para los equipos de planeación. 2. Documentos compartidos organizados por proyectos y objetivos estratégicos.	
Durabilidad o vida útil	

Como herramienta basada en la nube, Google Docs tiene durabilidad indefinida mientras se mantenga activa una cuenta de Google. Las actualizaciones y mejoras de la herramienta son automáticas, sin necesidad de mantenimiento por parte de los usuarios.

Requerimientos técnicos
1. Acceso a internet estable. 2. Dispositivos compatibles (computadoras, tablets o smartphones). 3. Navegador web actualizado o aplicación móvil instalada. 4. Una cuenta de Google para cada usuario que colabore en los documentos.
Tiempo estimado de implementación
Se estima un tiempo de 1 a 2 semanas, considerando la configuración inicial de permisos y carpetas compartidas, capacitación breve para los usuarios en funciones clave (como edición colaborativa y uso de comentarios), y pruebas para garantizar el flujo eficiente de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

3.5.1.2.2 RECURSO HUMANO

Tabla 162. Descripción de recurso humano para Planeación Estratégica N°1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Tipo de recurso a ocupar	Programa de capacitaciones sobre la mejora continua en instituciones públicas.
Descripción del recurso	
Sesiones de formación especializadas en la mejora continua de procesos institucionales, dirigidas al personal involucrado en la mejora de los procesos bajo estudio. Estas capacitaciones incluyen talleres prácticos, guías teóricas y el uso de herramientas modernas de gestión estratégica.	
Justificación del recurso	
La capacitación es necesaria para garantizar que los equipos responsables de los procesos comprendan las metodologías y herramientas para la mejora de los procesos, alineando sus actividades con los objetivos organizacionales. Además, contribuye a reducir errores derivados de la falta de conocimiento técnico y mejora la capacidad de respuesta ante desafíos estratégicos.	
Finalidad del recurso	
Fortalecer las competencias del personal asignado para realizar la mejora en los procesos bajo estudio, promoviendo una gestión más eficiente y orientada a resultados. Esto asegurará la correcta formulación, ejecución y seguimiento de los planes estratégicos, impactando positivamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 163. Descripción de recurso humano para Planeación Estratégica N°2

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Tipo de recurso a ocupar	Coordinador de área de planificación
Descripción del recurso	
Persona responsable de liderar, coordinar y supervisar las actividades relacionadas con el proceso de Planeación Estratégica. Su rol incluye la gestión de equipos, el seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos, la elaboración de reportes y la propuesta de ajustes o mejoras a los planes establecidos.	
Justificación del recurso	
Contar con un Coordinador de Área de Planificación es fundamental para asegurar la adecuada dirección del proceso. Este recurso garantiza que las actividades se lleven a cabo de manera organizada, eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la institución. Además, su experiencia y liderazgo son clave para la toma de decisiones y la resolución de problemas.	
Finalidad del recurso	
Asegurar la ejecución efectiva del proceso de Planeación Estratégica, promoviendo la coordinación entre las áreas, el cumplimiento de plazos y la calidad de los resultados. El coordinador actúa como un enlace estratégico entre los equipos operativos y los niveles de dirección, facilitando la implementación de estrategias alineadas con la misión institucional.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 164. Descripción de recurso humano para Planeación Estratégica N°3

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Tipo de recurso a ocupar	Habilidades para revisión del trabajo
Descripción del recurso	
Conjunto de competencias específicas que permiten al personal identificar errores, inconsistencias o áreas de mejora en los documentos, planes y reportes estratégicos. Estas habilidades incluyen atención al detalle, análisis crítico, conocimiento normativo y capacidad de retroalimentación constructiva.	
Justificación del recurso	
Las habilidades para la revisión del trabajo son indispensables para garantizar la calidad y precisión en los entregables del proceso de Planeación Estratégica. Contar con personal capacitado para revisar documentos estratégicos asegura que los errores se detecten y corrijan oportunamente, evitando repercusiones negativas en la implementación de los planes.	
Finalidad del recurso	

Garantizar la calidad, coherencia y alineación de los planes estratégicos con los objetivos institucionales. Estas habilidades permiten optimizar la presentación de los resultados, mejorar la credibilidad del proceso y asegurar que los documentos estratégicos cumplan con los estándares establecidos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 165. Descripción de recurso humano para Planeación Estratégica N°4

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Tipo de recurso a ocupar	Perfil del puesto de trabajo de análisis de datos
Descripción del recurso	
Documento que especifica los requisitos, responsabilidades y competencias necesarias para el puesto enfocado en el análisis de datos estratégicos. Incluye habilidades como manejo avanzado de herramientas de análisis, interpretación de métricas clave, creación de visualizaciones y elaboración de reportes para la toma de decisiones en el marco de la Planeación Estratégica.	
Justificación del recurso	
Definir el perfil del puesto garantiza que el personal encargado del análisis de datos posea las capacidades necesarias para transformar información bruta en insights estratégicos. Esto es crucial para monitorear el cumplimiento de los objetivos institucionales, evaluar el impacto de las estrategias implementadas y anticipar necesidades futuras basadas en datos objetivos.	
Finalidad del recurso	
Proveer un marco claro para la selección, contratación y capacitación de personal con habilidades analíticas alineadas a las necesidades estratégicas de la institución. Esto asegura la generación de información confiable que facilite la planificación, evaluación y mejora continua en el proceso de Planeación Estratégica.	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.1.2.3 OTRAS MEJORAS

Tabla 166. Descripción de propuesta de mejora para Planeación Estratégica N°1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Propuesta de mejora	Creación de formatos
Justificación de la mejora	
La creación de formatos estandarizados en el proceso de Planeación Estratégica es esencial para garantizar la uniformidad y claridad en la recopilación, organización y presentación de información. Esto facilita el análisis de datos, promueve la eficiencia en la documentación y	

asegura que todos los involucrados trabajen bajo los mismos lineamientos. Además, reduce errores en la comunicación y permite un seguimiento más estructurado de los planes estratégicos.
Objetivo de la mejora
Diseñar e implementar formatos estandarizados para optimizar la recopilación, registro y presentación de información estratégica, asegurando que los datos sean claros, consistentes y fácilmente utilizables para la toma de decisiones y el monitoreo del cumplimiento de los objetivos.
Enlistar recursos a ocupar
1. Herramientas de edición de documentos, como Microsoft Word o Google Docs. 2. Software de diseño para formatos más complejos, como Adobe Acrobat o Canva. 3. Lineamientos organizacionales para establecer criterios de diseño. 4. Tiempo destinado para la creación, prueba y retroalimentación de los formatos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 167. Descripción de propuesta de mejora para Planeación Estratégica N°2

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Propuesta de mejora	Indicadores de desempeño
Justificación de la mejora	
La implementación de indicadores de desempeño en el proceso de Planeación Estratégica es esencial para medir el avance hacia los objetivos organizacionales y evaluar la eficacia de las estrategias implementadas. Los indicadores permiten identificar áreas de mejora, tomar decisiones basadas en datos y garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente. Además, fomentan una cultura de responsabilidad y resultados dentro de la institución.	
Objetivo de la mejora	
Establecer un sistema de indicadores de desempeño que permita el monitoreo del progreso de los planes estratégicos, asegurando la alineación con los objetivos organizacionales y facilitando la toma de decisiones informadas.	
Enlistar recursos a ocupar	
Especialistas en análisis de datos y planeación estratégica para el diseño de indicadores. Personal capacitado en el monitoreo y reporte de resultados. Recursos Tecnológicos:	
1. Software para el análisis y visualización de datos, como Power BI, Tableau o Google Sheets. 2. Herramientas para la recolección de datos, como formularios digitales o sistemas internos. 3. Definición de lineamientos y metodologías para el diseño de indicadores. 4. Documentación de los indicadores, con fichas técnicas que especifiquen su fórmula, periodicidad y responsables. 5. Tiempo destinado para la capacitación del personal y la implementación del sistema.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 168. Descripción de propuesta de mejora para Planeación Estratégica N°3

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Propuesta de mejora	Reducción de tiempos innecesarios
Justificación de la mejora	
La reducción de tiempos innecesarios en el proceso de Planeación Estratégica permite optimizar los recursos disponibles y aumentar la productividad. Este cambio garantiza que las actividades críticas se realicen de manera eficiente, eliminando retrasos provocados por duplicidad de tareas, flujos de trabajo poco claros o actividades con poco valor agregado. Esto mejora la capacidad de respuesta y asegura el cumplimiento de los plazos establecidos.	
Objetivo de la mejora	
Identificar y eliminar actividades redundantes o innecesarias en el proceso de Planeación Estratégica, optimizando los tiempos de ejecución y promoviendo un flujo de trabajo más eficiente, ágil y orientado a resultados.	
Enlistar recursos a ocupar	
1. Facilitadores para realizar un análisis detallado de las actividades actuales. 2. Personal involucrado en el proceso para identificar cuellos de botella y proponer mejoras. 3. Software para mapeo de procesos, como Microsoft Visio o Lucidchart, para identificar áreas de mejora.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 169. Descripción de propuesta de mejora para Planeación Estratégica N°4

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Propuesta de mejora	Desarrollo de preguntas frecuentes
Justificación de la mejora	
La implementación de un documento de preguntas frecuentes (FAQ) en el proceso de Planeación Estratégica facilita la resolución rápida de dudas comunes, mejora la comprensión de las metodologías y reduce la dependencia de consultas repetitivas hacia los responsables del proceso. Esto contribuye a optimizar el tiempo de los equipos, fortalecer la comunicación y garantizar que todos los participantes tengan acceso a información clara y precisa.	
Objetivo de la mejora	
Crear un documento de preguntas frecuentes que aborde las dudas más comunes sobre el proceso de Planeación Estratégica, con el fin de promover la autogestión, estandarizar la información y facilitar el cumplimiento de las actividades estratégicas.	
Enlistar recursos a ocupar	
Personal con conocimiento profundo del proceso de Planeación Estratégica para identificar y redactar las preguntas frecuentes.	

1. Revisores para validar la claridad y relevancia de las respuestas.
2. Herramientas de edición de documentos, como Microsoft Word o Google Docs, para la creación del documento.
3. Plataforma de difusión, como intranet, correos electrónicos o portales institucionales, para distribuir el FAQ a los equipos involucrados.
4. Tiempo para recopilar preguntas frecuentes a través de encuestas o entrevistas con los participantes del proceso.
5. Estructuración del documento en un formato claro, organizado y fácil de consultar.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 170. Descripción de propuesta de mejora para Planeación Estratégica N°5

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Propuesta de mejora	Vídeos pregrabados
Justificación de la mejora	
La creación de videos pregrabados en el proceso de Planeación Estratégica proporciona una herramienta eficiente para transmitir información clave, guías prácticas y explicaciones detalladas de procedimientos. Este formato permite que los equipos accedan a los materiales en cualquier momento, mejora la comprensión a través de elementos visuales y auditivos, y reduce la necesidad de reuniones repetitivas o sesiones de capacitación en vivo.	
Objetivo de la mejora	
Desarrollar videos pregrabados que sirvan como recursos educativos y explicativos para el proceso de Planeación Estratégica, con el fin de facilitar el aprendizaje, estandarizar la comunicación y promover la autogestión en los equipos participantes.	
Enlistar recursos a ocupar	
1. Personal especializado en el contenido del proceso para definir y desarrollar los temas a incluir en los videos. 2. Expertos en grabación y edición audiovisual para producir materiales de alta calidad. 3. Equipo de grabación, como cámaras, micrófonos y software de edición (ej. Adobe Premiere o Camtasia). 4. Plataformas de almacenamiento y difusión, como YouTube privado, Google Drive o intranet institucional. 5. Guiones y materiales de apoyo para estructurar los contenidos de los videos. 6. Tiempo para la grabación, edición y validación de los materiales antes de su publicación. 7. Plan de comunicación para distribuir los videos a los equipos relevantes.	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.1.3 MEDICIÓN Y CONTROL DEL PROCESO

3.5.1.3.1 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES

Los indicadores actuales con los que cuenta el proceso son los siguientes:

Indicador N°1

Informes de seguimiento de Planificación, Estadísticas y avances en el análisis de Procesos Institucionales presentados.

$$= \text{Total de informes de seguimiento presentados en el año}$$

Indicador N°2

Evaluaciones de desempeño realizadas.

$$= \text{Total de evaluaciones realizadas}$$

Indicador N°3

Calificación Promedio obtenida en evaluación del desempeño.

$$= \frac{\text{Calificación obtenida en el año}}{\text{Total de evaluaciones planificadas en el año}}$$

Indicador N°4

Asesorías brindadas para la Planeación, Estadísticas y el Análisis de los procesos.

$$= \text{total de asesorías brindadas para planeación, estadísticas y análisis de los procesos}$$

Indicador N°5

Personas asesoradas para la Planeación, Estadísticas y el Análisis de los procesos

$$= \text{Total de personas asesoradas}$$

Aunque el proceso si cuenta con indicadores, no brindan un panorama totalmente claro o suficiente para medir y monitorear correctamente el proceso, es por ello por lo que se procede a realizar más indicadores complementarios acorde al objetivo del proceso.

5.1.3.2 DISEÑO DE INDICADORES

Identificar el objetivo del proceso

Diseñar estrategias aplicables a todas las unidades organizativas de la Procuraduría General de la República, mediante la planificación y evaluación continua, con el fin de garantizar el cumplimiento efectivo de los objetivos institucionales.

Definir las variables que van a componer el indicador

- Número de estrategias diseñadas y documentadas

$$N^{\circ} \text{ estrategias documentadas} = \sum \text{Estrategias diseñadas y documentadas}$$

- Número de planes operativos elaborados

$$N^{\circ} \text{ de planes operativos elaborados} = \sum \text{Planes operativos elaborados}$$

- Grado de cumplimiento de los objetivos institucionales.

$$\% \text{ cumplimiento de objetivos institucionales} = \left(\frac{\text{Número de objetivos cumplidos}}{\text{Número total de objetivos planificados}} \right) \times 100$$

Redactar el nombre del indicador

- **Número de estrategias diseñadas y documentadas:** Cuantifica la cantidad de estrategias que se han diseñado y documentado formalmente dentro de la institución.
- **Número de planes operativos elaborados:** Cuantifica la cantidad de planes operativos que han sido desarrollados para ejecutar las estrategias definidas.
- **Grado de cumplimiento de los objetivos institucionales:** Mide el nivel de avance en el logro de los objetivos estratégicos y operativos definidos por la organización.

Selección de fuentes de información

- Plan Estratégico Institucional
- Plan Operativo Anual Institucional
- Informes mensuales

Concretar el objetivo del indicador

- **Número de estrategias diseñadas y documentadas:** Cuantificar las estrategias diseñadas que se encuentren alineadas a los objetivos institucionales y se documenten de manera adecuada para facilitar el seguimiento, control y evaluación de la planeación institucional de manera transparente.
- **Número de planes operativos elaborados:** Medir el número de planes operativos elaborados que detallen la ejecución de las estrategias, la asignación eficiente de recursos y responsabilidades para el fortalecimiento de la coordinación interna de la institución asegurando que todas las unidades contribuyan a al logro de los objetivos institucionales.

- **Grado de cumplimiento de los objetivos institucionales:** Medir el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales para determinar si las estrategias y acciones implementadas son efectivas en el logro de las metas establecidas.

Establecer las metas del indicador

- **Número de estrategias diseñadas y documentadas:** 120 insumos documentados.
- **Número de planes operativos elaborados:** 45 insumos documentados.
- **Grado de cumplimiento de los objetivos institucionales:** 100% de insumos documentados

Determinar la frecuencia de medición del indicador.

- **Número de estrategias diseñadas y documentadas:** se debe realizar de manera anual.
- **Número de planes operativos elaborados:** se debe realizar de manera anual.
- **Grado de cumplimiento de los objetivos institucionales:** se debe monitorear de manera mensual para dar seguimiento.

Definir rangos de cada indicador

Número de estrategias diseñadas y documentadas:

- Óptimo: 120 de insumos documentados.
- Aceptable: Entre 60 - 119 de insumos documentados.
- Deficiente: Menos del 0 - 59 de insumos documentados.

Número de planes operativos elaborados

- Óptimo: 45 de insumos documentados.
- Aceptable: Entre 20 - 44 de insumos documentados.
- Deficiente: Entre 0 - 19 de insumos documentados.

Grado de cumplimiento de los objetivos institucionales.

- Óptimo: 100% de insumos documentados.
- Aceptable: Entre 95% y 99.9% de insumos documentados.
- Deficiente: Menos del 95% de insumos documentados.

Definir los responsables del indicador

Para los tres indicadores diseñados el responsable de cada indicador será la Gerencia de Planificación

Definir los interesados

Para los tres indicadores diseñados las partes interesadas serán el Procurador (Persona titular) y las Unidades Organizativas de la PGR.

Verificación y validación de los indicadores

Tabla 171. Verificación y validación de indicadores de planeación estratégica.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES					
Nombre del Proceso	Planeación Estratégica					
Objetivo del proceso	Diseñar estrategias aplicables a todas las unidades organizativas de la Procuraduría General de la República, mediante la planificación y evaluación continua, con el fin de garantizar el cumplimiento efectivo de los objetivos institucionales					
Indicadores	Pertinencia	Funcionabilidad	Disponibilidad	Confiabilidad	Utilidad	Observación
Informes de seguimiento de Planificación, Estadísticas y avances en el análisis de Procesos Institucionales presentados	✓	✓	✓	✓	✓	
Evaluaciones de desempeño realizadas	✓	✓	✓	✓	✓	
Calificación Promedio obtenida en evaluación del desempeño	✓	✓	✓	✓	✓	
Asesorías brindadas para la Planeación, Estadísticas y el Análisis de los procesos	✓	✓	✓	✓	✓	
Personas asesoradas para la Planeación, Estadísticas y el Análisis de los procesos	✓	✓	✓	✓	✓	
Número de estrategias diseñadas y documentadas	✓	✓	✓	✓	✓	
Número de planes operativos elaborados	✓	✓	✓	✓	✓	

Grado de cumplimiento de los objetivos institucionales.	✓	✓	✓	✓	✓	
---	---	---	---	---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

3.5.1.4 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LUEGO DE APLICADA LA MEJORA

3.5.1.4.1 TABLA DE PROCEDIMIENTO Y ACTIVIDADES ACTUALIZADO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 172. Procedimientos y actividades del proceso Planeación Estratégica luego de aplicada la mejora.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Elaboración de Plan Estratégico	1.1 Emitir lineamientos para elaboración de plan estratégico.	8	Persona Titular	Plan Estratégico Institucional
	1.2 Elaborar borrador de plan estratégico.	50	Área de Planificación Estratégica	
	1.3 Revisar borrador de plan estratégico.	24	Gerente de Estrategia y Gestión	
	1.4 Remitir Plan estratégico a Persona Titular para su aprobación.	8	Gerente de Estrategia y Gestión	
	1.5 Aprobar Plan estratégico.	24	Persona Titular	
	1.6 Remitir Plan estratégico a Secretaría General y Gerencia de Comunicaciones para divulgación.	8	Área de Planificación Estratégica	
	1.7 Divulgar Plan estratégico.	8	Secretaria General/Gerencia de Comunicaciones	
2. Elaboración de Lineamientos para planes operativos.	2.1 Convocar a Autoridades Institucionales y Unidades Responsables de Políticas para establecer los lineamientos a incluir en los planes operativos de las unidades organizativas.	3	Área de Planificación Estratégica	Guía técnica para elaboración de planes operativos
	2.2 Indicar los aspectos que se requieren implementar en los planes operativos de las unidades.	3	Alta Dirección	
	2.3 Indicar los aspectos de las políticas que se espera se	3	Unidades Responsables de Políticas	

	trabajen durante el año para que puedan ser incluidos en los planes operativos de las unidades relacionadas a dichas aspectos.			
	2.4 Determinar las unidades que retomaran los aspectos a trabajar durante el siguiente año.	3	Área de Planificación Estratégica	
	2.5 Actualizar guía técnica para la elaboración de planes operativos institucionales incluyendo los lineamientos generados con la alta dirección.	3	Área de Planificación Estratégica	
	2.6 Compartir guía técnica para la elaboración de planes operativos.	3	Área de Planificación Estratégica	
3. Asesoramiento para construcción de planes operativos	3.1 Planificar sesiones de asesoría para la construcción de planes operativos; según nivel jerárquico y tipo de unidad organizativa.	14	Área de Planificación Estratégica	Material audiovisual; Formatos para elaboración de planes operativos; Personal formado para elaborar planes operativos
	3.2 Convocar a las unidades organizativas para la construcción de planes operativos; la convocatoria se enviará según nivel jerárquico y tipo de unidad organizativa.	3	Área de Planificación Estratégica	
	3.3 Preparar jornada de asesoría para construcción de planes operativos; se prepara el material audiovisual a utilizar durante la jornada, así como los lineamientos que se les comunicarán a las unidades según nivel jerárquico y tipo de unidad organizativa.	24	Área de Planificación Estratégica	
	3.4 Brindar asesoría para la construcción de planes operativos por nivel jerárquico; se indican los lineamientos	60	Área de Planificación Estratégica	

	emitidos por la alta dirección y las unidades responsables de políticas, así como las unidades que darán cumplimiento a acciones específicas.			
	3.5 Remitir los formatos que se utilizarán para elaborar el plan operativo de cada unidad vía correo electrónico; estos incluyen la plantilla Word estándar, la matriz de Excel que deberán completar según las metas u objetivos determinados por cada unidad.	14	Área de Planificación Estratégica	
4. Elaboración de Planes Operativos	4.1 Verificar metas cumplidas el año anterior metas u objetivos; así como los lineamientos compartidos durante la sesión de asesoría para elaboración de POAS.	16	Unidad Organizativa	Borrador de plan operativo
	4.2 Determinar los objetivos o metas a incluir en el Plan Operativo de ese año; determinando los medios de verificación, indicador y el periodo en el que se medirán.	16	Unidad Organizativa	
	4.3 Utilizar formatos para elaboración de POA y matriz de seguimiento; elaborando el plan y la matriz de seguimiento que será reportada mes a mes.	40	Unidad Organizativa	
	4.4 Brindar asesoría en caso exista dudas respecto a metas, objetivos o interpretación de los lineamientos recibidos del plan operativo.	1	Área de Planificación Estratégica	
	4.5 Remitir mediante correo electrónico plan operativo para su respectiva revisión.	3	Unidad Organizativa	
5. Revisión de Planes	5.1 Recibir los planes operativos de cada unidad.	8	Área de Planificación Estratégica	Planes operativos

	5.2 Verificar los planes operativos recibidos; se verifica que estos incluyan los lineamientos y acciones transmitidas durante la asesoría de elaboración de POAS, así como los objetivos y metas planteados, sus indicadores y los medios de verificación.	24	Área de Planificación Estratégica	
	5.3 Comunicar mediante correo electrónico a Unidad Organizativa inconsistencias, puntos a mejorar o puntos a incluir.	3	Área de Planificación Estratégica	
	5.4 Remitir subsanaciones a Área de Planificación Estratégica para verificación y revisión.	16	Unidad Organizativa	
	5.5 Revisar subsanación de planes operativos de Unidades Organizativas asegurando que estos cumplan; remitir el plan a Gerente de Estrategia y Gestión.	8	Área de Planificación Estratégica	
	5.6 Revisar y Aprobar el Plan.	24	Gerente de Estrategia y Gestión	
	5.7 Resguardo digital de plan aprobado.	3	Área de Planificación Estratégica	
6. Reporte de avance.	6.1 Llenar matriz de seguimiento; con la información generada de la ejecución de sus procesos y que esté relacionada a los objetivos o metas planteadas por la unidad para el presente año.	24	Unidad Organizativa	Consolidado de avances.
	6.2 Remitir matriz de seguimiento a Área de Planificación Estratégica para su consolidación y control.	8	Unidad Organizativa	
	6.3 Revisar matrices de seguimiento; comprobando su correcto llenado, que la información corresponda al mes	24	Área de Planificación Estratégica	

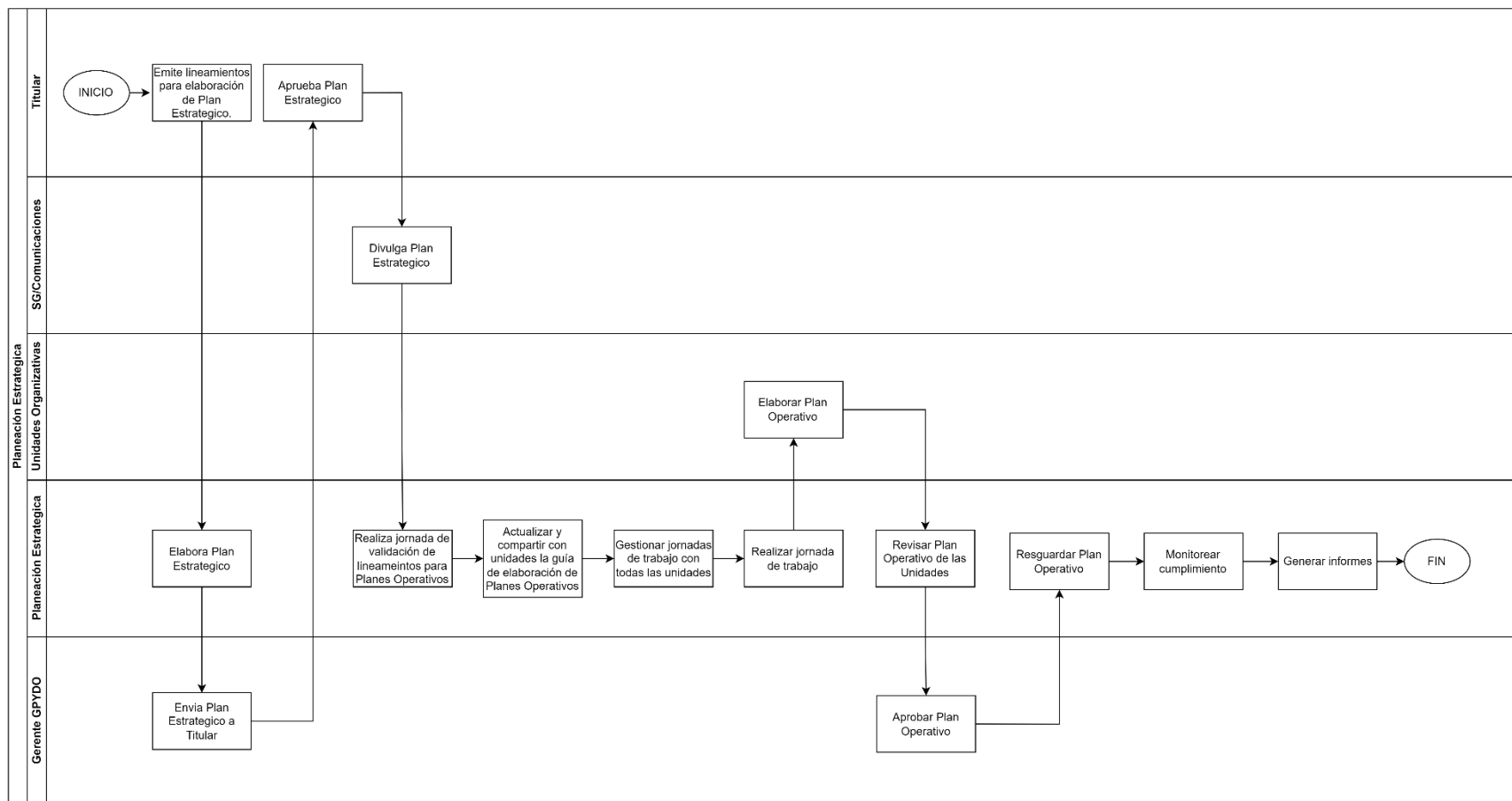
	a reportar, que no se estén alterando datos de meses anteriores.			
	6.4 Remitir inconsistencias u observaciones mediante correo electrónico para su subsanación.	8	Área de Planificación Estratégica	
	6.5 Subsanan las inconsistencias u observaciones y remitir para revisión, consolidación y control	24	Unidad Organizativa	
	6.6 Consolidar información de matrices de seguimiento, para control y generación de reportes; la información se almacena de manera digital en carpeta compartida mediante una red institucional.	3	Área de Planificación Estratégica	
7. Generación de Informes y evaluación	7.1 Generar informe trimestral de resultados de planes operativos de cada unidad organizativa.	24	Área de Planificación Estratégica	Informe trimestral de cumplimiento o de metas
	7.2 Analizar información de cumplimiento de metas de cada unidad organizativa; analizando tendencias para determinar si la unidad cumple o no las metas u objetivos propuestos.	24	Área de Planificación Estratégica	
	7.3 Identificar unidades cuya tendencia es desfavorable para el cumplimiento de sus metas u objetivos para advertir sobre los riesgos.	8	Área de Planificación Estratégica	
	7.4 Remitir informe a Gerente de Estrategia y Gestión.	3	Área de Planificación Estratégica	
	7.5 Revisar y aprobar informe.	24	Gerente de Estrategia y Gestión	
	7.6 Remitir informe físico y digital a Titular de la institución y de manera digital a Direcciones, Gerencias y Coordinaciones.	8	Área de Planificación Estratégica	

8. Ajuste a Planes Operativos.	8.1 Monitorear cumplimiento de metas y objetivos de Unidades Organizativas.	24	Directores/Gerentes/Ár ea de Planificación Estratégica	Planes operativos ajustados
	8.2 Identificar necesidad de ajuste de plan operativo; pueden surgir de incumplimiento de metas u objetivos, así como de un cambio de funciones, supresión o creación de unidades.	24	Directores/Gerentes/Ár ea de Planificación Estratégica	
	8.3 Solicitar modificación de plan operativo; presentando la debida justificación de los ajustes, así como los nuevos metas u objetivos.	24	Unidad Organizativa	
	8.4 Evaluar solicitud de ajuste de plan operativo; verificando que las justificaciones sean validas y el cambio solicitado no afecte el cumplimiento del plan estratégico institucional	8	Área de Planificación Estratégica y Dirección correspondiente	
	8.5 Comunicar ajuste a Unidad Organizativa para reporte de información de nuevo plan operativo.	24	Área de Planificación Estratégica	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Elaboración de Plan estratégico.			130
2	Elaboración de Lineamientos para planes operativos.			18
3	Asesoramiento para construcción de planes operativos.			115
4	Elaboración de Planes Operativos.			76
5	Revisión de Planes			86
6	Reporte de avance.			91
7	Generación de Informes y evaluación.			91
8	Ajuste a Planes Operativos.			104
Duración total del procesos (horas)				711

Fuente: Elaboración propia.

5.1.4.2 MODELADO DEL PROCESO LUEGO DE APLICADA LA MEJORA

Ilustración 58. Modelado del nuevo proceso de planeación estratégica.

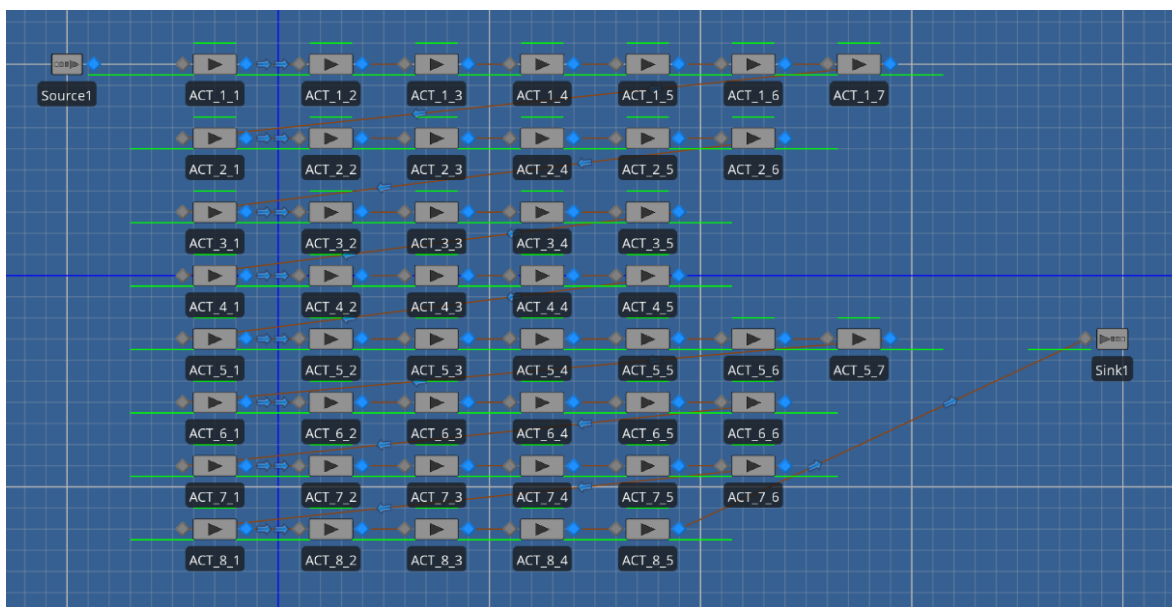


Fuente: Elaboración propia.

5.1.4.3 SIMULACIÓN DEL PROCESO ACTUAL

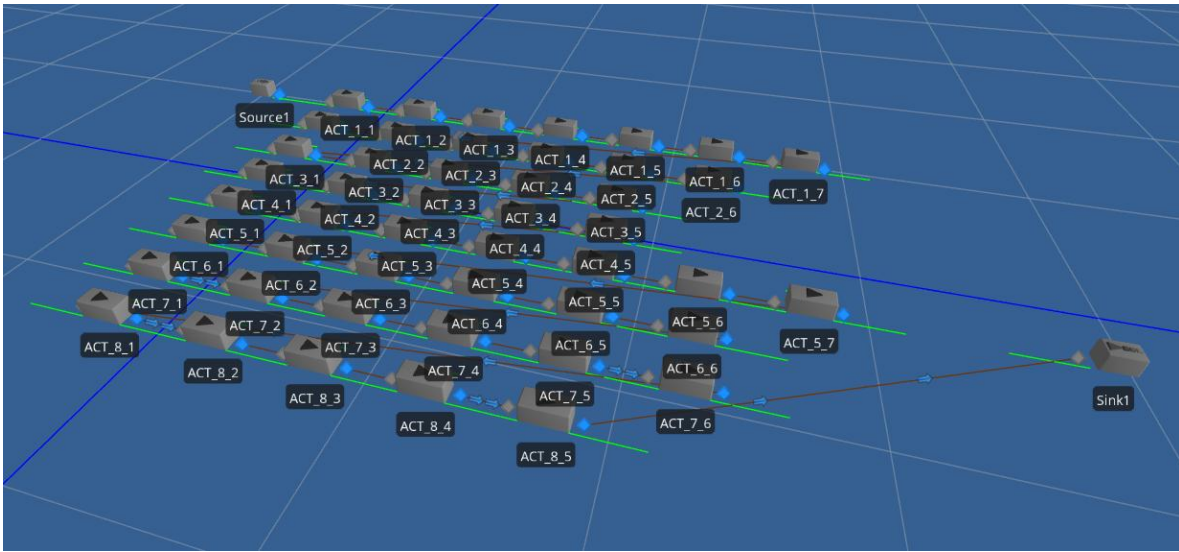
Para garantizar una comprensión integral del proceso bajo estudio y sustentar la propuesta de mejora con base en evidencia objetiva, se considera fundamental la simulación de la situación actual del proceso de planeación estratégica en la Procuraduría General de la República (PGR). Esta simulación permite modelar el comportamiento real del proceso en función de las condiciones existentes dentro de la institución. Para ello, se contemplan todos los recursos disponibles en la actualidad, incluyendo los recursos humanos, tecnológicos y materiales, así como las restricciones operativas que afectan su ejecución. Asimismo, se incorporan los tiempos de ejecución correspondientes a cada actividad del proceso, los cuales fueron determinados previamente mediante el inventario de actividades desarrollado durante la fase de diagnóstico. De esta forma, la simulación no solo representa fielmente la dinámica actual del proceso, sino que también proporciona una base cuantitativa para identificar cuellos de botella, evaluar niveles de eficiencia y justificar la necesidad de mejora. Este enfoque permite realizar un análisis comparativo con el escenario propuesto, facilitando así la toma de decisiones informadas orientadas a fortalecer la función estratégica institucional.

Ilustración 59: Simulación del proceso actual de planeación estratégica en 2D.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 60: Simulación del proceso actual de planeación estratégica en 3D.



Fuente: Elaboración propia.

Luego Una vez ejecutada la simulación del proceso en su estado actual, y tras transcurrir el tiempo definido para la observación del comportamiento del modelo, se obtuvieron una serie de resultados generales que permiten identificar el desempeño del proceso bajo las condiciones reales de la Procuraduría General de la República. Estos resultados reflejan aspectos clave como los tiempos de ciclo, la utilización de recursos, los niveles de eficiencia y la presencia de posibles cuellos de botella.

Ilustración 61. Resultados obtenidos de la simulación actual de planeación estratégica.

Interactive Detail Report			
Project: Model		Run Date: 07/03/2025 10:46:41 p. m.	
Model: Model (Evaluation Only)			
Scenario: [Interactive Run]			
NumberCreated - Total			
ObjectName	Data Source	Category	Value
DefaultEntity	[Population]	Throughput	1
NumberDestroyed - Total			
ObjectName	Data Source	Category	Value
DefaultEntity	[Population]	Throughput	1
NumberEntered - Total			
ObjectName	Data Source	Category	Value
Path1	[Travelers]	Throughput	1
Path2	[Travelers]	Throughput	1
ACT_1_1	InputBuffer	Throughput	1
ACT_1_1	OutputBuffer	Throughput	1
ACT_1_1	Processing	Throughput	1
ACT_1_2	InputBuffer	Throughput	1
ACT_1_2	OutputBuffer	Throughput	1
ACT_1_2	Processing	Throughput	1
ACT_1_3	InputBuffer	Throughput	1
ACT_1_3	OutputBuffer	Throughput	1
ACT_1_3	Processing	Throughput	1
ACT_1_4	InputBuffer	Throughput	1
ACT_1_4	OutputBuffer	Throughput	1
ACT_1_4	Processing	Throughput	1
ACT_1_5	InputBuffer	Throughput	1
ACT_1_5	OutputBuffer	Throughput	1
ACT_1_5	Processing	Throughput	1
ACT_1_6	InputBuffer	Throughput	1
ACT_1_6	OutputBuffer	Throughput	1
ACT_1_6	Processing	Throughput	1
ACT_1_7	InputBuffer	Throughput	1
ACT_1_7	OutputBuffer	Throughput	1
ACT_1_7	Processing	Throughput	1
ACT_2_1	InputBuffer	Throughput	1

Fuente: Elaboración propia.

Link:

<https://drive.google.com/file/d/1Szlp9Zy0N5BjMdFUpevGOB-OO2LpvMeX/view?usp=sharing>

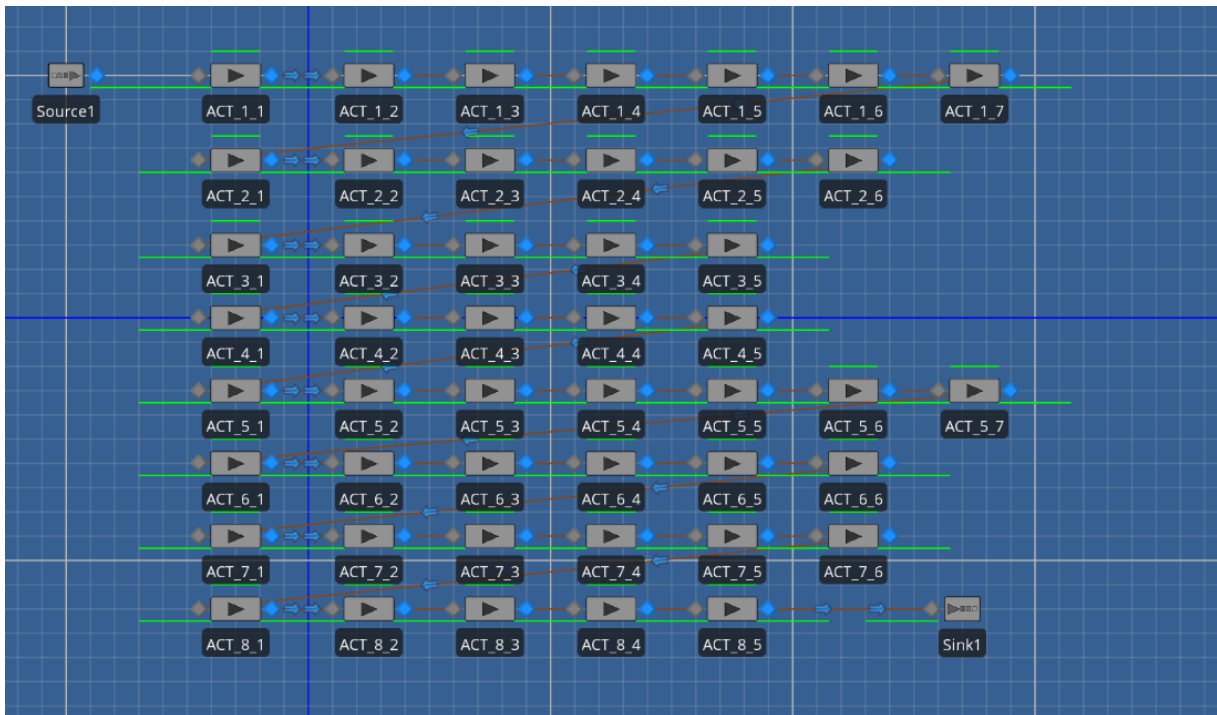
QR:



5.1.4.4 SIMULACIÓN DEL PROCESO MEJORADO

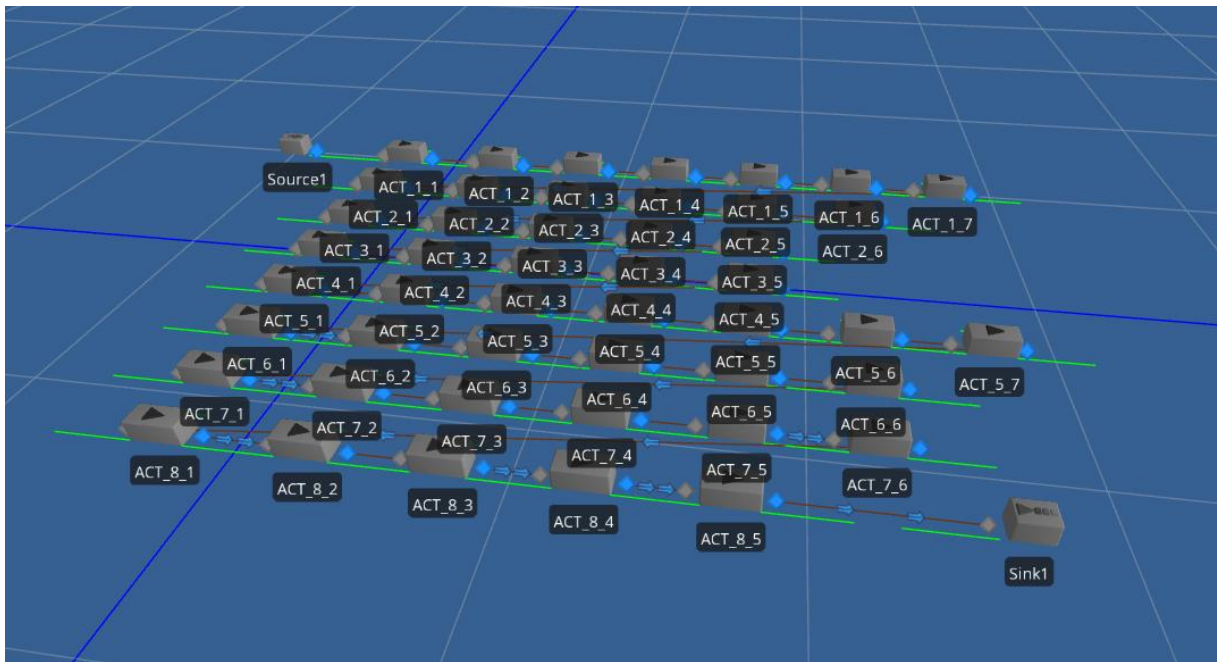
Posteriormente, se procedió a realizar los ajustes correspondientes para llevar a cabo la simulación del proceso mejorado, considerando las propuestas de optimización planteadas durante la etapa de diseño. Dichos ajustes fueron incorporados respetando en todo momento la lógica y secuencia del flujo original del proceso, con el objetivo de mantener su coherencia operativa y funcionalidad institucional. La simulación del escenario mejorado permite visualizar de forma anticipada los efectos positivos esperados a partir de la implementación de las mejoras, tales como la reducción de tiempos, la optimización en el uso de recursos y una mayor eficiencia en la ejecución de las actividades estratégicas. A continuación, se presenta la simulación correspondiente al proceso mejorado, la cual servirá como base para el análisis comparativo con el escenario actual.

Ilustración 62. Simulación del proceso mejorado de planeación estratégica en 2D.



Fuente. Elaboración propia.

Ilustración 63. Simulación mejorada de planeación estratégica en 3D.



Fuente. Elaboración propia.

Una vez realizada la simulación del proceso en su versión mejorada, se obtuvieron una serie de resultados que permiten evaluar el impacto de las modificaciones implementadas en términos de eficiencia, tiempos de ejecución y uso de recursos. Esta simulación refleja el comportamiento del proceso estratégico bajo un nuevo esquema operativo optimizado, el cual incorpora ajustes orientados a eliminar actividades redundantes, reducir tiempos ociosos y mejorar la coordinación entre las distintas unidades involucradas. Los resultados obtenidos permiten identificar mejoras sustanciales respecto al escenario actual, y constituyen una base objetiva para validar la viabilidad y efectividad de la propuesta.

Ilustración 64. Resultados obtenidos de la mejora obtenida de planeación estratégica.

Interactive Detail Report

Project: Model - MEJORA

Run Date: 09/03/2025 03:31:23 p. m.

Model: Model (Evaluation Only)

Scenario: [Interactive Run]

NumberCreated - Total

Object Name	Data Source	Category	Value
DefaultEntity	[Population]	Throughput	1

NumberDestroyed - Total

Object Name	Data Source	Category	Value
DefaultEntity	[Population]	Throughput	1

NumberEntered - Total

Object Name	Data Source	Category	Value
Path1	[Travelers]	Throughput	1
Path2	[Travelers]	Throughput	1
ACT_1_1	InputBuffer	Throughput	1
ACT_1_1	OutputBuffer	Throughput	1
ACT_1_1	Processing	Throughput	1
ACT_1_2	InputBuffer	Throughput	1
ACT_1_2	OutputBuffer	Throughput	1
ACT_1_2	Processing	Throughput	1
ACT_1_3	InputBuffer	Throughput	1
ACT_1_3	OutputBuffer	Throughput	1
ACT_1_3	Processing	Throughput	1
ACT_1_4	InputBuffer	Throughput	1
ACT_1_4	OutputBuffer	Throughput	1
ACT_1_4	Processing	Throughput	1
ACT_1_5	InputBuffer	Throughput	1

Fuente. Elaboración propia.

Link: <https://drive.google.com/file/d/1Szlp9Zy0N5BjMdFUpevGOB-OO2LpvMeX/view?usp=sharing>

QR:



5.1.4.5 Inventario de final de indicadores

Tabla 173. Inventario final de indicadores de planeación estratégica 1.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA	
PERFIL DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR	Informe de seguimiento de planificación, estadísticas y avances en el análisis de procesos institucionales presentados	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la elaboración y presentación de informes de seguimiento de planificación, estadísticas y avances en el análisis de procesos institucionales, mediante el registro y análisis de los informes generados, para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y facilitar la toma de decisiones en la Procuraduría General de la República.	
PROCESO	Planeación estratégica	
RESPONSABLE	Gerencia de planificación	
PARTES INTERESADAS	• Procurador de la PGR • Unidades Organizativas de la PGR.	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Informes de seguimientos por año	Total de informes de seguimiento presentados en el año	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
<i>= Total de informes de seguimiento presentados en el año</i>		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Anual	Total de seguimientos realizados	
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: Más de 12500 informes presentados en el año. • Aceptable: Entre 600 - 12500 de insumos documentados. • Deficiente: Menos de 600 de insumos documentados.		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Plan Estratégico Institucional. • Plan Operativo Anual Institucional. • Informes mensuales.		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 174. Inventario final de indicadores de planeación estratégica 2.

		PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA	
		PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR		Evaluaciones de desempeño realizadas.	
OBJETIVO DEL INDICADOR		Medir la cantidad de evaluaciones de desempeño realizadas, mediante el registro y análisis de los procesos de evaluación aplicados al personal, para evaluar el cumplimiento de los objetivos de gestión del talento humano y fortalecer la mejora continua en la Procuraduría General de la República.	
PROCESO		Planeación estratégica	
RESPONSABLE		Gerencia de planificación	
PARTES INTERESADAS		- Procurador de la PGR. - Unidades Organizativas de la PGR.	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR			
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES	
Evaluación por mes		Total de evaluaciones realizadas	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA			
<i>= Total de evaluaciones realizadas</i>			
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR	
Mensual		Aumentar las evaluaciones realizadas en el mes anterior	
RANGOS DE INDICADOR			
- Óptimo: Más de 12500 informes presentados en el año - Aceptable: Entre 600 - 12500 de insumos documentados. - Deficiente: Menos de 600 de insumos documentados.			
FUENTES DE INFORMACIÓN			
- Plan Estratégico Institucional - Plan Operativo Anual Institucional - Informes mensuales			
ELABORADO POR		REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007		ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 175. Inventario final de indicadores de planeación estratégica 3.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Calificación obtenida en evaluación del desempeño	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el nivel promedio de desempeño del personal, mediante el análisis de las calificaciones obtenidas en las evaluaciones aplicadas, para evaluar el cumplimiento de objetivos laborales y fortalecer las estrategias de desarrollo y mejora del talento humano en la Procuraduría General de la República.	
PROCESO	Planeación estratégica	
RESPONSABLE	Gerencia de planeación	
PARTES INTERESADAS	- Autoridades de la Procuraduría General de la República - Dirección de Recursos Humanos - Colaboradores evaluados - Órganos de control interno	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Promedio de calificación (escala numérica definida en el sistema de evaluación)	Evaluaciones realizadas en el año Total de evaluaciones planificadas en el año	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \frac{\text{Calificación realizadas en el año}}{\text{Total de evaluaciones planificadas en el año}}$		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Anual o semestral, según la política de evaluación de desempeño	Alcanzar una calificación promedio mínima de 8 o superior en la evaluación del desempeño	
RANGOS DE INDICADOR		
- Óptimo: ≥ 9 - Aceptable: 8 y 8.9 - Deficiente: < 8		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
- Reportes de evaluación del desempeño. - Registros administrativos de Recursos Humanos. - Bases de datos del sistema de gestión de talento.		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 176. Inventario final de indicadores de planeación estratégica 4.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Asesorías brindadas para la planeación, estadísticas y el análisis de los procesos	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la cantidad de asesorías brindadas en materia de planeación, estadísticas y análisis de procesos, mediante el registro de las sesiones realizadas, para evaluar la eficiencia en el apoyo técnico y fortalecer la toma de decisiones estratégicas en la Procuraduría General de la República	
PROCESO	Planeación estratégica	
RESPONSABLE	• Unidad de Planificación Estratégica • Dirección de Planeación y Desarrollo	
PARTES INTERESADAS	• Autoridades de la Procuraduría General de la República • Direcciones y Gerencias de la institución • Colaboradores que reciben asesoría	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Número de asesorías brindadas	Total de asesorías brindadas	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
<i>= total de asesorias brindadas para planeación, estadísticas y análisis de los procesos</i>		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Mensual	Brindar un número mínimo de asesorías alineado con las necesidades de las áreas estratégicas de la institución	
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: ≥ 15000 del objetivo establecido • Aceptable: Entre 8000 y 15000 del objetivo establecido • Deficiente: < 8000 del objetivo establecido		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros de asesorías en la Unidad de Planificación Estratégica • Reportes de asistencia y actas de reuniones • Base de datos institucional de asesorías brindadas		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 177. Inventario final de indicadores de planeación estratégica 5.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Personas asesoradas para la planeación, estadísticas y el análisis de los procesos	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la cantidad de personas que reciben asesoría en planeación, estadísticas y análisis de procesos, mediante el registro de participantes en sesiones de asesoramiento, para evaluar la cobertura y efectividad del apoyo técnico brindado y fortalecer la toma de decisiones estratégicas en la Procuraduría General de la República.	
PROCESO	Planeación estratégica	
RESPONSABLE	• Unidad de Planificación Estratégica • Dirección de Planeación y Desarrollo	
PARTES INTERESADAS	• Autoridades de la Procuraduría General de la República • Direcciones y Gerencias de la institución • Colaboradores que reciben asesoría	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Número de personas asesoradas	Total de personas asesoradas	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
<i>= Total de personas asesoradas</i>		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Mensual	Asesorar a un número mínimo de personas alineado con las necesidades de las áreas estratégicas de la institución	
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: ≥ 15000 del objetivo establecido • Aceptable: Entre 8000 y 15000 del objetivo establecido • Deficiente: < 8000 del objetivo establecido		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros de asistencia a sesiones de asesoría • Reportes de la Unidad de Planificación Estratégica • Bases de datos institucionales de asesorías brindadas		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

SITUACIÓN ACTUAL VS SITUACIÓN MEJORADA

En esta etapa, se procede al análisis de los indicadores previamente definidos con el propósito de evaluar de forma comparativa los resultados obtenidos en la simulación del proceso en su estado actual frente a los del escenario mejorado. Este análisis permite identificar de manera objetiva los beneficios derivados de la implementación de las mejoras propuestas, tomando como base los datos generados a partir de las simulaciones realizadas. Los indicadores seleccionados permiten medir aspectos clave como el tiempo total del proceso, el uso eficiente de los recursos, la reducción de actividades innecesarias y el incremento en la productividad. A partir de esta comparación, se busca determinar el grado de efectividad de la propuesta de mejora, así como su potencial impacto en la planificación estratégica institucional.

Tabla 178. Desarrollo de la situación actual vs situación mejorada de Planificación Estratégica.

Indicador N°1	
Informes de seguimiento de planificación, estadísticas y avances en el análisis de procesos institucionales presentados	
Fórmula	
<i>= Total de informes de seguimiento presentados en el año</i>	
Situación actual	Situación propuesta
= 8020	= 16039
Conclusión: Se logra evidenciar un aumento dando a entender una optimización en la capacidad de generación y presentación de informes dentro de la Procuraduría General de la República, lo que puede atribuirse a mejoras en la planificación estratégica, implementación de herramientas tecnológicas y optimización de procesos internos. La mejora refleja un fortalecimiento en la toma de decisiones basada en datos y en la transparencia institucional, impactando positivamente en la eficiencia operativa y en la gestión de información.	
Indicador N°2	
Evaluaciones de desempeño realizadas	
Fórmula	
<i>= Total de evaluaciones realizadas</i>	
Situación actual	Situación propuesta
= 10024	= 26730
Conclusión: La evaluación de desempeño ha mostrado una mejora significativa, pasando de 10,024 a 26,730. Este incremento refleja un fortalecimiento en los procesos de evaluación, permitiendo un análisis más preciso del rendimiento institucional. Esta mejora es resultado de la optimización de herramientas, metodologías y recursos destinados a la evaluación, lo que ha facilitado una mayor cobertura y calidad en la medición del desempeño.	
Indicador N°3	
Calificación promedio obtenida en evaluación del desempeño	
Fórmula	

$= \frac{\text{Evaluaciones realizadas en el año}}{\text{Total de evaluaciones planificadas en el año}}$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \frac{15295}{27874}$ $= 0.5487$	$= \frac{26730}{27874}$ $= 0.9589$
Conclusión: La calificación promedio obtenida en la evaluación del desempeño ha mejorado significativamente, pasando de 0.5487 en la situación actual a 0.9589 en la situación mejorada. Este incremento evidencia un progreso en la calidad y eficacia de los procesos de evaluación dentro de la institución. El aumento en la calificación promedio refleja un fortalecimiento en la gestión del talento, impulsado por la implementación de metodologías más precisas y herramientas optimizadas para medir el rendimiento. Además, sugiere un mayor compromiso y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales, contribuyendo a una cultura organizacional enfocada en la mejora continua y el desarrollo profesional del personal.	
Indicador N°4	
Asesorías brindadas para la planificación, estadísticas y el análisis de los procesos	
Fórmula	
<i>= total de asesorías brindadas para planeación, estadísticas y análisis de los procesos</i>	
Situación actual	Situación propuesta
= 401	= 513
Conclusión: El indicador de asesorías brindadas para la planificación, estadísticas y el análisis de los procesos ha mejorado, pasando de 401 en la situación actual a 513 en la situación mejorada. Este aumento refleja un fortalecimiento en la capacidad de asesoramiento dentro de la institución, permitiendo una mayor orientación y apoyo en la toma de decisiones estratégicas. La mejora sugiere una optimización en los recursos y metodologías utilizadas para brindar asesorías, contribuyendo a una gestión más eficiente y a una mayor calidad en el análisis y planificación de los procesos institucionales.	
Indicador N°5	
Personas asesoradas para la planeación, estadísticas y el análisis de los procesos	
Fórmula	
<i>= Total de personas asesoradas</i>	
Situación actual	Situación propuesta
= 8020	= 16039
Conclusión: El indicador de personas asesoradas para la planificación, estadísticas y el análisis de los procesos ha mostrado una mejora significativa, pasando de 8,020 en la situación actual a 16,039 en la situación mejorada. Este incremento refleja un mayor alcance en la orientación y capacitación brindada, lo que fortalece la toma de decisiones informadas dentro de la institución. La mejora sugiere una optimización en los mecanismos de asesoría, permitiendo una mayor eficiencia en la transmisión de conocimientos y en el acompañamiento de los procesos estratégicos, lo que contribuye al desarrollo institucional y a la mejora continua en la gestión pública.	
Indicador N°6	

Número de estrategias diseñadas y documentadas	
Fórmula	
<i>= Total de estrategias diseñadas y documentadas</i>	
Situación actual	Situación propuesta
= 107	= 115
Conclusión: El indicador de número de estrategias diseñadas y documentadas ha mostrado una mejora, pasando de 107 en la situación actual a 115 en la situación mejorada. Este incremento refleja un fortalecimiento en la capacidad de planificación y estructuración de estrategias dentro de la institución. La mejora sugiere una optimización en los procesos de diseño y documentación, permitiendo una mayor claridad y eficacia en la implementación de estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la mejora continua en la gestión de los procesos.	
Indicador N°7	
Número de planes operativos elaborados	
Fórmula	
<i>= Total planes operativos elaborados</i>	
Situación actual	Situación propuesta
= 35	= 42
Conclusión: El indicador de número de planes operativos elaborados ha mostrado una mejora, pasando de 35 en la situación actual a 42 en la situación mejorada. Este incremento refleja un fortalecimiento en la planificación operativa de la institución, permitiendo una gestión más estructurada y alineada con los objetivos estratégicos. La mejora sugiere una optimización en los procesos de elaboración de planes.	
Indicador N°8	
Grado de cumplimiento de los objetivos institucionales	
Fórmula	
<i>= $\left(\frac{\text{Número de objetivos cumplidos}}{\text{Número total de objetivos planificados}} \right) \times 100$</i>	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{3}{15} \right) \times 100$	$= \left(\frac{11}{15} \right) \times 100$
= 20 %	= 73.33 %
Conclusión: El indicador ha mostrado una mejora significativa, pasando de un 20% en la situación actual a un 73.33% en la situación mejorada. Este aumento refleja un avance considerable en la gestión estratégica y en la efectividad de las acciones implementadas para alcanzar las metas institucionales. La mejora sugiere una optimización en la planificación, el seguimiento y la ejecución de estrategias, lo que ha permitido un mayor alineamiento con los objetivos establecidos y una mejor capacidad de respuesta a las necesidades de la institución.	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.2 OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

3.5.2.1 GESTIÓN DEL PROCESO

5.2.1.1 VALIDACIÓN DEL OBJETIVO DEL PROCESO

Tabla 179. Análisis del objetivo de Optimización de Procesos.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA ANÁLISIS DE OBJETIVO DEL PROCESO	
Nombre del Proceso	Optimización de Procesos	
Objetivo del proceso	Contribuir a la mejora de los procesos mediante la documentación y análisis de estos.	
Validación del objetivo		
¿Qué? (Acción/es)	¿Cómo? (Medios/Actividades)	¿Para qué? (Propósito/Fin)
Contribuir a la mejora de los procesos.	No se identifica de manera explícita, se intuye que es mediante los documentos, esto al indicar que se hace mediante “La documentación y análisis”	Mejorar procesos
Identificación de factores relevantes		
¿El qué?	La mejora.	
¿En quién?	Los procesos.	

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: Se debe replantear el objetivo.

Esto debido a que, el objetivo indica que se hará, a su vez indica para qué se hará, pudiendo generar una confusión, a su vez no expresa de manera explícita el cómo se hará, es un objetivo que puede no quedar claro a aquellos que no ejecutan el proceso.

Propuesta de objetivo

“Mejorar los procesos institucionales a través de su documentación y análisis, para asegurar su coherencia y mejora continua”.

5.2.1.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES DEL PROCESO

Tabla 180. Análisis de actividades del proceso Optimización de Procesos.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Monitoreo de documentación	1.1 Monitorear vigencia de documentación normativa de cada unidad organizativa.	8	Área de Gestión de Procesos/Direcciones/Gerencias/Coordinaciones	Identificación de normativas a elaborar/actualizar
	1.2 Monitorear el desarrollo de los procesos institucionales.	8	Área de Gestión de Procesos/Direcciones/Gerencias/Coordinaciones	
	1.3 Identificar normativas a actualizar o crear; ya sea por cambios en un proceso, creación o supresión de unidades, cambios en funciones o desarrollo de nuevos modelos de atención.	8	Área de Gestión de Procesos/Direcciones/Gerencias/Coordinaciones	
	1.4 Informar a vía correo electrónico a Unidad Organizativa la necesidad de crear o actualizar una normativa institucional.	8	Área de Gestión de Procesos/Direcciones/Gerencias/Coordinaciones	
	1.5 Identificar Unidades de Asistencia Técnica que apoyarán la construcción de la normativa; estas unidades son las que por su especialidad permitirán transversalizar su política o lineamiento en los procesos institucionales.	8	Técnico de Procesos	
	1.6 Coordinar realización de asesoría inicial de construcción de documentos normativos institucionales; en esta deben estar presentes, la persona que será la responsable de elaborar la normativa, un representante de la Dirección correspondiente y un representante de las Unidades de Asistencia Técnica Involucradas que apoyarán la construcción de	8	Técnico de Procesos	

	la normativa, en caso de que la normativa vincule a diferentes Unidades Organizativas, deberá haber al menos un representante de cada una.			
2. Asesoría de construcción	2.1 Preparación de material a explicar durante primera asesoría; estos pueden ser presentaciones de PowerPoint, diagramas, documentos normativos, lineamientos u otros que permitan actualizar o crear la normativa interna.	8	Técnico de Procesos	Personas formadas para elaboración de normativa
	2.2 Convocar a unidad organizativa responsable de la normativa a crear o actualizar, dirección correspondiente, unidad institucional de género y gerencia de integridad.	8	Técnico de Procesos	
	2.3 Realizar primera asesoría de construcción de documentos institucionales; se enfocan en comunicar lineamientos para la construcción de documentos.	8	Técnico de Procesos	
	2.4 Remitir mediante correo electrónico los formatos para que sean utilizados por la Unidad Organizativa para elaborar su normativa interna.	8	Técnico de Procesos	
3. Elaboración de normativa	3.1 Iniciar construcción de normativa interna, identificando el nombre.	8	Unidad Organizativa	Borrador de normativa
	3.2 Definir el alcance de la normativa, el propósito, el marco legal que la ampara y otros aspectos.	24	Unidad Organizativa	
	3.3 Elaborar cuerpo de normativa donde se identifique las acciones a realizar por las unidades involucradas.	40	Unidad Organizativa	

	3.4 Validar con unidades organizativas los aspectos que le competen en la normativa interna a desarrollar.	24	Unidad Organizativa	
	3.5 Elaborar diagrama de flujo de proceso.	24	Técnico de Procesos	
	3.6 Remitir documento a dirección correspondiente para revisión técnica.	8	Unidad Organizativa	
4. Revisión técnica	4.1 Recibir la normativa remitida por la unidad organizativa.	8	Dirección	Borrador ajustado
	4.2 Verificar los aspectos técnicos legales, área de incidencia y jurisdicción de las normativas (cuando aplique).	64	Dirección	
	4.3 Remitir vía correo electrónico comentarios u observaciones técnicas.	8	Dirección	
	4.4 Subsanan observaciones remitidas.	24	Unidad Organizativa	
	4,5 verificar subsanación de observaciones.	8	Dirección	
	4.6 Informar de que observaciones de la dirección han sido superadas y deberán remitir al área de gestión de procesos de la GEG.	8	Dirección	
5. Revisión técnica administrativa	5,1 recepción de normativa a revisar.	8	Técnico de Procesos	Borrador final
	5.2 Verificar aspectos técnicos administrativos; como puntos de control, medición, cuellos de botella, conexión con otros procesos, etc.	64	Técnico de Procesos	
	5.3 Remitir vía electrónica observaciones o comentarios.	8	Técnico de Procesos	
	5.4 Subsanan observaciones remitidas.	24	Unidad Organizativa	
	5.5 Verificar subsanación de observaciones.	8	Técnico de Procesos	

	5.6 Notificar que normativa puede ser impresa.	8	Técnico de Procesos	
6. Gestión de Aprobación	6.1 Imprimir documento para firma.	8	Unidad Organizativa	Normativa aprobada
	6.2 Firma de elaborado.	8	Encargado de Unidad Organizativa	
	6.3 Firma de revisado.	8	Director/a	
	6.4 Firma de revisado.	8	Gerente de Estrategia y Gestión	
	6.5 Remite documento físico al Titular de la institución para firma de aprobación.	8	Técnico de Procesos	
	6.6 Firma de aprobado y remite a la Gerencia de Estrategia y Gestión.	24	Titular	
7. Gestión de divulgación.	7.1 Recibir documento aprobado.	8	Técnico de Procesos	Personas que conocen la normativa
	7.2 Escanear el documento aprobado.	8	Técnico de Procesos	
	7.3 Elaborar versión pública del documento aprobado.	8	Técnico de Procesos	
	7.4 Remitir a Secretaría General, documento físico para su resguardo y versión pública para su divulgación.	8	Técnico de Procesos	
	7.5 Divulgar documento a todo el personal vía correo electrónico	24	Secretaría General	
	7.6 Remitir en digital documento a GTI para que sea incorporado a portal web interno.	8	Técnico de Procesos	
	7.7 Cargar documento en plataforma; para que pueda ser consultado por todo el personal	24	Gerencia de tecnologías de la información.	
	Resumen de duración del proceso			
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Monitoreo de documentación			48
2	Asesoría de construcción			32
3	Elaboración de normativa			128
4	Revisión técnica			120
5	Revisión técnica administrativa			120

6	Gestión de aprobación.	64
7	Gestión de divulgación	88
Duración total del procesos (horas)		600

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra el análisis de las actividades basado en el diagrama de decisiones planteado en el apartado 2.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES, literal b. En la siguiente tabla para resumir las actividades se utilizará el acrónimo act"x.x"; donde la "x" representa el número de actividad según la "Tabla 45. Análisis de actividades del proceso Optimización de Procesos."

Tabla 181. Análisis de actividades del proceso Optimización de Procesos.

 PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES					
Fecha	07/01/2025		Realizado por	ER18007/ FM17013/ RH17007	
Actividad	¿Es esta una actividad irrelevante?	¿El tiempo está establecido por ley?	¿La actividad puede optimizarse?	¿Es una actividad cuyo tiempo de ejecución varía según evento?	Tipo de Actividad
1.1	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
1.2	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
1.3	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
1.4	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.5	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
1.6	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.1	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
2.2	No	No	Sí	-	Actividad optimizable

2.3	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
2.4	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
3.1	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
3.2	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
3.3	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
3.4	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
3.5	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
3.6	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
4.1	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
4.2	No	Si	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
4.3	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
4.4	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
4.5	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
4.6	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
5.1	No	No	Sí	-	Actividad optimizable

5.2	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
5.3	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
5.4	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
5.5	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
5.6	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
6.1	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
6.2	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
6.3	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
6.4	Sí	-	-	-	Actividad Innecesaria
6.5	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
6.6	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
7.1	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
7.2	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
7.3	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
7.4	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
7.5	No	Si	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley

7.6	No	No	Sí	-	Actividad importante optimizable
7.7	No	Sí	No	-	Actividad con tiempo establecido por ley

Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA ACTIVIDADES OPTIMIZABLES

Tabla 182. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 1.4

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Optimización de Procesos	Procedimiento	1. Monitoreo de documentación
Actividad	1.4 Informar a vía Correo Electrónico a Unidad Organizativa la necesidad de crear o actualizar una normativa institucional.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.		
Gestión de recurso humano	Designar a una persona del equipo de trabajo en específico que envíe los correos para informar a las unidades.		
Otras mejoras	Reducir el tiempo para informar sobre la necesidad de crear o actualizar una normativa institucional estableciendo un intervalo de 4 horas ya que se realiza por medio de correo. Actualmente el proceso cuenta con 8 horas lo que es equivalente a 1 día.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 183. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 1.6

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Optimización de Procesos	Procedimiento	1. Monitoreo de documentación

Actividad	1.6 Coordinar realización de asesoría inicial de construcción de documentos normativos institucionales; en esta deben estar presentes, la persona que será la responsable de elaborar la normativa, un representante de la Dirección correspondiente y un representante de las Unidades de Asistencia Técnica Involucradas que apoyarán la construcción de la normativa, en caso de que la normativa vincule a diferentes Unidades Organizativas, deberá haber al menos un representante de cada una.
Tipo de optimización	Descripción
Combinación de actividades	No aplica.
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar la herramienta Google Forms para elaborar un formulario donde el usuario le permita ingresar los días disponibles en un periodo de tiempo determinado y de esta manera cruzar los datos para lograr agendar la asesoría en la que se encuentren presentes todos los involucrados necesarios descritos según la normativa institucional. Cabe resaltar que la herramienta permite que al finalizar la elaboración del formulario se envíe vía correo electrónico a todas las personas que se requiere convocar.
Gestión de recurso humano	Designar a una persona del equipo de trabajo en específico para que realice el formulario y lo envíe a todos los usuarios requeridos vía correo electrónico.
Otras mejoras	Reducir el tiempo para coordinar las asesorías iniciales estableciendo un intervalo de 6 horas, en el cual se estipule 2 horas para la realización del formulario y el envío de correos electrónicos y 4 horas que se establezca a los usuarios para poder rellenar el formulario.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 184. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 2.2

 PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Optimización de Procesos	Procedimiento	2. Asesoría de construcción
Actividad	2.2 Convocar a unidad organizativa responsable de la normativa a crear o actualizar, dirección correspondiente, unidad institucional de género y gerencia de integridad.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		

Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar la herramienta Google Calendar para poder agendar las asesorías iniciales a cada unidad con la cual automáticamente se envía un correo electrónico notificando la "actividad" y permite modificar los invitados que se requieren en la reunión.
Gestión de recurso humano	Designar a una persona del equipo de trabajo en específico que envíe los correos para informar a las unidades.
Otras mejoras	Reducir el tiempo para agendar las asesorías estableciendo un intervalo de 4 horas ya que se realiza por medio de correo. Actualmente el proceso cuenta con 8 horas lo que es equivalente a 1 día.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 185. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 2.4

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Optimización de Procesos	Procedimiento	2. Asesoría de construcción
Actividad	2.4 Remitir mediante correo electrónico los formatos para que sean utilizados por la Unidad Organizativa para elaborar su normativa interna.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.		
Gestión de recurso humano	Designar a una persona del equipo de trabajo en específico que envíe los formatos/material necesario con anticipación antes de realizar la primera asesoría.		
Otras mejoras	Establecer como requisito en la primera asesoría que las unidades a recibirla lleven estudiada la información proporcionada, con la finalidad de facilitar una lluvia de dudas que se generen a partir del material proporcionado.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 186. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 3.6

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Optimización de Procesos	Procedimiento	3. Elaboración de normativa

Actividad	3.6 Remitir documento a dirección correspondiente para revisión técnica.
Tipo de optimización	Descripción
Combinación de actividades	No aplica.
Gestión de recursos tecnológicos	Elaborar la normativa utilizando la herramienta como Google Documentos la cual permite crear archivos compartidos en el cual al enviarle el enlace a la dirección correspondiente puedan hacer las observaciones/comentarios sobre el mismo y de manera instantánea el equipo podrá ir observando y estudiando dichas observaciones si existieran.
Gestión de recurso humano	No aplica.
Otras mejoras	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 187. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 4.3

 PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Optimización de Procesos	Procedimiento	4. Revisión técnica
Actividad	4.3 Remitir vía correo electrónico comentarios u observaciones técnicas.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	Combinar actividad con la actividad 4.2 debido a que si se implementa el uso de un documento en línea se puede ir realizando la verificación y al mismo tiempo agregando los comentarios u observaciones técnicas si existieran.		
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar la herramienta interna que ofrece Google documentos de realizar comentarios en párrafos, oraciones e incluso palabras en específico para realizar los comentarios u observaciones técnicas en caso de existir, donde automáticamente se envía una alerta de comentarios al creador del documento que en este caso debe ser la unidad que está realizando la normativa y así poder estudiar incluso en tiempo real los comentarios que se están realizando por parte de la dirección.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 188. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 5.1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Optimización de Procesos	Procedimiento	5. Revisión técnica administrativa
Actividad	5.1 Recepción de normativa a revisar.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	Reducir el tiempo de recepción de la normativa estableciendo un lapso de 4 horas hábiles posterior a la revisión por parte de la dirección, ya que solamente sería compartir el link del documento donde se ha trabajado la normativa.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 189. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 5.3

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Optimización de Procesos	Procedimiento	5. Revisión técnica administrativa
Actividad	5.3 Remitir vía electrónica observaciones o comentarios.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	Combinar actividad con la actividad 5.2 debido a que si se implementa el uso de un documento en línea se puede ir realizando la verificación y al mismo tiempo agregando los comentarios u observaciones técnicas si existieran.		
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar la herramienta interna que ofrece Google Documentos de realizar comentarios en párrafos, oraciones e incluso palabras en específico para realizar los comentarios u observaciones técnicas en caso de existir, donde automáticamente se envía una alerta de comentarios al creador del documento que en este caso debe ser la unidad que está realizando la		

	normativa y así poder estudiar incluso en tiempo real los comentarios que se están realizando por parte del técnico de procesos.
Gestión de recurso humano	No aplica.
Otras mejoras	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 190. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 5.6

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Optimización de Procesos	Procedimiento	5. Revisión técnica administrativa
Actividad	5.6 Notificar que normativa puede ser impresa.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	Reducir el tiempo de la actividad estableciendo un plazo máximo de 4 horas hábiles posterior a la verificación de la normativa para poder ser impresa.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 191. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 6.1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Optimización de Procesos	Procedimiento	6. Gestión de Aprobación
Actividad	6.1 Imprimir documento para firma.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	Combinar con la actividad 6.2, media vez se imprima el documento que se entregue al encargado de la unidad organizativa para firmar de elaborado.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.		

Gestión de recurso humano	Designar a una persona del equipo de trabajo que sea la responsable de imprimir la normativa como para la recolección de firmas.
Otras mejoras	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 192. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 6.2

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Optimización de Procesos	Procedimiento	6. Gestión de Aprobación
Actividad	6.2 Firma de elaborado.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	Combinar con la actividad 6.1, media vez se imprima el documento que se entregue al encargado de la unidad organizativa para firmar de elaborado.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.		
Gestión de recurso humano	Designar a una persona del equipo de trabajo que sea la responsable de imprimir la normativa como para la recolección de firmas.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 193. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 7.2

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Optimización de Procesos	Procedimiento	7. Gestión de divulgación.
Actividad	7.2 Escanear el documento aprobado.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.		
Gestión de recurso humano	Designar a una persona del equipo para que realice el escaneo del documento aprobado hasta finalizar la actividad.		
Otras mejoras	Reducir el tiempo de la actividad estableciendo un plazo máximo de 4 horas para poder realizar el escaneo de la normativa teniendo en cuenta que se		

	designará a una persona del equipo que se concentre en realizar la actividad.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 194. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 7.4

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Optimización de Procesos	Procedimiento	7. Gestión de divulgación.
Actividad	7.4 Remitir a Secretaría General, documento físico para su resguardo y versión pública para su divulgación.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.		
Gestión de recurso humano	Designar a una persona del equipo para que remita el documento aprobado a Secretaría General.		
Otras mejoras	Reducir el tiempo de la actividad estableciendo un plazo máximo de 4 horas para poder enviar la normativa teniendo en cuenta que se designará a una persona del equipo que se concentre en realizar la actividad.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 195. Descripción de la optimización en el proceso Optimización de Procesos: actividad 7.6

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Optimización de Procesos	Procedimiento	7. Gestión de divulgación.
Actividad	7.6 Remitir en digital documento a GTI para que sea incorporado a portal web interno.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.		

Gestión de recurso humano	Designar a una persona del equipo para que remita el documento aprobado a Gerencia de Tecnología de la Información.
Otras mejoras	Reducir el tiempo de la actividad estableciendo un plazo máximo de 4 horas para poder enviar la normativa teniendo en cuenta que se designará a una persona del equipo que se concentre en realizar la actividad.

Fuente: Elaboración propia.

3.5.2.2 GESTIÓN DE RECURSO

A continuación, se detallan los recursos tecnológicos, humanos y para otras mejoras que se han identificado como necesarios para la optimización de las actividades del proceso Optimización de Procesos:

3.5.2.2.1 RECURSO TECNOLÓGICO

Tabla 196. Descripción de recurso tecnológico para Optimización de Procesos N°1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso solicitado:	Herramienta Google Forms
Justificación de uso	
Google Forms es una herramienta versátil y fácil de usar que permite la recopilación estructurada de datos en tiempo real, facilitando la automatización y optimización del proceso. Su implementación reduce el uso de formularios físicos, mejora la eficiencia en la captura de información y permite un análisis inmediato de los datos, lo que contribuye a una toma de decisiones más ágil y fundamentada.	
Situación o Uso Actual	
Actualmente, la recopilación de datos y la retroalimentación de procesos pueden realizarse de manera manual, lo que implica tiempos de procesamiento largos, posibilidad de errores humanos y falta de automatización en la captura de información. Este enfoque puede generar ineficiencias y retrasos en la toma de decisiones.	
Uso Proyectado	
Se utilizará para la digitalización y estandarización de la recolección de información dentro del proceso de optimización, permitiendo la automatización de encuestas, evaluaciones, reportes y solicitudes internas. Además, su integración con otras herramientas como Google Sheets facilitará el análisis de datos recopilados.	
Cantidad requerida	
1. Cuentas de Google Workspace para los usuarios que gestionarán los formularios. 2. Formularios personalizados creados según las necesidades específicas de los procesos a optimizar.	

Durabilidad o vida útil
Al ser una herramienta en la nube, su durabilidad es indefinida siempre que la organización mantenga una cuenta activa en Google. No requiere mantenimiento físico y recibe actualizaciones automáticas de la plataforma.
Requerimientos técnicos
1. Conexión a internet estable. 2. Cuenta de Google para la administración y almacenamiento de formularios. 3. Dispositivos con acceso a navegadores web o la aplicación móvil de Google Forms. 4. Capacitación básica para el personal en la creación, administración y análisis de formularios.
Tiempo estimado de implementación
La implementación puede realizarse en un período de 1 a 2 semanas, dependiendo de la complejidad de los formularios a desarrollar. Incluye la capacitación del personal, la configuración de formularios, pruebas piloto y ajustes antes de su uso definitivo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 197. Descripción de recurso tecnológico para Optimización de Procesos N°2

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso solicitado:	Herramienta Google Docs.
Justificación de uso	
Google Docs es una herramienta de procesamiento de texto basada en la nube que permite la creación, edición y colaboración en documentos en tiempo real. Su implementación en la optimización del proceso facilita la estandarización de la documentación, reduce el uso de papel, mejora la accesibilidad a la información y permite un trabajo colaborativo eficiente sin necesidad de enviar múltiples versiones de un mismo archivo. Google Docs es una herramienta de procesamiento de texto basada en la nube que permite la creación, edición y colaboración en documentos en tiempo real. Su implementación en la optimización del proceso facilita la estandarización de la documentación, reduce el uso de papel, mejora la accesibilidad a la información y permite un trabajo colaborativo eficiente sin necesidad de enviar múltiples versiones de un mismo archivo.	
Situación o Uso Actual	
Actualmente, los procesos de documentación y gestión de información se realizan mediante archivos locales o herramientas no colaborativas, lo que provoca dificultades en el acceso a la información, la versión de los documentos y la comunicación entre los equipos de trabajo. Esto genera demoras en la actualización y toma de decisiones dentro de los procesos.	
Uso proyectado	
Se utilizará para la elaboración y gestión de documentos clave en la optimización de procesos, como manuales, informes, procedimientos y formatos. Su función de colaboración en tiempo real	

permitirá que múltiples usuarios editen y comenten simultáneamente, agilizando la revisión y aprobación de documentos.
Cantidad requerida
1. Cuentas de Google Workspace para todos los miembros del equipo de trabajo. 2. Documentos compartidos según los procesos que se están optimizando.
Durabilidad o vida útil
Al ser un servicio en la nube, su durabilidad es indefinida mientras la organización mantenga su cuenta activa en Google. No requiere mantenimiento físico y se actualiza automáticamente con mejoras de la plataforma.
Requerimientos técnicos
1. Conexión a internet estable. 2. Cuenta de Google para acceso y almacenamiento de documentos. 3. Dispositivos con acceso a navegadores web o la aplicación móvil de Google Docs. 4. Capacitación básica para el personal en la creación, edición y organización de documentos.
Tiempo estimado de implementación
La implementación puede realizarse en 1 a 2 semanas, considerando la capacitación del personal, la creación de plantillas estándar y la integración con otros procesos dentro de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 198. Descripción de recurso tecnológico para Optimización de Procesos N°3

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso solicitado:	Herramienta Google Calendar
Justificación de uso	
Google Calendar es una herramienta basada en la nube que permite la planificación, programación y seguimiento de actividades y eventos. Su uso en la optimización de procesos facilita la coordinación de tareas, la gestión de tiempos y el cumplimiento de plazos clave. Además, permite sincronizar agendas, establecer recordatorios y garantizar una mejor organización de las actividades, evitando retrasos o duplicidades.	
Situación o Uso Actual	
Los procesos de planificación y gestión de tiempo se realizan de manera manual o mediante herramientas no integradas, lo que puede resultar en falta de coordinación y duplicación de esfuerzos. Esto genera retrasos en la ejecución de tareas y actividades dentro de los procesos clave de la organización.	
Uso Proyectado	
Se utilizará para planificar y gestionar cronogramas, reuniones y actividades relacionadas con la optimización de procesos. Permitirá a los equipos coordinarse eficientemente, compartir calendarios, programar recordatorios y visualizar las fechas límite en un solo lugar, fomentando la puntualidad y el orden.	

Cantidad requerida
1. Cuentas de Google Workspace para todos los miembros involucrados en la optimización de procesos. 2. Calendarios compartidos organizados por áreas, proyectos o equipos de trabajo.
Durabilidad o vida útil
Al ser una herramienta en la nube, su durabilidad es indefinida mientras la organización mantenga una cuenta activa en Google. No requiere mantenimiento físico y recibe actualizaciones automáticas de la plataforma.
Requerimientos técnicos
1. Conexión a internet estable. 2. Cuenta de Google para la administración y sincronización de calendarios. 3. Dispositivos con acceso a navegadores web o la aplicación móvil de Google Calendar. 4. Capacitación básica para el personal en el uso de funciones como la creación de eventos, configuración de recordatorios y gestión de calendarios compartidos.
Tiempo estimado de implementación
La implementación puede completarse en 1 a 2 semanas, incluyendo la configuración de calendarios compartidos, la capacitación del personal y la integración con otros procesos organizacionales.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2.2 RECURSO HUMANO

Tabla 199. Descripción de recurso humano para Optimización de Procesos N°1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Tipo de recurso a ocupar	Perfil de puesto de trabajo (Competencias de la persona bajo responsabilidad)
Descripción del recurso	
Documento que define las competencias necesarias para el personal encargado de la optimización de procesos. Incluye habilidades técnicas y blandas que garantizan el cumplimiento eficiente de sus responsabilidades, como análisis de procesos, toma de decisiones, gestión del cambio y liderazgo en la mejora continua.	
Justificación del recurso	
Establecer un perfil de puesto con competencias específicas permite seleccionar, capacitar y evaluar a los profesionales que liderarán la optimización de procesos. Esto asegura que cuenten con las habilidades necesarias para identificar oportunidades de mejora, implementar cambios efectivos y garantizar la eficiencia operativa dentro de la organización.	
Finalidad del recurso	

Definir claramente los conocimientos, habilidades y aptitudes que debe poseer el personal responsable de la optimización de procesos, asegurando que el equipo esté alineado con los objetivos estratégicos y contribuya a la mejora continua de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 200. Descripción de recurso humano para Optimización de Procesos N°2

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Tipo de recurso a ocupar	Asignación de responsabilidades (envío de datos)
Descripción del recurso	
Definición y distribución de responsabilidades entre los colaboradores encargados del envío y recepción de datos en el proceso de optimización. Esto incluye establecer roles claros, plazos de entrega, formatos estándar y canales de comunicación para garantizar la correcta transmisión de información.	
Justificación del recurso	
Una asignación clara de responsabilidades en el envío de datos evita retrasos, duplicidades y errores en la información. Permite mejorar la trazabilidad de los datos, optimizar los tiempos de respuesta y garantizar que la información fluya de manera eficiente entre las áreas involucradas en la optimización de procesos.	
Finalidad del recurso	
Organizar y estructurar el flujo de datos dentro del proceso, asegurando que cada colaborador sepa qué información debe enviar, a quién, en qué formato y en qué plazos, promoviendo una mayor eficiencia y transparencia en la gestión de datos.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 201. Descripción de recurso humano para Optimización de Procesos N°3

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Tipo de recurso a ocupar	Asignación de responsabilidades de impresión de documentos
Descripción del recurso	
Definición de roles y responsabilidades para la gestión de la impresión de documentos dentro del proceso de optimización. Incluye la identificación del personal encargado, los procedimientos a seguir, los formatos estandarizados y los controles necesarios para evitar impresiones innecesarias o errores en la documentación.	
Justificación del recurso	
Una asignación clara de responsabilidades en la impresión de documentos permite optimizar el uso de recursos, evitar desperdicios de papel y garantizar que la documentación impresa sea la	

correcta y necesaria. Además, contribuye a la trazabilidad y control de la información dentro del proceso, asegurando que los documentos impresos cumplan con los estándares de calidad y confidencialidad requeridos.

Finalidad del recurso

Garantizar que la impresión de documentos dentro del proceso de optimización se realice de manera eficiente, organizada y alineada con las necesidades operativas, evitando errores, duplicidades o mal uso de los recursos.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2.3 OTRAS MEJORAS

Tabla 202. Descripción de propuesta de mejora para Optimización de Procesos N°1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Propuesta de mejora	Reestructuración de la vía de comunicación
Justificación de la mejora	
La comunicación ineficiente dentro del proceso de optimización puede generar malentendidos, retrasos en la ejecución de tareas y pérdida de información clave. Reestructurar la vía de comunicación permitirá agilizar el flujo de información, reducir tiempos de respuesta y mejorar la coordinación entre los involucrados. Además, garantizará que los mensajes lleguen a los destinatarios adecuados mediante los canales más eficientes, optimizando la toma de decisiones y la ejecución de actividades.	
Objetivo de la mejora	
Rediseñar los canales y protocolos de comunicación dentro del proceso de optimización para asegurar un flujo de información claro, rápido y efectivo, facilitando la colaboración y evitando fallos en la transmisión de datos.	
Enlistar recursos a ocupar	
1. Personal encargado del análisis y rediseño de la vía de comunicación. 2. Capacitación para los colaboradores en el uso de los nuevos canales y protocolos de comunicación. 3. Plataformas de mensajería y colaboración, como Microsoft Teams, Slack o correos institucionales, para mejorar la comunicación interna. 4. Implementación de herramientas de gestión documental, como Google Drive o SharePoint, para centralizar la información. 5. Desarrollo de guías y protocolos de comunicación interna. 6. Definición de responsables de la difusión de información. 7. Evaluaciones periódicas para medir la efectividad de la nueva estructura de comunicación.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 203. Descripción de propuesta de mejora para Optimización de Procesos N°2

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Propuesta de mejora	Reestructuración de los tiempos
Justificación de la mejora	
Una inadecuada distribución del tiempo en el proceso de optimización puede generar retrasos, sobrecarga de trabajo y reducción en la eficiencia operativa. Reestructurar los tiempos permitirá asignar plazos más realistas, optimizar la ejecución de actividades y eliminar tiempos muertos o innecesarios, asegurando un flujo de trabajo más ágil y efectivo.	
Objetivo de la mejora	
Rediseñar la planificación de tiempos dentro del proceso de optimización para mejorar la productividad, garantizar el cumplimiento de plazos y evitar cuellos de botella en la ejecución de tareas.	
Enlistar recursos a ocupar	
1. Personal encargado del análisis y redefinición de tiempos en cada etapa del proceso. 2. Capacitación para los equipos sobre la nueva distribución de tiempos y gestión eficiente del trabajo. 3. Herramientas de planificación y gestión del tiempo, como Microsoft Planner, Google Calendar o Trello, para mejorar la organización y control de actividades. 4. Software de automatización de tareas para reducir tiempos operativos en actividades repetitivas. 5. Definición de nuevos tiempos estándar para cada actividad del proceso. 6. Elaboración de un cronograma optimizado con seguimiento continuo. 7. Evaluaciones periódicas para ajustar tiempos según el desempeño real del proceso.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 204. Descripción de propuesta de mejora para Optimización de Procesos N°3

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Propuesta de mejora	Registro de datos al ingresar al material didáctico
Justificación de la mejora	
El registro adecuado de los datos al ingresar material didáctico asegura que toda la información relevante se almacene de manera organizada y accesible. Esto permite un mejor seguimiento de los contenidos utilizados, facilita la actualización o modificación del material cuando sea necesario, y mejora la eficiencia en la gestión de recursos educativos. Además, garantiza que el personal pueda acceder al material adecuado en el momento oportuno, evitando pérdidas de información o uso de material obsoleto.	
Objetivo de la mejora	

Establecer un proceso claro y eficiente para el registro de datos al ingresar material didáctico, asegurando que todos los documentos sean debidamente catalogados, organizados y accesibles para su consulta futura.
Enlistar recursos a ocupar
1. Personal encargado de la carga de datos, catalogación y actualización de los materiales. 2. Capacitación para los equipos en el uso del sistema de registro y seguimiento de materiales. 3. Plataforma de gestión de documentos, como Google Drive, SharePoint o un sistema específico de gestión de materiales, para almacenar y organizar el material didáctico. 4. Herramientas de automatización para registrar y clasificar datos (como formularios o bases de datos). 5. Estructuración de un sistema de clasificación y etiquetado del material didáctico. 6. Proceso de validación y actualización de los datos ingresados. 7. Definición de roles y responsables para garantizar el ingreso adecuado y la actualización continua de los materiales.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 205. Descripción de propuesta de mejora para Optimización de Procesos N°4

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Propuesta de mejora	Reestructuración de la vía de publicación
Justificación de la mejora	
Un sistema de publicación desorganizado puede generar retrasos, duplicidad de información y dificultades para acceder a contenidos clave. Reestructurar la vía de publicación permitirá optimizar la distribución de materiales, asegurando que la información llegue a los destinatarios adecuados de manera eficiente, clara y oportuna.	
Objetivo de la mejora	
Diseñar una estructura eficiente y estandarizada para la publicación de información dentro del proceso de optimización, garantizando que los documentos y materiales sean distribuidos correctamente y en los canales adecuados.	
Enlistar recursos a ocupar	
1. Personal encargado del diseño y gestión de la nueva vía de publicación. 2. Capacitación para los colaboradores sobre el uso de los nuevos canales y formatos de publicación. 3. Plataformas de gestión y publicación de documentos, como SharePoint, Google Drive o intranet corporativa. 4. Herramientas de automatización de publicaciones para agilizar la difusión de información. 5. Definición de criterios y procedimientos para la publicación de documentos. 6. Establecimiento de responsables para la validación y aprobación de publicaciones. 7. Evaluaciones periódicas para medir la efectividad de la nueva vía de publicación.	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.2.3 MEDICIÓN Y CONTROL DEL PROCESO

3.5.2.3.1 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES

Los indicadores actuales con los que cuenta el proceso son los siguientes:

Indicador N°1

Informes de seguimiento de Planificación, Estadísticas y avances en el análisis de Procesos Institucionales presentados.

$$= \text{Total informes de seguimiento presentados en el año}$$

Indicador N°2

Documentos normativos de control Interno Administrativos asesorados

$$= \text{Documentos asesorados en el año}$$

Indicador N°3

Asesorías brindadas para la Planeación, Estadísticas y el Análisis de los procesos

$$= \text{Asesorías brindadas en el año}$$

Indicador N°4

Personas asesoradas para la Planeación, Estadísticas y el Análisis de los procesos

$$= \text{Personas asesoradas en el año}$$

Aunque el proceso si cuenta con indicadores, no brindan un panorama totalmente claro o suficiente para medir y monitorear correctamente el proceso, es por ello por lo que se procede a realizar más indicadores complementarios acorde al objetivo del proceso.

3.5.2.3.2 DISEÑO DE INDICADORES

Identificar el objetivo del proceso

Mejorar los procesos institucionales a través de su documentación y análisis, para asegurar su coherencia y mejora continua

Definir las variables que van a componer el indicador

- Número de procesos documentados

$$\text{Número de procesos documentados} = \sum \text{Procesos documentados de la PGR}$$

- Número de procesos optimizados

$$\text{Número de procesos optimizados} = \sum \text{Procesos optimizados de la PGR}$$

- Tiempo promedio de implementación de mejoras

$$\text{Tiempo prom de implementación de mejoras} = \frac{\sum \text{Tiempo de implementación de cada mejora}}{\text{Número total de mejoras implementadas}}$$

- Porcentaje de digitalización de procesos

$$\text{Porcentaje de digitalización de procesos} = \left(\frac{\text{Número de procesos digitalizados}}{\text{Número total de procesos}} \right) \times 100$$

Redactar el nombre del indicador

- **Número de procesos documentados:** Cuantifica la cantidad de procesos que han sido formalmente documentados dentro de la institución.
- **Número de procesos optimizados:** Mide la cantidad de procesos que han sido actualizados en busca de la mejora continua en conjunto con las unidades organizativas.
- **Tiempo promedio de implementación de mejoras:** Cuantifica el tiempo promedio que toma implementar una mejora en un proceso, desde su identificación hasta su puesta en marcha.
- **Porcentaje de digitalización de procesos:** Mide el grado en que los procesos de la institución se han sido transformados por medio de herramientas o tecnologías digitales, reduciendo las tareas manuales.

Selección de fuentes de información

- Registros internos de la PGR
- Informe periódicos de documentación de procesos
- Registros de las mejoras implementadas en procesos
- Registros de tiempos de ejecución de mejoras
- Informes de digitalización de procesos

Concretar el objetivo del indicador.

- **Número de procesos documentados:** Medir el número de procesos documentados, mediante el seguimiento de los procesos internos que han sido formalmente registrados y descritos, para garantizar la estandarización, optimización y facilidad de implementación de mejoras continuas en la Procuraduría General de la República.

- **Número de procesos optimizados:** Medir el número de procesos optimizados, mediante el seguimiento de los procesos internos que han sido mejorados en su eficiencia y efectividad, para asegurar la optimización continua de las operaciones y la alineación con los objetivos estratégicos de la Procuraduría General de la República.
- **Tiempo promedio de implementación de mejoras:** Medir el tiempo promedio de implementación de mejoras, mediante el cálculo del tiempo transcurrido desde la identificación de la mejora hasta su completa implementación, para evaluar la eficiencia en la ejecución de optimizaciones y asegurar la mejora continua de los procesos en la Procuraduría General de la República.
- **Porcentaje de digitalización de procesos:** Medir el porcentaje de digitalización de procesos, mediante la comparación entre los procesos que han sido digitalizados y el total de procesos establecidos, para evaluar el avance en la modernización de las operaciones y mejorar la eficiencia en la Procuraduría General de la República.

Establecer las metas del indicador

- **Número de procesos documentados:** Documentar el 100% de los procesos clave de la PGR en un plazo de 12 meses.
- **Número de procesos optimizados:** Optimizar al menos el 80% de los procesos estratégicos.
- **Tiempo promedio de implementación de mejoras:** Reducir el tiempo promedio de implementación de mejoras por proceso.
- **Porcentaje de digitalización de procesos:** Alcanzar un 80% de digitalización de los procesos clave.

Determinar la frecuencia de medición del indicador.

- **Número de procesos documentados:** La frecuencia de medición para este indicador es anual.
- **Número de procesos optimizados:** La frecuencia de medición para este indicador es semestral
- **Tiempo promedio de implementación de mejoras:** La frecuencia de medición para este indicador es mensual
- **Porcentaje de digitalización de procesos:** La frecuencia de medición para este indicador es trimestral.

Definir rangos de cada indicador

Número de procesos documentados

- Óptimo: 45 de los procesos clave documentados.
- Aceptable: 20 – 44 de los procesos clave documentados.
- Deficiente: Menos de 19 de los procesos clave documentados.

Número de procesos optimizados

- Óptimo: 45 o más de los procesos estratégicos optimizados.
- Aceptable: 20 - 44 de los procesos estratégicos optimizados.
- Deficiente: Menos de 19 de los procesos estratégicos optimizados.

Tiempo promedio de implementación de mejoras

- Óptimo: El tiempo promedio de implementación de mejoras es menor o igual a 20 horas por proceso.
- Aceptable: El tiempo promedio de implementación de mejoras está entre 21 y 25 horas por proceso.
- Deficiente: El tiempo promedio de implementación de mejoras es mayor a 26 horas por proceso.

Porcentaje de digitalización de procesos

- Óptimo: 70% o más de los procesos clave digitalizados.
- Aceptable: 50-69% de los procesos clave digitalizados.
- Deficiente: Menos del 50% de los procesos clave digitalizados.

Definir los responsables del indicador.

- Equipo de gestión de procesos.
- Responsable de proyectos de optimización.
- Coordinador de proyectos.

Definir los interesados

- Alta dirección de la PGR.
- Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional.
- Usuarios internos de la PGR.

Verificación y validación de los indicadores

Tabla 206. Verificación y validación de los indicadores de optimización de procesos.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES					
Nombre del Proceso	Optimización de procesos					
Objetivo del proceso	Mejorar los procesos institucionales a través de su documentación y análisis, para asegurar su coherencia y mejora continua					
Indicadores	Pertinencia	Funcionabilidad	Disponibilidad	Confiabilidad	Utilidad	Observación
Informes de seguimiento de Planificación, Estadísticas y avances en el análisis de Procesos Institucionales presentados	✓	✓	✓	✓	✓	
Documentos normativos de control Interno Administrativos asesorados	✓	✓	✓	✓	✓	
Asesorías brindadas para la Planeación, Estadísticas y el Análisis de los procesos	✓	✓	✓	✓	✓	
Personas asesoradas para la Planeación, Estadísticas y el Análisis de los procesos	✓	✓	✓	✓	✓	
Número de procesos documentados	✓	✓	✓	✓	✓	
Número de procesos optimizados	✓	✓	✓	✓	✓	
Tiempo promedio de implementación de mejoras	✓	✓	✓	✓	✓	
Porcentaje de digitalización de procesos	✓	✓	✓	✓	✓	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.2.4 PROCESO DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS LUEGO DE APLICADA LA MEJORA

3.5.2.4.1. TABLA DE PROCEDIMIENTO Y ACTIVIDADES ACTUALIZADO DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

Tabla 207. Procedimientos y actividades del proceso Optimización de Procesos luego de aplicada la mejora.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Monitoreo de documentación	1.1 Monitorear vigencia de documentación normativa de cada unidad organizativa.	8	Área de Gestión de Procesos/Direcciones/ Gerencias/ Coordinaciones	Identificación de normativas a elaborar/ actualizar
	1.2 Monitorear el desarrollo de los procesos institucionales.	8	Área de Gestión de Procesos/Direcciones/ Gerencias/ Coordinaciones	
	1.3 Identificar normativas a actualizar o crear; ya sea por cambios en un proceso, creación o supresión de unidades, cambios en funciones o desarrollo de nuevos modelos de atención.	8	Área de Gestión de Procesos/Direcciones/ Gerencias/ Coordinaciones	
	1.4 Informar a vía Correo electrónico a Unidad Organizativa la necesidad de crear o actualizar una normativa institucional.	3	Área de Gestión de Procesos/Direcciones/ Gerencias/ Coordinaciones	
	1.5 Identificar Unidades de Asistencia Técnica que apoyarán la construcción de la normativa; estas unidades son las que por su especialidad permitirán transversalizar su política o lineamiento en los procesos institucionales.	8	Técnico de Procesos	
	1.6 Coordinar realización de asesoría inicial de construcción de documentos normativos institucionales; en esta deben estar presentes, la persona que	3	Técnico de Procesos	

	será la responsable de elaborar la normativa, un representante de la Dirección correspondiente y un representante de las Unidades de Asistencia Técnica Involucradas que apoyarán la construcción de la normativa, en caso de que la normativa vincule a diferentes Unidades Organizativas, deberá haber al menos un representante de cada una.			
2. Asesoría de construcción	2.1 Preparación de material a explicar durante primera asesoría; estos pueden ser presentaciones de PowerPoint, diagramas, documentos normativos, lineamientos u otros que permitan actualizar o crear la normativa interna.	8	Técnico de Procesos	Personas formadas para elaboración de normativa
	2.2 Convocar a unidad organizativa responsable de la normativa a crear o actualizar, dirección correspondiente, unidad institucional de género y gerencia de integridad.	3	Técnico de Procesos	
	2.3 Realizar primera asesoría de construcción de documentos institucionales; se enfocan en comunicar lineamientos para la construcción de documentos.	8	Técnico de Procesos	
	2.4 Remitir mediante correo electrónico los formatos para que sean utilizados por la Unidad Organizativa para elaborar su normativa interna.	3	Técnico de Procesos	
3. Elaboración de normativa	3.1 Iniciar construcción de normativa interna, identificando el nombre	8	Unidad Organizativa	Borrador de normativa
	3.2 Definir el alcance de la normativa, el propósito, el	24	Unidad Organizativa	

	marco legal que la ampara y otros aspectos.			
	3.3 Elaborar cuerpo de normativa donde se identifique las acciones a realizar por las unidades involucradas.	40	Unidad Organizativa	
	3.4 Validar con unidades organizativas los aspectos que le competen en la normativa interna a desarrollar.	24	Unidad Organizativa	
	3.5 Elaborar diagrama de flujo de proceso.	24	Técnico de Procesos	
	3.6 Remitir documento a dirección correspondiente para revisión técnica.	3	Unidad Organizativa	
4. Revisión técnica	4.1 Recibir la normativa remitida por la unidad organizativa.	8	Dirección	Borrador ajustado
	4.2 Verificar los aspectos técnicos legales, área de incidencia y jurisdicción de las normativas (cuando aplique).	64	Dirección	
	4.3 Remitir vía correo electrónico comentarios u observaciones técnicas.	3	Dirección	
	4.4 Subsanan observaciones remitidas	24	Unidad Organizativa	
	4.5 verificar subsanación de observaciones	8	Dirección	
	4.6 Informar de que observaciones de la dirección han sido superadas y deberán remitir al área de gestión de procesos de la GEG.	8	Dirección	
5. Revisión técnica administrativa	5,1 recepción de normativa a revisar.	3	Técnico de Procesos	Borrador final
	5.2 Verificar aspectos técnicos administrativos; como puntos de control, medición, cuellos de botella, conexión con otros procesos, etc.	64	Técnico de Procesos	

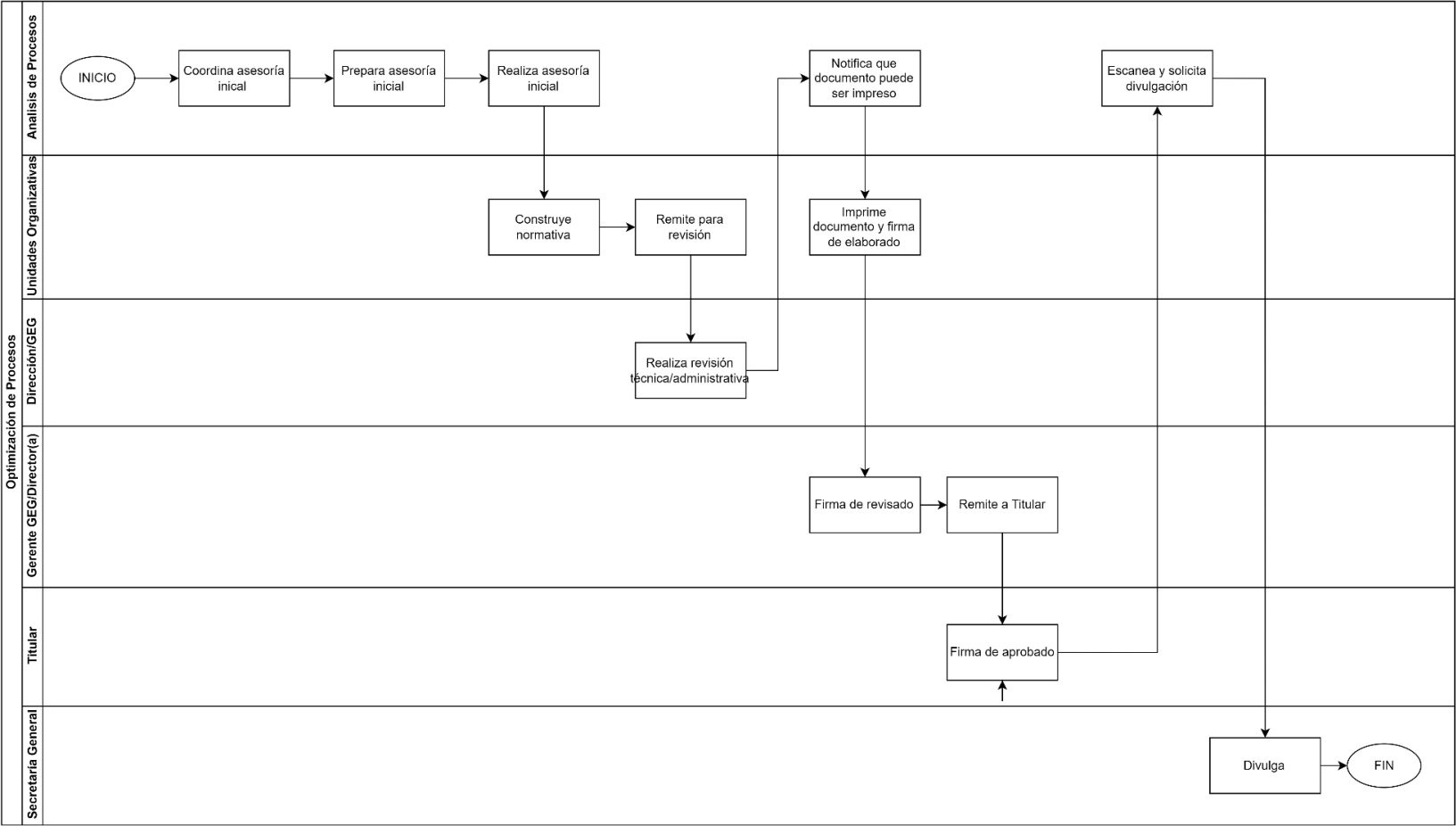
	5.3 Remitir vía electrónica observaciones o comentarios.	3	Técnico de Procesos	
	5.4 Subsanan observaciones remitidas	24	Unidad Organizativa	
	5.5 Verificar subsanación de observaciones	8	Técnico de Procesos	
	5.6 Notificar que normativa puede ser impresa.	3	Técnico de Procesos	
6. Gestión de Aprobación	6.1 Imprimir documento y firmar de elaborado.	3	Unidad Organizativa	Normativa aprobada
	6.2 Firma de revisado.	8	Director/a	
	6.3 Firma de revisado.	8	Gerente de Estrategia y Gestión	
	6.4 Remite documento físico al Titular de la institución para firma de aprobación.	8	Técnico de Procesos	
	6.5 Firma de aprobado y remite a la Gerencia de Estrategia y Gestión	24	Titular	
7. Gestión de divulgación.	7.1 Recibir documento aprobado.	8	Técnico de Procesos	Personas que conocen la normativa
	7.2 Escanear el documento aprobado.	3	Técnico de Procesos	
	7.3 Elaborar versión pública del documento aprobado.	8		
	7.4 Remitir a Secretaría General, documento físico para su resguardo y versión pública para su divulgación.	3	Técnico de Procesos	
	7.5 Divulgar documento a todo el personal vía correo electrónico	24	Secretaría General	
	7.6 Remitir en digital documento a GTI para que sea incorporado a portal web interno.	3	Técnico de Procesos	
	7.7 Cargar documento en plataforma; para que pueda ser consultado por todo el personal	24	Gerencia de tecnologías de la información.	
Resumen de duración del proceso				

N°	Nombre de los procedimientos	Duración total (horas)
1	Monitoreo de documentación	38
2	Asesoría de construcción	22
3	Elaboración de normativa	123
4	Revisión técnica	115
5	Revisión técnica administrativa	105
6	Gestión de aprobación.	51
7	Gestión de divulgación	73
Duración total del proceso (horas)		527

Fuente: Elaboración propia.

3.5.2.4.2 MODELADO DEL PROCESO LUEGO DE APLICADA LA MEJORA

Ilustración 65. Modelado de la mejora del proceso de optimización de proceso.



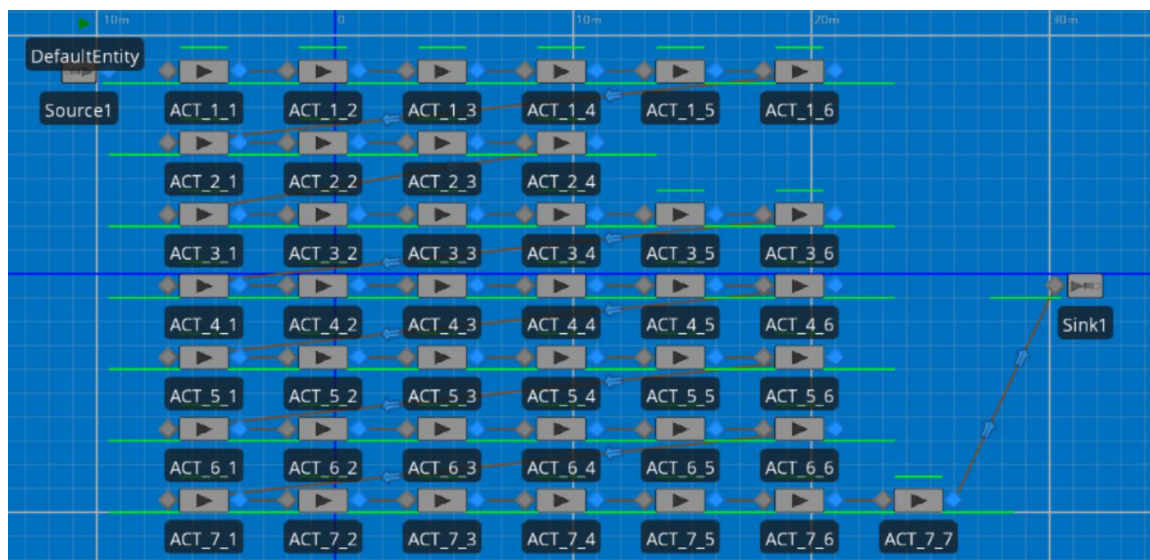
Fuente: Elaboración propia.

3.5.2.4.3 SIMULACIÓN DEL PROCESO ACTUAL

Para garantizar una comprensión integral del proceso bajo estudio y sustentar la propuesta de mejora con base en evidencia objetiva, se considera fundamental la simulación de la situación actual del proceso de optimización de procesos en la Procuraduría General de la República (PGR). Esta simulación permite modelar el comportamiento real del proceso en función de las condiciones existentes dentro de la institución. Para ello, se contemplan todos los recursos disponibles en la actualidad, incluyendo los recursos humanos, tecnológicos y materiales, así como las restricciones operativas que afectan su ejecución.

Asimismo, se incorporan los tiempos de ejecución correspondientes a cada actividad del proceso, los cuales fueron determinados previamente mediante el inventario de actividades desarrollado durante la fase de diagnóstico. De esta forma, la simulación no solo representa fielmente la dinámica actual del proceso, sino que también proporciona una base cuantitativa para identificar cuellos de botella, evaluar niveles de eficiencia y justificar la necesidad de mejora. Este enfoque permite realizar un análisis comparativo con el escenario propuesto, facilitando así la toma de decisiones informadas orientadas a fortalecer la función estratégica institucional.

Ilustración 66. Simulación del proceso actual de optimización de procesos en 2D.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 67. Simulación del proceso actual de optimización de procesos en 3D.



Fuente: Elaboración propia.

Luego Una vez ejecutada la simulación del proceso en su estado actual, y tras transcurrir el tiempo definido para la observación del comportamiento del modelo, se obtuvieron una serie de resultados generales que permiten identificar el desempeño del proceso bajo las condiciones reales de la Procuraduría General de la República. Estos resultados reflejan aspectos clave como los tiempos de ciclo, la utilización de recursos, los niveles de eficiencia y la presencia de posibles cuellos de botella.

Ilustración 68. Resultados obtenidos de la simulación actual del proceso optimización de procesos.

Interactive Detail Report

Project: Optimización de procesos

Model: Model (Evaluation Only)

Run Date: 5/3/2025 09:36:44

Scenario: [Interactive Run]

NumberCreated - Total

Object Name	Data Source	Category	Value
DefaultEntity	[Population]	Throughput	1

NumberDestroyed - Total

Object Name	Data Source	Category	Value
DefaultEntity	[Population]	Throughput	0

NumberEntered - Total

Object Name	Data Source	Category	Value
Path1	[Travelers]	Throughput	1
Path10	[Travelers]	Throughput	1
Path11	[Travelers]	Throughput	1
Path12	[Travelers]	Throughput	1
Path13	[Travelers]	Throughput	1

Fuente: Elaboración propia.

Para una mejor lectura se realiza se anexa el reporte completo de las siguientes maneras.

Link: <https://drive.google.com/file/d/1swQ65Jgmvs6c1F22nCA5BEncf0SaTIdE/view?usp=sharing>

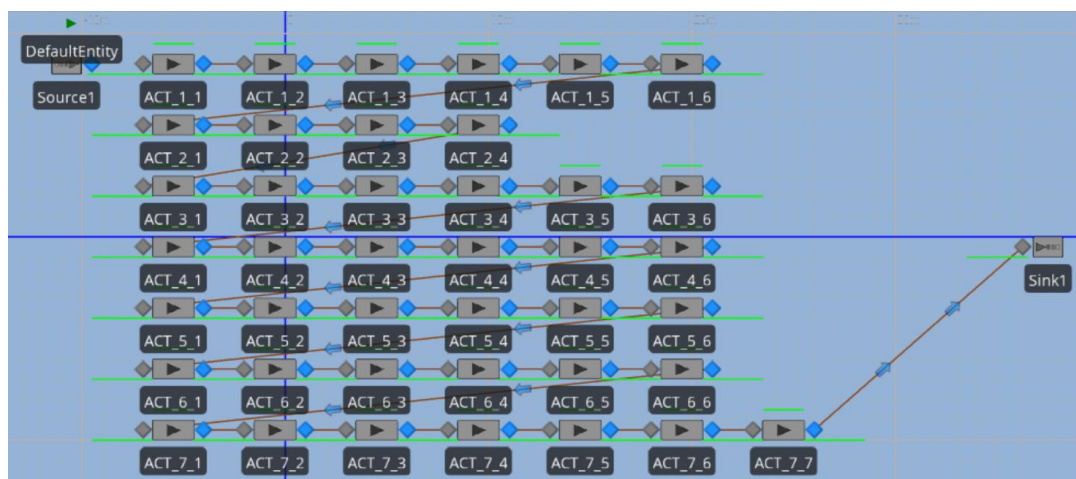
QR:



3.5.2.4.4 SIMULACIÓN DE PROCESO MEJORADO

Posteriormente, se procedió a realizar los ajustes correspondientes para llevar a cabo la simulación del proceso mejorado, considerando las propuestas de optimización planteadas durante la etapa de diseño. Dichos ajustes fueron incorporados respetando en todo momento la lógica y secuencia del flujo original del proceso, con el objetivo de mantener su coherencia operativa y funcionalidad institucional. La simulación del escenario mejorado permite visualizar de forma anticipada los efectos positivos esperados a partir de la implementación de las mejoras, tales como la reducción de tiempos, la optimización en el uso de recursos y una mayor eficiencia en la ejecución de las actividades estratégicas. A continuación, se presenta la simulación correspondiente al proceso.

Ilustración 69. Simulación mejorada del proceso optimización de procesos en 2D.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 70. Simulación mejorada del proceso optimización de procesos en 3D.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la simulación del proceso en su versión mejorada, se obtuvieron una serie de resultados que permiten evaluar el impacto de las modificaciones implementadas en términos de eficiencia, tiempos de ejecución y uso de recursos. Esta simulación refleja el comportamiento del proceso estratégico bajo un nuevo esquema operativo optimizado, el cual incorpora ajustes orientados a eliminar actividades redundantes, reducir tiempos ociosos y mejorar la coordinación entre las distintas unidades involucradas. Los resultados obtenidos permiten identificar mejoras sustanciales respecto al escenario actual, y constituyen una base objetiva para validar la viabilidad y efectividad de la propuesta. A continuación, se presentan los principales resultados derivados de la simulación del proceso mejorado.

Ilustración 71. Resultados obtenidos en la simulación del proceso optimización de procesos.

Average						Drop Column Fields He	
Object Type ▲	Object Name ▲	Data Source ▲	Category ▲	Data Item ▲	Statistic ▲ ▼	Average Total	
ModelEntity	DefaultEntity	[Population]	Content	NumberInSystem	Average	1.0000	
					Maximum	1.0000	
			Throughput	NumberCreated	Total	1.0000	
Path	Path1	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average	0.0000	
					Maximum	1.0000	
			FlowTime	TimeOnLink	Average (Hou...	0.0004	
					Maximum (Ho...	0.0004	
					Minimum (Hou...	0.0004	
			Throughput	NumberEntered	Total	1.0000	
				NumberExited	Total	1.0000	
	Path10	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average	0.0000	
					Maximum	1.0000	
			FlowTime	TimeOnLink	Average (Hou...	0.0004	
					Maximum (Ho...	0.0004	
					Minimum (Hou...	0.0004	
			Throughput	NumberEntered	Total	1.0000	

Fuente: Elaboración propia.

Link: <https://drive.google.com/file/d/1cGgmWCYWfWRMuyGIXG29180f17xCOBr/view?usp=sharing>

QR:



5.2.4.5 INVENTARIO FINAL DE INDICADORES

Tabla 208: Inventario de indicadores de optimización de proceso 1.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Informes de seguimiento de planificación, estadísticas y avances en el análisis de procesos institucionales presentados	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la cantidad de informes de seguimiento presentados sobre planificación, estadísticas y análisis de procesos institucionales, mediante el registro de documentos elaborados y entregados, para evaluar el avance en la optimización de procesos y fortalecer la toma de decisiones estratégicas en la Procuraduría General de la República.	
PROCESO	Optimización de procesos	
RESPONSABLE	• Unidad de Planificación Estratégica • Dirección de Optimización de Procesos	
PARTES INTERESADAS	• Autoridades de la Procuraduría General de la República • Direcciones y Gerencias involucradas en los procesos estratégicos • Unidades responsables de la mejora de procesos	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES
Número de informes presentados		Total de informes de seguimiento presentados en el año
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
<i>= Total informes de seguimiento presentados en el año</i>		
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR

Anual	Presentar un número mínimo de informes acorde con los requerimientos institucionales y el plan de optimización de procesos	
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: ≥ 15000 del objetivo establecido • Aceptable: Entre 8000 y 15000 del objetivo establecido • Deficiente: < 8000 del objetivo establecido		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros oficiales de informes presentados • Base de datos de seguimiento de planificación y optimización de procesos • Documentos de planificación estratégica		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 209: Inventario de indicadores de optimización de proceso 2.

		PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA	
		PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR		Documentos normativos de control interno administrativo asesorados	
OBJETIVO DEL INDICADOR		Medir la cantidad de documentos normativos de control interno administrativo que han sido asesorados, mediante el registro de los documentos revisados y orientados, para fortalecer el cumplimiento de normativas y mejorar la eficiencia de los procesos internos en la Procuraduría General de la República.	
PROCESO		Optimización de procesos	
RESPONSABLE		• Unidad de Planificación Estratégica • Dirección de Optimización de Procesos • Unidad de Control Interno	
PARTES INTERESADAS		• Autoridades de la Procuraduría General de la República • Direcciones y Gerencias involucradas en la optimización de procesos • Unidades responsables de la implementación de normativas	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR			
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES	
Número de documentos asesorados		Total de documentos asesorados en el año	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA			
<i>= Documentos asesorados en el año</i>			
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR	

Anual	Asesorar un número mínimo de documentos normativos alineados con los requerimientos institucionales y la mejora del control interno	
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: ≥ 15000 del objetivo establecido • Aceptable: Entre 8000 y 15000 del objetivo establecido • Deficiente: < 8000 del objetivo establecido		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros oficiales de documentos asesorados • Reportes de la Unidad de Control Interno • Documentación de seguimiento en la optimización de procesos		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 210: Inventario de indicadores de optimización de proceso 3.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Asesorías brindadas para la planeación, estadísticas y el análisis de los procesos	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la cantidad de asesorías brindadas en materia de planeación, estadísticas y análisis de procesos, mediante el registro de sesiones realizadas, para fortalecer la eficiencia en la toma de decisiones y la mejora continua en la Procuraduría General de la República.	
PROCESO	Optimización de procesos	
RESPONSABLE	• Unidad de Planificación Estratégica • Dirección de Optimización de Procesos	
PARTES INTERESADAS	• Autoridades de la Procuraduría General de la República • Direcciones y Gerencias de la institución • Colaboradores que reciben asesoría	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Número de asesorías brindadas	Total de asesorías brindadas en el año	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
<i>= Asesorías brindadas en el año</i>		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Anual	Brindar un número mínimo de asesorías alineadas con los requerimientos institucionales y la optimización de procesos	

RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: ≥ 15000 del objetivo establecido • Aceptable: Entre 8000 y 15000 del objetivo establecido • Deficiente: < 8000 del objetivo establecido		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros oficiales de asesorías brindadas • Reportes de asistencia a sesiones de asesoramiento • Documentación interna de seguimiento en la optimización de procesos		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 211. Inventario de indicadores de optimización de proceso 4.

		PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR		Personas asesoradas para la Planeación, Estadísticas y el Análisis de los procesos	
OBJETIVO DEL INDICADOR		Medir la cantidad de personas que han recibido asesoría en planeación, estadísticas y análisis de procesos, mediante el registro de asistentes a las sesiones de capacitación y asesoramiento, para fortalecer la capacidad institucional en la toma de decisiones y la mejora de procesos en la Procuraduría General de la República.	
PROCESO		Optimización de procesos	
RESPONSABLE		• Unidad de Planificación Estratégica • Dirección de Optimización de Procesos	
PARTES INTERESADAS		• Autoridades de la Procuraduría General de la República • Direcciones y Gerencias de la institución • Colaboradores que reciben asesoría	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR			
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES	
Número de personas asesoradas		Total de personas asesoradas en el año	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA			
<i>= Personas asesoradas en el año</i>			
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR	
Anual		Asesorar a un número mínimo de personas alineado con los requerimientos institucionales y la optimización de procesos	
RANGOS DE INDICADOR			
• Óptimo: ≥ 15000 del objetivo establecido			

• Aceptable: Entre 8000 y 15000 del objetivo establecido • Deficiente: < 8000 del objetivo establecido		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros oficiales de personas asesoradas • Listas de asistencia a sesiones de asesoramiento • Reportes de capacitación y formación en optimización de procesos		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 212. Inventario de indicadores de optimización de proceso 5.

		PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA	
		PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR		Número de procesos documentados	
OBJETIVO DEL INDICADOR		Medir el número de procesos documentados, mediante el seguimiento de los procesos internos que han sido formalmente registrados y descritos, para garantizar la estandarización, optimización y facilidad de implementación de mejoras continuas en la Procuraduría General de la República	
PROCESO		Optimización de procesos	
RESPONSABLE		Equipo de gestión de procesos.	
PARTES INTERESADAS		• Alta dirección de la PGR. • Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional. • Usuarios internos de la PGR.	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR			
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES	
Procesos		Procesos documentados	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA			
<i>= Total de procesos documentados de la PGR</i>			
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR	
Anual		100%	
RANGOS DE INDICADOR			
• Óptimo: 45 de los procesos clave documentados. • Aceptable: 20 – 44 de los procesos clave documentados. • Deficiente: Menos de 19 de los procesos clave documentados.			
FUENTES DE INFORMACIÓN			
• Informe periódicos de documentación de procesos.			
ELABORADO POR		REVISADO POR	
		APROBADO POR	

RH17007	ER17007	FM17013
---------	---------	---------

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 213. Inventario de indicadores de optimización de proceso 6.

		PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA	
		PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR		Número de procesos optimizados	
OBJETIVO DEL INDICADOR		Medir el número de procesos optimizados, mediante el seguimiento de los procesos internos que han sido mejorados en su eficiencia y efectividad, para asegurar la optimización continua de las operaciones y la alineación con los objetivos estratégicos de la Procuraduría General de la República.	
PROCESO		Optimización de procesos	
RESPONSABLE		- Equipo de gestión de procesos. - Responsable de proyectos de optimización.	
PARTES INTERESADAS		- Alta dirección de la PGR. - Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional. - Usuarios internos de la PGR.	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR			
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES	
Procesos		Procesos optimizados	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA			
<i>= Total de procesos optimizados de la PGR</i>			
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR	
Semestral		80%	
RANGOS DE INDICADOR			
- Óptimo: 45 o más de los procesos estratégicos optimizados. - Aceptable: 20 - 44 de los procesos estratégicos optimizados. - Deficiente: Menos de 19 de los procesos estratégicos optimizados.			
FUENTES DE INFORMACIÓN			
- Informe periódicos de documentación de procesos. - Registros de las mejoras implementadas en procesos. - Registros de tiempos de ejecución de mejoras.			
ELABORADO POR		REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007		ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 214. Inventario de indicadores de optimización de proceso 7.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Tiempo promedio de implementación de mejoras	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el tiempo promedio de implementación de mejoras, mediante el cálculo del tiempo transcurrido desde la identificación de la mejora hasta su completa implementación, para evaluar la eficiencia en la ejecución de optimizaciones y asegurar la mejora continua de los procesos en la Procuraduría General de la República.	
PROCESO	Optimización de procesos	
RESPONSABLE	• Responsable de proyectos de optimización.	
PARTES INTERESADAS	• Alta dirección de la PGR. • Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional. • Usuarios internos de la PGR.	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Horas	Tiempo de implementación de cada mejora Mejoras implementadas	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \frac{\text{Total de tiempo de implementación de cada mejora}}{\text{Número total de mejoras implementadas}}$		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Mensual	20 h	
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: El tiempo promedio de implementación de mejoras es menor o igual a 20 horas por proceso. • Aceptable: El tiempo promedio de implementación de mejoras está entre 21 y 25 horas por proceso. • Deficiente: El tiempo promedio de implementación de mejoras es mayor a 26 horas por proceso.		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Informe periódicos de documentación de procesos. • Registros de las mejoras implementadas en procesos. • Registros de tiempos de ejecución de mejoras.		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 215. Inventario de indicadores de optimización de proceso 8.

		PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA	
		PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR		Porcentaje de digitalización de procesos	
OBJETIVO DEL INDICADOR		Medir el porcentaje de digitalización de procesos, mediante la comparación entre los procesos que han sido digitalizados y el total de procesos establecidos, para evaluar el avance en la modernización de las operaciones y mejorar la eficiencia en la Procuraduría General de la República.	
PROCESO		Optimización de procesos	
RESPONSABLE		Equipo de gestión de procesos	
PARTES INTERESADAS		- Alta dirección de la PGR. - Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional. - Usuarios internos de la PGR.	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR			
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES	
Porcentaje		Procesos digitalizados Total de procesos	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA			
$= \left(\frac{\text{Número de procesos digitalizados}}{\text{Número total de procesos}} \right) \times 100$			
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR	
Trimestral		80%	
RANGOS DE INDICADOR			
- Óptimo: 70% o más de los procesos clave digitalizados. - Aceptable: 50-69% de los procesos clave digitalizados. - Deficiente: Menos del 50% de los procesos clave digitalizados.			
FUENTES DE INFORMACIÓN			
- Informe periódicos de documentación de procesos - Informes de digitalización de procesos			
ELABORADO POR		REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007		ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

5.2.4.6 SITUACIÓN ACTUAL VS SITUACIÓN MEJORADA

En esta etapa, se procede al análisis de los indicadores previamente definidos con el propósito de evaluar de forma comparativa los resultados obtenidos en la simulación del proceso en su estado actual frente a los del escenario mejorado. Este análisis permite identificar de manera objetiva los beneficios derivados de la implementación de las mejoras propuestas, tomando como base los datos generados a partir de las simulaciones realizadas. Los indicadores seleccionados permiten medir aspectos clave como el tiempo total del proceso, el uso eficiente de los recursos, la reducción de actividades innecesarias y el incremento en la productividad. A partir de esta comparación, se busca determinar el grado de efectividad de la propuesta de mejora, así como su potencial impacto en la planificación estratégica institucional.

Tabla 216. Desarrollo de la situación actual vs situación mejorada de optimización de procesos.

Indicador N°1	
Informes de seguimiento de Planificación, Estadísticas y avances en el análisis de Procesos Institucionales presentados	
Fórmula	
<i>= Total informes de seguimiento presentados en el año</i>	
Situación actual	Situación propuesta
= 8020	= 16039
Conclusión: El proceso de optimización de procesos en relación con los informes de seguimiento de planificación, estadísticas y avances en el análisis de procesos institucionales presentados ha mostrado una mejora significativa, pasando de 8,020 en la situación actual a 16,039 en la situación mejorada. Este incremento refleja un fortalecimiento en la capacidad de monitoreo y análisis dentro de la institución, permitiendo un seguimiento más detallado y eficaz de los avances y la implementación de procesos estratégicos. La mejora sugiere una optimización en los mecanismos de reporte y análisis, lo que contribuye a una mayor transparencia, eficiencia y toma de decisiones basada en datos	
Indicador N°2	
Documentos normativos de control Interno Administrativos asesorados	
Fórmula	
<i>= Documentos asesorados en el año</i>	
Situación actual	Situación propuesta
= 156	= 225
Conclusión: El indicador de documentos normativos de control interno administrativos asesorados ha mostrado una mejora, pasando de 156 en la situación actual a 225 en la situación mejorada. Este incremento refleja un fortalecimiento en el asesoramiento y acompañamiento en	

la elaboración y revisión de documentos normativos dentro de la institución. La mejora sugiere una mayor capacidad para garantizar el cumplimiento de los lineamientos de control interno, lo que contribuye a una gestión más eficiente, transparente y alineada con las normativas establecidas, mejorando la gobernanza institucional.	
Indicador N°3	
Asesorías brindadas para la Planeación, Estadísticas y el Análisis de los procesos	
Fórmula	
<i>= Asesorías brindadas en el año</i>	
Situación actual	Situación propuesta
= 156	= 225
Conclusión: El indicador de asesorías brindadas para la planificación, estadísticas y el análisis de los procesos ha mostrado una mejora, pasando de 156 en la situación actual a 225 en la situación mejorada. Este incremento refleja un mayor esfuerzo y capacidad para proporcionar apoyo y orientación en los procesos de planificación y análisis dentro de la institución. La mejora sugiere una optimización en los recursos y metodologías utilizadas para brindar asesorías, lo que contribuye a una toma de decisiones más informada y una mayor eficacia en la gestión de los procesos estratégicos.	
Indicador N°4	
Personas asesoradas para la Planeación, Estadísticas y el Análisis de los procesos	
Fórmula	
<i>= Personas asesoradas en el año</i>	
Situación actual	Situación propuesta
= 8020	= 16039
Conclusión: El indicador de personas asesoradas para la planificación, estadísticas y el análisis de los procesos ha mostrado una mejora significativa, pasando de 8,020 en la situación actual a 16,039 en la situación mejorada. Este incremento refleja un mayor alcance en las asesorías brindadas, lo que ha permitido una orientación más amplia y efectiva en la toma de decisiones estratégicas. La mejora sugiere una optimización en los mecanismos de asesoría, contribuyendo a una mayor capacidad de análisis y planificación dentro de la institución, y fortaleciendo los procesos de toma de decisiones basados en datos y en la mejora continua.	
Indicador N°5	
Número de procesos documentados	
Fórmula	
<i>= Total de procesos documentados de la PGR</i>	
Situación actual	Situación propuesta
= 22	= 41
Conclusión: El indicador de número de procesos documentados ha mostrado una mejora significativa, pasando de 22 en la situación actual a 41 en la situación mejorada. Este aumento refleja un fortalecimiento en la capacidad de documentación y sistematización de los procesos dentro de la institución. La mejora sugiere una optimización en las metodologías y herramientas	

utilizadas para documentar los procesos, lo que contribuye a una mayor claridad, eficiencia y transparencia en su ejecución, y facilita el seguimiento y la mejora continua de los mismos.	
Indicador N°6	
Número de procesos optimizados	
Fórmula	
$= \text{Total de procesos optimizados de la PGR}$	
Situación actual	Situación propuesta
$= 15$	$= 37$
Conclusión: El indicador de número de procesos documentados ha mostrado una mejora significativa, pasando de 15 en la situación actual a 37 en la situación mejorada. Este incremento refleja un avance en la capacidad de la institución para sistematizar y formalizar sus procesos, lo que contribuye a una mayor organización y eficiencia en la gestión. La mejora sugiere una optimización en las estrategias y herramientas utilizadas para la documentación, facilitando el seguimiento y la mejora continua de los procesos, así como una mayor transparencia y control dentro de la institución.	
Indicador N°7	
Tiempo promedio de implementación de mejoras	
Fórmula	
$= \frac{\text{Total de tiempo de implementación de cada mejora}}{\text{Número total de mejoras implementadas}}$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \frac{325}{12}$ $= 27.08 \text{ h}$	$= \frac{285}{12}$ $= 23.75 \text{ horas}$
Conclusión: El indicador de tiempo promedio de implementación de mejoras ha mostrado una mejora, reduciéndose de 27.08 horas en la situación actual a 23.75 horas en la situación mejorada. Este decremento refleja una mayor eficiencia en la ejecución de las mejoras, lo que sugiere que los procesos de implementación han sido optimizados, reduciendo el tiempo necesario para llevar a cabo las mejoras. La mejora en este indicador contribuye a una mayor agilidad en la gestión de cambios y una mayor capacidad de respuesta a las necesidades de la institución, impulsando la eficiencia operativa en general.	
Indicador N°8	
Porcentaje de digitalización de procesos	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de procesos digitalizados}}{\text{Número total de procesos}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta

$= \left(\frac{22}{52}\right) \times 100$ $= 42.30 \%$	$= \left(\frac{35}{52}\right) \times 100$ $= 67.30 \%$
Conclusión: El indicador de porcentaje de digitalización de procesos ha mostrado una mejora significativa, pasando del 42.30% en la situación actual al 67.30% en la situación mejorada. Este incremento refleja un avance considerable en la transformación digital de la institución, lo que indica una mayor integración de herramientas tecnológicas en la gestión de los procesos. La mejora sugiere una optimización en la digitalización, lo que no solo aumenta la eficiencia operativa, sino que también facilita el acceso a la información, mejora la transparencia y agiliza la toma de decisiones dentro de la institución.	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.3 FORMULACIÓN DE PROYECTO DE PRESUPUESTO

3.5.3.1 GESTIÓN DEL PROCESO

3.5.3.1.1 VALIDACIÓN DEL OBJETIVO DEL PROCESO

Tabla 217. Análisis del objetivo de Formulación de Proyecto de Presupuesto.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA ANÁLISIS DE OBJETIVO DEL PROCESO	
Nombre del Proceso	Formulación de Proyecto de Presupuesto	
Objetivo del proceso	Identificar los insumos esenciales para el cumplimiento de las metas institucionales mediante la correcta Formulación del proyecto de presupuesto institucional.	
Validación del objetivo		
¿Qué? (Acción/es)	¿Cómo? (Medios/Actividades)	¿Para qué? (Propósito/Fin)
Identificar los insumos esenciales	Formulación del Proyecto Institucional	Cumplir las metas institucionales.
Identificación de factores relevantes		
¿El qué?	Los insumos esenciales.	
¿En quién?	La institución.	

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: El objetivo está planteado correctamente.

El objetivo cumple con las 3 preguntas principales, además de que permite identificar los factores relevantes como el qué y en quien.

5.3.1.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES QUE GENERAN RETRASOS

Tabla 218. Análisis de actividades del proceso Formulación de Proyecto de Presupuesto.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Elaboración de proyecto de presupuesto	1.1 Conformar y nombrar comité encargado de elaborar el proyecto de presupuesto.	8	Procurador(a) General de la República	Borrador de proyecto de presupuesto
	1.2 Comunicar prioridades presupuestarias para el siguiente año.	8	Procurador(a) General de la República	
	1.3 Solicitar a unidades organizativas presupuesto estimado para el siguiente año	16	Comité	
	1.4 Presentar presupuesto estimado para el siguiente año.	8	Unidades Organizativas	
	1.5 Consolidar información presupuestaria presentada por las unidades.	16	Comité	
	1.6 Integrar y generar el proyecto de presupuesto.	8	Comité	
	1.7 Cargar presupuesto en el sistema SAFI	8	Gerencia Financiera	
	1.8 Enviar el Proyecto de Presupuesto a DGP.	8	Procurador(a) General de la República	
2. Ajuste a proyecto de presupuesto	2.1 Recibir Proyecto de Presupuesto revisado por DGP.	16	Gerencia Financiera	Proyecto de presupuesto
	2.2 Analizar las observaciones realizadas por DGP al proyecto de presupuesto.	16	Comité	
	2.3 Realizar ajustes al Proyecto de Presupuesto con base a las observaciones realizadas por DGP y nuevos aspectos determinados por la persona Titular.	8	Comité	

	2.4 Solicitar acceso al sistema SAFI para realizar cambios.	8	Gerencia Financiera	
	2.5 Realizar cambios de Proyecto de Presupuesto en Sistema SAFI.	16	Gerencia Financiera	
	2.6 Enviar Proyecto de Presupuesto ajustado a DGP.	8	Procurador(a) General de la República	
3. Formulación de presupuesto	3.1 Recibir Presupuesto asignado a la institución.	8	Gerencia Financiera	Borrador de ejecución presupuestaría
	3.2 Distribuir montos según rubro.	8	Comité	
	3.3 Solicitar acceso a sistema SAFI .	8	Gerencia Financiera	
	3.4 Cargar información en sistema SAFI.	16	Gerencia Financiera	
	3.5 Remitir presupuesto a DGP con información sobre techo presupuestario, prioridades y tiempo.	16	Procurador(a) General de la República	
	3.6 Monitoreo de sesiones de AL para aprobación final de presupuesto.	8	Gerencia Financiera	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Elaboración de proyecto de presupuesto			80
2	Ajuste a proyecto de presupuesto			72
3	Formulación de presupuesto			64
Duración total del procesos (horas)				216

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra el análisis de las actividades basado en el diagrama de decisiones planteado en el apartado 2.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES, literal b. En la siguiente tabla para resumir las actividades se utilizará el acrónimo act"x.x"; donde la "x" representa el número de actividad según la "Tabla 75. Análisis de actividades del proceso Formulación de Proyecto de Presupuesto."

Tabla 219. Análisis de actividades del proceso Formulación de Proyecto de Presupuesto.

 PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES					
Fecha	07/01/2025		Realizado por	ER18007/ FM17013/ RH17007	
Actividad	¿Es esta una actividad irrelevante?	¿El tiempo está establecido por ley?	¿La actividad puede optimizarse?	¿Es una actividad cuyo tiempo de ejecución varía según evento?	Tipo de Actividad
1.1	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
1.2	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.3	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.4	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.5	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.6	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.7	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
1.8	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
2.1	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
2.2	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
2.3	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
2.4	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
2.5	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
2.6	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
3.1	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
3.2	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
3.3	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
3.4	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley

3.5	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
3.6	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible

Fuente: Elaboración propia.

3.5.3.1.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA ACTIVIDADES OPTIMIZABLES

Tabla 220. Descripción de la optimización en el proceso Formulación de Proyecto de Presupuesto: actividad 1.2

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Formulación de Proyecto de Presupuesto	Procedimiento	1. Elaboración de proyecto de presupuesto
Actividad	1.2 Comunicar prioridades presupuestarias para el siguiente año.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar herramientas de software colaborativo para que múltiples personas puedan trabajar un documento compartido.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 221. Descripción de la optimización en el proceso Formulación de Proyecto de Presupuesto: actividad 1.3

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Formulación de Proyecto de Presupuesto	Procedimiento	1. Elaboración de proyecto de presupuesto
Actividad	1.3 Solicitar a unidades organizativas presupuesto estimado para el siguiente año.		
Tipo de optimización	Descripción		

Combinación de actividades	No aplica.
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar herramientas de software colaborativo para que múltiples personas puedan trabajar un documento compartido.
Gestión de recurso humano	No aplica.
Otras mejoras	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 222. Descripción de la optimización en el proceso Formulación de Proyecto de Presupuesto: actividad 1.4

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Formulación de Proyecto de Presupuesto	Procedimiento	1. Elaboración de proyecto de presupuesto
Actividad	1.4 Presentar presupuesto estimado para el siguiente año.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar herramientas de software colaborativo para que múltiples personas puedan trabajar un documento compartido.		
Gestión de recurso humano	Fortalecer las competencias del personal de las unidades para que apoye la elaboración del presupuesto.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 223. Descripción de la optimización en el proceso Formulación de Proyecto de Presupuesto: actividad 1.5

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Formulación de Proyecto de Presupuesto	Procedimiento	1. Elaboración de proyecto de presupuesto
Actividad	1.5 Consolidar información presupuestaria presentada por las unidades.		
Tipo de optimización	Descripción		

Combinación de actividades	No aplica.
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar herramientas de software colaborativo para que múltiples personas puedan trabajar un documento compartido.
Gestión de recurso humano	Fortalecer las competencias del personal de las unidades para que apoye la elaboración del presupuesto.
Otras mejoras	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 224. Descripción de la optimización en el proceso Formulación de Proyecto de Presupuesto: actividad 1.6

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Formulación de Proyecto de Presupuesto	Procedimiento	1. Elaboración de proyecto de presupuesto
Actividad	1.6 Integrar y generar el proyecto de presupuesto.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar herramientas de software colaborativo para que múltiples personas puedan trabajar un documento compartido.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

3.5.3.2 GESTIÓN DE RECURSO

A continuación, se detallan los recursos tecnológicos, humanos y para otras mejoras que se han identificado como necesarios para la optimización de las actividades del proceso de Formulación de Proyecto de Presupuesto:

3.5.3.2.1 RECURSO TECNOLÓGICO

Tabla 225. Descripción de recurso tecnológico para Formulación de Proyecto de Presupuesto N°1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso solicitado:	Herramienta de Google Docs.
Justificación de uso	
Google Docs permite la redacción y edición colaborativa en línea, asegurando que los documentos de formulación de proyectos estén siempre actualizados y accesibles desde cualquier dispositivo con conexión a Internet. Además, facilita la retroalimentación inmediata mediante comentarios y sugerencias, mejorando la eficiencia en la estructuración de los proyectos.	
Situación o Uso Actual	
Actualmente, la documentación de proyectos puede estar descentralizada, dificultando la colaboración en tiempo real, la edición simultánea y el control de versiones. El uso de formatos estáticos como documentos en papel o archivos locales genera demoras en la actualización de información y problemas de accesibilidad para los equipos de trabajo.	
Uso Proyectado	
1. Creación y edición colaborativa de documentos de formulación de proyectos. 2. Registro de ideas, objetivos, metodologías y planes de acción. 3. Integración con otras herramientas de Google (Drive, Calendar, Sheets) para una mejor gestión de información. 4. Revisión y aprobación de documentos en tiempo real con comentarios y sugerencias.	
Cantidad requerida	
1. Cuentas institucionales de Google para garantizar seguridad y control de acceso a los documentos. 2. Configuración de permisos de edición y lectura para distintos niveles de acceso dentro del equipo de trabajo.	
Durabilidad o vida útil	
Google Docs es una herramienta en la nube que se mantiene actualizada constantemente. Su durabilidad depende de la vigencia de las cuentas institucionales y la organización de los documentos dentro de la plataforma.	
Requerimientos técnicos	
1. Conexión estable a Internet. 2. Dispositivos compatibles (PC, laptop, tablet o smartphone). 3. Cuentas de Google con acceso autorizado. 4. Capacitación básica en uso de la herramienta y organización de documentos.	
Tiempo estimado de implementación	

1. Configuración de cuentas y permisos: 1 a 2 días.
2. Capacitación sobre uso y organización de documentos: 1 día
3. Pruebas iniciales y ajustes de estructura: 1 semana.

Fuente: Elaboración propia.

3.5.3.3 MEDICIÓN Y CONTROL DEL PROCESO

3.5.3.3.1 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES

Los indicadores actuales con los que cuenta el proceso son los siguientes:

Indicador N°1

Documento Proyecto de Presupuesto elaborado

= Documentos elaborados en el año

Indicador N°2

Documento PEP elaborado

= Documentos PEP elaborados en el año

Aunque el proceso si cuenta con indicadores, no brindan un panorama totalmente claro o suficiente para medir y monitorear correctamente el proceso, es por ello por lo que se procede a realizar más indicadores complementarios acorde al objetivo del proceso.

3.5.3.3.2 DISEÑO DE INDICADORES

Identificar el objetivo del proceso

Identificar los insumos esenciales para el cumplimiento de las metas institucionales mediante la correcta Formulación del proyecto de presupuesto institucional.

Definir las variables que van a componer el indicador

Por medio del análisis del objetivo del proceso se considera añadir el siguiente indicador:

- Porcentaje de Insumos Documentados

$$\text{Porcentaje de Insumos Documentados} = \left(\frac{\text{Número de insumos documentados}}{\text{Número total de insumos identificados}} \right) \times 100$$

Redacción del nombre del indicador

Porcentaje de Insumo Documentados: mide la proporción de insumos que se han documentado correctamente en relación con el total de insumos esenciales identificados para el cumplimiento de las metras institucionales.

Selección de fuentes de información

- Registros administrativos de los documentos aprobados
- Registros de la unidad encargada del PEP
- Registro de los insumos documentados
- Informes de revisión de insumos
- Registros de control o auditorías internas sobre los insumos documentados

Concretar el objetivo del indicador

Medir la proporción de insumos que se han documentado de manera correcta en relación con los insumos identificados en la Formulación del Proyecto de Presupuesto garantizando la trazabilidad y el control adecuado de todos los insumos para el fortalecimiento de la toma de decisiones, la planificación de las compras y la administración de recursos en la PGR.

Establecer las metas del indicador

Documentar al menos el 95% de los insumos esenciales para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Determinar la frecuencia de medición del indicador

La frecuencia de medición se debe realizar anual por la naturaleza de los datos brindados.

Definir rangos de cada indicador

Documento de proyecto de presupuesto elaborados

- Óptimo: 41- 45 documentos del PEP elaborado y aprobado.
- Aceptable: 25 – 41 documentos del PEP elaborado y aprobado.
- Deficiente: 1- 24 documentos del PEP elaborado y aprobado.

Documento PEP elaborado

- Óptimo: 41- 45 documentos del PEP elaborado y aprobado.
- Aceptable: 25 – 41 documentos del PEP elaborado y aprobado.
- Deficiente: 1- 24 documentos del PEP elaborado y aprobado.

Porcentaje de insumos documentados

- Óptimo: 100% de los insumos documentados.
- Aceptable: 80-99% de los insumos documentados.
- Deficiente: Menos del 80% de los insumos documentados.

Definir los responsables del indicador

- Unidades Organizativas
- Comité

Definición de partes interesadas

- Gerencia Financiera
- Procurador General de la PGR.

Verificación y validación de los indicadores

Tabla 226. Verificación y validación de los indicadores de formulación de proyecto de presupuesto.

 PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES						
Nombre del Proceso	Formulación de proyecto de presupuesto					
Objetivo del proceso	Identificar los insumos esenciales para el cumplimiento de las metas institucionales mediante la correcta Formulación del proyecto de presupuesto institucional.					
Indicadores	Pertinencia	Funcionabilidad	Disponibilidad	Confiabilidad	Utilidad	Observación
Documento Proyecto de Presupuesto elaborado	✓	✓	✓	✓	✓	
Documento PEP elaborado	✓	✓	✓	✓	✓	
Porcentaje de Insumos Documentados	✓	✓	✓	✓	✓	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.3.4 PROCESO DE ELABORACIÓN DE PROYECTO DE PRESUPUESTO LUEGO DE APLICADA LA MEJORA

3.5.3.4.1. TABLA DE PROCEDIMIENTO Y ACTIVIDADES ACTUALIZADO DE FORMULACIÓN DE PROYECTO DE PRESUPUESTO

Tabla 227. Procedimientos y actividades del proceso Formulación de Proyecto de Presupuesto luego de aplicada la mejora.

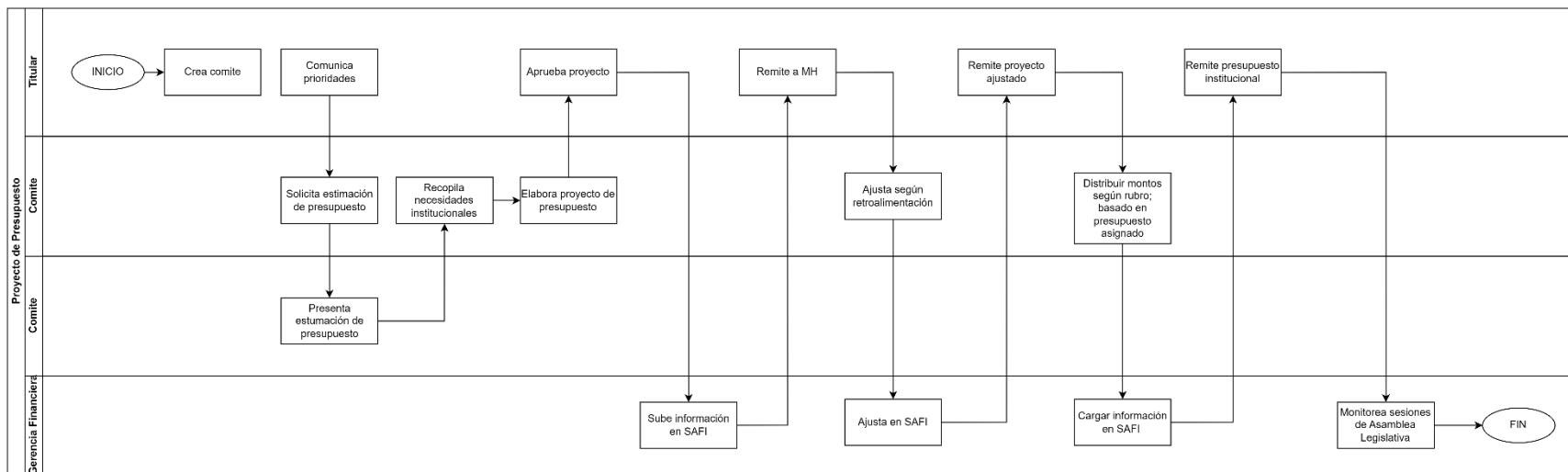
Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Elaboración de proyecto de presupuesto	1.1 Conformar y nombrar comité encargado de elaborar el proyecto de presupuesto.	8	Procurador(a) General de la República	Borrador de proyecto de presupuesto
	1.2 Comunicar prioridades presupuestarias para el siguiente año.	3	Procurador(a) General de la República	
	1.3 Solicitar a unidades organizativas presupuesto estimado para el siguiente año	3	Comité	
	1.4 Presentar presupuesto estimado para el siguiente año.	3	Unidades Organizativas	
	1.5 Consolidar información presupuestaria presentada por las unidades.	5	Comité	
	1.6 Integrar y generar el proyecto de presupuesto.	4	Comité	
	1.7 Cargar presupuesto en el sistema SAFI	8	Gerencia Financiera	
	1.8 Enviar el Proyecto de Presupuesto a DGP.	8	Procurador(a) General de la República	
2. Ajuste a proyecto de presupuesto	2.1 Recibir Proyecto de Presupuesto revisado por DGP.	16	Gerencia Financiera	Proyecto de presupuesto
	2.2 Analizar las observaciones realizadas por DGP al proyecto de presupuesto.	16	Comité	
	2.3 Realizar ajustes al Proyecto de Presupuesto con base a las observaciones realizadas por DGP y nuevos aspectos determinados por la persona Titular.	8	Comité	

	2.4 Solicitar acceso al sistema SAFI para realizar cambios.	8	Gerencia Financiera	
	2.5 Realizar cambios de Proyecto de Presupuesto en Sistema SAFI.	16	Gerencia Financiera	
	2.6 Enviar Proyecto de Presupuesto ajustado a DGP.	8	Procurador(a) General de la República	
3. Formulación de presupuesto	3.1 Recibir Presupuesto asignado a la institución.	8	Gerencia Financiera	Borrador de ejecución presupuestar ía
	3.2 Distribuir montos según rubro.	8	Comité	
	3.3 Solicitar acceso a sistema SAFI.	8	Gerencia Financiera	
	3.4 Cargar información en sistema SAFI.	16	Gerencia Financiera	
	3.5 Remitir presupuesto a DGP con información sobre techo presupuestario, prioridades y tiempo.	16	Procurador(a) General de la República	
	3.6 Monitoreo de sesiones de AL para aprobación final de presupuesto.	8	Gerencia Financiera	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Elaboración de proyecto de presupuesto			42
2	Ajuste a proyecto de presupuesto			72
3	Formulación de presupuesto			64
Duración total del procesos (horas)				178

Fuente: Elaboración propia.

5.3.4.2 MODELADO DEL PROCESO LUEGO DE APLICADA LA MEJORA

Ilustración 72. Modelado del proceso luego de aplicación de la mejora.



Fuente: Elaboración propia.

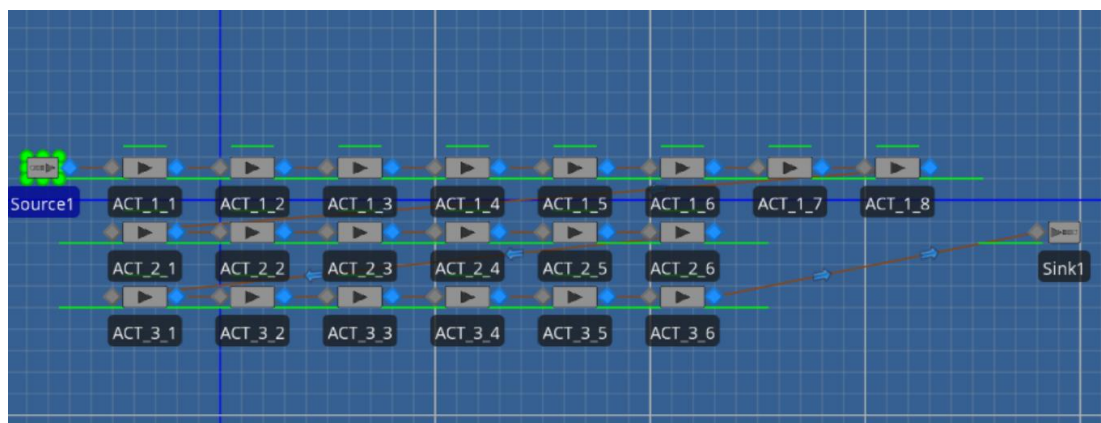
3.5.3.4.3 SIMULACIÓN DEL PROCESO ACTUAL

Para garantizar una comprensión integral del proceso bajo estudio y sustentar la propuesta de mejora con base en evidencia objetiva, se considera fundamental la simulación de la situación actual del proceso de proyecto de presupuesto en la Procuraduría General de la República (PGR). Esta simulación permite modelar el comportamiento real del proceso en función de las condiciones existentes dentro de la institución. Para ello, se contemplan todos los recursos disponibles en la actualidad, incluyendo los recursos humanos, tecnológicos y materiales, así como las restricciones operativas que afectan su ejecución.

Asimismo, se incorporan los tiempos de ejecución correspondientes a cada actividad del proceso, los cuales fueron determinados previamente mediante el inventario de actividades desarrollado durante la fase de diagnóstico. De esta forma, la simulación no solo representa fielmente la dinámica actual del proceso, sino que también proporciona una base cuantitativa para identificar cuellos de botella, evaluar niveles de eficiencia y justificar la necesidad de mejora.

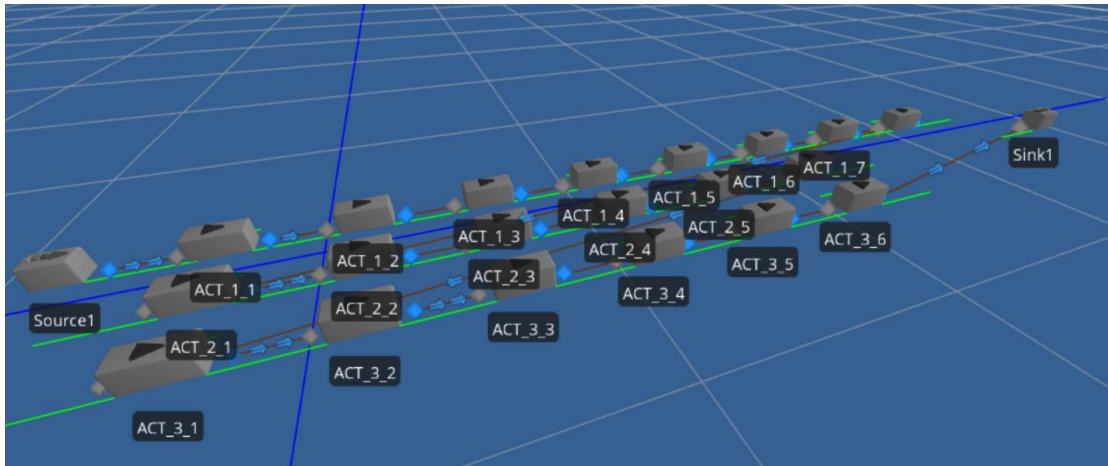
Este enfoque permite realizar un análisis comparativo con el escenario propuesto, facilitando así la toma de decisiones informadas orientadas a fortalecer la función estratégica institucional.

Ilustración 73. Simulación el proceso Formulación de proyecto de presupuesto en 2D.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 74. Simulación del proceso de Formulación de proyecto de presupuesto en 3D.



Fuente: Elaboración propia.

Luego Una vez ejecutada la simulación del proceso en su estado actual, y tras transcurrir el tiempo definido para la observación del comportamiento del modelo, se obtuvieron una serie de resultados generales que permiten identificar el desempeño del proceso bajo las condiciones reales de la Procuraduría General de la República. Estos resultados reflejan aspectos clave como los tiempos de ciclo, la utilización de recursos, los niveles de eficiencia y la presencia de posibles cuellos de botella.

Ilustración 75. Resultados obtenidos de Formulación de proyecto de presupuesto.

Average						Drop Column Fields Here	
Object Type	Object Name	Data Source	Category	Data Item	Statistic	Average Total	
ModelEntity	DefaultEntity	[Population]	Content	NumberInSystem	Average	0.9954	
					Maximum	1.0000	
			FlowTime	TimeInSystem	Average (Hou...	216.0071	
					Maximum (Ho...	216.0071	
					Minimum (Hou...	216.0071	
					Observations	1.0000	
Path	Path1	[Travelers]	Throughput	NumberCreated	Total	1.0000	
				NumberDestroyed	Total	1.0000	
			Content	NumberOnLink	Average	0.0000	
					Maximum	1.0000	
			FlowTime	TimeOnLink	Average (Hou...	0.0004	
					Maximum (Ho...	0.0004	
	Path10	[Travelers]	Throughput	NumberEntered	Total	1.0000	
				NumberExited	Total	1.0000	
			Content	NumberOnLink	Average	0.0000	
					Maximum	1.0000	

Fuente: Elaboración propia.

LINK: https://drive.google.com/file/d/1GqZPIM-xJ17ac5q9JEg_TGliblWHfBCr/view?usp=sharing

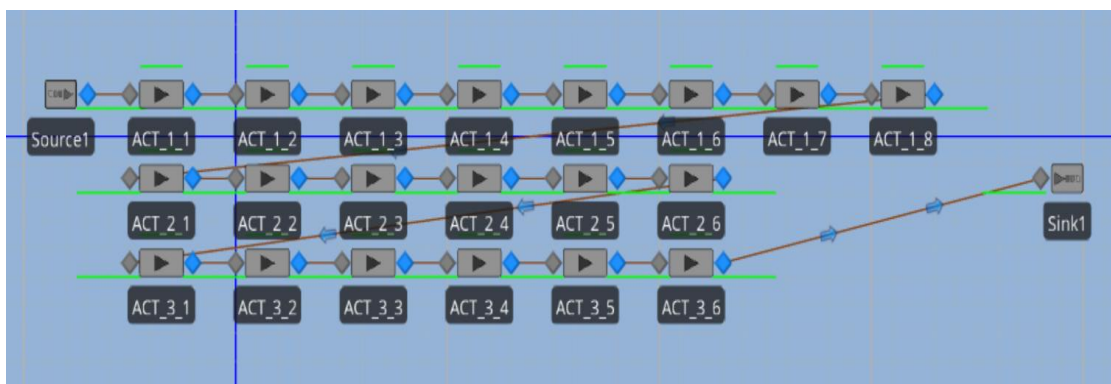
QR:



3.5.3.4.4 SIMULACIÓN DE PROCESO MEJORADO

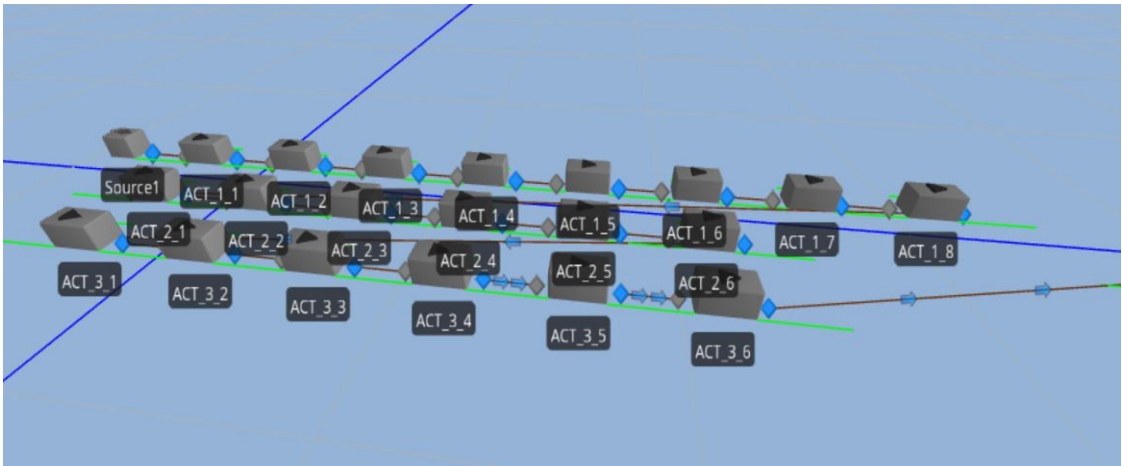
Posteriormente, se procedió a realizar los ajustes correspondientes para llevar a cabo la simulación del proceso mejorado, considerando las propuestas de optimización planteadas durante la etapa de diseño. Dichos ajustes fueron incorporados respetando en todo momento la lógica y secuencia del flujo original del proceso, con el objetivo de mantener su coherencia operativa. La simulación del escenario mejorado permite visualizar de forma anticipada los efectos positivos esperados a partir de la implementación de las mejoras, tales como la reducción de tiempos, la optimización en el uso de recursos y una mayor eficiencia en la ejecución de las actividades estratégicas. A continuación, se presenta la simulación correspondiente al proceso mejorado, la cual servirá como base para el análisis comparativo con el escenario actual.

Ilustración 76. Simulación del proceso mejorado de Formulación de proyecto de presupuesto en 2D.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 77. Simulación del proceso mejorado de Formulación de proyecto de presupuesto en 2D.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la simulación del proceso en su versión mejorada, se obtuvieron una serie de resultados que permiten evaluar el impacto de las modificaciones implementadas en términos de eficiencia, tiempos de ejecución y uso de recursos. Esta simulación refleja el comportamiento del proceso estratégico bajo un nuevo esquema operativo optimizado, el cual incorpora ajustes orientados a eliminar actividades redundantes, reducir tiempos ociosos y mejorar la coordinación entre las distintas unidades involucradas. Los resultados obtenidos permiten identificar mejoras sustanciales respecto al escenario actual, y constituyen una base objetiva para validar la viabilidad y efectividad de la propuesta. A continuación, se presentan los principales resultados derivados de la simulación del proceso mejorado.

Ilustración 78. Resultados obtenidos de la simulación mejorada de Formulación de proyecto de presupuesto.

Average						Drop Column Fields Here	
Object Type	Object Name	Data Source	Category	Data Item	Statistic	Average Total	
ModelEntity	DefaultEntity	[Population]	Content	NumberInSystem	Average	0.9954	
					Maximum	1.0000	
			FlowTime	TimeInSystem	Average (Hou...	216.0071	
					Maximum (Ho...	216.0071	
					Minimum (Hou...	216.0071	
					Observations	1.0000	
			Throughput	NumberCreated	Total	1.0000	
				NumberDestroyed	Total	1.0000	
Path	Path1	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average	0.0000	
					Maximum	1.0000	
			FlowTime	TimeOnLink	Average (Hou...	0.0004	
					Maximum (Ho...	0.0004	
					Minimum (Hou...	0.0004	
			Throughput	NumberEntered	Total	1.0000	
				NumberExited	Total	1.0000	
			Path10	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average
	Maximum	1.0000					

Fuente: Elaboración propia.

Link:

<https://drive.google.com/file/d/15xKDGsRngdGmYhoK5iMX7oKFmvKFXGZk/view?usp=sharing>

QR:



3.5.3.4.5 INVENTARIO DE FINAL DE INDICADORES

Tabla 228: Inventario de indicadores de formulación de proyecto de presupuesto 1.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA	
PERFIL DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR	Documento proyecto de presupuesto elaborado	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Evaluar la elaboración del documento del Proyecto de Presupuesto, mediante la consolidación y estructuración de la información financiera requerida, para garantizar una planificación presupuestaria efectiva y alineada con los objetivos institucionales de la Procuraduría General de la República.	
PROCESO	Formulación de proyecto de presupuesto	
RESPONSABLE	• Unidad de Presupuesto • Dirección Financiera	
PARTES INTERESADAS	• Autoridades de la Procuraduría General de la República • Unidades ejecutoras del presupuesto • Órganos de control y supervisión financiera	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Número de documentos de Proyecto de Presupuesto elaborados	Total de documentos de Proyecto de Presupuesto elaborados en el año	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
<i>= Documentos elaborados en el año</i>		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	

Anual	Garantizar la elaboración del documento dentro del plazo establecido y con el cumplimiento de los requisitos normativos y técnicos.	
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: Documento elaborado y entregado dentro del plazo con todos los requisitos cumplidos • Aceptable: Documento elaborado con observaciones menores y ajustes requeridos • Deficiente: Documento no elaborado o con incumplimiento de requisitos esenciales		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros oficiales de la Unidad de Presupuesto • Documentación financiera y planificación presupuestaria • Informes de aprobación y observaciones de los órganos de control		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 229. Inventario de indicadores de formulación de proyecto de presupuesto 2.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Documento PEP elaborado	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la elaboración del Documento del Plan de Ejecución Presupuestaria (PEP), con el fin de asegurar que la planificación y distribución de los recursos presupuestarios esté alineada con las necesidades y objetivos de la Procuraduría General de la República, garantizando la correcta implementación de los recursos financieros.	
PROCESO	Formulación de proyecto de presupuesto	
RESPONSABLE	• Unidad de Planificación y Programación Financiera • Dirección Financiera	
PARTES INTERESADAS	• Autoridades de la Procuraduría General de la República • Unidades ejecutoras del presupuesto • Órganos de control y supervisión financiera	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES
Número de documentos PEP elaborados		Total de documentos PEP elaborados en el año
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
<i>= Documentos PEP elaborados en el año</i>		
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR

Anual	Elaborar el Documento PEP dentro de los plazos establecidos y con la calidad necesaria para garantizar la correcta ejecución del presupuesto.	
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: Documento elaborado y aprobado dentro del plazo con todos los requisitos cumplidos • Aceptable: Documento elaborado con algunas observaciones menores • Deficiente: Documento no elaborado o con incumplimiento de requisitos esenciales		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros oficiales de la Unidad de Planificación y Programación Financiera • Documentación del PEP • Informes de aprobación del documento por las autoridades competentes		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 230. Inventario de indicadores de formulación de proyecto de presupuesto 3.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de Insumos Documentados	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la proporción de insumos que se han documentado de manera correcta en relación con los insumos identificados en la Formulación del Proyecto de Presupuesto garantizando la trazabilidad y el control adecuado de todos los insumos para el fortalecimiento de la toma de decisiones, la planificación de las compras y la administración de recursos en la PGR.	
PROCESO	Formulación de proyecto de presupuesto	
RESPONSABLE	Comité	
PARTES INTERESADAS	• Gerencia Financiera • Procurador General de la PGR	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Pagos efectuados	Pagos efectuados a proveedores	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
<i>= Total de pagos efectuados a proveedores</i>		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	

Anual	95%	
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: 100% de los insumos documentados. • Aceptable: 80-99% de los insumos documentados. • Deficiente: Menos del 80% de los insumos documentados.		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registro de los insumos documentados • Informes de revisión de insumos • Registros de control o auditorías internas sobre los insumos documentados		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

3.5.3.4.6 SITUACIÓN ACTUAL VS SITUACIÓN MEJORADA

En esta etapa, se procede al análisis de los indicadores previamente definidos con el propósito de evaluar de forma comparativa los resultados obtenidos en la simulación del proceso en su estado actual frente a los del escenario mejorado. Este análisis permite identificar de manera objetiva los beneficios derivados de la implementación de las mejoras propuestas, tomando como base los datos generados a partir de las simulaciones realizadas. Los indicadores seleccionados permiten medir aspectos clave como el tiempo total del proceso, el uso eficiente de los recursos, la reducción de actividades innecesarias y el incremento en la productividad. A partir de esta comparación, se busca determinar el grado de efectividad de la propuesta de mejora, así como su potencial impacto en la planificación estratégica institucional.

Tabla 231. Desarrollo de la situación actual vs situación mejorada de optimización de procesos.

Indicador N°1	
Documento proyecto de presupuesto elaborado	
Fórmula	
$= \text{Documentos elaborados en el año}$	
Situación actual	Situación propuesta
= 25	= 41
Conclusión: El indicador de formulación de proyecto de presupuesto, específicamente en el documento de proyecto de presupuesto elaborado, ha mostrado una mejora significativa, pasando de 25 en la situación actual a 41 en la situación mejorada. Este aumento refleja un fortalecimiento en la capacidad de planificación financiera dentro de la institución, permitiendo una mayor cantidad de proyectos de presupuesto elaborados con mayor precisión y alineación a los objetivos estratégicos. La mejora sugiere una optimización en los procesos y herramientas	

utilizadas para la elaboración de presupuestos, contribuyendo a una gestión más eficiente y efectiva de los recursos financieros.	
Indicador N° 2	
Documento PEP elaborado	
Fórmula	
<i>= Documentos PEP elaborados en el año</i>	
Situación actual	Situación propuesta
= 22	= 45
Conclusión: El indicador de "documento PRP elaborado" ha mostrado una mejora significativa, pasando de 22 en la situación actual a 45 en la situación mejorada. Este incremento refleja un avance en la capacidad de la institución para desarrollar y formalizar los documentos del PRP (Planificación de Recursos Públicos), lo que contribuye a una mayor eficiencia y claridad en la gestión de los recursos. La mejora sugiere una optimización en los procesos y herramientas utilizadas, permitiendo una mejor planificación y ejecución de las acciones estratégicas.	
Indicador N°3	
Porcentaje de insumos documentados	
Fórmula	
<i>= $\left(\frac{\text{Número de insumos documentados}}{\text{Número total de insumos identificados}} \right) \times 100$</i>	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{35}{65} \right) \times 100$ $= 53.84 \%$	$= \left(\frac{52}{65} \right) \times 100$ $= 80.00 \%$
Conclusión: El indicador de porcentaje de insumos documentados ha mostrado una mejora significativa, pasando del 53.84% en la situación actual al 80.00% en la situación propuesta. Este incremento refleja un avance en la sistematización y organización de los insumos dentro de la institución, lo que facilita una mejor gestión y control de los recursos. La mejora sugiere una optimización en los procesos de documentación, lo que contribuye a una mayor eficiencia en la toma de decisiones y en la planificación de actividades estratégicas.	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.4 EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

3.5.4.1 GESTIÓN DEL PROCESO

3.5.4.1.1 VALIDACIÓN DEL OBJETIVO DEL PROCESO

Tabla 232. Análisis del objetivo de Ejecución Presupuestaria.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA ANÁLISIS DE OBJETIVO DEL PROCESO	
Nombre del Proceso	Ejecución Presupuestaria	
Objetivo del proceso	Proyectar la distribución mensual de los desembolsos utilizando el sistema proporcionado por el Ministerio de Hacienda, procurando la obtención de los bienes y servicios esenciales para el funcionamiento institucional.	
Validación del objetivo		
¿Qué? (Acción/es)	¿Cómo? (Medios/Actividades)	¿Para qué? (Propósito/Fin)
Proyectar la distribución mensual de los desembolsos	Uso del sistema proporcionado por el Ministerio de Hacienda	Obtención de los bienes y servicios esenciales para el funcionamiento institucional.
Identificación de factores relevantes		
¿El qué?	Los desembolsos	
¿En quién?	En la institución	

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: El objetivo está planteado correctamente.

El objetivo cumple con las 3 preguntas principales, además de que permite identificar los factores relevantes como el qué y en quién.

3.5.4.1.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES

Tabla 233. Procedimientos y actividades del proceso Ejecución Presupuestaria.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Generación de Información para PEP	1.1 Analizar asignación presupuestaria aprobada por Asamblea Legislativa.	8	Técnico Presupuestario	Información Financiera Para

	1.2 Ajustar créditos presupuestarios de acuerdo con prioridades institucionales bajo la estructura presupuestaria vigente.	8	Técnico Presupuestario	Elaboración de PEP
	1.3 Elaborar Planificación Anual de Compras (PAC) según techos presupuestarios asignados a las unidades.	16	UCP	
	1.4 Recibir PAC.	16	Técnico Presupuestario	
	1.5 Revisar PAC.	24	Gerente Financiero	
	1.6 Validar PAC.	24	Gerente Financiero	
	1.7 Registrar techos presupuestarios asignados a proyectos de inversión Pública comprendidos en el Programa Anual de Inversión Pública del Sector No Financiero (PAIP).	8	Técnico Presupuestario	
	1.8 Comparar plantillas de Ley de Salarios Aprobada con Plantilla existente, verificando aprobación de plazas.	24	Técnico Presupuestario	
2. Elaboración de PEP	2.1 Distribuir de manera mensual recursos aprobados en Ley de Presupuesto; esto se debe hacer a nivel de Unidad Presupuestaria, Línea de Trabajo y Específico de Gasto.	8	Técnico Presupuestario	Borrador de PEP
	2.2 Digitar la distribución mensual.	24	Técnico Presupuestario	
	2.3 Registrar la distribución mensualizada para cuadrar PEP con Ley de Presupuesto.	8	Técnico Presupuestario	
	2.4 Revisar cuadratura.	8	Gerente Financiero	
	2.5 Validar PEP.	8	Gerente Financiero	
3. Remisión de PEP	3.1 Consolidar PEP en sistema SAFI	16	Técnico Presupuestario	Proyecto de PEP
	3.2 Imprimir fase final de PEP.	16	Técnico Presupuestario	
	3.3 Firma PEP.	8	Gerente Financiero	

	3.4 Remite PEP a Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda	8	Gerente Financiero	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Generación de Información para PEP			128
2	Elaboración de PEP			56
3	Remisión de PEP			48
Duración total del proceso (horas)				232

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra el análisis de las actividades basado en el diagrama de decisiones planteado en el apartado 2.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES, literal b. En la siguiente tabla para resumir las actividades se utilizará el acrónimo act"x.x"; donde la "x" representa el número de actividad según la "Tabla 88. Procedimientos y actividades del proceso Ejecución Presupuestaria."

Tabla 234. Análisis de actividades del proceso Ejecución Presupuestaria.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES				
Fecha	07/01/2025		Realizado por	ER18007/ FM17013/ RH17007	
Actividad	¿Es esta una actividad irrelevante?	¿El tiempo está establecido por ley?	¿La actividad puede optimizarse?	¿Es una actividad cuyo tiempo de ejecución varía según evento?	Tipo de Actividad
1.1	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
1.2	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
1.3	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
1.4	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.5	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.6	No	No	Sí	-	Actividad optimizable

1.7	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.8	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.1	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
2.2	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
2.3	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
2.4	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
2.5	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
3.1	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
3.2	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
3.3	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
3.4	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley

Fuente: Elaboración propia.

3.5.4.1.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA ACTIVIDADES OPTIMIZABLES

Tabla 235. Descripción de la optimización en el proceso Ejecución Presupuestaria: actividad 1.4

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
	Proceso	Ejecución Presupuestaria	Procedimiento
Actividad	1.4 Recibir PAC.		
Tipo de optimización	Descripción		

Combinación de actividades	No aplica.
Gestión de recursos tecnológicos	○ Almacenamiento en la nube de los archivos presentados, asegurando su disponibilidad inmediata y resguardo. ○ Utilizar herramientas de software colaborativo para que múltiples personas puedan trabajar un documento compartido.
Gestión de recurso humano	No aplica.
Otras mejoras	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 236. Descripción de la optimización en el proceso Ejecución Presupuestaria: actividad 1.5

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Ejecución Presupuestaria	Procedimiento	1. Generación de Información para PEP
Actividad	1.5 Revisar PAC.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar herramientas de software colaborativo para que múltiples personas puedan trabajar un documento compartido.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 237. Descripción de la optimización en el proceso Ejecución Presupuestaria: actividad 1.6

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Ejecución Presupuestaria	Procedimiento	1. Generación de Información para PEP
Actividad	1.6 Validar PAC.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		

Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar herramientas de software colaborativo para que múltiples personas puedan trabajar un documento compartido.
Gestión de recurso humano	No aplica.
Otras mejoras	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 238. Descripción de la optimización en el proceso Ejecución Presupuestaria: actividad 1.7

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Ejecución Presupuestaria	Procedimiento	1. Generación de Información para PEP
Actividad	1.7 Registrar techos presupuestarios asignados a proyectos de inversión Pública comprendidos en el Programa Anual de Inversión Pública del Sector No Financiero (PAIP).		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar herramientas de software colaborativo para que múltiples personas puedan trabajar un documento compartido.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 239. Descripción de la optimización en el proceso Ejecución Presupuestaria: actividad 1.8

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Ejecución Presupuestaria	Procedimiento	1. Generación de Información para PEP
Actividad	1.8 Comparar plantillas de Ley de Salarios Aprobada con Plantilla existente, verificando aprobación de plazas.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		

Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.
Gestión de recurso humano	No aplica.
Otras mejoras	Generación de Plantilla estándar para que las Unidades Puedan Presentar su información y que esta sea procesada rápidamente para presentarse a la Gerencia Financiera.

Fuente: Elaboración propia.

3.5.4.2 GESTIÓN DE RECURSO

A continuación, se detallan los recursos tecnológicos, humanos y para otras mejoras que se han identificado como necesarios para la optimización de las actividades del proceso de Ejecución Presupuestaria:

3.5.4.2.1 RECURSO TECNOLÓGICO

Tabla 240. Descripción de recurso tecnológico para Ejecución Presupuestaria N°1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso solicitado:	Herramienta de almacenamiento SharePoint
Justificación de uso	
SharePoint proporcionará una plataforma centralizada para almacenar, gestionar y compartir documentos y datos relacionados con la ejecución presupuestaria. Al ser una herramienta basada en la nube, permite el acceso remoto y la colaboración en tiempo real entre los diferentes departamentos, lo que mejora la eficiencia, el control y la seguridad de la información. Además, facilita la integración con otras herramientas de Microsoft, como Excel y Teams, para optimizar la gestión de presupuestos	
Situación o Uso Actual	
Actualmente, la información relacionada con la ejecución presupuestaria puede estar dispersa en diferentes plataformas o sistemas, lo que dificulta el acceso, la actualización y el seguimiento de los datos financieros en tiempo real. Esto podría generar retrasos en la toma de decisiones y errores en la coordinación entre los equipos responsables.	
Uso Proyectado	
1. Almacenamiento centralizado de documentos de ejecución presupuestaria, como informes de gastos, balances de cuentas y presupuestos revisados. 2. Compartición segura de archivos y documentos con equipos de trabajo y otros departamentos responsables.	

3. Creación de carpetas y bibliotecas de documentos para organizar la información presupuestaria por áreas o proyectos. 4. Colaboración en tiempo real en la edición de documentos y reportes presupuestarios.
Cantidad requerida
1. Cuentas institucionales de SharePoint para todos los usuarios involucrados en la ejecución presupuestaria. 2. Licencias de acceso y almacenamiento según el número de usuarios y la cantidad de información a gestionar.
Durabilidad o vida útil
SharePoint es una herramienta en la nube que se mantiene actualizada continuamente por Microsoft. Su durabilidad está vinculada a la vigencia de las cuentas y sus licencias, así como a la correcta organización y mantenimiento de los archivos dentro de la plataforma.
Requerimientos técnicos
1. Conexión estable a Internet. 2. Dispositivos compatibles (PC, laptop, tablet o smartphone). 3. Cuentas de usuario configuradas en la plataforma SharePoint. 4. Capacitación en el uso de la herramienta y organización de archivos.
Tiempo estimado de implementación
1. Configuración de cuentas y permisos: 1 a 2 días. 2. Capacitación sobre uso y organización de SharePoint: 2 días. 3. Carga inicial de documentos y organización de carpetas: 1 semana.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 241. Descripción de recurso tecnológico para Ejecución Presupuestaria N°2

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso solicitado:	Herramienta Google Docs
Justificación de uso	
Google Docs ofrece una plataforma colaborativa en tiempo real, lo que permitirá que los documentos relacionados con la ejecución presupuestaria sean creados, editados y compartidos de manera simultánea por múltiples usuarios, sin la necesidad de estar en el mismo lugar físico. Esta herramienta garantiza la integridad de los documentos mediante el control de versiones y el acceso de solo lectura o edición según el rol de cada miembro, mejorando la eficiencia y reduciendo el riesgo de errores humanos.	
Situación o Uso Actual	
Actualmente, los documentos relacionados con la ejecución presupuestaria pueden estar dispersos en diferentes plataformas o no estar accesibles de manera eficiente para los miembros del equipo que requieren colaborar en ellos. Esto puede resultar en demoras, falta de actualización o dificultades para mantener un registro organizado y accesible.	

Uso proyectado
1. Creación y edición de documentos presupuestarios, como informes de gastos, revisiones de presupuesto, y análisis financieros. 2. Colaboración en tiempo real entre los miembros del equipo, con posibilidad de agregar comentarios, sugerencias y anotaciones directamente en los documentos. 3. Compartición segura de documentos con otros departamentos y partes interesadas para su revisión y aprobación. 4. Control de versiones para seguir la evolución de los documentos a lo largo del proceso de ejecución presupuestaria.
Cantidad requerida
1. Cuentas de Google para todos los miembros del equipo involucrados en la ejecución presupuestaria. 2. Capacitación sobre el uso de Google Docs para maximizar las funcionalidades de colaboración y control de versiones.
Durabilidad o vida útil
Google Docs es una herramienta en la nube, lo que garantiza su durabilidad y accesibilidad mientras se mantengan activas las cuentas de usuario y se sigan las buenas prácticas en la organización de los documentos dentro de la plataforma.
Requerimientos técnicos
1. Conexión estable a Internet. 2. Dispositivos compatibles (PC, laptop, tablet o smartphone). 3. Cuentas de Google configuradas para los usuarios que acceden a los documentos. 4. Capacitación básica en el uso de la herramienta y las funcionalidades colaborativas (comentarios, sugerencias, control de versiones).
Tiempo estimado de implementación
1. Configuración de cuentas de Google y permisos: 1 día. 2. Capacitación básica sobre el uso de Google Docs: 1 día. 3. Carga inicial de documentos y organización de carpetas: 1 semana.

Fuente: Elaboración propia.

3.5.4.2.2 OTRAS MEJORAS

Tabla 242. Descripción de propuesta de mejora para Ejecución Presupuestaria N°1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Propuesta de mejora	Desarrollo de planillas estándar
Justificación de la mejora	
El desarrollo de planillas estándar permitirá estandarizar la forma en que se documentan y se presentan los datos relacionados con la ejecución presupuestaria. La creación de plantillas predefinidas garantizará que la información se registre de manera consistente, minimizando errores y omisiones, y asegurando que todos los involucrados en el proceso puedan acceder y	

comprender fácilmente la información. Además, facilitará la automatización de tareas repetitivas y la integración con otras herramientas tecnológicas, mejorando la eficiencia del equipo y el cumplimiento de los plazos.

Objetivo de la mejora

Desarrollar un conjunto de planillas estándar que cubran las diferentes necesidades de la ejecución presupuestaria (como seguimiento de gastos, comparación de presupuesto vs. ejecución, informes de desviaciones, etc.), con el fin de optimizar el proceso de recopilación, análisis y reporte de datos financieros.

Enlistar recursos a ocupar

1- Microsoft Excel, Google Sheets, y cualquier otra plataforma adecuada para crear y gestionar planillas (como SharePoint para almacenamiento y acceso colaborativo).
 2- Equipo contable y financiero para diseñar las planillas estándar y definir las fórmulas y campos relevantes.
 3- Plantillas de planillas estándar para diferentes tipos de informes presupuestarios y seguimiento de ejecuciones.
 4- Capacitación para los miembros del equipo sobre cómo utilizar las planillas estándar y asegurar su uso correcto en todo el proceso de ejecución presupuestaria.

Fuente: Elaboración propia.

3.5.4.3 MEDICIÓN Y CONTROL DEL PROCESO

3.5.4.3.1 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES

Los indicadores actuales con los que cuenta el proceso son los siguientes:

Indicador N°1

Informes de ejecución y seguimiento presupuestario elaborados

= Total de informes de ejecución y seguimiento presupuestario elaborados en el año

Indicador N°2

Modificaciones Presupuestarias realizadas

= Total de modificaciones en el presupuesto realizadas

Indicador N°3

Compromisos presupuestarios elaborados

= Total de compromisos presupuestarios elaborados

Indicador N°4

Pago Proveedores efectuados

= Total de pagos efectuados a proveedores

Indicador N°5

Planillas Salariales revisadas y pagadas

$$= \text{Total de planillas salariales revisadas y pagadas}$$

Aunque el proceso si cuenta con indicadores, no brindan un panorama totalmente claro o suficiente para medir y monitorear correctamente el proceso, es por ello que se procede a realizar más indicadores complementarios acorde al objetivo del proceso.

3.5.4.3.2 DISEÑO DE INDICADORES

Identificar los objetivos de los procesos

Proyectar la distribución mensual de los desembolsos utilizando el sistema proporcionado por el Ministerio de Hacienda, procurando la obtención de los bienes y servicios esenciales para el funcionamiento institucional.

Definir las variables que van a componer el indicador

- Porcentaje de desembolsos ejecutados según el cronograma

$$\% \text{ desembolsos ejecutados} = \left(\frac{\text{N° de desembolsos ejecutados}}{\text{N° total de desembolsos planificados}} \right) \times 100$$

- Porcentaje de Bienes y Servicios adquiridos en el tiempo planificado

$$\% \text{ Bienes y Servicios adquiridos en el tp} = \left(\frac{\text{N° de bienes y servicios adquiridos en el tiempo estimado}}{\text{N° total de bienes y servicios planificados}} \right) \times 100$$

- Nivel de cumplimiento en la asignación mensual de recursos

$$\% \text{ cumplimiento en asignación de recursos} = \left(\frac{\text{N° de recursos asignados según lo planificado}}{\text{N° total de recursos planificados}} \right) \times 100$$

- Porcentaje de ejecución del presupuesto mensual

$$\% \text{ Ejecución del presupuesto mensual} = \left(\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto asignado en el mes}} \right) \times 100$$

Redactar el nombre del indicador

- **Porcentaje de desembolsos ejecutados según el cronograma:** Mide el grado de cumplimiento en la ejecución de los desembolsos según lo planificado.

- **Porcentaje de Bienes y Servicios adquiridos en el tiempo planificado:** Mide la proporción de bienes y servicios que han sido adquiridos con relación a lo planificado.
- **Nivel de cumplimiento en la asignación de recursos:** Evalúa si los recursos se han asignados a las unidades organizativas según lo planificado.
- **Porcentaje de ejecución del presupuesto:** Mide el grado de avance en la ejecución del presupuesto planificado.

Selección de fuentes de información

- Registros contables y financieros de la PGR
- Reportes de ejecución presupuestaria mensuales y anuales
- Estados de flujo de efectivo
- Informes de auditoría interna y externa
- Registros de compras y órdenes de adquisición

Concretar el objetivo del indicador

- **Porcentaje de desembolsos ejecutados según el cronograma:** Medir el porcentaje de desembolsos ejecutados según el cronograma, mediante la comparación entre los desembolsos realizados y los programados en el período establecido, para evaluar el cumplimiento de la planificación financiera y optimizar la gestión presupuestaria en la Procuraduría General de la República.
- **Porcentaje de Bienes y Servicios adquiridos en el tiempo planificado:** Medir el porcentaje de bienes y servicios adquiridos, mediante la comparación entre las adquisiciones realizadas y las programadas dentro del período establecido, para evaluar el cumplimiento del plan de compras y garantizar una gestión eficiente de los recursos en la Procuraduría General de la República.
- **Nivel de cumplimiento en la asignación de recursos:** Medir el nivel de cumplimiento en la asignación de recursos, mediante la comparación entre los recursos asignados y los previstos en el presupuesto, para evaluar la eficiencia en la distribución financiera y garantizar el uso óptimo de los fondos en la Procuraduría General de la República.
- **Porcentaje de ejecución del presupuesto:** Medir el porcentaje de ejecución del presupuesto, mediante la comparación entre el monto del presupuesto ejecutado y el

presupuesto asignado, para evaluar la eficiencia en la gestión financiera y garantizar el uso óptimo de los recursos en la Procuraduría General de la República.

Establecer las metas del indicador

- **Porcentaje de desembolsos ejecutados según el cronograma:** Ejecutar el 80% de los desembolsos programados dentro del período fiscal, asegurando el cumplimiento del calendario de pagos.
- **Porcentaje de Bienes y Servicios adquiridos:** Garantizar que al menos el 95% de los bienes y servicios planificados en el presupuesto anual sean adquiridos dentro del ejercicio fiscal, cumpliendo con los procedimientos administrativos y normativos.
- **Nivel de cumplimiento en la asignación de recursos:** Lograr un cumplimiento del 80% en la asignación de recursos a cada unidad administrativa según lo planificado, evitando retrasos en la ejecución de actividades estratégicas.
- **Porcentaje de ejecución del presupuesto mensual:** Alcanzar un 95% de ejecución del presupuesto asignado al cierre del año fiscal, garantizando eficiencia y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Determinar la frecuencia de medición del indicador

- **Porcentaje de desembolsos ejecutados según el cronograma:** La frecuencia de medición del indicador es mensual.
- **Porcentaje de Bienes y Servicios adquiridos:** La frecuencia de medición del indicador es mensual.
- **Nivel de cumplimiento en la asignación de recursos:** La frecuencia de medición del indicador es mensual.
- **Porcentaje de ejecución del presupuesto:** La frecuencia de medición del indicador es mensual.

Definir rangos de cada indicador

Porcentaje de desembolsos ejecutados según el cronograma

- Óptimo: 95% - 100% de los desembolsos ejecutados según el cronograma.
- Aceptable: 80% - 94% de los desembolsos ejecutados según el cronograma.
- Deficiente: Menos del 80% de los desembolsos ejecutados según el cronograma.

Porcentaje de Bienes y Servicios adquiridos

- Óptimo: 95% - 100% de los bienes y servicios adquiridos según lo planificado.
- Aceptable: 80% - 94% de los bienes y servicios adquiridos.
- Deficiente: Menos del 80% de los bienes y servicios adquiridos.

Nivel de cumplimiento en la asignación de recursos

- Óptimo: 95% - 100% de los recursos asignados de acuerdo con lo planificado.
- Aceptable: 80% - 94% de los recursos asignados según la planificación.
- Deficiente: Menos del 80% de los recursos asignados según la planificación.

Porcentaje de ejecución del presupuesto.

- Óptimo: 95% - 100% del presupuesto ejecutado según lo planificado.
- Aceptable: 80% - 94% del presupuesto ejecutado.
- Deficiente: Menos del 80% del presupuesto ejecutado.

Definir los responsables del indicador.

- Dirección de finanzas
- Unidad de presupuesto
- Contaduría general
- Auditores internos

Definir los interesados

- Procurador general
- Unidades administrativas
- Ministerio de Hacienda
- Auditoría Interna

Verificación y validación de los indicadores.

Tabla 243. Verificación y validación de los indicadores de ejecución presupuestaria.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES					
Nombre del Proceso	Ejecución presupuestaria					
Objetivo del proceso	Proyectar la distribución mensual de los desembolsos utilizando el sistema proporcionado por el Ministerio de Hacienda, procurando la obtención de los bienes y servicios esenciales para el funcionamiento institucional.					
Indicadores	Pertinencia	Funcionabilidad	Disponibilidad	Confiabilidad	Utilidad	Observación
Informes de ejecución y seguimiento presupuestario elaborados	✓	✓	✓	✓	✓	
Modificaciones Presupuestarias realizadas	✓	✓	✓	✓	✓	
Compromisos presupuestarios elaborados	✓	✓	✓	✓	✓	
Pago Proveedores efectuados	✓	✓	✓	✓	✓	
Planillas Salariales revisadas y pagadas	✓	✓	✓	✓	✓	
Porcentaje de desembolsos ejecutados	✓	✓	✓	✓	✓	
Porcentaje de Bienes y Servicios adquiridos	✓	✓	✓	✓	✓	
Nivel de cumplimiento en la asignación mensual de recursos	✓	✓	✓	✓	✓	
Porcentaje de ejecución del presupuesto mensual	✓	✓	✓	✓	✓	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.4.4 PROCESO DE PROGRAMACIÓN DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA LUEGO DE APLICADA LA MEJORA

3.5.3.4.1. TABLA DE PROCEDIMIENTO Y ACTIVIDADES ACTUALIZADO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Tabla 244. Procedimientos y actividades del proceso Formulación de ejecución presupuestaria luego de aplicada la mejora

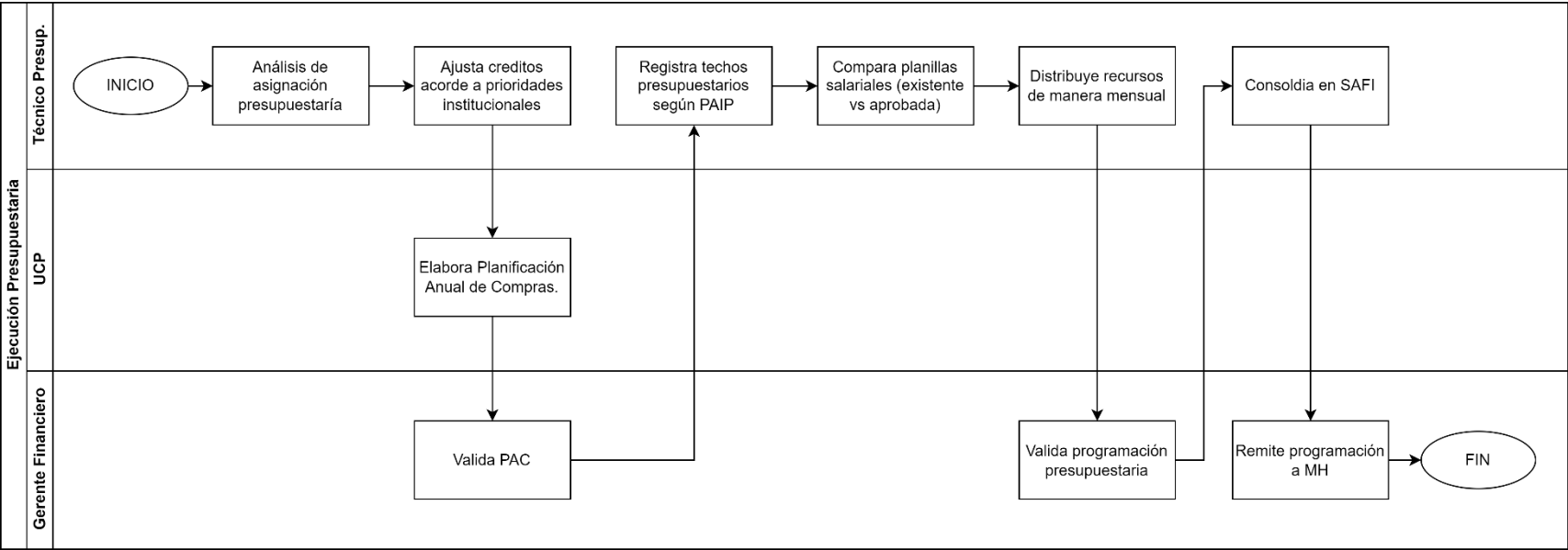
Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Generación de Información para PEP	1.1 Analizar asignación presupuestaria aprobada por Asamblea Legislativa.	8	Técnico Presupuestario	Información Financiera Para Elaboración de PEP
	1.2 Ajustar créditos presupuestarios de acuerdo con prioridades institucionales bajo la estructura presupuestaria vigente.	8	Técnico Presupuestario	
	1.3 Elaborar Planificación Anual de Compras (PAC) según techos presupuestarios asignados a las unidades.	16	UCP	
	1.4 Recibir PAC.	5	Técnico Presupuestario	
	1.5 Revisar PAC.	10	Gerente Financiero	
	1.6 Validar PAC.	8	Gerente Financiero	
	1.7 Registrar techos presupuestarios asignados a proyectos de inversión Pública comprendidos en el Programa Anual de Inversión Pública del Sector No Financiero (PAIP)	3	Técnico Presupuestario	
	1.8 Comparar plantillas de Ley de Salarios Aprobada con Plantilla existente, verificando aprobación de plazas.	8	Técnico Presupuestario	
2. Elaboración de PEP	2.1 Distribuir de manera mensual recursos aprobados en Ley de Presupuesto; esto se debe hacer a nivel de Unidad Presupuestaria, Línea de Trabajo y Específico de Gasto.	8	Técnico Presupuestario	Borrador de PEP

	2.2 Digital la distribución mensual.	24	Técnico Presupuestario	
	2.3 Registrar la distribución mensualizada para cuadrar PEP con Ley de Presupuesto.	5	Técnico Presupuestario	
	2.4 Revisar cuadratura.	8	Gerente Financiero	
	2.5 Validar PEP.	8	Gerente Financiero	
3. Remisión de PEP	3.1 Consolidar PEP en sistema SAFI	16	Técnico Presupuestario	Proyecto de PEP
	3.2 Imprimir fase final de PEP.	16	Técnico Presupuestario	
	3.3 Firma PEP.	8	Gerente Financiero	
	3.4 Remite PEP a Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda	8	Gerente Financiero	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Generación de Información para PEP			66
2	Elaboración de PEP			53
3	Remisión de PEP			48
Duración total del procesos (horas)				167

Fuente: Elaboración propia.

5.4.4.2 MODELADO DEL PROCESO LUEGO DE APLICADA LA MEJORA

Ilustración 79. Modelado del proceso mejorado de ejecución presupuestaria.



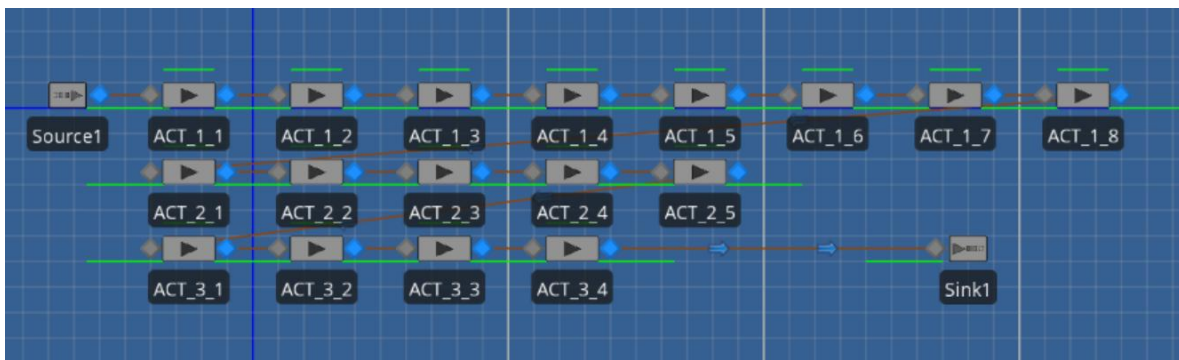
Fuente: Elaboración propia.

3.5.4.4.3 SIMULACIÓN DEL PROCESO

Para garantizar una comprensión integral del proceso bajo estudio y sustentar la propuesta de mejora con base en evidencia objetiva, se considera fundamental la simulación de la situación actual del proceso de ejecución presupuestaria en la Procuraduría General de la República (PGR). Esta simulación permite modelar el comportamiento real del proceso en función de las condiciones existentes dentro de la institución. Para ello, se contemplan todos los recursos disponibles en la actualidad, incluyendo los recursos humanos, tecnológicos y materiales, así como las restricciones operativas que afectan su ejecución.

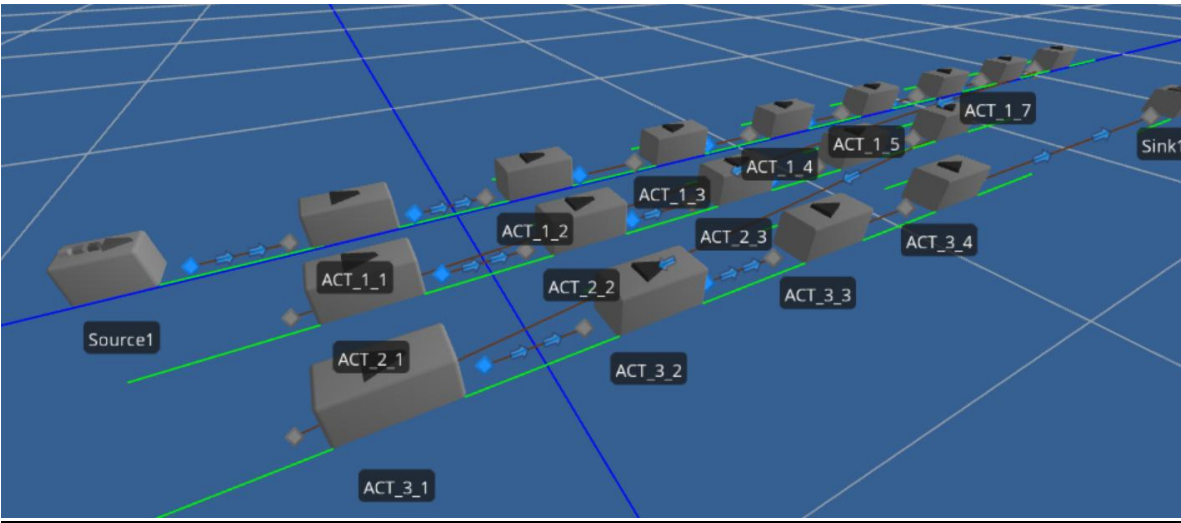
Asimismo, se incorporan los tiempos de ejecución correspondientes a cada actividad del proceso, los cuales fueron determinados previamente mediante el inventario de actividades desarrollado durante la fase de diagnóstico. De esta forma, la simulación no solo representa fielmente la dinámica actual del proceso, sino que también proporciona una base cuantitativa para identificar cuellos de botella, evaluar niveles de eficiencia y justificar la necesidad de mejora. Este enfoque permite realizar un análisis comparativo con el escenario propuesto, facilitando así la toma de decisiones informadas orientadas a fortalecer la función estratégica institucional.

Ilustración 80. Simulación del proceso de ejecución presupuestaria en 2D.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 81. Simulación del proceso de ejecución presupuestaria en 3D.



Fuente: Elaboración propia.

Luego Una vez ejecutada la simulación del proceso en su estado actual, y tras transcurrir el tiempo definido para la observación del comportamiento del modelo, se obtuvieron una serie de resultados generales que permiten identificar el desempeño del proceso bajo las condiciones reales de la Procuraduría General de la República. Estos resultados reflejan aspectos clave como los tiempos de ciclo, la utilización de recursos, los niveles de eficiencia y la presencia de posibles cuellos de botella.

Ilustración 82. Resultados obtenidos de la mejora del procesos de ejecución presupuestaria.

Average						Drop Column Fields Here	
Object Type	Object Name	Data Source	Category	Data Item	Statistic	Average Total	
ModelEntity	DefaultEntity	[Population]	Content	NumberInSystem	Average	1.0000	
					Maximum	1.0000	
			Throughput	NumberCreated	Total	1.0000	
				NumberDestroyed	Total	0.0000	
Path	Path1	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average	0.0000	
					Maximum	1.0000	
			FlowTime	TimeOnLink	Average (Hou...	0.0004	
					Maximum (Ho...	0.0004	
					Minimum (Hou...	0.0004	
			Throughput	NumberEntered	Total	1.0000	
				NumberExited	Total	1.0000	
	Path2	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average	0.0000	
					Maximum	1.0000	
			FlowTime	TimeOnLink	Average (Hou...	0.0004	
					Maximum (Ho...	0.0004	
			Throughput	NumberEntered	Average	0.0004	
					Maximum (Ho...	0.0004	

Fuente: Elaboración propia.

Link: https://drive.google.com/file/d/1rygv_tfEchxIkn05VoOukns3EvLDleyy/view?usp=sharing

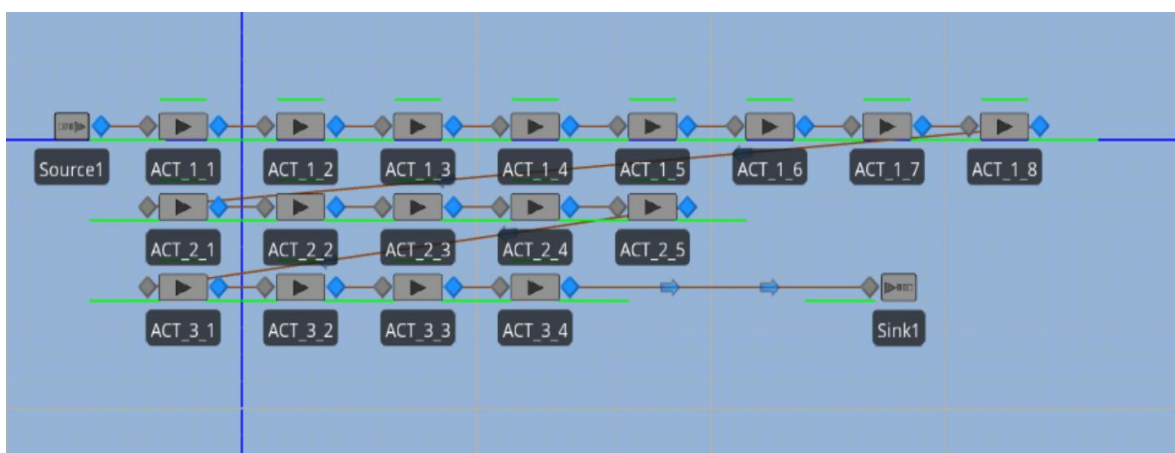
QR:



3.5.4.4.4 SIMULACIÓN DE PROCESO MEJORADO

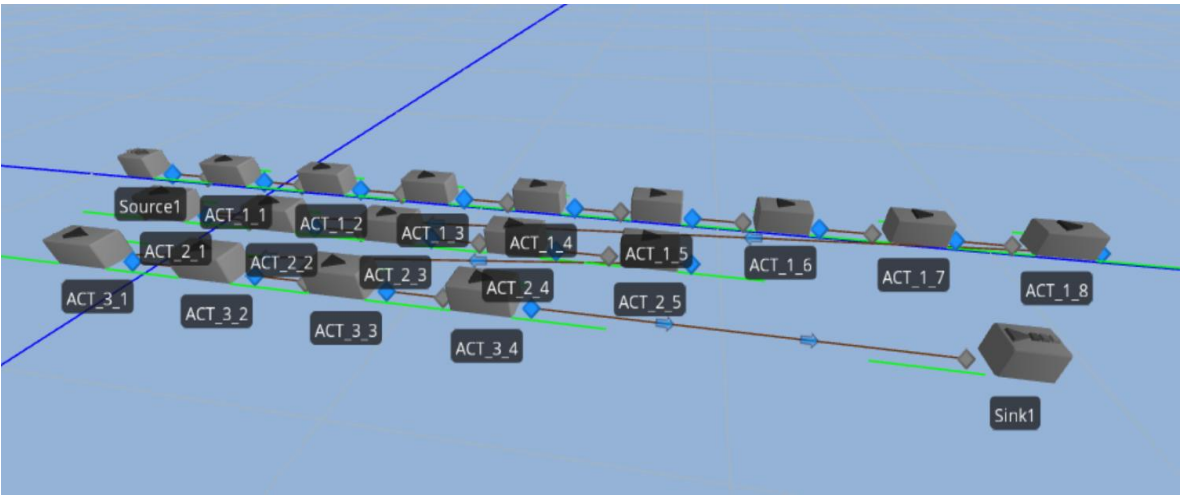
Posteriormente, se procedió a realizar los ajustes correspondientes para llevar a cabo la simulación del proceso mejorado, considerando las propuestas de optimización planteadas durante la etapa de diseño. Dichos ajustes fueron incorporados respetando en todo momento la lógica y secuencia del flujo original del proceso, con el objetivo de mantener su coherencia operativa y funcionalidad institucional. La simulación del escenario mejorado permite visualizar de forma anticipada los efectos positivos esperados a partir de la implementación de las mejoras, tales como la reducción de tiempos, la optimización en el uso de recursos y una mayor eficiencia en la ejecución de las actividades estratégicas. A continuación, se presenta la simulación correspondiente al proceso mejorado, la cual servirá como base para el análisis comparativo con el escenario actual.

Ilustración 83. Simulación del proceso mejorado de ejecución presupuestaria en 2D.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 84. Simulación del proceso mejorado de ejecución presupuestaria en 3D.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la simulación del proceso en su versión mejorada, se obtuvieron una serie de resultados que permiten evaluar el impacto de las modificaciones implementadas en términos de eficiencia, tiempos de ejecución y uso de recursos. Esta simulación refleja el comportamiento del proceso estratégico bajo un nuevo esquema operativo optimizado, el cual incorpora ajustes orientados a eliminar actividades redundantes, reducir tiempos ociosos y mejorar la coordinación entre las distintas unidades involucradas. Los resultados obtenidos permiten identificar mejoras sustanciales respecto al escenario actual, y constituyen una base objetiva para validar la viabilidad y efectividad de la propuesta. A continuación, se presentan los principales resultados derivados de la simulación del proceso mejorado.

Ilustración 85. Resultados obtenidos de la simulación mejorada de ejecución presupuestaria.

Average						
Drop Column Fields Here						
Object Type	Object Name	Data Source	Category	Data Item	Statistic	Average Total
ModelEntity	DefaultEntity	[Population]	Content	NumberInSystem	Average	0.9972
					Maximum	1.0000
			FlowTime	TimeInSystem	Average (Hou...	208.4060
					Maximum (Ho...	208.4060
					Minimum (Hou...	208.4060
					Observations	1.0000
Path	Path1	[Travelers]	Throughput	NumberCreated	Total	1.0000
					NumberDestroyed	1.0000
			Content	NumberOnLink	Average	0.0000
					Maximum	1.0000
					Average (Hou...	0.0004
					Maximum (Ho...	0.0004
Path	Path10	[Travelers]	FlowTime	TimeOnLink	Minimum (Hou...	0.0004
					Average (Hou...	0.0004
					Maximum (Ho...	0.0004
			Throughput	NumberEntered	Total	1.0000
					NumberExited	1.0000
			Content	NumberOnLink	Average	0.0000
					Maximum	1.0000

Fuente: Elaboración propia.

Link: https://drive.google.com/file/d/1O2_2RaAd1hTp0i0tnlIHPCNN4ZnupdS/view?usp=sharing

QR:



3.5.4.4.5 INVENTARIO FINAL DE INDICADORES:

Tabla 245. Inventario de indicadores de ejecución presupuestaria 1.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Informes de ejecución y seguimiento presupuestario elaborados	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la cantidad de informes de ejecución y seguimiento presupuestario elaborados, con el fin de monitorear el uso de los recursos asignados y asegurar que los desembolsos y la ejecución del presupuesto se realicen conforme a lo planificado, para garantizar la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos públicos de la Procuraduría General de la República.	
PROCESO	Ejecución presupuestaria	
RESPONSABLE	• Unidad de Ejecución Presupuestaria • Dirección Financiera	
PARTES INTERESADAS	• Autoridades de la Procuraduría General de la República • Unidades responsables de la ejecución del presupuesto • Órganos de control y auditoría interna	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES
Número de informes elaborados		Total de informes de ejecución y seguimiento presupuestario elaborados en el año
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
<i>= Total de informes de ejecución y seguimiento presupuestario elaborados en el año</i>		
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR
Anual		Elaborar los informes de ejecución y seguimiento dentro de los plazos establecidos, asegurando que

			cubran todos los aspectos del presupuesto ejecutado y los ajustes necesarios para su correcta implementación.
RANGOS DE INDICADOR			
• Óptimo: 41- 45 documentos elaborado y aprobado. • Aceptable: 25 – 41 documentos elaborado y aprobado. • Deficiente: 1- 24 documentos elaborado y aprobado			
FUENTES DE INFORMACIÓN			
• Registros oficiales de informes elaborados • Sistema de seguimiento presupuestario • Documentos financieros de ejecución			
ELABORADO POR		REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007		ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 246. Inventario de indicadores de ejecución presupuestaria 2.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Modificaciones Presupuestarias realizadas	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el número de modificaciones presupuestarias realizadas durante el año, con el fin de asegurar que los ajustes necesarios en el presupuesto se lleven a cabo de manera oportuna y conforme a las necesidades cambiantes de la Procuraduría General de la República, garantizando la flexibilidad y eficiencia en la gestión financiera.	
PROCESO	Ejecución presupuestaria	
RESPONSABLE	• Unidad de Ejecución Presupuestaria • Dirección Financiera	
PARTES INTERESADAS	• Autoridades de la Procuraduría General de la República • Unidades responsables de la ejecución del presupuesto • Órganos de control y auditoría interna	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES
Número de modificaciones presupuestarias realizadas		Total de modificaciones presupuestarias realizadas en el año
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
<i>= Total de modificaciones en el presupuesto realizadas</i>		
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR
Anual		Realizar las modificaciones presupuestarias conforme a las necesidades del año fiscal, asegurando la

	correcta justificación y transparencia en los cambios efectuados.	
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: < 10 del objetivo establecido de modificaciones realizadas de manera oportuna • Aceptable: Entre 10 y 20 del objetivo establecido • Deficiente: ≥ 20 del objetivo establecido		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros oficiales de modificaciones presupuestarias • Documentación de aprobaciones y justificaciones de modificaciones • Informes financieros de ejecución presupuestaria		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 247. Inventario de indicadores de ejecución presupuestaria 3.

		PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA	
		PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR		Compromisos presupuestarios elaborados	
OBJETIVO DEL INDICADOR		Medir el número de compromisos presupuestarios elaborados durante el año, con el fin de asegurar que los compromisos adquiridos estén debidamente documentados y alineados con el presupuesto aprobado, garantizando el control y seguimiento adecuado de los recursos financieros en la Procuraduría General de la República.	
PROCESO		Ejecución presupuestaria	
RESPONSABLE		• Unidad de Ejecución Presupuestaria • Dirección Financiera	
PARTES INTERESADAS		• Autoridades de la Procuraduría General de la República • Unidades responsables de la ejecución del presupuesto • Órganos de control y auditoría interna	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR			
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES	
Número de compromisos presupuestarios elaborados		Total de compromisos presupuestarios elaborados en el año	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA			
<i>= Total de compromisos presupuestarios elaborados</i>			
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR	
Anual		Elaborar todos los compromisos presupuestarios necesarios conforme a los planes y necesidades de ejecución, asegurando que sean coherentes con el	

	presupuesto aprobado y las políticas financieras de la institución.	
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: ≥ 45 de los compromisos presupuestarios elaborados según lo previsto • Aceptable: Entre 20 y 45 de los compromisos presupuestarios elaborados • Deficiente: < 20 de los compromisos presupuestarios elaborados		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros oficiales de compromisos presupuestarios • Documentos y formularios de compromisos presupuestarios • Informes de ejecución presupuestaria		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 248. Inventario de indicadores de ejecución presupuestaria 4.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA	
	PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Pago Proveedores efectuados	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la cantidad de pagos realizados a proveedores durante el año, con el fin de garantizar que los compromisos financieros de la Procuraduría General de la República se cumplan oportunamente, contribuyendo a la buena gestión financiera, el cumplimiento de contratos y la sostenibilidad de las relaciones con proveedores.	
PROCESO	Ejecución presupuestaria	
RESPONSABLE	• Unidad de Ejecución Presupuestaria • Dirección Financiera	
PARTES INTERESADAS	• Proveedores de la Procuraduría General de la República • Autoridades de la Procuraduría General de la República • Unidades responsables de la ejecución del presupuesto • Órganos de control y auditoría interna	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES
Número de pagos realizados a proveedores		Total de pagos realizados a proveedores en el año
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
<i>= Total de pagos efectuados a proveedores</i>		
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR
Anual		Realizar los pagos a proveedores dentro de los plazos establecidos, conforme a las disposiciones contractuales y la disponibilidad presupuestaria,

			garantizando el cumplimiento de los compromisos financieros y evitando retrasos.
RANGOS DE INDICADOR			
• Óptimo: ≥ 45 de los compromisos presupuestarios elaborados según lo previsto • Aceptable: Entre 20 y 45 de los compromisos presupuestarios elaborados • Deficiente: < 20 de los compromisos presupuestarios elaborados			
FUENTES DE INFORMACIÓN			
• Registros oficiales de pagos a proveedores • Documentación de pago (facturas, recibos, órdenes de pago) • Informes de ejecución presupuestaria			
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	
RH17007	ER17007	FM17013	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 249. Inventario de indicadores de ejecución presupuestaria 5.

		PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA	
		PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR		Planillas Salariales revisadas y pagadas	
OBJETIVO DEL INDICADOR		Medir el número de planillas salariales revisadas y pagadas en el periodo determinado, con el fin de asegurar que los pagos a los empleados de la Procuraduría General de la República se realicen de manera correcta, oportuna y conforme a lo estipulado en los procedimientos salariales, garantizando así el cumplimiento de las obligaciones laborales y la transparencia en la gestión financiera.	
PROCESO		Ejecución presupuestaria	
RESPONSABLE		• Unidad de Recursos Humanos • Dirección Financiera • Departamento de Contabilidad	
PARTES INTERESADAS		• Empleados de la Procuraduría General de la República • Autoridades de la Procuraduría General de la República • Unidades responsables de la ejecución del presupuesto • Órganos de control y auditoría interna	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR			
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES	
Número de planillas salariales revisadas y pagadas		Total de planillas salariales revisadas y pagadas en el periodo	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA			
<i>= Total de planillas salariales revisadas y pagadas</i>			
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR	

Mensual	Revisar y pagar las planillas salariales dentro de los plazos establecidos, asegurando que los pagos sean exactos y completos, cumpliendo con las normativas legales y los contratos laborales.	
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: ≥ 45 de los compromisos presupuestarios elaborados según lo previsto • Aceptable: Entre 20 y 45 de los compromisos presupuestarios elaborados • Deficiente: < 20 de los compromisos presupuestarios elaborados		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros de planillas salariales revisadas y pagadas • Documentos de pago (comprobantes, recibos de nómina) • Informes financieros de ejecución presupuestaria		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 250: Inventario de indicadores de ejecución presupuestaria 6.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de desembolsos ejecutados según el cronograma	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el porcentaje de desembolsos ejecutados según el cronograma, mediante la comparación entre los desembolsos realizados y los programados en el período establecido, para evaluar el cumplimiento de la planificación financiera y optimizar la gestión presupuestaria en la Procuraduría General de la República.	
PROCESO	Ejecución presupuestaria	
RESPONSABLE	• Unidad de presupuesto	
PARTES INTERESADAS	• Procurador general • Unidades administrativas • Ministerio de hacienda • Auditoría interna	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES
Porcentaje		Desembolsos ejecutados Desembolsos planificados
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \left(\frac{\text{Número de desembolsos ejecutados según cronograma}}{\text{Número total de desembolsos planificados}} \right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR
Mensual		80%

RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: 95% - 100% de los desembolsos ejecutados según el cronograma. • Aceptable: 80% - 94% de los desembolsos ejecutados según el cronograma. • Deficiente: Menos del 80% de los desembolsos ejecutados según el cronograma.		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros contables y financieros de la PGR • Estados de flujo de efectivo		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 251. Inventario de indicadores de ejecución presupuestaria 7.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de bienes y servicios adquiridos en el tiempo planificado		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el porcentaje de bienes y servicios adquiridos, mediante la comparación entre las adquisiciones realizadas y las programadas dentro del período establecido, para evaluar el cumplimiento del plan de compras y garantizar una gestión eficiente de los recursos en la Procuraduría General de la República.		
PROCESO	Ejecución presupuestaria		
RESPONSABLE	Unidad de presupuesto		
PARTES INTERESADAS	• Procurador general • Unidades administrativas • Ministerio de hacienda • Auditoría interna		
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR			
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES	
Porcentaje		Bienes y servicios adquiridos Bienes y servicios planificados	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA			
$= \left(\frac{\text{Número de bienes y servicios adquiridos en el tiempo estimado}}{\text{Número total de bienes y servicios planificados}} \right) \times 100$			
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR	
Mensual		95%	
RANGOS DE INDICADOR			
• Óptimo: 95% - 100% de los bienes y servicios adquiridos según lo planificado. • Aceptable: 80% - 94% de los bienes y servicios adquiridos. • Deficiente: Menos del 80% de los bienes y servicios adquiridos.			

FUENTES DE INFORMACIÓN		
- Registros contables y financieros de la PGR - Registros de compras y órdenes de adquisición - Estados de flujo de efectivo		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 252. Inventario de indicadores de ejecución presupuestaria 8.

		PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR		Nivel de cumplimiento en la asignación mensual de recursos	
OBJETIVO DEL INDICADOR		Medir el nivel de cumplimiento en la asignación de recursos, mediante la comparación entre los recursos asignados y los previstos en el presupuesto, para evaluar la eficiencia en la distribución financiera y garantizar el uso óptimo de los fondos en la Procuraduría General de la República.	
PROCESO		Ejecución presupuestaria	
RESPONSABLE		Unidad de presupuesto	
PARTES INTERESADAS		• Procurador general • Unidades administrativas • Ministerio de hacienda • Auditoría interna	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR			
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES	
Porcentaje			
EXPRESIÓN MATEMÁTICA			
$= \left(\frac{\text{Número de recursos asignados según lo planificado}}{\text{Número total de recursos planificados}} \right) \times 100$			
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR	
Mensual		80%	
RANGOS DE INDICADOR			
• Óptimo: 95% - 100% de los recursos asignados de acuerdo con lo planificado. • Aceptable: 80% - 94% de los recursos asignados según la planificación. • Deficiente: Menos del 80% de los recursos asignados según la planificación.			
FUENTES DE INFORMACIÓN			
• Reportes de ejecución presupuestaria mensuales y anuales • Registros de compras y órdenes de adquisición • Registros contables y financieros de la PGR			

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 253. Inventario de indicadores de ejecución presupuestaria 9.

		PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA	
		PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR		Porcentaje de ejecución del presupuesto mensual	
OBJETIVO DEL INDICADOR		Medir el porcentaje de ejecución del presupuesto, mediante la comparación entre el monto del presupuesto ejecutado y el presupuesto asignado, para evaluar la eficiencia en la gestión financiera y garantizar el uso óptimo de los recursos en la Procuraduría General de la República.	
PROCESO		Ejecución presupuestaria	
RESPONSABLE		Unidad de presupuesto	
PARTES INTERESADAS		• Procurador general • Unidades administrativas • Ministerio de hacienda • Auditoría interna	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR			
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES	
Porcentaje		Presupuesto ejecutado Presupuesto asignado mensual	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA			
$= \left(\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto asignado en el mes}} \right) \times 100$			
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR	
Mensual		95%	
RANGOS DE INDICADOR			
• Óptimo: 95% - 100% del presupuesto ejecutado según lo planificado. • Aceptable: 80% - 94% del presupuesto ejecutado. • Deficiente: Menos del 80% del presupuesto ejecutado.			
FUENTES DE INFORMACIÓN			
• Reportes de ejecución presupuestaria mensuales y anuales			
ELABORADO POR		REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007		ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

3.5.4.4.6 SITUACIÓN ACTUAL VS SITUACIÓN MEJORADA

En esta etapa, se procede al análisis de los indicadores previamente definidos con el propósito de evaluar de forma comparativa los resultados obtenidos en la simulación del proceso en su estado actual frente a los del escenario mejorado. Este análisis permite identificar de manera objetiva los beneficios derivados de la implementación de las mejoras propuestas, tomando como base los datos generados a partir de las simulaciones realizadas. Los indicadores seleccionados permiten medir aspectos clave como el tiempo total del proceso, el uso eficiente de los recursos, la reducción de actividades innecesarias y el incremento en la productividad. A partir de esta comparación, se busca determinar el grado de efectividad de la propuesta de mejora, así como su potencial impacto en la planificación estratégica institucional.

Tabla 254. Desarrollo de la situación actual vs situación mejorada de ejecución presupuestaria.

Indicador	
Informes de ejecución y seguimiento presupuestario elaborados	
Fórmula	
<i>= Total de informes de ejecución y seguimiento presupuestario elaborados en el año</i>	
Situación actual	Situación propuesta
= 36	= 45
Conclusión: El indicador de informes de ejecución y seguimiento presupuestario elaborados ha mostrado una mejora, pasando de 36 en la situación actual a 45 en la situación propuesta. Este incremento refleja un fortalecimiento en la gestión y control del presupuesto, permitiendo un seguimiento más detallado y preciso del uso de los recursos financieros. La mejora sugiere una optimización en los procesos de elaboración de informes, lo que contribuye a una mayor transparencia, eficiencia y capacidad de respuesta en la toma de decisiones presupuestarias dentro de la institución.	
Indicador	
Modificaciones presupuestarias realizadas	
Fórmula	
<i>= Total de modificaciones en el presupuesto realizadas</i>	
Situación actual	Situación propuesta
= 29	= 10
Conclusión: El indicador de modificaciones presupuestarias realizadas ha disminuido, pasando de 29 en la situación actual a 10 en la situación mejorada. Esta reducción refleja una mayor estabilidad y precisión en la planificación presupuestaria, lo que indica que los recursos han sido asignados de manera más eficiente desde el inicio. La mejora sugiere una optimización en la formulación y ejecución del presupuesto, reduciendo la necesidad de ajustes constantes y permitiendo una gestión financiera más efectiva y alineada con los objetivos institucionales.	
Indicador	

Compromisos presupuestarios elaborados	
Fórmula	
$= \text{Total de compromisos presupuestarios elaborados}$	
Situación actual	Situación propuesta
= 34	= 48
Conclusión: El indicador de compromisos presupuestarios elaborados ha mostrado una mejora, pasando de 34 en la situación actual a 48 en la situación mejorada. Este incremento refleja un fortalecimiento en la gestión y planificación del presupuesto, permitiendo un uso más eficiente y ordenado de los recursos financieros. La mejora sugiere una optimización en los procesos de formulación y control presupuestario, asegurando una mayor previsión y cumplimiento de los compromisos financieros de la institución.	
Indicador	
Pago proveedores efectuados	
Fórmula	
$= \text{Total de pagos efectuados a proveedores}$	
Situación actual	Situación propuesta
= 1151	= 2175
Conclusión: El indicador de pagos a proveedores efectuados ha mostrado una mejora significativa, pasando de 1,151 en la situación actual a 2,175 en la situación mejorada. Este incremento refleja una mayor eficiencia en la gestión financiera y en los procesos administrativos relacionados con el cumplimiento de obligaciones de pago. La mejora sugiere una optimización en los procedimientos de ejecución presupuestaria, garantizando una mayor agilidad en los pagos y fortaleciendo la relación con los proveedores, lo que contribuye a una mejor operatividad y continuidad en la prestación de servicios.	
Indicador	
Planillas salariales revisadas y pagadas	
Fórmula	
$= \text{Total de planillas salariales revisadas y pagadas}$	
Situación actual	Situación propuesta
= 24	= 30
Conclusión: El indicador de planillas salariales revisadas y pagadas ha mostrado una mejora, pasando de 24 en la situación actual a 30 en la situación mejorada. Este incremento refleja una mayor eficiencia en la gestión del pago de salarios, asegurando un proceso más preciso y oportuno. La mejora sugiere una optimización en los procedimientos de revisión y ejecución de planillas, lo que contribuye a una mejor administración de los recursos humanos y financieros, garantizando el cumplimiento oportuno de las obligaciones laborales de la institución.	
Indicador	
Porcentaje de desembolsos ejecutados según el cronograma	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de desembolsos ejecutados según cronograma}}{\text{Número total de desembolsos planificados}} \right) \times 100$	

Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{325}{632}\right) \times 100$ $= 51.42 \%$	$= \left(\frac{524}{632}\right) \times 100$ $= 84.49 \%$
Conclusión: El indicador de porcentaje de desembolsos ejecutados según el cronograma ha mostrado una mejora significativa, pasando del 51.42% en la situación actual al 84.49% en la situación mejorada. Este incremento refleja una mayor eficiencia en la planificación y ejecución financiera, asegurando que los desembolsos se realicen de manera más oportuna y alineada con el cronograma establecido. La mejora sugiere una optimización en los procesos de gestión presupuestaria, lo que contribuye a una mejor administración de los recursos, evitando retrasos y garantizando el cumplimiento de compromisos financieros de la institución.	
Indicador	
Porcentaje de bienes y servicios adquiridos en el tiempo planificado	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de bienes y servicios adquiridos en el tiempo estimado}}{\text{Número total de bienes y servicios planificados}}\right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{275}{452}\right) \times 100$ $= 60.84 \%$	$= \left(\frac{412}{451}\right) \times 100$ $= 91.35 \%$
Conclusión: El indicador de porcentaje de bienes y servicios adquiridos en el tiempo planificado ha mostrado una mejora significativa, pasando del 60.84% en la situación actual al 91.35% en la situación mejorada. Este incremento refleja una mayor eficiencia en la gestión de adquisiciones, asegurando que los bienes y servicios requeridos sean obtenidos de manera oportuna y conforme a la planificación establecida. La mejora sugiere una optimización en los procesos de compra, lo que contribuye a una mejor utilización de los recursos, evita retrasos operativos y fortalece la capacidad de respuesta de la institución.	
Indicador	
Nivel de cumplimiento en la asignación mensual de recursos	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de recursos asignados según lo planificado}}{\text{Número total de recursos planificados}}\right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{22}{52}\right) \times 100$ $= 42.30 \%$	$= \left(\frac{35}{52}\right) \times 100$ $= 67.30 \%$

Conclusión: El indicador de nivel de cumplimiento en la asignación mensual de recursos ha mostrado una mejora significativa, pasando del 42.30% en la situación actual al 67.30% en la situación mejorada. Este incremento refleja una mayor eficiencia en la planificación y distribución de los recursos financieros, asegurando que estos sean asignados de manera más efectiva y alineada con las necesidades operativas de la institución. La mejora sugiere una optimización en los procesos de gestión presupuestaria, lo que contribuye a una mayor estabilidad financiera, reducción de imprevistos y mejor cumplimiento de los compromisos institucionales.

Indicador	
Porcentaje de ejecución del presupuesto mensual	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto asignado en el mes}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{300}{512} \right) \times 100$	$= \left(\frac{425}{512} \right) \times 100$
= 58.59 %	= 83.01 %

Conclusión: El indicador de porcentaje de ejecución del presupuesto mensual ha mostrado una mejora significativa, pasando del 58.59% en la situación actual al 83.01% en la situación mejorada. Este incremento refleja una mayor eficiencia en la gestión y utilización de los recursos financieros, asegurando que el presupuesto asignado se ejecute de manera más efectiva y en concordancia con la planificación establecida. La mejora sugiere una optimización en los procesos de control y seguimiento presupuestario, lo que contribuye a una mejor distribución de los recursos, evitando subejecuciones y garantizando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Fuente: Elaboración propia.

3.5.5 CIERRES MENSUALES Y ANUALES

3.5.5.1 GESTIÓN DEL PROCESO

3.5.5.1.1 VALIDACIÓN DEL OBJETIVO DEL PROCESO

Tabla 255. Análisis del objetivo de Cierres mensuales y anuales.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA ANÁLISIS DE OBJETIVO DEL PROCESO
Nombre del Proceso	Cierres mensuales y anuales
Objetivo del proceso	Reportar oportunamente las cuentas de activos institucionales.
Validación del objetivo	

¿Qué? (Acción/es)	¿Cómo? (Medios/Actividades)	¿Para qué? (Propósito/Fin)
Reportar	No se identifica	No se identifica
Identificación de factores relevantes		
¿El qué?	Las cuentas de activo institucionales	
¿En quién?	No se identifica	

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: Se debe replantear el objetivo.

Esto debido a que, el objetivo únicamente identifica el qué, no es como ni el para qué, lo cual imposibilita su entendimiento y dificulta su medición.

Propuesta de objetivo

“Reportar de manera oportuna las cuentas de activos institucionales, mediante la elaboración de registros contables, asegurando su correcto registro por parte de la Gerencia Financiera”.

5.5.1.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES

Tabla 256. Análisis del proceso Cierres mensuales y anuales.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Presentación de Información Contable	1.1 Elaborar información contable correspondiente al mes en curso.	8	Unidades Organizativas	Información Contable
	1.2 Generar reporte de cuentas: de existencia, cuotas alimenticias, gastos e ingresos de gestión.	8	Unidades Organizativas	
	1.3 Recibir información contable correspondiente al mes en curso.	16	Área de Contabilidad Institucional	
2. Revisión de Documentación Contable	2.1 Revisar información contable presentada; contrastando contra documentación presentada por Unidades Organizativas (Facturas, correos, estados financieros, etc).	8	Área de Contabilidad Institucional	Documentación contable pa
	2.2 Remitir observaciones o prevenciones a unidad organizativa que presento la información contable.	16	Área de Contabilidad Institucional	

	2.3 Subsanan la información contable presentada	24	Unidad Organizativa	
	2.4 Verificar la subsanación de las observaciones o prevenciones presentadas.	8	Área de Contabilidad Institucional	
3. Registro en SAFI	3.1 Cargar información en sistema de administración financiera del ministerio de hacienda.	8	Área de Contabilidad Institucional	
	3.2 Verificar información cargada en SAFI.	16	Área de Contabilidad Institucional	
	3.3 Aceptar en modulo SAFI para carga definitiva de información para registro y generación de informes.	8	Área de Contabilidad Institucional	
4. Generación de Informes Financieros	4.1 Revisar, firmar, y sellar los Estados Financieros y reportes auxiliares del cierre mensual	8	Área de Contabilidad Institucional	
	4.2 Elaborar nota para enviar documentación a la Dirección General de Contabilidad Gubernamental, Ministerio de Hacienda.	8	Área de Contabilidad Institucional	
	4.3 Generar cierre definitivo del ejercicio fiscal.	8	Área de Contabilidad Institucional	
	4.4 Imprimir los Estados Financieros y los diferentes reportes Auxiliares.	8	Área de Contabilidad Institucional	
	4.5 Elaborar las notas explicativas a los Estados Financieros para enviar a la Dirección de Contabilidad Gubernamental. En los meses de junio y diciembre cada año.	16	Área de Contabilidad Institucional	
	4.6 Imprimir Estados Financieros Definitivos al 31 de diciembre y los reportes auxiliares, revisar, sellar, y firmar documentos para enviar a la Dirección de Contabilidad	8	Área de Contabilidad Institucional	

	Gubernamental, Ministerio de Hacienda.			
	4.7 Elaborar nota de envío de documentación y archivar copia de documentación enviada.	8	Área de Contabilidad Institucional	
	4.8 Remitir informe a Autoridades Institucionales	8	Área de Contabilidad Institucional	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Presentación de Información Contable			32
2	Revisión de Documentación Contable			56
3	Registro en SAFI			32
4	Generación de Informes Financieros			72
Duración total del procesos (horas)				192

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra el análisis de las actividades basado en el diagrama de decisiones planteado en el apartado 2.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES, literal b. En la siguiente tabla para resumir las actividades se utilizará el acrónimo act"x.x"; donde la "x" representa el número de actividad según la "Tabla 102. Análisis del proceso Cierres mensuales y anuales"

Tabla 257. Análisis del proceso Cierres mensuales y anuales.

PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES					
Fecha	07/01/2025		Realizado por	ER18007/ FM17013/ RH17007	
Actividad	¿Es esta una actividad irrelevante?	¿El tiempo está establecido por ley?	¿La actividad puede optimizarse?	¿Es una actividad cuyo tiempo de ejecución varía según evento?	Tipo de Actividad
1.1	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.2	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.3	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.1	No	No	Sí	-	Actividad optimizable

2.2	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.3	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.4	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
3.1	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
3.2	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
3.3	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
4.1	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
4.2	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
4.3	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
4.4	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
4.5	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
4.6	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
4.7	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
4.8	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley

Fuente: Elaboración propia.

3.5.5.1.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA ACTIVIDADES OPTIMIZABLES

Tabla 258. Descripción de la optimización en el proceso Cierres Mensuales y Anuales: actividad 1.1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Cierres mensuales y anuales	Procedimiento	1. Presentación de Información Contable
Actividad	1.1 Elaborar información contable correspondiente al mes en curso.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar herramientas de software colaborativo para que múltiples personas puedan trabajar un documento compartido.		
Gestión de recurso humano	Fortalecimiento de competencias en contabilidad para las personas que se encargan de elaborar la información.		
Otras mejoras	Generación de plantilla estándar para informes, permitiendo homogenizar la información presentada.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 259. Descripción de la optimización en el proceso Cierres Mensuales y Anuales: actividad 1.2

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Cierres mensuales y anuales	Procedimiento	1. Presentación de Información Contable
Actividad	1.2 Generar reporte de cuentas: de existencia, cuotas alimenticias, gastos e ingresos de gestión.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar herramientas de software colaborativo para que múltiples personas puedan trabajar un documento compartido.		
Gestión de recurso humano	Fortalecimiento de competencias en contabilidad para las personas que se encargan de elaborar la información.		

Otras mejoras	Generación de plantilla estándar para informes, permitiendo homogenizar la información presentada.
---------------	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 260. Descripción de la optimización en el proceso Cierres Mensuales y Anuales: actividad 1.3

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Cierres mensuales y anuales	Procedimiento	1. Presentación de Información Contable
Actividad	1.3 Recibir información contable correspondiente al mes en curso.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar herramientas de software colaborativo para que múltiples personas puedan trabajar un documento compartido.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 261. Descripción de la optimización en el proceso Cierres Mensuales y Anuales: actividad 2.1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Cierres mensuales/anuales	Procedimiento	2. Revisión de Documentación Contable
Actividad	2.1 Revisar información contable presentada; contrastando contra documentación presentada por Unidades Organizativas (Facturas, correos, estados financieros, etc).		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	Combinación con 2.2, 2.3, 2.4		
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar herramientas de software colaborativo para que múltiples personas puedan trabajar un documento compartido.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		

Otras mejoras	No aplica.
---------------	------------

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 262. Descripción de la optimización en el proceso Cierres Mensuales y Anuales: actividad 2.2

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Cierres mensuales/anuales	Procedimiento	2. Revisión de Documentación Contable
Actividad	2.2 Remitir observaciones o prevenciones a unidad organizativa que presente la información contable.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	Combinación con 2.1, 2.3, 2.4		
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar herramientas de software colaborativo para que múltiples personas puedan trabajar un documento compartido.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 263. Descripción de la optimización en el proceso Cierres Mensuales y Anuales: actividad 2.3

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Cierres mensuales/anuales	Procedimiento	2. Revisión de Documentación Contable
Actividad	2.3 Subsanciar la información contable presentada.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	Combinación con 2.1, 2.2, 2.4		
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar herramientas de software colaborativo para que múltiples personas puedan trabajar un documento compartido.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 264. Descripción de la optimización en el proceso Cierres Mensuales y Anuales: actividad 2.4

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Cierres mensuales/anuales	Procedimiento	2. Revisión de Documentación Contable
Actividad	2.4 Verificar la subsanación de las observaciones o prevenciones presentadas.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	Combinación con 2.1, 2.2, 2.3		
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar herramientas de software colaborativo para que múltiples personas puedan trabajar un documento compartido.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

3.5.5.2 GESTIÓN DE RECURSO

A continuación, se detallan los recursos tecnológicos, humanos y para otras mejoras que se han identificado como necesarios para la optimización de las actividades del proceso de Cierres Mensuales/Anuales:

3.5.5.2.1 RECURSO TECNOLÓGICO

Tabla 265. Descripción de recurso tecnológico para Cierres Mensuales/Anuales N°1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS	
Nombre del recurso solicitado:	Herramienta de Google Docs	
Justificación de uso		
Google Docs permitirá centralizar toda la documentación relacionada con los cierres contables en un solo lugar accesible en línea. Esta herramienta facilita la edición colaborativa, asegurando que todos los miembros del equipo de contabilidad puedan realizar modificaciones simultáneas, agregar comentarios y realizar ajustes en tiempo real. También mejora la seguridad al permitir control de acceso y un registro de cambios automáticos.		

Situación o Uso Actual
En el proceso de cierres contables, los documentos se suelen manejar de manera tradicional (papel o archivos locales), lo que dificulta la colaboración y seguimiento en tiempo real. Además, la falta de accesibilidad a los documentos desde diferentes ubicaciones puede retrasar las revisiones y ajustes necesarios durante los cierres mensuales y anuales.
Uso Proyectado
- Creación y edición de informes contables y estados financieros para cierres mensuales y anuales. - Documentación de ajustes, reconciliaciones y notas explicativas. - Compartir informes de manera segura con otros departamentos para su revisión y aprobación. - Facilitar el proceso de auditoría mediante un control detallado de cambios y accesos.
Cantidad requerida
- Cuentas institucionales de Google para todos los miembros del equipo contable. - Configuración de permisos de edición y lectura según el rol de cada usuario dentro del proceso de cierre.
Durabilidad o vida útil
Google Docs es una herramienta basada en la nube, por lo que no requiere mantenimiento físico y se actualiza automáticamente. La durabilidad depende de la vigencia de las cuentas de Google y de la organización de los documentos dentro de la plataforma.
Requerimientos técnicos
- Conexión estable a Internet. - Dispositivos compatibles (PC, laptop, tablet o smartphone). - Cuentas de Google con acceso autorizado al documento. - Capacitación básica sobre el uso de la herramienta y control de versiones de documentos.
Tiempo estimado de implementación
- Configuración de cuentas y permisos: 1 a 2 días. - Capacitación del equipo en el uso de Google Docs: 1 día - Pruebas iniciales de documentación y organización: 1 semana.

Fuente: Elaboración propia.

3.5.5.2.2 OTRAS MEJORAS

Tabla 266. Descripción de propuesta de mejora para Cierres Mensuales/Anuales N°1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Propuesta de mejora	Elaboración de plantillas estándar
Justificación de la mejora	
La falta de plantillas estandarizadas para los cierres contables puede generar inconsistencias en los informes y aumentar el riesgo de errores en la recopilación de datos o en la presentación de	

los resultados. Crear plantillas estandarizadas ayudará a agilizar el proceso de elaboración de informes, garantizar la coherencia en la presentación de la información y asegurar que todos los aspectos relevantes del cierre contable estén cubiertos de manera uniforme.

Objetivo de la mejora

Establecer plantillas estandarizadas para la elaboración de informes contables, que aseguren la uniformidad en los reportes, minimicen el riesgo de errores y optimicen el tiempo de trabajo durante los cierres contables mensuales y anuales.

Enlistar recursos a ocupar

1. Microsoft Excel, Google Sheets, plantillas predefinidas en plataformas de documentación (Google Docs).
2. Equipo contable para la creación y validación de las plantillas.
3. Plantillas estandarizadas para cada tipo de informe contable (balance, estado de resultados, flujo de caja, etc.).

Fuente: Elaboración propia.

3.5.5.3 MEDICIÓN Y CONTROL DEL PROCESO

3.5.5.3.1 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES

Los indicadores actuales que cuanta la PGR son los siguientes

Indicador N°1

Partidas contables elaboradas

$$= \frac{\text{Número de partidas contables elaboradas}}{\text{Número total de partidas contables previstas}}$$

Indicador N°2

Cierres contables elaborados

$$= \frac{\text{Número de cierres contables realizados}}{\text{Número total de cierres contables previstos}}$$

Indicador N°3

Pólizas de reintegro elaboradas

$$= \frac{\text{Número de polizas de reintegro elaborados}}{\text{Número total de polizas de reintegro previsto}}$$

Aunque si bien es cierto, se cuenta con indicadores, no son suficiente para poder determinar si el proceso está siendo monitoreado correctamente para ello se procede a realizar más indicadores.

5.5.3.2 DISEÑO DE INDICADORES DE PROCESO

Identificar el objetivo del proceso

Reportar de manera oportuna las cuentas de activos institucionales, mediante la elaboración de registros contables, para asegurar su correcto registro por parte de la Gerencia Financiera.

Definir las variables que van a componer el indicador

Mediante el análisis del objetivo del proceso se plantean los siguientes indicadores, donde:

- Cumplimiento de plazos de cierre

$$\text{Cumplimiento de plazos de cierre} = \left(\frac{\text{Número de cierres realizados a tiempo}}{\text{total de cierres programados}} \right) \times 100$$

- Tiempo de entrega de reportes

Tiempo de entrega de reportes

$$= \text{Fecha de entrega del reporte} - \text{Fecha de finalización de cierre}$$

- Registros contables elaborados por hora

$$\text{Registros contables elaborados por hora} = \frac{\text{Número de registros elaborados}}{\text{Total de horas trabajadas}}$$

Redacción del nombre del indicador

- **Cumplimiento de plazos de cierre:** mide los cierres que se realizan dentro de los plazos establecidos.
- **Tiempo de entrega de reportes:** Mide el tiempo que transcurre desde el cierre hasta la entrega de los reportes a la gerencia financiera.
- **Registros contables elaborados por hora:** Mide la productividad del equipo en la elaboración de registros contables.

Selección de fuentes de información

- Calendarios de cierre y registros de finalización.
- Registro de entrega de reportes financieros.

Concretar el objetivo del indicador

- **Cumplimiento de plazos de cierre:** Medir el cumplimiento de los plazos de cierre, mediante la comparación de las fechas establecidas con la ejecución real de los registros contables, para garantizar la oportunidad en la presentación de la información financiera y asegurar su

adecuado procesamiento por parte de la Gerencia Financiera de la Procuraduría General de la República.

- **Tiempo de entrega de reportes:** Medir el tiempo de entrega de los reportes, mediante la comparación entre los plazos establecidos y la fecha real de presentación, para garantizar la oportunidad en la disponibilidad de la información financiera y facilitar la toma de decisiones en la Procuraduría General de la República.
- **Registro contables elaborados por hora:** Medir la cantidad de registros contables elaborados por hora, mediante el seguimiento del número de transacciones procesadas en relación con el tiempo utilizado, para evaluar la eficiencia operativa y optimizar la gestión contable en la Procuraduría General de la República.

Establecer las metas del indicador

- **Cumplimiento de plazos de cierre:** Cumplir con el 100% de los plazos establecidos para el cierre mensual y anual. Los cierres deben realizarse sin retrasos, cumpliendo con los tiempos definidos en el calendario financiero.
- **Tiempo de entrega de reportes:** Entregar los reportes financieros y contables dentro de un plazo de 5 a 10 días hábiles después del cierre mensual, y 15 a 20 días hábiles para el cierre anual, asegurando la puntualidad y precisión de estos.
- **Registros contables elaborados por hora:** Elaborar al menos 0.8 de un registro contable por hora, sin embargo, puede existir complejidad según las transacciones.

Determinar la frecuencia de medición del indicador

- **Cumplimiento de plazos de cierre:** La frecuencia de medición para este indicador es mensual y anual.
- **Tiempo de entrega de reportes:** La frecuencia de medición para este indicador es mensual y anual.
- **Registros contables elaborados por hora:** La frecuencia de medición para este indicador es mensual.

Definir rangos de cada indicador

Cumplimiento de plazos de cierre

- **Óptimo:** 100% - Cumplimiento total de los plazos establecidos para los cierres mensuales y anuales.

- Aceptable: 90%-99% - Cumplimiento casi total de los plazos, con pequeños retrasos justificados.
- Deficiente: Menos del 90% - Incumplimiento significativo de los plazos, con posibles consecuencias en la calidad de los reportes y operaciones.

Tiempo de entrega de reportes

- Óptimo: Todos los reportes entregados dentro del plazo establecido 5-10 días para el cierre mensual.
- Aceptable: Entregas con ligeros retrasos, que va desde los 11 a 15 días hábiles.
- Deficiente: todos los reportes se entregan con retrasos mayores a 15 días

Registros contables elaborados por hora

- Óptimo: 0.8 a 1 registros contables elaborados por hora.
- Aceptable: 0.5 a 0.7 registros contables elaborados por hora
- Deficiente: Menores de 0.4 registros contables elaborados por hora

Definir los responsables del indicador

- Cumplimiento de plazos de cierre // Responsable de contabilidad institucional
- Tiempo de entrega de reportes // Responsable de contabilidad institucional
- Registros contables elaborados por hora // Responsable de contabilidad institucional

Definición de partes interesadas

- Cumplimiento de plazos de cierre // Unidad organizativa,
- Tiempo de entrega de reportes // Unidad organizativa
- Registros contables elaborados por hora // Unidad organizativa

Verificación y validación de los indicadores

Tabla 267. Verificación y validación de los indicadores de cierres mensuales/anuales.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES
Nombre del Proceso	Cierres mensuales/anuales
Objetivo del proceso	Reportar de manera oportuna las cuentas de activos institucionales, mediante la elaboración de registros contables, asegurando su correcto registro por parte de la Gerencia Financiera

Indicadores	Pertinencia	Funcionabilidad	Disponibilidad	Confiabilidad	Utilidad	Observación
Partidas contables elaboradas	✓	✓	✓	✓	✓	
Cierres contables ejecutivos	✓	✓	✓	✓	✓	
Pólizas de reintegro elaboradas	✓	✓	✓	✓	✓	
Cumplimiento de plazos de cierre	✓	✓	✓	✓	✓	
Tiempo de entrega de reportes	✓	✓	✓	✓	✓	
Registros contables elaborados por hora	✓	✓	✓	✓	✓	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.5.4 PROCESO DE CIERRES MENSUALES/ANUALES LUEGO DE APLICADA LA MEJORA

3.5.5.4.1. TABLA DE PROCEDIMIENTO Y ACTIVIDADES ACTUALIZADO DE CIERRES MENSUALES/ANUALES

Tabla 268. Procedimientos y actividades del proceso Formulación de cierres mensuales/ anuales luego de aplicada la mejora

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Presentación de Información Contable	1.1 Elaborar información contable correspondiente al mes en curso.	3	Unidades Organizativas	Reporte de cuentas de existencia, cuotas, alimenticias, gastos e
	1.2 Generar reporte de cuentas: de existencia, cuotas alimenticias, gastos e ingresos de gestión.	2	Unidades Organizativas	

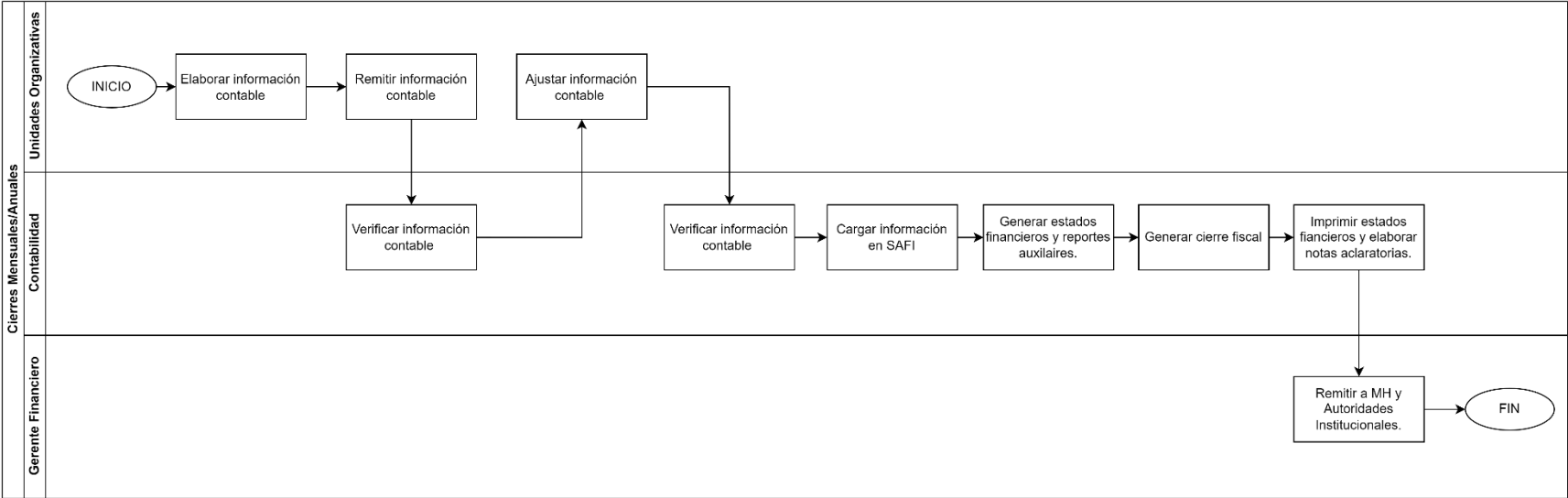
	1.3 Recibir información contable correspondiente al mes en curso.	5	Área de Contabilidad Institucional	ingresos de gestión
2. Revisión de Documentación Contable	2.1 Revisar información contable presentada; contrastando contra documentación presentada por Unidades Organizativas (Facturas, correos, estados financieros, etc).	3	Área de Contabilidad Institucional	Información contable revisada
	2.2 Aclaración de información y subsanación de información presentada	5	Área de Contabilidad Institucional	
3. Registro en SAFI	3.1 Cargar información en sistema de administración financiera del ministerio de hacienda.	8	Área de Contabilidad Institucional	Información cargada en SAFI
	3.2 Verificar información cargada en SAFI.	16	Área de Contabilidad Institucional	
	3.3 Aceptar en modulo SAFI para carga definitiva de información para registro y generación de informes.	8	Área de Contabilidad Institucional	
4. Generación de Informes Financieros	4.1 Revisar, firmar, y sellar los Estados Financieros y reportes auxiliares del cierre mensual	8	Área de Contabilidad Institucional	Informes financieros
	4.2 Elaborar nota para enviar documentación a la Dirección General de Contabilidad Gubernamental, Ministerio de Hacienda.	8	Área de Contabilidad Institucional	
	4.3 Generar cierre definitivo del ejercicio fiscal.	8	Área de Contabilidad Institucional	
	4.4 Imprimir los Estados Financieros y los diferentes reportes Auxiliares.	8	Área de Contabilidad Institucional	
	4.5 Elaborar las notas explicativas a los Estados Financieros para enviar a la Dirección de Contabilidad	16	Área de Contabilidad Institucional	

	Gubernamental. En los meses de junio y diciembre cada año.			
	4.6 Imprimir Estados Financieros Definitivos al 31 de diciembre y los reportes auxiliares, revisar, sellar, y firmar documentos para enviar a la Dirección de Contabilidad Gubernamental, Ministerio de Hacienda.	8	Área de Contabilidad Institucional	
	4.7 Elaborar nota de envío de documentación y archivar copia de documentación enviada.	8	Área de Contabilidad Institucional	
	4.8 Remitir informe a Autoridades Institucionales	8	Área de Contabilidad Institucional	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Presentación de Información Contable			10
2	Revisión de Documentación Contable			8
3	Registro en SAFI			32
4	Generación de Informes Financieros			72
Duración total del proceso (horas)				122

Fuente: Elaboración propia.

5.5.4.2 MODELADO DEL PROCESO LUEGO DE APLICADA LA MEJORA

Ilustración 86. Modelado del proceso mejorado de cierres mensuales/ anuales.



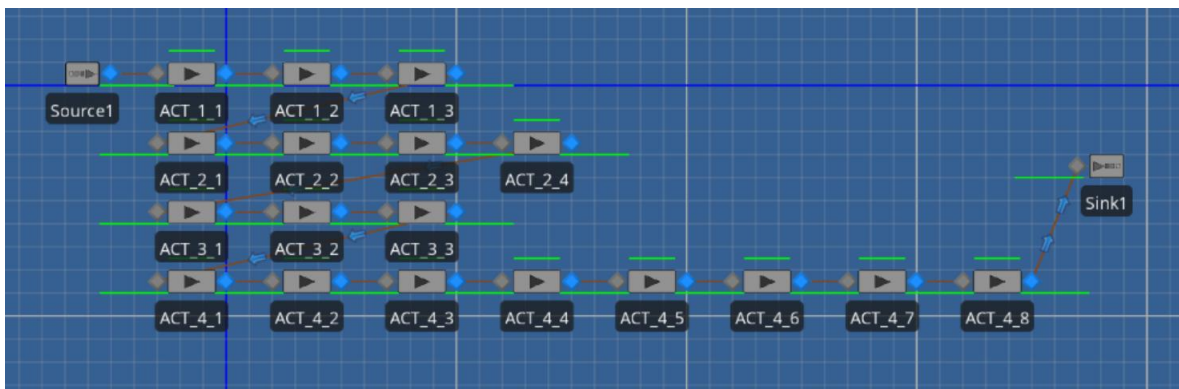
Fuente: Elaboración propia.

5.5.4.3 SIMULACIÓN DEL PROCESO ACTUAL

Para garantizar una comprensión integral del proceso bajo estudio y sustentar la propuesta de mejora con base en evidencia objetiva, se considera fundamental la simulación de la situación actual del proceso de cierres mensuales/anuales en la Procuraduría General de la República (PGR). Esta simulación permite modelar el comportamiento real del proceso en función de las condiciones existentes dentro de la institución. Para ello, se contemplan todos los recursos disponibles en la actualidad, incluyendo los recursos humanos, tecnológicos y materiales, así como las restricciones operativas que afectan su ejecución.

Asimismo, se incorporan los tiempos de ejecución correspondientes a cada actividad del proceso, los cuales fueron determinados previamente mediante el inventario de actividades desarrollado durante la fase de diagnóstico. De esta forma, la simulación no solo representa fielmente la dinámica actual del proceso, sino que también proporciona una base cuantitativa para identificar cuellos de botella, evaluar niveles de eficiencia y justificar la necesidad de mejora. Este enfoque permite realizar un análisis comparativo con el escenario propuesto, facilitando así la toma de decisiones informadas orientadas a fortalecer la función estratégica institucional.

Ilustración 87. Simulación del proceso actual de cierres mensuales/anuales en 2D.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 88. Simulación del proceso actual de cierres mensuales/anuales en 3D.



Fuente: Elaboración propia.

Luego Una vez ejecutada la simulación del proceso en su estado actual, y tras transcurrir el tiempo definido para la observación del comportamiento del modelo, se obtuvieron una serie de resultados generales que permiten identificar el desempeño del proceso bajo las condiciones reales de la Procuraduría General de la República. Estos resultados reflejan aspectos clave como los tiempos de ciclo, la utilización de recursos, los niveles de eficiencia y la presencia de posibles cuellos de botella.

Ilustración 89. Resultados obtenidos de la simulación de cierres mensuales/anuales.

Average

Drop Column Fields Here

Object Type	Object Name	Data Source	Category	Data Item	Statistic	Average Total
ModelEntity	DefaultEntity	[Population]	Content	NumberInSystem	Average	0.9948
					Maximum	1.0000
			FlowTime	TimeInSystem	Average (Hou...	192.0060
					Maximum (Ho...	192.0060
					Minimum (Hou...	192.0060
					Observations	1.0000
			Throughput	NumberCreated	Total	1.0000
				NumberDestroyed	Total	1.0000
			Path	Path1	[Travelers]	Content
Maximum	1.0000					
FlowTime	TimeOnLink	Average (Hou...				0.0004
		Maximum (Ho...				0.0004
		Minimum (Hou...				0.0004
Throughput	NumberEntered	Total				1.0000
	NumberExited	Total				1.0000
Path10	Path10	[Travelers]				Content
			Maximum	1.0000		

Fuente: Elaboración propia.

LINK: <https://drive.google.com/file/d/1uGzOfIUl6XrF573JAxfuOxTwkICjdP2X/view?usp=sharing>

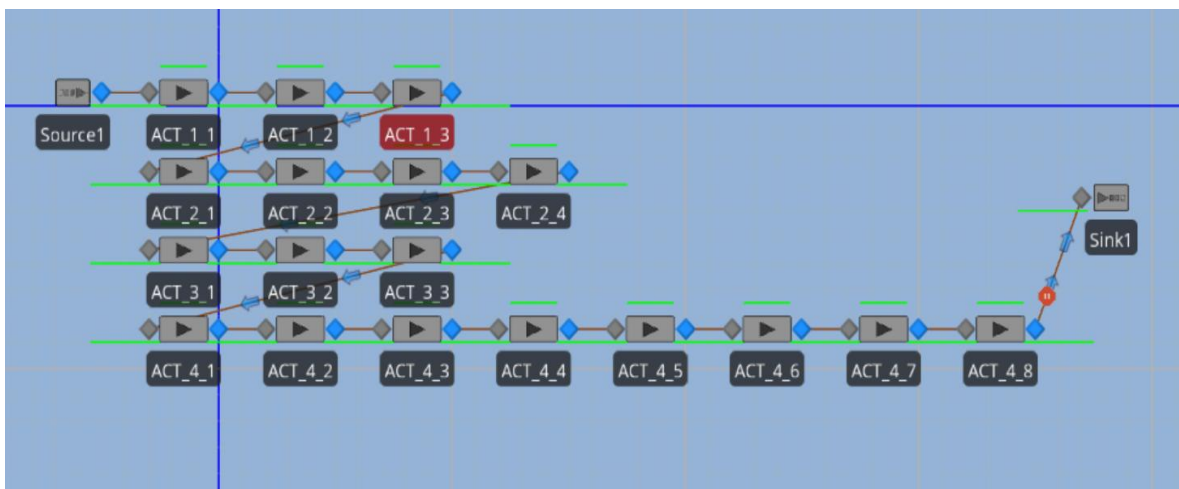
QR:



3.5.5.4.4 SIMULACIÓN DE PROCESO MEJORADO

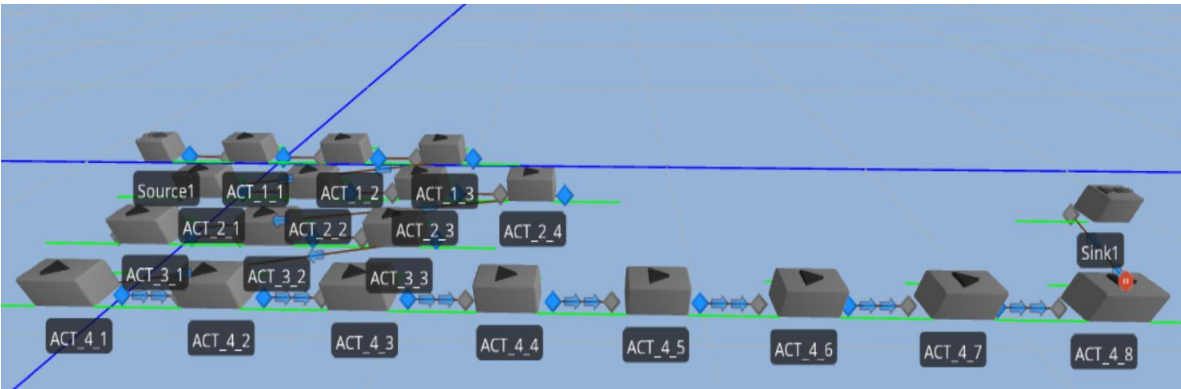
Posteriormente, se procedió a realizar los ajustes correspondientes para llevar a cabo la simulación del proceso mejorado, considerando las propuestas de optimización planteadas durante la etapa de diseño. Dichos ajustes fueron incorporados respetando en todo momento la lógica y secuencia del flujo original del proceso, con el objetivo de mantener su coherencia operativa y funcionalidad institucional. La simulación del escenario mejorado permite visualizar de forma anticipada los efectos positivos esperados a partir de la implementación de las mejoras, tales como la reducción de tiempos, la optimización en el uso de recursos y una mayor eficiencia en la ejecución de las actividades estratégicas. A continuación, se presenta la simulación correspondiente al proceso mejorado, la cual servirá como base para el análisis comparativo con el escenario actual.

Ilustración 90. Simulación del proceso mejorado de cierres mensuales/anuales en 2D.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 91. Simulación del proceso mejorado de cierres mensuales/anuales en 3D.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la simulación del proceso en su versión mejorada, se obtuvieron una serie de resultados que permiten evaluar el impacto de las modificaciones implementadas en términos de eficiencia, tiempos de ejecución y uso de recursos. Esta simulación refleja el comportamiento del proceso estratégico bajo un nuevo esquema operativo optimizado, el cual incorpora ajustes orientados a eliminar actividades redundantes, reducir tiempos ociosos y mejorar la coordinación entre las distintas unidades involucradas. Los resultados obtenidos permiten identificar mejoras sustanciales respecto al escenario actual, y constituyen una base objetiva para validar la viabilidad y efectividad de la propuesta. A continuación, se presentan los principales resultados.

Ilustración 92. Resultados obtenidos de la simulación mejorada de cierres mensuales/anuales.

Average						Drop Column Fields Here	
Object Type	Object Name	Data Source	Category	Data Item	Statistic	Average Total	
ModelEntity	DefaultEntity	[Population]	Content	NumberInSystem	Average	0.9948	
					Maximum	1.0000	
			FlowTime	TimeInSystem	Average (Hou...	192.0060	
					Maximum (Ho...	192.0060	
					Minimum (Hou...	192.0060	
					Observations	1.0000	
			Throughput	NumberCreated	Total	1.0000	
				NumberDestroyed	Total	1.0000	
Path	Path1	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average	0.0000	
					Maximum	1.0000	
			FlowTime	TimeOnLink	Average (Hou...	0.0004	
					Maximum (Ho...	0.0004	
					Minimum (Hou...	0.0004	
			Throughput	NumberEntered	Total	1.0000	
				NumberExited	Total	1.0000	
			Path10	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average
Maximum	1.0000						

Fuente: Elaboración propia.

Link: <https://drive.google.com/file/d/1t1jua6ulYQS6skrmn-eG1TfqOWeTJ-OJ/view?usp=sharing>

QR:



3.5.5.4.5 INVENTARIO FINAL DE INDICADORES:

Tabla 269. Inventario de indicadores de Cierres mensuales y anuales 1.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Partidas contables elaboradas	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la cantidad de partidas contables elaboradas durante el periodo establecido, con el fin de garantizar la correcta contabilización de las transacciones financieras de la Procuraduría General de la República, asegurando la exactitud y transparencia en los reportes contables para la toma de decisiones y el cumplimiento normativo.	
PROCESO	Cierres mensuales/anuales	
RESPONSABLE	• Unidad de Contabilidad • Dirección Financiera	
PARTES INTERESADAS	• Autoridades de la Procuraduría General de la República • Unidades responsables de la ejecución presupuestaria • Órganos de control y auditoría interna • Entidades fiscalizadoras externas	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Número de partidas contables elaboradas	• Número de partidas contables elaboradas • Número total de partidas contables previstas	

EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \frac{\text{Número de partidas contables elaboradas}}{\text{Número total de partidas contables previstas}}$		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Mensual	Elaborar todas las partidas contables requeridas dentro de los plazos establecidos, asegurando su precisión y conformidad con las normativas contables vigentes.	
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: ≥ 0.95 de las partidas contables elaboradas dentro del plazo establecido • Aceptable: Entre 0.85 y 0.94 de las partidas contables elaboradas dentro del plazo establecido • Deficiente: < 0.85 de las partidas contables elaboradas dentro del plazo establecido		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros contables • Reportes de cierre contable • Documentación de soporte de cada partida contable		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 270. Inventario de indicadores de cierres mensuales y anuales 2.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR
NOMBRE DEL INDICADOR	Cierres contables elaborados
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la cantidad y oportunidad de los cierres contables elaborados en cada periodo establecido, con el fin de garantizar la consolidación adecuada de la información financiera de la Procuraduría General de la República, asegurando la precisión en los estados financieros y el cumplimiento de las normativas contables vigentes.
PROCESO	Cierres mensuales/anuales
RESPONSABLE	• Unidad de Contabilidad • Dirección Financiera
PARTES INTERESADAS	• Autoridades de la Procuraduría General de la República • Órganos de control y auditoría interna • Entidades fiscalizadoras externas • Usuarios de la información financiera
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR	

UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES			
Número de cierres contables elaborados		- Número de cierres contables realizados - Número total de cierres contables previstos			
EXPRESIÓN MATEMÁTICA					
$= \frac{\text{Número de cierres contables realizados}}{\text{Número total de cierres contables previstos}}$					
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR			
Mensual		Elaborar y presentar el 100% de los cierres contables dentro de los plazos establecidos, garantizando su exactitud y conformidad con las regulaciones contables.			
RANGOS DE INDICADOR					
Óptimo: 1 de los cierres contables elaborados y entregados dentro del plazo establecido					
Aceptable: Entre 0.90 y 0.99 de los cierres contables elaborados dentro del plazo establecido					
Deficiente: < 0.90 de los cierres contables elaborados dentro del plazo establecido					
FUENTES DE INFORMACIÓN					
- Registros contables - Reportes de cierre contable - Estados financieros - Documentación de respaldo de las transacciones contables					
ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR	
RH17007		ER17007		FM17013	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 271. Inventario de indicadores de cierres mensuales y anuales 3.

		PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR		Pólizas de reintegro elaboradas	
OBJETIVO DEL INDICADOR		Medir la cantidad de pólizas de reintegro elaboradas en el periodo correspondiente, con el propósito de garantizar la correcta restitución de fondos a la Procuraduría General de la República, asegurando el adecuado registro contable y cumplimiento de las normativas financieras vigentes.	
PROCESO		Cierres mensuales/anuales	
RESPONSABLE		- Unidad de Contabilidad - Dirección Financiera	
PARTES INTERESADAS		Autoridades de la Procuraduría General de la República	

	• Unidades responsables de la ejecución presupuestaria • Órganos de control y auditoría interna • Entidades fiscalizadoras externas	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Número de pólizas de reintegro elaboradas	• Número de pólizas de reintegro elaborados • Número total de pólizas de reintegro previsto	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \frac{\text{Número de polizas de reintegro elaborados}}{\text{Número total de polizas de reintegro previsto}}$		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Mensual	Elaborar y registrar el 100% de las pólizas de reintegro necesarias dentro de los plazos establecidos, asegurando su validez y cumplimiento normativo.	
RANGOS DE INDICADOR		
Óptimo: 1 de las pólizas de reintegro elaboradas y registradas dentro del plazo establecido		
Aceptable: Entre 0.90 y 0.99 de las pólizas de reintegro elaboradas dentro del plazo establecido		
Deficiente: < 0.90 de las pólizas de reintegro elaboradas dentro del plazo establecido		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros contables • Reportes de cierre financiero • Documentación de respaldo de las transacciones de reintegro		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 272. Inventario de indicadores de cierres mensuales y anuales 4.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR
NOMBRE DEL INDICADOR	Cumplimiento de plazos de cierre
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el cumplimiento de los plazos de cierre, mediante la comparación de las fechas establecidas con la ejecución real de los registros contables, para garantizar la oportunidad en la presentación de la información financiera y asegurar su adecuado procesamiento por parte de la Gerencia Financiera de la Procuraduría General de la República.

PROCESO	Cierres mensuales/anuales	
RESPONSABLE	Responsable de contabilidad institucional	
PARTES INTERESADAS	• Unidad organizativa • Autoridades de la Procuraduría General de la República	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Porcentaje	Cierres realizados a tiempo Cierres programados	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \left(\frac{\text{Número de cierres realizados a tiempo}}{\text{Ttal de cierres programados}} \right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Mensual y anual	100%	
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: 100% - Cumplimiento total de los plazos establecidos para los cierres mensuales y anuales. • Aceptable: 90%-99% - Cumplimiento casi total de los plazos, con pequeños retrasos justificados. • Deficiente: Menos del 90% - Incumplimiento significativo de los plazos, con posibles consecuencias en la calidad de los reportes y operaciones.		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Calendarios de cierre y registros de finalización. • Registro de entrega de reportes financieros.		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 273. Inventario de indicadores de cierres mensuales y anuales 5.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR
NOMBRE DEL INDICADOR	Tiempo de entrega de reportes
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el tiempo de entrega de los reportes, mediante la comparación entre los plazos establecidos y la fecha real de presentación, para garantizar la oportunidad en la disponibilidad de la información financiera de la PGR.
PROCESO	Cierres mensuales/anuales
RESPONSABLE	Responsable de contabilidad institucional
PARTES INTERESADAS	• Unidad organizativa • Autoridades de la Procuraduría General de la República

CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Días	• Fechas de entrega de reportes • Fechas de finalización de cierre	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
<i>= Fecha de entrega del reporte – Fecha de finalización de cierre</i>		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Mensual y Anual	5 -10 días mensual	
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: Todos los reportes entregados dentro del plazo establecido 5-10 días para el cierre mensual. • Aceptable: Entregas con ligeros retrasos, que va desde los 11 a 15 días hábiles. • Deficiente: todos los reportes se entregan con retrasos mayores a 15 días		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Calendarios de cierre y registros de finalización. • Registro de entrega de reportes financieros.		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 274. Inventario de indicadores de cierres mensuales y anuales 6.

PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Registros contables elaborados por hora
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la cantidad de registros contables elaborados por hora, mediante el seguimiento del número de transacciones procesadas en relación con el tiempo utilizado, para evaluar la eficiencia operativa y optimizar la gestión contable en la Procuraduría General de la República.
PROCESO	Cierres mensuales/anuales
RESPONSABLE	Responsable de contabilidad institucional
PARTES INTERESADAS	• Unidad organizativa • Autoridades de la Procuraduría General de la República
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR	
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES
Registros por hora	Registros elaborados Horas trabajadas
EXPRESIÓN MATEMÁTICA	
$= \left(\frac{\text{Número de registros elaborados}}{\text{Total de hoas trabajadas}} \right)$	

FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR			
Mensual		0.8			
RANGOS DE INDICADOR					
• Óptimo: 0.8 a 1 registros contables elaborados por hora. • Aceptable: 0.5 a 0.7 registros contables elaborados por hora. • Deficiente: Menores de 0.4 registros contables elaborados por hora.					
FUENTES DE INFORMACIÓN					
• Calendarios de cierre y registros de finalización. • Registro de entrega de reportes financieros.					
ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR	
RH17007		ER17007		FM17013	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.5.4.6 SITUACIÓN ACTUAL VS SITUACIÓN MEJORADA

En esta etapa, se procede al análisis de los indicadores previamente definidos con el propósito de evaluar de forma comparativa los resultados obtenidos en la simulación del proceso en su estado actual frente a los del escenario mejorado. Este análisis permite identificar de manera objetiva los beneficios derivados de la implementación de las mejoras propuestas, tomando como base los datos generados a partir de las simulaciones realizadas. Los indicadores seleccionados permiten medir aspectos clave como el tiempo total del proceso, el uso eficiente de los recursos, la reducción de actividades innecesarias y el incremento en la capacidad productiva. A partir de esta comparación, se busca determinar el grado de efectividad de la propuesta de mejora, así como su potencial impacto en la planificación estratégica institucional.

Tabla 275. Desarrollo de la situación actual y situación mejorada de cierres mensuales/anuales.

Indicador	
Partidas contables elaboradas	
Fórmula	
$= \frac{\text{Número de partidas contables elaboradas}}{\text{Número total de partidas contables previstas}}$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \frac{13}{24}$ $= 0.5416$	$= \frac{23}{24}$ $= 0.9583$
Conclusión: El indicador de partidas contables elaboradas ha mostrado una mejora significativa, pasando de 0.5416 en la situación actual a 0.9583 en la situación mejorada. Este incremento refleja un avance en la precisión y eficiencia en la elaboración de las partidas contables dentro del proceso de cierres mensuales y anuales. La mejora sugiere una optimización en los	

procedimientos contables, lo que contribuye a una mayor exactitud en los registros financieros y una mejor capacidad de respuesta en los cierres contables, asegurando que se cumpla con los plazos y requisitos establecidos para una adecuada gestión financiera.

Indicador	
Cierres contables elaborados	
Fórmula	
$= \frac{\text{Número de cierres contables realizados}}{\text{Número total de cierres contables previstos}}$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \frac{9}{12}$	$= \frac{12}{12}$
= 0.75	= 1

Conclusión: El indicador de cierres contables elaborados ha mostrado una mejora, pasando de 0.75 en la situación actual a 1 en la situación mejorada. Este incremento refleja un avance en la eficiencia y puntualidad en la realización de los cierres contables, asegurando que se completen en su totalidad y dentro de los plazos establecidos. La mejora sugiere una optimización en los procesos contables, contribuyendo a una mayor precisión y confiabilidad en los estados financieros, lo que facilita la toma de decisiones y asegura el cumplimiento de las normativas y objetivos financieros de la institución.

Indicador	
Pólizas de reintegro elaboradas	
Fórmula	
$= \frac{\text{Número de pólizas de reintegro elaborados}}{\text{Número total de pólizas de reintegro previsto}}$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \frac{9}{12}$	$= \frac{12}{12}$
= 0.75	= 1

Conclusión: El indicador de pólizas de reintegro elaboradas ha mostrado una mejora, pasando de 0.75 en la situación actual a 1 en la situación mejorada. Este incremento refleja un avance en la eficiencia y precisión en la elaboración de las pólizas de reintegro, asegurando que los procesos financieros relacionados con los reintegros se gestionen de manera completa y oportuna. La mejora sugiere una optimización en los procedimientos contables, contribuyendo a una mayor transparencia y control en la gestión de los recursos, lo que facilita la correcta administración y seguimiento de las transacciones financieras.

Indicador	
Cumplimiento de plazos de cierre	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de cierres realizados a tiempo}}{\text{Total de cierres programados}} \right) \times 100$	

Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{9}{12}\right) \times 100$ $= 75 \%$	$= \left(\frac{11}{12}\right) \times 100$ $= 91.67 \%$
Conclusión: El indicador de cumplimiento de plazos de cierre ha mostrado una mejora significativa, pasando del 75% en la situación actual al 91.75% en la situación mejorada. Este incremento refleja una mayor eficiencia en la gestión de los cierres contables, asegurando que se completen dentro de los plazos establecidos con mayor regularidad. La mejora sugiere una optimización en los procesos internos, lo que permite cumplir con los tiempos de cierre de manera más efectiva, garantizando la precisión de la información financiera y facilitando la toma de decisiones estratégicas oportunas.	
Indicador	
Tiempo de entrega de reportes	
Fórmula	
$= \text{Fecha de entrega del reporte} - \text{Fecha de finalización de cierre}$	
Situación actual	Situación propuesta
$= 9 - 12$ $= -3$	$= 13 - 12$ $= 1$
Conclusión: El indicador de tiempo de entrega de reportes ha mostrado una mejora, pasando de -3 en la situación actual a 1 en la situación mejorada. Esta mejora refleja una reducción significativa en los retrasos y una mayor puntualidad en la entrega de los reportes. El cambio indica una optimización en los procesos internos, permitiendo la preparación y entrega de reportes dentro de los plazos establecidos, lo que mejora la eficiencia operativa y la toma de decisiones dentro de la institución.	
Indicador	
Registros contables elaborados por hora	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de registros elaborados}}{\text{Total de horas trabajadas}} \right)$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \frac{24}{80}$ $= 0.3$	$= \frac{41}{80}$ $= 0.5125$
Conclusión: El indicador de registros contables elaborados por hora ha mostrado una mejora, pasando de 0.3 en la situación actual a 0.5125 en la situación mejorada. Este incremento refleja una mayor eficiencia en la elaboración de registros contables, lo que indica que el proceso se ha optimizado, permitiendo una mayor productividad dentro del mismo período de tiempo. La mejora sugiere una optimización en los métodos y herramientas utilizadas en la contabilidad, lo que contribuye a una gestión financiera más ágil y eficaz.	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.6 SERVICIOS ITINERANTES

3.5.6.1 GESTIÓN DEL PROCESO

3.5.6.1.1 VALIDACIÓN DEL OBJETIVO DEL PROCESO

Tabla 276. Análisis del objetivo de Servicios Itinerantes.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA ANÁLISIS DE OBJETIVO DEL PROCESO	
Nombre del Proceso	Servicios Itinerantes	
Objetivo del proceso	Promover el acercamiento de los servicios de la PGR a las personas que no pueden acceder a estos debido a su situación de vulnerabilidad.	
Validación del objetivo		
¿Qué? (Acción/es)	¿Cómo? (Medios/Actividades)	¿Para qué? (Propósito/Fin)
Promover el acercamiento de los servicios	No se identifica	No se identifica de manera explícita, sin embargo, se puede suponer que es “permitir el acceso a los servicios de la PGR a las personas en situación de vulnerabilidad”.
Identificación de factores relevantes		
¿El qué?	Los servicios de la PGR	
¿En quién?	Personas en situación de vulnerabilidad	

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: Se debe replantear el objetivo

Esto debido a que únicamente identifica de manera explícita el qué, no identifica el cómo, y el para qué solo puede identificarse al interpretar adecuadamente el objetivo.

Propuesta de objetivo

“Promover el acercamiento de la PGR a través de la prestación de servicios itinerantes permitiendo que las personas en situación de vulnerabilidad que no pueden acercarse las instalaciones accedan a la justicia”.

3.6.1.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES

Tabla 277. Procedimientos y actividades del proceso Servicios Itinerantes.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Elaboración de programación	1.1 Elaborar y presentar programación trimestral a Coordinación de Unidad para su revisión	24	Técnica Servicios Itinerantes	Plan/Programación de actividades itinerantes
	1.2 Revisar programación y ajustar en caso de ser requerido	24	Coordinador Servicios Itinerantes	
	1.3 Remitir a Programación a Procuraduría Auxiliares involucradas	72	Coordinador Servicios Itinerantes	
	1.4 Determinar servicios a prestar durante actividad itinerante	24	Procuraduría Auxiliar y Procuraduría Especializada	
	1.5 Coordinar actividades con instituciones y ajustar fechas en caso de ser necesario.	48	Unidad de Servicios Itinerantes	
	1.6 Comunicar a Direcciones Correspondientes y Procuraduría Auxiliar fecha de actividades a realizar y persona encargada de acompañar dicha actividad	48	Unidad de Servicios Itinerantes	
	1.7 Comunicar a Unidad de Servicios Itinerantes la realización de actividades en las que dicha unidad no participe	24	Procuraduría Auxiliar	
	1.8 Coordinar con Gerencia de Comunicaciones cobertura y difusión de actividad.	24	Unidad de Servicios Itinerantes/Procuraduría Auxiliar	
2.Coordinación de actividades	2.1 Coordinar con institución/es la realización de la actividad; se deberán determinar aspectos como,	72	Unidad de Servicios Itinerantes/Procuraduría Auxiliar	Plan de actividad itinerante

	hora de inicio y finalización, ubicación del personal en el espacio determinado para la actividad, mobiliario y equipo a usar por el personal, etc.			
	2.2 Gestionar el equipo y mobiliario que será utilizado por las personas que formarán parte de la actividad; en el caso de San Salvador la gestión se realizará con las unidades de apoyo administrativo.	24	Unidad de Servicios Itinerantes/Procuraduría Auxiliar	
	2.3 Designar a profesionales que acompañaran durante la actividad; se debe asegurar que la designación de los profesionales no afecte el desempeño normal de las actividades en la Procuraduría Auxiliar.	24	Procuraduría Auxiliar	
3. Desarrollo de actividades	3.1 Verificar a personal que acompañará la actividad.	48	Persona encargada de actividad	Servicios Itinerantes
	3.2 Verificar el material, mobiliario y equipo a utilizar durante la actividad.	48	Persona encargada de actividad	
	3.3 Movilizar al equipo al lugar donde se desarrollará la actividad.	72	Persona encargada de actividad	
	3.4 Ubicar el mobiliario, equipo y los profesionales para el desarrollo de la actividad.	72	Persona encargada de actividad	
	3.5 Registrar los servicios brindados, personas atendidas y horarios en que se realizó la actividad para la generación de informes.	48	Persona encargada de actividad	
	3.6 Brindar el servicio con calidad, calidez siguiendo los procesos de servicio	48	Profesionales	

	establecidos por las Procuradurías Especializadas según el servicio brindado.			
	3.7 Finalizada la jornada, verificar que el mobiliario y equipo se encuentre en óptimas condiciones.	72	Persona encargada de actividad	
4. Reporte de actividades	4.1 Elaborar informe de actividad realizada, incluyendo los formatos utilizados durante el desarrollo de esta.	24	Persona encargada de actividad	Informe de servicios itinerantes
	4.2 Revisar informe de actividad realizada.	24	Coordinador Servicios Itinerantes	
	4.3 Remitir informe de actividad realizada a Direcciones, Procuraduría Especializada de Atención a Personas en Situación de Vulnerabilidad.	24	Coordinador Servicios Itinerantes	
	4.4 En caso de que la actividad no haya sido realizada en acompañamiento de la Unidad de Servicios Itinerantes, realizar informe y remitir a Coordinación de Unidad de Servicios Itinerantes.	24	Procuraduría Auxiliar	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos		Duración total (horas)	
1	Elaboración de programación		288	
2	Coordinación de actividades		120	
3	Desarrollo de actividades		408	
4	Reporte de actividades		96	
Duración total del procesos (horas)			912	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra el análisis de las actividades basado en el diagrama de decisiones planteado en el apartado 2.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES, literal b. En la siguiente tabla para resumir

las actividades se utilizará el acrónimo act"x.x"; donde la "x" representa el número de actividad según la "Tabla 119. Procedimientos y actividades del proceso Servicios Itinerantes."

Tabla 278. Análisis de actividades del proceso Servicios Itinerantes.

 PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES					
Fecha	07/01/2025		Realizado por	ER18007/ FM17013/ RH17007	
Actividad	¿Es esta una actividad irrelevante?	¿El tiempo está establecido por ley?	¿La actividad puede optimizarse?	¿Es una actividad cuyo tiempo de ejecución varía según evento?	Tipo de Actividad
1.1	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
1.2	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
1.3	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.4	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
1.5	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.6	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.7	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
1.8	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
2.1	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.2	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
2.3	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
3.1	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
3.2	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
3.3	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible

3.4	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
3.5	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
3.6	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
3.7	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
4.1	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
4.2	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
4.3	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
4.4	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible

Fuente: Elaboración propia.

3.5.6.1.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA ACTIVIDADES OPTIMIZABLES

Tabla 279. Descripción de la optimización en el proceso Servicios Itinerantes: actividad 1.3

		PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD	
Proceso	Servicios Itinerantes	Procedimiento	1. Elaboración de programación
Actividad	1.3 Remitir a Programación a Procuraduría Auxiliares involucradas.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Implementar herramientas tecnológicas que simplifiquen y agilicen el desarrollo de esta actividad, como plataformas digitales de comunicación o software específico para la programación y coordinación interdepartamental.		
Gestión de recurso humano	Brindar formación continua al personal encargado de esta actividad para mejorar su comprensión sobre las prioridades, los procesos y los tiempos de respuesta requeridos.		

Otras mejoras	No aplica.
---------------	------------

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 280. Descripción de la optimización en el proceso Servicios Itinerantes: actividad 1.5

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Servicios Itinerantes	Procedimiento	1. Elaboración de programación
Actividad	1.5 Coordinar actividades con instituciones y ajustar fechas en caso de ser necesario.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar herramientas de software colaborativo para que múltiples personas puedan trabajar un documento compartido.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	Establecer cronogramas previos claros con márgenes de tiempo para ajustes y contingencias.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 281. Descripción de la optimización en el proceso Servicios Itinerantes: actividad 1.6

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Servicios Itinerantes	Procedimiento	1. Elaboración de programación
Actividad	1.6 Comunicar a Direcciones Correspondientes y Procuraduría Auxiliar fecha de actividades a realizar y persona encargada de acompañar dicha actividad.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar herramientas de software colaborativo para que múltiples personas puedan trabajar un documento compartido.		

Gestión de recurso humano	No aplica.
Otras mejoras	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 282. Descripción de la optimización en el proceso Servicios Itinerantes: actividad 2.1

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Servicios Itinerantes	Procedimiento	2. Coordinación de actividades.
Actividad	2.1 Coordinar con institución/es la realización de la actividad; se deberán determinar aspectos como, hora de inicio y finalización, ubicación del personal en el espacio determinado para la actividad, mobiliario y equipo a usar por el personal, etc.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Asignar responsables específicos para cada aspecto (horario, ubicación, mobiliario, equipo) con el fin de evitar confusiones o duplicidad de tareas.		
Gestión de recurso humano	Utilizar aplicaciones como Google Calendar o Microsoft Outlook para coordinar horarios de inicio y finalización con todas las partes.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 283. Descripción de la optimización en el proceso Servicios Itinerantes: actividad 3.1

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Servicios itinerantes	Procedimiento	3. Desarrollo de actividades
Actividad	3.1 Verificar a personal que acompañará la actividad.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.		

Gestión de recurso humano	Crear una base de datos digital (por ejemplo, en Excel o Google Sheets) para registrar y verificar al personal asignado a cada actividad.
Otras mejoras	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 284. Descripción de la optimización en el proceso Servicios Itinerantes: actividad 3.2

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Servicios Itinerantes	Procedimiento	3. Desarrollo de actividades
Actividad	3.2 Verificar el material, mobiliario y equipo a utilizar durante la actividad.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.		
Gestión de recurso humano	Usar aplicaciones como Google Sheets o Excel para crear una lista de verificación digital accesible a todos los involucrados, donde se registre el estado del material y equipo.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 285. Descripción de la optimización en el proceso Servicios Itinerantes: actividad 3.5

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Servicios Itinerantes	Procedimiento	3. Desarrollo de actividades
Actividad	3.5 Registrar los servicios brindados, personas atendidas y horarios en que se realizó la actividad para la generación de informes.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Brindar formación básica al personal encargado sobre la correcta recopilación y registro de datos relevantes, enfatizando la precisión y consistencia.		

Gestión de recurso humano	Crear plantillas o formularios en google forms que guíen al personal en el registro de los servicios, personas atendidas y horarios, reduciendo errores.
Otras mejoras	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 286. Descripción de la optimización en el proceso Servicios Itinerantes: actividad 3.7

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Servicios Itinerantes	Procedimiento	3. Desarrollo de actividades
Actividad	3.7 Finalizada la jornada, verificar que el mobiliario y equipo se encuentre en óptimas condiciones.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.		
Gestión de recurso humano	Usar aplicaciones como Google Sheets o Excel para crear una lista de verificación digital accesible a todos los involucrados, donde se registre el estado del material y equipo.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

3.5.6.2 GESTIÓN DE RECURSO

A continuación, se detallan los recursos tecnológicos, humanos y para otras mejoras que se han identificado como necesarios para la optimización de las actividades del proceso Servicios Itinerantes:

3.5.6.2.1 RECURSO TECNOLÓGICO

Tabla 287. Descripción de recurso tecnológico para Servicios Itinerantes N°1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso solicitado:	Computadora de escritorio
Justificación de uso	

La adquisición de una nueva computadora de escritorio es esencial para mejorar la eficiencia operativa de los servicios itinerantes. Un equipo moderno garantizará un mejor rendimiento en el procesamiento de datos, facilitará la gestión documental y permitirá la ejecución de software especializado sin interrupciones. Además, reemplazar equipos obsoletos reducirá el riesgo de fallas técnicas y aumentará la productividad del personal.

Situación o Uso Actual	
1	1.1
2	2.1
3	3.1
4	4.1
5	5.1
6	6.1
7	7.1
8	8.1
9	9.1
10	10.1
11	11.1
12	12.1
13	13.1
14	14.1
15	15.1
16	16.1
17	17.1
18	18.1
19	19.1
20	20.1
21	21.1
22	22.1
23	23.1
24	24.1
25	25.1
26	26.1
27	27.1
28	28.1
29	29.1
30	30.1
31	31.1
32	32.1
33	33.1
34	34.1
35	35.1
36	36.1
37	37.1
38	38.1
39	39.1
40	40.1
41	41.1
42	42.1
43	43.1
44	44.1
45	45.1
46	46.1
47	47.1
48	48.1
49	49.1
50	50.1
51	51.1
52	52.1
53	53.1
54	54.1
55	55.1
56	56.1
57	57.1
58	58.1
59	59.1
60	60.1
61	61.1
62	62.1
63	63.1
64	64.1
65	65.1
66	66.1
67	67.1
68	68.1
69	69.1
70	70.1
71	71.1
72	72.1
73	73.1
74	74.1
75	75.1
76	76.1
77	77.1
78	78.1
79	79.1
80	80.1
81	81.1
82	82.1
83	83.1
84	84.1
85	85.1
86	86.1
87	87.1
88	88.1
89	89.1
90	90.1
91	91.1
92	92.1
93	93.1
94	94.1
95	95.1
96	96.1
97	97.1
98	98.1
99	99.1
100	100.1

Actualmente, los servicios itinerantes operan con computadoras obsoletas que presentan fallas frecuentes, lentitud en el procesamiento de datos y una capacidad de almacenamiento limitada. Esto afecta la productividad, retrasa las tareas operativas y dificulta el acceso y la gestión de información en tiempo real.

Uso Proyectado

Se utilizará para la planificación, gestión y control de los servicios itinerantes, permitiendo la administración de registros, la generación de reportes, la comunicación con otras áreas y el acceso a plataformas digitales necesarias para la operatividad del servicio.

Cantidad requerida

Se requiere la adquisición de una (1) computadora de escritorio adicional para equipar al personal clave encargado de los servicios itinerantes, asegurando que todas las tareas sean atendidas de manera oportuna.

Durabilidad o vida útil

Con un uso adecuado y mantenimiento preventivo, la nueva computadora de escritorio tendrá una vida útil estimada de 5 a 7 años. Factores como la actualización de software y el mantenimiento del hardware influirán en su rendimiento y longevidad.

Requerimientos técnicos

1. Procesador Intel Core i7 o equivalente para alto rendimiento.
2. Memoria RAM de 16 GB para multitareas sin interrupciones.
3. Disco duro SSD de al menos 512 GB para almacenamiento rápido.
4. Tarjeta gráfica integrada o dedicada según necesidades del servicio.
5. Sistema operativo actualizado y compatible con el software de gestión.
6. Monitor de alta resolución de al menos 24 pulgadas para comodidad visual.
7. Conectividad a internet estable mediante Wi-Fi y puerto Ethernet.

Tiempo estimado de implementación

La adquisición del equipo puede tomar entre 1 y 2 semanas, dependiendo del proceso de compra. La instalación, configuración y pruebas del equipo pueden realizarse en 1 a 3 días, mientras que la capacitación del personal en el uso del nuevo sistema puede llevar entre 3 y 5 días adicionales.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 288. Descripción de recurso tecnológico para Servicios Itinerantes N°2

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso	Herramienta Google Docs

solicitado:	
Justificación de uso	
Google Docs permitirá optimizar la creación, edición y almacenamiento de documentos en tiempo real, facilitando la colaboración entre los equipos de trabajo. Su integración con Google Drive asegura un acceso seguro a los archivos desde cualquier ubicación, lo que es esencial para el trabajo itinerante. Además, reduce la dependencia de documentos físicos, agilizando los procesos administrativos.	
Situación o Uso Actual	
Actualmente, la gestión documental dentro de los servicios itinerantes se realiza de manera descentralizada, utilizando archivos físicos o formatos digitales dispersos en distintas plataformas. Esto dificulta el acceso rápido a la información, genera problemas de control de versiones y aumenta el riesgo de pérdida de datos importantes.	
Uso Proyectado	
1. Creación y edición de documentos compartidos entre los miembros del equipo. 2. Centralización de formatos y reportes en un solo entorno digital. 3. Acceso remoto a información clave desde cualquier dispositivo con conexión a internet. 4. Control de versiones y comentarios en tiempo real para optimizar la gestión documental.	
Cantidad requerida	
Se requiere la habilitación de cuentas de Google Docs para todos los colaboradores involucrados en los servicios itinerantes, asegurando que cada integrante pueda acceder y editar documentos según su nivel de permisos.	
Durabilidad o vida útil	
Al ser un software basado en la nube, Google Docs no requiere reemplazo físico y su disponibilidad está garantizada siempre que la cuenta de usuario esté activa. Su durabilidad dependerá del soporte continuo de Google y de la estabilidad de la conexión a internet.	
Requerimientos técnicos	
1. Conexión a internet estable para acceder y editar documentos en línea. 2. Cuentas de Google activas para los colaboradores. 3. Navegador web actualizado o aplicación móvil de Google Docs para edición desde diferentes dispositivos. 4. Espacio de almacenamiento en Google Drive suficiente para la documentación generada.	
Tiempo estimado de implementación	
1. Configuración de cuentas y permisos: 1 a 2 días. 2. Capacitación del personal en uso de la herramienta: 3 a 5 días. 3. Integración y migración de documentos a Google Docs: 1 semana, dependiendo del volumen de archivos.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 289. Descripción de recurso tecnológico para Servicios Itinerantes N°3

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso solicitado:	Herramienta Google Calendar
Justificación de uso	
Google Calendar permitirá mejorar la gestión del tiempo y la organización de actividades dentro de los servicios itinerantes. Su uso garantizará una mejor coordinación entre los equipos, facilitando la programación de citas, reuniones y desplazamientos. Además, su integración con otros servicios de Google permitirá enviar recordatorios automáticos, optimizando la planificación operativa.	
Situación o Uso Actual	
Actualmente, la planificación de actividades dentro de los servicios itinerantes se realiza de manera desorganizada, utilizando métodos manuales o herramientas dispersas, lo que genera confusión en la asignación de tareas, falta de recordatorios y dificultades en la coordinación del equipo. Esto puede ocasionar retrasos en la ejecución de servicios y problemas en la disponibilidad del personal.	
Uso Proyectoado	
1. Programación y gestión de eventos, reuniones y actividades itinerantes. 2. Asignación de citas y recordatorios automáticos para el equipo. 3. Integración con correos electrónicos y notificaciones en dispositivos móviles. 4. Coordinación en tiempo real entre distintos miembros del equipo.	
Cantidad requerida	
Se requiere la habilitación de Google Calendar para todos los colaboradores involucrados en los servicios itinerantes, asegurando que cada integrante tenga acceso a los eventos y actividades programadas.	
Durabilidad o vida útil	
Al ser un servicio basado en la nube, Google Calendar tiene una disponibilidad permanente, siempre que las cuentas de usuario permanezcan activas y haya acceso a internet. Su uso es sostenible a largo plazo sin necesidad de reemplazos físicos.	
Requerimientos técnicos	
1. Cuentas de Google activas para cada miembro del equipo. 2. Conexión a internet para la sincronización de eventos y recordatorios. 3. Dispositivos compatibles (computadora, tablet o smartphone) con la aplicación de Google Calendar instalada o acceso vía navegador. 4. Configuración de permisos de acceso según roles y responsabilidades del equipo.	
Tiempo estimado de implementación	
1. Configuración y sincronización de cuentas: 1 a 2 días. 2. Capacitación del personal en uso de la herramienta: 2 a 4 días. 3. Migración de calendarios y adaptación del equipo: 1 semana, 4- dependiendo de la cantidad de actividades a gestionar.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 290. Descripción de recurso tecnológico para Servicios Itinerantes N°4

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso solicitado:	Herramientas Microsoft Excel
Justificación de uso	
Excel permitirá optimizar la gestión y análisis de datos en los servicios itinerantes, facilitando la elaboración de reportes, el seguimiento de indicadores y la organización de información clave. Su capacidad para automatizar cálculos, manejar grandes volúmenes de datos y generar gráficos contribuirá a mejorar la planificación y el control de actividades.	
Situación o Uso Actual	
Actualmente, el registro y análisis de datos dentro de los servicios itinerantes se realiza de manera descentralizada, utilizando documentos físicos o plataformas con funcionalidades limitadas. Esto dificulta la organización de información, genera errores en cálculos y retrasa la toma de decisiones basadas en datos.	
Uso proyectado	
1. Creación y gestión de bases de datos sobre el desempeño de los servicios. 2. Elaboración de reportes y análisis de tendencias. 3. Control y seguimiento de actividades itinerantes mediante hojas de cálculo compartidas. 4. Automatización de cálculos y generación de gráficos para la toma de decisiones.	
Cantidad requerida	
Se requiere una licencia de Microsoft Excel por cada colaborador clave dentro del equipo de servicios itinerantes, garantizando que puedan acceder y gestionar la información de manera eficiente.	
Durabilidad o vida útil	
La herramienta tiene una vida útil indefinida mientras la licencia siga activa y se realicen actualizaciones periódicas. La durabilidad dependerá del mantenimiento del software y de la compatibilidad con futuras versiones de sistemas operativos.	
Requerimientos técnicos	
1. Computadora con sistema operativo Windows o Mac compatible. 2. Licencia de Microsoft Excel (incluida en Microsoft 365 o en versión independiente). 3. Espacio de almacenamiento suficiente para bases de datos y reportes. 4. Capacitación básica para el personal en el uso de funciones avanzadas de Excel.	
Tiempo estimado de implementación	
1. Instalación y configuración de licencias: 1 a 2 días. 2. Capacitación del personal en uso y manejo de Excel: 3 a 5 días. 3. Migración y organización de datos en Excel: 1 a 2 semanas, dependiendo del volumen de información.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 291. Descripción de recurso tecnológico para Servicios Itinerantes N°5

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso solicitado:	Herramienta Google Forms
Justificación de uso	
Google Forms permitirá optimizar la recolección y gestión de información dentro de los servicios itinerantes, facilitando la creación de formularios personalizados para encuestas, registros de asistencia, evaluación de servicios y recopilación de datos en tiempo real. Además, su integración con Google Sheets permitirá automatizar la organización y análisis de la información.	
Situación o Uso Actual	
Actualmente, la recopilación de datos dentro de los servicios itinerantes se realiza de manera manual o mediante herramientas dispersas, lo que dificulta la consolidación de información y genera errores en la captura y análisis de datos. Esto ralentiza la toma de decisiones y afecta la eficiencia del servicio.	
Uso Projectado	
1. Creación de formularios para el registro de usuarios, encuestas de satisfacción y control de actividades. 2. Recolección de información en tiempo real desde dispositivos móviles y computadoras. 3. Integración con Google Sheets para almacenamiento y análisis automático de datos. 4. Generación de reportes y estadísticas con base en la información recopilada.	
Cantidad requerida	
Se requiere una cuenta de Google Forms habilitada por cada colaborador clave dentro del equipo de servicios itinerantes, garantizando el acceso y uso de la herramienta para la recolección de datos.	
Durabilidad o vida útil	
Al ser una herramienta basada en la nube, Google Forms no requiere reemplazos físicos y su disponibilidad es permanente mientras las cuentas de usuario estén activas. Su uso es sostenible a largo plazo sin costos adicionales de mantenimiento.	
Requerimientos técnicos	
1. Cuentas de Google activas para cada colaborador. 2. Conexión a internet para la creación y gestión de formularios. 3. Dispositivos compatibles (computadora, tablet o smartphone) con acceso a Google Forms. 4. Espacio de almacenamiento suficiente en Google Drive para el respaldo de los datos recolectados.	
Tiempo estimado de implementación	
1. Configuración y personalización de formularios: 1 a 2 días. 2. Capacitación del personal en uso de la herramienta: 2 a 4 días. 3. Pruebas y ajustes en la recopilación de datos: 1 semana, dependiendo del tipo de información a gestionar.	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.6.2.2 RECURSO HUMANO

Tabla 292. Descripción de recurso humano para Servicios Itinerantes N°1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso solicitado:	Creación del perfil (creación de responsabilidades)
Descripción del recurso	
La creación del perfil de puesto y la definición de responsabilidades permitirá estructurar de manera clara las funciones y competencias de los colaboradores dentro de los servicios itinerantes. Esto incluirá la identificación de tareas específicas, niveles de autoridad, habilidades requeridas y mecanismos de evaluación del desempeño.	
Justificación del recurso	
Actualmente, la falta de perfiles de puesto bien definidos genera ambigüedad en la asignación de responsabilidades, afectando la eficiencia y la coordinación dentro del equipo. La formalización de los perfiles ayudará a optimizar la gestión del talento, asegurando que cada colaborador tenga claridad sobre sus funciones y contribuyendo a un mejor desempeño general.	
Finalidad del recurso	
1. Establecer roles y responsabilidades claras dentro del equipo de servicios itinerantes. 2. Mejorar la eficiencia operativa mediante la asignación adecuada de tareas. 3. Facilitar la evaluación del desempeño y la capacitación según las competencias definidas. 4. Promover la transparencia y la equidad en la distribución del trabajo.	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.6.2.3 OTRAS MEJORAS

Tabla 293. Descripción de propuesta de mejora para Servicios Itinerantes N°1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Propuesta de mejora	Utilizar cronogramas
Justificación de la mejora	
Actualmente, la gestión del tiempo y la planificación de actividades dentro de los servicios itinerantes no se realiza de manera centralizada ni visualmente estructurada, lo que genera confusión y retrasos en la ejecución de tareas. El uso de cronogramas permitirá organizar de forma más eficiente las actividades, estableciendo plazos claros y mejorando la coordinación entre los miembros del equipo. Esto optimiza la asignación de tiempos y recursos, reduciendo tiempos muertos e incrementando la productividad general.	
Objetivo de la mejora	
1. Mejorar la planificación y organización de las actividades dentro de los servicios itinerantes. 2. Optimizar la asignación de tiempos y recursos para cada tarea.	

3. Garantizar que las actividades sean ejecutadas dentro de los plazos establecidos, minimizando retrasos. 4. Aumentar la visibilidad y coordinación entre los miembros del equipo respecto a los plazos y tareas asignadas.
Enlistar recursos a ocupar
1. Herramientas tecnológicas como Google Calendar, Excel o herramientas especializadas en gestión de proyectos. 2. Capacitación al personal para la correcta interpretación y uso de cronogramas. 3. Perfiles de puesto bien definidos, para asegurar que las responsabilidades sean claras y los plazos sean respetados. 4. Supervisores o coordinadores que realicen seguimiento y ajuste de cronogramas según sea necesario.

Fuente: Elaboración propia.

3.5.6.3 MEDICIÓN Y CONTROL DEL PROCESO

3.5.6.3.1 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES

Los indicadores actuales con los que cuenta el proceso son los siguientes:

Indicador N°1

Porcentaje de asesorías brindadas

$$= \left(\frac{\text{Número de asesorías efectivamente brindadas}}{\text{Número total de asesorías programadas}} \right) \times 100$$

Indicador N°2

Porcentaje de programaciones realizadas con procuradurías auxiliares

$$= \left(\frac{\text{Número de programaciones efectivamente realizadas}}{\text{Número total de programaciones previstas}} \right) \times 100$$

Indicador N°3

Porcentaje de actividades itinerantes ejecutadas

$$= \left(\frac{\text{Número de actividades itinerantes ejecutadas}}{\text{Número total de actividades itinerantes ejecutadas}} \right) \times 100$$

Indicador N°4

Porcentaje de servicios itinerantes brindados en situaciones emergentes

$$= \left(\frac{\text{Número de servicios itinerantes efectivamente brindados en emergencias}}{\text{Número total de solicitudes de servicios itinerantes en emergencias}} \right) \times 100$$

Aunque si bien es cierto, se cuenta con indicadores, no son suficiente para poder determinar si el proceso está siendo monitoreado correctamente para ello se procede a realizar más indicadores.

5.6.3.2 DISEÑO DE INDICADORES DE PROCESO

Identificar el objetivo del proceso

Promover el acercamiento de la PGR a través de la prestación de servicios itinerantes permitiendo que las personas en situación de vulnerabilidad que no pueden acercarse las instalaciones accedan a la justicia

Definir las variables que van a componer el indicador

- Tiempo promedio de personas atendidas

$$\text{Tiempo promedio} = \left(\frac{\text{Total de horas dedicadas a la atención}}{\text{Número de personas atendidas}} \right)$$

- Porcentaje de casos atendidos

$$\text{Porcentaje de casos atendidos} = \left(\frac{\text{Número de casos atendidos en el mes}}{\text{Total de casos estipulados a atender}} \right) \times 100$$

- Porcentaje de casos resueltos

$$\text{Porcentaje de casos resueltos} = \left(\frac{\text{Número de casos resueltos}}{\text{Total de casos atendidos}} \right) \times 100$$

Redactar el nombre del indicador

- **Tiempo promedio de personas atendidas:** Mide la eficiencia en la prestación de los servicios.
- **Porcentaje de casos atendidos:** Mide la efectividad de los servicios en la resolución de problemas o necesidades.
- **Porcentaje de casos resueltos:** Mide la preparación del equipo para atender a personas en situación de vulnerabilidad.

Selección de fuentes de información

- Registros digitales de atención al usuario
- Informe de actividades de las unidades de atención itinerante
- Registros de la unidad de servicios itinerantes

Concretar el objetivo del indicador.

- **Tiempo promedio de personas atendidas:** Medir la duración de los servicios brindados, mediante el registro del tiempo empleado en cada atención, para evaluar la eficiencia operativa y optimizar la distribución de recursos en la Procuraduría General de la República.
- **Porcentaje de casos atendidos:** Medir el porcentaje de casos atendidos, mediante la comparación entre el número de casos atendidos y el total de casos registrados, para evaluar la cobertura y eficiencia de los servicios itinerantes y asegurar la atención oportuna a los usuarios en la Procuraduría General de la República.
- **Porcentaje de casos resueltos:** Medir el porcentaje de casos resueltos, mediante la comparación entre el número de casos resueltos y el total de casos atendidos, para evaluar la efectividad y la calidad de los servicios itinerantes y garantizar la satisfacción de los usuarios en la Procuraduría General de la República.

Establecer las metas del indicador

- **Tiempo promedio de personas atendidas:** Reducir el tiempo promedio de atención a 3 horas por persona.
- **Porcentaje de casos atendidos:** Atender al menos el 95% de los casos planificados durante las jornadas itinerantes.
- **Porcentaje de casos resueltos:** Resolver al menos el 90% de los casos atendidos durante la jornada itinerante.

Determinar la frecuencia de medición del indicador.

- **Tiempo promedio de personas atendidas:** La frecuencia de medición para este indicador es mensual.
- **Porcentaje de casos atendidos:** La frecuencia de medición para este indicador es mensual.
- **Porcentaje de casos resueltos:** La frecuencia de medición para este indicador es mensual.

Definir rangos de cada indicador

Tiempo promedio de personas atendidas

- **Óptimo:** Menos de 3 horas por persona (dependerá del tipo de servicio; en casos simples, el tiempo de atención puede ser más corto).
- **Aceptable:** 4 a 5 horas por persona (el servicio se está brindando de forma eficiente sin retrasos importantes).

- **Deficiente:** Más de 5 horas por persona (indica que el proceso de atención es ineficiente y requiere mejoras para optimizar el tiempo).

Porcentaje de casos atendidos

- **Óptimo:** 95%-100% de los casos planificados son atendidos.
- **Aceptable:** 85%-94% de los casos planificados son atendidos (puede haber algunos casos no atendidos por imprevistos).
- **Deficiente:** Menos del 85% de los casos planificados son atendidos (indica que se están dejando muchos casos sin atender, lo cual impacta negativamente en la efectividad del servicio).

Porcentaje de casos resueltos

- **Óptimo:** 90%-95% de los casos atendidos son resueltos satisfactoriamente.
- **Aceptable:** 80%-89% de los casos atendidos son resueltos (indica que la mayoría de los casos se están resolviendo, pero hay áreas de mejora).
- **Deficiente:** Menos del 80% de los casos atendidos son resueltos (indica que muchos casos no están siendo resueltos, lo que afecta la percepción de calidad del servicio).

Definir los responsables del indicador.

- Coordinador de Servicios Itinerantes.
- Equipo de logística y atención al público.

Definir los interesados

- Coordinación de Servicios Itinerantes.
- Equipo de capacitación y recursos humanos.
- Población beneficiaria (personas en situación de vulnerabilidad).

Verificación y validación de los indicadores

Tabla 294. Validación y verificación del proceso de servicios itinerantes.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES
Nombre del Proceso	Servicios itinerantes

Objetivo del proceso	Promover el acercamiento de la PGR a través de la prestación de servicios itinerantes permitiendo que las personas en situación de vulnerabilidad que no pueden acercarse las instalaciones accedan a la justicia					
Indicadores	Pertinencia	Funcionabilidad	Disponibilidad	Confiabilidad	Utilidad	Observación
Asesorías brindadas	✓	✓	✓	✓	✓	
Programaciones realizadas con Procuradurías Auxiliares	✓	✓	✓	✓	✓	
Actividades itinerantes ejecutadas	✓	✓	✓	✓	✓	
Servicios itinerantes brindados en situaciones emergentes.	✓	✓	✓	✓	✓	
Tiempo promedio de personas atendidas	✓	✓	✓	✓	✓	
Resolución de casos atendidos	✓	✓	✓	✓	✓	
Porcentaje de personal capacitado	✓	✓	✓	✓	✓	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.6.4 PROCESO DE SERVICIOS ITINERANTES LUEGO DE APLICADA LA MEJORA

3.5.6.4.1. TABLA DE PROCEDIMIENTO Y ACTIVIDADES ACTUALIZADO DE SERVICIOS ITINERANTES

Tabla 295. Procedimiento y actividades del proceso de servicios itinerantes luego de aplicada de la mejora.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
	1.1 Elaborar y presentar programación trimestral a	8	Técnica Servicios Itinerantes	Plan/Programación de

1. Elaboración de programación	Coordinación de Unidad para su revisión			actividades itinerantes
	1.2 Revisar programación y ajustar en caso de ser requerido	8	Coordinador Servicios Itinerantes	
	1.3 Remitir a Programación a Procuraduría Auxiliares involucradas	10	Coordinador Servicios Itinerantes	
	1.4 Determinar servicios a prestar durante actividad itinerante	8	Procuraduría Auxiliar y Procuraduría Especializada	
	1.5 Coordinar actividades con instituciones y ajustar fechas en caso de ser necesario.	8	Unidad de Servicios Itinerantes	
	1.6 Comunicar a Direcciones Correspondientes y Procuraduría Auxiliar fecha de actividades a realizar y persona encargada.	8	Unidad de Servicios Itinerantes	
	1.7 Comunicar a Unidad de Servicios Itinerantes la realización de actividades en las que dicha unidad no participe	8	Procuraduría Auxiliar	
	1.8 Coordinar con Gerencia de Comunicaciones cobertura y difusión de actividad.	8	Unidad de Servicios Itinerantes/Procuraduría Auxiliar	
2. Coordinación de actividades	2.1 Coordinar con institución/es la realización de la actividad; se deberán determinar aspectos como, hora de inicio y finalización, ubicación del personal en el espacio determinado para la actividad, mobiliario y equipo a usar por el personal, etc.	10	Unidad de Servicios Itinerantes/Procuraduría Auxiliar	Plan de actividad itinerante
	2.2 Gestionar el equipo y mobiliario que será utilizado por las personas que formarán parte de la actividad; en el caso de San Salvador la gestión se realizará con las unidades de apoyo administrativo.	8	Unidad de Servicios Itinerantes/Procuraduría Auxiliar	
	2.3 Designar a profesionales que acompañaran durante la actividad; se debe asegurar que la designación de los profesionales	8	Procuraduría Auxiliar	

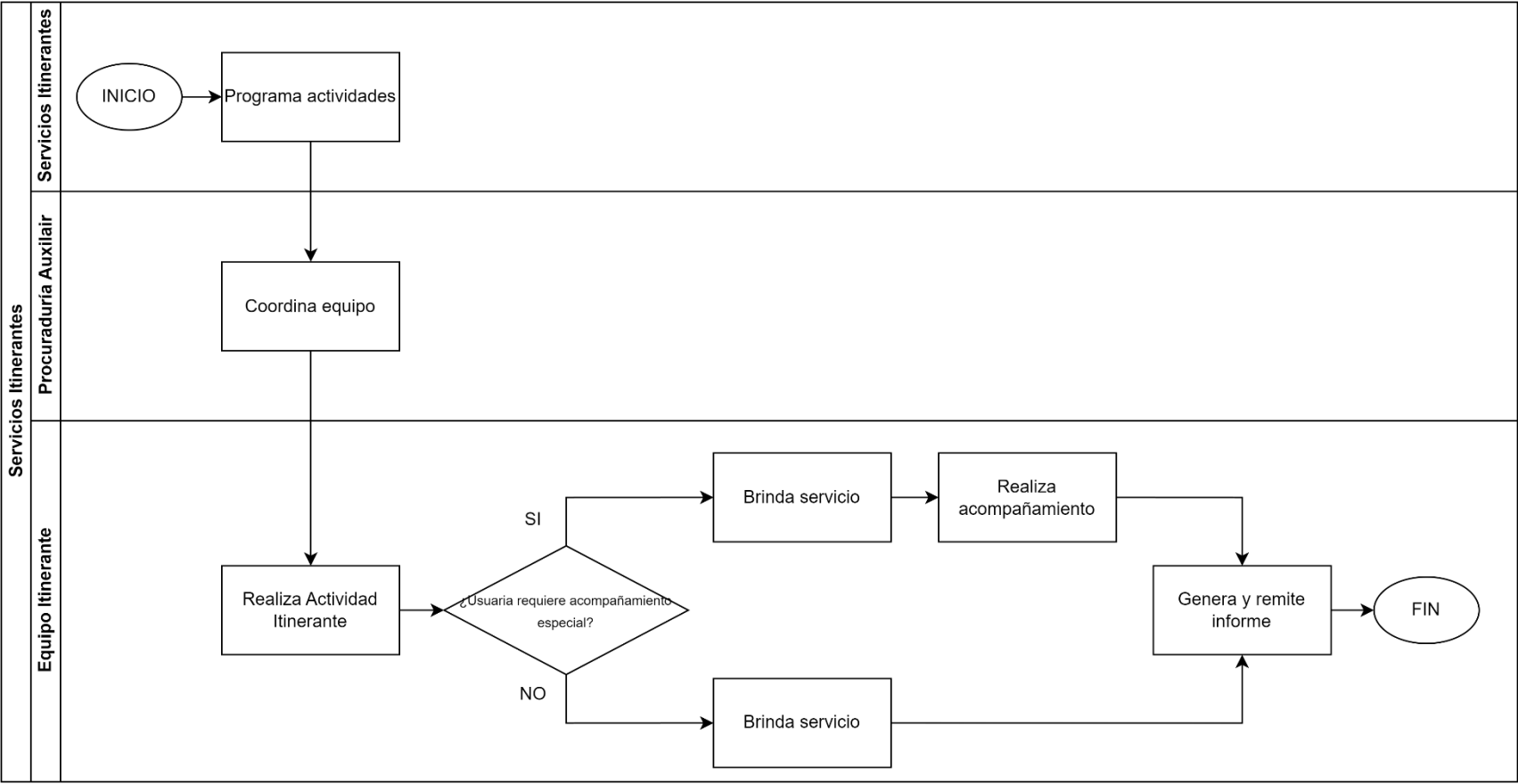
	no afecte el desempeño normal de las actividades en la Procuraduría Auxiliar.			
3. Desarrollo de actividades	3.1 Verificar a personal que acompañará la actividad.	8	Persona encargada de actividad	Servicios Itinerantes
	3.2 Verificar el material, mobiliario y equipo a utilizar durante la actividad.	8	Persona encargada de actividad	
	3.3 Movilizar al equipo al lugar donde se desarrollará la actividad.	24	Persona encargada de actividad	
	3.4 Ubicar el mobiliario, equipo y los profesionales para el desarrollo de la actividad.	24	Persona encargada de actividad	
	3.5 Registrar los servicios brindados, personas atendidas y horarios en que se realizó la actividad para la generación de informes.	8	Persona encargada de actividad	
	3.6 Brindar el servicio con calidad, calidez siguiendo los procesos de servicio establecidos por las Procuradurías Especializadas según el servicio brindado.	16	Profesionales	
	3.7 Finalizada la jornada, verificar que el mobiliario y equipo se encuentre en óptimas condiciones.	10	Persona encargada de actividad	
4. Reporte de actividades	4.1 Elaborar informe de actividad realizada, incluyendo los formatos utilizados durante el desarrollo de esta.	8	Persona encargada de actividad	Informe de servicios itinerantes
	4.2 Revisar informe de actividad realizada.	8	Coordinador Servicios Itinerantes	
	4.3 Remitir informe de actividad realizada a Direcciones, Procuraduría Especializada de Atención a Personas en Situación de Vulnerabilidad.	8	Coordinador Servicios Itinerantes	
	4.4 En caso de que la actividad no haya sido realizada en acompañamiento de la Unidad de Servicios Itinerantes, realizar informe	8	Procuraduría Auxiliar	

Resumen de duración del proceso		
N°	Nombre de los procedimientos	Duración total (horas)
1	Elaboración de programación	66
2	Coordinación de actividades	26
3	Desarrollo de actividades	98
4	Reporte de actividades	32
Duración total del proceso (horas)		222

Fuente: Elaboración propia.

3.5.6.4.2 MODELADO DEL PROCESO LUEGO DE APLICADA LA MEJORA

Ilustración 93. Simulación del proceso mejorado de servicios itinerantes.



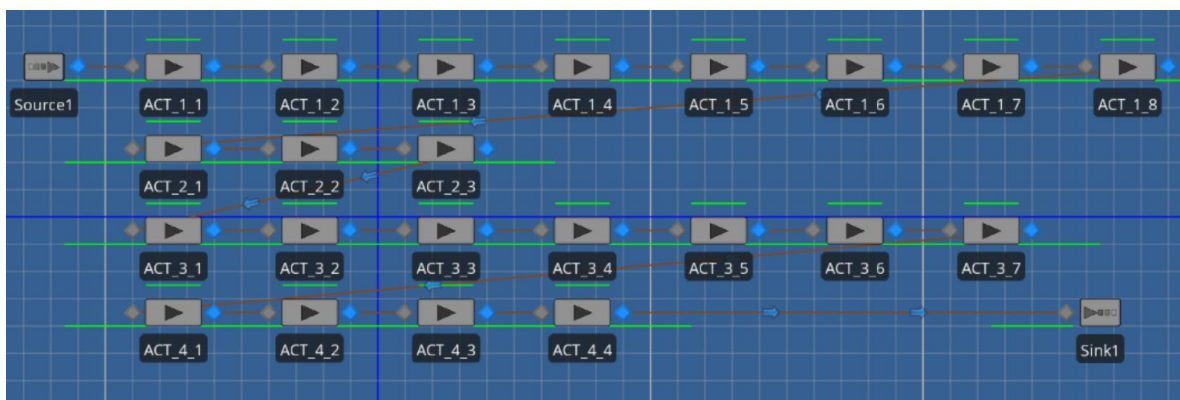
Fuente: Elaboración propia.

3.5.6.4.3 SIMULACIÓN DEL PROCESO ACTUAL

Para garantizar una comprensión integral del proceso bajo estudio y sustentar la propuesta de mejora con base en evidencia objetiva, se considera fundamental la simulación de la situación actual del proceso de planeación estratégica en la Procuraduría General de la República (PGR). Esta simulación permite modelar el comportamiento real del proceso en función de las condiciones existentes dentro de la institución. Para ello, se contemplan todos los recursos disponibles en la actualidad, incluyendo los recursos humanos, tecnológicos y materiales, así como las restricciones operativas que afectan su ejecución.

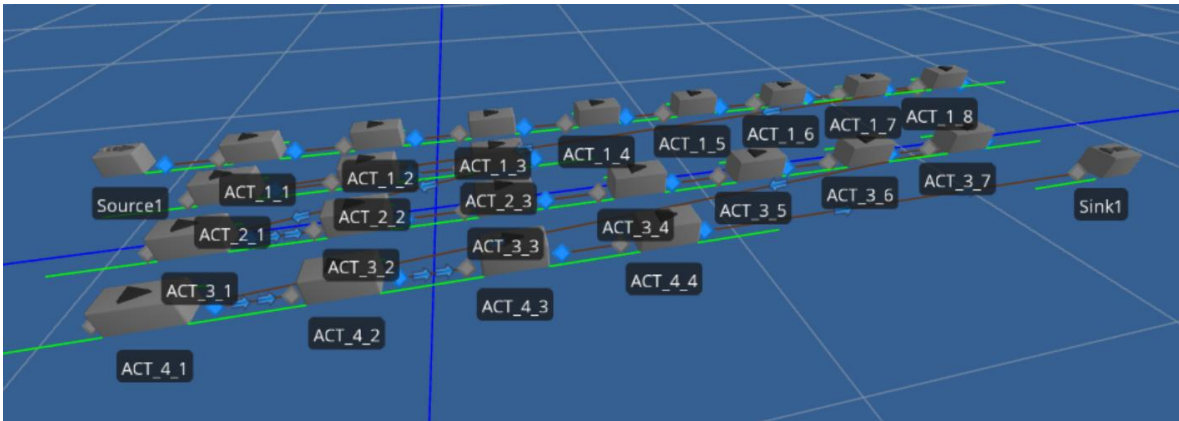
Asimismo, se incorporan los tiempos de ejecución correspondientes a cada actividad del proceso, los cuales fueron determinados previamente mediante el inventario de actividades desarrollado durante la fase de diagnóstico. De esta forma, la simulación no solo representa fielmente la dinámica actual del proceso, sino que también proporciona una base cuantitativa para identificar cuellos de botella, evaluar niveles de eficiencia y justificar la necesidad de mejora. Este enfoque permite realizar un análisis comparativo con el escenario propuesto, facilitando así la toma de decisiones informadas orientadas a fortalecer la función estratégica institucional.

Ilustración 94. Simulación del proceso actual de servicios itinerantes en 2D.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 95. Simulación del proceso actual de servicios itinerantes en 3D.



Fuente: Elaboración propia.

Luego Una vez ejecutada la simulación del proceso en su estado actual, y tras transcurrir el tiempo definido para la observación del comportamiento del modelo, se obtuvieron una serie de resultados generales que permiten identificar el desempeño del proceso bajo las condiciones reales de la Procuraduría General de la República. Estos resultados reflejan aspectos clave como los tiempos de ciclo, la utilización de recursos, los niveles de eficiencia y la presencia de posibles cuellos de botella.

Ilustración 96. Resultados obtenidos de la simulación actual de servicios itinerantes.

Average						Drop Column Fields Here			
Object Type	Object Name	Data Source	Category	Data Item	Statistic	Average Total			
ModelEntity	DefaultEntity	[Population]	Content	NumberInSystem	Average	0.5067			
					Maximum	1.0000			
			FlowTime	TimeInSystem	Average (Hou...	304.0242			
					Maximum (Ho...	304.0242			
					Minimum (Hou...	304.0242			
					Observations	1.0000			
			Throughput	NumberCreated	Total	1.0000			
				NumberDestroyed	Total	1.0000			
Path	Path1	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average	0.0000			
					Maximum	1.0000			
			FlowTime	TimeOnLink	Average (Hou...	0.0004			
					Maximum (Ho...	0.0004			
					Minimum (Hou...	0.0004			
			Throughput	NumberEntered	Total	1.0000			
				NumberExited	Total	1.0000			
			Path10	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average	0.0000	
							Maximum	1.0000	

Fuente: Elaboración propia.

Link:

<https://drive.google.com/file/d/1ejpZxGV7YZrs0mM8umyppAMkvOZbEZUj/view?usp=sharing>

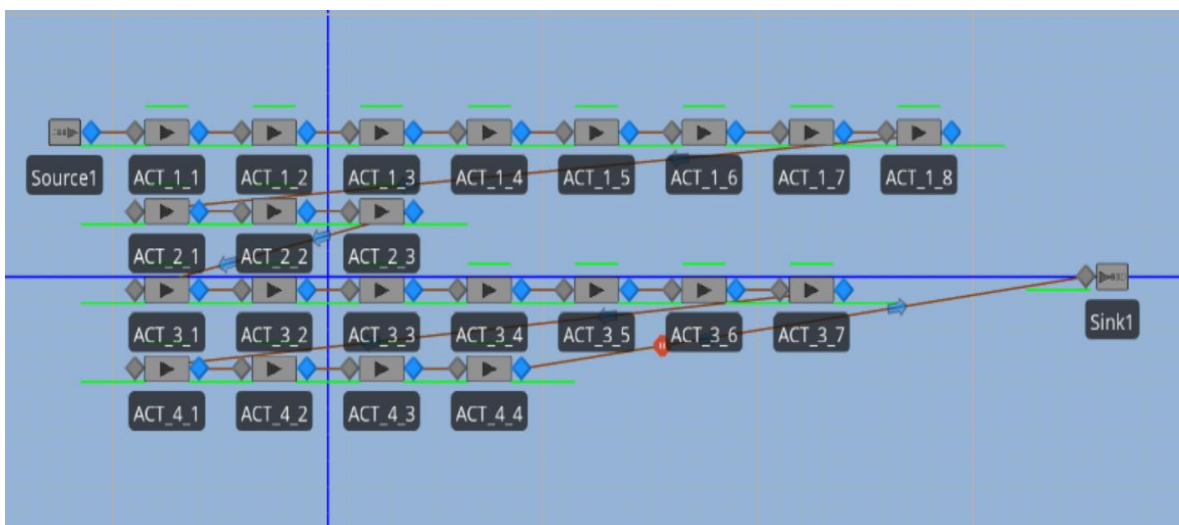
QR:



3.5.6.4.4 SIMULACIÓN DEL PROCESO MEJORADO

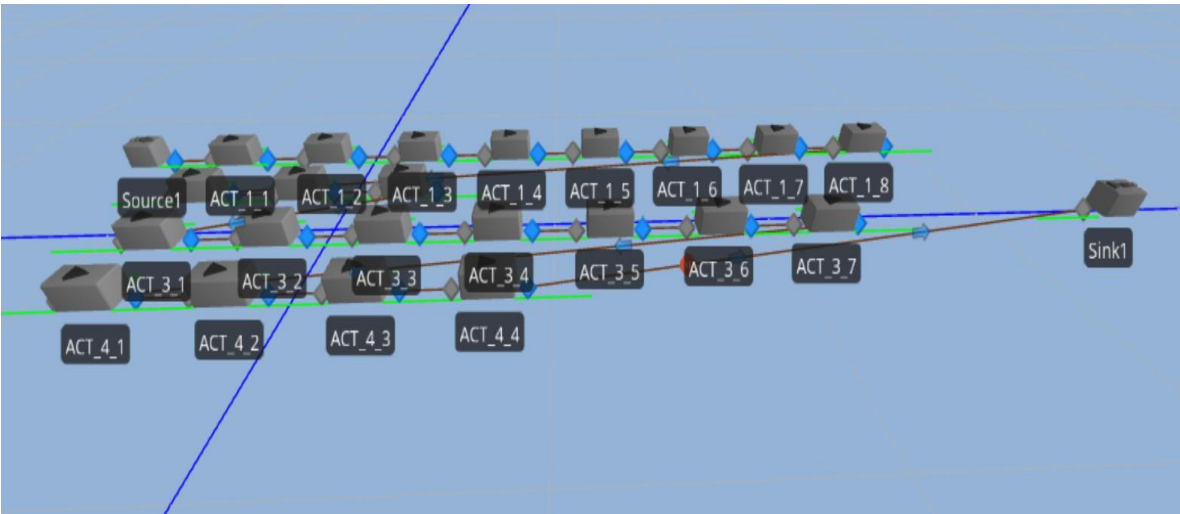
Posteriormente, se procedió a realizar los ajustes correspondientes para llevar a cabo la simulación del proceso mejorado, considerando las propuestas de optimización planteadas durante la etapa de diseño. Dichos ajustes fueron incorporados respetando en todo momento la lógica y secuencia del flujo original del proceso, con el objetivo de mantener su coherencia operativa y funcionalidad institucional. La simulación del escenario mejorado permite visualizar de forma anticipada los efectos positivos esperados a partir de la implementación de las mejoras, tales como la reducción de tiempos, la optimización en el uso de recursos y una mayor eficiencia en la ejecución de las actividades estratégicas. A continuación, se presenta la simulación correspondiente al proceso mejorado, la cual servirá como base para el análisis comparativo con el escenario actual.

Ilustración 97. Simulación del proceso mejorado de servicios itinerantes en 2D.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 98. Simulación del proceso mejorado de servicios itinerantes en 3D.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la simulación del proceso en su versión mejorada, se obtuvieron una serie de resultados que permiten evaluar el impacto de las modificaciones implementadas en términos de eficiencia, tiempos de ejecución y uso de recursos. Esta simulación refleja el comportamiento del proceso estratégico bajo un nuevo esquema operativo optimizado, el cual incorpora ajustes orientados a eliminar actividades redundantes, reducir tiempos ociosos y mejorar la coordinación entre las distintas unidades involucradas. Los resultados obtenidos permiten identificar mejoras sustanciales respecto al escenario actual, y constituyen una base objetiva para validar la viabilidad y efectividad de la propuesta. A continuación, se presentan los principales resultados derivados de la simulación del proceso mejorado.

Ilustración 99. Resultados obtenidos de la simulación mejorada de servicios itinerantes.

Average						Drop Column Fields H
Object Type	Object Name	Data Source	Category	Data Item	Statistic	Average Total
ModelEntity	DefaultEntity	[Population]	Content	NumberInSystem	Average	0.9968
					Maximum	1.0000
			FlowTime	TimeInSystem	Average (Hou...	304.0242
					Maximum (Ho...	304.0242
					Minimum (Hou...	304.0242
					Observations	1.0000
			Throughput	NumberCreated	Total	1.0000
NumberDestroyed	Total	1.0000				
Path	Path1	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average	0.0000
					Maximum	1.0000
			FlowTime	TimeOnLink	Average (Hou...	0.0004
					Maximum (Ho...	0.0004
					Minimum (Hou...	0.0004
					Throughput	NumberEntered
			NumberExited	Total		1.0000
	Path10	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average	0.0000
				Maximum	1.0000	

Fuente: Elaboración propia.

Link: https://drive.google.com/file/d/1mLmxSo-YzMQP3ARTh5AKhyF3LdgL_Mzg/view?usp=sharing

QR:



3.5.6.4.5 INVENTARIO FINAL DE INDICADORES

Tabla 296. Inventario de indicadores de servicios itinerantes 1.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de asesorías brindadas	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Cuantificar el nivel de cumplimiento en la prestación de asesorías dentro del servicio itinerante, con el fin de garantizar la atención adecuada a los usuarios y fortalecer el acceso a la orientación jurídica e institucional en el territorio.	
PROCESO	Servicios Itinerantes	
RESPONSABLE	• Unidad de Servicios Itinerantes • Dirección de Atención al Usuario	
PARTES INTERESADAS	• Usuarios beneficiarios de los servicios itinerantes • Procuradurías Auxiliares • Autoridades de la Procuraduría General de la República • Unidades de supervisión y control	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES
Porcentaje de asesorías brindadas		Número de asesorías efectivamente brindadas Número total de asesorías programadas
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		

Asesorías brindadas = $\left(\frac{\text{Número de asesorías efectivamente brindadas}}{\text{Número total de asesorías programadas}}\right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR
Mensual		Alcanzar un porcentaje mínimo del 90% de las asesorías programadas para garantizar la cobertura y efectividad del servicio itinerante.
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: ≥ 90% de asesorías brindadas respecto a las programadas • Aceptable: Entre 80% y 89% de asesorías brindadas • Deficiente: < 80% de asesorías brindadas		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Reportes de atención de servicios itinerantes • Registros de asistencia a asesorías • Bases de datos de seguimiento de usuarios atendidos		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER18007	FM17013

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 297. Inventario de indicadores de servicios itinerantes 2.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de programaciones realizadas con procuradurías auxiliares (% PRPA)	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el nivel de coordinación y cumplimiento en la planificación de actividades conjuntas con las Procuradurías Auxiliares, con el fin de optimizar la cobertura y efectividad de los servicios itinerantes prestados a la población.	
PROCESO	Servicios Itinerantes	
RESPONSABLE	• Unidad de Servicios Itinerantes • Procuradurías Auxiliares	
PARTES INTERESADAS	• Procuradurías Auxiliares • Autoridades de la Procuraduría General de la República • Ciudadanos beneficiarios de los servicios itinerantes • Unidades de planificación y monitoreo	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Porcentaje de programaciones realizadas	Número de programaciones realizadas efectivamente	

		Total de programaciones previstas.
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \left(\frac{\text{Número de programaciones efectivamente realizadas}}{\text{Número total de programaciones previstas}} \right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR
Mensual		- Número de programaciones efectivamente realizadas - Número total de programaciones previstas
RANGOS DE INDICADOR		
- Óptimo: $\geq 90\%$ de programaciones realizadas respecto a las planificadas - Aceptable: Entre 80% y 89% de programaciones realizadas - Deficiente: $< 80\%$ de programaciones realizadas		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
- Agendas de coordinación con Procuradurías Auxiliares - Informes de seguimiento de actividades conjuntas - Registros administrativos de planificación y ejecución		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER18007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 298. Inventario de indicadores de servicios itinerantes 3.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA	
	PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de actividades itinerantes ejecutadas	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el nivel de cumplimiento en la ejecución de actividades itinerantes planificadas, con el propósito de garantizar la cobertura de atención en el territorio y fortalecer el acceso a los servicios de la Procuraduría General de la República.	
PROCESO	Servicios itinerantes	
RESPONSABLE	• Unidad de Servicios Itinerantes • Dirección de Atención al Usuario	
PARTES INTERESADAS	• Ciudadanos beneficiarios de los servicios itinerantes • Procuradurías Auxiliares • Autoridades de la Procuraduría General de la República • Unidades de supervisión y control	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES

Porcentaje de actividades itinerantes ejecutadas	- Número de actividades itinerantes ejecutadas - Número total de actividades itinerantes ejecutadas	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \left(\frac{\text{Número de actividades itinerantes ejecutadas}}{\text{Número total de actividades itinerantes ejecutadas}} \right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Mensual	Alcanzar un porcentaje mínimo del 90% de las actividades itinerantes programadas para garantizar la cobertura y efectividad.	
RANGOS DE INDICADOR		
- Óptimo: ≥ 90% de actividades ejecutadas respecto a las programadas - Aceptable: Entre 80% y 89% de actividades ejecutadas - Deficiente: < 80% de actividades ejecutadas		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
- Registros de planificación y ejecución de actividades itinerantes - Informes de seguimiento y monitoreo		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER18007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 299. Inventario de indicadores de servicios itinerantes 4.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de servicios itinerantes brindados en situaciones emergentes
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la proporción de servicios itinerantes que se han ejecutado en respuesta a situaciones emergentes, con el fin de evaluar la capacidad de adaptación y atención inmediata a necesidades urgentes de la población.
PROCESO	Servicios itinerantes
RESPONSABLE	- Unidad de Servicios Itinerantes - Dirección de Atención al Usuario - Coordinación de Respuesta Institucional
PARTES INTERESADAS	- Ciudadanos en situación de emergencia - Procuradurías Auxiliares - Instituciones gubernamentales y de asistencia

	• Autoridades de la Procuraduría General de la República	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Porcentaje de servicios itinerantes ejecutados en situaciones emergentes	• Total de servicios itinerantes ejecutados en situaciones emergentes • Total de servicios itinerantes ejecutados en el periodo	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \left(\frac{\text{úmero de servicios itinerantes efectivamente brindados en emergencias}}{\text{Número total de solicitudes de servicios itinerantes en emergencias}} \right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Mensual	Garantizar que al menos el 20% de los servicios itinerantes sean desplegados en situaciones emergentes, asegurando una respuesta efectiva ante necesidades urgentes.	
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: ≥ 20% de los servicios itinerantes en situaciones emergentes • Aceptable: Entre 10% y 19% de los servicios itinerantes en situaciones emergentes • Deficiente: < 10% de los servicios itinerantes en situaciones emergentes		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Reportes de activación de servicios itinerantes • Registros de atención en emergencias		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER18007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 300. Inventario de indicadores de servicios itinerantes 5.

PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Tiempo promedio de personas atendidas
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la duración de los servicios brindados, mediante el registro del tiempo empleado en cada atención, para evaluar la eficiencia operativa y optimizar la distribución de recursos en la Procuraduría General de la República.
PROCESO	Servicios Itinerantes
RESPONSABLE	• Coordinador de Servicios Itinerantes.
PARTES INTERESADAS	• Equipo de capacitación y recursos humanos. • Población Beneficiaria (personas en situación de vulnerabilidad).

CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES
Horas		Total de horas dedicadas a la atención Número de personas atendidas
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$\text{Tiempo prom de presonas atendidas} = \frac{\text{Total de horas dedicadas a la atención}}{\text{número de personas atendidas}}$		
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR
Mensual		3 horas por persona
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: Menos de 3 horas por persona (dependerá del tipo de servicio; en casos simples, el tiempo de atención puede ser más corto). • Aceptable: 4 a 5 horas por persona (el servicio se está brindando de forma eficiente sin retrasos importantes). • Deficiente: Más de 5 horas por persona (indica que el proceso de atención es ineficiente y requiere mejoras para optimizar el tiempo).		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros digitales de atención al usuario. • Informe de actividades de las unidades de atención itinerante. • Registros de la unidad de servicios itinerantes.		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER18007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 301. Inventario de indicadores de servicios itinerantes 6.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de casos atendidos
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el porcentaje de casos atendidos, mediante la comparación entre el número de casos atendidos y el total de casos registrados, para evaluar la cobertura y eficiencia de los servicios itinerantes y asegurar la atención oportuna a los usuarios en la Procuraduría General de la República.
PROCESO	Servicios Itinerantes
RESPONSABLE	• Coordinador de Servicios Itinerantes.
PARTES INTERESADAS	• Persona titular • Población Beneficiaria (personas en situación de vulnerabilidad).
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR	

UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Porcentaje	Número de casos atendidos mensual Total de casos estipulados a atender	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$\% \text{ Casos atendidos} = \left(\frac{\text{Número de casos atendidos en el mes}}{\text{Total de número de casos stipulados a atender}} \right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Mensual	95%	
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: 95%-100% de los casos planificados son atendidos. • Aceptable: 85%-94% de los casos planificados son atendidos (puede haber algunos casos no atendidos por imprevistos). • Deficiente: Menos del 85% de los casos planificados son atendidos (indica que se están dejando muchos casos sin atender, lo cual impacta negativamente en la efectividad del servicio).		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros digitales de atención al usuario. • Informe de actividades de las unidades de atención itinerante. • Registros de la unidad de servicios itinerantes.		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER18007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 302. Inventario de indicadores de servicios itinerantes 7.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de casos resueltos
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el porcentaje de casos resueltos, mediante la comparación entre el número de casos resueltos y el total de casos atendidos, para evaluar la efectividad y la calidad de los servicios itinerantes y garantizar la satisfacción de los usuarios en la Procuraduría General de la República.
PROCESO	Servicios Itinerantes
RESPONSABLE	• Equipo de logística y atención al público.
PARTES INTERESADAS	• Coordinación de Servicios Itinerantes. • Equipo de capacitación y recursos humanos. • Población Beneficiaria (personas en situación de vulnerabilidad).

CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES
Porcentaje		Número de casos resueltos Total de casos atendidos
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$\% \text{ casos resueltos} = \left(\frac{\text{Número de casos resueltos}}{\text{Total de casos atendidos}} \right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR
Mensual		90%
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: 90%-95% de los casos atendidos son resueltos satisfactoriamente. • Aceptable: 80%-89% de los casos atendidos son resueltos (indica que la mayoría de los casos se están resolviendo, pero hay áreas de mejora). • Deficiente: Menos del 80% de los casos atendidos son resueltos (indica que muchos casos no están siendo resueltos, lo que afecta la percepción de calidad del servicio).		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros digitales de atención al usuario. • Informe de actividades de las unidades de atención itinerante. • Registros de la unidad de servicios itinerantes.		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER18007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

3.5.6.4.6 SITUACIÓN ACTUAL VS SITUACIÓN MEJORADA

En esta etapa, se procede al análisis de los indicadores previamente definidos con el propósito de evaluar de forma comparativa los resultados obtenidos en la simulación del proceso en su estado actual frente a los del escenario mejorado. Este análisis permite identificar de manera objetiva los beneficios derivados de la implementación de las mejoras propuestas, tomando como base los datos generados a partir de las simulaciones realizadas. Los indicadores seleccionados permiten medir aspectos clave como el tiempo total del proceso, el uso eficiente de los recursos, la reducción de actividades innecesarias y el incremento en la productividad. A partir de esta comparación, se busca determinar el grado de efectividad de la propuesta de mejora, así como su potencial impacto en la planificación estratégica institucional.

Tabla 303. Desarrollo de la situación actual y situación mejorada de servicios itinerantes.

Indicador N°1	
Porcentaje de asesorías brindadas	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de asesorías efectivamente brindadas}}{\text{Número total de asesorías programadas}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{4624}{9653} \right) \times 100$ $= 47.90 \%$	$= \left(\frac{7468}{9653} \right) \times 100$ $= 77.36 \%$
Conclusión: El indicador de porcentaje de asesorías brindadas en los servicios itinerantes ha mostrado una mejora significativa, pasando del 47.90% en la situación actual al 77.36% en la situación mejorada. Este incremento refleja un fortalecimiento en la capacidad de la institución para ofrecer asesoramiento a un mayor número de personas, optimizando la cobertura y calidad del servicio. La mejora sugiere una mayor eficiencia en la planificación y ejecución de las asesorías, lo que contribuye a un mejor acceso a la información y apoyo institucional para los beneficiarios.	
Indicador N°2	
Porcentaje de programaciones realizadas con procuradurías auxiliares	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de programaciones efectivamente realizadas}}{\text{Número total de programaciones previstas}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{5267}{9246} \right) \times 100$ $= 56.96 \%$	$= \left(\frac{8352}{9246} \right) \times 100$ $= 90.33 \%$
Conclusión: El indicador de porcentaje de programaciones realizadas con procuradurías auxiliares ha mostrado una mejora significativa, pasando del 56.96% en la situación actual al 90.33% en la situación mejorada. Este incremento refleja una mayor coordinación y eficiencia en la planificación de actividades con las procuradurías auxiliares, permitiendo una mejor organización y ejecución de los servicios. La mejora sugiere una optimización en los procesos de programación, lo que contribuye a una mayor cobertura, disponibilidad y efectividad en la atención institucional.	
Indicador N°3	
Porcentaje de actividades itinerantes ejecutadas	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de actividades itinerantes ejecutadas}}{\text{Número total de actividades itinerantes ejecutadas}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{6436}{8603} \right) \times 100$	$= \left(\frac{7954}{8603} \right) \times 100$

= 74.81 %	= 92.46 %
Conclusión: El indicador de porcentaje de actividades itinerantes ejecutadas ha mostrado una mejora significativa, pasando del 74.81% en la situación actual al 92.46% en la situación mejorada. Este incremento refleja una mayor eficiencia en la planificación y ejecución de estas actividades, asegurando una cobertura más amplia y efectiva. La mejora sugiere una optimización en la gestión operativa, permitiendo una mejor organización de los recursos y una mayor capacidad de respuesta para atender a la población de manera oportuna y eficiente.	
Indicador N°4	
Porcentaje de servicios itinerantes brindados en situaciones emergentes	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de servicios itinerantes efectivamente brindados en emergencias}}{\text{Número total de solicitudes de servicios itinerantes en emergencias}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{4792}{7394} \right) \times 100$ $= 64.81 \%$	$= \left(\frac{6742}{7394} \right) \times 100$ $= 91.18 \%$
Conclusión: El indicador de servicios itinerantes brindados en situaciones emergentes ha mostrado una mejora significativa, pasando del 64.81% en la situación actual al 91.18% en la situación mejorada. Este incremento refleja una mayor capacidad de respuesta y eficiencia en la prestación de servicios en contextos de emergencia, asegurando una atención más rápida y efectiva. La mejora sugiere una optimización en la planificación y ejecución de estos servicios, lo que contribuye a una mayor cobertura y un mejor apoyo a la población en situaciones de alta necesidad.	
Indicador N°5	
Tiempo promedio de personas atendidas	
Fórmula	
$= \frac{\text{Total de horas dedicadas a la atención}}{\text{número de personas atendidas}}$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \frac{35}{6}$ $= 5.83 \text{ h}$	$= \frac{24}{6}$ $= 4 \text{ h}$
Conclusión: El indicador de tiempo promedio de atención por asesoría ha mostrado una mejora, reduciéndose de 5.83 horas en la situación actual a 4 horas en la situación mejorada. Esta disminución refleja una mayor eficiencia en la prestación de asesorías, optimizando los tiempos de atención sin comprometer la calidad del servicio. La mejora sugiere una optimización en la gestión y asignación de recursos, permitiendo brindar un servicio más ágil y oportuno a los beneficiarios.	
Indicador N°6	
Porcentaje de casos atendidos	

Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de casos atendidos en el mes}}{\text{Total de número de casos estipulados a atender}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{529}{1865} \right) \times 100$ $= 28.36 \%$	$= \left(\frac{1742}{1865} \right) \times 100$ $= 93.40 \%$
Conclusión: El indicador de porcentaje de casos atendidos en el proceso de servicios itinerantes ha mostrado una mejora significativa, pasando del 28.36% en la situación actual al 93.40% en la situación mejorada. Este incremento refleja un fortalecimiento en la capacidad de atención y respuesta a los casos en las áreas itinerantes, asegurando una mayor cobertura y eficacia en el servicio. La mejora sugiere una optimización en los recursos, tiempos y procesos de atención, lo que contribuye a una mayor satisfacción y resolución de los casos presentados por los usuarios.	
Indicador N°7	
Porcentaje de casos resueltos	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de casos resueltos}}{\text{Total de casos atendidos}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{529}{1865} \right) \times 100$ $= 28.36 \%$	$= \left(\frac{1742}{1865} \right) \times 100$ $= 93.40 \%$
Conclusión: El indicador de porcentaje de casos resueltos ha mostrado una mejora significativa, pasando del 28.36% en la situación actual al 93.40% en la situación mejorada. Este incremento refleja una notable optimización en los procesos de atención y resolución de casos, lo que indica una mayor eficiencia y eficacia en la gestión de estos. La mejora sugiere un fortalecimiento en las estrategias, recursos y enfoques utilizados para abordar los casos, lo que contribuye a una mayor efectividad en la entrega de soluciones a los usuarios y en el cumplimiento de los objetivos institucionales.	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.7 AUDITORIA DE PROCESOS

3.5.7.1 GESTIÓN DEL PROCESO

3.5.7.1.1 VALIDACIÓN DEL OBJETIVO DEL PROCESO

Tabla 304. Análisis del objetivo de Auditoría de Procesos.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA ANÁLISIS DE OBJETIVO DEL PROCESO	
Nombre del Proceso	Auditoría de Procesos.	
Objetivo del proceso	Evaluar el desempeño técnico de las personas servidoras públicas de la PGR en la prestación de los servicios, mediante la verificación de la información contenida en los expedientes, para identificar áreas de mejora y establecer lineamientos que garanticen la calidad en la atención a la población usuaria.	
Validación del objetivo		
¿Qué? (Acción/es)	¿Cómo? (Medios/Actividades)	¿Para qué? (Propósito/Fin)
Evaluar el desempeño técnico de las personas servidoras públicas	Verificación de expedientes	Identificar puntos de mejora y establecer lineamientos.
Identificación de factores relevantes		
¿El qué?	El desempeño técnico de las personas servidoras públicas	
¿En quién?	Los expedientes.	

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: El objetivo está planteado correctamente.

El objetivo cumple con las 3 preguntas principales, además de que permite identificar los factores relevantes como el qué y en quien.

3.5.7.1.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES QUE GENERAN RETRASOS

Tabla 305. Procedimientos y actividades del proceso Auditoría de Procesos.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Planeación de auditorías	1.1 Elaborar plan anual de auditorías de las unidades bajo su cargo; este plan debe incluir mínimamente objetivos, calendarización, temas u aspectos a auditar y equipo de personas auditoras	24	Procuradurías Especializadas	Plan Anual de Auditorías
	1.2 Remitir plan para su revisión.	8	Procuradurías Especializadas	

	1.3 Revisar plan; en caso de encontrar aspectos a mejorar u observaciones, remitir vía correo electrónico.	24	Dirección de Servicios Institucionales	
	1.4 Subsanan observaciones o incluir mejoras, remitir para su aprobación	24	Procuradurías Especializadas	
	1.5 Aprobar plan.	8	Dirección de Servicios Institucionales	
	1.6 Consolidar planes y elaborar plan nacional.	8	Dirección de Servicios Institucionales	
	1.7 Remitir para aprobación final.	8	Dirección de Servicios Institucionales	
	1.8 Aprobar plan anual de auditorías.	24	Procurador(a) General de la República	
2. Preparación de auditorías	2.1 Elaborar Plan Específico de Auditorías; en donde se detallen fechas de realización, puntos específicos a auditar en la procuraduría auxiliar y otros aspectos.	16	Equipo Auditor	Plan de auditoría
	2.2 Notificar a Procuradores Auxiliares y Coordinación Local el plan específico de auditoría	8	Equipo Auditor	
	2.3 Revisar documentación relacionada a los puntos a auditar.	8	Equipo Auditor	
	2.4 Elaborar lista de verificación que cubra los puntos a auditar.	24	Equipo Auditor	
3. Realización de auditoría	3.1 Realizar reunión de apertura.	8	Equipo Auditor	Auditoría
	3.2 Explicar en qué consiste la auditoría, los puntos a evaluar, la documentación a utilizar, la lista de verificación y otros aspectos que se consideren pertinentes.	16	Equipo Auditor	
	3.3 Registra inicio de auditoría mediante la hoja apertura.	8	Equipo Auditor	
	3.4 Realizar la auditoría; revisando los expedientes, llenado de cuadros estadísticos, atención a la persona usuaria,	32	Equipo Auditor	

	uso de formatos, cumplimiento de plazos y otros aspectos según lista de verificación.			
	3.5 Generar hoja de hallazgos para aquellos hallazgos de situaciones no contempladas en la lista de verificación.	8	Equipo Auditor	
	3.6 Finalizar auditoría y registrar en hoja de cierre.	8	Equipo Auditor	
4. Informe de auditoría	4.1 Elaborar informe; incluyendo listas de verificación, hojas de hallazgos, apertura y cierre.	8	Equipo Auditor	Informe de auditoría
	4.2 Remitir vía correo informe de auditoría a Procurador Auxiliar, Coordinación Local y Dirección de Servicios Institucionales.	8	Equipo Auditor	
	4.3 Notificar resultados de auditorías a profesionales.	8	Coordinación Local/Procurador Auxiliar	
	4.4 Subsanan observaciones o solventar situaciones encontradas.	24	Profesionales	
	4.5 Verificar superación de observaciones o solución a situación encontrada.	16	Equipo Auditor	
5. Análisis y propuesta de mejora	5.1 Analizar resultados de auditorías.	16	Comité Técnico Operativo	Plan de mejora
	5.2 Identificar aspectos a mejorar en la prestación de los servicios.	16	Comité Técnico Operativo	
	5.3 Elaborar plan de mejor.	8	Comité Técnico Operativo	
	5.4 Remitir plan de mejora para revisión.	8	Comité Técnico Operativo	
	5.5 Revisar plan de mejora y remitir para aprobación.	16	Dirección de Servicios Institucionales	
	5.6 Aprobar plan de mejora.	16	Procurador(a) General de la República	
	5.7 Socializar plan de mejora con las unidades involucradas.	8	Dirección de Servicios Institucionales	
Resumen de duración del proceso				

N°	Nombre de los procedimientos	Duración total (horas)
1	Planeación de auditorías	128
2	Preparación de auditorías	56
3	Realización de auditoría	80
4	Informe de auditoría	64
5	Análisis y propuesta de mejora	88
Duración total del procesos (horas)		416

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra el análisis de las actividades basado en el diagrama de decisiones planteado en el apartado 2.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES, literal b. En la siguiente tabla para resumir las actividades se utilizará el acrónimo act"x.x"; donde la "x" representa el número de actividad según la "Tabla 141. Procedimientos y actividades del proceso Auditoría de procesos de Servicios Institucionales."

Tabla 306. Análisis de actividades del proceso Auditoría de Procesos.

PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES					
Fecha	07/01/2025		Realizado por	ER18007/ FM17013/ RH17007	
Actividad	¿Es esta una actividad irrelevante?	¿El tiempo está establecido por ley?	¿La actividad puede optimizarse?	¿Es una actividad cuyo tiempo de ejecución varía según evento?	Tipo de Actividad
1.1	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.2	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
1.3	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
1.4	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
1.5	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.6	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
1.7	No	No	Sí	-	Actividad optimizable

1.8	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo definido por ley
2.1	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.2	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo definido por ley
2.3	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
2.4	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
3.1	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
3.2	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
3.3	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
3.4	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
3.5	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
3.6	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
4.1	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
4.2	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo definido por ley
4.3	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
4.4	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
4.5	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
5.1	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
5.2	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
5.3	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible

5.4	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
5.5	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
5.6	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo definido por ley
5.7	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible

Fuente: Elaboración propia.

3.5.7.1.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA ACTIVIDADES OPTIMIZABLES

Tabla 307. Descripción de la optimización en el proceso Auditoría de Procesos: actividad 1.1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Auditoría de Procesos	Procedimiento	1. Planeación de auditorías
Actividad	1.1 Elaborar plan anual de auditorías de las unidades bajo su cargo; este plan debe incluir mínimamente objetivos, calendarización, temas u aspectos a auditar y equipo de personas auditoras.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Formar equipos de auditoría que incluyan especialistas en diversas áreas para garantizar un enfoque integral y efectivo en el proceso.		
Gestión de recurso humano	Implementar herramientas tecnológicas como Microsoft Project o software especializado en auditorías para estructurar y calendarizar el plan anual.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 308. Descripción de la optimización en el proceso Auditoría de Procesos: actividad 1.5

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Auditoría de Procesos	Procedimiento	1. Planeación de auditorías

Actividad	1.5 Aprobar plan.
Tipo de optimización	Descripción
Combinación de actividades	No aplica.
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.
Gestión de recurso humano	Implementar herramientas tecnológicas como Microsoft Project o software especializado en auditorías para estructurar y calendarizar el plan anual.
Otras mejoras	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 309. Descripción de la optimización en el proceso Auditoría de Procesos: actividad 1.7

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Auditoría de Procesos	Procedimiento	1. Planeación de auditorias
Actividad	1.7 Remitir para aprobación final.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.		
Gestión de recurso humano	Implementar herramientas tecnológicas como Microsoft Project o software especializado en auditorías para estructurar y calendarizar el plan anual.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 310. Descripción de la optimización en el proceso Auditoría de Procesos: actividad 2.1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Auditoría de Procesos	Procedimiento	2. Preparación de auditorias
Actividad	2.1 Elaborar Plan Específico de Auditorias; en donde se detallen fechas de realización, puntos específicos a auditar en la procuraduría auxiliar y otros aspectos.		

Tipo de optimización	Descripción
Combinación de actividades	No aplica.
Gestión de recursos tecnológicos	Capacitar al personal auditor en la elaboración de planes específicos, con énfasis en técnicas de identificación de riesgos y planificación estratégica.
Gestión de recurso humano	Utilizar herramientas digitales que permitan planificar, detallar y calendarizar las actividades específicas del plan, como TeamMate+ o AuditBoard.
Otras mejoras	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 311. Descripción de la optimización en el proceso Auditoría de Procesos: actividad 3.1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
	Proceso	Auditoría de Procesos	Procedimiento 3. Realización de auditoria
Actividad	3.1 Realizar reunión de apertura.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.		
Gestión de recurso humano	Utilizar herramientas para la llevar a cabo reuniones de manera virtual ocupando plataformas como Google Meet o Zoom.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 312. Descripción de la optimización en el proceso Auditoría de Procesos: actividad 3.2

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
	Proceso	Auditoría de Procesos	Procedimiento 3. Realización de auditoria

Actividad	3.2 Explicar en qué consiste la auditoría, los puntos a evaluar, la documentación a utilizar, la lista de verificación y otros aspectos que se consideren pertinentes.
Tipo de optimización	Descripción
Combinación de actividades	No aplica.
Gestión de recursos tecnológicos	Formar al personal encargado en habilidades de comunicación clara y precisa para garantizar que los puntos clave de la auditoría sean comprendidos por todos los involucrados.
Gestión de recurso humano	Usar herramientas como PowerPoint, Canva o Prezi para elaborar presentaciones dinámicas que expliquen en detalle el propósito y los puntos clave de la auditoría.
Otras mejoras	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 313. Descripción de la optimización en el proceso Auditoría de Procesos: actividad 3.3

 PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Auditoría de Procesos	Procedimiento	3. Realización de auditoría
Actividad	3.3 Registra inicio de auditoría mediante la hoja apertura.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.		
Gestión de recurso humano	Usar herramientas como Google Calendar para poder realizar el agendado de las reuniones especificando así su inicio de esta misma.		
Otras mejoras	Definir un período específico para realizar el registro, asegurando que se haga al inicio de la auditoría y sin retrasos.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 314. Descripción de la optimización en el proceso Auditoría de Procesos: actividad 4.5

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Auditoría de Procesos	Procedimiento	4. Informe de auditoria
Actividad	4.5 Verificar superación de observaciones o solución a situación encontrada.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica		
Gestión de recursos tecnológicos	Designar a un auditor específico para realizar el seguimiento y verificación de cada observación, asegurando claridad en las responsabilidades.		
Gestión de recurso humano	Incorporar métricas digitales que permitan evaluar de manera cuantitativa el grado de superación de las observaciones (por ejemplo, porcentaje de cumplimiento).		
Otras mejoras	No aplica		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 315. Descripción de la optimización en el proceso Auditoría de Procesos: actividad 5.1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Auditoría de Procesos	Procedimiento	5. Análisis y propuesta de mejora
Actividad	5.1 Analizar resultados de auditorías.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.		
Gestión de recurso humano	Ocupar software Power BI, para el análisis más eficiente de los datos obtenidos.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 316. Descripción de la optimización en el proceso Auditoría de Procesos: actividad 5.2

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Auditoría de Procesos	Procedimiento	5. Análisis y propuesta de mejora
Actividad	5.2 Identificar aspectos a mejorar en la prestación de los servicios.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.		
Gestión de recurso humano	Implementar software como Microsoft Power BI o Tableau para analizar datos relacionados con la prestación de servicios, como tiempos de respuesta o volumen de casos atendidos.		
Otras mejoras	Establecer sesiones regulares de retroalimentación con los equipos para identificar y discutir áreas de mejora.		

Fuente: Elaboración propia.

3.5.7.2 GESTIÓN DE RECURSO

A continuación, se detallan los recursos tecnológicos, humanos y para otras mejoras que se han identificado como necesarios para la optimización de las actividades del proceso de Auditoría de Procesos de Servicios Institucionales:

3.5.7.2.1 RECURSO TECNOLÓGICO

Tabla 317. Descripción de recurso tecnológico para Auditoría de Procesos N°1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS	
Nombre del recurso solicitado:	Herramientas Microsoft Excel	
Justificación de uso		
Microsoft Excel permitirá mejorar la recopilación, análisis y presentación de datos en las auditorías de procesos de servicios. Su capacidad para manejar grandes volúmenes de información, aplicar fórmulas automatizadas y generar gráficos facilitará la identificación de tendencias y áreas de mejora dentro de los procesos evaluados.		
Situación o Uso Actual		

Actualmente, la auditoría de procesos de servicios se realiza con métodos manuales o con herramientas que no permiten un análisis estructurado y automatizado de la información. Esto dificulta la sistematización de datos, aumenta la probabilidad de errores y retrasa la generación de reportes de auditoría.
Uso proyectado
1. Análisis de datos mediante tablas dinámicas y fórmulas automatizadas. 2. Creación de reportes detallados con gráficos y resúmenes estadísticos. 3. Comparación de resultados de auditorías anteriores para evaluar mejoras.
Cantidad requerida
Se requiere una licencia de Microsoft Excel por cada auditor y colaborador clave dentro del equipo de auditoría de procesos de servicios, asegurando acceso a la herramienta para el análisis y gestión de la información.
Durabilidad o vida útil
La herramienta tiene una vida útil indefinida mientras se mantenga la licencia activa y se realicen actualizaciones periódicas del software. Su sostenibilidad a largo plazo dependerá del mantenimiento del sistema y la compatibilidad con futuras versiones.
Requerimientos técnicos
1. Computadora con sistema operativo compatible (Windows o Mac). 2. Licencia activa de Microsoft Excel (incluida en Microsoft 365 o versión independiente). 3. Espacio de almacenamiento suficiente para bases de datos y reportes. 4. Capacitación del personal en el uso de funciones avanzadas de Excel para auditoría.
Tiempo estimado de implementación
1. Instalación y configuración de licencias: 1 a 2 días. 2. Capacitación del equipo auditor en manejo avanzado de Excel: 3 a 5 días. 3. Integración de datos y pruebas con auditorías previas: 1 a 2 semanas, dependiendo del volumen de información.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 318. Descripción de recurso tecnológico para Auditoría de Procesos N°2

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso solicitado:	Herramienta Google Calendar
Justificación de uso	
Google Calendar permitirá mejorar la planificación y organización de auditorías, asegurando que todas las partes involucradas estén informadas sobre fechas clave, reuniones, plazos de entrega y revisiones programadas. Su integración con otras herramientas y la posibilidad de enviar recordatorios automáticos optimizarán la gestión del tiempo y reducirán olvidos o retrasos en la ejecución de auditorías.	
Situación o Uso Actual	

Actualmente, la programación y seguimiento de auditorías de procesos de servicios se realiza de manera descentralizada o manual, lo que genera dificultades en la coordinación de actividades, retrasos en las evaluaciones y falta de visibilidad sobre las fechas clave. La ausencia de una herramienta unificada para la gestión del tiempo afecta la eficiencia del proceso de auditoría.
Uso proyectado
1. Programación de auditorías y reuniones de seguimiento. 2. Envío de recordatorios automáticos a los auditores y responsables de procesos. 3. Coordinación de tiempos entre distintas áreas y auditores. 4. Integración con Google Meet para reuniones virtuales y revisiones de auditoría.
Cantidad requerida
Se requiere una cuenta de Google Calendar para cada auditor y responsable de procesos, asegurando la correcta planificación y coordinación de las auditorías.
Durabilidad o vida útil
Google Calendar es una herramienta en la nube con disponibilidad permanente, sin requerimientos de mantenimiento físico. Su durabilidad es indefinida mientras las cuentas de usuario estén activas y la plataforma siga operativa.
Requerimientos técnicos
1. Cuentas de Google activas para todos los involucrados en la auditoría. 2. Dispositivos compatibles (computadora, Tablet o smartphone) con acceso a Google Calendar. 3. Conexión a internet estable para la sincronización de eventos y recordatorios.
Tiempo estimado de implementación
1. Configuración y personalización de calendarios de auditoría: 1 a 2 días. 2. Capacitación del personal en uso de la herramienta: 2 a 3 días. 3. Pruebas y ajustes en la programación de auditorías: 1 semana, dependiendo de la cantidad de eventos a gestionar.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 319. Descripción de recurso tecnológico para Auditoría de Procesos N°3

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso solicitado:	Software Zoom
Justificación de uso	Zoom permitirá llevar a cabo reuniones de auditoría de manera virtual, facilitando la comunicación entre auditores y responsables de procesos sin necesidad de desplazamientos físicos. Su capacidad para realizar videoconferencias, compartir pantalla y grabar sesiones optimizará la documentación y el seguimiento de las auditorías. Además, su integración con calendarios y otras herramientas agilizará la planificación y ejecución de las reuniones.
Situación o Uso Actual	

Actualmente, las reuniones de auditoría de procesos de servicios se realizan de manera presencial o mediante plataformas dispersas, lo que genera problemas de coordinación, dificultades en la asistencia de todos los involucrados y retrasos en la revisión de hallazgos. La falta de una herramienta estandarizada afecta la comunicación y el seguimiento oportuno de los procesos auditoría.
Uso proyectado
1. Realización de reuniones virtuales para auditorías internas y externas. 2. Presentación de hallazgos y revisiones con los responsables de los procesos. 3. Capacitación remota en estándares de auditoría y mejoras en los procesos. 4. Grabación de sesiones para documentación y seguimiento.
Cantidad requerida
Se requiere una cuenta de Zoom para cada auditor y coordinador de auditorías, con posibilidad de acceso a reuniones para todos los involucrados en los procesos de auditoría. Dependiendo del número de participantes y duración de las sesiones, puede ser necesario adquirir una licencia Zoom.
Durabilidad o vida útil
Como software basado en la nube, Zoom tiene disponibilidad indefinida mientras las cuentas estén activas y se mantenga el acceso a la plataforma. No requiere mantenimiento físico y puede actualizarse periódicamente para mejorar su funcionalidad.
Requerimientos técnicos
1. Computadora, Tablet o smartphone con acceso a internet estable. 2. Cuenta activa de Zoom (versión gratuita o de pago según necesidades). 3. Cámara y micrófono funcionales para una comunicación efectiva.
Tiempo estimado de implementación
1. Registro y configuración de cuentas Zoom: 1 día. 2. Capacitación en uso de la herramienta y configuración de reuniones: 2 a 3 días. 3. Pruebas y ajustes en la realización de auditorías virtuales: 1 semana, dependiendo de la cantidad de reuniones y participantes involucrados.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 320. Descripción de recurso tecnológico para Auditoría de Procesos N°4

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso solicitado:	Herramienta Power Point
Justificación de uso	
Microsoft PowerPoint permitirá estructurar de manera visual y clara los hallazgos de las auditorías, facilitando la comunicación de datos, gráficos y recomendaciones a los responsables de los procesos. Su integración con otras herramientas de Microsoft y su facilidad de uso permitirán que los informes de auditoría sean más accesibles, comprensibles y persuasivos.	
Situación o Uso Actual	

Actualmente, la presentación de hallazgos, informes y planes de mejora en las auditorías de procesos de servicios se realiza de manera no estructurada, lo que dificulta la comprensión y el análisis de la información. La falta de una herramienta estandarizada para la presentación de datos limita la efectividad de las reuniones de auditoría y el impacto de los resultados comunicados.
Uso proyectado
Elaboración de presentaciones para la exposición de hallazgos de auditoría. Creación de informes visuales con gráficos y resúmenes de datos. Diseño de capacitaciones y sesiones informativas para el personal involucrado en auditorías. Presentación de planes de acción y estrategias de mejora a los responsables de procesos.
Cantidad requerida
Se requiere una licencia de Microsoft PowerPoint para cada auditor y coordinador de auditoría que prepare presentaciones, asegurando la estandarización y accesibilidad de los informes visuales.
Durabilidad o vida útil
La herramienta tiene una vida útil indefinida mientras se mantenga la licencia activa y se realicen actualizaciones periódicas del software. Su sostenibilidad dependerá del mantenimiento del sistema y la compatibilidad con futuras versiones.
Requerimientos técnicos
1. Computadora con sistema operativo compatible (Windows o Mac). 2. Licencia activa de Microsoft PowerPoint (incluida en Microsoft 365 o versión independiente). 3. Espacio de almacenamiento suficiente para la creación y almacenamiento de presentaciones. 4. Capacitación del personal en la creación de presentaciones efectivas y el uso de herramientas visuales.
Tiempo estimado de implementación
1. Instalación y configuración de licencias: 1 a 2 días. 2. Capacitación en diseño y estructuración de presentaciones: 3 a 5 días. 3. Pruebas y ajustes en la elaboración de informes de auditoría: 1 semana, dependiendo del volumen de información a presentar.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 321. Descripción de recurso tecnológico para Auditoría de Procesos N°5

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso solicitado:	Herramienta Power BI
Justificación de uso	Microsoft Power BI permitirá transformar datos de auditoría en reportes visuales interactivos, facilitando la interpretación de información clave para la toma de decisiones. Su capacidad de integración con múltiples fuentes de datos y la automatización de reportes optimizarán la eficiencia

del análisis, permitiendo a los auditores identificar rápidamente patrones, desviaciones y áreas de mejora.
Situación o Uso Actual
Actualmente, el análisis de datos en la auditoría de procesos de servicios se realiza de manera manual o con herramientas básicas, lo que dificulta la visualización de tendencias, la comparación de métricas clave y la toma de decisiones basadas en datos. La falta de una solución robusta para el análisis y presentación de información limita la efectividad de las auditorías y el seguimiento de las mejoras implementadas.
Uso Proyectado
1. Creación de dashboards interactivos para el seguimiento de auditorías. 2. Análisis de tendencias y desempeño de procesos a través de visualizaciones dinámicas. 3. Generación de reportes automáticos sobre hallazgos y cumplimiento de normativas. 4. Comparación de métricas en auditorías históricas para evaluar mejoras.
Cantidad requerida
Se requiere una licencia de Microsoft Power BI para cada auditor o analista de datos involucrado en la gestión de auditorías, asegurando la correcta recolección y visualización de la información.
Durabilidad o vida útil
Power BI es una herramienta basada en la nube con disponibilidad indefinida mientras las licencias estén activas. Requiere actualizaciones periódicas para mantener la compatibilidad y mejorar sus funcionalidades.
Requerimientos técnicos
1. Computadora con sistema operativo compatible (Windows 10 o superior). 2. Licencia activa de Microsoft Power BI (versión gratuita o Pro, según necesidades). 3. Conexión a bases de datos relevantes (Excel, SQL Server, SharePoint, entre otros). 4. Capacitación del personal en modelado de datos y creación de reportes interactivos.
Tiempo estimado de implementación
1. Instalación y configuración de Power BI: 1 a 2 días. 2. Capacitación en análisis y creación de dashboards: 3 a 5 días. 3. Pruebas y ajustes en la visualización de datos de auditoría: 1 a 2 semanas, dependiendo del volumen de información a procesar.

Fuente: Elaboración propia.

3.5.7.2.2 RECURSO HUMANO

Tabla 322. Descripción de recurso humano para Auditoría de Procesos N°1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Tipo de recurso a ocupar	Perfil para la responsabilidad de auditores
Descripción del recurso	

Se requiere establecer un perfil adecuado para los auditores responsables de llevar a cabo la auditoría de procesos de servicios. Este perfil debe incluir las competencias, conocimientos y experiencia necesaria para evaluar el cumplimiento de normativas, identificar áreas de mejora y garantizar la calidad de los procesos evaluados.
Justificación del recurso
Definir un perfil claro y estructurado permitirá seleccionar auditores con las habilidades y conocimientos adecuados para realizar auditorías eficaces. Esto garantizará un proceso de evaluación riguroso, objetivos bien fundamentados y recomendaciones alineadas con las necesidades de mejora de la organización. Además, ayudará a estandarizar los criterios de selección y capacitación de auditores.
Finalidad del recurso
1. Asegurar que los auditores posean las competencias necesarias para la evaluación de procesos. 2. Mejorar la calidad y efectividad de las auditorías mediante un equipo capacitado y bien estructurado. 3. Establecer criterios claros para la selección, capacitación y evaluación del desempeño de los auditores. 4. Facilitar el cumplimiento de normativas y estándares en la auditoría de procesos de servicios.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 323. Descripción de recurso humano para Auditoría de Procesos N°2

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Tipo de recurso a ocupar	Capacitar al personal con ISO 19001
Descripción del recurso	
Se llevará a cabo una capacitación especializada en la norma ISO 19011, que proporciona directrices para la auditoría de sistemas de gestión. Esta formación está dirigida al personal involucrado en auditorías internas de procesos de servicios, con el objetivo de mejorar sus competencias en planificación, ejecución y seguimiento de auditorías.	
Justificación del recurso	
La capacitación en ISO 19011 permitirá que los auditores internos adquieran un enfoque estructurado y basado en estándares internacionales para evaluar los procesos. Esto asegurará auditorías más eficientes, objetivas y alineadas con las mejores prácticas, reduciendo errores y mejorando la calidad de las evaluaciones. Además, fortalecerá el cumplimiento normativo y la capacidad del equipo para identificar oportunidades de mejora en los procesos auditados.	
Finalidad del recurso	
1. Dotar al personal de conocimientos y habilidades en auditoría de sistemas de gestión según ISO 19011.	

2. Asegurar la aplicación de principios de auditoría efectivos en la evaluación de procesos de servicios.
3. Mejorar la calidad de las auditorías internas mediante un equipo capacitado.
4. Establecer un enfoque basado en riesgos y evidencia objetiva para la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 324. Descripción de recurso humano para Auditoría de Procesos N°4

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Tipo de recurso a ocupar	Características de la responsabilidad
Descripción del recurso	
Se establecerán las características clave que deben cumplir los responsables dentro del proceso de auditoría de servicios, asegurando que cuenten con las competencias, actitudes y compromiso necesarios para desempeñar su función de manera eficiente y ética.	
Justificación del recurso	
Definir claramente las características de la responsabilidad permitirá seleccionar y desarrollar personal que cumpla con altos estándares de profesionalismo en la auditoría. Esto garantizará que las tareas sean ejecutadas con integridad, objetividad y compromiso, reduciendo errores y asegurando el cumplimiento de normativas establecidas.	
Finalidad del recurso	
1. Garantizar que los responsables de auditoría posean un alto nivel de compromiso y ética profesional. 2. Establecer criterios claros para la selección y evaluación del desempeño de los auditores. 3. Mejorar la confiabilidad y efectividad de las auditorías mediante un equipo capacitado y responsable. 4. Asegurar el cumplimiento de las normativas internas y estándares internacionales en la auditoría de procesos de servicios.	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.7.2.3 OTRAS MEJORAS

Tabla 325. Descripción de propuesta de mejora para Auditoría de Procesos N°1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Propuesta de mejora	Control en auditorías internas
Justificación de la mejora	
Actualmente, el proceso de auditoría interna carece de un sistema eficiente para el seguimiento y control de las actividades, lo que puede generar inconsistencias en la evaluación, pérdida de	

información y retrasos en la implementación de mejoras. Establecer un mejor control en las auditorías internas permitirá optimizar la gestión de hallazgos, garantizar la trazabilidad de las acciones correctivas y mejorar la calidad del proceso de auditoría.
Objetivo de la mejora
Implementar un mecanismo de control que permita un monitoreo estructurado y eficiente de las auditorías internas, asegurando que cada hallazgo y recomendación sea debidamente documentado, seguido y corregido dentro de los plazos establecidos.
Enlistar recursos a ocupar
1. Software de gestión de auditorías, hojas de cálculo avanzadas (Excel o Power BI) y plataformas colaborativas como SharePoint. 2. Capacitación en metodologías de control y seguimiento de auditorías, designación de responsables para la supervisión de hallazgos. 3. Desarrollo de formatos estandarizados para informes de auditoría, seguimiento de acciones correctivas y registro de evidencias.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 326. Descripción de propuesta de mejora para Auditoría de Procesos N°2

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Propuesta de mejora	Reuniones de retroalimentación
Justificación de la mejora	
Las reuniones de retroalimentación son esenciales para asegurar que los hallazgos de la auditoría sean comprendidos y aplicados correctamente. Actualmente, la falta de reuniones estructuradas para retroalimentación puede llevar a que las recomendaciones no sean implementadas de manera efectiva. Establecer reuniones de retroalimentación ayudará a resolver dudas, fomentar el aprendizaje y asegurar que las mejoras identificadas sean correctamente ejecutadas.	
Objetivo de la mejora	
Establecer reuniones de retroalimentación periódicas para revisar los resultados de las auditorías, discutir las acciones correctivas necesarias y garantizar que los responsables de los procesos comprendan y apliquen las recomendaciones de manera adecuada.	
Enlistar recursos a ocupar	
1. Plataformas de videoconferencia como Zoom o Microsoft Teams para realizar reuniones remotas, herramientas de colaboración para la documentación y seguimiento de acuerdos (Google Docs, SharePoint). 2. Capacitación en técnicas de retroalimentación efectiva, asignación de responsables para liderar las reuniones de retroalimentación. 3. Formatos para registrar acuerdos de retroalimentación, planes de acción y seguimiento a los compromisos establecidos durante las reuniones.	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.7.3 MEDICIÓN Y CONTROL DEL PROCESO

3.5.7.3.1 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES

Los indicadores actuales con los que cuenta el proceso son los siguientes:

Indicador N°1

Porcentajes de informes de identificación de propuestas de mejora elaborados

$$= \frac{\text{Número de informes de propuestas de mejora elaborados}}{\text{Número total de informes previstos}} \times 100$$

Indicador N°2

Porcentaje de documentos normativos analizados, revisados y rediseñados

$$= \left(\frac{\text{Número de documentos normativos analizados, revisados y rediseñados}}{\text{Número total de documentos normativos previstos}} \right) \times 100$$

3.5.7.3.2 DISEÑO DE INDICADORES DE PROCESO

Identificar el objetivo del proceso

Evaluar el desempeño técnico de las personas servidoras públicas de la PGR en la prestación de los servicios, mediante la verificación de la información contenida en los expedientes, para identificar áreas de mejora y establecer lineamientos que garanticen la calidad en la atención a la población usuaria.

Definir las variables que van a componer el indicador

- Porcentaje de expedientes auditados

$$\text{Porcentaje de expedientes auditados} = \left(\frac{\text{Expedientes auditados}}{\text{Total de expedientes}} \right) \times 100$$

- Tiempo promedio de auditoría por expediente

$$\text{Tiempo promedio de auditoría por expediente} = \left(\frac{\text{Total de horas}}{\text{Número de expedientes auditados}} \right)$$

- Porcentaje de cumplimiento de lineamientos

$$\text{Porcentaje de cumplimiento de lineamientos} = \left(\frac{\text{Lineamientos cumplidos}}{\text{Total de lineamientos}} \right) \times 100$$

- Tasa de mejora en la atención al usuario

$$\text{Tasa de mejora en la atención al usuario} = \left(\frac{\text{Quejas reducidas}}{\text{Total de quejas iniciales}} \right) \times 100$$

Redacción del nombre del indicador

- **Porcentaje de expedientes auditados:** Mide la cobertura de las auditorías en relación con el total de expedientes disponibles.
- **Tiempo promedio de auditoría por expediente:** Mide la eficiencia en la realización de las auditorías.
- **Porcentaje de cumplimiento de lineamientos:** Mide el grado de cumplimiento de los lineamientos establecidos para garantizar la calidad en la atención.
- **Tasa de mejora en la atención al usuario:** Mide el impacto de las auditorías en la calidad de la atención a la población usuaria.

Selección de fuentes de información

- Registros de auditorías y base de datos de expedientes.
- Registros de tiempo del equipo auditor.
- Auditorías y revisiones de calidad.
- Registros de quejas y reclamos.

Concretar el objetivo del indicador

- **Porcentaje de expedientes auditados:** Medir el alcance de las auditorías realizadas, mediante la comparación entre el número de expedientes auditados y el total de expedientes programados, para evaluar la cobertura y eficacia del proceso de auditoría en la Procuraduría General de la República.
- **Tiempo promedio de auditorías por expediente:** Evaluar la eficiencia en la ejecución de auditorías, mediante el cálculo del tiempo promedio empleado en la revisión de cada expediente, para optimizar los procesos de auditoría y mejorar la gestión de los recursos en la Procuraduría General de la República.
- **Porcentaje de cumplimiento de lineamientos:** Medir el grado de adherencia a las normativas establecidas, mediante la verificación del cumplimiento de los lineamientos y procedimientos en los procesos auditados, para garantizar el cumplimiento normativo y la mejora continua en la Procuraduría General de la República.
- **Tasa de mejora en la atención al usuario:** Evaluar el impacto de las auditorías en la calidad del servicio, mediante el análisis de los cambios implementados y su efecto en la atención al usuario, para fortalecer la eficiencia y satisfacción en la Procuraduría General de la República.

Establecer las metas del indicador

- **Porcentaje de expedientes auditados:** Auditar al menos el 90% de los expedientes en un período determinado.
- **Tiempo promedio de auditorías por expediente:** Reducir el tiempo promedio a 2 horas por expediente.
- **Porcentaje de cumplimiento de lineamientos:** Alcanzar el 90% de cumplimiento de los lineamientos.
- **Tasa de mejora en la atención al usuario:** Reducir las quejas o reclamos en un 15% anual.

Determinar la frecuencia de medición del indicador

La frecuencia de medición se debe de realizar anualmente debido a la naturaleza de los datos.

Definir rangos de cada indicador

Porcentaje de expedientes auditados:

- **Óptimo:** 90% o más de expedientes auditados
- **Aceptable:** Entre 70% y 89% de expedientes auditados.
- **Deficiente:** Menos del 70% de expedientes auditados.

Tiempo promedio de auditorías por expediente:

- **Óptimo:** Menos de 2 horas por expediente.
- **Aceptable:** Entre 2 y 3 horas por expediente.
- **Deficiente:** Más de 3 horas por expediente.

Porcentaje de cumplimiento de lineamientos:

- **Óptimo:** 100% de cumplimiento.
- **Aceptable:** Entre 90% y 99% de cumplimiento.
- **Deficiente:** Menos del 90% de cumplimiento.

Tasa de mejora en la atención al usuario

- **Óptimo:** Reducción del 15% o más en quejas o reclamos.
- **Aceptable:** Reducción entre 5% y 14% en quejas o reclamos.
- **Deficiente:** Reducción menor al 5% o aumento en quejas o reclamos.

Definir los responsables del indicador

- Gerencia de auditoría interna

- Coordinador de calidad
- Coordinador de procesos

Definición de partes interesadas

- Gerencia de servicios institucionales
- Comité de calidad
- Población usuaria

Verificación y validación de los indicadores

Tabla 327. Validación y verificación de los indicadores del proceso auditoría de procesos.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES					
Nombre del Proceso	Auditoría de Procesos					
Objetivo del proceso	Evaluar el desempeño técnico de las personas servidoras públicas de la PGR en la prestación de los servicios, mediante la verificación de la información contenida en los expedientes, para identificar áreas de mejora y establecer lineamientos que garanticen la calidad en la atención a la población usuaria.					
Indicadores	Pertinencia	Funcionabilidad	Disponibilidad	Confiabilidad	Utilidad	Observación
Informe de identificación de propuestas de mejora elaborado.	✓	✓	✓	✓	✓	
Documentos normativos analizados, revisados y rediseñados.	✓	✓	✓	✓	✓	
Porcentaje de expedientes auditados	✓	✓	✓	✓	✓	
Tiempo promedio de auditoría por expediente	✓	✓	✓	✓	✓	

Porcentaje de cumplimiento de lineamientos	✓	✓	✓	✓	✓	
Tasa de mejora en la atención al usuario	✓	✓	✓	✓	✓	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.7.4 PROCESO DE AUDITORIA DE PROCESOS DE SERVICIOS INSTITUCIONALES LUEGO DE APLICADA LA MEJORA

3.5.7.4.1. TABLA DE PROCEDIMIENTO Y ACTIVIDADES ACTUALIZADO DE AUDITORÍA DE PROCESOS DE SERVICIOS INSTITUCIONALES

Tabla 328. Procedimiento y actividades del proceso auditoría de procesos luego de aplicada la mejora.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Planeación de auditorías	1.1 Elaborar plan anual de auditorías de las unidades bajo su cargo; este plan debe incluir mínimamente objetivos, calendarización, temas u aspectos a auditar y equipo de personas auditoras	10	Procuradurías Especializadas	Plan Anual de Auditorías
	1.2 Remitir plan para su revisión.	8	Procuradurías Especializadas	
	1.3 Revisar plan; en caso de encontrar aspectos a mejorar u observaciones, remitir vía correo electrónico.	24	Dirección de Servicios Institucionales	
	1.4 Subsanan observaciones o incluir mejoras, remitir para su aprobación.	24	Procuradurías Especializadas	
	1.5 Aprobar plan.	2	Dirección de Servicios Institucionales	
	1.6 Consolidar planes y elaborar plan nacional.	8	Dirección de Servicios Institucionales	
	1.7 Remitir para aprobación final.	2	Dirección de Servicios Institucionales	
	1.8 Aprobar plan anual de auditorías.	24	Procurador(a) General de la República	

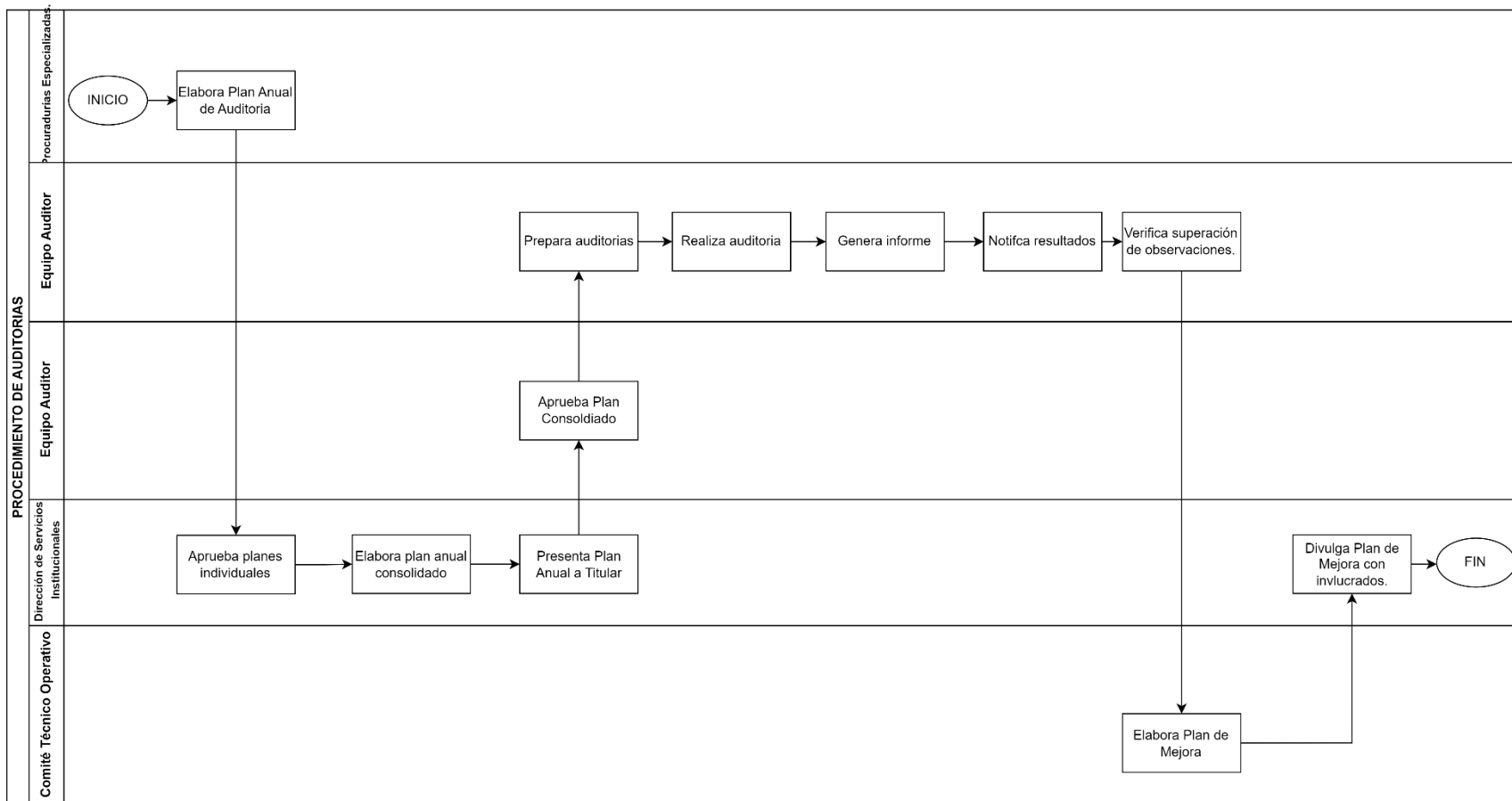
2. Preparación de auditorías	2.1 Elaborar Plan Específico de Auditorías; en donde se detallen fechas de realización, puntos específicos a auditar en la procuraduría auxiliar y otros aspectos.	5	Equipo Auditor	Plan de auditoría
	2.2 Notificar a Procuradores Auxiliares y Coordinación Local el plan específico de auditoría.	8	Equipo Auditor	
	2.3 Revisar documentación relacionada a los puntos a auditar.	8	Equipo Auditor	
	2.4 Elaborar lista de verificación que cubra los puntos a auditar.	24	Equipo Auditor	
3. Realización de auditoría	3.1 Realizar reunión de apertura.	3	Equipo Auditor	Auditoría
	3.2 Explicar en qué consiste la auditoría, los puntos a evaluar, la documentación a utilizar, la lista de verificación y otros aspectos que se consideren pertinentes.	3	Equipo Auditor	
	3.3 Registra inicio de auditoría mediante la hoja apertura.	3	Equipo Auditor	
	3.4 Realizar la auditoría; revisando los expedientes, llenado de cuadros estadísticos, atención a la persona usuaria, uso de formatos, cumplimiento de plazos y otros aspectos según lista de verificación.	32	Equipo Auditor	
	3.5 Generar hoja de hallazgos para aquellos hallazgos de situaciones no contempladas en la lista de verificación.	8	Equipo Auditor	
	3.6 Finalizar auditoría y registrar en hoja de cierre.	8	Equipo Auditor	
4. Informe de auditoría	4.1 Elaborar informe; incluyendo listas de verificación, hojas de hallazgos, apertura y cierre.	8	Equipo Auditor	Informe de auditoría
	4.2 Remitir vía correo informe de auditoría a Procurador Auxiliar, Coordinación Local y Dirección de Servicios Institucionales.	8	Equipo Auditor	

	4.3 Notificar resultados de auditorías a profesionales.	8	Coordinación Local/Procurador Auxiliar	
	4.4 Subsanan observaciones o solventar situaciones encontradas.	24	Profesionales	
	4.5 Verificar superación de observaciones o solución a situación encontrada.	5	Equipo Auditor	
5. Análisis y propuesta de mejora	5.1 Analizar resultados de auditorías.	4	Comité Técnico Operativo	Plan de mejora
	5.2 Identificar aspectos a mejorar en la prestación de los servicios.	6	Comité Técnico Operativo	
	5.3 Elaborar plan de mejor.	8	Comité Técnico Operativo	
	5.4 Remitir plan de mejora para revisión.	8	Comité Técnico Operativo	
	5.5 Revisar plan de mejora y remitir para aprobación.	16	Dirección de Servicios Institucionales	
	5.6 Aprobar plan de mejora.	16	Procurador(a) General de la República	
	5.7 Socializar plan de mejora con las unidades involucradas.	8	Dirección de Servicios Institucionales	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Planeación de auditorías			102
2	Preparación de auditorías			45
3	Realización de auditoría			57
4	Informe de auditoría			53
5	Análisis y propuesta de mejora			66
Duración total del proceso (horas)				323

Fuente: Elaboración propia.

5.7.4.2 MODELADO DEL PROCESO LUEGO DE APLICADA LA MEJORA

Ilustración 100. Modelado del proceso mejorado de auditoría de procesos de servicios institucionales.



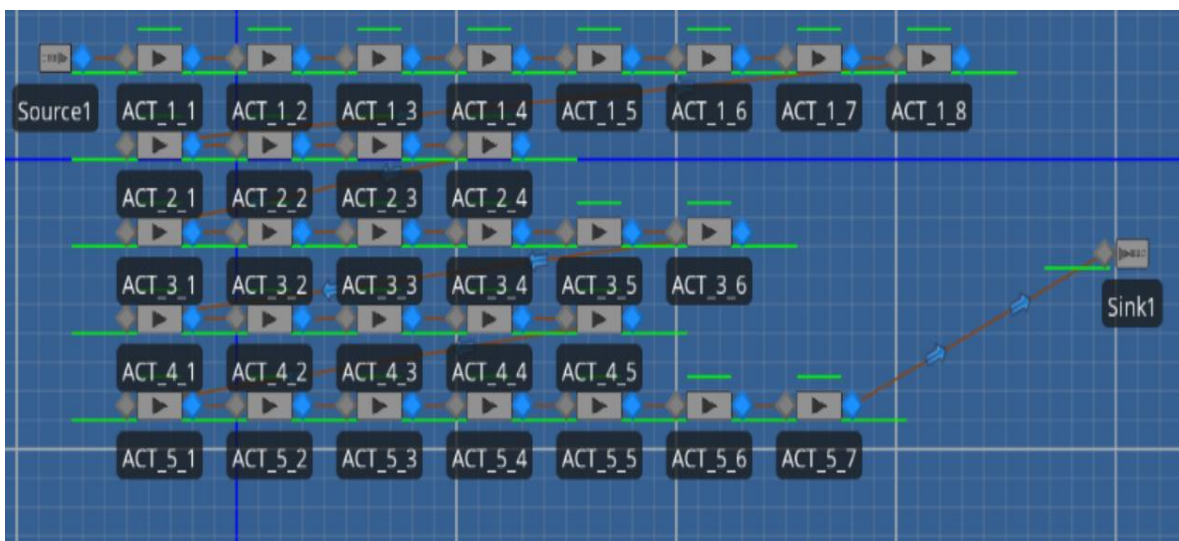
Fuente: Elaboración propia.

3.5.7.4.3 SIMULACIÓN DEL PROCESO ACTUAL

Para garantizar una comprensión integral del proceso bajo estudio y sustentar la propuesta de mejora con base en evidencia objetiva, se considera fundamental la simulación de la situación actual del proceso de auditoría de procesos en la Procuraduría General de la República (PGR). Esta simulación permite modelar el comportamiento real del proceso en función de las condiciones existentes dentro de la institución. Para ello, se contemplan todos los recursos disponibles en la actualidad, incluyendo los recursos humanos, tecnológicos y materiales, así como las restricciones operativas que afectan su ejecución.

Asimismo, se incorporan los tiempos de ejecución correspondientes a cada actividad del proceso, los cuales fueron determinados previamente mediante el inventario de actividades desarrollado durante la fase de diagnóstico. De esta forma, la simulación no solo representa fielmente la dinámica actual del proceso, sino que también proporciona una base cuantitativa para identificar cuellos de botella, evaluar niveles de eficiencia y justificar la necesidad de mejora. Este enfoque permite realizar un análisis comparativo con el escenario propuesto, facilitando así la toma de decisiones informadas orientadas a fortalecer la función estratégica institucional.

Ilustración 101. Simulación del proceso actual de auditoría de procesos en 2D.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 102. Simulación del proceso actual de auditoría de procesos en 3D.



Fuente: Elaboración propia.

Luego Una vez ejecutada la simulación del proceso en su estado actual, y tras transcurrir el tiempo definido para la observación del comportamiento del modelo, se obtuvieron una serie de resultados generales que permiten identificar el desempeño del proceso bajo las condiciones reales de la Procuraduría General de la República. Estos resultados reflejan aspectos clave como los tiempos de ciclo, la utilización de recursos, los niveles de eficiencia y la presencia de posibles cuellos de botella.

Ilustración 103. Resultados obtenidos de la simulación actual del proceso auditoría de procesos.

Average						Drop Column Fields He
Object Type ▲	Object Name ▲	Data Source ▲	Category ▲	Data Item ▲	Statistic ▲	Average Total
ModelEntity	DefaultEntity	[Population]	Content	NumberInSystem	Average	0.9976
					Maximum	1.0000
			FlowTime	TimeInSystem	Average (Hou...	416.0103
					Maximum (Ho...	416.0103
					Minimum (Hou...	416.0103
					Observations	1.0000
			Throughput	NumberCreated	Total	1.0000
				NumberDestroyed	Total	1.0000
Path	Path1	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average	0.0000
					Maximum	1.0000
			FlowTime	TimeOnLink	Average (Hou...	0.0004
					Maximum (Ho...	0.0004
					Minimum (Hou...	0.0004
					Observations	1.0000
	Path10	[Travelers]	Throughput	NumberEntered	Total	1.0000
				NumberExited	Total	1.0000
					Average	0.0000
					Maximum	1.0000

Fuente: Elaboración propia.

Link: https://drive.google.com/file/d/1FTzhLtPHhaNR6Jz1Yt80Y3UEP_jCGzlk/view?usp=sharing

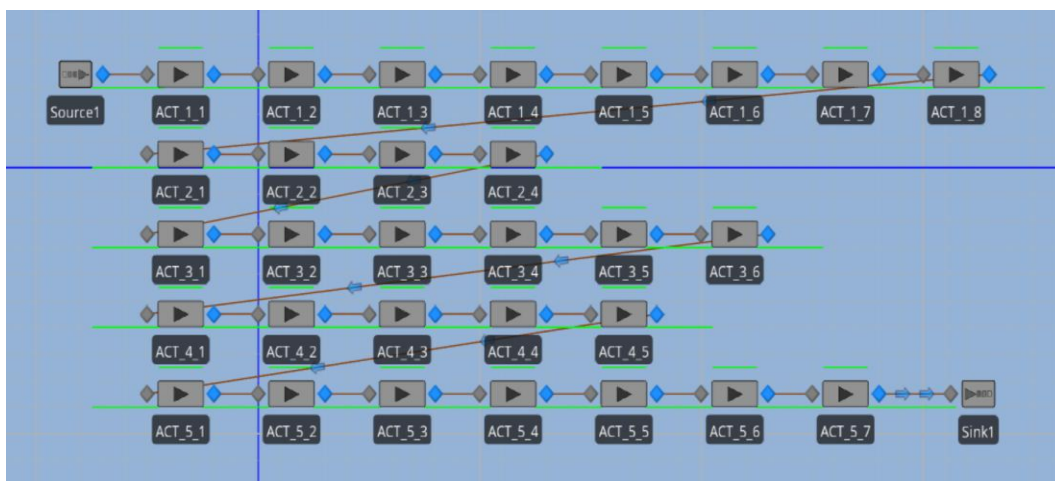
QR:



3.5.7.4.4 SIMULACIÓN DEL PROCESO MEJORADO

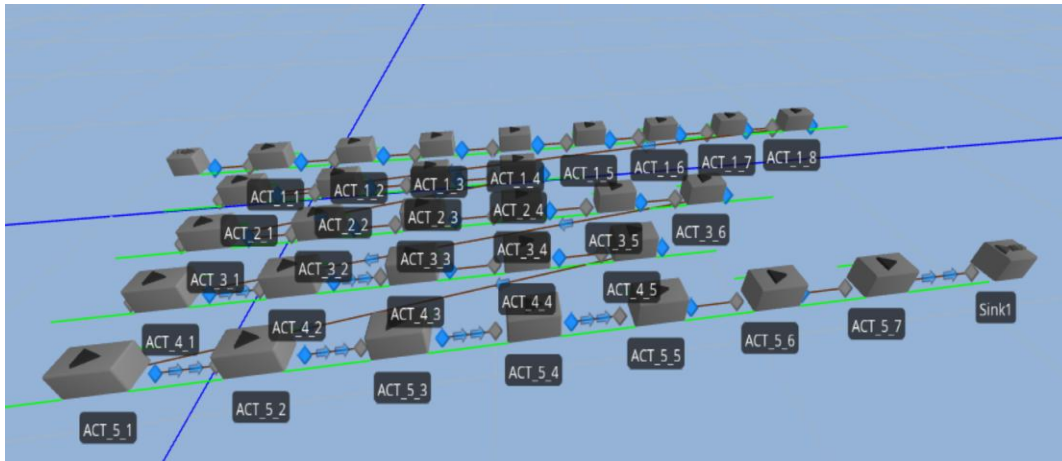
Posteriormente, se procedió a realizar los ajustes correspondientes para llevar a cabo la simulación del proceso mejorado, considerando las propuestas de optimización planteadas durante la etapa de diseño. Dichos ajustes fueron incorporados respetando en todo momento la lógica y secuencia del flujo original del proceso, con el objetivo de mantener su coherencia operativa y funcionalidad institucional. La simulación del escenario mejorado permite visualizar de forma anticipada los efectos positivos esperados a partir de la implementación de las mejoras, tales como la reducción de tiempos, la optimización en el uso de recursos y una mayor eficiencia en la ejecución de las actividades estratégicas. A continuación, se presenta la simulación:

Ilustración 104. Simulación del proceso mejorado de auditoría de procesos en 2D.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 105. Simulación del proceso mejorado de auditoría de procesos en 3D.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la simulación del proceso en su versión mejorada, se obtuvieron una serie de resultados que permiten evaluar el impacto de las modificaciones implementadas en términos de eficiencia, tiempos de ejecución y uso de recursos. Esta simulación refleja el comportamiento del proceso estratégico bajo un nuevo esquema operativo optimizado, el cual incorpora ajustes orientados a eliminar actividades redundantes, reducir tiempos ociosos y mejorar la coordinación entre las distintas unidades involucradas. Los resultados obtenidos permiten identificar mejoras sustanciales respecto al escenario actual, y constituyen una base objetiva para validar la viabilidad y efectividad de la propuesta. A continuación, se presentan los principales resultados derivados de la simulación del proceso mejorado.

Ilustración 106. Resultados obtenidos del proceso mejorado de auditoría de procesos de servicios institucionales.

Average						Drop Column Fields Here
Object Type	Object Name	Data Source	Category	Data Item	Statistic	Average Total
ModelEntity	DefaultEntity	[Population]	Content	NumberInSystem	Average	0.9970
					Maximum	1.0000
			FlowTime	TimeInSystem	Average (Hourly)	325.0103
					Maximum (Hourly)	325.0103
					Minimum (Hourly)	325.0103
					Observations	1.0000
			Throughput	NumberCreated	Total	1.0000
				NumberDestroyed	Total	1.0000
Path	Path 1	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average	0.0000
					Maximum	1.0000
			FlowTime	TimeOnLink	Average (Hourly)	0.0004
					Maximum (Hourly)	0.0004
					Minimum (Hourly)	0.0004
					Throughput	NumberEntered
	NumberExited	Total	1.0000			
	Path 10	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average	0.0000
Maximum					1.0000	

Fuente: Elaboración propia.

Link:

<https://drive.google.com/file/d/1bqRrbMy3sCgmMluv3m08m9VNUFU6HOpt/view?usp=sharing>

QR:



3.5.7.4.5 INVENTARIO FINAL DE INDICADORES

Tabla 329. Inventario de indicadores de auditoría de procesos 1.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de informes de identificación de propuestas de mejora elaborados.	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Evaluar el grado de cumplimiento en la elaboración de informes de auditoría que identifican propuestas de mejora en los procesos de servicios institucionales, con el fin de optimizar la eficiencia y calidad de la gestión institucional.	
PROCESO	Auditoría de Procesos.	
RESPONSABLE	• Unidad de Auditoría Interna • Coordinación de Auditoría de Procesos	
PARTES INTERESADAS	• Autoridades de la Procuraduría General de la República • Áreas auditadas • Gerencias y direcciones responsables de la implementación de mejoras • Ciudadanos beneficiarios de los servicios optimizados	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES

Porcentaje de informes elaborados respecto a los planificados	Número de informes de propuestas de mejora elaborados	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \frac{\text{Número de informes de propuestas de mejora elaborados}}{\text{Número total de informes previstos}} \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Mensual	Alcanzar al menos el 90% de los informes planificados para garantizar un seguimiento efectivo de los procesos institucionales.	
RANGOS DE INDICADOR		
- Óptimo: ≥ 90% de informes elaborados respecto a los planificados - Aceptable: Entre 75% y 89% de informes elaborados - Deficiente: < 75% de informes elaborados		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
- Registros de auditorías y base de datos de expedientes. - Registros de tiempo del equipo auditor. - Auditorías y revisiones de calidad.		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER18007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 330. Inventario de indicadores de auditoría de procesos 2.

PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de documentos normativos analizados, revisados y rediseñados.
OBJETIVO DEL INDICADOR	Evaluar el grado de cumplimiento en el análisis, revisión y rediseño de documentos normativos, con el fin de mejorar la regulación y estandarización de los procesos institucionales, garantizando su alineación con las necesidades y normativas vigentes.
PROCESO	Auditoría de Procesos.
RESPONSABLE	- Unidad de Auditoría Interna - Coordinación de Auditoría de Procesos - Áreas responsables de la gestión normativa
PARTES INTERESADAS	- Autoridades de la Procuraduría General de la República - Áreas auditadas y unidades operativas - Dirección de Normativa y Control Interno - Servidores públicos responsables del cumplimiento normativo

CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES
Porcentaje de documentos normativos analizados, revisados y rediseñados respecto a los planificados		- Número de documentos normativos analizados, revisados y rediseñados - Número total de documentos normativos previstos
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \left(\frac{\text{Número de documentos normativos analizados, revisados y rediseñados}}{\text{Número total de documentos normativos previstos}} \right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR
Mensual		Alcanzar al menos el 85% de los documentos normativos planificados para garantizar la actualización y mejora continua de la regulación institucional.
RANGOS DE INDICADOR		
- Óptimo: ≥ 85% de documentos normativos revisados y rediseñados - Aceptable: Entre 70% y 84% de documentos normativos revisados y rediseñados - Deficiente: < 70% de documentos normativos revisados y rediseñados		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
- Registros de auditorías y base de datos de expedientes. - Registros de tiempo del equipo auditor. - Auditorías y revisiones de calidad. - Registros de quejas y reclamos.		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER18007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 331. Inventario de indicadores de auditoría de procesos 3.

PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de expedientes auditados
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el alcance de las auditorías realizadas, mediante la comparación entre el número de expedientes auditados y el total de expedientes programados, para evaluar la cobertura y eficacia del proceso de auditoría en la Procuraduría General de la República.
PROCESO	Auditoría de Procesos.
RESPONSABLE	- Gerencia de auditoría interna. - Coordinador de calidad.

	• Coordinador de procesos.	
PARTES INTERESADAS	• Gerencia de servicios institucionales. • Comité de calidad. • Unidades organizativas.	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Porcentaje	Expedientes auditados	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \left(\frac{Expedientes\ auditados}{Total\ de\ expedientes} \right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Anual	90%	
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: 90% o más de expedientes auditados • Aceptable: Entre 70% y 89% de expedientes auditados. • Deficiente: Menos del 70% de expedientes auditados.		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros de auditorías y base de datos de expedientes. • Registros de tiempo del equipo auditor. • Auditorías y revisiones de calidad.		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER18007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 332. Inventario de indicadores de auditoría de procesos 4.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Tiempo promedio de auditoría por expediente	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Evaluar la eficiencia en la ejecución de auditorías, mediante el cálculo del tiempo promedio empleado en la revisión de cada expediente, para optimizar los procesos de auditoría y mejorar la gestión de los recursos en la Procuraduría General de la República.	
PROCESO	Auditoría de Procesos.	
RESPONSABLE	• Gerencia de auditoría interna.	
PARTES INTERESADAS	• Gerencia de servicios institucionales. • Comité de calidad.	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Horas/expedientes auditados	Expedientes auditados	

		Horas disponibles para auditoría
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \frac{\text{Total de horas}}{\text{Número de expedientes auditados}}$		
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR
Anual		2 horas por expediente
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: Menos de 2 horas por expediente. • Aceptable: Entre 2 y 3 horas por expediente. • Deficiente: Más de 3 horas por expediente.		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros de auditorías y base de datos de expedientes. • Registros de tiempo del equipo auditor. • Auditorías y revisiones de calidad. • Registros de quejas y reclamos.		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER18007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 333. Inventario de indicadores de auditoría de procesos 5.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA	
PERFIL DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de cumplimiento de lineamientos	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el grado de adherencia a las normativas establecidas, mediante la verificación del cumplimiento de los lineamientos y procedimientos en los procesos auditados, para garantizar el cumplimiento normativo y la mejora continua en la Procuraduría General de la República.	
PROCESO	Auditoría de Procesos.	
RESPONSABLE	• Gerencia de auditoría interna. • Coordinador de calidad. • Coordinador de procesos.	
PARTES INTERESADAS	• Gerencia de servicios institucionales. • Comité de calidad. • Población usuaria.	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES
Porcentaje		Total de lineamientos Lineamientos cumplidos

EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \left(\frac{Lineamientos\ cumplidos}{Total\ d\ lineamientos} \right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Anual	90%	
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: 100% de cumplimiento. • Aceptable: Entre 90% y 99% de cumplimiento. • Deficiente: Menos del 90% de cumplimiento.		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros de auditorías y base de datos de expedientes. • Registros de tiempo del equipo auditor. • Auditorías y revisiones de calidad. • Registros de quejas y reclamos.		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER18007	FM17013

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 334. Inventario de indicadores de auditoría de procesos 6.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA	
	PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Tasa de mejora en la atención al usuario	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Evaluar el impacto de las auditorías en la calidad del servicio, mediante el análisis de los cambios implementados y su efecto en la atención al usuario, para fortalecer la eficiencia y satisfacción en la Procuraduría General de la República.	
PROCESO	Auditoría de Procesos.	
RESPONSABLE	• Gerencia de auditoría interna. • Coordinador de calidad. • Coordinador de procesos.	
PARTES INTERESADAS	• Gerencia de servicios institucionales. • Comité de calidad. • Población usuaria.	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Porcentaje	Total de quejas Quejas resueltas	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		

$= \left(\frac{\text{Quejas reducidas}}{\text{Total de quejas iniciales}} \right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR
Anual		15%
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: Reducción del 15% o más en quejas o reclamos. • Aceptable: Reducción entre 5% y 14% en quejas o reclamos. • Deficiente: Reducción menor al 5% o aumento en quejas o reclamos.		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros de auditorías y base de datos de expedientes. • Registros de tiempo del equipo auditor. • Auditorías y revisiones de calidad. • Registros de quejas y reclamos.		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER18007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

3.5.7.4.6 SITUACIÓN ACTUAL VS SITUACIÓN MEJORADA

En esta etapa, se procede al análisis de los indicadores previamente definidos con el propósito de evaluar de forma comparativa los resultados obtenidos en la simulación del proceso en su estado actual frente a los del escenario mejorado. Este análisis permite identificar de manera objetiva los beneficios derivados de la implementación de las mejoras propuestas, tomando como base los datos generados a partir de las simulaciones realizadas. Los indicadores seleccionados permiten medir aspectos clave como el tiempo total del proceso, el uso eficiente de los recursos, la reducción de actividades innecesarias y el incremento en la productividad. A partir de esta comparación, se busca determinar el grado de efectividad de la propuesta de mejora, así como su potencial impacto en la planificación estratégica institucional.

Tabla 335. Desarrollo de la situación actual y situación mejorada de auditoría de procesos.

Indicador	
Porcentajes de informes de identificación de propuestas de mejora elaborados	
Fórmula	
$= \frac{\text{Número de informes de propuestas de mejora elaborados}}{\text{Número total de informes previstos}} \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{130}{215} \right) \times 100$	

$= 60.46 \%$	$= \left(\frac{197}{215} \right) \times 100$ $= 91.63 \%$
Conclusión: El indicador de informe de identificación de propuesta de mejora elaborado ha mostrado una mejora significativa, pasando del 60.46% en la situación actual al 91.63% en la situación propuesta. Este incremento refleja un avance en la capacidad de la institución para identificar y documentar áreas de mejora dentro de sus procesos, lo que contribuye a una mayor eficacia en la optimización de los servicios institucionales. La mejora sugiere una mayor eficiencia en la auditoría de procesos, lo que permite implementar propuestas de mejora más efectivas y alineadas con los objetivos institucionales.	
Indicador	
Porcentaje de documentos normativos analizados, revisados y rediseñados	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de documentos normativos analizados, revisados y rediseñados}}{\text{Número total de documentos normativos previstos}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{65}{135} \right) \times 100$ $= 48.15 \%$	$= \left(\frac{115}{135} \right) \times 100$ $= 85.19 \%$
Conclusión: El indicador de documentos normativos analizados, revisados y rediseñados ha mostrado una mejora significativa, pasando del 48.15% en la situación actual al 85.19% en la situación mejorada. Este incremento refleja un esfuerzo notable por parte de la institución para revisar y actualizar sus normativas, asegurando que los documentos sean más eficaces y estén alineados con las mejores prácticas y objetivos institucionales. La mejora sugiere una optimización en los procesos de análisis y rediseño, lo que contribuye a una mayor eficiencia y claridad en los marcos normativos que guían las operaciones institucionales.	
Indicador	
Porcentaje de expedientes auditados	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Expedientes auditados}}{\text{Total de expedientes}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{12785}{21075} \right) \times 100$ $= 60.66 \%$	$= \left(\frac{18507}{21075} \right) \times 100$ $= 87.81 \%$

Conclusión: El indicador de porcentaje de expedientes de auditorías ha mostrado una mejora significativa, pasando del 60.66% en la situación actual al 87.81% en la situación mejorada. Este incremento refleja un avance en la capacidad de la institución para llevar a cabo auditorías de manera más completa y exhaustiva, asegurando una mayor cobertura en la revisión de expedientes. La mejora sugiere una optimización en los procesos de auditoría, lo que contribuye a una mayor transparencia, control y efectividad en la gestión de los recursos y operaciones dentro de la institución.

Indicador	
Tiempo promedio de auditoría por expediente	
Fórmula	
$= \frac{\text{Total de horas}}{\text{Número de expedientes auditados}}$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \frac{40}{12}$	$= \frac{16}{12}$
= 3.33 h/Expediente auditado	= 1.33h/Expediente auditado

Conclusión: El indicador de tiempo promedio de auditoría por expediente ha mostrado una mejora significativa, pasando de 3.33 expedientes auditados en la situación actual a 1.33 expedientes auditados en la situación mejorada. Este cambio refleja una mayor eficiencia en el proceso de auditoría, reduciendo el tiempo dedicado a cada expediente sin comprometer la calidad y exhaustividad de la revisión. La mejora sugiere una optimización en los métodos y recursos utilizados en las auditorías, lo que contribuye a una mayor productividad y una gestión más ágil de los procesos de auditoría.

Indicador	
Porcentaje de cumplimiento de lineamientos	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Lineamientos cumplidos}}{\text{Total de lineamientos}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{63}{145} \right) \times 100$	$= \left(\frac{102}{145} \right) \times 100$
= 43.45 %	= 70.34 %

Conclusión: El indicador de porcentaje de cumplimiento de lineamientos ha mostrado una mejora significativa, pasando del 43.45% en la situación actual al 70.34% en la situación mejorada. Este incremento refleja un avance en la adhesión a normativas y directrices institucionales, asegurando un mayor grado de cumplimiento en los procesos y procedimientos. La mejora sugiere una optimización en la supervisión y aplicación de los lineamientos, lo que contribuye a una mayor eficiencia, orden y alineación con los objetivos estratégicos de la institución.

Indicador

Tasa de mejora en la atención al usuario	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Quejas reducidas}}{\text{Total de quejas iniciales}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{627}{1428} \right) \times 100$ $= 43.91 \%$	$= \left(\frac{1034}{1428} \right) \times 100$ $= 72.40 \%$
Conclusión: El indicador de tasa de mejora en la atención al usuario ha mostrado un avance significativo, pasando del 43.91% en la situación actual al 72.40% en la situación mejorada. Este incremento refleja una optimización en los procesos de atención, permitiendo brindar un servicio más eficiente, ágil y centrado en las necesidades de los usuarios. La mejora sugiere una mayor capacitación del personal, el uso de herramientas más efectivas y una mejor gestión de los recursos, lo que contribuye a una experiencia más satisfactoria para los ciudadanos.	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.8 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

3.5.8.1 GESTIÓN DEL PROCESO

3.5.8.1.1 VALIDACIÓN DEL OBJETIVO DEL PROCESO

Tabla 336. Análisis del objetivo de Evaluación de Desempeño.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA ANÁLISIS DE OBJETIVO DEL PROCESO	
Nombre del Proceso	Evaluación de Desempeño	
Objetivo del proceso	Evaluar el desempeño del personal a través de una prueba anual, para determinar los puntos a fortalecer, así como planes de formación y estrategias	
Validación del objetivo		
¿Qué? (Acción/es)	¿Cómo? (Medios/Actividades)	¿Para qué? (Propósito/Fin)
Evaluar	Prueba anual	Determinar los puntos a fortalecer.
Identificación de factores relevantes		
¿El qué?	El desempeño del personal	
¿En quién?	El personal de la institución.	

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: El objetivo está planteado correctamente ya que cumple con la estructura de validación.

3.5.8.1.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES

Tabla 337. Procedimientos y actividades del proceso Evaluación de Desempeño.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Planeación	1.1 Elaborar plan para realizar evaluación de desempeño y remitir para autorización; este debe incluir un cronograma de actividades, propuesta de factores y competencias a evaluar en jefaturas y colaboradores, recursos necesarios y método de evaluación.	8	Encargada de evaluación de desempeño	Plan anual de evaluación de desempeño
	1.2 Revisar y validar plan; En caso de considerarlo necesario solicita ajustes al plan.	8	Gerente de Talento Humano	
	1.3 Ajustar plan según observaciones y remitir para autorización.	8	Encargada de evaluación de desempeño	
	1.4 Autorizar plan y remitir a Dirección Administrativa	24	Gerente de Talento Humano	
	1.5 Dar visto bueno a plan y notificar vía correo electrónico	16	Dirección Administrativa	
	1.6 Notifica mediante correo electrónico la autorización y visto bueno para iniciar con plan de evaluación del desempeño	8	Gerente de Talento Humano	
2. Elaboración de herramientas	2.1 Diseñar herramienta; esta debe cumplir con el objetivo del método elegido	16	Encargada de evaluación de desempeño	Herramienta para evaluar desempeño
	2.2 Remitir para autorización.	16	Encargada de evaluación de desempeño	
	2.3 Revisar y validar propuesta de herramienta.	24	Gerente de Talento Humano	
	2.4 Remitir para visto bueno a Dirección Administrativa	16	Gerente de Talento Humano	

	2.5 Dar visto bueno a herramienta de evaluación de desempeño.	8	Dirección Administrativa	
	2.6 Autorizar herramienta.	16	Gerente de Talento Humano	
	2.7 Remitir herramienta a Gerencia de Tecnologías de la Información.	16	Encargada de evaluación de desempeño	
	2.8 Digitalizar herramienta.	24	GTI	
	2.9 Realizar prueba piloto; se evalúa la funcionalidad de la herramienta, facilidad de uso y otros aspectos funcionales.	40	GTI/Encargada de evaluación de desempeño	
	2.10 Ajustar herramienta y realizar manual técnico para su uso.	8	GTI	
	2.11 Elaborar y compartir vía correo electrónico las directrices para realizar evaluación de desempeño.	8	Encargada de evaluación de desempeño	
3. Realización de evaluación de desempeño	3.1 Compartir accesos para realización de pruebas y directorio de personal de apoyo.	8	Encargada de evaluación de desempeño	Prueba de desempeño
	3.2 Realizar evaluación de desempeño según manual técnico.	16	Personal evaluador	
	3.3 Compartir resultados con el personal evaluado.	24	Personal evaluador	
	3.4 Firmar estar de acuerdo con la evaluación	16	Personal evaluado	
	3.5 Remitir evaluación en físico a Gerencia de Talento Humano.	8	Personal evaluado	
	3.6 Recopilar y validar evaluaciones físicas recibidas.	16	Encargada de evaluación de desempeño	
	3.7 Consolidar y remitir vía correo electrónico resultados a Gerencia de Talento Humano.	40	Encargada de evaluación de desempeño	
4. Análisis de resultados	4.1 Analizar información y elaborar informe.	24	Encargada de evaluación de desempeño	

	4.2 Presentar informe a Gerente de Talento Humano y Coordinación del CEFAI	8	Encargada de evaluación de desempeño	Plan de mejora basado en evaluación de desempeño
	4.3 Elaborar plan de necesidades de formación.	8	CEFAI	
	4.4 Revisar y validar plan de necesidades de formación.	24	Gerente de Talento Humano	
	4.5 Revisar y dar visto bueno a plan de necesidades de formación e informe de resultados de evaluación de desempeño.	24	Dirección Administrativa	
	4.6 Socializar con jefaturas resultados de evaluación de desempeño y plan de necesidades de formación.	8	Encargada de evaluación de desempeño	
	4.7 Coordinar aplicación de plan de necesidades de formación.	8	Encargada de evaluación de desempeño/CEFAI/Jefaturas	
	4.8 Ejecutar plan de necesidades de formación.	16	Jefaturas/CEFAI	
	4.9 Compartir resultados de plan de necesidades de formación.	16	Gerente de Talento Humano	
	4.10 Remitir resultados de evaluación de desempeño para su archivo.	24	Encargada de evaluación de desempeño	
	4.11 Archivar resultados de evaluación de desempeño en cada expediente laboral	16	Encargada de evaluación de desempeño	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Planeación			72
2	Elaboración de herramientas			192
3	Realización de evaluación de desempeño			128
4	Análisis de resultados			176
Duración total del procesos (horas)				568

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra el análisis de las actividades basado en el diagrama de decisiones planteado en el apartado 2.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES, literal b. En la siguiente tabla para resumir

las actividades se utilizará el acrónimo act"x.x"; donde la "x" representa el número de actividad según la "Tabla 167. Análisis del objetivo de Evaluación de Desempeño."

Tabla 338. Análisis de actividades del proceso Evaluación de Desempeño.

PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES					
Fecha	07/01/2025		Realizado por	ER18007/ FM17013/ RH17007	
Actividad	¿Es esta una actividad irrelevante?	¿El tiempo está establecido por ley?	¿La actividad puede optimizarse?	¿Es una actividad cuyo tiempo de ejecución varía según evento?	Tipo de Actividad
1.1	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.2	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
1.3	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
1.4	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.5	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
1.6	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.1	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
2.2	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.3	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
2.4	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.5	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley

2.6	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.7	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.8	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
2.9	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
2.10	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
2.11	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
3.1	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
3.2	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
3.3	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
3.4	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
3.5	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
3.6	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
3.7	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
4.1	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
4.2	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado

4.3	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
4.4	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
4.5	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
4.6	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
4.7	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
4.8	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
4.9	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
4.10	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
4.11	No	No	Sí	-	Actividad optimizable

Fuente: Elaboración propia.

3.5.8.1.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA ACTIVIDADES OPTIMIZABLES

Tabla 339. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 1.1

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Evaluación de desempeño	Procedimiento	1. Planeación
Actividad	1.1 Elaborar plan para realizar evaluación de desempeño y remitir para autorización; este debe incluir un cronograma de actividades, propuesta de factores y competencias a evaluar en jefaturas y colaboradores, recursos necesarios y método de evaluación.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		

Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar la herramienta de Google Docs para elaborar el plan para realizar la evaluación de desempeño, de esta manera se puede compartir el archivo automáticamente con los interesados y establecer quiénes pueden editar y quiénes solamente serán lectores.
Gestión de recurso humano	No aplica.
Otras mejoras	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 340. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 1.4

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Evaluación de desempeño	Procedimiento	1. Planeación
Actividad	1.4 Autorizar plan y remitir a Dirección Administrativa.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Utilización de Google Docs donde se pueden realizar comentarios y las personas interesadas recibirlos automáticamente, la herramienta genera correos notificando los comentarios.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	Reducir el plazo de tiempo establecido, de 72 horas = 9 días a un plazo de 40 horas= 5 días hábiles.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 341. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 1.6

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Evaluación de desempeño	Procedimiento	1. Planeación
Actividad	1.6 Notifica mediante correo electrónico la autorización y visto bueno para iniciar con plan de evaluación del desempeño.		
Tipo de optimización	Descripción		

Combinación de actividades	No aplica.
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.
Gestión de recurso humano	No aplica.
Otras mejoras	Establecer un periodo de tiempo más corto para notificar de 1 día, al ser mediante correo electrónico se pueden enviar correos de manera masiva y no demora esa cantidad de tiempo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 342. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 2.2

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Evaluación de desempeño	Procedimiento	2. Elaboración de herramientas
Actividad	2.2 Remitir para autorización.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar herramienta del correo electrónico para poder remitir la autorización a todos los interesados de manera práctica y rápida.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	Reducir el plazo para remitir para autorización a 8 horas debido a que ya solamente se tiene que enviar la herramienta para que sea revisada.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 343. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 2.4

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Evaluación de desempeño	Procedimiento	2. Elaboración de herramientas
Actividad	2.4 Remitir para visto bueno a Dirección Administrativa.		
Tipo de optimización	Descripción		

Combinación de actividades	No aplica.
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.
Gestión de recurso humano	No aplica.
Otras mejoras	Reducir el plazo de tiempo para remitir para visto bueno a Dirección Administrativa de 48 horas a 24 horas hábiles.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 344. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 2.6

			
Proceso	Evaluación de desempeño	Procedimiento	2. Elaboración de herramientas
Actividad	2.6 Autorizar herramienta.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	Combinar actividad con la actividad 4.2 debido a que si se implementa el uso de un documento en línea se puede ir realizando la verificación y al mismo tiempo agregando los comentarios u observaciones técnicas si existieran.		
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar la herramienta interna que ofrece Google Documentos de realizar comentarios en párrafos, oraciones e incluso palabras en específico para realizar los comentarios u observaciones técnicas en caso de existir, donde automáticamente se envía una alerta de comentarios al creador del documento que en este caso debe ser la unidad que está realizando la normativa y así poder estudiar incluso en tiempo real los comentarios que se están realizando por parte de la dirección.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 345. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 2.7

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Evaluación de desempeño	Procedimiento	2. Elaboración de herramientas
Actividad	2.7 Remitir herramienta a Gerencia de Tecnologías de la Información.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	Reducir el plazo de tiempo para remitir la herramienta a Gerencia de Tecnologías de la Información de 48 horas a 8 horas hábiles. ☐		
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar la herramienta del correo electrónico para proporcionar la información a todos los interesados.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 346. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 2.11

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Evaluación de desempeño	Procedimiento	2. Elaboración de herramientas
Actividad	2.11 Elaborar y compartir vía correo electrónico las directrices para realizar evaluación de desempeño.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Enviar directrices por medio de un correo para múltiples destinatarios.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	Reducir el plazo para elaborar y enviar las directrices a 16 horas debido a que ya se cuenta con un manual técnico para su uso.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 347. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 3.1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Evaluación de desempeño	Procedimiento	3. Realización de evaluación de desempeño
Actividad	3.1 Compartir accesos para realización de pruebas y directorio de personal de apoyo.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Utilizar correo electrónico para compartir los accesos a las pruebas.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	Reducir los plazos de tiempo para compartir el acceso para realizar pruebas a 24 horas.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 348. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 3.6

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Evaluación de desempeño	Procedimiento	3. Realización de evaluación de desempeño
Actividad	3.6 Recopilar y validar evaluaciones físicas recibidas.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.		
Gestión de recurso humano	Establecer una persona en específico que se concentre en realizar la actividad.		
Otras mejoras	Reducir el plazo para recopilar las evaluaciones de 48 horas a 32 horas (si es una actividad que se irá haciendo en paralelo a la 3.5).		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 349. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 4.4

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Evaluación de desempeño	Procedimiento	4. Análisis de resultados
Actividad	4.4 Revisar y validar plan de necesidades de formación.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Solicitar que el plan de necesidades de formación se realice en la herramienta Google Docs para que se pueda compartir el documento y en el mismo provechar las herramientas internas como el agregar comentarios para posibles correcciones.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	Reducir el plazo de tiempo hábil para la revisión y validación del plan de 72 horas a 56 horas.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 350. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 4.10

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Evaluación de desempeño	Procedimiento	4. Análisis de resultados
Actividad	4.10 Remitir resultados de evaluación de desempeño para su archivo.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.		
Gestión de recurso humano	Destinar una persona en específico que se concentre en realizar la actividad hasta finalizarla.		
Otras mejoras	Reducir el plazo para el envío de resultado de evaluación de desempeño de 72 horas a 40 horas hábiles.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 351. Descripción de la optimización en el proceso Evaluación de Desempeño: actividad 4.11

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Evaluación de desempeño	Procedimiento	4. Análisis de resultados
Actividad	4.11 Archivar resultados de evaluación de desempeño en cada expediente laboral.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.		
Gestión de recurso humano	Destinar una persona en específico que se concentre en realizar la actividad hasta finalizarla.		
Otras mejoras	Reducir el plazo para el envío de resultado de evaluación de desempeño de 48 horas a 40 horas hábiles.		

Fuente: Elaboración propia.

3.5.8.2 GESTIÓN DE RECURSO

A continuación, se detallan los recursos tecnológicos, humanos y para otras mejoras que se han identificado como necesarios para la optimización de las actividades del proceso de Evaluación de Desempeño:

3.5.8.2.1 RECURSO TECNOLÓGICO

Tabla 352. Descripción de recurso tecnológico para Evaluación de Desempeño N°1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso solicitado:	Herramienta Google Docs.
Justificación de uso	
Google Docs permitirá centralizar y facilitar el acceso a los documentos relacionados con la evaluación de desempeño. Su funcionalidad colaborativa garantizará que todos los involucrados en la evaluación puedan revisar, comentar y actualizar los documentos en tiempo real, mejorando la eficiencia y transparencia del proceso. Además, la herramienta permite almacenar información	

en la nube, lo que facilita el acceso desde cualquier dispositivo y la integración con otras herramientas de Google.
Situación o Uso Actual
Actualmente, el proceso de evaluación de desempeño se realiza mediante métodos manuales y documentos dispersos, lo que puede generar confusión, retrasos y dificultad para acceder a la información relevante. No existe un sistema centralizado y colaborativo para documentar, revisar y compartir evaluaciones de desempeño.
Uso Proyectado
1. Redacción y actualización de formularios de evaluación de desempeño. 2. Colaboración entre evaluadores y empleados para proporcionar retroalimentación continua. 3. Registro de acuerdos y metas alcanzadas durante las evaluaciones de desempeño. 4. Generación de informes de desempeño que se puedan compartir y revisar entre responsables.
Cantidad requerida
1. Acceso generalizado a Google Docs para todos los responsables de evaluar el desempeño (líderes de equipo, supervisores, etc.). 2. Plantillas personalizadas de evaluación para cada tipo de evaluación de desempeño, adaptadas a las necesidades de la organización.
Durabilidad o vida útil
Google Docs es una herramienta en línea que se mantiene actualizada constantemente con nuevas funcionalidades sin necesidad de instalaciones adicionales. La durabilidad dependerá de la conservación de las licencias de Google Workspace, que puede mantenerse activa a largo plazo.
Requerimientos técnicos
1. Conexión a Internet estable. 2. Cuenta de Google para acceder a Google Docs. 3. Dispositivo compatible (computadora, Tablet o smartphone). 4. Capacitación básica para los responsables de la evaluación sobre cómo crear y gestionar documentos en Google Docs.
Tiempo estimado de implementación
1. Creación de plantillas y estructura inicial: 1 semana. 2. Capacitación del personal para el uso de Google Docs en evaluaciones: 1 a 2 días. 3. Pruebas y ajustes en el proceso de evaluación: 1 a 2 semanas para familiarizar a todos los involucrados con la herramienta.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 353. Descripción de recurso tecnológico para Evaluación de Desempeño N°2

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso	Herramienta de correo electrónico

solicitado:	
Justificación de uso	
El correo electrónico permitirá mejorar la comunicación entre evaluadores y empleados, asegurando que las notificaciones, documentos y recordatorios sean enviados de manera formal y documentada. Además, facilita el seguimiento de los procesos de evaluación, garantizando que todas las partes involucradas tengan acceso a la información en tiempo y forma.	
Situación o Uso Actual	
Actualmente, la comunicación en el proceso de evaluación de desempeño puede ser dispersa y no siempre se tiene un registro estructurado de los seguimientos, notificaciones y entregas de documentos. Esto genera retrasos en la evaluación, dificultades en la trazabilidad de la información y posibles omisiones en la retroalimentación.	
Uso proyectado	
1. Envío de notificaciones sobre fechas y plazos de evaluación de desempeño. 2. Compartición de formularios, documentos y guías de evaluación. 3. Seguimiento de solicitudes de retroalimentación entre supervisores y colaboradores. 4. Registro de aprobaciones y confirmaciones de evaluación. 5. Comunicación de resultados y planes de mejora personalizados.	
Cantidad requerida	
1. Cuentas de correo electrónico institucionales para todos los evaluadores y empleados sujetos a evaluación. 2. Listas de distribución segmentadas para facilitar el envío masivo de correos según áreas y niveles jerárquicos	
Durabilidad o vida útil	
El correo electrónico es una herramienta de uso continuo y de larga duración. Su mantenimiento depende del proveedor de servicios de correo (Google Workspace, Outlook, etc.) y de la correcta administración de cuentas y almacenamiento.	
Requerimientos técnicos	
1. Acceso a una plataforma de correo electrónico (Gmail, Outlook, etc.). 2. Cuentas activas y correctamente configuradas para empleados y supervisores. 3. Dispositivo con conexión a Internet para acceder y gestionar correos electrónicos. 4. Capacitación básica sobre el uso eficiente del correo electrónico en el proceso de evaluación.	
Tiempo estimado de implementación	
1. Configuración y validación de cuentas de correo: 1 a 2 días. 2. Creación de listas de distribución y plantillas de correo: 1 semana. 3. Capacitación sobre el uso del correo para evaluaciones: 1 a 2 días. 4. Integración del correo electrónico en el proceso de evaluación: 1 semana para pruebas y ajustes.	

Fuente: Elaboración propia.

5.8.2.2 RECURSO HUMANO

Tabla 354. Descripción de recurso humano para Evaluación de Desempeño N°1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Tipo de recurso a ocupar	Asignación de nuevas responsabilidades
Descripción del recurso	
La asignación de nuevas responsabilidades implica la redistribución de tareas dentro del equipo de trabajo para mejorar la eficiencia en la evaluación de desempeño. Esto puede incluir la designación de nuevos roles, la ampliación de funciones actuales o la creación de responsabilidades específicas para garantizar el cumplimiento adecuado de las evaluaciones y el seguimiento de los resultados.	
Justificación del recurso	
Actualmente, la carga de trabajo puede estar desbalanceada o no estar claramente definida, lo que genera retrasos, inconsistencias y falta de trazabilidad en la evaluación de desempeño. Al asignar nuevas responsabilidades de manera estratégica, se optimizará el proceso, se reducirá la duplicidad de funciones y se mejorará la gestión de la información, asegurando un control más efectivo de los resultados de la evaluación.	
Finalidad del recurso	
1. Distribuir de manera equitativa y estratégica las funciones dentro del proceso de evaluación de desempeño. 2. Hay que asegurar que cada etapa del proceso tenga responsables claramente definidos. 3. Mejorar el seguimiento y control de las evaluaciones a través de roles específicos. 4. Facilitar la implementación de mejoras continuas en el sistema de evaluación.	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.8.2.3 OTRAS MEJORAS

Tabla 355. Descripción de propuesta de mejora para Evaluación de Desempeño N°1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Propuesta de mejora	Reestructuración de la vía de comunicación
Justificación de la mejora	
Actualmente, la comunicación dentro del proceso de evaluación de desempeño puede presentar deficiencias, como mensajes dispersos, falta de claridad en la entrega de información y ausencia de un canal centralizado para consultas y seguimiento. Esto genera confusión, retrasos en las evaluaciones y dificultades en la interpretación de los resultados. Reestructurar la vía de comunicación permitirá mejorar la eficiencia en la transmisión de información, optimizar la	

retroalimentación y asegurar que todos los involucrados estén alineados con los objetivos del proceso.
Objetivo de la mejora
Implementar un sistema de comunicación estructurada y eficiente que facilite el intercambio de información entre evaluadores y empleados, asegurando claridad en los criterios de evaluación, retroalimentación oportuna y acceso rápido a documentos y resultados.
Enlistar recursos a ocupar
1. Plataformas de mensajería interna (Microsoft Teams, Slack), correo electrónico institucional, centralización de documentos en Google Drive o SharePoint. 2. Designación de responsables de comunicación para canalizar dudas y coordinar el flujo de información. 3. Manuales de comunicación interna, plantillas de mensajes estandarizados, guías de preguntas frecuentes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 356. Descripción de propuesta de mejora para Evaluación de Desempeño N°2

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Propuesta de mejora	Recalculo de los tiempos efectivos
Justificación de la mejora	
Actualmente, el proceso de evaluación de desempeño puede presentar tiempos ineficientes debido a retrasos en la entrega de información, evaluaciones prolongadas o falta de sincronización entre los involucrados. Esto afecta la rapidez en la toma de decisiones y el seguimiento de los planes de mejora. Recalcular los tiempos efectivos permitirá identificar y optimizar las fases del proceso, reduciendo tiempos muertos y asegurando que cada etapa se ejecute de manera ágil y eficiente.	
Objetivo de la mejora	
Determinar y ajustar los tiempos óptimos para cada fase del proceso de evaluación de desempeño, asegurando que las evaluaciones se realicen dentro de plazos adecuados, minimizando demoras y maximizando la eficiencia del proceso.	
Enlistar recursos a ocupar	
1. Software de gestión de tiempos (Microsoft Planner, Google Calendar, Excel para seguimiento de cronogramas). 2. Evaluadores capacitados en gestión del tiempo y responsables de optimización de procesos. 3. Cronogramas detallados, informes de tiempos promedio en evaluaciones previas, guías de buenas prácticas para cumplimiento de plazos.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 357. Descripción de propuesta de mejora para Evaluación de Desempeño N°3

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Propuesta de mejora	Recalculo de los tiempos efectivos
Justificación de la mejora	
Actualmente, el proceso de evaluación de desempeño puede presentar tiempos ineficientes debido a retrasos en la entrega de información, evaluaciones prolongadas o falta de sincronización entre los involucrados. Esto afecta la rapidez en la toma de decisiones y el seguimiento de los planes de mejora. Recalcular los tiempos efectivos permitirá identificar y optimizar las fases del proceso, reduciendo tiempos muertos y asegurando que cada etapa se ejecute de manera ágil y eficiente.	
Objetivo de la mejora	
Determinar y ajustar los tiempos óptimos para cada fase del proceso de evaluación de desempeño, asegurando que las evaluaciones se realicen dentro de plazos adecuados, minimizando demoras y maximizando la eficiencia del proceso.	
Enlistar recursos a ocupar	
1. Software de gestión de tiempos (Microsoft Planner, Google Calendar, Excel para seguimiento de cronogramas). 2. Evaluadores capacitados en gestión del tiempo y responsables de optimización de procesos. 3. Cronogramas detallados, informes de tiempos promedio en evaluaciones previas, guías de buenas prácticas para cumplimiento de plazos.	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.8.3 MEDICIÓN Y CONTROL DEL PROCESO

3.5.8.3.1 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES

Proceso de evaluación de desempeño no cuenta con indicadores actualmente.

3.5.8.3.2 DISEÑO DE INDICADORES DE PROCESO

Identificar los objetivos de los procesos

Evaluar el desempeño del personal a través de una prueba anual, para determinar los puntos a fortalecer, así como planes de formación y estrategias

Definir las variables que van a componer el indicador

- Eficacia del proceso de evaluación de desempeño

$$\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados esperados}} \times 100$$

- Empleados evaluados en la PGR

$$\frac{\text{Número de empleados evalaudos real}}{\text{Total de empleados de la planta}} \times 100$$

Porcentaje de cumplimiento de competencias

$$\frac{\text{Puntaje obtenido en la evaluación}}{\text{Puntaje maximo de evaluación}} \times 100$$

- Tasa de personal con desempeño óptimo

$$\frac{\text{Número de empleados con puntaje superior}}{\text{Total de empleados evaluados}} \times 100$$

- Indicador de participación en formación

$$\frac{\text{Número de horas de formación recibida}}{\text{Número de horas de formación requerida}} \times 100$$

Selección de fuentes de información

- Informes anuales sobre las pruebas de desempeño.
- Censo laboral
- Plan de mejora estipulados
- Registro de capacitaciones
- Plan de capacitaciones

Concretar el objetivo del indicador

- **Eficacia del proceso de evaluación de desempeño:** Evaluar la eficacia del proceso de evaluación del desempeño, mediante el análisis de cumplimiento y resultado obtenidos, para garantizar la mejora continua y el desarrollo del talento humano en la PGR.
- **Empleados evaluados en la PGR:** Contabilizar el número de empleados de la PGR, mediante la aplicación de los criterios y metodologías establecidos, para medir su desempeño y promover el talento humano en la PGR.
- **Porcentaje de cumplimiento de competencias:** Medir el cumplimiento de los colaboradores de la PGR, mediante la evaluación de las competencias en relación con los estándares establecidos, para fortalecer el desarrollo profesional y optimizar el desempeño institucional en la PGR.

- **Tasa de personal con desempeño óptimo:** Calcular la tasa del personal con desempeño óptimo mediante el análisis de los resultados de la evaluación de desempeño para la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora del recurso humano de la PGR.
- **Indicador de participación en formación:** Evaluar la participación de los empleados en las formaciones y capacitaciones identificando el grado de cumplimiento en la adquisición de conocimientos, desarrollo de competencias y habilidades necesarias para un desempeño laboral eficiente.

Establecer las metas del indicador

- **Eficiencia de proceso de evaluación de desempeño:** El porcentaje adecuado para definir que el resultado del indicador es el óptimo, se establece que como mínimo necesario es de un 80%
- **Empleados evaluados en la PGR:** Al menos el 95% de empleados evaluados.
- **Porcentaje de cumplimiento de competencias:** El porcentaje adecuado para definir como un resultado óptimo se establece como mínimo necesario de un 85%.
- **Tasa de personal con desempeño óptimo:** La tasa del personal con desempeño óptimo debe de ser idealmente del 80%.
- **Indicador de participación en formación:** La participación en formación por parte del personal debe ser idealmente del 80%.

Determinar la frecuencia de medición del indicador

- **Eficiencia de proceso de evaluación de desempeño:** La frecuencia de medición de este indicador se realizará de manera anual debido a la duración de dicha formación.
- **Empleados evaluados en la PGR:** La frecuencia de medición de este indicador se realizará de manera anual por la naturaleza de la información.
- **Porcentaje de cumplimiento de competencias:** La frecuencia de medición de este indicador se realizará de manera anual por la naturaleza de la información.
- **Tasa de personal con desempeño óptimo:** La frecuencia de medición de este indicador se realizará de manera anual por la naturaleza de la información.
- **Indicador de participación en formación:** La frecuencia de medición de este indicador se realizará de manera mensual por la naturaleza de la información.

Definición de rangos de indicador

Eficiencia de proceso de evaluación de desempeño

- Deficiente: Menos del 60%
- Tolerable: Entre el 60% y el 80%
- Óptimo: Mayor o igual al 80%

Empleados evaluados en la PGR

- Deficiente: Menos del 80%
- Tolerable: Entre el 80% y el 95%
- Óptimo: Mayor o igual al 95%

Porcentaje de cumplimiento de competencias

- Deficiente: Menos del 70%
- Tolerable: Entre el 70% y el 85%
- Óptimo: Mayor o igual al 85%

Tasa de personal con desempeño óptimo

- Deficiente: Menos del 60%
- Tolerable: Entre el 60% y el 80%
- Óptimo: Mayor o igual al 80%

Indicador de participación en formación

- Deficiente: Menos del 60%
- Tolerable: Entre el 60% y el 80%
- Óptimo: Mayor o igual al 80%

Definir los responsables del indicador.

Para todos los indicadores diseñados el responsable de cada indicador será la encargada de evaluación de desempeño

Definición de partes interesadas

- Eficiencia de proceso de evaluación de desempeño: Gerente de Talento Humano y Dirección Administrativa.
- Empleados evaluados en la PGR: Gerencia de Talento Humano

- Porcentaje de cumplimiento de competencias: Gerencia de Talento Humano y el personal evaluado.
- Tasa de personal con desempeño óptimo: Gerencia de Talento Humano
- Indicador de participación en formación: Gerencia de Talento Humano

Verificación y validación de los indicadores.

Tabla 358. Validación y verificación de indicadores del proceso de evaluación de desempeño.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES					
Nombre del Proceso	Evaluación de desempeño					
Objetivo del proceso	Evaluar el desempeño del personal a través de una prueba anual, para determinar los puntos a fortalecer, así como planes de formación y estrategias.					
Indicadores	Pertinencia	Funcionabilidad	Disponibilidad	Confiabilidad	Utilidad	Observación
Eficacia del proceso de evaluación de desempeño	✓	✓	✓	✓	✓	
Empleados evaluados en la PGR	✓	✓	✓	✓	✓	
Porcentaje de cumplimiento de competencias Tasa de personal con desempeño óptimo	✓	✓	✓	✓	✓	
Indicador de participación en formación	✓	✓	✓	✓	✓	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.8.4 PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LUEGO DE APLICADA LA MEJORA

3.5.8.4.1. TABLA DE PROCEDIMIENTO Y ACTIVIDADES ACTUALIZADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Tabla 359. Procedimiento y actividades del proceso evaluación de desempeño luego de aplicada la mejora.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Planeación	1.1 Elaborar plan para realizar evaluación de desempeño y remitir para autorización; este debe incluir un cronograma de actividades, propuesta de factores y competencias a evaluar en jefaturas y colaboradores, recursos necesarios y método de evaluación.	8	Encargada de evaluación de desempeño	Plan anual de evaluación de desempeño
	1.2 Revisar y validar plan; En caso de considerarlo necesario solicita ajustes al plan.	8	Gerente de Talento Humano	
	1.3 Ajustar plan según observaciones y remitir para autorización.	8	Encargada de evaluación de desempeño	
	1.4 Autorizar plan y remitir a Dirección Administrativa	8	Gerente de Talento Humano	
	1.5 Dar visto bueno a plan y notificar vía correo electrónico	16	Dirección Administrativa	
	1.6 Notifica mediante correo electrónico la autorización y visto bueno para iniciar con plan de evaluación del desempeño	2	Gerente de Talento Humano	
2. Elaboración de herramientas	2.1 Diseñar herramienta; esta debe cumplir con el objetivo del método elegido	16	Encargada de evaluación de desempeño	Herramienta para evaluar desempeño
	2.2 Remitir para autorización.	6	Encargada de evaluación de desempeño	
	2.3 Revisar y validar propuesta de herramienta.	24	Gerente de Talento Humano	
	2.4 Remitir para visto bueno a Dirección Administrativa	5	Gerente de Talento Humano	

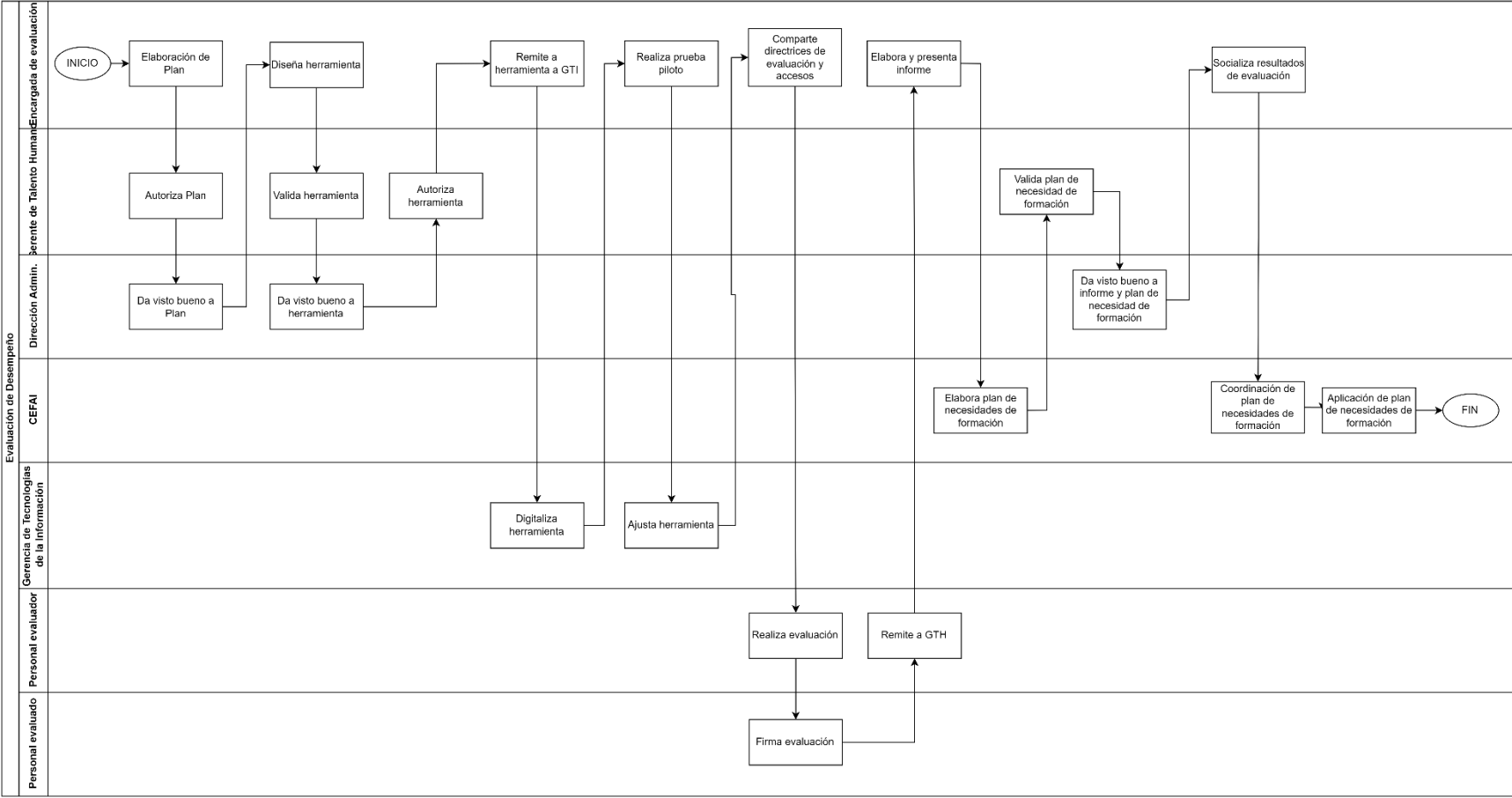
	2.5 Dar visto bueno a herramienta de evaluación de desempeño.	8	Dirección Administrativa	
	2.6 Autorizar herramienta.	6	Gerente de Talento Humano	
	2.7 Remitir herramienta a Gerencia de Tecnologías de la Información.	6	Encargada de evaluación de desempeño	
	2.8 Digitalizar herramienta.	24	GTI	
	2.9 Realizar prueba piloto; se evalúa la funcionalidad de la herramienta, facilidad de uso y otros aspectos funcionales.	40	GTI/Encargada de evaluación de desempeño	
	2.10 Ajustar herramienta y realizar manual técnico para su uso.	8	GTI	
	2.11 Elaborar y compartir vía correo electrónico las directrices para realizar evaluación de desempeño.	3	Encargada de evaluación de desempeño	
3. Realización de evaluación de desempeño	3.1 Compartir accesos para realización de pruebas y directorio de personal de apoyo.	3	Encargada de evaluación de desempeño	Prueba de desempeño
	3.2 Realizar evaluación de desempeño según manual técnico.	16	Personal evaluador	
	3.3 Compartir resultados con el personal evaluado.	24	Personal evaluador	
	3.4 Firmar estar de acuerdo con la evaluación	16	Personal evaluado	
	3.5 Remitir evaluación en físico a Gerencia de Talento Humano.	8	Personal evaluado	
	3.6 Recopilar y validar evaluaciones físicas recibidas.	5	Encargada de evaluación de desempeño	
	3.7 Consolidar y remitir vía correo electrónico resultados a Gerencia de Talento Humano.	40	Encargada de evaluación de desempeño	
4. Análisis de resultados	4.1 Analizar información y elaborar informe.	24	Encargada de evaluación de desempeño	

	4.2 Presentar informe a Gerente de Talento Humano y Coordinación del CEFAI	8	Encargada de evaluación de desempeño	Plan de mejora basado en evaluación de desempeño
	4.3 Elaborar plan de necesidades de formación.	8	CEFAI	
	4.4 Revisar y validar plan de necesidades de formación.	8	Gerente de Talento Humano	
	4.5 Revisar y dar visto bueno a plan de necesidades de formación e informe de resultados de evaluación de desempeño.	24	Dirección Administrativa	
	4.6 Socializar con jefaturas resultados de evaluación de desempeño y plan de necesidades de formación.	8	Encargada de evaluación de desempeño	
	4.7 Coordinar aplicación de plan de necesidades de formación.	8	Encargada de evaluación de desempeño/CEFAI/Jefaturas	
	4.8 Ejecutar plan de necesidades de formación.	16	Jefaturas/CEFAI	
	4.9 Compartir resultados de plan de necesidades de formación.	16	Gerente de Talento Humano	
	4.10 Remitir resultados de evaluación de desempeño para su archivo.	8	Encargada de evaluación de desempeño	
	4.11 Archivar resultados de evaluación de desempeño en cada expediente laboral	5	Encargada de evaluación de desempeño	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Planeación			50
2	Elaboración de herramientas			146
3	Realización de evaluación de desempeño			112
4	Análisis de resultados			133
Duración total del procesos (horas)				441

Fuente: Elaboración propia.

5.8.4.2 MODELADO DEL PROCESO LUEGO DE APLICADA LA MEJORA

Ilustración 107. Modelado del proceso mejorado de evaluación de desempeño.

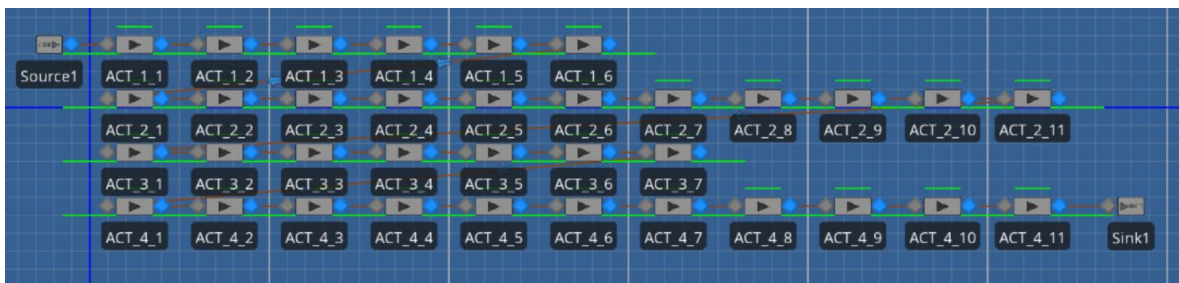


Fuente: Elaboración propia.

3.5.8.4.3 SIMULACIÓN DEL PROCESO ACTUAL

Para garantizar una comprensión integral del proceso bajo estudio y sustentar la propuesta de mejora con base en evidencia objetiva, se considera fundamental la simulación de la situación actual del proceso de evaluación del desempeño en la Procuraduría General de la República (PGR). Esta simulación permite modelar el comportamiento real del proceso en función de las condiciones existentes dentro de la institución. Para ello, se contemplan todos los recursos disponibles en la actualidad, incluyendo los recursos humanos, tecnológicos y materiales, así como las restricciones operativas que afectan su ejecución. Asimismo, se incorporan los tiempos de ejecución correspondientes a cada actividad del proceso, los cuales fueron determinados previamente mediante el inventario de actividades desarrollado durante la fase de diagnóstico. De esta forma, la simulación no solo representa fielmente la dinámica actual del proceso, sino que también proporciona una base cuantitativa para identificar cuellos de botella, evaluar niveles de eficiencia y justificar la necesidad de mejora. Este enfoque permite realizar un análisis comparativo con el escenario propuesto, facilitando así la toma de decisiones informadas orientadas a fortalecer la función estratégica institucional.

Ilustración 108. Simulación del proceso actual de la evaluación de desempeño en 2D.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 109 Simulación del proceso actual de la evaluación de desempeño en 3D.



Fuente: Elaboración propia.

Luego Una vez ejecutada la simulación del proceso en su estado actual, y tras transcurrir el tiempo definido para la observación del comportamiento del modelo, se obtuvieron una serie de resultados generales que permiten identificar el desempeño del proceso bajo las condiciones reales de la Procuraduría General de la República. Estos resultados reflejan aspectos clave como los tiempos de ciclo, la utilización de recursos, los niveles de eficiencia y la presencia de posibles cuellos de botella.

Ilustración 110. Resultados de la simulación actual del proceso de evaluación de desempeño.

Average						Drop Column Fields H
Object Type ▲	Object Name ▲	Data Source ▲	Category ▲	Data Item ▲	Statistic ▲ ▾	Average Total
ModelEntity	DefaultEntity	[Population]	Content	NumberInSystem	Average	0.9985
					Maximum	1.0000
			FlowTime	TimeInSystem	Average (Hou...	560.1460
					Maximum (Ho...	560.1460
					Minimum (Hou...	560.1460
					Observations	1.0000
			Throughput	NumberCreated	Total	1.0000
				NumberDestroyed	Total	1.0000
Path	Path1	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average	0.0000
					Maximum	1.0000
			FlowTime	TimeOnLink	Average (Hou...	0.0004
					Maximum (Ho...	0.0004
					Minimum (Hou...	0.0004
			Throughput	NumberEntered	Total	1.0000
				NumberExited	Total	1.0000

Fuente: Elaboración propia.

Link:
https://drive.google.com/file/d/1aDTQ0xawps2n_Q0G7n14ieRHKRnZ0DuC/view?usp=sharing

QR:

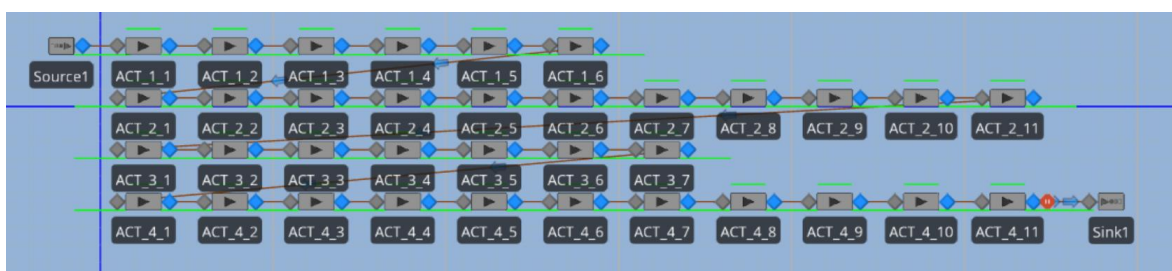


3.5.8.4.4 SIMULACIÓN DEL PROCESO MEJORADO

Posteriormente, se procedió a realizar los ajustes correspondientes para llevar a cabo la simulación del proceso mejorado, considerando las propuestas de optimización planteadas durante la etapa de diseño. Dichos ajustes fueron incorporados respetando en todo momento la lógica y secuencia del

flujo original del proceso, con el objetivo de mantener su coherencia operativa y funcionalidad institucional. La simulación del escenario mejorado permite visualizar de forma anticipada los efectos positivos esperados a partir de la implementación de las mejoras, tales como la reducción de tiempos, la optimización en el uso de recursos y una mayor eficiencia en la ejecución de las actividades estratégicas. A continuación, se presenta la simulación correspondiente al proceso mejorado, la cual servirá como base para el análisis comparativo con el escenario actual.

Ilustración 111. Simulación del proceso mejorado de la evaluación de desempeño en 2D.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 112. Simulación del proceso mejorado de la evaluación de desempeño en 3D.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la simulación del proceso en su versión mejorada, se obtuvieron una serie de resultados que permiten evaluar el impacto de las modificaciones implementadas en términos de eficiencia, tiempos de ejecución y uso de recursos. Esta simulación refleja el comportamiento del proceso estratégico bajo un nuevo esquema operativo optimizado, el cual incorpora ajustes orientados a eliminar actividades redundantes, reducir tiempos ociosos y mejorar la coordinación entre las distintas unidades involucradas. Los resultados obtenidos permiten identificar mejoras sustanciales respecto al escenario actual, y constituyen una base objetiva para validar la viabilidad y efectividad de la propuesta. A continuación, se presentan los principales resultados derivados de la simulación del proceso mejorado.

Ilustración 113. Resultados de la simulación mejorada de la evaluación de desempeño.

Average						Drop Column Fields Here
Object Type ▲	Object Name ▲	Data Source ▲	Category ▲	Data Item ▲	Statistic ▲ ▾	Average Total
ModelEntity	DefaultEntity	[Population]	Content	NumberInSystem	Average	0.9985
					Maximum	1.0000
			FlowTime	TimeInSystem	Average (Hourly)	560.1460
					Maximum (Hourly)	560.1460
					Minimum (Hourly)	560.1460
					Observations	1.0000
			Throughput	NumberCreated	Total	1.0000
NumberDestroyed	Total	1.0000				
Path	Path1	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average	0.0000
					Maximum	1.0000
			FlowTime	TimeOnLink	Average (Hourly)	0.0004
					Maximum (Hourly)	0.0004
					Minimum (Hourly)	0.0004

Fuente: Elaboración propia.

Link: https://drive.google.com/file/d/1RlloRrm8tC5gGN4-rRuH_XOrRV7JADuf/view?usp=sharing

QR:



3.5.8.4.5 INVENTARIO FINAL DE INDICADORES

Tabla 360. Inventario de indicadores de evaluación de desempeño 1.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR
NOMBRE DEL INDICADOR	Eficacia del proceso de evaluación de desempeño
OBJETIVO DEL INDICADOR	Evaluar la eficacia del proceso de evaluación del desempeño, mediante el análisis de cumplimiento y resultado obtenidos, para

	garantizar la mejora continua y el desarrollo del talento humano en la PGR.	
PROCESO	Evaluación de desempeño	
RESPONSABLE	Encargada de evaluación de desempeño.	
PARTES INTERESADAS	Gerente de Talento Humano y Dirección Administrativa.	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Porcentaje	Resultados esperados de la evaluación de desempeño Resultados obtenidos de la evaluación de desempeño	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \left(\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados esperados}} \right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Anual	80%	
RANGOS DE INDICADOR		
- Deficiente: Menos del 60% - Tolerable: Entre el 60% y el 80% - Óptimo: Mayor o igual al 80%		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
- Informes anuales sobre las pruebas de desempeño. - Censo laboral.		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 361. Inventario de indicadores de evaluación de desempeño 2.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR
NOMBRE DEL INDICADOR	Empleados evaluados en la PGR
OBJETIVO DEL INDICADOR	Contabilizar el número de empleados de la PGR, mediante la aplicación de los criterios y metodologías establecidos, para medir su desempeño y promover el talento humano en la PGR.
PROCESO	Evaluación de desempeño
RESPONSABLE	Encargada de evaluación de desempeño.
PARTES INTERESADAS	Gerencia de Talento Humano

CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Porcentaje	Empleados de la planta Empleados evaluados	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \left(\frac{\text{Número de empleados evaluados real}}{\text{Total de empleados de la planta}} \right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Anual	95%	
RANGOS DE INDICADOR		
- Deficiente: Menos del 80% - Tolerable: Entre el 80% y el 95% - Óptimo: Mayor o igual al 95%		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
- Informes anuales sobre las pruebas de desempeño. - Censo laboral.		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 362. Inventario de indicadores de evaluación de desempeño 3.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de cumplimiento de competencias	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el cumplimiento de los colaboradores de la PGR, mediante la evaluación de las competencias en relación con los estándares establecidos, para fortalecer el desarrollo profesional de la PGR.	
PROCESO	Evaluación de desempeño	
RESPONSABLE	Encargada de evaluación de desempeño.	
PARTES INTERESADAS	Gerencia de Talento Humano y el personal evaluado.	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Porcentaje	Puntaje obtenido en la evaluación Empleados de la planta	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \left(\frac{\text{Total de puntaje obtenido en la evaluación}}{\text{Total de empleados de la planta}} \right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Anual	85%	

RANGOS DE INDICADOR		
- Deficiente: Menos del 70% - Tolerable: Entre el 70% y el 85% - Óptimo: Mayor o igual al 85%		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
Plan de mejora estipulada.		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 363. Inventario de indicadores de evaluación de desempeño 4.

		PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA	
		PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR		Tasa de personal con desempeño óptimo	
OBJETIVO DEL INDICADOR		Calcular la tasa del personal con desempeño óptimo mediante el análisis de los resultados de la evaluación de desempeño para la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora del recurso humano de la PGR.	
PROCESO		Evaluación de desempeño	
RESPONSABLE		Encargada de evaluación de desempeño.	
PARTES INTERESADAS		Gerencia de Talento Humano	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR			
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES	
Porcentaje		Puntaje de empleados superior Empleados evaluados	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA			
$= \left(\frac{\text{Número de empleados con puntaje superior}}{\text{Total de empleados evaluados}} \right) \times 100$			
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR	
Anual		80%	
RANGOS DE INDICADOR			
- Deficiente: Menos del 60% - Tolerable: Entre el 60% y el 80% - Óptimo: Mayor o igual al 80%			
FUENTES DE INFORMACIÓN			
- Informes anuales sobre las pruebas de desempeño. - Censo laboral			
ELABORADO POR		REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007		ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 364. Inventario de indicadores de evaluación de desempeño 5.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA	
PERFIL DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR	Indicador de participación en formación	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Evaluar la participación de los empleados en las formaciones y capacitaciones identificando el grado de cumplimiento en la adquisición de conocimientos, desarrollo de competencias y habilidades necesarias para un desempeño laboral eficiente.	
PROCESO	Evaluación de desempeño	
RESPONSABLE	Encargada de evaluación de desempeño.	
PARTES INTERESADAS	Gerencia de Talento Humano.	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Porcentaje	Horas de formación recibida Horas de formación requeridas	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \left(\frac{\text{Número de horas de formación recibida}}{\text{Número de horas de formación requerida}} \right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Mensual	80%	
RANGOS DE INDICADOR		
- Deficiente: Menos del 60% - Tolerable: Entre el 60% y el 80% - Óptimo: Mayor o igual al 80%		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
- Registro de capacitaciones - Plan de capacitaciones		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

3.5.8.4.6 SITUACIÓN ACTUAL VS SITUACIÓN MEJORADA

En esta etapa, se procede al análisis de los indicadores previamente definidos con el propósito de evaluar de forma comparativa los resultados obtenidos en la simulación del proceso en su estado actual frente a los del escenario mejorado. Este análisis permite identificar de manera objetiva los beneficios derivados de la implementación de las mejoras propuestas, tomando como base los datos generados a partir de las simulaciones realizadas. Los indicadores seleccionados permiten

medir aspectos clave como el tiempo total del proceso, el uso eficiente de los recursos, la reducción de actividades innecesarias y el incremento en la productividad. A partir de esta comparación, se busca determinar el grado de efectividad de la propuesta de mejora, así como su potencial impacto en la planificación estratégica institucional.

Ilustración 114. Desarrollo de la situación actual y situación mejorada de evaluación de desempeño.

Indicador	
Eficacia del proceso de evaluación de desempeño	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados esperados}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{6}{10} \right) \times 100$ $= 60 \%$	$= \left(\frac{9}{10} \right) \times 100$ $= 90 \%$
Conclusión: El indicador de eficacia del proceso de evaluación de desempeño ha mostrado una mejora significativa, pasando del 60% en la situación actual al 90% en la situación mejorada. Este incremento refleja un fortalecimiento en la metodología y aplicación del proceso de evaluación, permitiendo obtener resultados más precisos y alineados con los objetivos institucionales. La mejora sugiere una optimización en los criterios de evaluación, una mayor capacitación del personal involucrado y el uso de herramientas más eficientes, lo que contribuye a una gestión del talento humano más efectiva y orientada al desarrollo profesional.	
Indicador	
Empleados evaluados en la PGR	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de empleados evaluados real}}{\text{Total de empleados de la planta}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{427}{1325} \right) \times 100$ $= 32.23 \%$	$= \left(\frac{865}{1325} \right) \times 100$ $= 65.28 \%$
Conclusión: El indicador de empleados evaluados en la PGR ha mostrado una mejora significativa, pasando del 32.23% en la situación actual al 65.28% en la situación mejorada. Este incremento refleja un fortalecimiento en la cobertura del proceso de evaluación de desempeño, permitiendo que un mayor número de empleados sean evaluados de manera sistemática y objetiva. La mejora sugiere una optimización en la gestión de evaluaciones, lo que contribuye a una mejor identificación de fortalezas y áreas de desarrollo del personal, favoreciendo la toma de decisiones para su capacitación y crecimiento profesional dentro de la institución.	
Indicador	

Porcentaje de cumplimiento de competencias	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Total de puntaje obtenido en la evaluación}}{\text{Total de empleados de la planta}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{600}{1325} \right) \times 100$ $= 45.28 \%$	$= \left(\frac{1056}{1325} \right) \times 100$ $= 79.70 \%$
Conclusión: El indicador de porcentaje de cumplimiento de competencias ha mostrado una mejora significativa, pasando del 45.28% en la situación actual al 79.70% en la situación mejorada. Este incremento refleja un fortalecimiento en el desarrollo y aplicación de las competencias laborales dentro de la institución, asegurando que un mayor número de empleados cumplan con los estándares requeridos. La mejora sugiere una optimización en los programas de formación y evaluación, lo que contribuye a un desempeño más eficiente y alineado con los objetivos estratégicos de la organización.	
Indicador	
Tasa de personal con desempeño óptimo	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de empleados con puntaje superior}}{\text{Total de empleados evaluados}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{589}{1325} \right) \times 100$ $= 44.45 \%$	$= \left(\frac{1176}{1325} \right) \times 100$ $= 88.75 \%$
Conclusión: El indicador de tasa de personal con desempeño óptimo ha mostrado una mejora significativa, pasando del 44.45% en la situación actual al 88.75% en la situación mejorada. Este incremento refleja un fortalecimiento en la gestión del talento humano, asegurando que una mayor proporción de empleados alcancen un nivel de desempeño óptimo. La mejora sugiere una optimización en los procesos de evaluación, capacitación y desarrollo profesional, lo que contribuye a una mayor eficiencia y calidad en el trabajo dentro de la institución.	
Indicador	
Indicador de participación en formación	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de horas de formación recibida}}{\text{Número de horas de formación requerida}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{24}{40} \right) \times 100$	$= \left(\frac{32}{40} \right) \times 100$

= 60 %	= 80 %
Conclusión: El indicador de tasa de personal con desempeño óptimo ha mostrado una mejora significativa, pasando del 44.45% en la situación actual al 88.75% en la situación mejorada. Este incremento refleja un fortalecimiento en la gestión del talento humano, asegurando que una mayor proporción de empleados alcancen un nivel de desempeño óptimo. La mejora sugiere una optimización en los procesos de evaluación, capacitación y desarrollo profesional, lo que contribuye a una mayor eficiencia y calidad en el trabajo dentro de la institución.	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.9 GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

3.5.9.1 GESTIÓN DEL PROCESO

3.5.9.1.1 VALIDACIÓN DEL OBJETIVO DEL PROCESO

Tabla 365. Análisis del objetivo de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA ANÁLISIS DE OBJETIVO DEL PROCESO	
Nombre del Proceso	Gestión Seguridad y Salud Ocupacional	
Objetivo del proceso	Promover la prevención de riesgos laborales por medio de la evaluación de las instalaciones y la generación de programas para el aseguramiento de la seguridad y salud de las personas servidoras públicas de la PGR.	
Validación del objetivo		
¿Qué? (Acción/es)	¿Cómo? (Medios/Actividades)	¿Para qué? (Propósito/Fin)
Promover	Evaluación de las instalaciones y la generación de programas	El aseguramiento de la seguridad y salud de las personas servidoras públicas de la PGR
Identificación de factores relevantes		
¿El qué?	La prevención de riesgos laborales	
¿En quién?	Personas servidoras públicas de la PGR.	

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: El objetivo está planteado correctamente ya que cumple con la estructura de validación.

3.5.9.1.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES

Tabla 366. Procedimientos y actividades del proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Conformación y acreditación de comités	1.1 Identificar los representantes de cada área para la conformación del comité según disposición de ley.	8	GTH	Comité acreditado
	1.2 Establecer los criterios de selección de miembros del comité basados en experiencia y roles laborales.	8	CSSO	
	1.3 Conformar el comité según disposición de ley.	8	CSSO	
	1.4 Convocar reunión inicial del comité para definir objetivos y funciones específicas.	16	CSSO	
	1.5 Explicar a los miembros del comité las actividades a realizar y sus responsabilidades en el proceso.	8	CSSO	
	1.6 Coordinar con el Ministerio de Trabajo para calendarizar las capacitaciones requeridas.	24	CSSO	
	1.7 Recibir capacitaciones sobre normativa vigente, buenas prácticas y manejo de riesgos brindadas por el Ministerio de Trabajo.	40	CSSO	
	1.8 Preparar la documentación requerida para la solicitud de acreditación ante el Ministerio de Trabajo.	8	CSSO	
	1.9 Presentar documentación del comité al Ministerio de Trabajo para su evaluación.	8	Dirección administrativa	

	1.10 Recibir retroalimentación o modificaciones solicitadas por el Ministerio de Trabajo.	8	Dirección administrativa	
	1.11 Obtener acreditación oficial del comité por parte del Ministerio de Trabajo.	24	CSSO	
	1.12 Socializar la acreditación del comité con el personal de la institución.	24	CSSO	
2. Elaboración de programa de prevención de riesgos	2.1 Revisar los programas de prevención de riesgos de años anteriores, identificando fortalezas y debilidades.	32	CSSO	Programa de prevención de riesgos
	2.2 Analizar informes previos de monitoreo para identificar áreas críticas de incumplimiento.	8	CSSO	
	2.3 Consultar al Ministerio de Trabajo sobre la existencia de nuevas directrices, normativas o requerimientos técnicos.	24	Dirección administrativa	
	2.4 Realizar inspección detallada de las instalaciones para identificar riesgos potenciales.	42	Equipo de SSO	
	2.5 Recopilar información de accidentes o incidentes ocurridos en la institución para integrarlos al análisis.	8	Equipo de SSO	
	2.6 Realizar reuniones con el comité para definir prioridades y objetivos del nuevo programa.	24	CSSO	
	2.7 Diseñar el Programa de Prevención de Riesgos, integrando mejoras basadas en análisis previo.	24	CSSO	
	2.8 Revisar el Programa de Prevención de Riesgos internamente con los responsables de seguridad y salud ocupacional.	8	CSSO	

	2.9 Remitir el programa al área jurídica o técnica para revisión de cumplimiento normativo.	24	Gerencia jurídica	
	2.10 Incorporar observaciones y recomendaciones del área revisora.	8	CSSO	
	2.11 Presentar el programa al comité para validación y consenso.	8	Presidente de CSSO	
	2.12 Enviar el Programa de Prevención de Riesgos al Consejo Directivo o autoridad competente para su aprobación.	24	Dirección administrativa	
	2.13 Aprobar el Programa de Prevención de Riesgos y elaborar un cronograma de implementación.	24	CSSO	
3. Ejecución y monitoreo de programa	3.1 Compartir el Programa de Prevención de Riesgos con todas las autoridades competentes y responsables de áreas.	8	Dirección administrativa	Programa de prevención de riesgos ajustado
	3.2 Capacitar al personal sobre las acciones específicas del programa y su importancia en la prevención de riesgos.	24	CSSO	
	3.3 Realizar reuniones con las autoridades para discutir las acciones prioritarias a implementar.	24	CSSO	
	3.4 Implementar acciones específicas del programa, como señalización, adecuaciones en instalaciones o compra de equipos de protección.	24	Equipo de SSO	
	3.5 Realizar inspecciones periódicas para verificar el cumplimiento de las medidas establecidas en el programa.	8	Equipo de SSO	

	3.6 Documentar los avances en la implementación del programa mediante reportes mensuales.	16	CSSO	
	3.7 Crear un sistema de reporte interno para registrar incidentes o situaciones de riesgo detectadas durante la ejecución.	24	Equipo de SSO	
	3.8 Realizar auditorías internas para evaluar la efectividad de las acciones implementadas.	24	CSSO	
	3.9 Ajustar el programa en caso de identificar desviaciones o cambios en las condiciones laborales.	24	CSSO	
	3.10 Elaborar informes de monitoreo para presentarlos al comité y a las autoridades competentes.	8	CSSO	
	3.11 Implementar mejoras o actualizaciones al programa en función de los hallazgos del monitoreo.	8	CSSO	
	3.12 Organizar reuniones de cierre anuales para evaluar el impacto global del programa y proponer cambios para el siguiente ciclo.	24	Presidente de CSSO	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Conformación y acreditación de comités			184
2	Elaboración de programa de prevención de riesgos			258
3	Ejecución y monitoreo de programa			216
Duración total del procesos (horas)				658

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra el análisis de las actividades basado en el diagrama de decisiones planteado en el apartado 2.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES, literal b. En la siguiente tabla para resumir las actividades se utilizará el acrónimo act"x.x"; donde la "x" representa el número de actividad según la "Tabla 192. Procedimientos y actividades del proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional."

Tabla 367. Análisis de actividades del proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES					
Fecha	07/01/2025		Realizado por	ER18007/ FM17013/ RH17007	
Actividad	¿Es esta una actividad irrelevante?	¿El tiempo está establecido por ley?	¿La actividad puede optimizarse?	¿Es una actividad cuyo tiempo de ejecución varía según evento?	Tipo de Actividad
1.1	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
1.2	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
1.3	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
1.4	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.5	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.6	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
1.7	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
1.8	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.9	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
1.10	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
1.11	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
1.12	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.1	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.2	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible

2.3	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
2.4	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.5	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.6	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.7	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
2.8	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
2.9	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
2.10	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
2.11	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
2.12	No	Sí	-	-	Actividad con tiempo establecido por ley
2.13	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
3.1	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
3.2	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
3.3	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
3.4	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
3.5	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
3.6	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
3.7	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
3.8	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible

3.9	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
3.10	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
3.11	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible
3.12	No	No	Sí	-	Actividad optimizable

Fuente: Elaboración propia.

3.5.9.1.2 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA ACTIVIDADES OPTIMIZABLES

Tabla 368. Descripción de la optimización en el proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: actividad 1.4

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Procedimiento	1. Conformación y acreditación de comités
Actividad	1.4 Convocar reunión inicial del comité para definir objetivos y funciones específicas.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.		
Gestión de recurso humano	Utilizar herramientas de gestión de reuniones como Microsoft Outlook, Google Calendar o plataformas similares para enviar convocatorias con agenda, fecha, hora y objetivos claros.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 369. Descripción de la optimización en el proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: actividad 1.5

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Procedimiento	1. Conformación y acreditación de comités

Actividad	1.5 Explicar a los miembros del comité las actividades a realizar y sus responsabilidades en el proceso.
Tipo de optimización	Descripción
Combinación de actividades	No aplica.
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.
Gestión de recurso humano	Usar herramientas como PowerPoint, Canva o Prezi para estructurar la explicación de manera visual y organizada, destacando actividades y roles clave.
Otras mejoras	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 370. Descripción de la optimización en el proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: actividad 1.8

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Procedimiento	1. Conformación y acreditación de comités
Actividad	1.8 Preparar la documentación requerida para la solicitud de acreditación ante el Ministerio de Trabajo.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica		
Gestión de recurso humano	Implementar firmas digitales para agilizar la aprobación y validación de los documentos requeridos.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 371. Descripción de la optimización en el proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: actividad 1.12

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Procedimiento	1. Conformación y acreditación de comités

Actividad	1.12 Socializar la acreditación del comité con el personal de la institución.
Tipo de optimización	Descripción
Combinación de actividades	No aplica.
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.
Gestión de recurso humano	Publicar información sobre la acreditación de la institución o en plataformas digitales como Microsoft Teams o Google Workspace.
Otras mejoras	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 372. Descripción de la optimización en el proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: actividad 2.1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Procedimiento	2. Elaboración de programa de prevención de riesgos
Actividad	2.1 Revisar los programas de prevención de riesgos de años anteriores, identificando fortalezas y debilidades.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Asegurar que los responsables de la revisión estén capacitados en métodos de análisis para identificar patrones, tendencias y áreas de mejora.		
Gestión de recurso humano	Implementar software especializado, como Excel, Power BI o plataformas de gestión de riesgos, para analizar datos históricos de los programas.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 373. Descripción de la optimización en el proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: actividad 2.4

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Procedimiento	2. Elaboración de programa de prevención de riesgos

Actividad	2.4 Realizar inspección detallada de las instalaciones para identificar riesgos potenciales.
Tipo de optimización	Descripción
Combinación de actividades	No aplica.
Gestión de recursos tecnológicos	Ofrecer formación a los encargados de la inspección sobre normativas actualizadas y métodos de identificación de riesgos.
Gestión de recurso humano	No aplica.
Otras mejoras	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 374. Descripción de la optimización en el proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: actividad 2.5

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Procedimiento	2. Elaboración de programa de prevención de riesgos
Actividad	2.5 Recopilar información de accidentes o incidentes ocurridos en la institución para integrarlos al análisis.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Ofrecer formación a los encargados de la inspección sobre normativas actualizadas y métodos de identificación de riesgos.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 375. Descripción de la optimización en el proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: actividad 2.6

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Procedimiento	2. Elaboración de programa de prevención de riesgos

Actividad	2.6 Realizar reuniones con el comité para definir prioridades y objetivos del nuevo programa.
Tipo de optimización	Descripción
Combinación de actividades	No aplica
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica
Gestión de recurso humano	Implementar herramientas como Microsoft Teams para reuniones virtuales, especialmente en comités con integrantes en distintas ubicaciones.
Otras mejoras	No aplica

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 376. Descripción de la optimización en el proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: actividad 2.13

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Procedimiento	2. Elaboración de programa de prevención de riesgos
Actividad	2.13 Aprobar el Programa de Prevención de Riesgos y elaborar un cronograma de implementación.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.		
Gestión de recurso humano	Usar herramientas como Microsoft Excel, para elaborar el cronograma de implementación, asignar tareas y hacer seguimiento al progreso.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 377. Descripción de la optimización en el proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: actividad 3.3

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Procedimiento	3. Ejecución y monitoreo de programa

Actividad	3.3 Realizar reuniones con las autoridades para discutir las acciones prioritarias a implementar.
Tipo de optimización	Descripción
Combinación de actividades	No aplica.
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.
Gestión de recurso humano	Si las autoridades están en ubicaciones diferentes, emplear herramientas como Microsoft Teams para facilitar la participación.
Otras mejoras	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 378. Descripción de la optimización en el proceso Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: actividad 3.12

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Procedimiento	3. Ejecución y monitoreo de programa
Actividad	3.12 Organizar reuniones de cierre anuales para evaluar el impacto global del programa y proponer cambios para el siguiente ciclo.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	No aplica.		
Gestión de recurso humano	Utilizar herramientas como Power BI para presentar datos clave del impacto del programa mediante gráficos claros y comprensibles.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

3.5.9.2 GESTIÓN DE RECURSO

A continuación, se detallan los recursos tecnológicos, humanos y para otras mejoras que se han identificado como necesarios para la optimización de las actividades del proceso de Seguridad y Salud Ocupacional:

3.5.9.2.1 RECURSO TECNOLÓGICO

Tabla 379. Descripción de recurso tecnológico para Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional N°1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso solicitado:	Herramienta Google Calendar
Justificación de uso	
Google Calendar proporcionará una plataforma sencilla y accesible para programar y gestionar las actividades relacionadas con seguridad y salud ocupacional, como capacitaciones, revisiones de seguridad, inspecciones y fechas límite para la entrega de informes. Su integración con otros servicios de Google y su capacidad de acceso desde múltiples dispositivos garantizarán que las actividades se realicen de manera oportuna y eficiente, además de permitir que los involucrados reciban recordatorios automáticos.	
Situación o Uso Actual	
Actualmente, el seguimiento de las actividades relacionadas con seguridad y salud ocupacional carece de una estructura centralizada para programar y coordinar eventos, capacitaciones, y recordatorios importantes. Esto lleva a la falta de seguimiento adecuado o al incumplimiento de las fechas y actividades clave.	
Uso proyectado	
1. Programación de capacitaciones periódicas sobre seguridad y salud ocupacional. 2. Gestión de fechas clave, como inspecciones de seguridad, auditorías internas o entrega de documentos. 3. Recordatorios automáticos a los empleados y responsables sobre las actividades programadas. 4. Compartición de calendarios con equipos de trabajo para asegurar la coordinación de eventos relacionados con seguridad.	
Cantidad requerida	
1. Cuentas de Google para todos los empleados que deben acceder y recibir recordatorios de las actividades programadas. 2. Licencia de Google Workspace si se requiere una funcionalidad adicional en la gestión de calendarios a nivel empresarial.	
Durabilidad o vida útil	
Al ser una herramienta en la nube, Google Calendar es mantenida de manera continua por Google, asegurando su durabilidad a largo plazo siempre y cuando se mantengan activas las cuentas de usuario y el acceso adecuado a la plataforma.	
Requerimientos técnicos	
1. Conexión estable a Internet. 2. Dispositivos compatibles (PC, laptop, Tablet o smartphone).	

3. Cuentas de usuario configuradas en Google Calendar.
4. Capacitación básica en el uso de la herramienta para programación y gestión de eventos.
Tiempo estimado de implementación
1. Configuración de cuentas y calendarios: 1 día.
2. Capacitación sobre uso y funciones de Google Calendar: 1 día.
3. Carga inicial de eventos y programación de actividades: 1 semana.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 380. Descripción de recurso tecnológico para Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional N°2

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Nombre del recurso solicitado:	Computadora que soporte teams.
Justificación de uso	
Una computadora adecuada que soporte Microsoft Teams de manera eficiente permitirá realizar reuniones virtuales, capacitaciones, colaboraciones en tiempo real y compartir documentos de forma segura, lo que es fundamental en la gestión de seguridad y salud ocupacional. Teams es una plataforma clave para la comunicación eficaz, el seguimiento de tareas y el almacenamiento de documentos relacionados con la seguridad en el trabajo, y contar con computadoras que garanticen un rendimiento óptimo mejorará significativamente la productividad y la eficacia del equipo.	
Situación o Uso Actual	
Actualmente, las comunicaciones y colaboraciones dentro del área de seguridad y salud ocupacional pueden depender de herramientas menos eficientes, lo que podría dificultar el seguimiento de actividades, capacitaciones o reuniones necesarias para la gestión de la seguridad en el trabajo. Además, los equipos actuales pueden no estar optimizados para el uso fluido de herramientas como Microsoft Teams, lo que afecta la experiencia de comunicación y colaboración a distancia.	
Uso Projectado	
1. Uso de Microsoft Teams para la realización de reuniones virtuales sobre seguridad y salud ocupacional, incluidas las capacitaciones y auditorías de seguridad. 2. Colaboración en tiempo real en la revisión y análisis de documentos relacionados con políticas y procedimientos de seguridad. 3. Comunicación constante entre los empleados, coordinadores y otros responsables de la seguridad ocupacional mediante chats, llamadas y videoconferencias. 4. Uso de Teams como herramienta central para el seguimiento de actividades y gestión de tareas relacionadas con la seguridad.	
Cantidad requerida	

1. Computadoras de escritorio o portátiles que cuenten con las especificaciones necesarias para soportar Microsoft Teams de manera fluida, especialmente en cuanto a capacidad de procesamiento y memoria RAM. 2. Licencias de Microsoft Teams para los usuarios involucrados en las actividades de seguridad y salud ocupacional.
Durabilidad o vida útil
La durabilidad de este recurso depende de la calidad y características técnicas de las computadoras adquiridas. Si se mantienen actualizadas las especificaciones y el software necesario (incluyendo Teams), el uso de estas computadoras será adecuado a largo plazo para el propósito de seguridad y salud ocupacional.
Requerimientos técnicos
1. Computadoras con especificaciones mínimas recomendadas por Microsoft para el uso de Teams (procesador, memoria RAM, capacidad de almacenamiento, etc.) 2. Sistema operativo compatible con Microsoft Teams (Windows 10 o superior, macOS, etc.). 3. Conexión a Internet estable para el uso de Teams, especialmente para videollamadas y reuniones en línea. 4. Licencias activas de Microsoft 365 o Teams para los usuarios que necesiten acceso a la plataforma.
Tiempo estimado de implementación
1. Selección y compra de computadoras: 1 semana. 2. Instalación y configuración de Teams en las computadoras: 1 día por equipo. 3. Capacitación sobre el uso de Microsoft Teams: 1 a 2 días dependiendo del nivel de familiaridad de los usuarios. 4. Integración de las computadoras a las actividades de seguridad y salud ocupacional: 1 semana para asegurarse de que todos los usuarios estén funcionando correctamente con la nueva herramienta.

Fuente: Elaboración propia.

3.5.9.3 MEDICIÓN Y CONTROL DEL PROCESO

3.5.9.3.1 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES

No se cuentan con indicadores

3.5.9.3.2 DISEÑO DE INDICADORES DE PROCESO

Identificar el objetivo del proceso

Promover la prevención de riesgos laborales por medio de la evaluación de las instalaciones y la generación de programas para el aseguramiento de la seguridad y salud de las personas servidoras públicas de la PGR.

Definir las variables que van a componer el indicador

- Porcentaje de personal capacitado en seguridad y salud ocupacional

$$\text{Porcentaje de personal capacitado} = \left(\frac{\text{Número de personas capacitadas}}{\text{Total de personal}} \right) \times 100$$

- Tasa de accidentes laborales

$$\text{Tasa de accidentes laborales} = \left(\frac{\text{Número de accidentes laborales}}{\text{Total de personal}} \right) \times 100$$

- Porcentaje de cumplimiento de normativas de seguridad

$$\text{Porcentaje de cumplimiento} = \left(\frac{\text{Número de normativas cumplidas}}{\text{Total de normas aplicables}} \right) \times 100$$

- Porcentaje de participación en programas de seguridad y salud ocupacional

$$\text{Porcentaje de participación} = \left(\frac{\text{Número de participantes}}{\text{Total de personas}} \right) \times 100$$

Redactar el nombre del indicador

- **Porcentaje de personal capacitado:** Mide la cobertura de las capacitaciones en prevención de riesgos.
- **Tasa de accidentes laborales:** Mide la frecuencia de accidentes laborales en relación con el total de empleados.
- **Porcentaje de cumplimiento de normativas de seguridad:** Mide el grado de cumplimiento de normativas legales y organizacionales en materia de seguridad y salud ocupacional.
- **Porcentaje de participación en programas de seguridad y salud ocupacional:** Mide la participación del personal en programas de salud y seguridad ocupacional

Selección de fuentes de información

- Registro de capacitaciones brindadas
- Reportes de accidentes y nómina de empleados
- Registro de ausentismo
- Registro de participación

Concretar el objetivo del indicador

- **Porcentaje de personal capacitado en SSO:** Medir el nivel de formación en seguridad y salud ocupacional, mediante el cálculo del porcentaje de empleados que han recibido capacitación en relación con el total del personal, para fortalecer la cultura de prevención y reducir riesgos laborales en la Procuraduría General de la República.
- **Tasa de accidentes laborales:** Evaluar la incidencia de accidentes laborales, mediante el registro y análisis del número de incidentes ocurridos en relación con la cantidad de

empleados, para identificar factores de riesgo y fortalecer las estrategias de prevención en la Procuraduría General de la República.

- **Porcentaje de cumplimiento de normativas de seguridad:** Medir el grado de cumplimiento de las normativas de seguridad, mediante la verificación de los protocolos implementados y su alineación con los estándares establecidos, para garantizar un ambiente de trabajo seguro y conforme a la normativa en la Procuraduría General de la República.
- **Porcentaje de participación en programas de seguridad y salud ocupacional:** Evaluar la participación del personal en iniciativas de seguridad y salud ocupacional, mediante el registro del número de asistentes en relación con el total de empleados, para fomentar la concienciación, reducir riesgos y mejorar las condiciones laborales en la Procuraduría General de la República.

Establecer las metas del indicador

- **Porcentaje de personal capacitado:** Capacitar al 80% del personal en temas de seguridad y salud ocupacional.
- **Tasa de accidentes laborales:** Reducir la tasa de accidentes laborales en un 30% anual.
- **Porcentaje de cumplimiento de normativas de seguridad:** Alcanzar el 100% de cumplimiento de las normativas.
- **Porcentaje de participación en programas de seguridad y salud ocupacional:** Lograr una participación del 80% del personal en programas de bienestar.

Determinar la frecuencia de medición del indicador

La frecuencia de medición de estos indicadores es de realizarse mensualmente.

Definir rangos de cada indicador

Porcentaje de personal capacitado

- Deficiente: Menos del 60%
- Tolerable: Entre el 60% y menor al 80%
- Óptimo: Mayor o igual al 80%

Tasa de accidentes laborales

- Óptimo: Menos del 30%
- Tolerable: Entre el 30% y menor al 40%
- Deficiente: Mayor o igual al 40%

Porcentaje de cumplimiento de normativas de seguridad

- Deficiente: Menos del 60%
- Tolerable: Entre el 60% y menor al 80%
- Óptimo: Mayor o igual al 80%

Porcentaje de participación en programas de seguridad y salud ocupacional

- Deficiente: Menos del 60%
- Tolerable: Entre el 60% y menor al 80%
- Óptimo: Mayor o igual al 80%

Definir los responsables del indicador

- Comité de seguridad y salud ocupacional
- Área de recursos humanos

Definir los interesados

- Coordinador de seguridad y salud ocupacional
- Alta gerencia

Validación y verificación de los indicadores

Tabla 381. Validación y verificación de indicadores de Gestión de seguridad y salud ocupacional.

		PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA					VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES	
Nombre del Proceso		Gestión de seguridad y salud ocupacional						
Objetivo del proceso		Promover la prevención de riesgos laborales por medio de la evaluación de las instalaciones y la generación de programas para el aseguramiento de la seguridad y salud de las personas servidoras públicas de la PGR.						
Indicadores		Pertinencia	Funcionabilidad	Disponibilidad	Confiabilidad	Utilidad	Observación	
Porcentaje de personal capacitado en seguridad y salud ocupacional		✓	✓	✓	✓	✓		

Tasa de accidentes laborales	✓	✓	✓	✓	✓	
Porcentaje de cumplimiento de normativas de seguridad	✓	✓	✓	✓	✓	
Porcentaje de participación en programas de seguridad y salud ocupacional	✓	✓	✓	✓	✓	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.9.4 PROCESO DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD OCUPACIONAL LUEGO DE APLICADA LA MEJORA

5.9.4.1. TABLA DE PROCEDIMIENTO Y ACTIVIDADES ACTUALIZADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Tabla 382. Procedimiento y actividades del proceso Gestión de seguridad y salud ocupacional luego de aplicada la mejora.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Conformación y acreditación de comités	1.1 Identificar los representantes de cada área para la conformación del comité según disposición de ley.	8	GTH	Comité acreditado
	1.2 Establecer los criterios de selección de miembros del comité basados en experiencia y roles laborales.	8	CSSO	
	1.3 Conformar el comité según disposición de ley.	8	CSSO	
	1.4 Convocar reunión inicial del comité para definir objetivos y funciones específicas.	8	CSSO	
	1.5 Explicar a los miembros del comité las actividades a realizar y sus responsabilidades en el proceso.	3	CSSO	
	1.6 Coordinar con el Ministerio de Trabajo para calendarizar las capacitaciones requeridas.	24	CSSO	
	1.7 Recibir capacitaciones sobre normativa vigente, buenas prácticas y manejo de riesgos	40	CSSO	

	brindadas por el Ministerio de Trabajo.			
	1.8 Preparar la documentación requerida para la solicitud de acreditación ante el Ministerio de Trabajo.	2	CSSO	
	1.9 Presentar documentación del comité al Ministerio de Trabajo para su evaluación.	8	Dirección administrativa	
	1.10 Recibir retroalimentación o modificaciones solicitadas por el Ministerio de Trabajo.	8	Dirección administrativa	
	1.11 Obtener acreditación oficial del comité por parte del Ministerio de Trabajo.	24	CSSO	
	1.12 Socializar la acreditación del comité con el personal de la institución.	10	CSSO	
2. Elaboración de programa de prevención de riesgos	2.1 Revisar los programas de prevención de riesgos de años anteriores, identificando fortalezas y debilidades.	16	CSSO	Programa de prevención de riesgos
	2.2 Analizar informes previos de monitoreo para identificar áreas críticas de incumplimiento.	8	CSSO	
	2.3 Consultar al Ministerio de Trabajo sobre la existencia de nuevas directrices, normativas o requerimientos técnicos.	24	Dirección administrativa	
	2.4 Realizar inspección detallada de las instalaciones para identificar riesgos potenciales.	24	Equipo de SSO	
	2.5 Recopilar información de accidentes o incidentes ocurridos en la institución para integrarlos al análisis.	3	Equipo de SSO	
	2.6 Realizar reuniones con el comité para definir prioridades y objetivos del nuevo programa.	10	CSSO	
	2.7 Diseñar el Programa de Prevención de Riesgos,	24	CSSO	

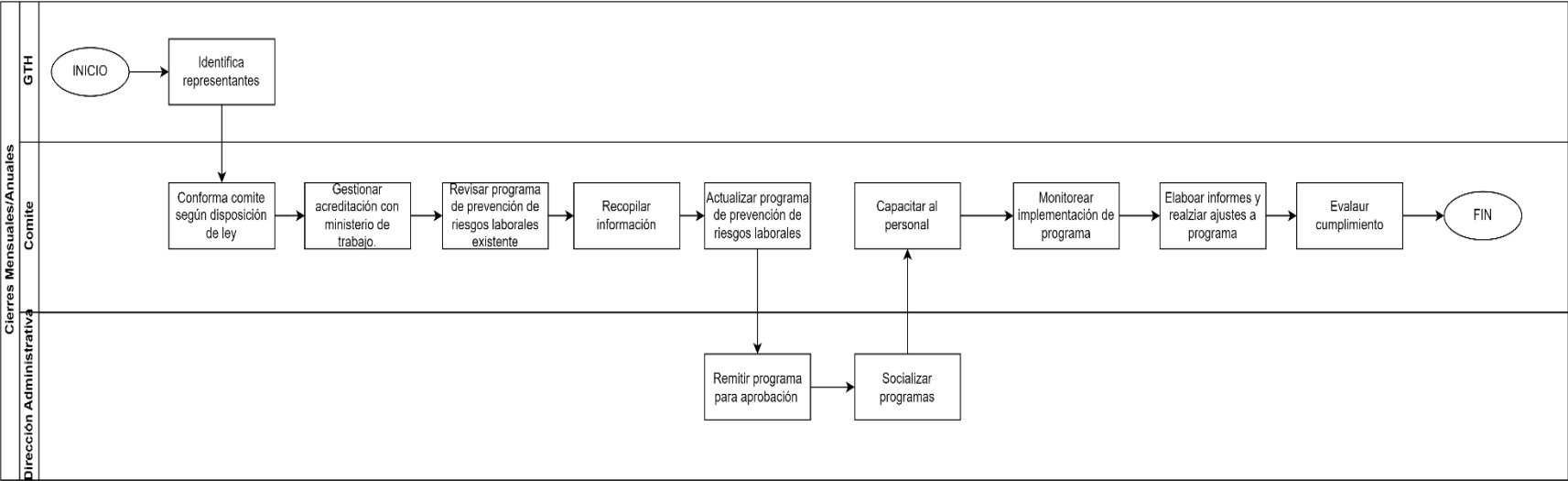
	integrando mejoras basadas en análisis previo.			
	2.8 Revisar el Programa de Prevención de Riesgos internamente con los responsables de seguridad y salud ocupacional.	8	CSSO	
	2.9 Remitir el programa al área jurídica o técnica para revisión de cumplimiento normativo.	24	Gerencia juridica	
	2.10 Incorporar observaciones y recomendaciones del área revisora.	8	CSSO	
	2.11 Presentar el programa al comité para validación y consenso.	8	Presidente de CSSO	
	2.12 Enviar el Programa de Prevención de Riesgos al Consejo Directivo o autoridad competente para su aprobación.	24	Dirección administrativa	
	2.13 Aprobar el Programa de Prevención de Riesgos y elaborar un cronograma de implementación.	16	CSSO	
3. Ejecución y monitoreo de programa	3.1 Compartir el Programa de Prevención de Riesgos con todas las autoridades competentes y responsables de áreas.	8	Dirección administrativa	Programa de prevención de riesgos ajustado
	3.2 Capacitar al personal sobre las acciones específicas del programa y su importancia en la prevención de riesgos.	24	CSSO	
	3.3 Realizar reuniones con las autoridades para discutir las acciones prioritarias a implementar.	16	CSSO	
	3.4 Implementar acciones específicas del programa, como señalización, adecuaciones en instalaciones o compra de equipos de protección.	24	Equipo de SSO	

	3.5 Realizar inspecciones periódicas para verificar el cumplimiento de las medidas establecidas en el programa.	8	Equipo de SSO	
	3.6 Documentar los avances en la implementación del programa mediante reportes mensuales.	16	CSSO	
	3.7 Crear un sistema de reporte interno para registrar incidentes o situaciones de riesgo detectadas durante la ejecución.	24	Equipo de SSO	
	3.8 Realizar auditorías internas para evaluar la efectividad de las acciones implementadas.	24	CSSO	
	3.9 Ajustar el programa en caso de identificar desviaciones o cambios en las condiciones laborales.	24	CSSO	
	3.10 Elaborar informes de monitoreo para presentarlos al comité y a las autoridades competentes.	8	CSSO	
	3.11 Implementar mejoras o actualizaciones al programa en función de los hallazgos del monitoreo.	8	CSSO	
	3.12 Organizar reuniones de cierre anuales para evaluar el impacto global del programa y proponer cambios para el siguiente ciclo.	10	Presidente de CSSO	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Conformación y acreditación de comités			151
2	Elaboración de programa de prevención de riesgos			197
3	Ejecución y monitoreo de programa			194
Duración total del procesos (horas)				542

Fuente: Elaboración propia.

5.9.4.2 MODELADO DEL PROCESO LUEGO DE APLICADA LA MEJORA

Ilustración 115. Modelado del proceso mejorado de Gestión de seguridad y salud ocupacional.



Fuente: Elaboración propia.

5.9.4.3 SIMULACIÓN DEL PROCESO ACTUAL

Para garantizar una comprensión integral del proceso bajo estudio y sustentar la propuesta de mejora con base en evidencia objetiva, se considera fundamental la simulación de la situación actual del proceso de Gestión de seguridad industrial e higiene en la Procuraduría General de la República (PGR). Esta simulación permite modelar el comportamiento real del proceso en función de las condiciones existentes dentro de la institución. Para ello, se contemplan todos los recursos disponibles en la actualidad, incluyendo los recursos humanos, tecnológicos y materiales, así como las restricciones operativas que afectan su ejecución.

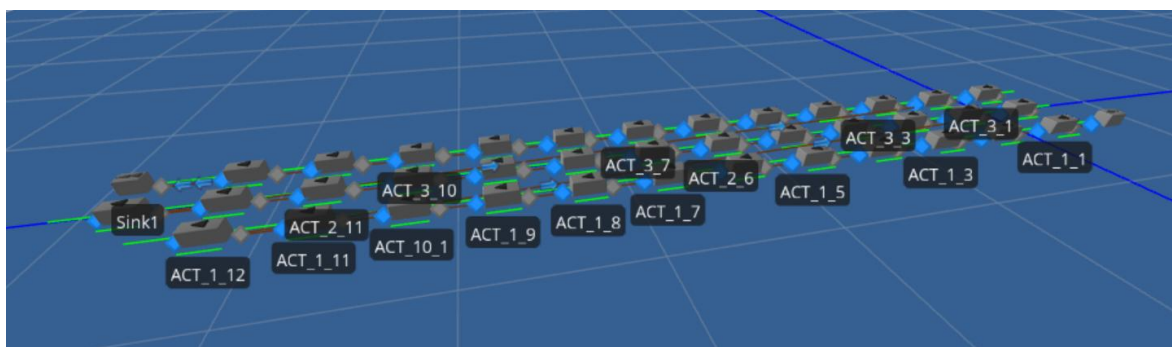
Asimismo, se incorporan los tiempos de ejecución correspondientes a cada actividad del proceso, los cuales fueron determinados previamente mediante el inventario de actividades desarrollado durante la fase de diagnóstico. De esta forma, la simulación no solo representa fielmente la dinámica actual del proceso, sino que también proporciona una base cuantitativa para identificar cuellos de botella, evaluar niveles de eficiencia y justificar la necesidad de mejora. Este enfoque permite realizar un análisis comparativo con el escenario propuesto, facilitando así la toma de decisiones informadas orientadas a fortalecer la función estratégica institucional.

Ilustración 116. Simulación del proceso actual de Gestión de seguridad y salud ocupacional en 2D.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 117. Simulación del proceso actual de Gestión de seguridad y salud ocupacional en 3D.



Fuente: Elaboración propia.

Luego Una vez ejecutada la simulación del proceso en su estado actual, y tras transcurrir el tiempo definido para la observación del comportamiento del modelo, se obtuvieron una serie de resultados generales que permiten identificar el desempeño del proceso bajo las condiciones reales de la Procuraduría General de la República. Estos resultados reflejan aspectos clave como los tiempos de ciclo, la utilización de recursos, los niveles de eficiencia y la presencia de posibles cuellos de botella.

Ilustración 118. Resultados de la simulación actual del proceso de Gestión de seguridad y salud ocupacional.

Object Type ▲	Object Name ▲	Data Source ▲	Category ▲	Data Item ▲	Statistic ▲ ▾	Average Total
ModelEntity	DefaultEntity	[Population]	Content	NumberInSystem	Average	0.9985
					Maximum	1.0000
			FlowTime	TimeInSystem	Average (Hou...	658.0139
					Maximum (Ho...	658.0139
					Minimum (Hou...	658.0139
					Observations	1.0000
			Throughput	NumberCreated	Total	1.0000
				NumberDestroyed	Total	1.0000
Path	Path1	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average	0.0000
					Maximum	1.0000
			FlowTime	TimeOnLink	Average (Hou...	0.0004
					Maximum (Ho...	0.0004
					Minimum (Hou...	0.0004
			Throughput	NumberEntered	Total	1.0000
				NumberExited	Total	1.0000
	Path10	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average	0.0000
					Maximum	1.0000

Fuente: Elaboración propia.

LINK:
https://drive.google.com/file/d/1FvPc8KH9WGX6LfU0aTt42rYpnz4QPIWW/view?usp=drive_link

QR:



3.5.9.4.4 SIMULACIÓN DEL PROCESO MEJORADO

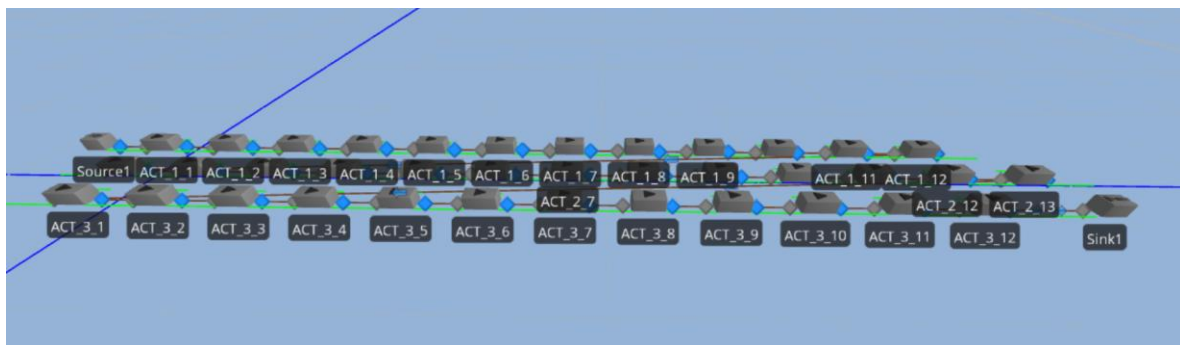
Posteriormente, se procedió a realizar los ajustes correspondientes para llevar a cabo la simulación del proceso mejorado, considerando las propuestas de optimización planteadas durante la etapa de diseño. Dichos ajustes fueron incorporados respetando en todo momento la lógica y secuencia del flujo original del proceso, con el objetivo de mantener su coherencia operativa y funcionalidad institucional. La simulación del escenario mejorado permite visualizar de forma anticipada los efectos positivos esperados a partir de la implementación de las mejoras, tales como la reducción de tiempos, la optimización en el uso de recursos y una mayor eficiencia en la ejecución de las actividades estratégicas. A continuación, se presenta la simulación correspondiente al proceso mejorado, la cual servirá como base para el análisis comparativo con el escenario actual.

Ilustración 119. Simulación del proceso mejorado de Gestión de seguridad y salud ocupacional en 2D.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 120. Simulación del proceso mejorado de Gestión de seguridad y salud ocupacional en 3D.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la simulación del proceso en su versión mejorada, se obtuvieron una serie de resultados que permiten evaluar el impacto de las modificaciones implementadas en términos de

eficiencia, tiempos de ejecución y uso de recursos. Esta simulación refleja el comportamiento del proceso estratégico bajo un nuevo esquema operativo optimizado, el cual incorpora ajustes orientados a eliminar actividades redundantes, reducir tiempos ociosos y mejorar la coordinación entre las distintas unidades involucradas. Los resultados obtenidos permiten identificar mejoras sustanciales respecto al escenario actual, y constituyen una base objetiva para validar la viabilidad y efectividad de la propuesta. A continuación, se presentan los principales resultados derivados de la simulación del proceso mejorado.

Ilustración 121. Resultados de la simulación mejorada de la Gestión de seguridad y salud ocupacional.

Average

Drop Column Fields Here

Object Type ▲	Object Name ▲	Data Source ▲	Category ▲	Data Item ▲	Statistic ▲ ▼	Average Total
ModelEntity	DefaultEntity	[Population]	Content	NumberInSystem	Average	0.9985
					Maximum	1.0000
			FlowTime	TimeInSystem	Average (Hou...	658.0139
					Maximum (Ho...	658.0139
					Minimum (Hou...	658.0139
					Observations	1.0000
			Throughput	NumberCreated	Total	1.0000
NumberDestroyed	Total	1.0000				
Path	Path1	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average	0.0000
					Maximum	1.0000
			FlowTime	TimeOnLink	Average (Hou...	0.0004
					Maximum (Ho...	0.0004
					Minimum (Hou...	0.0004
			Throughput	NumberEntered	Total	1.0000
	NumberExited	Total		1.0000		
Path10	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average	0.0000	
				Maximum	1.0000	

Fuente: Elaboración propia.

Link: <https://drive.google.com/file/d/1VyZtBPnsvjxp287HcEYOrEd15-G0ggUF/view?usp=sharing>

QR:



3.5.9.4.5 INVENTARIO FINAL DE INDICADORES:

Tabla 383. Inventario de indicadores de gestión de seguridad y salud ocupacional 1.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA	
PERFIL DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de personal capacitado en seguridad y salud ocupacional	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el nivel de formación en seguridad y salud ocupacional, mediante el cálculo del porcentaje de empleados que han recibido capacitación en relación con el total del personal, para fortalecer la cultura de prevención y reducir riesgos laborales en la Procuraduría General de la República.	
PROCESO	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	
RESPONSABLE	• Comité de seguridad y salud ocupacional.	
PARTES INTERESADAS	• Coordinador de seguridad y salud ocupacional • Alta gerencia • Área de recursos humanos.	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Porcentaje	Personal capacitado Total de personal en SSO	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \left(\frac{\text{Número de personal capacitadas}}{\text{Total de personal}} \right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Mensual	80%	
RANGOS DE INDICADOR		
• Deficiente: Menos del 60% • Tolerable: Entre el 60% y menor al 80% • Óptimo: Mayor o igual al 80%		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registro de capacitaciones brindadas.		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER18007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 384. Inventario de indicadores de gestión de seguridad y salud ocupacional 2.

		PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA	
PERFIL DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR		Tasa de accidentes laborales	
OBJETIVO DEL INDICADOR		Evaluar la incidencia de accidentes laborales, mediante el registro y análisis del número de incidentes ocurridos en relación con la cantidad de empleados, para identificar factores de riesgo y fortalecer las estrategias de prevención en la Procuraduría General de la República.	
PROCESO		Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	
RESPONSABLE		Comité de seguridad y salud ocupacional	
PARTES INTERESADAS		- Coordinador de seguridad y salud ocupacional - Alta gerencia	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR			
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES	
Porcentaje		Accidentes laborales Total de personal de la PGR	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA			
$= \left(\frac{\text{Número de accidentes laborales}}{\text{Total de personal}} \right) \times 100$			
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR	
Mensual		Reducir en un 30%	
RANGOS DE INDICADOR			
- Óptimo: Menos del 30% - Tolerable: Entre el 30% y menor al 40% - Deficiente: Mayor o igual al 40%			
FUENTES DE INFORMACIÓN			
Reportes de accidentes y nómina de empleados.			
ELABORADO POR		REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007		ER18007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 385. Inventario de indicadores de gestión de seguridad y salud ocupacional 3.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de cumplimiento de normativas de seguridad	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el grado de cumplimiento de las normativas de seguridad, mediante la verificación de los protocolos implementados y su alineación con los estándares establecidos, para garantizar un ambiente de trabajo seguro y conforme a la normativa en la Procuraduría General de la República.	
PROCESO	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	
RESPONSABLE	• Coordinador de seguridad y salud ocupacional.	
PARTES INTERESADAS	• Alta gerencia.	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Porcentaje	Normativas cumplidas Normativas aplicables	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \left(\frac{\text{Número de normativas cumplidas}}{\text{Total de normas aplicables}} \right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Mensual	100%	
RANGOS DE INDICADOR		
• Deficiente: Menos del 60% • Tolerable: Entre el 60% y menor al 80% • Óptimo: Mayor o igual al 80%		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Reportes de accidentes y nóminas de empleados		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER18007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 386. Inventario de indicadores de gestión de seguridad y salud ocupacional 4.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de participación en programas de seguridad y salud ocupacional	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Evaluar la participación del personal en iniciativas de seguridad y salud ocupacional, mediante el registro del número de asistentes en relación con el total de empleados, para fomentar la concienciación, reducir riesgos y mejorar las condiciones laborales en la Procuraduría General de la República.	
PROCESO	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	
RESPONSABLE	• Comité de seguridad y salud ocupacional	
PARTES INTERESADAS	• Coordinador de seguridad y salud ocupacional • Alta gerencia • Área de recursos humanos.	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Porcentaje	Participantes de programas SSO Total de personas	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \left(\frac{\text{Número de participantes}}{\text{Total de personas}} \right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Mensual	80%	
RANGOS DE INDICADOR		
• Deficiente: Menos del 60% • Tolerable: Entre el 60% y menor al 80% • Óptimo: Mayor o igual al 80%		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registro de ausentismo • Registro de participación		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER18007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

3.5.9.4.6 SITUACIÓN ACTUAL VS SITUACIÓN MEJORADA

En esta etapa, se procede al análisis de los indicadores previamente definidos con el propósito de evaluar de forma comparativa los resultados obtenidos en la simulación del proceso en su estado actual frente a los del escenario mejorado. Este análisis permite identificar de manera objetiva los beneficios derivados de la implementación de las mejoras propuestas, tomando como base los datos generados a partir de las simulaciones realizadas. Los indicadores seleccionados permiten medir aspectos clave como el tiempo total del proceso, el uso eficiente de los recursos, la reducción de actividades innecesarias y el incremento en la productividad. A partir de esta comparación, se busca determinar el grado de efectividad de la propuesta de mejora, así como su potencial impacto en la planificación estratégica institucional.

Tabla 387. Desarrollo de la situación actual y situación mejorada de Gestión de seguridad y salud ocupacional.

Indicador	
Porcentaje de personal capacitado en seguridad y salud ocupacional	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de personal capacitadas}}{\text{Total de personal}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{693}{1325} \right) \times 100$ $= 52.30 \%$	$= \left(\frac{965}{1325} \right) \times 100$ $= 72.83 \%$
Conclusión: El indicador de porcentaje de personal capacitado en seguridad y salud ocupacional ha mostrado una mejora significativa, pasando del 52.30% en la situación actual al 72.83% en la situación mejorada. Este incremento refleja un fortalecimiento en la formación del personal en temas de prevención de riesgos y bienestar laboral, asegurando un entorno de trabajo más seguro y saludable. La mejora sugiere una optimización en los programas de capacitación, lo que contribuye a una mayor concienciación y cumplimiento de las normativas en materia de seguridad y salud ocupacional dentro de la institución.	
Indicador	
Tasa de accidentes laborales	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de accidentes laborales}}{\text{Total de personal}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{73}{1325} \right) \times 100$	$= \left(\frac{59}{1325} \right) \times 100$

= 5.51 %		= 4.45 %	
Conclusión: El indicador de tasa de accidentes laborales ha mostrado una mejora, reduciéndose del 5.51% en la situación actual al 4.45% en la situación mejorada. Esta disminución refleja un fortalecimiento en la implementación de medidas de seguridad y prevención dentro de la institución, asegurando un entorno laboral más seguro para el personal. La mejora sugiere una optimización en la capacitación en seguridad, el uso de equipos de protección y la aplicación de protocolos de prevención de riesgos, lo que contribuye a una reducción en la incidencia de accidentes en el lugar de trabajo.			
Indicador			
Porcentaje de cumplimiento de normativas de seguridad			
Fórmula			
$= \left(\frac{\text{Número de normativas cumplidas}}{\text{Total de normas aplicables}} \right) \times 100$			
Situación actual		Situación propuesta	
$= \left(\frac{164}{397} \right) \times 100$ = 41.31 %		$= \left(\frac{264}{397} \right) \times 100$ = 66.50 %	
Conclusión: El indicador de porcentaje de cumplimiento de normativas de seguridad ha mostrado una mejora significativa, pasando del 41.31% en la situación actual al 66.50% en la situación mejorada. Este incremento refleja un fortalecimiento en la implementación y supervisión de las normativas de seguridad dentro de la institución, asegurando un mayor cumplimiento de los estándares establecidos. La mejora sugiere una optimización en los procesos de capacitación, control y aplicación de medidas de seguridad, lo que contribuye a un entorno laboral más seguro y alineado con las regulaciones vigentes.			
Indicador			
Porcentaje de participación en programas de seguridad y salud ocupacional			
Fórmula			
$= \left(\frac{\text{Número de participantes}}{\text{Total de personas}} \right) \times 100$			
Situación actual		Situación propuesta	
$= \left(\frac{5}{12} \right) \times 100$ = 41.67 %		$= \left(\frac{9}{12} \right) \times 100$ = 75 %	
Conclusión: El indicador de porcentaje de participación en programas de seguridad y salud ocupacional ha mostrado una mejora significativa, pasando del 41.67% en la situación actual al 75% en la situación mejorada. Este incremento refleja un mayor compromiso y participación del personal en las iniciativas relacionadas con la seguridad y el bienestar en el lugar de trabajo. La mejora sugiere una optimización en la comunicación y promoción de estos programas, lo que contribuye a una mayor conciencia sobre la importancia de la seguridad y salud ocupacional, favoreciendo un ambiente laboral más saludable y seguro para todos los empleados.			

Fuente: Elaboración propia.

3.5.10 COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

3.5.10.1 GESTIÓN DEL PROCESO

3.5.10.1.1 VALIDACIÓN DEL OBJETIVO DEL PROCESO

Tabla 388. Análisis del objetivo de Comunicación Interna y Externa.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA ANÁLISIS DE OBJETIVO DEL PROCESO	
Nombre del Proceso	Comunicación Interna y Externa	
Objetivo del proceso	Establecer una comunicación efectiva con el personal de la institución y la población usuaria, construyendo relaciones sólidas y duraderas.	
Validación del objetivo		
¿Qué? (Acción/es)	¿Cómo? (Medios/Actividades)	¿Para qué? (Propósito/Fin)
Establecer	No se identifica	Construir relaciones sólidas y duraderas
Identificación de factores relevantes		
¿El qué?	Comunicación efectiva	
¿En quién?	Personal de la institución y Población usuaria	

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: Se debe replantear el objetivo.

Esto debido a que, el objetivo cumple parcialmente con las 3 preguntas principales, identificando adecuadamente el qué y el para qué, pero no el cómo.

Siendo el como una de las partes fundamentales para entender el objetivo y sobre todo indicar como llegar a cumplirlo.

Propuesta de objetivo:

Establecer una comunicación efectiva con el personal de la institución y la población usuaria aprovechando las tecnologías de la información disponibles para construir relaciones sólidas y duraderas.

3.5.10.1.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES

Tabla 389. Procedimientos y actividades del proceso Comunicación Interna y Externa.

Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Elaboración de proyecto comunicacional	1.1 Llenar solicitud de servicio.	8	Unidad Organizativa	Proyecto para desarrollar.
	1.2 Remitir solicitud de servicio a Gerencia de comunicaciones.	8	Unidad Organizativa	
	1.3 Recibir solicitud de servicio.	8	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	
	1.4 Evaluar solicitud de servicio.	8	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	
	1.5 Solicitar detalles extra para clasificación de solicitud.	8	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	
	1.6 Determinar viabilidad del proyecto solicitado.	8	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	
	1.7 Comunicar a solicitante viabilidad o no del proyecto.	8	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	
	1.8 Remitir a áreas correspondientes el proyecto a desarrollar.	8	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	
2. Elaboración de producto comunicacional	2.1 Recibir el proyecto a desarrollar.	8	Área de Producción Audiovisual	Producto Comunicacional
	2.2 Analizar tipo de proyecto	8	Área de Producción Audiovisual	
	2.3 Elaborar proyecto.	72	Área de Producción Audiovisual	
	2.4 Dar visto bueno a proyecto para presentar a solicitante.	8	Encargado de Área de Producción Audiovisual y Diseño	
	2.5 Presentar a solicitante.	8	Área de Producción Audiovisual	
	2.6 Realizar ajustes en caso de ser requeridos.	24	Área de Producción Audiovisual	
	2.7 Entrega del producto.	8	Área de Producción Audiovisual	

	2.8 Visto bueno para difusión.	8	Direcciones o Gerencias	
	2.9 Difusión del producto.	8	Gerencia de comunicaciones	
3. Control de Calidad	3.1 Enviar encuesta de satisfacción.	8	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	Informe de retroalimentación.
	3.2 Llenar encuesta de satisfacción.	8	Unidad Organizativa	
	3.3 Consolidar respuestas.	8	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	
	3.4 Generar informe.	24	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Elaboración de proyecto comunicacional			64
2	Elaboración de producto comunicacional			152
3	Control de calidad			48
Duración total del procesos (horas)				264

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra el análisis de las actividades basado en el diagrama de decisiones planteado en el apartado 2.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES, literal b. En la siguiente tabla para resumir las actividades se utilizará el acrónimo act"x.x"; donde la "x" representa el número de actividad según la "Tabla 211. Procedimientos y actividades del proceso Comunicación Interna y Externa."

Tabla 390. Análisis de actividades del proceso Comunicación Interna y Externa.

PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES					
Fecha	07/01/2025		Realizado por	ER18007/ FM17013/ RH17007	
Actividad	¿Es esta una actividad irrelevante?	¿El tiempo está establecido por ley?	¿La actividad puede optimizarse?	¿Es una actividad cuyo tiempo de ejecución varía según evento?	Tipo de Actividad
1.1	No	No	Sí	-	Actividad optimizable

1.2	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.3	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.4	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.5	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.6	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
1.7	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
1.8	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.1	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.2	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
2.3	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
2.4	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
2.5	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
2.6	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
2.7	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
2.8	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado
2.9	No	No	No	No	Actividad importante con tiempo adecuado

3.1	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
3.2	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
3.3	No	No	Sí	-	Actividad optimizable
3.4	No	No	No	Sí	Actividad con tiempo flexible

Fuente: Elaboración propia.

3.5.10.1.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA ACTIVIDADES OPTIMIZABLES

Tabla 391. Descripción de la optimización en el proceso Comunicación Interna y Externa: actividad 1.3

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Comunicación Interna y Externa	Procedimiento	1. Elaboración de proyecto comunicacional
Actividad	1.3 Recibir solicitud de servicio.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Desarrollo e implementación de una plataforma o módulo para la gestión de las solicitudes y la comunicación entre la Gerencia de Comunicaciones y la Unidad Solicitante.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	Combinación con actividad 1.4		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 392. Descripción de la optimización en el proceso Comunicación Interna y Externa: actividad 1.4

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Comunicación Interna y Externa	Procedimiento	1. Elaboración de proyecto comunicacional
Actividad	1.4 Evaluar solicitud de servicio.		

Tipo de optimización	Descripción
Combinación de actividades	No aplica.
Gestión de recursos tecnológicos	Desarrollo e implementación de una plataforma o módulo para la gestión de las solicitudes y la comunicación entre la Gerencia de Comunicaciones y la Unidad Solicitante
Gestión de recurso humano	No aplica.
Otras mejoras	Combinación con actividad 1.3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 393. Descripción de la optimización en el proceso Comunicación Interna y Externa: actividad 1.5

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Comunicación Interna y Externa	Procedimiento	1. Elaboración de proyecto comunicacional
Actividad	1.5 Solicitar detalles extra para clasificación de solicitud.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Desarrollo e implementación de una plataforma o módulo para la gestión de las solicitudes y la comunicación entre la Gerencia de Comunicaciones y la Unidad Solicitante.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 394. Descripción de la optimización en el proceso Comunicación Interna y Externa: actividad 1.7

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Comunicación Interna y Externa	Procedimiento	1. Elaboración de proyecto comunicacional

Actividad	1.7 Comunicar a solicitante viabilidad o no del proyecto.
Tipo de optimización	Descripción
Combinación de actividades	No aplica.
Gestión de recursos tecnológicos	Desarrollo e implementación de una plataforma o módulo para la gestión de las solicitudes y la comunicación entre la Gerencia de Comunicaciones y la Unidad Solicitante.
Gestión de recurso humano	No aplica.
Otras mejoras	Combinación con Actividad 1.8.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 395. Descripción de la optimización en el proceso Comunicación Interna y Externa: actividad 1.8

 PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD			
Proceso	Comunicación Interna y Externa	Procedimiento	1. Elaboración de proyecto comunicacional
Actividad	1.8 Remitir a áreas correspondientes el proyecto a desarrollar.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Desarrollo e implementación de una plataforma o módulo para la gestión de las solicitudes y la comunicación entre la Gerencia de Comunicaciones y la Unidad Solicitante.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	Combinación con Actividad 1.7.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 396. Descripción de la optimización en el proceso Comunicación Interna y Externa: actividad 2.1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Comunicación Interna y Externa	Procedimiento	2. Elaboración de producto comunicacional
Actividad	2.1 Recibir el proyecto a desarrollar.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Desarrollo e implementación de una plataforma o módulo para la gestión de las solicitudes y la comunicación entre la Gerencia de Comunicaciones y la Unidad Solicitante.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 397. Descripción de la optimización en el proceso Comunicación Interna y Externa: actividad 2.3

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Comunicación Interna y Externa	Procedimiento	2. Elaboración de producto comunicacional
Actividad	2.3 Elaborar proyecto.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Almacenamiento en la nube para facilitar el acceso a los productos.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	Desarrollo de plantillas de trabajo para optimizar tiempos de elaboración de productos similares.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 398. Descripción de la optimización en el proceso Comunicación Interna y Externa: actividad 3.1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Comunicación Interna y Externa	Procedimiento	3. Control de Calidad
Actividad	3.1 Enviar encuesta de satisfacción.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Desarrollo e implementación de una plataforma o módulo para la gestión de las solicitudes y la comunicación entre la Gerencia de Comunicaciones y la Unidad Solicitante.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 399. Descripción de la optimización en el proceso Comunicación Interna y Externa: actividad 3.2

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Comunicación Interna y Externa	Procedimiento	3. Control de Calidad
Actividad	3.2 Llenar encuesta de satisfacción.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Desarrollo e implementación de una plataforma o módulo para la gestión de las solicitudes y la comunicación entre la Gerencia de Comunicaciones y la Unidad Solicitante.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 400. Descripción de la optimización en el proceso Comunicación Interna y Externa: actividad 3.3

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN POR ACTIVIDAD		
Proceso	Comunicación Interna y Externa	Procedimiento	3. Control de Calidad
Actividad	3.3 Consolidar respuestas.		
Tipo de optimización	Descripción		
Combinación de actividades	No aplica.		
Gestión de recursos tecnológicos	Desarrollo e implementación de una plataforma o módulo para la gestión de las solicitudes y la comunicación entre la Gerencia de Comunicaciones y la Unidad Solicitante, el módulo debe permitir la generación de documentos de Excel o plataforma de análisis de datos correspondiente para facilitar su manipulación y análisis.		
Gestión de recurso humano	No aplica.		
Otras mejoras	No aplica.		

Fuente: Elaboración propia.

3.5.10.2 GESTIÓN DE RECURSO

A continuación, se detallan los recursos tecnológicos, humanos y para otras mejoras que se han identificado como necesarios para la optimización de las actividades del proceso de Comunicación Estratégica:

3.5.10.2.1 RECURSO TECNOLÓGICO

Tabla 401. Descripción de recurso tecnológico para Comunicación Estratégica N°1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Tipo de recurso a ocupar	Herramienta Zoom
Justificación de uso	
Zoom permitirá mejorar la comunicación dentro y fuera de la organización mediante video llamadas, reuniones virtuales y seminarios web. Esta herramienta facilitará la interacción en tiempo real, reducirá la necesidad de reuniones presenciales y optimizará la colaboración entre equipos	

internos y con entidades externas. Además, su capacidad para grabar reuniones asegurará la trazabilidad de la información.
Situación o Uso Actual
Actualmente, la comunicación interna y externa puede presentar barreras debido a la falta de herramientas efectivas para reuniones virtuales. Las limitaciones en la interacción en tiempo real generan dificultades en la coordinación entre equipos, retrasos en la toma de decisiones y obstáculos en la comunicación con actores externos.
Uso Proyectado
1. Realización de reuniones internas entre equipos de trabajo. 2. Comunicación con entidades externas para coordinación y seguimiento. 3. Capacitación y presentaciones en línea. 4. Grabación de sesiones importantes para referencia posterior. 5. Webinars o conferencias para divulgación de información relevante.
Cantidad requerida
1. Cuentas institucionales de Zoom para directivos y equipos clave. 2. Licencias Premium para permitir reuniones sin límite de tiempo y con mayor número de participantes. 3. Configuración de acceso y seguridad para reuniones organizacionales.
Durabilidad o vida útil
Zoom es una herramienta de software basada en la nube con actualizaciones periódicas. Su durabilidad dependerá del mantenimiento de las licencias contratadas y del acceso estable a Internet.
Requerimientos técnicos
1. Conexión a Internet estable. 2. Dispositivos compatibles (PC, laptop, Tablet o Smartphone). 3. Cuenta institucional de Zoom con los permisos adecuados. 4. Capacitación básica para el uso de la herramienta y configuración de reuniones.
Tiempo estimado de implementación
1. Configuración de cuentas y licencias: 1 a 2 días. 2. Capacitación del personal sobre uso de Zoom: 1 día. 3. Pruebas iniciales y ajustes de configuración: 1 semana.

Fuente: Elaboración propia.

3.5.10.2.2 OTRAS MEJORAS

Tabla 402. Descripción de propuesta de mejora para Comunicación Estratégica N°1

	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DESCRIPCIÓN DE RECURSOS
Propuesta de mejora	Creación de planillas de trabajo
Justificación de la mejora	
Actualmente, la gestión de tareas y la comunicación interna pueden presentar desorden debido a la falta de formatos estructurados para la organización del trabajo. Esto genera confusión en la distribución de responsabilidades, retrasos en la entrega de tareas y falta de seguimiento en los avances. La creación de planillas de trabajo permitirá estandarizar la asignación de actividades, mejorar la coordinación entre equipos y garantizar un flujo de trabajo más eficiente.	
Objetivo de la mejora	
Implementar planillas de trabajo estructuradas que faciliten la planificación, el seguimiento de tareas y la asignación de responsabilidades, mejorando la comunicación interna y externa de la organización.	
Enlistar recursos a ocupar	
1. Google Sheets, Microsoft Excel o software de gestión de tareas (Microsoft Planner, Trello, Asana). 2. Personal encargado de la administración y actualización de las planillas. 3. Plantillas predefinidas con secciones de asignación de tareas, plazos de entrega y responsables.	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.10.3 MEDICIÓN Y CONTROL DEL PROCESO

3.5.10.3.1 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES

Los indicadores actuales con los que cuenta el proceso son los siguientes:

Indicador N°1

Porcentaje de comunicaciones realizadas para el personal

$$= \left(\frac{\text{Número de comunicaciones realizadas por el personal}}{\text{Número total de comunicaciones planificadas o esperadas}} \right) \times 100$$

Indicador N°2

Porcentaje de publicaciones en plataforma digitales

$$= \left(\frac{\text{número de publicaciones realizadas en plataformas digitales}}{\text{Número total de publicaciones planificadas}} \right) \times 100$$

Indicador N°3

Porcentaje de producción de audiovisuales

$$= \left(\frac{\text{Número de audiovisuales producidos}}{\text{Número total de audiovisuales planificados}} \right) \times 100$$

Indicador N°4

Porcentaje de levantamiento de artes y brochares realizadas

$$= \left(\frac{\text{Número de artes y brochures levantados}}{\text{Número total de artes y brochures planificados}} \right) \times 100$$

Indicador N°5

Porcentaje de coberturas fotográficas

$$= \left(\frac{\text{Número de coberturas fotográficas realizadas}}{\text{Número total de coberturas fotográficas planificadas}} \right) \times 100$$

Indicador N°6

Porcentaje de campañas informativas realizadas

$$= \left(\frac{\text{Número de campañas informativas realizadas}}{\text{Número total de campañas informativas planificadas}} \right) \times 100$$

Indicador N°7

Porcentaje de monitoreos realizados de los diferentes medios de comunicación

$$= \left(\frac{\text{Número de monitoreos realizados}}{\text{Número total de monitoreos planificados}} \right) \times 100$$

Indicador N°8

Porcentaje de documentos actualizados

$$= \left(\frac{\text{Número de documentos actualizados}}{\text{Número total de documentos a actualizar}} \right) \times 100$$

3.5.10.3.2 DISEÑO DE INDICADORES DE PROCESO

Identificar el objetivo del proceso

Establecer una comunicación efectiva con el personal de la institución y la población usuaria aprovechando las tecnologías de la información disponibles para construir relaciones sólidas y duraderas

Definir las variables que van a componer el indicador

- Frecuencia de comunicaciones internas

$$\text{Frecuencia de comunicación interna} = \frac{\text{Número de comunicaciones}}{\text{Mes}}$$

Redactar el nombre del indicador

- Frecuencia de comunicación interna: Mide la regularidad con la que se emiten comunicaciones internas.

Selección de fuentes de información

- Registros de comunicaciones internas

Concretar el objetivo del indicador

- **Frecuencia de comunicación interna:** Medir la frecuencia de la comunicación interna, mediante el registro y análisis de la periodicidad con la que se emiten mensajes, circulares e información institucional, para garantizar una comunicación efectiva, oportuna y alineada con los objetivos estratégicos de la Procuraduría General de la República.

Establecer las metas del indicador

- **Frecuencia de comunicación interna:** Emitir al menos 4 comunicaciones internas clave por mes.

Determinar la frecuencia de medición del indicador

La medición para realizar por parte de este indicador se debe de realizar mensualmente debido a la naturaleza de los datos necesarios.

Definir rangos de cada indicador

- **Óptimo:** 4 o más comunicaciones clave por mes.
- **Aceptable:** Entre 2 y 3 comunicaciones clave por mes.
- **Deficiente:** Menos de 2 comunicaciones clave por mes.

Definir los responsables del indicador

- Coordinador de comunicación interna
- Equipo de comunicación y relaciones públicas
- Gerencia de recursos humanos

Definir los interesados

- Personal de la PGR
- Gerencia de comunicación y relaciones públicas
- Gerente de recursos humanos

Validación y verificación de indicadores

Tabla 403. Validación y verificación de indicadores de comunicación interna y externa.

		PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES				
Nombre del Proceso	Comunicación interna y externa					
Objetivo del proceso	Establecer una comunicación efectiva con el personal de la institución y la población usuaria, construyendo relaciones sólidas y duraderas.					
Indicadores	Pertinencia	Funcionabilidad	Disponibilidad	Confiabilidad	Utilidad	Observación
Porcentaje de comunicaciones realizadas para el personal	✓	✓	✓	✓	✓	
Porcentaje de publicaciones en plataforma digitales	✓	✓	✓	✓	✓	
Porcentaje de producción de audiovisuales	✓	✓	✓	✓	✓	
Porcentaje de levantamiento de artes y brochares realizadas	✓	✓	✓	✓	✓	
Porcentaje de coberturas fotográficas	✓	✓	✓	✓	✓	
Porcentaje de campañas informativas realizadas	✓	✓	✓	✓	✓	
Porcentaje de monitoreos realizados de los diferentes medios de comunicación	✓	✓	✓	✓	✓	
Porcentaje de documentos actualizados	✓	✓	✓	✓	✓	
Frecuencia de comunicaciones internas	✓	✓	✓	✓	✓	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.10.4 PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA LUEGO DE APLICADA LA MEJORA

3.5.10.4.1. TABLA DE PROCEDIMIENTO Y ACTIVIDADES ACTUALIZADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Tabla 404. Procedimiento y actividades del proceso Comunicación Interna y Externa luego de aplicada la mejora.

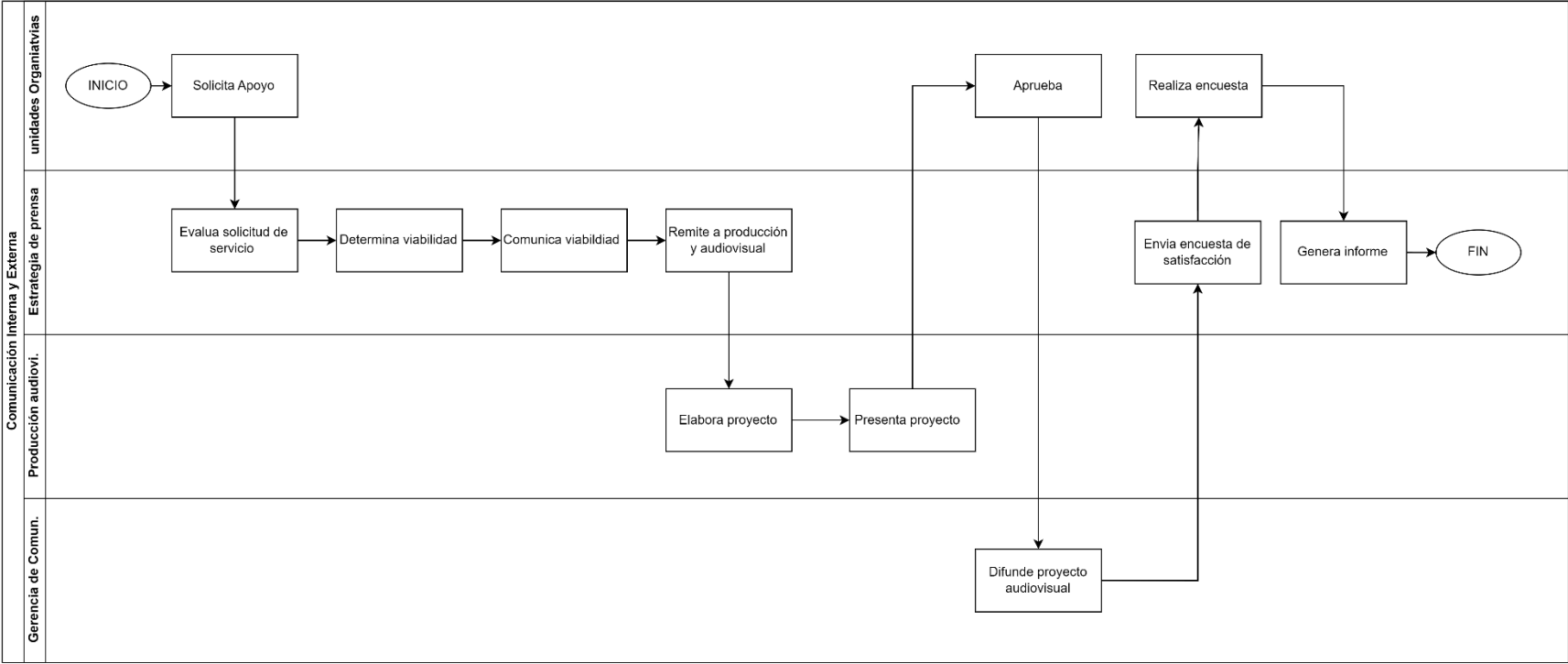
Procedimiento	Actividad	Duración (horas)	Responsable	Producto
1. Elaboración de proyecto comunicacional	1.1 Presentación de solicitud de servicio a Gerencia de Comunicaciones	6	Unidad Organizativa	Proyecto a desarrollar.
	1.2 Recibir y evaluar solicitud de servicio.	6	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	
	1.3 Solicitar detalles extra para clasificación de solicitud.	8	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	
	1.4 Determinar viabilidad del proyecto solicitado.	8	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	
	1.5 Remitir a áreas correspondientes el proyecto a desarrollar e informar a unidad viabilidad del mismo; en caso de no ser viable, comunicar a unidad la no viabilidad.	6	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	
2. Elaboración de producto comunicacional	2.1 Recibir el proyecto a desarrollar.	2	Área de Producción Audiovisual	Producto Comunicacional
	2.2 Analizar tipo de proyecto	8	Área de Producción Audiovisual	
	2.3 Elaborar proyecto.	8	Área de Producción Audiovisual	
	2.4 Dar visto bueno a proyecto para presentar a solicitante.	8	Encargado de Área de Producción Audiovisual y Diseño	
	2.5 Presentar a solicitante.	8	Área de Producción Audiovisual	
	2.6 Realizar ajustes en caso de ser requeridos.	24	Área de Producción Audiovisual	

	2.7 Entrega del producto.	8	Área de Producción Audiovisual	
	2.8 Visto bueno para difusión.	8	Direcciones o Gerencias	
	2.9 Difusión del producto.	8	Gerencia de comunicaciones	
3. Control de Calidad	3.1 Enviar encuesta de satisfacción.	3	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	Informe de retroalimentación.
	3.2 Llenar encuesta de satisfacción.	4	Unidad Organizativa	
	3.3 Consolidar respuestas.	3	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	
	3.4 Generar informe.	24	Área de Estrategia de Prensa y Comunicaciones	
Resumen de duración del proceso				
N°	Nombre de los procedimientos			Duración total (horas)
1	Elaboración de proyecto comunicacional			34
2	Elaboración de producto comunicacional			82
3	Control de calidad			34
Duración total del procesos (horas)				150

Fuente: Elaboración propia.

3.5.10.4.2 MODELADO DEL PROCESO LUEGO DE APLICADA LA MEJORA

Ilustración 122. Modelado del proceso mejorado de comunicación interna y externa

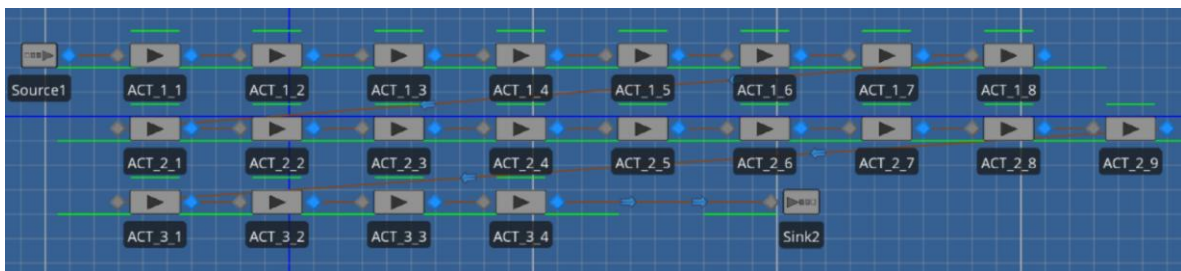


Fuente: Elaboración propia.

3.5.10.4.3 SIMULACIÓN DEL PROCESO

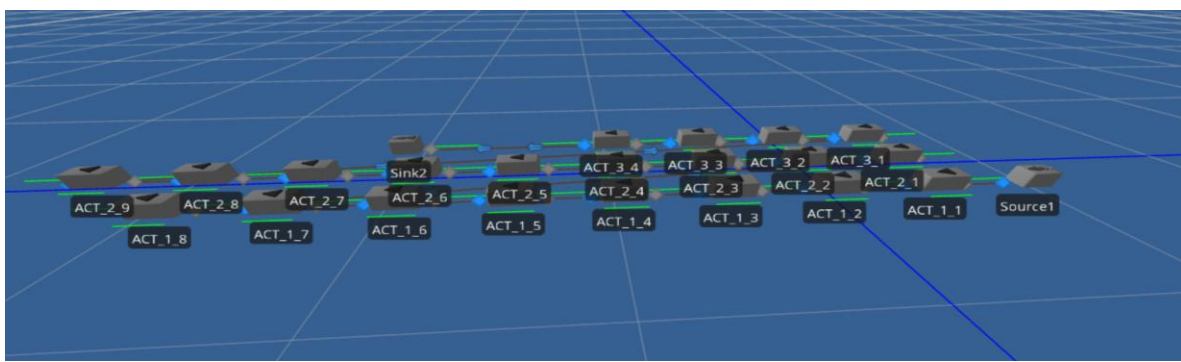
Para garantizar una comprensión integral del proceso bajo estudio y sustentar la propuesta de mejora con base en evidencia objetiva, se considera fundamental la simulación de la situación actual del proceso de comunicación interna y externa en la Procuraduría General de la República (PGR). Esta simulación permite modelar el comportamiento real del proceso en función de las condiciones existentes dentro de la institución. Para ello, se contemplan todos los recursos disponibles en la actualidad, incluyendo los recursos humanos, tecnológicos y materiales, así como las restricciones operativas que afectan su ejecución. Asimismo, se incorporan los tiempos de ejecución correspondientes a cada actividad del proceso, los cuales fueron determinados previamente mediante el inventario de actividades desarrollado durante la fase de diagnóstico. De esta forma, la simulación no solo representa fielmente la dinámica actual del proceso, sino que también proporciona una base cuantitativa para identificar cuellos de botella, evaluar niveles de eficiencia y justificar la necesidad de mejora. Este enfoque permite realizar un análisis comparativo con el escenario propuesto, facilitando así la toma de decisiones informadas orientadas a fortalecer la función estratégica institucional.

Ilustración 123. Simulación del proceso actual de comunicación interna y externa en 2D.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 124. Simulación del proceso actual de comunicación interna y externa en 3D.



Fuente: Elaboración propia.

Luego Una vez ejecutada la simulación del proceso en su estado actual, y tras transcurrir el tiempo definido para la observación del comportamiento del modelo, se obtuvieron una serie de resultados generales que permiten identificar el desempeño del proceso bajo las condiciones reales de la Procuraduría General de la República. Estos resultados reflejan aspectos clave como los tiempos de ciclo, la utilización de recursos, los niveles de eficiencia y la presencia de posibles cuellos de botella.

Ilustración 125. Resultados de la simulación actual de comunicación interna y externa.

Average

Drop Column Fields H

Object Type ▲	Object Name ▲	Data Source ▲	Category ▲	Data Item ▲	Statistic ▲ ▼	Average Total
ModelEntity	DefaultEntity	[Population]	Content	NumberInSystem	Average	0.9963
					Maximum	1.0000
			FlowTime	TimeInSystem	Average (Hou...	264.0242
					Maximum (Ho...	264.0242
					Minimum (Hou...	264.0242
					Observations	1.0000
			Throughput	NumberCreated	Total	1.0000
NumberDestroyed	Total	1.0000				
Path	Path1	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average	0.0000
					Maximum	1.0000
			FlowTime	TimeOnLink	Average (Hou...	0.0004
					Maximum (Ho...	0.0004
					Minimum (Hou...	0.0004
			Throughput	NumberEntered	Total	1.0000
	NumberExited	Total		1.0000		
	Path10	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average	0.0000
Maximum					1.0000	

Fuente: Elaboración propia.

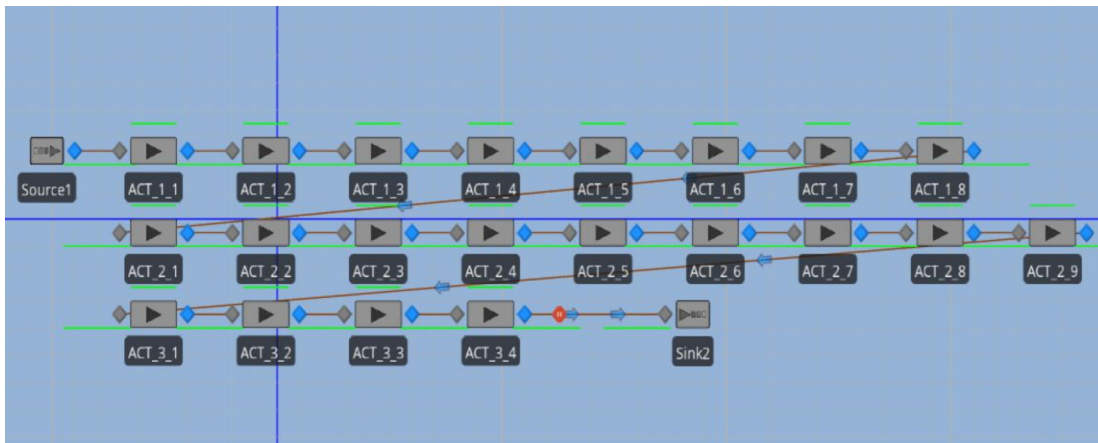
Link:
<https://drive.google.com/file/d/1EuGPdIMsZ5Rxmve1edTkEMg8KUCQz8hO/view?usp=sharing>



3.5.10.4.4 SIMULACIÓN DEL PROCESO MEJORADO

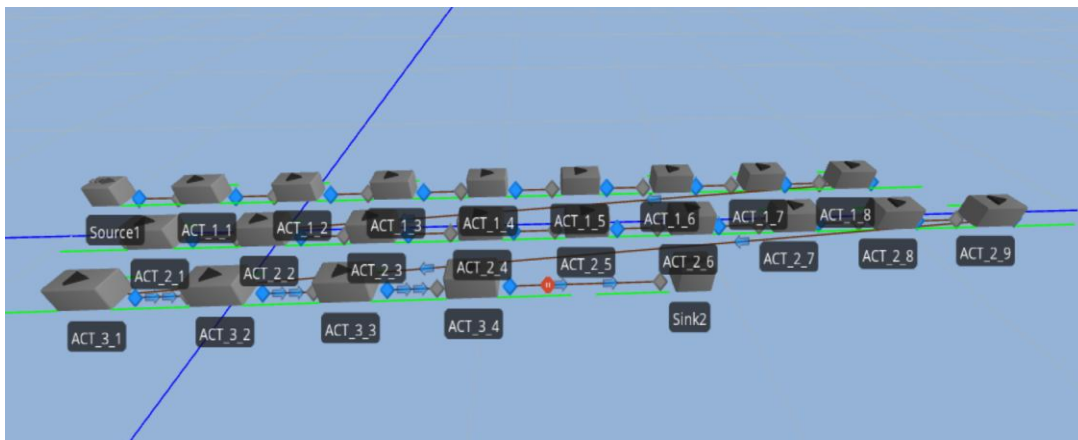
Posteriormente, se procedió a realizar los ajustes correspondientes para llevar a cabo la simulación del proceso mejorado, considerando las propuestas de optimización planteadas durante la etapa de diseño. Dichos ajustes fueron incorporados respetando en todo momento la lógica y secuencia del flujo original del proceso, con el objetivo de mantener su coherencia operativa y funcionalidad institucional. La simulación del escenario mejorado permite visualizar de forma anticipada los efectos positivos esperados a partir de la implementación de las mejoras, tales como la reducción de tiempos, la optimización en el uso de recursos y una mayor eficiencia en la ejecución de las actividades estratégicas. A continuación, se presenta la simulación correspondiente al proceso mejorado, la cual servirá como base para el análisis comparativo con el escenario actual.

Ilustración 126. Simulación del proceso mejorado de comunicación interna y externa en 2D.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 127. Simulación del proceso mejorado de comunicación interna y externa en 3D.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la simulación del proceso en su versión mejorada, se obtuvieron una serie de resultados que permiten evaluar el impacto de las modificaciones implementadas en términos de eficiencia, tiempos de ejecución y uso de recursos. Esta simulación refleja el comportamiento del proceso estratégico bajo un nuevo esquema operativo optimizado, el cual incorpora ajustes orientados a eliminar actividades redundantes, reducir tiempos ociosos y mejorar la coordinación entre las distintas unidades involucradas. Los resultados obtenidos permiten identificar mejoras sustanciales respecto al escenario actual, y constituyen una base objetiva para validar la viabilidad y efectividad de la propuesta. A continuación, se presentan los principales resultados derivados de la simulación del proceso mejorado.

Ilustración 128. Resultado de la simulación de comunicación interna y externa.

Average

Drop Column Fields Here

Object Type ▲	Object Name ▲	Data Source ▲	Category ▲	Data Item ▲	Statistic ▲ ▼	Average Total	
ModelEntity	DefaultEntity	[Population]	Content	NumberInSystem	Average	0.9963	
					Maximum	1.0000	
			FlowTime	TimeInSystem	Average (Hou...	264.0242	
					Maximum (Ho...	264.0242	
					Minimum (Hou...	264.0242	
					Observations	1.0000	
Throughput	NumberCreated	Total	1.0000				
	NumberDestroyed	Total	1.0000				
Path	Path1	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average	0.0000	
					Maximum	1.0000	
			FlowTime	TimeOnLink	Average (Hou...	0.0004	
					Maximum (Ho...	0.0004	
					Minimum (Hou...	0.0004	
					Throughput	NumberEntered	Total
	NumberExited	Total	1.0000				
	Path10	[Travelers]	Content	NumberOnLink	Average	0.0000	

Fuente: Elaboración propia.

Link: <https://drive.google.com/file/d/1k7SvzKcpR8CEyU4KR5u-mpeCtB3ITb42/view?usp=sharing>

QR:



3.5.10.4.5 INVENTARIO FINAL DE INDICADORES:

Tabla 405. Inventario de indicadores de comunicación interna y externa 1.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de comunicaciones realizadas para el personal	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Evaluar el nivel de cumplimiento en la difusión de comunicaciones internas dirigidas al personal, con el propósito de garantizar el acceso oportuno a la información institucional y fortalecer la comunicación organizacional.	
PROCESO	Comunicación interna y externa	
RESPONSABLE	• Unidad de Comunicación Institucional • Dirección de Recursos Humanos	
PARTES INTERESADAS	• Empleados de la Procuraduría General de la República • Áreas y departamentos que requieren difusión de información interna • Autoridades institucionales	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Porcentaje de comunicaciones internas realizadas respecto a las planificadas	• Total de comunicaciones internas realizadas • Total de comunicaciones internas planificadas en el periodo	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \left(\frac{\text{Número de comunicaciones realizadas por el personal}}{\text{Número total de comunicaciones planificadas o esperadas}} \right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Mensual	Lograr al menos el 90% de las comunicaciones planificadas para garantizar una adecuada difusión de información interna.	
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: $\geq 90\%$ de comunicaciones realizadas • Aceptable: Entre 75% y 89% de comunicaciones realizadas • Deficiente: $< 75\%$ de comunicaciones realizadas		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros de la Unidad de Comunicación Institucional • Reportes de difusión interna • Correos institucionales y plataformas de comunicación interna • Informes de cumplimiento de estrategias de comunicación		

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 406. Inventario de indicadores de comunicación interna y externa 2.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de publicaciones en plataforma digitales	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Evaluar el cumplimiento en la publicación de contenidos en plataformas digitales oficiales, con el fin de fortalecer la difusión de información institucional, promover la transparencia y mejorar la comunicación con el público interno y externo.	
PROCESO	Comunicación interna y externa	
RESPONSABLE	• Unidad de Comunicación Institucional • Administradores de plataformas digitales	
PARTES INTERESADAS	• Autoridades de la Procuraduría General de la República • Servidores públicos de la institución • Ciudadanía en general • Medios de comunicación	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Porcentaje de publicaciones realizadas respecto a las planificadas	• Total de publicaciones realizadas en plataformas digitales • Total de publicaciones planificadas en el periodo	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \left(\frac{\text{Número de publicaciones realizadas en plataformas digitales}}{\text{Número total de publicaciones planificadas}} \right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Mensual	Alcanzar al menos el 90% de publicaciones planificadas para asegurar una adecuada presencia digital institucional.	
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: ≥ 90% de publicaciones realizadas • Aceptable: Entre 75% y 89% de publicaciones realizadas • Deficiente: < 75% de publicaciones realizadas		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Reportes de redes sociales y sitios web oficiales		

• Plan de comunicación digital • Registro de publicaciones en plataformas digitales (Facebook, Twitter, Instagram, página web, etc.) • Informes de métricas digitales y alcance		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 407. Inventario de indicadores de comunicación interna y externa 3.

		PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA	
		PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR		Porcentaje de producción de audiovisuales	
OBJETIVO DEL INDICADOR		Medir el cumplimiento en la producción de materiales audiovisuales planificados, con el propósito de fortalecer la comunicación institucional, mejorar la difusión de información clave y potenciar el impacto de los mensajes dirigidos al público interno y externo.	
PROCESO		Comunicación interna y externa	
RESPONSABLE		• Unidad de Comunicación Institucional • Equipo de producción audiovisual	
PARTES INTERESADAS		• Autoridades de la Procuraduría General de la República • Servidores públicos de la institución • Ciudadanía en general • Medios de comunicación	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR			
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES	
Porcentaje de audiovisuales producidos respecto a los planificados		• Total de audiovisuales producidos • Total de audiovisuales planificados en el periodo	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA			
$= \left(\frac{\text{Número de audiovisuales producidos}}{\text{Número total de audiovisuales planificados}} \right) \times 100$			
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR	
Mensual		Alcanzar al menos el 85% de producción audiovisual planificada para garantizar una adecuada difusión de contenido institucional.	
RANGOS DE INDICADOR			
• Óptimo: ≥ 85% de audiovisuales producidos			

• Aceptable: Entre 70% y 84% de audiovisuales producidos • Deficiente: < 70% de audiovisuales producidos		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros de la Unidad de Comunicación Institucional • Reportes de producción audiovisual • Publicaciones en plataformas digitales • Informes de cumplimiento de estrategia de comunicación		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 408. Inventario de indicadores de comunicación interna y externa 4.

		PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA	
		PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR		Porcentaje de levantamiento de artes y brochares realizadas	
OBJETIVO DEL INDICADOR		Evaluar el grado de cumplimiento en la producción de artes gráficas y brochures planificados, con el fin de garantizar la difusión de mensajes institucionales de manera efectiva, clara y visualmente atractiva para el público objetivo, tanto interno como externo.	
PROCESO		Comunicación interna y externa	
RESPONSABLE		• Unidad de Comunicación Institucional • Equipo de Diseño Gráfico • Coordinación de Marketing y Publicidad	
PARTES INTERESADAS		• Autoridades de la Procuraduría General de la República • Servidores públicos de la institución • Público objetivo (ciudadanos, usuarios de los servicios) • Departamentos involucrados en la distribución de artes y brochures	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR			
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES	
Porcentaje de artes y brochures realizados respecto a los planificados		• Total de artes y brochures realizados • Total de artes y brochures planificados en el periodo	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA			
$= \left(\frac{\text{Número de artes y brochures levantados}}{\text{Número total de artes y brochures planificados}} \right) \times 100$			
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR	

Mensual	Alcanzar al menos el 90% de los artes y brochures planificados para asegurar una adecuada distribución de información institucional.	
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: $\geq 90\%$ de artes y brochures realizados • Aceptable: Entre 75% y 89% de artes y brochures realizados • Deficiente: $< 75\%$ de artes y brochures realizados		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros de la Unidad de Comunicación Institucional • Plan de comunicación y marketing • Archivos de artes y brochures producidos • Informes de cumplimiento de estrategias de comunicación visual		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 409. Inventario de indicadores de comunicación interna y externa 5.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de coberturas fotográficas	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el cumplimiento en la realización de coberturas fotográficas planificadas, con el fin de asegurar que los eventos, actividades y acciones institucionales sean documentados de manera visual adecuada para su difusión y archivo, fortaleciendo la comunicación visual de la Procuraduría General de la República.	
PROCESO	Comunicación interna y externa	
RESPONSABLE	• Unidad de Comunicación Institucional • Equipo de Fotografía y Producción Audiovisual • Coordinadores de eventos y actividades institucionales	
PARTES INTERESADAS	• Autoridades de la Procuraduría General de la República • Servidores públicos de la institución • Ciudadanía en general • Medios de comunicación • Departamentos involucrados en la organización de eventos	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES

Porcentaje de coberturas fotográficas realizadas respecto a las planificadas	• Total de coberturas fotográficas realizadas • Total de coberturas fotográficas planificadas en el periodo	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \left(\frac{\text{Número de coberturas fotográficas realizadas}}{\text{Número total de coberturas fotográficas planificadas}} \right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Mensual	Alcanzar al menos el 90% de coberturas fotográficas planificadas para garantizar la documentación adecuada de eventos y actividades institucionales.	
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: ≥ 90% de coberturas fotográficas realizadas • Aceptable: Entre 75% y 89% de coberturas fotográficas realizadas • Deficiente: < 75% de coberturas fotográficas realizadas		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros de la Unidad de Comunicación Institucional • Plan de comunicación visual • Reportes de cobertura fotográfica en eventos institucionales • Archivos fotográficos		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 410. Inventario de indicadores de comunicación interna y externa 6.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de campañas informativas realizadas
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el grado de cumplimiento en la ejecución de las campañas informativas planificadas, con el fin de garantizar la difusión oportuna y eficaz de los mensajes institucionales, asegurando que la Procuraduría General de la República cumpla con su responsabilidad de informar a su público interno y externo sobre temas relevantes y de interés.
PROCESO	Comunicación interna y externa
RESPONSABLE	• Unidad de Comunicación Institucional • Equipo de Marketing y Publicidad • Coordinadores de campañas informativas

PARTES INTERESADAS		• Autoridades de la Procuraduría General de la República • Servidores públicos de la institución • Ciudadanía en general • Medios de comunicación • Departamentos involucrados en la distribución de información
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES
Porcentaje de campañas informativas realizadas respecto a las planificadas		• Total de campañas informativas realizadas • Total de campañas informativas planificadas en el periodo
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \left(\frac{\text{Número de campañas informativas realizadas}}{\text{Número total de campañas informativas planificadas}} \right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR
Mensual		Alcanzar al menos el 90% de las campañas informativas planificadas para asegurar la efectividad de la comunicación institucional.
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: ≥ 90% de campañas informativas realizadas • Aceptable: Entre 75% y 89% de campañas informativas realizadas • Deficiente: < 75% de campañas informativas realizadas		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros de la Unidad de Comunicación Institucional • Planes de comunicación y campañas informativas • Informes de resultados de campañas • Archivos y registros de campañas realizadas		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 411. Inventario de indicadores de comunicación interna y externa 7.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de monitoreos realizados de los diferentes medios de comunicación
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la efectividad en la realización de monitoreos a los diferentes medios de comunicación (tradicionales y digitales) para

	evaluar la cobertura y el impacto de la información de la Procuraduría General de la República, con el fin de garantizar que las estrategias de comunicación sean ajustadas y alineadas con la visión institucional y los intereses de los públicos objetivos.	
PROCESO	Comunicación interna y externa	
RESPONSABLE	- Unidad de Comunicación Institucional - Departamento de Monitoreo de Medios - Coordinadores de Relaciones Públicas	
PARTES INTERESADAS	- Autoridades de la Procuraduría General de la República - Servidores públicos de la institución - Medios de comunicación - Público en general - Departamento de Marketing y Publicidad	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Porcentaje de monitoreos realizados sobre los planificados	- Total de monitoreos realizados - Total de monitoreos planificados en el periodo	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \left(\frac{\text{Número de monitoreos realizados}}{\text{Número total de monitoreos planificados}} \right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Mensual	Alcanzar al menos el 90% de los monitoreos planificados para asegurar que las campañas y mensajes institucionales sean correctamente evaluados y ajustados según los resultados obtenidos.	
RANGOS DE INDICADOR		
- Óptimo: ≥ 90% de monitoreos realizados - Aceptable: Entre 75% y 89% de monitoreos realizados - Deficiente: < 75% de monitoreos realizados		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
- Registros del Departamento de Monitoreo de Medios - Informes de resultados de monitoreo de medios - Base de datos de medios y plataformas digitales - Registros de comunicación institucional		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 412. Inventario de indicadores de comunicación interna y externa 8.

	PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA PERFIL DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de documentos actualizados	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el grado de actualización de los documentos institucionales relacionados con la comunicación interna y externa, con el fin de garantizar que toda la información y los materiales utilizados por la Procuraduría General de la República sean actuales, relevantes y reflejen la situación y directrices vigentes, para asegurar una comunicación clara y eficaz.	
PROCESO	Comunicación interna y externa	
RESPONSABLE	• Unidad de Comunicación Institucional • Departamento de Gestión Documental • Coordinadores de Comunicación Interna y Externa	
PARTES INTERESADAS	• Autoridades de la Procuraduría General de la República • Servidores públicos de la institución • Ciudadanía en general • Departamentos involucrados en la actualización de documentos	
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR		
UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLES	
Porcentaje de documentos actualizados respecto al total de documentos que deben actualizarse	• Total de documentos actualizados • Total de documentos que deben actualizarse	
EXPRESIÓN MATEMÁTICA		
$= \left(\frac{\text{Número de documentos actualizados}}{\text{Número total de documentos a actualizar}} \right) \times 100$		
FRECUENCIA DE MEDIDA	METAS DEL INDICADOR	
Mensual	Alcanzar al menos el 95% de los documentos actualizados para garantizar que la información institucional esté siempre al día y sea pertinente.	
RANGOS DE INDICADOR		
• Óptimo: ≥ 95% de documentos actualizados • Aceptable: Entre 85% y 94% de documentos actualizados • Deficiente: < 85% de documentos actualizados		
FUENTES DE INFORMACIÓN		
• Registros del Departamento de Gestión Documental • Archivos de documentos institucionales		

• Base de datos de documentos actualizados y pendientes • Informes de actualización de documentos		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
RH17007	ER17007	FM17013

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 413. Inventario de indicadores de comunicación interna y externa 9.

		PROCURADURIA GENERAL DE LA REPÚBLICA			
		PERFIL DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR		Frecuencia de comunicaciones internas			
OBJETIVO DEL INDICADOR		Medir la frecuencia de la comunicación interna, mediante el registro y análisis de la periodicidad con la que se emiten mensajes, circulares e información institucional, para garantizar una comunicación efectiva, oportuna y alineada con los objetivos estratégicos de la Procuraduría General de la República.			
PROCESO		Comunicación interna y externa			
RESPONSABLE		• Coordinador de comunicación interna. • Equipo de comunicación y relaciones públicas.			
PARTES INTERESADAS		• Personal de la PGR. • Gerencia de comunicación y relaciones públicas. • Gerente de recursos humanos.			
CARACTERIZACIÓN DEL INDICADOR					
UNIDAD DE MEDIDA		VARIABLES			
Cantidad		Comunicaciones realizadas en el mes Comunicaciones planificadas en el mes			
EXPRESIÓN MATEMÁTICA					
$= \frac{\text{Número de comunicaciones realizadas en el mes}}{\text{Número de comunicaciones esperadas en el mes}}$					
FRECUENCIA DE MEDIDA		METAS DEL INDICADOR			
Mensual		4			
RANGOS DE INDICADOR					
• Óptimo: 4 o más comunicaciones clave por mes. • Aceptable: Entre 2 y 3 comunicaciones clave por mes. • Deficiente: Menos de 2 comunicaciones clave por mes.					
FUENTES DE INFORMACIÓN					
• Registros de comunicaciones internas					
ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR	
RH17007		ER17007		FM17013	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.10.4.6 SITUACIÓN ACTUAL VS SITUACIÓN MEJORADA

En esta etapa, se procede al análisis de los indicadores previamente definidos con el propósito de evaluar de forma comparativa los resultados obtenidos en la simulación del proceso en su estado actual frente a los del escenario mejorado. Este análisis permite identificar de manera objetiva los beneficios derivados de la implementación de las mejoras propuestas, tomando como base los datos generados a partir de las simulaciones realizadas. Los indicadores seleccionados permiten medir aspectos clave como el tiempo total del proceso, el uso eficiente de los recursos, la reducción de actividades innecesarias y el incremento en la productividad. A partir de esta comparación, se busca determinar el grado de efectividad de la propuesta de mejora, así como su potencial impacto en la planificación estratégica institucional.

Ilustración 129. Desarrollo de la situación actual y situación mejorada de comunicación interna y externa.

Indicador	
Porcentaje de comunicaciones realizadas para el personal	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de comunicaciones realizadas por el personal}}{\text{Número total de comunicaciones planificadas o esperadas}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{518}{712} \right) \times 100$ $= 72.75 \%$	$= \left(\frac{682}{712} \right) \times 100$ $= 95.79 \%$
Conclusión: El indicador de comunicaciones realizadas para el personal ha mostrado una mejora significativa, pasando del 72.75% en la situación actual al 95.79% en la situación mejorada. Este incremento refleja una optimización en los canales y estrategias de comunicación interna, asegurando que la información relevante llegue de manera más eficiente y oportuna a los empleados. La mejora sugiere un fortalecimiento en la planificación y ejecución de las comunicaciones institucionales, lo que contribuye a una mayor alineación, participación y comprensión de los objetivos organizacionales por parte del personal.	
Indicador	
Porcentaje de publicaciones en plataforma digitales	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{número de publicaciones realizadas en plataformas digitales}}{\text{Número total de publicaciones planificadas}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{698}{712} \right) \times 100$ $= 98.03 \%$	$= \left(\frac{700}{712} \right) \times 100$ $= 98.31 \%$

Conclusión: El indicador de publicaciones en plataformas digitales ha mostrado una mejora leve, pasando del 98.03% en la situación actual al 98.31% en la situación mejorada. Este incremento refleja una consolidación en el uso de medios digitales para la difusión de información, asegurando una comunicación constante y efectiva. La mejora sugiere un mantenimiento y optimización de las estrategias digitales, lo que contribuye a una mayor visibilidad y accesibilidad de los contenidos institucionales.

Indicador	
Porcentaje de producción de audiovisuales	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de audiovisuales producidos}}{\text{Número total de audiovisuales planificados}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{502}{712} \right) \times 100$	$= \left(\frac{698}{712} \right) \times 100$
= 70.51 %	= 98.03 %

Conclusión: El indicador de producción de audiovisuales ha mostrado una mejora significativa, pasando del 70.51% en la situación actual al 98.03% en la situación mejorada. Este incremento refleja un fortalecimiento en la generación de contenido multimedia, permitiendo una comunicación más efectiva y atractiva para los diferentes públicos. La mejora sugiere una optimización en los procesos de planificación y producción de material audiovisual, lo que contribuye a una mayor difusión de información institucional y al fortalecimiento de la imagen organizacional.

Indicador	
Porcentaje de levantamiento de artes y brochures realizadas	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de artes y brochures levantados}}{\text{Número total de artes y brochures planificados}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{476}{712} \right) \times 100$	$= \left(\frac{526}{712} \right) \times 100$
= 66.85 %	= 73.87 %

Conclusión: El indicador de levantamiento de artes y brochures realizadas ha mostrado una mejora, pasando del 66.85% en la situación actual al 73.87% en la situación mejorada. Este incremento refleja un fortalecimiento en la producción de materiales gráficos y promocionales, asegurando una mayor disponibilidad de recursos visuales para la comunicación institucional. La mejora sugiere una optimización en los procesos de diseño y elaboración de estos materiales, lo que contribuye a una difusión más efectiva de la información y al fortalecimiento de la identidad visual de la organización.

Indicador
Porcentaje de coberturas fotográficas

Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de coberturas fotográficas realizadas}}{\text{Número total de coberturas fotográficas planificadas}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{587}{712} \right) \times 100$ $= 82.44 \%$	$= \left(\frac{700}{712} \right) \times 100$ $= 98.31 \%$
Conclusión: El indicador de coberturas fotográficas ha mostrado una mejora significativa, pasando del 82.44% en la situación actual al 98.31% en la situación mejorada. Este incremento refleja un fortalecimiento en la documentación visual de eventos y actividades institucionales, asegurando una mayor cobertura y disponibilidad de material gráfico. La mejora sugiere una optimización en la planificación y ejecución de estas coberturas, lo que contribuye a una comunicación más efectiva y a un mejor registro de la gestión institucional.	
Indicador	
Porcentaje de campañas informativas realizadas	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de campañas informativas realizadas}}{\text{Número total de campañas informativas planificadas}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{500}{712} \right) \times 100$ $= 70.22 \%$	$= \left(\frac{685}{712} \right) \times 100$ $= 96.21 \%$
Conclusión: El indicador de campañas informativas realizadas ha mostrado una mejora significativa, pasando del 70.22% en la situación actual al 96.21% en la situación mejorada. Este incremento refleja un fortalecimiento en la planificación y ejecución de estrategias de comunicación, asegurando una mayor difusión de información relevante para el público objetivo. La mejora sugiere una optimización en la gestión de recursos y canales de comunicación, lo que contribuye a una mayor alcance, impacto y efectividad de las campañas institucionales.	
Indicador	
Porcentaje de monitoreos realizados de los diferentes medios de comunicación	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de monitoreos realizados}}{\text{Número total de monitoreos planificados}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{462}{712} \right) \times 100$ $= 64.89 \%$	$= \left(\frac{684}{712} \right) \times 100$ $= 96.07 \%$
Conclusión: El indicador de monitoreos realizados de los diferentes medios de comunicación ha mostrado una mejora significativa, pasando del 64.89% en la situación actual al 96.07% en la	

situación mejorada. Este incremento refleja un fortalecimiento en la supervisión y análisis de la información difundida en los medios, permitiendo una mejor gestión de la comunicación institucional. La mejora sugiere una optimización en los procesos de monitoreo y evaluación, lo que contribuye a una toma de decisiones más informada y a una estrategia de comunicación más efectiva.

Indicador	
Porcentaje de documentos actualizados	
Fórmula	
$= \left(\frac{\text{Número de documentos actualizados}}{\text{Número total de documentos a actualizar}} \right) \times 100$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \left(\frac{397}{712} \right) \times 100$	$= \left(\frac{598}{712} \right) \times 100$
= 55.76 %	= 83.99 %

Conclusión: El indicador de documentos actualizados ha mostrado una mejora significativa, pasando del 55.76% en la situación actual al 83.99% en la situación mejorada. Este incremento refleja un fortalecimiento en la gestión documental, asegurando que la información institucional se mantenga vigente y alineada con los requerimientos normativos y operativos. La mejora sugiere una optimización en los procesos de revisión y actualización de documentos, lo que contribuye a una mayor eficiencia administrativa y a una mejor toma de decisiones basada en información actualizada.

Indicador	
Frecuencia de comunicaciones internas	
Fórmula	
$= \frac{\text{Número de comunicaciones realizadas en el mes}}{\text{Número de comunicaciones esperadas en el mes}}$	
Situación actual	Situación propuesta
$= \frac{12}{24}$	$= \frac{20}{24}$
= 0.50	= 0.83.33%

Conclusión: El indicador de frecuencia de comunicaciones internas ha mostrado una mejora significativa, pasando de 0.50 en la situación actual a 0.80 en la situación mejorada. Este incremento refleja un fortalecimiento en la periodicidad y eficiencia de los canales de comunicación dentro de la institución, asegurando que la información fluya de manera más constante y efectiva entre los colaboradores. La mejora sugiere una optimización en la gestión de la comunicación interna, lo que contribuye a una mayor coordinación, alineación y participación del personal en los objetivos organizacionales.

Esta mejora se observa al pasar del 50% de comunicaciones realizadas en el mes al 83.33%.

Fuente: Elaboración propia.

CONSOLIDADO DE LA MEJORA DE PROCESOS.

RESULTADOS GENERALES DE LA MEJORA DE PROCESOS.

La mejora de procesos es una implementación de acciones sistemáticas que permiten optimizar el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una organización; busca la incrementar la eficiencia, reducir errores y mejorar la calidad.

Esta mejora se mide a través de los indicadores de procesos, los cuales reflejan de manera cuantitativa la información que permite interpretar el estado y desarrollo de un proceso.

La mejora a Procesos Estratégicos de la PGR ha dado los siguientes resultados:

1. Reducción en la cantidad total de actividades:

Los procesos estratégicos de la Procuraduría General de la República presentaban un total de 288 actividades antes de la aplicación de la mejora, una vez aplicada la mejora, específicamente el componente: **Gestión del Proceso**, en el cual se ha analizado cada actividad para determinar aquellas que no tienen ningún valor agregado para el resultado del proceso, estas han pasado a ser 282 actividades, sufriendo una reducción del 2.08%.

2. Tiempo total:

Los procesos estratégicos de la Procuraduría General de la República presentaban un total de 4346 horas hábiles, un promedio de 436.4 horas hábiles por proceso, un tiempo significativo que implicaba que las estrategias y decisiones institucionales eran tomadas con lentitud y requerían de la validación y revalidación de distintas autoridades, así mismo predominaba el uso del papel y la ejecución del proceso de manera “tradicional” sin aprovechar las herramientas tecnológicas, una vez aplicada la guía de mejora, específicamente el componente: **Gestión del Proceso**, en el cual se ha analizado cada actividad para implementar distintos tipos de mejora, como la implementación de nuevas tecnologías, el uso de herramientas ya disponibles, la combinación de actividades que consumían demasiado tiempo y recursos o eran redundantes, así como la formación del talento humano para mejorar sus habilidades en temas específicos, las horas hábiles totales de los procesos estratégicos de la Procuraduría General de la República han pasado a ser 3383, un promedio de 338.3 horas hábiles por proceso, sufriendo una reducción del 22.48%.

3. Cantidad total de indicadores:

Los Procesos Estratégicos de la Procuraduría General de la República presentaban 33 indicadores antes de aplicar la mejora de procesos, existiendo procesos que no tenían ni un solo indicador lo que impedía medir su ejecución dificultando su mejora. Tampoco existían indicadores de eficiencia o efectividad.

Una vez aplicada la mejora de procesos, específicamente el componente: **Medición y Control de los Procesos**, estos fueron analizados, en caso de necesitarlo estos fueron rediseñados, así mismo se crearon nuevos indicadores para los procesos, pasando a tener un total de 64 indicadores para todos los procesos estratégicos.

Este aumento se puede visualizar de 2 formas, aumento de los indicadores según tipo (Eficiencia, eficacia, etc) y aumento de indicadores por proceso. Esto se puede observar en las siguientes tablas:

Tabla 414. Indicadores globales según tipo.

Indicadores Globales Según Tipo				
Situación Actual		Situación Mejorada		Aumento
Cantidad total de indicadores	33	Cantidad total de indicadores	64	31
Cantidad de Indicadores de eficiencia	0	Cantidad de Indicadores de eficiencia	8	8
Cantidad de Indicadores de eficacia	17	Cantidad de Indicadores de eficacia	25	8
Cantidad de Indicadores de efectividad	0	Cantidad de Indicadores de efectividad	4	4
Cantidad total de indicadores de productividad	14	Cantidad total de indicadores de productividad	18	4
Cantidad de otro tipo de indicadores	2	Cantidad de otro tipo de indicadores	9	7

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 415. Indicadores globales según proceso.

Indicadores Globales Según Proceso				
Situación Actual		Situación Mejorada		Diferencia
Planificación estratégica	5	Planificación estratégica	8	3
Optimización de Procesos	4	Optimización de Procesos	8	4
Proyecto de Presupuesto	2	Proyecto de Presupuesto	3	1
Ejecución presupuestaria	5	Ejecución presupuestaria	9	4

Cierres mensuales/anuales	3	Cierres mensuales/anuales	6	3
Servicios Itinerantes	4	Servicios Itinerantes	7	3
Auditoria de Procesos de Servicios Institucionales	2	Auditoria de Procesos de Servicios Institucionales	6	4
Evaluación de Desempeño	0	Evaluación de Desempeño	5	5
Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional	0	Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional	4	4
Comunicación Interna y Externa	8	Comunicación Interna y Externa	8	0

Fuente: *Elaboración propia.*

4. Mejora en la eficiencia global:

Los procesos estratégicos de la Procuraduría General de la República no contaban con indicadores de eficiencia previo a la aplicación de la mejora, lo cual dificultaba saber si los recursos de dichos procesos se utilizaban de manera adecuada o si podrían aprovecharse de mejor manera y conseguir los mismos o mejores resultados.

Considerando que la eficiencia nos indica aspectos como saber cuanto es el tiempo de atención promedio, el costo promedio o la utilización de recursos respecto a lo planificado, indicadores que nos permitan reflejar estos aspectos son cruciales para evaluar el desempeño de los procesos.

Una vez aplicada la mejora, los procesos estratégicos de la PGR cuentan ahora con 8 indicadores, los cuales podrán ser aumentados en futuras mejoras y al implementar nuevas herramientas en los procesos.

De esta manera podemos observar como la eficiencia general de los procesos estratégicos de la PGR sufrió un aumento porcentual del 100.84% al aumentar del 40.69% a un 81.73%, por su parte los tiempos promedios de estos procesos pasaron de 8.46h a 7.52h sufriendo una disminución porcentual del 11.43% así como los productos por hora aumentaron de 0.3 a 0.51 aumentando en un 70%.

Para calcular la mejora en la eficiencia global de los procesos estratégicos se calculó la mejora promedio a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Mejora en la Eficiencia global} = \frac{\Delta\% \text{Eficiencia General} + \Delta\% \text{tiempos promedios} + \Delta\% \text{Productos por hora}}{3}$$

En donde al sustituir los valores se obtiene lo siguiente:

$$\text{Mejora en la Eficiencia global} = \frac{100.84\% + 11.43\% + 70\%}{3}$$

Obteniendo el siguiente resultado:

$$\text{Mejora en la Eficiencia global} \approx 60.76\%$$

Por lo cual podemos decir que los procesos estratégicos de la PGR mejoraron su eficiencia en un 60.76% respecto a la situación encontrada.

Esto se puede observar de manera resumida en la siguiente tabla:

Tabla 416. Eficiencia global de los procesos estratégicos.

Eficiencia Global de los Procesos Estratégicos				
Situación Actual		Situación Actual		Mejora
Eficiencia	40.69%	Eficiencia	81.73%	100.84%
Tiempos promedios	8.49	Tiempos promedios	7.52	11.43%
Productos por hora	0.300	Productos por hora	0.51	70.00%
Mejora Global en la Eficiencia				60.76%

Fuente: Elaboración propia.

5. Mejora en la eficacia global:

Los procesos estratégicos de la Procuraduría General de la República contaban con un total de 17 indicadores de eficacia previo a la aplicación de la mejora, en su mayoría enfocados en el cumplimiento de las programaciones establecidas lo que denotaba el interés de la institución en el cumplimiento de los objetivos, una vez aplicada la mejora se cuenta con un total de 25 indicadores de eficacia, aumentando en 8.

Considerando que la eficacia nos permite determinar si se han alcanzado el resultado previsto y por ende si se ha cumplido con los objetivos determinados, es de vital importancia medirlo de manera adecuada permitiendo identificar oportunidades de mejora.

La aplicación de herramientas y otros aspectos surgida a partir del análisis de cada actividad en la aplicación del componente: **Gestión del Proceso**; permitió que los procesos pudiesen conseguir resultados satisfactorios y cumplir de mejor manera con lo planificado.

Se puede observar como la eficacia global de los procesos estratégicos de la PGR ha aumentado de manera significativa, esto se identifica mediante el cálculo de la mejora en la eficacia de cada indicador respectivo y posteriormente en el cálculo del mejor promedio de la eficacia.

Esto puede resumirse en la siguiente fórmula:

Mejora en la Eficiencia Global

$$= \frac{\Delta\% \text{Indicador de eficacia}_1 + \Delta\% \text{Indicador de eficacia}_2 + \dots + \Delta\% \text{Indicador de eficacia}_n}{n}$$

Que al sustituir sus valores se obtiene:

Mejora en la Eficiencia Global

$$= \frac{\Delta\% \text{Indicador de eficacia}_1 + \Delta\% \text{Indicador de eficacia}_2 + \dots + \Delta\% \text{Indicador de eficacia}_{25}}{25}$$

$$\text{Mejora en la Eficiencia Global} = \frac{49.59\% + 31\% + 41.68\% + \dots + 50.63\%}{25}$$

El cual da como resultado:

$$\text{Mejora en la Eficiencia Global} \approx 45.93\%$$

Por lo cual podemos decir que los procesos estratégicos de la PGR mejoraron su eficacia en un 45.93% respecto a la situación encontrada.

6. Mejora en la efectividad global:

Los procesos estratégicos de la Procuraduría General de la República presentaban cero indicadores de efectividad antes de aplicada la memoria, esto dificultaba saber si los resultados obtenidos generan un valor agregado acorde a los recursos utilizados.

Tomando en cuenta que la eficacia evalúa el impacto final de todos los procedimientos y actividades de un proceso y nos ayudan a determinar si el resultado obtenido es útil y real, a través de mediciones como la mejora en la atención a la persona usuaria o el aumento de casos resueltos conforme a lo que la persona solicita, por lo que estos indicadores son cruciales para medir adecuadamente el desempeño global de un proceso.

Una vez aplicada la mejora, los procesos estratégicos de la PGR cuentan ahora con 4 indicadores de este tipo, los cuales podrán ser aumentados en futuras mejoras y al implementar nuevas herramientas en los procesos.

Se puede observar como la efectividad global de los procesos estratégicos de la PGR ha aumentado de manera significativa, esto se identifica mediante el cálculo de la mejora en la efectividad de cada indicador respectivo y posteriormente en el cálculo de la mejora promedio de la efectividad.

Esto puede resumirse en la siguiente fórmula:

Mejora en la Efectividad Global

$$= \frac{\Delta\% \text{Indicador de efectividad}_1 + \Delta\% \text{Indicador de efectividad}_2 + \dots + \Delta\% \text{Indicador de eficacia}_4}{4}$$

Al sustituir valores se obtiene lo siguiente:

$$\text{Mejora en la Efectividad Global} = \frac{229.4\% + 64.93 + 50\% + 22.93\%}{4}$$

$$\text{Mejora en la Efectividad Global} \approx 91.62\%$$

Por lo cual podemos decir que los procesos estratégicos de la PGR mejoraron su efectividad en un 91.62% respecto a la situación encontrada.

7. Mejora en la capacidad productiva global de los procesos:

Los procesos estratégicos de la Procuraduría General de la República contaban con un total de 14 indicadores de productividad previo a la aplicación de la mejora, en su mayoría enfocados en la capacidad del proceso para realizar una serie de actividades o “productos”, esto muestra el interés institucional en saber la capacidad que tienen sus procesos, una vez aplicada la mejora se cuenta con un total de 18 indicadores de productividad, aumentando en 4.

Considerando que la capacidad productiva es el nivel de “producción” o máxima cantidad de recursos que puede obtener un proceso sin interrupciones o situaciones fortuitas, es importante contar con indicadores que nos den un panorama de cuanto pueden los procesos producir.

El aumento de la capacidad productiva se ha calculado obteniendo la diferencia en la capacidad productiva de cada indicador y posteriormente la diferencia promedio de la capacidad productiva, obteniendo la mejora global en la capacidad productiva de los procesos.

Esto se puede observar en la siguiente fórmula:

Mejora en la Capacidad Productiva Global

$$= \frac{\Delta\% \text{Indicador de Capacidad Productiva}_1 + \dots + \Delta\% \text{Indicador de Capacidad Productiva}_n}{n}$$

Al sustituir valores:

Mejora en la Capacidad Productiva Global

$$= \frac{\Delta\% \text{Indicador de Capacidad Productiva}_1 + \dots + \Delta\% \text{Indicador de Capacidad Productiva}_{18}}{18}$$

$$\text{Mejora en la Capacidad Productiva Global} = \frac{99.99\% + 166.6\% + 27.93\% \dots + 25\%}{18}$$

$$\text{Mejora en la Capacidad Productiva Global} \approx 71.79\%$$

Por lo cual podemos decir que los procesos estratégicos de la PGR mejoraron su efectividad en un 71.72%% respecto a la situación encontrada.

8. Mejora Global de los Procesos Estratégicos de la Procuraduría General de la República.

La mejora Global de los Procesos Estratégicos de la PGR corresponde a determinar cuanto mejoraron los procesos en todos sus aspectos, para esto se hará uso de los valores de mejora calculados para la eficiencia, eficacia, efectividad y capacidad productiva de los procesos.

Para esto se hará uso de la siguiente fórmula:

Mejora Global

$$= \frac{\text{Mejora en la eficiencia Global} + \text{Mejora en la eficacia Global} + \text{Mejora en la Efectividad Global} + \text{Mejora en la Capacidad Productiva Global}}{4}$$

Al sustituir los valores se obtiene lo siguiente:

$$\text{Mejora Global} = \frac{60.76\% + 46.43\% + 91.62\% + 71.79\%}{4}$$

$$\text{Mejora Global} \approx 67.40\%$$

Los Procesos Estratégicos de la PGR han sufrido una mejora del 67.40% respecto a la situación encontrada, esto se debe a la implementación de herramientas tecnológicas, las cuales permiten optimizar el uso de los recursos, así como incrementar la capacidad de obtener resultados.

Al ser estas mejoras determinadas en el componente: **Gestión del Proceso**, puede considerarse que este es el componente que ha tenido un mayor impacto en la mejora de los procesos.

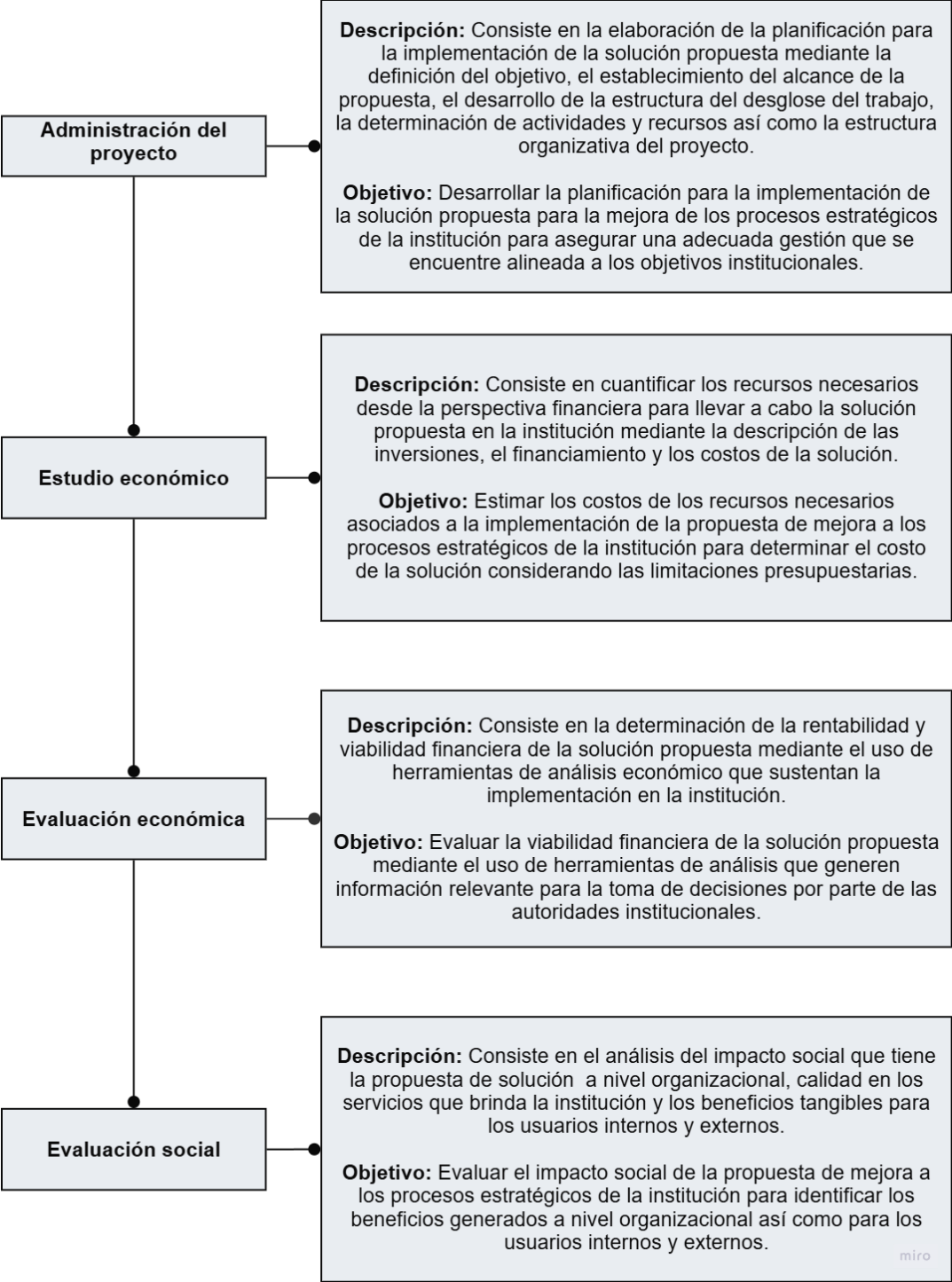
CAPÍTULO 4

ADMINISTRACIÓN DEL

PROYECTO

4.1 METODOLOGÍA DE LA ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA

Ilustración 130. Metodología de la administración y evaluación de la solución propuesta.



Fuente: Elaboración propia.

4.2 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

4.2.1 OBJETIVO

Desarrollar la implementación de la propuesta de mejora a los procesos estratégicos en la Procuraduría General de la República con un monto de \$65,545.24 en un plazo de 151 días.

4.2.2 ALCANCE DEL PROYECTO

- Desarrollo del plan de implementación de la propuesta de mejora a los procesos estratégicos en la Procuraduría General de la República de El Salvador.
- Especificación de las actividades a desarrollar para la implementación de la propuesta de mejora a los procesos estratégicos en la Procuraduría General de la República, estableciendo tiempos de ejecución a las diversas actividades según los paquetes de trabajo para cada etapa del desarrollo del proyecto.
- Los costos de la implementación del proyecto se establecen a partir de cada una de las actividades con un monto total de \$25,855.33

4.2.3 LIMITACIONES DEL PROYECTO

- El proyecto se debe desarrollar respetando el presupuesto actual con el que cuenta la institución para cada unidad/proceso bajo estudio.
- El proyecto se enfoca únicamente en la gestión del plan de implementación de la propuesta planteada en la etapa de diseño.

4.3 ESTRUCTURA DEL DESGLOSE DEL TRABAJO

4.3.1 GRÁFICA DE EDT

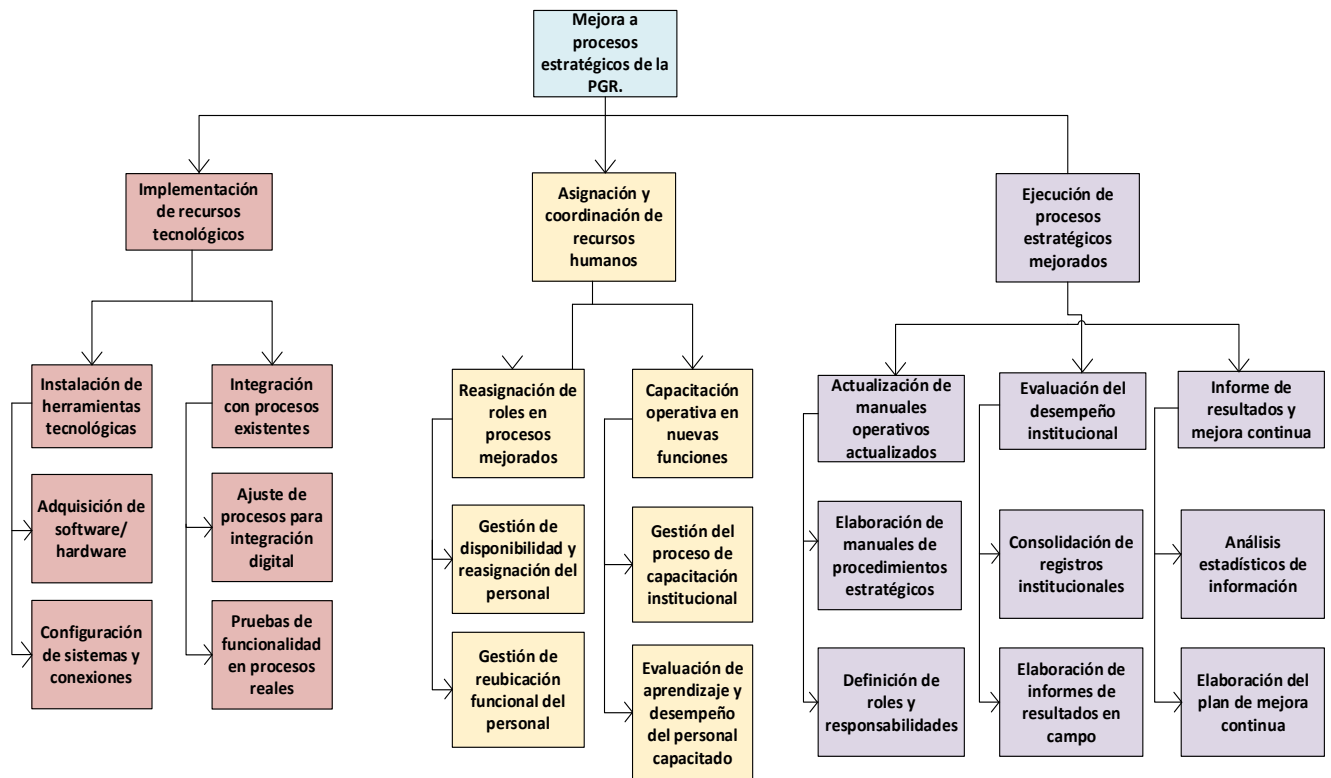
En esta sección se realiza una clasificación detallada que facilita la visualización y el control de la implementación del proyecto de mejora de procesos estratégicos en la Procuraduría General de la República. Para lograr una estructura organizada y manejable, se procede a dividir el proyecto en tres niveles jerárquicos:

- **Entregables:** Representan los resultados principales que se deben alcanzar en cada fase del proyecto de mejora. Cada entregable refleja un objetivo concreto, alineado con las estrategias de optimización de procesos en la Procuraduría General de la República.

- **Sub-entregables:** Son componentes específicos dentro de cada entregable que permiten una mejor definición de los productos o resultados intermedios. Esta subdivisión asegura un seguimiento más preciso de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.
- **Paquetes de Trabajo:** Constituyen las unidades más pequeñas de trabajo, que describen tareas específicas asignables a recursos particulares (humanos, tecnológicos o materiales). Estos paquetes de trabajo garantizan una adecuada planificación operativa, además de facilitar la asignación de responsabilidades y el monitoreo de avances.

La organización de estos elementos permitirá una gestión más efectiva del proyecto, y asegurar que los costos asociados a cada entregable, sub-entregable y paquete de trabajo sean proporcionales y representativos de las actividades realizadas.

Ilustración 131. Grafica EDT



Fuente: Elaboración propia.

4.3.2 DESCRIPCIÓN DE PAQUETES DE TRABAJO

Para una mejor descripción de la EDT, es necesario llegar a dar una descripción.

ENTREGABLES

Implementación de recursos tecnológicos

Definición

Este entregable comprende la incorporación de herramientas y sistemas tecnológicos que apoyen la operación eficiente de los procesos estratégicos mejorados dentro de la Procuraduría General de la República. Incluye la instalación, configuración y puesta en marcha de software, plataformas digitales y equipos informáticos requeridos para fortalecer la gestión institucional.

Objetivo

Fortalecer la eficiencia operativa institucional mediante la implementación de tecnologías que faciliten y optimicen los procesos estratégicos mejorados.

Asignación y coordinación de recursos humanos

Definición

Este entregable abarca la identificación, designación y organización del personal necesario para ejecutar los procesos estratégicos mejorados. Incluye la definición de roles y responsabilidades, así como la planificación de acciones de capacitación y comunicación interna para asegurar la correcta adopción de las mejoras propuestas.

Objetivo

Garantizar la disponibilidad y coordinación efectiva del talento humano requerido para la implementación de los procesos estratégicos mejorados.

Ejecución de procesos estratégicos mejorados

Definición

Este entregable contempla la puesta en marcha de los procesos estratégicos rediseñados a partir del diagnóstico y propuesta de mejora realizados. Involucra la aplicación operativa de las nuevas

actividades, flujos de trabajo, controles y recursos definidos, con el fin de alcanzar los resultados esperados en la gestión institucional.

Objetivo

Implementar de manera efectiva los procesos estratégicos mejorados para elevar el desempeño y la capacidad de respuesta institucional.

SUB ENTREGABLES

Instalación de herramientas tecnológicas

Definición

Consiste en la implementación física y lógica de los recursos tecnológicos definidos, tales como software, hardware y sistemas de información, asegurando su correcto funcionamiento dentro del entorno operativo de la Procuraduría General de la República.

Objetivo

Garantizar la disponibilidad y operatividad de las herramientas tecnológicas necesarias para ejecutar los procesos estratégicos mejorados.

Integración con procesos existentes

Definición

Involucra la adaptación y conexión de las nuevas soluciones tecnológicas con los sistemas y procesos actuales, asegurando compatibilidad, continuidad operativa y aprovechamiento de infraestructura existente.

Objetivo

Lograr una integración funcional y sin interrupciones entre los procesos existentes y las nuevas soluciones implementadas.

Reasignación de roles en procesos mejorados

Definición

Implica la redefinición y redistribución de funciones y responsabilidades del personal, de acuerdo con los requerimientos de los procesos estratégicos rediseñados, para asegurar una ejecución eficaz y alineada con las nuevas estructuras.

Objetivo

Optimizar la participación del recurso humano mediante la reasignación adecuada de roles conforme a los nuevos procesos.

Capacitación operativa en nuevas funciones

Definición

Incluye la planificación y ejecución de jornadas de formación dirigidas al personal involucrado en los procesos mejorados, enfocándose en las nuevas funciones, herramientas y metodologías introducidas.

Objetivo

Asegurar que el personal cuente con las competencias necesarias para desempeñar eficazmente sus funciones dentro de los procesos mejorados.

Manuales operativos actualizados

Definición

Consiste en la medición y análisis del rendimiento institucional tras la implementación de los procesos estratégicos mejorados, mediante indicadores previamente definidos, para verificar la efectividad de las mejoras aplicadas.

Objetivo

Determinar el impacto de la implementación mediante la evaluación objetiva del desempeño institucional.

Evaluación del desempeño institucional

Definición

conjunto de entregables orientados a medir la eficacia y eficiencia de los procesos estratégicos implementados dentro de la Procuraduría General de la República. Este paquete de trabajo comprende la definición de indicadores de gestión, la construcción de una línea base de referencia, la elaboración de reportes periódicos y el análisis de brechas, con el fin de determinar el nivel de cumplimiento alcanzado frente a los objetivos institucionales.

Objetivo

Garantizar un sistema estructurado de medición que permita evaluar el desempeño de los procesos estratégicos mejorados, proporcionando información confiable y oportuna para la toma de decisiones, la identificación de áreas críticas y la implementación de acciones de mejora continua en la institución.

Evaluación del desempeño institucional

Definición

Proceso sistemático de medición y análisis del grado de cumplimiento de los procesos estratégicos mejorados. Este paquete de trabajo integra la identificación de indicadores clave de gestión, la construcción de parámetros de referencia y la generación de reportes que permitan determinar el nivel de efectividad, eficiencia y calidad alcanzado en la ejecución de dichos procesos.

Objetivo

Establecer un mecanismo de control que permita valorar de manera objetiva el desempeño de los procesos estratégicos, asegurando la detección de fortalezas, la identificación de brechas y la provisión de información confiable para la toma de decisiones y la mejora continua.

Informe de resultados y mejora continua

Definición

documento integrador que recopila, analiza y presenta de manera estructurada los hallazgos obtenidos a partir de la evaluación y medición de los procesos estratégicos. Este paquete de trabajo contempla la interpretación de la información recolectada, la sistematización de los logros alcanzados, la identificación de desviaciones y la formulación de propuestas de mejora. Constituye un insumo clave para la toma de decisiones y la sostenibilidad de las acciones implementadas.

Objetivo

Proporcionar a la institución un informe claro, confiable y orientado a la mejora continua, que no solo evidencie los resultados de los procesos estratégicos evaluados, sino que también establezca

acciones correctivas, preventivas y de innovación que fortalezcan la eficiencia institucional y aseguren la permanencia de las mejoras alcanzadas.

PAQUETES DE TRABAJO

Adquisición de software/hardware

Definición

Proceso mediante el cual se gestionan, seleccionan y adquieren los componentes tecnológicos necesarios para soportar la mejora de los procesos estratégicos.

Política

Toda adquisición debe cumplir con los lineamientos institucionales de compras públicas, garantizar la compatibilidad con los sistemas existentes y priorizar la eficiencia operativa.

Estrategia

Realizar un análisis técnico de requerimientos y aplicar un proceso de compra transparente y competitiva, asegurando la calidad y funcionalidad de los recursos adquiridos.

Configuración de sistemas y conexiones

Definición

Consiste en la instalación, parametrización y adecuación de los sistemas tecnológicos adquiridos, así como su integración a las redes y plataformas existentes en la institución. Este trabajo es esencial para garantizar el funcionamiento correcto de las nuevas herramientas dentro del entorno operativo

Política

La configuración de sistemas debe cumplir con los protocolos de seguridad informática institucional, garantizar la integridad de los datos y permitir la interoperabilidad con otros sistemas en uso, evitando redundancias o conflictos de operación.

Estrategia

Desarrollar un plan de configuración que incluya fases de instalación, pruebas preliminares y ajustes, involucrando al equipo técnico desde el inicio. Toda configuración debe ser documentada y validada antes de su uso operativo.

Ajuste de procesos para integración digital

Definición

Este paquete implica la revisión y modificación de los procedimientos operativos actuales para incorporar de forma efectiva las nuevas soluciones digitales. Abarca el rediseño de flujos de trabajo, adaptación de formatos y redefinición de tareas que antes eran manuales o ineficientes.

Política

Todo ajuste debe respetar el marco legal institucional y estar alineado con los objetivos estratégicos. Las modificaciones deben ser documentadas y aprobadas por las instancias responsables antes de ser implementadas.

Estrategia

Realizar un diagnóstico conjunto con los usuarios clave de los procesos, identificar puntos críticos y proponer mejoras orientadas a la digitalización. Validar los nuevos flujos mediante simulaciones antes de su adopción formal.

Pruebas de funcionalidad en procesos reales

Definición

Consiste en la ejecución de pruebas piloto que permitan verificar el comportamiento de los sistemas implementados en condiciones reales de operación. Esto permite identificar fallas, oportunidades de mejora y ajustar parámetros antes de una implementación total.

Política

Toda prueba debe realizarse con la supervisión de responsables técnicos y usuarios de proceso, utilizando procedimientos estandarizados y registros de resultados para garantizar trazabilidad y objetividad en la evaluación.

Estrategia

Definir escenarios de prueba representativos, establecer métricas claras de evaluación, documentar incidencias y realizar ajustes antes de escalar la implementación al resto de la institución.

Gestión de disponibilidad y reasignación del personal

Definición

Incluye el levantamiento de información sobre la estructura organizacional, disponibilidad horaria, carga laboral y competencias del personal, con el fin de evaluar su capacidad para asumir nuevas funciones dentro de los procesos estratégicos mejorados.

Política

La reasignación de personal debe garantizar equidad, transparencia y estar basada en criterios objetivos como experiencia, formación y compatibilidad con las nuevas exigencias del proceso.

Estrategia

Utilizar instrumentos de recolección de datos como encuestas, entrevistas y análisis documental para determinar disponibilidad real. Elaborar un diagnóstico que permita planificar la redistribución del recurso humano de forma eficiente.

Gestión de reubicación funcional del personal

Definición

Este paquete contempla la redistribución formal de funciones y tareas entre el personal, de acuerdo con las nuevas exigencias del rediseño de procesos. Se busca una asignación más eficiente del trabajo en función de las capacidades del equipo humano.

Política

Las reubicaciones deben estar respaldadas por una justificación técnica y contar con aprobación de las autoridades competentes. Se debe notificar formalmente a los empleados y respetar sus derechos laborales.

Estrategia

Elaborar un plan de transición progresivo, donde se definan claramente las nuevas tareas, responsables y líneas de reporte. Acompañar el proceso con acciones de sensibilización y acompañamiento técnico.

Gestión del proceso de capacitación institucional

Definición

Incluye la planificación, diseño e implementación de sesiones formativas para el personal que participa en los procesos estratégicos mejorados. Se enfoca en el desarrollo de competencias técnicas y operativas específicas.

Política

La capacitación debe ser obligatoria, estar orientada a resultados concretos y adaptarse al nivel de conocimiento previo del personal. Debe ser registrada y evaluada para comprobar su efectividad.

Estrategia

Diseñar un cronograma de formación por proceso, desarrollar materiales didácticos alineados al nuevo modelo de operación y utilizar métodos participativos que aseguren la asimilación del contenido.

Evaluación de aprendizaje y desempeño del personal capacitado

Definición

Este paquete consiste en la aplicación de herramientas que permitan medir el grado de comprensión y apropiación del contenido impartido durante las capacitaciones. Involucra pruebas teóricas y ejercicios prácticos relacionados con los nuevos procesos.

Política

Las evaluaciones deben ser objetivas, contextualizadas al trabajo real del personal y utilizadas para definir acciones correctivas si es necesario. Se deben aplicar de forma imparcial y resguardar los resultados.

Estrategia

Desarrollar instrumentos de evaluación que incluyan rúbricas de desempeño, realizar sesiones de retroalimentación y ajustar el plan formativo según los resultados obtenidos en las evaluaciones.

Elaboración de manuales de procedimiento estratégico

Definición

Documento integrador que recopila, analiza y presenta de manera estructurada los hallazgos obtenidos a partir de la evaluación y medición de los procesos estratégicos. Este paquete de

trabajo contempla la interpretación de la información recolectada, la sistematización de los logros alcanzados, la identificación de desviaciones y la formulación de propuestas de mejora. Constituye un insumo clave para la toma de decisiones y la sostenibilidad de las acciones implementadas.

Política

Proporcionar a la institución un informe claro, confiable y orientado a la mejora continua, que no solo evidencie los resultados de los procesos estratégicos evaluados, sino que también establezca acciones correctivas, preventivas y de innovación que fortalezcan la eficiencia institucional y aseguren la permanencia de las mejoras alcanzadas.

Definición de roles y responsabilidades

Definición

Son documentos técnicos y normativos que describen de forma ordenada y estandarizada las actividades, flujos de trabajo, funciones y responsabilidades dentro de los procesos estratégicos institucionales. Su propósito es servir como herramienta de consulta y referencia que asegure uniformidad en la ejecución, facilite la capacitación del personal y fortalezca la transparencia y control en la gestión pública.

Política

Todo proceso estratégico deberá estar documentado en un manual aprobado por la autoridad correspondiente y de cumplimiento obligatorio para los servidores públicos involucrados. La Procuraduría garantizará que los manuales se mantengan actualizados, accesibles y alineados con las disposiciones legales y normativas vigentes, promoviendo así la eficiencia operativa y evitando la discrecionalidad en la gestión.

Estrategia

La estrategia para la implementación de la Guía de roles y responsabilidades se orienta a levantar información organizacional sobre puestos y funciones, definir responsabilidades clave a través de metodologías como la matriz RACI, redactar la guía de manera estructurada y clara, validarla institucionalmente con la participación de las jefaturas, difundirla mediante capacitaciones al personal, y garantizar su revisión periódica para ajustarla a los cambios organizativos, normativos o tecnológicos que incidan en los procesos estratégicos.

Consolidación de registros institucionales

Definición

Sistema de información estructurado que centraliza, organiza y resguarda los datos vinculados a los procesos estratégicos de la institución. Su finalidad es garantizar la disponibilidad, integridad y trazabilidad de la información, evitando duplicidades, pérdidas de datos y asegurando una fuente única y confiable para la consulta y el análisis institucional.

Política

Toda la información generada en los procesos estratégicos deberá registrarse en una base consolidada, diseñada bajo estándares de seguridad, accesibilidad y confiabilidad. La institución se compromete a que esta base de datos sea administrada por áreas responsables, con accesos definidos y revisiones periódicas que aseguren la calidad y actualización de los registros.

Estrategia

La estrategia para la implementación de la Base consolidada de registros se centra en identificar y recopilar la información generada en los procesos estratégicos, diseñar una estructura única que garantice su integridad y fácil consulta, validar los datos antes de su incorporación, establecer niveles de acceso según responsabilidades institucionales, capacitar al personal en su uso adecuado y asegurar la actualización constante mediante revisiones periódicas que permitan mantener la confiabilidad y pertinencia de la información.

Elaboración de informes de resultados de campo

Definición

Corresponde al conjunto de datos recolectados directamente en la ejecución de los procesos estratégicos, a través de instrumentos de medición, observación y registro en sitio. Este paquete de trabajo busca garantizar que los resultados obtenidos reflejen la realidad operativa, sirviendo como insumo confiable para el análisis, la evaluación institucional y la toma de decisiones.

Política

Toda actividad vinculada a procesos estratégicos deberá contar con un mecanismo de recolección de información en campo, que asegure datos completos, veraces y oportunos. La institución velará porque la información recopilada se documente en formatos oficiales, sea validada por las áreas responsables y se integre en la base consolidada de registros para su posterior análisis.

Estrategia

La estrategia para la gestión de la Información de resultados de campo se enfoca en diseñar instrumentos estandarizados de recolección, capacitar al personal encargado de su aplicación, establecer mecanismos de control para validar la calidad y veracidad de los datos, garantizar la sistematización de la información recolectada en un repositorio único, y promover su análisis periódico como insumo principal para los informes institucionales y las acciones de mejora continua.

Análisis estadísticos de información

Definición

El Análisis estadísticos de información comprende la aplicación de métodos cuantitativos y técnicas estadísticas para interpretar los datos recolectados en los procesos estratégicos, transformándolos en indicadores y evidencias objetivas. Este paquete de trabajo permite identificar tendencias, medir el grado de eficiencia y eficacia institucional, así como detectar áreas críticas que requieran acciones correctivas o de mejora continua.

Política

La institución deberá garantizar que toda la información obtenida en los procesos estratégicos sea sometida a análisis estadístico mediante metodologías validadas, asegurando la objetividad y la confiabilidad de los resultados. Dichos análisis deberán documentarse en reportes oficiales y estar disponibles para las autoridades responsables de la toma de decisiones.

Estrategia

La estrategia para la ejecución del Análisis estadísticos de información se orienta a definir indicadores clave alineados con los objetivos institucionales, aplicar herramientas estadísticas apropiadas para cada tipo de dato, sistematizar los resultados en reportes comparativos, validar los análisis con las áreas responsables para garantizar su pertinencia y finalmente integrar los hallazgos en la planificación institucional como base para la mejora de los procesos estratégicos.

Elaboración del plan de mejora continua

Definición

Conjunto sistemático de acciones y metodologías orientadas a optimizar la eficiencia, transparencia y efectividad de los procedimientos institucionales. Su propósito es identificar oportunidades de mejora en la gestión interna, implementar soluciones efectivas y evaluar resultados, promoviendo la excelencia y la responsabilidad en el servicio público.

Política

Comprometer a fortalecer sus procesos estratégicos mediante la mejora continua, garantizando eficiencia, transparencia y calidad en la gestión de sus funciones. Todo el personal involucrado deberá participar activamente en la identificación de áreas de mejora, la aplicación de acciones correctivas y preventivas, y la evaluación periódica de los resultados, asegurando la confianza ciudadana y la optimización de los recursos institucionales.

Estrategia

Se implementarán estrategias basadas en el análisis de indicadores de desempeño, la documentación y estandarización de procedimientos, y la capacitación constante del personal. Asimismo, se fomentará la retroalimentación sistemática, la revisión periódica de procesos críticos y la adopción de mejores prácticas administrativas, con el objetivo de optimizar los tiempos de respuesta, reducir errores y fortalecer la efectividad de los procesos estratégicos de la Procuraduría.

4.3.3 ACTIVIDADES POR PAQUETE DE TRABAJO

Tabla 417. Actividades por paquete de trabajo.

Paquete 1: Adquisición de software/hardware		
Código	Actividad	Descripción
A1	Identificar los requerimientos técnicos	Reunir y documentar las necesidades funcionales y técnicas del software y hardware requerido, en coordinación con las áreas usuarias involucradas en la mejora de los procesos estratégicos.
A2	Analizar el mercado	Investigar las opciones disponibles en el mercado, evaluando proveedores, características técnicas, precios, tiempos de entrega y condiciones de soporte para determinar las alternativas más viables.
A3	Elaborar el presupuesto estimado	Calcular el costo total estimado de adquisición del software y hardware, tomando en cuenta cotizaciones preliminares, impuestos, envío e instalación.

A4	Realizar la solicitud y evaluación de cotizaciones	Elaborar los términos de referencia o requerimientos técnicos para solicitar cotizaciones a proveedores y realizar una evaluación comparativa con base en criterios técnicos y económicos.
A5	Seleccionar los proveedores	Identificación y evaluación de proveedores que cumplan con los requisitos técnicos, legales y presupuestarios para la compra de software y hardware.
A6	Gestión del proceso de proceso	Consiste en organizar y controlar las adquisiciones de bienes y servicios necesarios para la institución, garantizando oportunidad, eficiencia, transparencia y cumplimiento de la normativa, con el fin de optimizar recursos y asegurar la continuidad de los procesos estratégicos.
A7	Recibir el software y hardware	Verificar que los equipos y licencias recibidas coincidan con lo solicitado, realizar pruebas básicas de funcionamiento y validar que cumplen con las especificaciones técnicas.
A8	Instalar y configurar el software y hardware	Ejecutar la instalación del hardware y software en los equipos o sistemas institucionales, asegurando su correcta configuración y compatibilidad operativa.
A9	Capacitar al personal	Proporcionar formación técnica y operativa al personal que utilizará o dará mantenimiento al software y hardware adquirido, para garantizar su adecuado uso.
A10	Documentar el proceso	Registrar toda la información del proceso de adquisición, incluyendo actas, informes técnicos, contratos, facturas, garantías, manuales y otros documentos de respaldo.
A11	Entregar formalmente y cierre del paquete	Elaborar un informe final del proceso de adquisición, realizar la entrega formal a las unidades beneficiadas y proceder al cierre administrativo del paquete de trabajo.
Paquete 2: Configuración de sistemas y conexiones		
A12	Instalar sistemas software y hardware	Instalar en los servidores o entornos virtuales los sistemas de gestión adquiridos, asegurando que se cumplan los requerimientos técnicos y de seguridad definidos.
A13	Configurar las bases de datos	Crear e inicializar las bases de datos necesarias para el funcionamiento del sistema, estableciendo estructuras, parámetros de conexión y usuarios administradores.
A14	Realizar la integración entre módulos del sistema	Configurar y verificar que los distintos módulos del sistema de gestión se comuniquen correctamente entre sí, permitiendo el flujo automático de información.

A15	Configurar los usuarios y roles de acceso	Establecer los perfiles de usuario, permisos y niveles jerárquicos de acceso al sistema, conforme a la estructura organizativa de la Procuraduría.
A16	Conectar el sistema a los procesos estratégicos	Configurar el enlace del sistema de gestión con otros servicios internos existentes, como correo institucional, sistemas de autenticación, o plataformas de expediente digital si aplican.
A17	Parametrizar el sistema	Ajustar las opciones internas del sistema de gestión de acuerdo con las políticas de la institución.
A18	Realizar pruebas funcionales y de conexión	Realizar pruebas integrales para validar que todas las funcionalidades y conexiones del sistema operan correctamente, incluyendo pruebas de ingreso, consulta, registro y comunicación entre módulos.
A19	Resolver fallos o errores lógicos	Identificar y corregir errores de configuración, validaciones incorrectas o fallos en la conexión entre componentes lógicos del sistema.
A20	Realizar capacitación en uso del sistema	Capacitar a los usuarios clave en el uso del sistema ya configurado, incluyendo navegación, ingreso de datos, consultas, reportes y validaciones de seguridad.
A21	Elaborar documentación técnica y funcional	Elaborar documentación que describa la configuración realizada, parámetros definidos, estructura de roles y manuales de uso para el sistema de gestión.
A22	Desarrollar la validación final y entrega del sistema operativo	Realizar una validación conjunta con usuarios clave y responsables institucionales para aprobar el funcionamiento final del sistema y formalizar su entrega.
Paquete 3: Ajuste de procesos para integración digital		
A23	Identificar los procesos estratégicos a digitalizar	Seleccionar los procesos clave que requieren adaptación para su ejecución en plataformas digitales, priorizando aquellos con mayor impacto institucional.
A24	Mapear el proceso actual	Documentar gráficamente la forma en que actualmente se ejecuta cada proceso estratégico, incluyendo pasos, responsables, tiempos y medios utilizados (físico/digital).
A25	Definición de objetivos de digitalización	Establecer lo que se busca lograr con la digitalización (eficiencia, reducción de tiempos, trazabilidad, reducción de papel, etc.), alineado con las metas institucionales.
A26	Analizar las brechas tecnológicas	Identificar qué elementos del proceso actual no pueden realizarse en un entorno digital con las herramientas disponibles y qué ajustes se deben hacer para permitir su automatización o virtualización.

A27	Rediseñar el proceso en versión digital	Modificar y simplificar el flujo del proceso para adaptarlo a su ejecución en un entorno digital, eliminando pasos innecesarios y considerando los flujos del sistema de gestión.
A28	Definir los requisitos técnicos del proceso digital	Especificar qué funcionalidades requiere el sistema (formularios, flujos de aprobación, validaciones, campos obligatorios, conexiones con otros módulos o sistemas).
A29	Parametrizar el proceso en el sistema	Configurar el proceso directamente en el software (rutas, permisos, formularios, reglas), usando las herramientas administrativas del sistema de gestión institucional.
A30	Realizar pruebas de funcionamiento del proceso digital	Ejecutar el proceso digital en un entorno de prueba para verificar que cumple con su propósito, permite fluidez operativa y no presenta errores técnicos.
A31	Efectuar la validación funcional con usuarios claves	Involucrar a los responsables del proceso en la revisión de su versión digital para confirmar que la lógica operativa se conserva y que el flujo es funcional.
A32	Realizar ajustes finales según observaciones	Modificar el diseño o configuración del proceso en el sistema para incorporar correcciones o mejoras identificadas por los usuarios.
A33	Implementar el proceso digitalizado	Activar la versión final del proceso en el entorno real del sistema, habilitándolo para su uso oficial por parte de las unidades correspondientes.
A34	Dar seguimiento y evaluación del desempeño	Monitorear el uso del proceso durante las primeras semanas, recopilando indicadores de rendimiento y retroalimentación de los usuarios para futuras mejoras.
Paquete 4: Pruebas de funcionalidad en procesos reales		
A35	Planificar las pruebas piloto	Diseñar un plan de pruebas que incluya los procesos estratégicos digitalizados, los responsables de ejecutarlos, el entorno de prueba, los objetivos de validación y los criterios de éxito.
A36	Seleccionar las unidades participantes	Identificar y coordinar con las áreas o departamentos que ejecutarán los procesos durante la fase de prueba, eligiendo usuarios clave que participen activamente.
A37	Cargar los datos de prueba	Ingresa información simulada o controlada en el sistema digital para ejecutar los procesos sin comprometer datos reales, permitiendo verificar su funcionalidad sin riesgos.
A38	Ejecutar de forma controlada los procesos	Realizar los procesos estratégicos directamente en el sistema digital en condiciones similares a las reales, siguiendo el flujo completo desde inicio hasta cierre.

A39	Monitorear en tiempo real	Supervisar paso a paso la ejecución de los procesos durante la prueba, detectando errores de sistema, interrupciones, desvíos o tiempos excesivos en los flujos.
A40	Registrar las incidencias y resultados	Documentar cualquier error, dificultad técnica, retraso, falla en la lógica del proceso o desviación respecto al diseño previsto, así como los aspectos que funcionaron correctamente.
A41	Recolectar la retroalimentación de los usuarios	Entrevistar o encuestar a los usuarios que participaron en la prueba para conocer su experiencia, dificultades, percepciones de utilidad y sugerencias de mejora.
A42	Analizar los resultados de la prueba	Evaluar el desempeño del sistema en la ejecución real de los procesos, identificando oportunidades de mejora y verificando si se cumplieron los objetivos de la digitalización.
A43	Realizar ajustes post-prueba	Realizar las correcciones o mejoras necesarias en los procesos digitalizados o en la configuración del sistema con base en los resultados obtenidos durante la prueba.
A44	Efectuar validación final con responsable	Presentar los resultados de la prueba a los responsables de área para confirmar que el proceso funciona de manera adecuada y se encuentra listo para su implementación definitiva.
Paquete 5: Gestión de disponibilidad y reasignación del personal		
A45	Identificar los procesos estratégicos que requieren reasignación	Determinar qué procesos han sido modificados o digitalizados y necesitan un nuevo diseño de roles o asignación de personal para su funcionamiento adecuado.
A46	Desarrollar levantamiento de plantilla de personal actual	Recopilar información actualizada sobre los servidores públicos disponibles, sus cargos, funciones actuales y unidades a las que pertenecen.
A47	Mapear las capacidades y perfiles del personal	Analizar los perfiles profesionales, competencias técnicas, experiencia y habilidades del personal para identificar coincidencias con los nuevos requerimientos de los procesos mejorados.
A48	Evaluar la carga laboral existente	Revisar la carga de trabajo actual de cada colaborador para determinar si tiene capacidad disponible para asumir nuevas responsabilidades o reasignaciones.
A49	Analizar la disponibilidad por unidad organizativa	Estudiar cada unidad de la Procuraduría para identificar si cuenta con personal suficiente y con el perfil adecuado para ejecutar los nuevos procesos estratégicos.

A50	Identificar las brechas de personal	Detectar vacíos en cobertura, perfiles insuficientes o unidades con déficit de recursos humanos que podrían afectar la ejecución eficiente de los procesos.
A51	Llevar a cabo la definición preliminar de reasignación	Proponer posibles movimientos o reasignaciones internas del personal existente, considerando la disponibilidad, el perfil y las prioridades institucionales.
A52	Ejecutar validación con jefaturas y áreas responsables	Presentar los hallazgos del análisis de disponibilidad a los responsables de cada unidad para validar su viabilidad y recoger retroalimentación sobre la factibilidad de reasignaciones.
A53	Documentar el análisis de disponibilidad	Registrar de forma sistemática los resultados del análisis, incluyendo mapas de disponibilidad, perfiles compatibles y propuestas de reasignación inicial.
Paquete 6: Gestión de reubicación funcional del personal		
A54	Identificar las tareas afectadas por la mejora de procesos	Determinar qué tareas han sido modificadas, eliminadas o creadas como resultado de la digitalización o rediseño de los procesos estratégicos.
A55	Analizar la compatibilidad entre tareas y perfiles disponibles	Evaluar qué tareas pueden ser asumidas por los perfiles existentes dentro de la institución, considerando conocimientos, experiencia, competencias y nivel de responsabilidad.
A56	Agrupar las tareas por función y carga operativa	Organizar las tareas identificadas por similitud funcional y nivel de complejidad, para facilitar su asignación lógica y equitativa entre los puestos disponibles.
A57	Definir las nuevas asignaciones de tareas	Establecer qué servidor público o puesto será responsable de cada tarea reasignada, alineando funciones con la estructura organizacional y las capacidades identificadas.
A58	Coordinar con jefatura para validar reasignaciones	Reunirse con responsables de áreas para confirmar que las tareas reubicadas se pueden integrar a las funciones de sus equipos sin afectar la operación.
A59	Actualizar las descripciones de puesto	Modificar los perfiles de puesto afectados para reflejar la nueva distribución de tareas, asegurando claridad en las funciones y responsabilidades.
A60	Comunicar los cambios al personal	Informar formalmente a los servidores públicos sobre las nuevas tareas asignadas, aclarando los motivos del cambio, las expectativas y los nuevos flujos de trabajo.
A61	Inducción inicial en la transición de tareas	Brindar seguimiento cercano a los servidores públicos que reciben nuevas funciones, apoyando en dudas operativas y asegurando que la transición se dé de manera fluida.

A62	Evaluar el desempeño tras la reubicación	Verificar si las tareas reasignadas están siendo ejecutadas correctamente, mediante indicadores de cumplimiento y retroalimentación de los responsables.
Paquete 7: Gestión del proceso de capacitación institucional		
A63	Elaborar el plan de capacitación por proceso	Diseñar un plan específico para cada proceso estratégico mejorado, que detalle los objetivos de aprendizaje, contenidos, metodología, recursos y personal a capacitar.
A64	Preparar los materiales didácticos y guías	Elaborar manuales, presentaciones, instructivos y simulaciones que sirvan como apoyo para facilitar la comprensión y aplicación de los procesos mejorados y digitalizados.
A65	Asignar los instructores o facilitadores	Designar personal técnico o especialistas internos con dominio de los procesos mejorados y del sistema digital, quienes estarán a cargo de impartir las capacitaciones
A66	Coordinar las jornadas de capacitación	Establecer fechas, horarios, plataformas (virtual/presencial), espacios físicos o enlaces virtuales, y asegurar que todos los elementos logísticos estén disponibles para la ejecución.
A67	Convocar al personal participante	Notificar oficialmente a los servidores públicos que deben asistir a las capacitaciones según el proceso en el que participen, asegurando su disponibilidad y compromiso.
A68	Ejecutar la capacitación por proceso	Realizar las sesiones formativas explicando paso a paso la ejecución del nuevo proceso, sus cambios respecto a la versión anterior y su funcionamiento en el sistema digital.
A69	Aplicar los ejercicios prácticos o simulaciones	Guiar a los participantes en la ejecución práctica del proceso dentro del sistema, para reforzar el aprendizaje mediante simulaciones o casos reales.
A70	Evaluar los conocimientos adquiridos	Aplicar pruebas, encuestas o ejercicios de comprobación para verificar que los participantes comprendieron y son capaces de aplicar correctamente el proceso aprendido.
A71	Registrar la participación y resultados	Documentar la asistencia, desempeño y observaciones por cada participante para generar evidencias de cumplimiento y detectar posibles necesidades de refuerzo.
A72	Entregar las constancias de participación	Emitir constancias a los participantes que completaron satisfactoriamente la capacitación, como reconocimiento institucional y respaldo formal de su preparación.

A73	Desarrollar la retroalimentación y mejora del proceso de capacitación	Recoger opiniones de los asistentes e instructores sobre la utilidad, claridad y efectividad de las sesiones, para realizar mejoras en futuras jornadas.
Paquete 8: Evaluación de aprendizaje y desempeño del personal capacitado		
A74	Definir los criterios de evaluación	Establecer los indicadores clave que se utilizarán para medir si los participantes comprendieron los procesos, tales como conocimiento del flujo, uso del sistema y cumplimiento de roles asignados.
A75	Diseñar los instrumentos de evaluación	Elaborar pruebas escritas, cuestionarios digitales, rúbricas o listas de verificación que permitan medir de forma objetiva los conocimientos y habilidades adquiridos por los participantes.
A76	Aplicar las evaluaciones teóricas	Administrar pruebas que midan el conocimiento conceptual de los participantes sobre los procesos mejorados, su estructura, roles y requerimientos.
A77	Realizar los ejercicios prácticos o simulaciones	Solicitar a los participantes que ejecuten el proceso digitalizado en el sistema como práctica evaluativa, verificando su capacidad de aplicar lo aprendido en escenarios reales o simulados.
A78	Evaluar el desempeño individual	Analizar los resultados de cada participante tanto en pruebas teóricas como prácticas, identificando fortalezas y debilidades en el dominio del nuevo proceso.
A79	Realizar retroalimentación personalizada	Proporcionar a cada participante comentarios específicos sobre su desempeño, aclarar dudas y sugerir acciones para reforzar los conocimientos en caso necesario.
A80	Registrar los resultados de aprendizaje	Documentar y archivar los resultados de cada participante, generando reportes por proceso, unidad o área para fines de seguimiento y toma de decisiones.
A81	Identificar las necesidades de reforzamiento	Determinar si existen participantes o procesos que requieren sesiones adicionales de capacitación por bajo nivel de comprensión o desempeño.
A82	Concretar recomendaciones para mejora continua	Emitir recomendaciones basadas en los resultados obtenidos para fortalecer futuros procesos de capacitación y asegurar una transferencia de conocimiento más efectiva.
Paquete 9: Manuales de procedimiento estratégico		
A83	Diagnóstico inicial de procesos	Identificar los procesos estratégicos existentes, sus responsables y la forma en que actualmente se ejecutan, con el fin de reconocer vacíos, duplicidades o inconsistencias.

A84	Definición del alcance del manual	Delimitar los procesos, subprocesos y actividades que serán documentados, así como las áreas y unidades organizativas involucradas.
A85	Levantamiento de información	Recopilar datos mediante entrevistas, talleres y revisión documental, para obtener una descripción real de las actividades y flujos de trabajo.
A86	Diseño de diagramas de flujo	Representar gráficamente las actividades y la secuencia lógica de cada proceso, facilitando su comprensión y análisis.
A87	Redacción de procedimientos estandarizados	Elaborar descripciones claras, precisas y secuenciales de cada procedimiento, definiendo entradas, actividades, responsables y resultados esperados.
A88	Integración de normativa aplicable	Incorporar en cada manual las leyes, reglamentos, lineamientos y políticas institucionales que regulan la ejecución de los procesos.
A89	Definición de roles y responsabilidades	Especificar las funciones de cada puesto o unidad en la ejecución de los procedimientos, evitando duplicidad y asegurando la rendición de cuentas.
A90	Revisión técnica del manual	Validar el contenido con expertos y responsables de las áreas implicadas, asegurando su pertinencia y aplicabilidad.
A91	Aprobación institucional del manual	Someter el documento a la validación y aprobación formal de las autoridades competentes para su oficialización.
A92	Difusión y capacitación del personal	Socializar el manual con las áreas involucradas y capacitar al personal en su aplicación, asegurando su uso correcto y uniforme en la práctica.
Paquete 10: Guía de roles y responsabilidades		
A93	Identificación de puestos y funciones existentes	Levantar un inventario de todos los cargos y funciones dentro de los procesos estratégicos de la institución.
A94	Revisión de organigramas institucionales	Analizar la estructura organizativa vigente para asegurar la coherencia entre jerarquías y responsabilidades.
A95	Definición de roles estratégicos clave	Determinar las posiciones críticas que intervienen directamente en la ejecución de procesos estratégicos.
A96	Elaboración de matriz de responsabilidades	Diseñar una matriz que especifique quién es responsable, quién aprueba, quién debe ser consultado y quién informado en cada actividad.
A97	Descripción detallada de funciones	Documentar las funciones, competencias y alcances de cada rol de manera clara y sin ambigüedades.

A98	Validación de roles con las áreas involucradas	Someter la propuesta de responsabilidades a revisión de jefaturas y responsables de procesos para garantizar pertinencia.
A99	Incorporación de normativa aplicable	Integrar leyes, reglamentos y lineamientos internos que respalden y delimiten las funciones de cada puesto.
A100	Redacción estructurada de la guía	Elaborar el documento oficial con un formato estandarizado que facilite la consulta y aplicación por el personal.
A101	Aprobación institucional de la guía	Gestionar la validación formal de la guía por parte de las autoridades competentes.
A102	Difusión y capacitación del personal	Socializar la guía con todos los niveles de la institución, capacitando al personal en la correcta interpretación y cumplimiento de sus responsabilidades.
Paquete 11: Base consolidada de registros		
A103	Identificación de fuentes de información	Reconocer los registros que se generan en los procesos estratégicos y que deben formar parte de la base consolidada.
A104	Definición de estructura de la base de datos	Diseñar la organización de la información mediante campos, categorías y criterios de clasificación homogéneos.
A105	Estandarización de formatos de registro	Unificar los formatos de captura de información para evitar inconsistencias y duplicidades.
A106	Diseño de sistemas de acceso	Establecer niveles de permisos para usuarios, garantizando seguridad y control en el manejo de los datos.
A107	Integración de registros históricos	Incorporar en la base consolidada la información previa relevante para asegurar continuidad y trazabilidad.
A108	Validación de información ingresada	Verificar que los registros sean completos, correctos y confiables antes de su integración definitiva.
A109	Respaldo y almacenamiento seguro	Implementar mecanismos de seguridad informática y copias de respaldo para proteger la información.
A110	Generación de reportes automatizados	Configurar el sistema para producir informes periódicos a partir de los datos consolidados.
A111	Capacitación de usuarios	Formar al personal responsable en el uso adecuado de la base de datos y en las políticas de registro de información.
A112	Mantenimiento y actualización continua	Establecer rutinas de actualización periódica para mantener la base consolidada vigente y confiable.
Paquete 12: Informes de resultados en campo		

A113	Definición de formatos de reporte	Establecer el diseño y estructura de los informes, asegurando claridad, uniformidad y validez institucional.
A114	Consolidación de datos recolectados	Reunir y organizar la información obtenida en las mediciones y registros de campo.
A115	Clasificación de resultados por proceso	Ordenar la información de acuerdo con los procesos estratégicos evaluados para facilitar su análisis.
A116	Validación de la información recopilada	Revisar la consistencia y confiabilidad de los datos antes de su incorporación en los informes oficiales.
A117	Elaboración de reportes preliminares	Generar versiones iniciales de los informes para revisión por las áreas responsables.
A118	Análisis descriptivo de resultados	Interpretar los datos mediante resúmenes estadísticos, tablas y gráficos ilustrativos.
A119	Redacción de conclusiones de campo	Elaborar conclusiones claras y fundamentadas basadas en la evidencia recolectada.
A120	Formulación de recomendaciones inmediatas	Incluir en los informes propuestas de mejora aplicables directamente en la operación de los procesos.
A121	Validación y aprobación institucional	Someter los informes a revisión y aprobación de las jefaturas y de la dirección correspondiente.
A122	Entrega y difusión de los informes	Distribuir los informes finales a las áreas involucradas y autoridades, asegurando su uso en la toma de decisiones.
Paquete 13: Análisis estadísticos de información		
A123	Recolección de datos consolidados	Extraer la información registrada en las bases de datos y reportes de campo para su análisis formal.
A124	Clasificación de la información	Organizar los datos según variables, categorías y procesos estratégicos a evaluar.
A125	Selección de métodos estadísticos	Determinar las técnicas estadísticas más adecuadas según los objetivos del análisis.
A126	Procedimiento de datos en software especializado	Utilizar herramientas informáticas para el tratamiento y análisis de la información
A127	Generación de indicadores clave	Calcular métricas relevantes que permitan medir eficiencia, eficacia y calidad de los procesos estratégicos.
A128	Análisis comparativo	Contrastar los resultados con la línea base y con periodos anteriores para identificar variaciones y tendencias.
A129	Identificación de patrones y brechas	Detectar comportamientos recurrentes y diferencias significativas que requieran atención.
A130	Elaboración de representaciones gráficas	Crear tablas, gráficos y diagramas que faciliten la comprensión visual de los resultados estadísticos.
A131	Redacción de informe estadístico	Documentar los resultados obtenidos, explicando los métodos aplicados y los hallazgos más relevantes.

A132	Validación de resultados con las áreas responsables	Presentar los hallazgos a las unidades correspondientes para asegurar pertinencia y confiabilidad antes de su uso en la toma de decisiones.
Paquete 14: Plan de mejora continua		
A133	Identificación de áreas de oportunidad	Revisar los resultados de evaluaciones e informes institucionales para detectar procesos que requieren fortalecimiento.
A134	Priorización de problemas y necesidades	Establecer un orden de atención considerando impacto, urgencia y disponibilidad de recursos.
A135	Definición de objetivos de mejora	Formular metas claras y medibles que orienten las acciones de mejora continua.
A136	Diseño de acciones correctivas y preventivas	Proponer actividades específicas que permitan resolver problemas actuales y evitar su recurrencia.
A137	Asignación de responsables	Determinar qué áreas o cargos serán responsables de implementar cada acción de mejora.
A138	Definición de indicadores de seguimiento	Establecer métricas que permitan evaluar el grado de cumplimiento y efectividad de las acciones.
A139	Elaboración del documento del plan	Redactar el plan formal con los objetivos, acciones, responsables, plazos e indicadores establecidos.
A140	Validación institucional del plan	Someter el documento a revisión y aprobación por parte de la alta dirección.
A141	Difusión del plan a las áreas involucradas	Socializar el documento entre los responsables de ejecución para asegurar comprensión y compromiso.
A142	Monitoreo y actualización del plan	Realizar revisiones periódicas de los avances, incorporando ajustes cuando sea necesario para garantizar la mejora continua.

Fuente: Elaboración propia.

4.4 MATRIZ DE PRECEDENCIA

En el presente apartado se describen de manera detallada las relaciones de precedencia entre las actividades que integran cada uno de los entregables definidos en la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) del proyecto. Esta información es fundamental para establecer el orden lógico de ejecución, identificar dependencias y facilitar la programación adecuada de las tareas. Para representar estas relaciones de manera clara y estructurada, se presentan a continuación una serie de tablas que especifican las actividades, sus códigos correspondientes, los entregables a los que pertenecen y sus respectivas actividades predecesoras.

Tabla 418. Matriz de precedencia.

Paquete de trabajo	Cod.	Descripción de la actividad	Precedencia
Adquisición de software/hardware	A1	Identificar los requerimientos técnicos	-
	A2	Analizar el mercado	A1
	A3	Elaborar el presupuesto estimado	A2
	A4	Realizar la solicitud y evaluación de cotizaciones	A3
	A5	Seleccionar los proveedores	A4
	A6	Gestión del proceso de proceso	A5
	A7	Recibir el software y hardware	A6
	A8	Instalar y configurar el software y hardware	A6, A7
	A9	Capacitar al personal	A8
	A10	Documentar el proceso	A9
	A11	Entregar formalmente y cierre del paquete	A10
Configuración de sistemas y conexiones	A12	Instalar sistemas software y hardware	A11
	A13	Configurar las bases de datos	A12
	A14	Realizar la integración entre módulos del sistema	A12,A13
	A15	Configurar los usuarios y roles de acceso	A14
	A16	Conectar el sistema a los procesos estratégicos	A15
	A17	Parametrizar el sistema	A16
	A18	Realizar pruebas funcionales y de conexión	A17
	A19	Resolver fallos o errores lógicos	A18
	A20	Realizar capacitación en uso del sistema	A19
	A21	Elaborar documentación técnica y funcional	A19,A20
	A22	Desarrollar la validación final y entrega del sistema operativo	A21
Ajuste de procesos para integración digital	A23	Identificar los procesos estratégicos a digitalizar	A22
	A24	Mapear el proceso actual	A23
	A25	Definición de objetivos de digitalización	A24
	A26	Analizar las brechas tecnológicas	A25
	A27	Rediseñar el proceso en versión digital	A26
	A28	Definir los requisitos técnicos del proceso digital	27
	A29	Parámetrotrizar el proceso en el sistema	A27, A28
	A30	Realizar pruebas de funcionamiento del proceso digital	A29
	A31	Efectuar la validación funcional con usuarios claves	A30
	A32	Realizar ajustes finales según observaciones	A31
	A33	Implementar el proceso digitalizado	A32
	A34	Dar seguimiento y evaluación del desempeño	A33
	A35	Planificar las pruebas piloto	A34

Pruebas de funcionalidad en procesos reales	A36	Seleccionar las unidades participantes	A35
	A37	Cargar los datos de prueba	A36
	A38	Ejecutar de forma controlada los procesos	A37
	A39	Monitorear en tiempo real	A38
	A40	Registrar las incidencias y resultados	A39
	A41	Recolectar la retroalimentación de los usuarios	A40
	A42	Analizar los resultados de la prueba	A41
	A43	Realizar ajustes post-prueba	A42
	A44	Efectuar validación final con responsable	A43
Gestión de disponibilidad y reasignación del personal	A45	Identificar los procesos estratégicos que requieren reasignación	-
	A46	Desarrollar levantamiento de plantilla de personal actual	A45
	A47	Mapear las capacidades y perfiles del personal	A46
	A48	Evaluar la carga laboral existente	A47
	A49	Analizar la disponibilidad por unidad organizativa	A48
	A50	Identificar las brechas de personal	A49
	A51	Llevar a cabo la definición preliminar de reasignación	A50
	A52	Ejecutar validación con jefaturas y áreas responsables	A51
	A53	Documentar el análisis de disponibilidad	A52
Gestión de reubicación funcional del personal	A54	Identificar las tareas afectadas por la mejora de procesos	A53
	A55	Analizar la compatibilidad entre tareas y perfiles disponibles	A54
	A56	Agrupar las tareas por función y carga operativa	A55
	A57	Definir las nuevas asignaciones de tareas	A56
	A58	Coordinar con jefatura para validar reasignaciones	A57
	A59	Actualizar las descripciones de puesto	A58
	A60	Comunicar los cambios al personal	A59
	A61	Inducción inicial en la transición de tareas	A60
	A62	Evaluar el desempeño tras la reubicación	A61
Gestión del proceso de capacitación institucional	A63	Elaborar el plan de capacitación por proceso	A62
	A64	Preparar los materiales didácticos y guías	A63
	A65	Asignar los instructores o facilitadores	A64
	A66	Coordinar las jornadas de capacitación	A65
	A67	Convocar al personal participante	A66
	A68	Ejecutar la capacitación por proceso	A67

	A69	Aplicar los ejercicios prácticos o simulaciones	A68
	A70	Evaluar los conocimientos adquiridos	A69
	A71	Registrar la participación y resultados	A69,A70
	A72	Entregar las constancias de participación	A71
	A73	Desarrollar la retroalimentación y mejora del proceso de capacitación	A72
Evaluación de aprendizaje y desempeño del personal capacitado	A74	Definir los criterios de evaluación	A73
	A75	Diseñar los instrumentos de evaluación	A74
	A76	Aplicar las evaluaciones teóricas	A75
	A77	Realizar los ejercicios prácticos o simulaciones	A76
	A78	Evaluar el desempeño individual	A77
	A79	Realizar retroalimentación personalizada	A78
	A80	Registrar los resultados de aprendizaje	A79
	A81	Identificar las necesidades de reforzamiento	A80
	A82	Concretar recomendaciones para mejora continua	A81
Manuales de procedimiento estratégicos	A83	Diagnóstico inicial de procesos	-
	A84	Definición del alcance del manual	A83
	A85	Levantamiento de información	A84
	A86	Diseño de diagramas de flujo	A85
	A87	Redacción de procedimientos estandarizados	A86
	A88	Integración de normativa aplicable	A87
	A89	Definición de roles y responsabilidades	A88
	A90	Revisión técnica del manual	A89
	A91	Aprobación institucional del manual	A90
	A92	Difusión y capacitación del personal	A91
Guía de roles y responsabilidades	A93	Identificación de puestos y funciones existentes	A92
	A94	Revisión de organigramas institucionales	A93
	A95	Definición de roles estratégicos clave	A94
	A96	Elaboración de matriz de responsabilidades	A95
	A97	Descripción detallada de funciones	A96
	A98	Validación de roles con las áreas involucradas	A97
	A99	Incorporación de normativa aplicable	A98
	A100	Redacción estructurada de la guía	A99
	A101	Aprobación institucional de la guía	A100
	A102	Difusión y capacitación del personal	A100, A101
Base consolidada de registros	A103	Identificación de fuentes de información	-
	A104	Definición de estructura de la base de datos	A103
	A105	Estandarización de formatos de registro	A104
	A106	Diseño de sistemas de acceso	A105

	A107	Integración de registros históricos	A105, A106
	A108	Validación de información ingresada	A107
	A109	Respaldo y almacenamiento seguro	A108
	A110	Generación de reportes automatizados	A109
	A111	Capacitación de usuarios	A110
	A112	Mantenimiento y actualización continua	A111
Informes de resultados en campo	A113	Definición de formatos de reporte	A112
	A114	Consolidación de datos recolectados	A113
	A115	Clasificación de resultados por proceso	A114
	A116	Validación de la información recopilada	A115
	A117	Elaboración de reportes preliminares	A116
	A118	Análisis descriptivo de resultados	A117
	A119	Redacción de conclusiones de campo	A118
	A120	Formulación de recomendaciones inmediatas	A119
	A121	Validación y aprobación institucional	A120
	A122	Entrega y difusión de los informes	A121
Análisis estadísticos de información	A123	Recolección de datos consolidados	A122
	A124	Clasificación de la información	A123
	A125	Selección de métodos estadísticos	A124
	A126	Procedimiento de datos en software especializado	A125
	A127	Generación de indicadores clave	A126
	A128	Análisis comparativo	A127
	A129	Identificación de patrones y brechas	A127, A128
	A130	Elaboración de representaciones gráficas	A129
	A131	Redacción de informe estadístico	A130
	A132	Validación de resultados con las áreas responsables	A131
Plan de mejora continua	A133	Identificación de áreas de oportunidad	A132
	A134	Priorización de problemas y necesidades	A133
	A135	Definición de objetivos de mejora	A134
	A136	Diseño de acciones correctivas y preventivas	A135
	A137	Asignación de responsables	A136
	A138	Definición de indicadores de seguimiento	A137
	A139	Elaboración del documento del plan	A138
	A140	Validación institucional del plan	A139
	A141	Difusión del plan a las áreas involucradas	A140
	A142	Monitoreo y actualización del plan	A141

Fuente: Elaboración propia.

4.5 TIEMPOS ESPERADOS

A continuación, se presenta el desglose detallado de cada paquete de trabajo que conforma el proyecto. En este análisis se recopilan las actividades asociadas a cada paquete, se asignan los tiempos estimados para su realización. Este procedimiento permite organizar y planificar de manera estructurada la ejecución del proyecto, facilitando la identificación de la ruta crítica y el control del cronograma. Como parte del análisis temporal, se incluye también el cálculo de la desviación estándar de cada actividad, con el fin de anticipar posibles variaciones en los tiempos y evaluar el riesgo asociado a cada tarea.

Para una mejor comprensión del enfoque utilizado, es importante tener en cuenta los siguientes conceptos y acrónimos, que corresponden:

- **Tn (Tiempo normal):** Representa el tiempo más probable o promedio estimado para completar una actividad bajo condiciones normales, sin contratiempos ni aceleraciones.
- **To (Tiempo óptimo):** Es el menor tiempo posible en el que se puede completar una actividad si todo se desarrolla de manera ideal, sin interrupciones ni retrasos. Corresponde al mejor escenario.
- **Tp (Tiempo pesimista):** Es el mayor tiempo que podría tomar completar una actividad considerando los posibles contratiempos o dificultades. Representa el peor escenario posible.
- **Te (Tiempo esperado):** Es una estimación ponderada del tiempo de duración de la actividad, calculada con la fórmula:

$$Te = \frac{To + 4Tn + Tp}{6}$$

Este valor proporciona una aproximación más realista del tiempo que probablemente tomará la actividad.

- **σ (Desviación estándar):** Indica el grado de incertidumbre o variabilidad en la duración de una actividad. Se calcula con la fórmula:

$$\sigma = \frac{Tp - To}{6}$$

Una mayor desviación sugiere que la actividad es más incierta o riesgosa en cuanto al cumplimiento de su duración estimada.

Tabla 419. Tiempos esperados.

Paquete de trabajo	Cod.	Descripción de actividad	Tn	To	Tp	Te	σ
Adquisición de software/hardware	A1	Identificar los requerimientos técnicos	3	1	5	3.00	0.667
	A2	Analizar el mercado	5	3	6	4.83	0.500
	A3	Elaborar el presupuesto estimado	2	1	4	2.17	0.500
	A4	Realizar la solicitud y evaluación de cotizaciones	8	5	10	7.83	0.833
	A5	Seleccionar los proveedores	3	1	5	3.00	0.667
	A6	Gestión del proceso de proceso	7	5	9	7.00	0.667
	A7	Recibir el software y hardware	2	1	4	2.17	0.500
	A8	Instalar y configurar el software y hardware	4	2	6	4.00	0.667
	A9	Capacitar al personal	3	1	5	3.00	0.667
	A10	Documentar el proceso	2	1	4	2.17	0.500
	A11	Entregar formalmente y cierre del paquete	2	1	4	2.17	0.500
Configuración de sistemas y conexiones	A12	Instalar sistemas software y hardware	3	2	5	3.17	0.500
	A13	Configurar las bases de datos	2	1	5	2.33	0.667
	A14	Realizar la integración entre módulos del sistema	2	2	4	2.33	0.333
	A15	Configurar los usuarios y roles de acceso	2	1	3	2.00	0.333
	A16	Conectar el sistema a los procesos estratégicos	3	2	4	3.00	0.333
	A17	Parametrizar el sistema	3	2	4	3.00	0.333
	A18	Realizar pruebas funcionales y de conexión	3	1	5	3.00	0.667
	A19	Resolver fallos o errores lógicos	4	2	4	3.67	0.333
	A20	Realizar capacitación en uso del sistema	3	1	6	3.17	0.833
	A21	Elaborar documentación técnica y funcional	2	1	4	2.17	0.500
	A22	Desarrollar la validación final y entrega del sistema operativo	2	1	4	2.17	0.500
	A23	Identificar los procesos estratégicos a digitalizar	2	1	4	2.17	0.500
Ajuste de procesos para integración digital	A24	Mapear el proceso actual	3	1	5	3.00	0.667
	A25	Definición de objetivos de digitalización	2	1	4	2.17	0.500
	A26	Analizar las brechas tecnológicas	3	1	4	2.83	0.500
	A27	Rediseñar el proceso en versión digital	4	2	5	3.83	0.500

	A28	Definir los requisitos técnicos del proceso digital	2	1	5	2.33	0.667
	A29	Parametrizar el proceso en el sistema	3	2	4	3.00	0.333
	A30	Realizar pruebas de funcionamiento del proceso digital	3	2	6	3.33	0.667
	A31	Efectuar la validación funcional con usuarios claves	2	1	3	2.00	0.333
	A32	Realizar ajustes finales según observaciones	2	1	3	2.00	0.333
	A33	Implementar el proceso digitalizado	2	1	4	2.17	0.500
	A34	Dar seguimiento y evaluación del desempeño	3	1	5	3.00	0.667
Pruebas de funcionalidad en procesos reales	A35	Planificar las pruebas piloto	2	1	4	2.17	0.500
	A36	Seleccionar las unidades participantes	2	1	4	2.17	0.500
	A37	Cargar los datos de prueba	2	1	4	2.17	0.500
	A38	Ejecutar de forma controlada los procesos	3	1	4	2.83	0.500
	A39	Monitorear en tiempo real	3	1	4	2.83	0.500
	A40	Registrar las incidencias y resultados	2	1	4	2.17	0.500
	A41	Recolectar la retroalimentación de los usuarios	2	1	3	2.00	0.333
	A42	Analizar los resultados de la prueba	3	1	4	2.83	0.500
	A43	Realizar ajustes post-prueba	3	2	4	3.00	0.333
	A44	Efectuar validación final con responsable	2	1	4	2.17	0.500
Gestión de disponibilidad y reasignación del personal	A45	Identificar los procesos estratégicos que requieren reasignación	2	1	4	2.17	0.500
	A46	Desarrollar levantamiento de plantilla de personal actual	2	1	5	2.33	0.667
	A47	Mapear las capacidades y perfiles del personal	3	2	5	3.17	0.500
	A48	Evaluar la carga laboral existente	2	1	3	2.00	0.333
	A49	Analizar la disponibilidad por unidad organizativa	2	1	3	2.00	0.333
	A50	Identificar las brechas de personal	2	1	4	2.17	0.500
	A51	Llevar a cabo la definición preliminar de reasignación	2	1	5	2.33	0.667
	A52	Ejecutar validación con jefaturas y áreas responsables	2	1	4	2.17	0.500
	A53	Documentar el análisis de disponibilidad	2	1	5	2.33	0.667

Gestión de reubicación funcional del personal	A54	Identificar las tareas afectadas por la mejora de procesos	2	1	6	2.50	0.833
	A55	Analizar la compatibilidad entre tareas y perfiles disponibles	2	1	4	2.17	0.500
	A56	Agrupar las tareas por función y carga operativa	2	1	5	2.33	0.667
	A57	Definir las nuevas asignaciones de tareas	2	1	5	2.33	0.667
	A58	Coordinar con jefatura para validar reasignaciones	2	1	4	2.17	0.500
	A59	Actualizar las descripciones de puesto	2	1	3	2.00	0.333
	A60	Comunicar los cambios al personal	2	1	6	2.50	0.833
	A61	Inducción inicial en la transición de tareas	3	2	4	3.00	0.333
	A62	Evaluar el desempeño tras la reubicación	2	1	3	2.00	0.333
Ejecución de capacitaciones por proceso	A63	Elaborar el plan de capacitación por proceso	2	1	4	2.17	0.500
	A64	Preparar los materiales didácticos y guías	3	1	6	3.17	0.833
	A65	Asignar los instructores o facilitadores	3	1	5	3.00	0.667
	A66	Coordinar las jornadas de capacitación	5	3	5	4.67	0.333
	A67	Convocar al personal participante	2	1	5	2.33	0.667
	A68	Ejecutar la capacitación por proceso	3	2	4	3.00	0.333
	A69	Aplicar los ejercicios prácticos o simulaciones	2	1	4	2.17	0.500
	A70	Evaluar los conocimientos adquiridos	4	2	4	3.67	0.333
	A71	Registrar la participación y resultados	2	1	4	2.17	0.500
	A72	Entregar las constancias de participación	2	1	4	2.17	0.500
Evaluación de aprendizaje	A73	Desarrollar la retroalimentación y mejora del proceso de capacitación	3	2	4	3.00	0.333
	A74	Definir los criterios de evaluación	2	1	4	2.17	0.500
	A75	Diseñar los instrumentos de evaluación	2	1	3	2.00	0.333
	A76	Aplicar las evaluaciones teóricas	3	2	5	3.17	0.500
	A77	Realizar los ejercicios prácticos o simulaciones	3	2	6	3.33	0.667

	A78	Evaluar el desempeño individual	2	1	5	2.33	0.667
	A79	Realizar retroalimentación personalizada	4	2	4	3.67	0.333
	A80	Registrar los resultados de aprendizaje	2	1	6	2.50	0.833
	A81	Identificar las necesidades de reforzamiento	3	1	5	3.00	0.667
	A82	Concretar recomendaciones para mejora continua	3	1	4	2.83	0.500
Manuales de procedimiento estratégico	A83	Diagnóstico inicial de procesos	6	4	7	5.83	0.500
	A84	Definición del alcance del manual	1	1	3	1.33	0.333
	A85	Levantamiento de información	6	4	8	6.00	0.667
	A86	Diseño de diagramas de flujo	6	3	8	5.83	0.833
	A87	Redacción de procedimientos estandarizados	6	3	8	5.83	0.833
	A88	Integración de normativa aplicable	3	1	5	3.00	0.667
	A89	Definición de roles y responsabilidades	4	2	6	4.00	0.667
	A90	Revisión técnica del manual	6	4	7	5.83	0.500
	A91	Aprobación institucional del manual	2	1	5	2.33	0.667
	A92	Difusión y capacitación del personal	2	1	4	2.17	0.500
Guía de roles y responsabilidades	A93	Identificación de puestos y funciones existentes	3	1	6	3.17	0.833
	A94	Revisión de organigramas institucionales	6	3	7	5.67	0.667
	A95	Definición de roles estratégicos clave	1	1	2	1.17	0.167
	A96	Elaboración de matriz de responsabilidades	3	1	4	2.83	0.500
	A97	Descripción detallada de funciones	1	1	3	1.33	0.333
	A98	Validación de roles con las áreas involucradas	1	1	2	1.17	0.167
	A99	Incorporación de normativa aplicable	2	1	4	2.17	0.500
	A100	Redacción estructurada de la guía	1	1	2	1.17	0.167
	A101	Aprobación institucional de la guía	4	2	6	4.00	0.667
	A102	Difusión y capacitación del personal	6	3	8	5.83	0.833
Base consolidada de registro	A103	Identificación de fuentes de información	2	1	4	2.17	0.500
	A104	Definición de estructura de la base de datos	5	2	7	4.83	0.833

	A105	Estandarización de formatos de registro	2	1	4	2.17	0.500
	A106	Diseño de sistemas de acceso	6	5	8	6.17	0.500
	A107	Integración de registros históricos	5	4	7	5.17	0.500
	A108	Validación de información ingresada	6	3	8	5.83	0.833
	A109	Respaldo y almacenamiento seguro	2	1	4	2.17	0.500
	A110	Generación de reportes automatizados	5	4	7	5.17	0.500
	A111	Capacitación de usuarios	6	3	8	5.83	0.833
	A112	Mantenimiento y actualización continua	1	1	3	1.33	0.333
Informes de resultados en campo	A113	Definición de formatos de reporte	2	1	4	2.17	0.500
	A114	Consolidación de datos recolectados	6	2	8	5.67	1.000
	A115	Clasificación de resultados por proceso	2	1	4	2.17	0.500
	A116	Validación de la información recopilada	1	1	3	1.33	0.333
	A117	Elaboración de reportes preliminares	3	2	5	3.17	0.500
	A118	Análisis descriptivo de resultados	5	3	7	5.00	0.667
	A119	Redacción de conclusiones de campo	1	1	3	1.33	0.333
	A120	Formulación de recomendaciones inmediatas	2	1	4	2.17	0.500
	A121	Validación y aprobación institucional	6	2	8	5.67	1.000
	A122	Entrega y difusión de los informes	5	2	7	4.83	0.833
Análisis estadísticos de información	A123	Recolección de datos consolidados	3	1	5	3.00	0.667
	A124	Clasificación de la información	4	2	6	4.00	0.667
	A125	Selección de métodos estadísticos	5	3	7	5.00	0.667
	A126	Procedimiento de datos en software especializado	6	3	8	5.83	0.833
	A127	Generación de indicadores clave	3	1	5	3.00	0.667
	A128	Análisis comparativo	4	2	6	4.00	0.667
	A129	Identificación de patrones y brechas	3	1	5	3.00	0.667
	A130	Elaboración de representaciones gráficas	1	2	3	1.50	0.167
	A131	Redacción de informe estadístico	1	1	3	1.33	0.333
	A132	Validación de resultados con las áreas responsables	1	1	3	1.33	0.333
Plan de mejora continua	A133	Identificación de áreas de oportunidad	6	3	8	5.83	0.833
	A134	Priorización de problemas y necesidades	5	2	7	4.83	0.833
	A135	Definición de objetivos de mejora	3	1	5	3.00	0.667
	A136	Diseño de acciones correctivas y preventivas	3	1	5	3.00	0.667

	A137	Asignación de responsables	5	2	7	4.83	0.833
	A138	Definición de indicadores de seguimiento	3	1	5	3.00	0.667
	A139	Elaboración del documento del plan	6	3	8	5.83	0.833
	A140	Validación institucional del plan	4	2	6	4.00	0.667
	A141	Difusión del plan a las áreas involucradas	6	4	8	6.00	0.667
	A142	Monitoreo y actualización del plan	6	4	8	6.00	0.667

Fuente: Elaboración propia.

4.6 RED TOTAL

Para ello se utiliza el diagrama PERT donde se entiende que es una herramienta de planificación y control de proyectos que permite representar gráficamente las actividades necesarias para completar un objetivo, destacando la secuencia lógica, las dependencias entre tareas y el tiempo estimado para su ejecución. Su finalidad principal es facilitar la identificación del **camino crítico**, es decir, la secuencia de actividades que determina la duración total del proyecto.

Componentes del diagrama de pert

Nodos (Eventos): Representan el inicio o fin de una o más actividades. Cada nodo señala un punto en el tiempo en el que una o varias tareas comienzan o terminan, pero no consume tiempo ni recursos por sí mismo.

Actividades (líneas o flechas): Son las tareas o trabajos que se deben ejecutar entre dos nodos. Se representan mediante flechas dirigidas, llevan un identificador (nombre o letra) y su duración estimada. Estas flechas indican la secuencia lógica del proyecto.

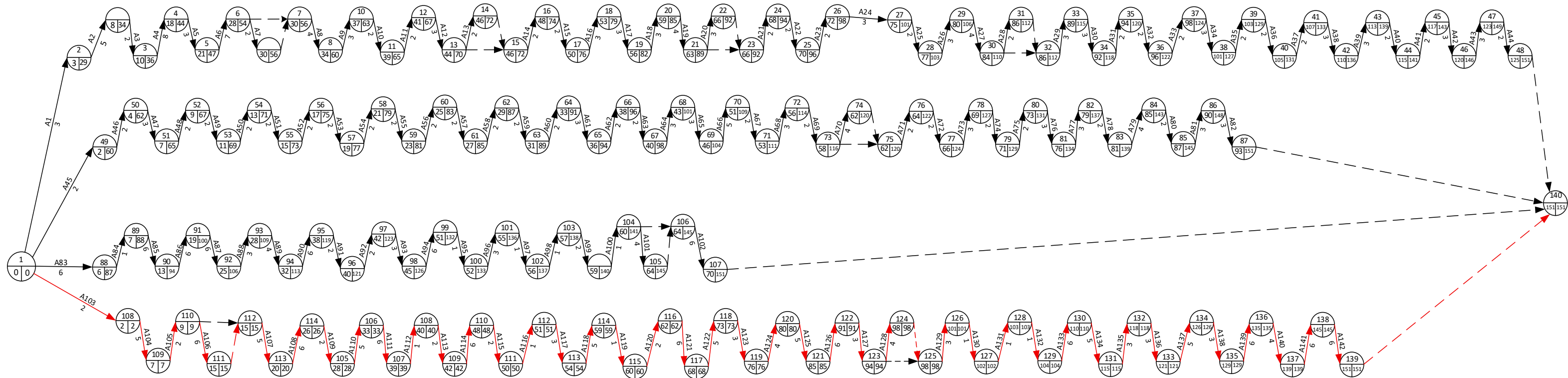
Actividades ficticias: Son actividades representadas por líneas punteadas. No consumen tiempo ni recursos, pero son necesarias para reflejar relaciones de dependencia entre tareas y evitar ambigüedades en la red. Sirven para mantener la unicidad entre nodos y asegurar la correcta interpretación de precedencias.

Camino crítico: Es la secuencia más larga de actividades desde el inicio hasta el final del proyecto, que determina la duración total del mismo. Cualquier retraso en este camino afecta directamente la fecha final del proyecto.

Tiempos estimados: Cada actividad puede tener tres estimaciones: tiempo optimista, tiempo más probable y tiempo pesimista. Estas se utilizan para calcular un tiempo esperado utilizando la fórmula PERT, aunque también puede usarse un tiempo único estimado si se simplifica el análisis.

Red total

Ilustración 132. Red global.



Fuente: Elaboración propia.

4.7 TIEMPOS TEMPRANOS Y TARDÍOS

Tabla 420. Tiempos tempranos y tardíos.

Paquete de trabajo	Cod.	Descripción de actividad	Ti E	Ti L	Tj E	Tj L	HT	HL	HI	Crítica
Adquisición de software/hardware	A1	Identificar los requerimientos técnicos	0	0	3	29	26	0	26	NO
	A2	Analizar el mercado	3	28	8	34	26	0	26	NO
	A3	Elaborar el presupuesto estimado	8	33	10	36	26	0	26	NO
	A4	Realizar la solicitud y evaluación de cotizaciones	10	35	18	44	26	0	26	NO
	A5	Seleccionar los proveedores	18	43	21	47	26	0	26	NO
	A6	Gestión del proceso de proceso	21	46	28	54	26	0	26	NO
	A7	Recibir el software y hardware	28	53	30	56	26	0	26	NO
	A8	Instalar y configurar el software y hardware	30	53	34	60	26	0	26	NO
	A9	Capacitar al personal	34	59	37	63	26	0	26	NO
	A10	Documentar el proceso	37	62	39	65	26	0	26	NO
	A11	Entregar formalmente y cierre del paquete	39	64	41	67	26	0	26	NO
Configuración de sistemas y conexiones	A12	Instalar sistemas software y hardware	41	66	44	70	26	0	26	NO
	A13	Configurar las bases de datos	44	70	46	72	26	0	26	NO
	A14	Realizar la integración entre módulos del sistema	46	72	48	74	26	0	26	NO
	A15	Configurar los usuarios y roles de acceso	48	74	50	76	26	0	26	NO
	A16	Conectar el sistema a los procesos estratégicos	50	76	53	79	26	0	26	NO
	A17	Parametrizar el sistema	53	79	56	82	26	0	26	NO
	A18	Realizar pruebas funcionales y de conexión	56	82	59	85	26	0	26	NO
	A19	Resolver fallos o errores lógicos	59	85	63	89	26	0	26	NO
	A20	Realizar capacitación en uso del sistema	63	89	66	92	26	0	26	NO
	A21	Elaborar documentación técnica y funcional	66	92	68	94	26	0	26	NO
	A22	Desarrollar la validación final y entrega del sistema operativo	68	94	70	96	26	0	26	NO
	A23	Identificar los procesos estratégicos a digitalizar	70	96	72	98	26	0	26	NO

Ajuste de procesos para integración digital	A24	Mapear el proceso actual	72	98	75	101	26	0	26	NO
	A25	Definición de objetivos de digitalización	75	101	77	103	26	0	26	NO
	A26	Analizar las brechas tecnológicas	77	103	80	106	26	0	26	NO
	A27	Rediseñar el proceso en versión digital	80	106	84	110	26	0	26	NO
	A28	Definir los requisitos técnicos del proceso digital	84	110	86	112	26	0	26	NO
	A29	Parámetrotrizar el proceso en el sistema	86	112	89	115	26	0	26	NO
	A30	Realizar pruebas de funcionamiento del proceso digital	89	115	92	118	26	0	26	NO
	A31	Efectuar la validación funcional con usuarios claves	92	118	94	120	26	0	26	NO
	A32	Realizar ajustes finales según observaciones	94	120	96	122	26	0	26	NO
	A33	Implementar el proceso digitalizado	96	122	98	124	26	0	26	NO
	A34	Dar seguimiento y evaluación del desempeño	98	124	101	127	26	0	26	NO
Pruebas de funcionalidad en procesos reales	A35	Planificar las pruebas piloto	101	127	103	129	26	0	26	NO
	A36	Seleccionar las unidades participantes	103	129	105	131	26	0	26	NO
	A37	Cargar los datos de prueba	105	131	107	133	26	0	26	NO
	A38	Ejecutar de forma controlada los procesos	107	133	110	136	26	0	26	NO
	A39	Monitorear en tiempo real	110	136	113	139	26	0	26	NO
	A40	Registrar las incidencias y resultados	113	139	115	141	26	0	26	NO
	A41	Recolectar la retroalimentación de los usuarios	115	141	117	143	26	0	26	NO
	A42	Analizar los resultados de la prueba	117	143	120	146	26	0	26	NO
	A43	Realizar ajustes post-prueba	120	146	123	149	26	0	26	NO
	A44	Efectuar validación final con responsable	123	149	125	151	26	0	26	NO
Gestión de disponibilidad y reasignación del personal	A45	Identificar los procesos estratégicos que requieren reasignación	0	0	2	60	58	0	58	NO
	A46	Desarrollar levantamiento de plantilla de personal actual	2	60	4	62	58	0	58	NO
	A47	Mapear las capacidades y perfiles del personal	4	62	7	65	58	0	58	NO
	A48	Evaluar la carga laboral existente	7	65	9	67	58	0	58	NO

	A49	Analizar la disponibilidad por unidad organizativa	9	67	11	69	58	0	58	NO
	A50	Identificar las brechas de personal	11	69	13	71	58	0	58	NO
	A51	Llevar a cabo la definición preliminar de reasignación	13	71	15	73	58	0	58	NO
	A52	Ejecutar validación con jefaturas y áreas responsables	15	73	17	75	58	0	58	NO
	A53	Documentar el análisis de disponibilidad	17	75	19	77	58	0	58	NO
Gestión de reubicación funcional del personal	A54	Identificar las tareas afectadas por la mejora de procesos	19	77	21	79	58	0	58	NO
	A55	Analizar la compatibilidad entre tareas y perfiles disponibles	21	79	23	81	58	0	58	NO
	A56	Agrupar las tareas por función y carga operativa	23	81	25	83	58	0	58	NO
	A57	Definir las nuevas asignaciones de tareas	25	83	27	85	58	0	58	NO
	A58	Coordinar con jefatura para validar reasignaciones	27	85	29	87	58	0	58	NO
	A59	Actualizar las descripciones de puesto	29	87	31	89	58	0	58	NO
	A60	Comunicar los cambios al personal	31	89	33	91	58	0	58	NO
	A61	Inducción inicial en la transición de tareas	33	91	36	94	58	0	58	NO
	A62	Evaluar el desempeño tras la reubicación	36	94	38	96	58	0	58	NO
Gestión del proceso de capacitación institucional	A63	Elaborar el plan de capacitación por proceso	38	96	40	98	58	0	58	NO
	A64	Preparar los materiales didácticos y guías	40	98	43	101	58	0	58	NO
	A65	Asignar los instructores o facilitadores	43	101	46	104	58	0	58	NO
	A66	Coordinar las jornadas de capacitación	46	104	51	109	58	0	58	NO
	A67	Convocar al personal participante	51	109	53	111	58	0	58	NO
	A68	Ejecutar la capacitación por proceso	53	111	56	114	58	0	58	NO
	A69	Aplicar los ejercicios prácticos o simulaciones	56	114	58	116	58	0	58	NO

	A70	Evaluar los conocimientos adquiridos	58	116	62	120	58	0	58	NO
	A71	Registrar la participación y resultados	62	120	64	122	58	0	58	NO
	A72	Entregar las constancias de participación	64	122	66	124	58	0	58	NO
	A73	Desarrollar la retroalimentación y mejora del proceso de capacitación	66	124	69	127	58	0	58	NO
Evaluación de aprendizaje y desempeño del personal capacitado	A74	Definir los criterios de evaluación	69	127	71	129	58	0	58	NO
	A75	Diseñar los instrumentos de evaluación	71	129	73	131	58	0	58	NO
	A76	Aplicar las evaluaciones teóricas	73	131	76	134	58	0	58	NO
	A77	Realizar los ejercicios prácticos o simulaciones	76	134	79	137	58	0	58	NO
	A78	Evaluar el desempeño individual	79	137	81	139	58	0	58	NO
	A79	Realizar retroalimentación personalizada	81	139	85	143	58	0	58	NO
	A80	Registrar los resultados de aprendizaje	85	143	87	145	58	0	58	NO
	A81	Identificar las necesidades de reforzamiento	87	145	90	148	58	0	58	NO
	A82	Concretar recomendaciones para mejora continua	90	148	93	151	58	0	58	NO
Manuales de procedimiento estratégicos	A83	Diagnóstico inicial de procesos	0	0	6	87	81	0	81	NO
	A84	Definición del alcance del manual	1	87	2	88	86	0	86	NO
	A85	Levantamiento de información	7	88	13	94	81	0	81	NO
	A86	Diseño de diagramas de flujo	13	94	19	100	81	0	81	NO
	A87	Redacción de procedimientos estandarizados	19	100	25	106	81	0	81	NO
	A88	Integración de normativa aplicable	22	106	25	109	84	0	84	NO
	A89	Definición de roles y responsabilidades	26	109	30	113	83	0	83	NO
	A90	Revisión técnica del manual	32	113	38	119	81	0	81	NO
	A91	Aprobación institucional del manual	34	119	36	121	85	0	85	NO
	A92	Difusión y capacitación del personal	36	121	38	123	85	0	85	NO
Guía de roles y responsabilidades	A93	Identificación de puestos y funciones existentes	39	123	42	126	84	0	84	NO
	A94	Revisión de organigramas institucionales	45	126	51	132	81	0	81	NO
	A95	Definición de roles estratégicos clave	46	132	47	133	86	0	86	NO

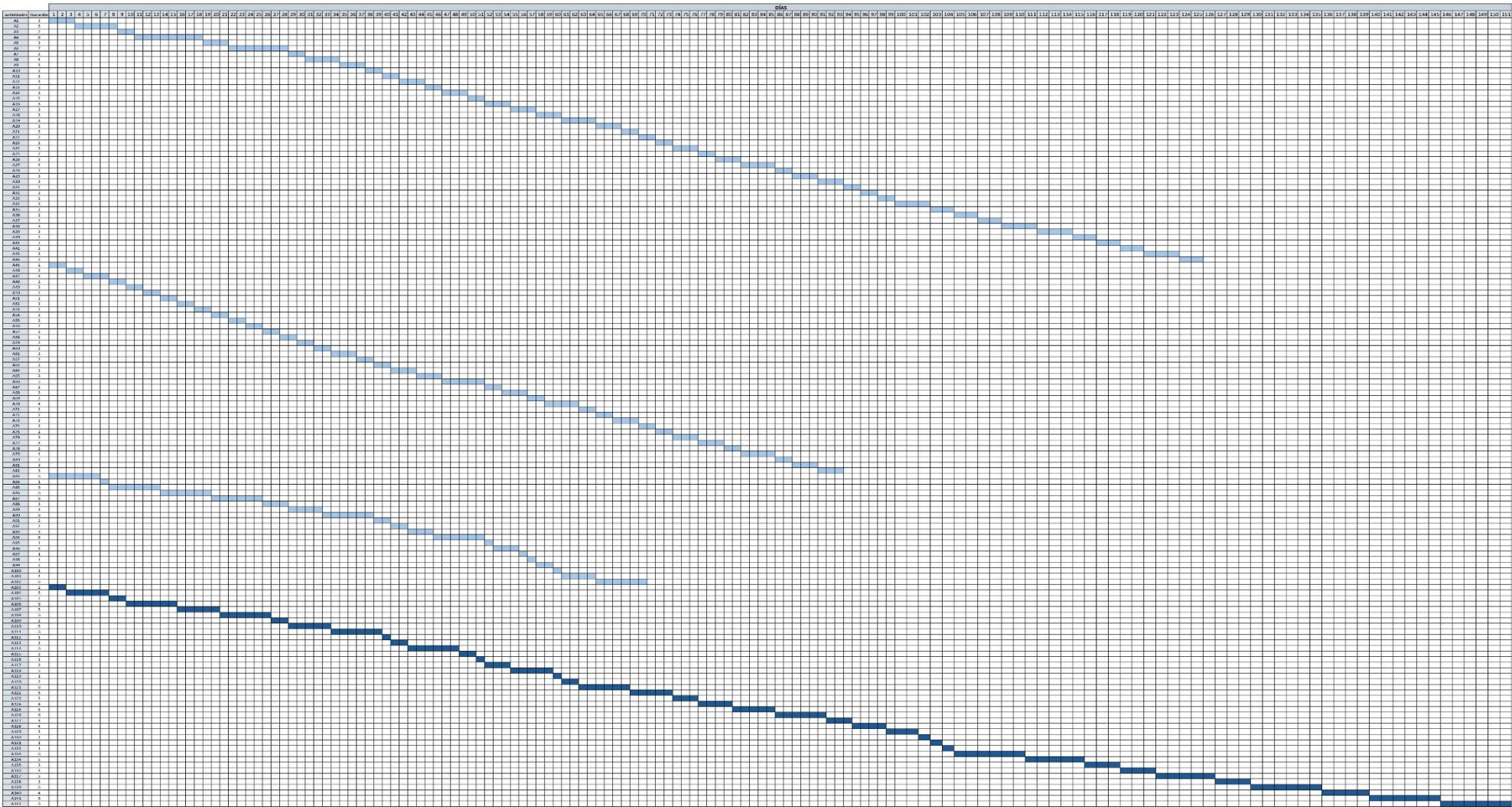
	A96	Elaboración de matriz de responsabilidades	49	133	52	136	84	0	84	NO
	A97	Descripción detallada de funciones	50	136	51	137	86	0	86	NO
	A98	Validación de roles con las áreas involucradas	51	137	52	138	86	0	86	NO
	A99	Incorporación de normativa aplicable	53	138	55	140	85	0	85	NO
	A100	Redacción estructurada de la guía	54	140	55	141	86	0	86	NO
	A101	Aprobación institucional de la guía	58	141	62	145	83	0	83	NO
	A102	Difusión y capacitación del personal	64	145	70	151	81	0	81	NO
Base consolidada de registros	A103	Identificación de fuentes de información	0	0	2	2	0	0	0	SI
	A104	Definición de estructura de la base de datos	2	2	7	7	0	0	0	SI
	A105	Estandarización de formatos de registro	7	7	9	9	0	0	0	SI
	A106	Diseño de sistemas de acceso	9	9	15	15	0	0	0	SI
	A107	Integración de registros históricos	15	15	20	20	0	0	0	SI
	A108	Validación de información ingresada	20	20	26	26	0	0	0	SI
	A109	Respaldo y almacenamiento seguro	26	26	28	28	0	0	0	SI
	A110	Generación de reportes automatizados	28	28	33	33	0	0	0	SI
	A111	Capacitación de usuarios	33	33	39	39	0	0	0	SI
	A112	Mantenimiento y actualización continua	39	39	40	40	0	0	0	SI
Informes de resultados en campo	A113	Definición de formatos de reporte	40	40	42	42	0	0	0	SI
	A114	Consolidación de datos recolectados	42	42	48	48	0	0	0	SI
	A115	Clasificación de resultados por proceso	48	48	50	50	0	0	0	SI
	A116	Validación de la información recopilada	50	50	51	51	0	0	0	SI
	A117	Elaboración de reportes preliminares	51	51	54	54	0	0	0	SI
	A118	Análisis descriptivo de resultados	54	54	59	59	0	0	0	SI
	A119	Redacción de conclusiones de campo	59	59	60	60	0	0	0	SI
	A120	Formulación de recomendaciones inmediatas	60	60	62	62	0	0	0	SI

	A121	Validación y aprobación institucional	62	62	68	68	0	0	0	SI
	A122	Entrega y difusión de los informes	68	68	73	73	0	0	0	SI
Análisis estadísticos de información	A123	Recolección de datos consolidados	73	73	76	76	0	0	0	SI
	A124	Clasificación de la información	76	76	80	80	0	0	0	SI
	A125	Selección de métodos estadísticos	80	80	85	85	0	0	0	SI
	A126	Procedimiento de datos en software especializado	85	85	91	91	0	0	0	SI
	A127	Generación de indicadores clave	91	91	94	94	0	0	0	SI
	A128	Análisis comparativo	94	94	98	98	0	0	0	SI
	A129	Identificación de patrones y brechas	98	98	101	101	0	0	0	SI
	A130	Elaboración de representaciones gráficas	101	101	102	102	0	0	0	SI
	A131	Redacción de informe estadístico	102	102	103	103	0	0	0	SI
	A132	Validación de resultados con las áreas responsables	103	103	104	104	0	0	0	SI
Plan de mejora continua	A133	Identificación de áreas de oportunidad	104	104	110	110	0	0	0	SI
	A134	Priorización de problemas y necesidades	110	110	115	115	0	0	0	SI
	A135	Definición de objetivos de mejora	115	115	118	118	0	0	0	SI
	A136	Diseño de acciones correctivas y preventivas	118	118	121	121	0	0	0	SI
	A137	Asignación de responsables	121	121	126	126	0	0	0	SI
	A138	Definición de indicadores de seguimiento	126	126	129	129	0	0	0	SI
	A139	Elaboración del documento del plan	129	129	135	135	0	0	0	SI
	A140	Validación institucional del plan	135	135	139	139	0	0	0	SI
	A141	Difusión del plan a las áreas involucradas	139	139	145	145	0	0	0	SI
	A142	Monitoreo y actualización del plan	145	145	151	151	0	0	0	SI

Fuente: Elaboración propia.

4.8 DIAGRAMA DE GANTT DEL PROYECTO

Ilustración 133. Diagrama de gantt del proyecto.



Fuente: Elaboración propia

Actividades críticas Actividades no críticas

4.9 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Para el desarrollo de la implementación de la propuesta de mejora a los procesos estratégicos de la PGR, se debe considerar su estructura organizativa con el fin de garantizar la efectividad, identificar los responsables, verificar y reconocer la autoridad dentro de la gestión e implementación de la solución.

Por lo tanto, es fundamental que se identifique el tipo de estructura acorde a la solución. A continuación, se describen los criterios a tener en cuenta para establecer el tipo de organización de la propuesta:

- **Incertidumbre:** se entiende como la dificultad para predecir con exactitud las condiciones o eventos futuros que puedan afectar su desarrollo o resultado. Puede surgir por diversos factores como: riesgos (ya sean conocidos o desconocidos, los cuales pueden variar en sus probabilidad e impacto), cambios en los requisitos iniciales, complejidad técnica respecto a la implementación de tecnologías o sistemas, fluctuaciones del entorno o modificaciones en el equipo y organización.
- **Tecnología:** consiste en la evaluación y selección de tecnologías, herramientas o soluciones técnicas más adecuadas para ejecutar el proyecto.
- **Complejidad:** se refiere al nivel de dificultad relacionada a la ejecución y gestión del proyecto, la cual es una característica inherente al mismo.
- **Duración:** se refiere a la cantidad de tiempo requerido para llevar a cabo las diversas actividades y etapas del proyecto para su implementación.
- **Dimensión:** se refiere a la magnitud o escala del proyecto en función de sus componentes, recursos, alcance y objetivos. Esto permite clasificarlo como pequeño, mediano o amplio.
- **Importancia:** se refiere a la relevancia de los diferentes componentes del proyecto. Adicionalmente, permite determinar qué elementos son críticos para su éxito y cuales son secundarios, facilitando la toma de decisiones, la asignación adecuada de recursos y definir el impacto del proyecto de manera precisa.
- **Cliente:** se refiere a la parte interesada, pueden ser clientes internos como externos que se retoma sus necesidades, expectativas y requisitos para el cumplimiento de los objetivos y satisfacción siendo parte esencial para el éxito del proyecto.

- **Interdependencia:** se refiere a cómo se relacionan las distintas partes del proyecto entre sí, estableciéndose las interacciones y conexiones entre las diferentes tareas, actividades, componentes o elementos del proyecto.
- **Carácter crítico en el tiempo:** se refiere a la identificación de actividades o tareas que inciden directamente en la duración total del proyecto y son vitales para su planificación.
- **Carácter crítico de los recursos:** se refiere a la identificación de los recursos que resultan críticos o indispensables para el éxito de la ejecución del proyecto y alcanzar los objetivos establecidos.
- **Diferenciación:** se refiere a la identificación de las características o elementos que confieren singularidad al proyecto o se distinga de otros proyectos similares.
- **Costo:** se considera como la gestión de los aspectos relacionados con el proceso de estimar, presupuestar y controlar los costos asociados con la ejecución del proyecto.
- **Estricticidad de la supervisión:** se entiende como el nivel de control y seguimiento que se ejerce sobre las actividades y tareas necesarias a llevar a cabo para la ejecución del proyecto.

Mediante los criterios establecidos previamente, se procede a analizar y evaluar cada uno de ellos con relación al proyecto:

Tabla 421. Estructura del proyecto.

Criterio	Estructura funcional	Estructura matricial	Estructura de proyectos	Justificación
Incertidumbre	Baja	Alta	Alta	Se cataloga como incertidumbre baja debido a que dentro del proyecto se dispone de los recursos iniciales necesarios para su ejecución, adicional, se ha identificado los riesgos potenciales pero se cuenta con información, planificación y definición de objetivos claros, lo que permite sólidamente implementar acciones necesarias.
Tecnología	Común	Compleja	Nueva	Se selecciona como tecnología común, ya que para la implementación de la solución no se requiere de herramientas o dispositivos de última generación que exijan un alto nivel de avance tecnológico o complejidad.

Complejidad	Baja	Mediana	Alta	
Duración	Breve	Mediana	Prolongada	Se considera que el proyecto tiene una duración breve, debido a que las actividades a realizar y las etapas para la implementación del proyecto se extiende en un total de 71 días.
Dimensión	Pequeña	Mediana	Amplia	El proyecto se clasifica como de dimensión mediana, donde se refleja una envergadura significativa, aunque no máxima, considerando la complejidad de sus componentes, el alcance definido, sus objetivos, la cobertura institucional y el número de beneficiarios involucrados.
Importancia	Poca	Mediana	Alta	Considerando la naturaleza del proyecto y la institución se determina que posee un nivel de importancia alta. Esto se debe a que no solo se beneficia la institución de manera interna, sino que sus servicios generan beneficio a la población salvadoreña.
Cliente	Diverso	Mediana	Baja	Dado que la institución brinda servicios diversos en el ámbito legal, se categoriza que tanto los clientes internos como externos son diversos, debido a que se tiene un catálogo amplio de servicios con diferentes tipos de casos a atender que requieren de equipos multidisciplinarios.
Carácter crítico en el tiempo	Bajo	Mediana	Alto	Se determina que la criticidad en el tiempo es bajo, posterior al análisis de la duración del proyecto se determinó que en cuanto a la cantidad de actividades críticas el proyecto presenta un total de x actividades críticas las cuales representa un x% de criticidad dentro del proyecto.
Carácter crítico de los recursos	Depende	Depende	Mediano	Se considera que el carácter crítico de los recursos dentro del presente proyecto depende de cuáles se identifiquen como críticos e indispensables para iniciar el proyecto. No se trata de un aspecto completamente predefinido ya que se tienen diversas vías diversas de iniciarlo,

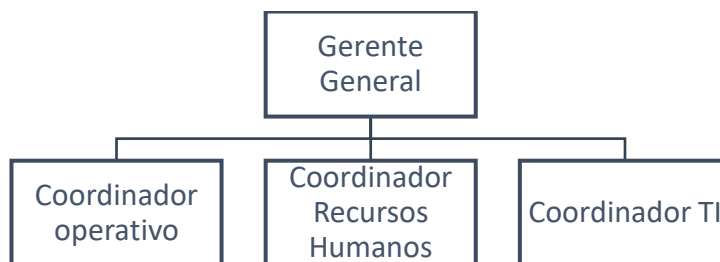
				pero la ausencia de cualquiera de estos recursos podría paralizar actividades que se encuentren relacionadas, lo que afectaría el cumplimiento del cronograma del proyecto.
Diferenciación	Poca	Alta	Mediana	Se determina que el proyecto posee poca diferenciación con relación a características y elementos proyectados en este versus a otros proyectos existentes en instituciones gubernamentales, por otro lado, se diferencia por desarrollar propuestas directamente a procesos estratégicos en los cuales en las instituciones su mayoría se trata de gerencias/jefaturas cuando comúnmente se proponen mejoras a nivel operativo.
Costos	Depende	Mediano	Alto	En lo que respecta a los costos, se estima que dependerán de las cotizaciones y proveedores a seleccionar para el abastecimiento de recursos materiales.
Estricticidad de la supervisión	Mediana	Mediana	Alta	Dado al bajo grado de criticidad del proyecto, se establece que el nivel de control y seguimiento que se ejerce sobre las actividades cuenta con una estricticidad mediana por parte del gerente del proyecto para tener éxito en la implementación.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: Tras el análisis y evaluación de los criterios y características del proyecto, se concluye que la **estructura funcional** es la más adecuada para la propuesta a realizar.

4.10 ORGANIGRAMA DEL PROYECTO

Ilustración 134. Organigrama del proyecto.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describe de manera general las partes con las cuales se compone el organigrama sugerido:

Gerente general: Es la máxima autoridad de la estructura organizativa del proyecto. Es el actor principal que lidera integralmente su ejecución, garantizando el cumplimiento de plazos propuestos y objetivos manteniendo la calidad de la solución propuesta. A través de la planificación, coordinación y toma de decisiones estratégicas, impulsa el avance del proyecto, supervisando todas las fases mientras alinea los resultados con los intereses institucionales.

Coordinador operativo: Es el responsable de coordinar, dirigir y ejecutar las actividades diarias del proyecto, supervisando su avance conforme al cronograma establecido. Su función principal consiste en actuar como enlace entre el Gerente General y los demás colaboradores partícipes de la implementación del proyecto, resolviendo obstáculos operativos, reportando incidencias, garantiza la integridad y transparencia de la implementación del proyecto y vela por el cumplimiento de los tiempos y forma del proyecto.

Coordinador Recursos Humanos: Responsable de la gestión del talento humano del proyecto. Vela por el cumplimiento de normativas laborales, resuelve conflictos internos, organiza capacitaciones para fortalecer competencias clave y monitorea la carga laboral para prevenir burnout. Su labor asegura la alineación constante entre las necesidades del personal y los objetivos del proyecto.

Coordinador TI: Es el encargado del diseño, desarrollo e implementación de soluciones digitales requeridas por el proyecto (software, base de datos, plataformas, etc). Garantiza la estabilidad y seguridad de los sistemas, así como la integración efectiva de tecnologías en los procesos existentes. Asimismo, capacita al equipo en herramientas nuevas y resuelve fallas críticas para mitigar riesgos y asegurar el cumplimiento de los plazos del proyecto.

4.11 COSTOS DE ACTIVIDADES

Para el cálculo de los costos de las actividades, se tienen las siguientes consideraciones:

- El personal a asignar para la realización de las actividades se seleccionará según los requisitos planteados en el manual de funciones y puestos de trabajo y que forme parte de la institución. No se va a recurrir a contrataciones externas a la institución.
- Al ser parte de la institución el personal a seleccionar, los costos se han determinado en función del valor diario correspondiente a cada puesto de trabajo, a continuación, se muestra el detalle:
 - **Gerente general:** se estipula un salario base de \$1,800.00 al mes, siendo de esta manera su salario por día de \$60.00.
 - **Coordinador operativo:** se estipula un salario base de \$1,500.00 al mes, siendo de esta manera su salario por día de \$50.00.
 - **Coordinador Recursos Humanos:** se estipula un salario base de \$1,250.00 al mes, siendo de esta manera su salario por día de \$41.67.
 - **Coordinador TI:** se estipula un salario base de \$1,350.00 al mes, siendo de esta manera su salario por día de \$45.00.

Tabla 422. Costos de las actividades.

Paquete	Cod.	Descripción de actividad	Tn	Responsable	Costos
Adquisición de software/hardware	A1	Identificar los requerimientos técnicos	3	Coordinador TI	\$135.00
	A2	Analizar el mercado	5	Coordinador TI	\$225.00
	A3	Elaborar el presupuesto estimado	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A4	Realizar la solicitud y evaluación de cotizaciones	8	Coordinador operativo	\$400.00
	A5	Seleccionar los proveedores	3	Gerente general	\$180.00
	A6	Gestión del proceso de proceso	7	Coordinador TI	\$315.00
	A7	Recibir el software y hardware	2	Coordinador TI	\$90.00
	A8	Instalar y configurar el software y hardware	4	Coordinador TI	\$180.00
	A9	Capacitar al personal	3	Coordinador TI	\$135.00
	A10	Documentar el proceso	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A11	Entregar formalmente y cierre del paquete	2	Coordinador operativo	\$100.00

SUBTOTAL PAQUETE 1			41		\$1,960.00
Configuración de sistemas y conexiones	A12	Instalar sistemas software y hardware	3	Coordinador TI	\$135.00
	A13	Configurar las bases de datos	2	Coordinador TI Coordinador operativo	\$190.00
	A14	Realizar la integración entre módulos del sistema	3	Coordinador TI	\$135.00
	A15	Configurar los usuarios y roles de acceso	2	Coordinador TI	\$90.00
	A16	Conectar el sistema a los procesos estratégicos	3	Coordinador TI	\$135.00
	A17	Parametrizar el sistema	3	Coordinador TI	\$135.00
	A18	Realizar pruebas funcionales y de conexión	3	Coordinador TI Coordinador operativo	\$285.00
	A19	Resolver fallos o errores lógicos	4	Coordinador TI	\$180.00
	A20	Realizar capacitación en uso del sistema	3	Coordinador TI Coordinador RRHH	\$260.00
	A21	Elaborar documentación técnica y funcional	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A22	Desarrollar la validación final y entrega del sistema operativo	2	Coordinador TI Coordinador operativo Gerente General	\$310.00
SUBTOTAL PAQUETE 2			30		\$1,955.00
Ajuste de procesos para integración digital	A23	Identificar los procesos estratégicos a digitalizar	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A24	Mapear el proceso actual	3	Coordinador operativo	\$150.00
	A25	Definición de objetivos de digitalización	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A26	Analizar las brechas tecnológicas	3	Coordinador TI	\$135.00
	A27	Rediseñar el proceso en versión digital	4	Coordinador TI Coordinador operativo	\$380.00
	A28	Definir los requisitos técnicos del proceso digital	2	Coordinador TI Coordinador operativo	\$190.00

	A29	Parametrizar el proceso en el sistema	3	Coordinador TI Coordinador operativo	\$285.00
	A30	Realizar pruebas de funcionamiento del proceso digital	3	Coordinador TI Coordinador operativo	\$285.00
	A31	Efectuar la validación funcional con usuarios claves	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A32	Realizar ajustes finales según observaciones	2	Coordinador TI	\$90.00
	A33	Implementar el proceso digitalizado	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A34	Dar seguimiento y evaluación del desempeño	3	Gerente general	\$180.00
SUBTOTAL PAQUETE 3			31		\$2,095.00
Pruebas de funcionalidad en procesos reales	A35	Planificar las pruebas piloto	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A36	Seleccionar las unidades participantes	2	Gerente general Coordinador operativo	\$220.00
	A37	Cargar los datos de prueba	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A38	Ejecutar de forma controlada los procesos	3	Coordinador operativo Coordinador TI	\$285.00
	A39	Monitorear en tiempo real	3	Gerente general	\$180.00
	A40	Registrar las incidencias y resultados	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A41	Recolectar la retroalimentación de los usuarios	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A42	Analizar los resultados de la prueba	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A43	Realizar ajustes post-prueba	3	Coordinador TI	\$135.00
	A44	Efectuar validación final con responsable	2	Coordinador TI Coordinador operativo Gerente General	\$252.00
SUBTOTAL PAQUETE 4			23		\$1,572.00

Gestión de disponibilidad y reasignación del personal	A45	Identificar los procesos estratégicos que requieren reasignación	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A46	Desarrollar levantamiento de plantilla de personal actual	2	Coordinador RRHH	\$83.33
	A47	Mapear las capacidades y perfiles del personal	3	Coordinador RRHH	\$125.00
	A48	Evaluar la carga laboral existente	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A49	Analizar la disponibilidad por unidad organizativa	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A50	Identificar las brechas de personal	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A51	Llevar a cabo la definición preliminar de reasignación	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A52	Ejecutar validación con jefaturas y áreas responsables	2	Gerente general	\$120.00
	A53	Documentar el análisis de disponibilidad	2	Coordinador operativo	\$100.00
SUBTOTAL PAQUETE 5			19		\$928.33
Gestión de reubicación funcional del personal	A54	Identificar las tareas afectadas por la mejora de procesos	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A55	Analizar la compatibilidad entre tareas y perfiles disponibles	2	Coordinador operativo Coordinador RRHH	\$183.33
	A56	Agrupar las tareas por función y carga operativa	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A57	Definir las nuevas asignaciones de tareas	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A58	Coordinar con jefatura para validar reasignaciones	2	Gerente general	\$120.00
	A59	Actualizar las descripciones de puesto	2	Coordinador RRHH	\$83.33
	A60	Comunicar los cambios al personal	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A61	Inducción inicial en la transición de tareas	3	Coordinador operativo	\$150.00

	A62	Evaluar el desempeño tras la reubicación	2	Coordinador RRHH	\$83.33
SUBTOTAL PAQUETE 6			19		\$1,020.00
Gestión del proceso de capacitación institucional	A63	Elaborar el plan de capacitación por proceso	2	Coordinador RRHH	\$83.33
	A64	Preparar los materiales didácticos y guías	3	Coordinador operativo	\$150.00
	A65	Asignar los instructores o facilitadores	3	Coordinador RRHH	\$125.00
	A66	Coordinar las jornadas de capacitación	5	Coordinador operativo Coordinador RRHH	\$458.33
	A67	Convocar al personal participante	2	Coordinador RRHH	\$83.33
	A68	Ejecutar la capacitación por proceso	3	Coordinador operativo	\$150.00
	A69	Aplicar los ejercicios prácticos o simulaciones	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A70	Evaluar los conocimientos adquiridos	4	Coordinador RRHH	\$166.67
	A71	Registrar la participación y resultados	2	Coordinador RRHH	\$83.33
	A72	Entregar las constancias de participación	2	Coordinador RRHH	\$83.33
	A73	Desarrollar la retroalimentación y mejora del proceso de capacitación	3	Coordinador RRHH	\$125.00
SUBTOTAL PAQUETE 7			31		\$1,608.33
Evaluación de aprendizaje y desempeño del personal capacitado	A74	Definir los criterios de evaluación	2	Coordinador operativo Coordinador RRHH	\$183.33
	A75	Diseñar los instrumentos de evaluación	2	Coordinador operativo	\$100.00

	A76	Aplicar las evaluaciones teóricas	3	Coordinador operativo	\$150.00
	A77	Realizar los ejercicios prácticos o simulaciones	3	Coordinador operativo	\$150.00
	A78	Evaluar el desempeño individual	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A79	Realizar retroalimentación personalizada	4	Coordinador operativo	\$200.00
	A80	Registrar los resultados de aprendizaje	2	Coordinador operativo Coordinador RRHH	\$183.33
	A81	Identificar las necesidades de reforzamiento	3	Coordinador operativo	\$150.00
	A82	Concretar recomendaciones para mejora continua	3	Coordinador operativo	\$150.00
SUBTOTAL PAQUETE 8			24		\$1,366.67
Manuales de procedimiento estratégico	A83	Diagnóstico inicial de procesos	6	Coordinador operativo	\$300.00
	A84	Definición del alcance del manual	1	Coordinador operativo	\$50.00
	A85	Levantamiento de información	6	Coordinador operativo	\$300.00
	A86	Diseño de diagramas de flujo	6	Coordinador operativo	\$300.00
	A87	Redacción de procedimientos estandarizados	6	Coordinador operativo	\$300.00
	A88	Integración de normativa aplicable	3	Coordinador operativo	\$150.00
	A89	Definición de roles y responsabilidades	4	Coordinador operativo Coordinador RRHH	\$366.67
	A90	Revisión técnica del manual	6	Gerente General	\$360.00
	A91	Aprobación institucional del manual	2	Gerente general	\$120.00
	A92	Difusión y capacitación del personal	2	Coordinador operativo Coordinador RRHH	\$183.33
SUBTOTAL PAQUETE 9			42		\$2,430.00
Guía de roles y responsabilidades	A93	Identificación de puestos y funciones existentes	3	Coordinador operativo	\$150.00
	A94	Revisión de organigramas institucionales	6	Gerente general	\$360.00

	A95	Definición de roles estratégicos clave	1	Gerente general Coordinador operativo	\$110.00
	A96	Elaboración de matriz de responsabilidades	3	Coordinador operativo	\$150.00
	A97	Descripción detallada de funciones	1	Coordinador operativo	\$50.00
	A98	Validación de roles con las áreas involucradas	1	Coordinador RRHH	\$41.67
	A99	Incorporación de normativa aplicable	2	Coordinador operativo Coordinador RRHH	\$183.33
	A100	Redacción estructurada de la guía	1	Coordinador operativo	\$50.00
	A101	Aprobación institucional de la guía	4	Gerente General	\$240.00
	A102	Difusión y capacitación del personal	6	Coordinador RRHH	\$250.00
SUBTOTAL PAQUETE 10			28		\$1,585.00
Base consolidada de registros	A103	Identificación de fuentes de información	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A104	Definición de estructura de la base de datos	5	Coordinador TI Coordinador operativo	\$475.00
	A105	Estandarización de formatos de registro	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A106	Diseño de sistemas de acceso	6	Coordinador TI	\$270.00
	A107	Integración de registros históricos	5	Coordinador TI	\$225.00
	A108	Validación de información ingresada	6	Gerente General	\$360.00
	A109	Respaldo y almacenamiento seguro	2	Coordinador TI	\$90.00
	A110	Generación de reportes automatizados	5	Coordinador operativo	\$250.00
	A111	Capacitación de usuarios	6	Coordinador operativo	\$300.00
	A112	Mantenimiento y actualización continua	1	Coordinador TI	\$45.00
SUBTOTAL PAQUETE 11			40		\$2,215.00
Informes de resultados en campo	A113	Definición de formatos de reporte	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A114	Consolidación de datos recolectados	6	Coordinador operativo	\$300.00
	A115	Clasificación de resultados por proceso	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A116	Validación de la información recopilada	1	Gerente general	\$60.00

	A117	Elaboración de reportes preliminares	3	Coordinador operativo	\$150.00
	A118	Análisis descriptivo de resultados	5	Coordinador operativo	\$250.00
	A119	Redacción de conclusiones de campo	1	Coordinador operativo	\$50.00
	A120	Formulación de recomendaciones inmediatas	2	Coordinador operativo	\$100.00
	A121	Validación y aprobación institucional	6	Gerente General	\$360.00
	A122	Entrega y difusión de los informes	5	Gerente General	\$300.00
SUBTOTAL PAQUETE 12			33		\$1,770.00
Análisis estadísticos de información	A123	Recolección de datos consolidados	3	Coordinador operativo	\$150.00
	A124	Clasificación de la información	4	Coordinador operativo	\$200.00
	A125	Selección de métodos estadísticos	5	Coordinador operativo	\$250.00
	A126	Procedimiento de datos en software especializado	6	Coordinador operativo	\$300.00
	A127	Generación de indicadores clave	3	Gerente General Coordinador operativo	\$330.00
	A128	Análisis comparativo	4	Gerente General	\$240.00
	A129	Identificación de patrones y brechas	3	Gerente General	\$180.00
	A130	Elaboración de representaciones gráficas	1	Coordinador operativo Gerente General	\$200.00
	A131	Redacción de informe estadístico	1	Coordinador operativo	\$50.00
	A132	Validación de resultados con las áreas responsables	1	Coordinador operativo	\$50.00
SUBTOTAL PAQUETE 13			34		\$1,950.00
Plan de mejora continua	A133	Identificación de áreas de oportunidad	6	Gerente general Coordinador operativo	\$660.00
	A134	Priorización de problemas y necesidades	5	Gerente general	\$300.00
	A135	Definición de objetivos de mejora	3	Coordinador operativo	\$150.00
	A136	Diseño de acciones correctivas y preventivas	3	Coordinador operativo	\$150.00
	A137	Asignación de responsables	5	Gerente general	\$300.00

	A138	Definición de indicadores de seguimiento	3	Gerente general Coordinador operativo	\$330.00
	A139	Elaboración del documento del plan	6	Gerente general	\$360.00
	A140	Validación institucional del plan	4	Gerente general	\$240.00
	A141	Difusión del plan a las áreas involucradas	6	Coordinador operativo Coordinador RRHH	\$550.00
	A142	Monitoreo y actualización del plan	6	Gerente general	\$360.00
SUBTOTAL PAQUETE 14			47		\$3,400.00
TOTAL			442		\$25,855.33

Fuente: Elaboración propia.

4.11.1 RESUMEN DE COSTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

Tabla 423: Resumen de costos por paquete de trabajo.

Entregables	Sub entregables	Paquete de trabajo		Costo paquete de trabajo	Costo sub entregable	Costo entregable
Implementación de recursos tecnológicos	Instalación de herramientas tecnológicas	1	Adquisición de software/hardware	\$ 1,960.00	\$ 3,915.00	\$ 7,582.00
		2	Configuración de sistemas y conexiones	\$ 1,955.00		
	Integración de procesos existentes	3	Ajuste de procesos para integración digital	\$ 2,095.00	\$ 3,667.00	
		4	Pruebas de funcionalidad en procesos reales	\$ 1,572.00		
Asignación y coordinación de recursos humanos	Reasignación de roles en procesos mejorados	5	Gestión de disponibilidad y reasignación del personal	\$ 928.33	\$ 1,948.33	\$ 4,923.33
		6	Gestión de reubicación funcional del personal	\$ 1,020.00		
	Capacitación operativa en nuevas funciones	7	Gestión del proceso de capacitación institucional	\$ 1,608.33	\$ 2,975.00	
		8	Evaluación de aprendizaje y desempeño del personal capacitado	\$ 1,366.67		
Ejecución de procesos estratégicos mejorados	Manuales operativos actualizados	9	Manuales de procedimientos estratégicos	\$ 2,430.00	\$ 4,015.00	\$ 13,350.00
		10	Guía de roles y responsabilidades	\$ 1,585.00		
	Evaluación del desempeño institucional	11	Base consolidada de registros	\$ 2,215.00	\$ 3,985.00	
		12	Informes de resultados en campo	\$ 1,770.00		
	Informe de resultados y mejora continua	13	Análisis estadísticos de información	\$ 1,950.00	\$ 5,350.00	
		14	Plan de mejora continua	\$ 3,400.00		
TOTAL						\$ 25,855.33

Fuente: Elaboración propia.



PROCURADURÍA GENERAL
DE LA REPÚBLICA

Código: **MDO-01**
Revisión: 0
Fecha: Junio 2025

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

Junio, 2025

Fdo. _____
Diana Valeria Barrios
Gerente de Planificación y Desarrollo
Organizacional

Fdo. _____
María Alejandra Cerna
Directora de Servicios Institucionales

Fdo. _____
Wilfredo Alfaro
Director Administrativo

Fdo. _____
Carlos Armando Avilés
Gerente de Asuntos Jurídicos

Fdo. _____
Cándida Parada de Acevedo
Procuradora Adjunta

Fdo. _____
René Gustavo Escobar Álvarez
Procurador General de la República



REGISTRO DE MODIFICACIONES

Revisión: 0 / Fecha: junio 2025

Naturaleza de la Modificación: Inicio de Manual de Organización de la Gestión de la Implementación.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	2
ORIGEN DEL PROYECTO.....	3
MARCO JURÍDICO	3
MISIÓN	4
VISIÓN	4
VALORES	4
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	5
OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LAS ÁREAS ORGANIZATIVAS	5



INTRODUCCIÓN

El Manual de Organización de la Gestión de la Implementación presenta el origen del proyecto orientado a la mejora de los procesos, detalla el marco jurídico que lo regula, y revisa la misión, visión y valores institucionales con el cual debe estar alineado. Por otro lado, establece la estructura organizacional vigente, detallando los diferentes niveles jerárquicos que conforman la organización para el adecuado desarrollo del proyecto.

El presente documento es de observancia general, el cual se utilizará como instrumento de información y consulta para todas las áreas que conforman la estructura organizativa vigente. Su propósito es facilitar la consulta de los lineamientos y funciones establecidos, definiendo roles y contribuyendo a la comunicación efectiva, así como la resolución de problemáticas surgidas en el desarrollo del proyecto.



OBJETIVOS

GENERAL

Establecer un instrumento administrativo que contenga de forma clara y detallada la estructura organizativa, incluyendo las áreas vigentes y sus principales funciones para facilitar la coordinación operativa y la adecuada utilización de los recursos, en alineación al logro de los objetivos del proyecto.

ESPECÍFICOS

- Describir el origen del proyecto para la identificación de los elementos con los cuales se ha logrado definir el proyecto.
- Detallar el marco jurídico que regula el proyecto para garantizar una gestión adecuada durante su implementación.
- Describir la composición de cada una de las áreas conforme a la estructura organizativa del proyecto, incluyendo sus objetivos y sus principales funciones para facilitar la comprensión de los roles dentro del proyecto, el establecimiento de responsabilidades y mejorar la comunicación interna del mismo.



ORIGEN DEL PROYECTO

El origen del proyecto nace como respuesta a la necesidad institucional de mejorar los procesos internos, con el propósito de ampliar su alcance a nivel nacional, garantizando servicios efectivos y de calidad a la población salvadoreña. Esta mejora también busca contribuir a la reducción de las brechas existentes en el acceso a la defensa de los derechos humanos.

En este marco, el proyecto busca desarrollar una propuesta de mejora orientada a los procesos estratégicos de la institución, los cuales son fundamentales porque definen y establecen directrices a largo plazo, garantizan el cumplimiento de la misión y visión institucional, y se encuentran alineados con los objetivos definidos en el Plan Estratégico Institucional. No obstante, pese a los esfuerzos realizados, persisten desafíos para consolidar una cultura de mejora continua, por lo que no solo se pretende corregir deficiencias o vacíos operativos, sino también fortalecer la cultura organizacional, sentando las bases metodológicas que permitan replicar las mejoras a todos los procesos de la institución y con ello, ir potenciando la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía.

Asimismo, el proyecto representa un factor clave que servirá como herramienta para analizar, diagnosticar y priorizar las necesidades de los procesos institucionales, respondiendo así al crecimiento en la demanda de los servicios a nivel nacional.

MARCO JURÍDICO

La gestión de la implementación del proyecto denominado “Propuesta de mejora a procesos estratégicos de la Procuraduría General de la República”, se ve ligado al siguiente marco jurídico-normativo:

- Constitución de la República de El Salvador.
- Ley orgánica de la Procuraduría General de la República.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República.
- Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la PGR.
- Reglamento disciplinario PGR



- Normativa Administrativa de cada Unidad de la PGR.
- Ley de Procedimientos Administrativos.
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.
- Ley de Ética Gubernamental.
- Ley de Acceso a la Información Pública.
- Demás políticas, normativas y disposiciones legales vigentes que rigen a la institución.

MISIÓN

Garantizar a las personas la defensa de sus derechos y el acceso a la justicia restaurativa, procurando la atención legal, psicosocial y resolución alterna de conflictos.

VISIÓN

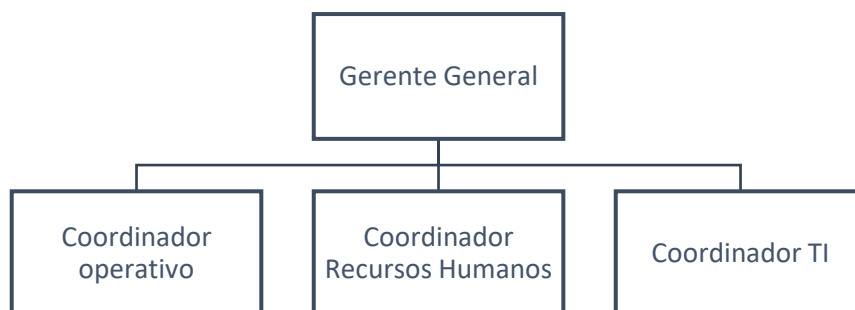
Ser una institución referente en el efectivo acceso a la justicia y el fomento de la paz social, agregando valor público al servicio que brindamos, orientándose permanentemente a la calidad y efectividad del servicio.

VALORES

- **Empatía:** Escuchamos y entendemos a nuestra población usuaria y hacemos nuestras sus necesidades.
- **Excelencia:** Nuestras acciones y esfuerzos se orientan al logro de resultados positivos para nuestra población usuaria y la institución.
- **Integridad:** Obramos con rectitud, honestidad, honradez y transparencia, demostrando que podemos hacer lo correcto en cualquier situación.
- **Igualdad:** Reconocemos que todas las personas nacen libres e iguales en dignidad y derechos.
- **Equidad:** Ofrecemos a nuestra población usuaria un trato justo e igualitario.



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LAS ÁREAS ORGANIZATIVAS

Con el fin de especificar las funciones y objetivos clave de las áreas funcionales involucradas en la estructura organizacional del proyecto, se establece lo siguiente:

ÁREA ESTRATÉGICA

Esta área se encuentra compuesta por el Gerente General, se enfoca en definir estrategias claras para guiar las operaciones vinculadas con la implementación efectiva del proyecto.

Objetivo: Definir las estrategias operativas y de gestión necesarias para garantizar la implementación del proyecto de manera efectiva, asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos, la coordinación eficiente de los recursos y el fortalecimiento de los procesos involucrados.

Funciones del área:

- Dirección estratégica del proyecto, garantizando su alineación con la misión, visión, valores y objetivos institucionales.
- Toma de decisiones claves para el desarrollo del proyecto, desde la asignación de recursos hasta soluciones integrales de problemas/inconveniente que surjan en la marcha.
- Monitorear el avance del proyecto de acuerdo con los puntos de control establecidos, evaluando y analizando las acciones ejecutadas.
- Recolección y análisis de la información generada tras el desarrollo del proyecto para su presentación a las partes interesadas.



- Identificación de riesgos o amenazas que afecten el adecuado desarrollo del proyecto
- Impulsar el liderazgo, promoviendo foros para la discusión de fortalezas y oportunidades de mejora, compartiendo buenas prácticas en la toma de decisiones y la gestión de los procesos.
- Fomentar la integridad y el trabajo en equipo estimulando una cultura de mejora continua y calidad en las actividades que se realizan el día a día.

ÁREA OPERATIVA

Esta área se encuentra compuesta por el coordinar Operativo y el Coordinador TI, se enfoca en ser parte de la planificación, coordinar, ejecutar y supervisar las actividades operativas necesarias para el desarrollo efectivo del proyecto. Adicionalmente velan por la disponibilidad de los recursos administrativos y tecnológicos, además del cumplimiento de los cronogramas establecidos.

Objetivo: Dirigir las actividades operativas y tecnológicas requeridas para el desarrollo del proyecto de manera efectiva, asegurando la disponibilidad de los recursos requeridos para el cumplimiento de los cronogramas establecidos y la comunicación efectiva contribuyendo al logro de objetivos.

Funciones del área:

- Ejecución de actividades operativas de acuerdo con lo descrito en el plan de trabajo del proyecto.
- Establecer funciones y responsabilidades que los puestos de trabajo requieran para la ejecución de las actividades diarias para el desarrollo del proyecto.
- Realización y presentación de informes periódicos sobre las actividades que se van ejecutando en el desarrollo del proyecto.
- Supervisar y garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad en los procesos bajo estudio y los tiempos establecidos del proyecto.
- Garantizar el uso adecuado de los recursos a utilizar en el desarrollo del proyecto, promoviendo la optimización y la mejora de los procesos.
- Reportar desviaciones que se presenten durante el desarrollo del proyecto a las autoridades correspondientes.



- Ser partícipes de las reuniones que se realicen a nivel operativo y de seguimiento del proyecto o en su defecto coordinarlas.

ÁREA ADMINISTRATIVA

Esta área se encuentra conformada por el Coordinador de Recursos Humanos, se enfoca en velar por el buen funcionamiento de las operaciones y la adecuada gestión del talento humano relacionadas a la implementación del proyecto, garantizando el respeto a los derechos laborales y el cumplimiento de los deberes de los(as) colaboradores(as) de la institución.

Objetivo: Garantizar una gestión eficiente del talento humano que se encuentra vinculado al proyecto promoviendo el respeto de los derechos y deberes laborales, la eficiencia operativa y el fortalecimiento del ambiente organizacional para contribuir al logro de los objetivos establecidos.

Funciones del área:

- Apoyar en el establecimiento de funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.
- Coordinar el proceso de selección interna de los(as) colaboradores(as) que serán partícipes del desarrollo del proyecto dentro de la institución.
- Mantener actualizado los expedientes de cada uno de los(as) colaboradores(as) partícipes del desarrollo del proyecto, incluyendo documentos legales, constancias y formatos administrativos.
- Facilitar y/o coordinar las capacitaciones que sean requeridas para el adecuado desarrollo del proyecto.
- Promover un entorno de trabajo positivo, saludable, colaborativo y seguro para cada colaborador(a) de la institución.
- Actuar como de mediación para la resolución de posibles conflictos laborales, promoviendo soluciones integrales y equitativas para las partes involucradas.
- Supervisar el cumplimiento de obligaciones legales en materia de seguridad, salud ocupacional y derechos laborales.
- Apoyar en procesos disciplinarios, aplicando medidas disciplinarias cuando se requiera conforme a los reglamentos y normativas de la institución.
- Participar en los procesos de evaluación de desempeño de los(as) colaboradores(as).



PROCURADURÍA GENERAL
DE LA REPÚBLICA

Código: **MDPYF-01**
Revisión: 0
Fecha: Junio 2025

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES DE LA GESTIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

Junio, 2025

Fdo. _____
Diana Valeria Barrios
Gerente de Planificación y Desarrollo
Organizacional

Fdo. _____
María Alejandra Cerna
Directora de Servicios Institucionales

Fdo. _____
Wilfredo Alfaro
Director Administrativo

Fdo. _____
Carlos Armando Avilés
Gerente de Asuntos Jurídicos

Fdo. _____
Cándida Parada de Acevedo
Procuradora Adjunta

Fdo. _____
René Gustavo Escobar Álvarez
Procurador General de la República



REGISTRO DE MODIFICACIONES

Revisión: 0 / Fecha: junio2025

Naturaleza de la Modificación: Inicio de Puestos y Funciones de la Gestión de la Implementación.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	2
OBJETIVO DEL PROYECTO	3
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	3
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PUESTOS	4



INTRODUCCIÓN

El presente **Manual de Puestos y Funciones** tiene como propósito principal definir de manera clara y precisa la estructura organizativa del proyecto, describiendo cada uno de los puestos de trabajo, detallando su perfil de competencias de cada puesto y sus funciones/ actividades principales,

A través de este manual, se busca garantizar una adecuada organización del recurso humano, promoviendo la eficiencia operativa, la transparencia en los roles asignados y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Asimismo, permite al personal involucrado conocer sus tareas específicas, facilitando la coordinación, el control y la evaluación del desempeño individual y colectivo dentro del marco del proyecto.

Este documento servirá como guía de referencia tanto para el equipo de trabajo como para las instancias responsables del seguimiento y supervisión del proyecto, contribuyendo al fortalecimiento institucional y a la sostenibilidad de los resultados esperados.



OBJETIVOS

GENERAL

Establecer un instrumento administrativo que contenga de forma detallada cada uno de los puestos que conforman la estructura organizacional para el desarrollo del proyecto con el fin de optimizar la distribución del trabajo y la contribución al buen funcionamiento operativo.

ESPECÍFICOS

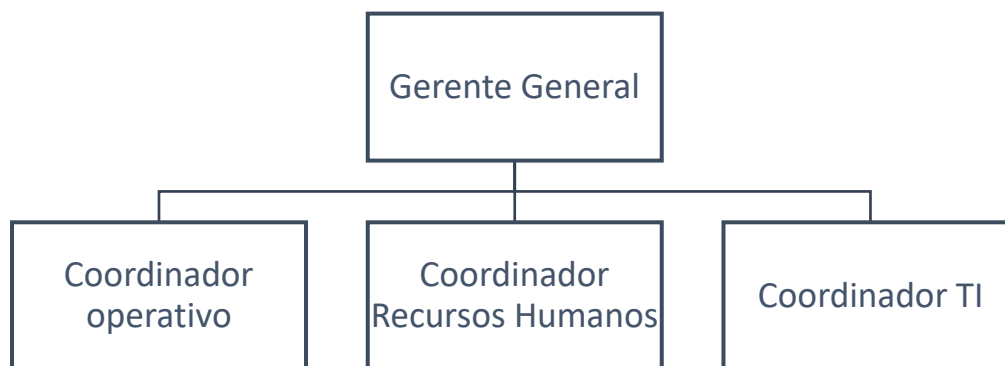
- Describir cada uno de los puestos de trabajo para la identificación de los roles en el desarrollo del proyecto.
- Establecer el perfil de competencias requeridas para cada uno de los puestos detallados para la asignación de competencias y habilidad que debe poseer cada persona que se involucre en proyecto.
- Definir las funciones de cada puesto de trabajo de manera clara para evitar sobre carga laboral, reprocesos o despilfarro de recursos durante el desarrollo del proyecto.



OBJETIVO DEL PROYECTO

Desarrollar la implementación de la propuesta de mejora a los procesos estratégicos en la Procuraduría General de la República con un monto de \$54,118.58 en un plazo de 71 días.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA





DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO

Gerente General

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Máxima autoridad de la estructura organizativa del proyecto. Es el actor principal que lidera integralmente su ejecución, garantizando el cumplimiento de plazos propuestos y objetivos manteniendo la calidad de la solución propuesta. A través de la planificación, coordinación y toma de decisiones estratégicas, impulsa el avance del proyecto, supervisando todas las fases mientras alinea los resultados con los intereses institucionales.

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

Edad	Mayor de 25 años
Nacionalidad	Salvadoreño/a
Educación	Título universitario en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o carreras a fin.
Experiencia previa	Mínimo 3 años en puestos de dirección o coordinación de preferencia relacionadas en la planificación estratégica, proyectos internos de la institución y gestión de equipos multidisciplinares.
Competencias requeridas	• Identidad Institucional • Planificación y Organización • Trabajo en equipo y colaboración • Uso de tecnologías de comunicación • Análisis de datos y presentación de resultados.

FUNCIONES/ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO

- Dirigir y coordinar el proyecto de manera integral.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Representar al proyecto ante las autoridades institucionales y demás partes interesadas.
- Dar seguimiento a los avances de la implementación del proyecto en la institución
- Elaborar y presentar informes técnicos y de avance que aseguren la transparencia en la gestión.
- Controlar el uso de los recursos financieros, humanos y materiales de manera eficiente.
- Toma de decisiones efectivas para el desarrollo del proyecto.
- Coordinar reuniones de seguimiento y evaluación de la implementación del proyecto.
- Realizar informe técnico de la finalización del proyecto y presentación de los resultados a las autoridades y demás partes interesadas.



NOMBRE DEL PUESTO

Coordinador Operativo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es el responsable de coordinar, dirigir y ejecutar las actividades diarias del proyecto, supervisando su avance conforme al cronograma establecido. Su función principal consiste en actuar como enlace entre el Gerente General y los demás colaboradores partícipes de la implementación del proyecto, resolviendo obstáculos operativos, reportando incidencias, garantiza la integridad y transparencia de la implementación del proyecto y vela por el cumplimiento de los tiempos y forma del proyecto.

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

Edad	Indiferente
Nacionalidad	Salvadoreño/a
Educación	Título universitario en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o carreras a fin.
Experiencia previa	Mínimo 2 años en puestos de coordinación o ejecución operativa de proyectos, planificación y seguimientos de actividades incluyendo el manejo de cronogramas y control de avances operativos; conocimientos en procesos administrativos básicos, manejo de equipos de trabajo y elaboración de reportes.
Competencias requeridas	• Identidad Institucional • Liderazgo y motivación grupal. • Trabajo en equipo y colaboración • Uso de tecnologías de comunicación • Orientación a la calidad y mejora de procesos.

FUNCIONES/ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO

- Apoyar en primera instancia al Gerente General del proyecto en la planificación y control de cronogramas, presupuestos y recursos asignados.
- Coordinar y supervisar la ejecución de las actividades diarias para garantizar un flujo de trabajo eficiente.
- Gestionar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.
- Monitorear el cumplimiento de las actividades asignadas a los colaboradores involucrados asegurando la calidad y eficiencia en la ejecución.
- Elaborar informes operativos de manera periódica sobre el avance del proyecto.
- Asegurar la correcta documentación de los procesos
- Organizar y dar seguimiento a reuniones técnicas y operativas.



NOMBRE DEL PUESTO

Coordinador Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Responsable de la gestión del talento humano del proyecto. Vela por el cumplimiento de normativas laborales, resuelve conflictos internos, organiza capacitaciones para fortalecer competencias clave y monitorea la carga laboral para prevenir burnout. Su labor asegura la alineación constante entre las necesidades del personal y los objetivos del proyecto.

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

Edad	Mayor de 25 años
Nacionalidad	Salvadoreño/a
Educación	Título universitario en Psicología, Administración de Empresas o carreras a fin.
Experiencia previa	Mínimo 3 años en puestos relacionados con la gestión de recursos humanos, conocimientos sólidos en procesos de contratación, administración del personal, planificación y ejecución de procesos de inducción, capacitación evaluación de desempeño y gestión del clima organizacional.
Competencias requeridas	• Identidad Institucional • Trabajo en equipo y colaboración • Manejo de herramientas digitales • Alto sentido de confidencialidad, ética profesional y orientación al servicio.

FUNCIONES/ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO

- Coordinar, seleccionar y notificar a los colaboradores que serán parte del desarrollo del proyecto.
- Diseñar un plan de capacitación general para los colaboradores involucrados en el desarrollo del proyecto.
- Gestionar evaluación posterior a la capacitación y comunicar los resultados y recomendaciones al Gerente General del proyecto.
- Supervisar y realizar los reportes correspondientes respecto al control de asistencia, vacaciones, permisos y ausencias.
- Garantizar el cumplimiento de la normativa laboral.
- Apoyar en la solución de conflictos laborales y fomentar un ambiente de trabajo positivo.
- Elaborar informes periódicos de gestión de talento humano.
- Asesorar al Gerente General en temas de gestión del personal, clima laboral y derechos laborales.
- Velar por la confidencialidad y uso adecuado de la información.



NOMBRE DEL PUESTO

Coordinador TI

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es el encargado del diseño, desarrollo e implementación de soluciones digitales requeridas por el proyecto (software, base de datos, plataformas, etc). Garantiza la estabilidad y seguridad de los sistemas así como la integración efectiva de tecnologías en los procesos existentes. Asimismo, capacita al equipo en herramientas nuevas y resuelve falla críticas para mitigar riesgos y asegurar el cumplimiento de los plazos del proyecto.

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

Edad	Indiferente
Nacionalidad	Salvadoreño/a
Educación	Título universitario en Ingeniería en sistemas, carreras a fin.
Experiencia previa	Mínimo 3 años en puestos relacionados a la administración de sistemas informáticos, redes, plataformas digitales o infraestructura tecnológica. Adicionalmente, se requiere experiencia en la implementación de herramientas tecnológicas para gestión de proyectos, base de datos, servicios en la nube y soporte a usuarios.
Competencias requeridas	• Identidad Institucional • Pensamiento analítico y resolución de problemas. • Orientación a resultados • Trabajo en equipo y comunicación efectiva. • Confidencialidad de la información. • Gestión de la innovación.

FUNCIONES/ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO

- Diseñar, implementar y dar mantenimiento a la infraestructura tecnológica del proyecto.
- Brindar soporte técnico al personal involucrado en el desarrollo del proyecto.
- Participar en la gestión y coordinación de la adquisición, configuración y mantenimiento de equipos y licencias de software.
- Capacitar al personal en el uso adecuado de las herramientas tecnológicas a implementar.
- Evaluar y proponer mejoras tecnológicas que contribuyan a la eficiencia de los procesos de la institución.
- Elaborar informes técnicos periódicos sobre los sistemas y mejoras implementadas.
- Garantizar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información digital.



PROCURADURÍA GENERAL
DE LA REPÚBLICA

Código: **MDPYN-01**

Revisión: 0

Fecha: Junio 2025

MANUAL DE POLÍTICAS Y NORMAS DE LA GESTIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

Junio, 2025

Fdo. _____
Diana Valeria Barrios
Gerente de Planificación y Desarrollo
Organizacional

Fdo. _____
María Alejandra Cerna
Directora de Servicios Institucionales

Fdo. _____
Wilfredo Alfaro
Director Administrativo

Fdo. _____
Carlos Armando Avilés
Gerente de Asuntos Jurídicos

Fdo. _____
Cándida Parada de Acevedo
Procuradora Adjunta

Fdo. _____
René Gustavo Escobar Alvarez
Procurador General de la República



REGISTRO DE MODIFICACIONES

Revisión: 0 / Fecha: junio2025

Naturaleza de la Modificación: Inicio de Manual de Políticas y Normas.



ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS	2
III. ALCANCE	3
IV. REVISIONES Y RECOMENDACIONES	3
v. POLÍTICAS	4
CAPÍTULO I: POLÍTICAS GENERALES	4
CAPÍTULO II: POLÍTICAS DE GERENCIAS Y COORDINADORES.....	5
CAPÍTULO III: POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	5
CAPÍTULO IV: POLÍTICAS DE INFORMACIÓN	6
CAPÍTULO V: NORMATIVAS INTERNAS DE TRABAJO.....	7
CAPÍTULO VI: NORMATIVAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.....	8



I. INTRODUCCIÓN

El Manual de Políticas y Normas de la Gestión de la Implementación establece las directrices políticas y lineamientos normativos, diseñados para guiar y regir la ejecución de la propuesta de mejora a los procesos estratégicos de la Procuraduría General de la República, las cuales son aplicables a todas las áreas que se encuentren involucradas en el proyecto.

El presente documento tiene como propósito establecer de manera coherente los lineamientos normativos basados en las mejores prácticas, con el fin de regular adecuadamente la ejecución de los procedimientos dentro el marco legal vigente. Asimismo, busca garantizar la salud y seguridad ocupacional de los colaboradores, así como la alineación con los principios de transparencia y eficiencia que se promueven en la institución, convirtiéndose en un recurso clave para la implementación exitosa del proyecto.



II. OBJETIVOS

General:

Establecer un instrumento administrativo que contenga de forma detallada las diferentes políticas y normativas vigentes que oriente, regule y estandarice la actuación de los colaboradores involucrados en la implementación del proyecto para garantizar una ejecución eficiente, transparente y alineada con los principios organizacionales, así como el cumplimiento de los requerimientos legales, técnicos y administrativos facilitando la toma de decisiones y la mejora continua dentro de la institución.

Específicos:

- Establecer lineamientos generales que regulen las operaciones en el marco de la gestión e implementación del proyecto para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Definir lineamientos claros que delimiten los roles, facultades y límites de decisión de las gerencias y coordinaciones para prevenir abusos de poder o vacíos de responsabilidad en el desarrollo del proyecto.
- Establecer directrices integrales de gestión del talento humano para contribuir al desarrollo del proyecto asegurando la equidad, alineando las competencias del personal y el cumplimiento normativo y legal.
- Determinar lineamientos que regulen integralmente el ciclo completo de manejo de la información para garantizar la protección de los activos institucionales, promover su uso adecuado y asegurar su contribución en el desarrollo del proyecto.
- Estipular de forma clara las normativas que definan las obligaciones, prohibiciones y estándares de conducta laboral para garantizar el orden, la equidad y la integridad de los colaboradores(as) dentro de la institución.
- Definir las normativas de Seguridad y Salud Ocupacional para garantizar condiciones laborales seguras en el desarrollo del proyecto y la institución.



III. ALCANCE

Lo establecido en el presente Manual de Políticas y Normas de la Gestión de la Implementación, deberá cumplirse conforme a los numerales definidos en cada uno de los capítulos que lo componen. En caso de incumplimiento por parte de los colaboradores sin importar su nivel jerárquico se aplicarán las medidas correspondientes según lo estipulado.

El presente documento deberá ser divulgado a todos(as) los(as) colaboradores(as) involucrados en la gestión e implementación del proyecto, a través del medio que el Gerente General considere más adecuado, con el fin de evitar inconvenientes o malentendidos.

El presente manual deberá encontrarse firmado por el Gerente General asignado al proyecto para que tenga validez.

IV. REVISIONES Y RECOMENDACIONES

El presente manual podrá ser modificado por parte del Procurador o el Gerente General asignado al proyecto. Cualquier cambio que se realice deberá ser notificado oportunamente a todos los involucrados en el desarrollo del proyecto con el fin de evitar malinterpretaciones o errores derivados del uso de versiones anteriores.

El manual entrará en vigencia a partir del momento en que se seleccione a los(as) colaboradores(as) a participar en la gestión e implementación del proyecto y haya iniciado sus labores dentro del proceso de la implementación.

En caso de presentarse una situación que no se encuentre estipulada en el presente manual, la responsabilidad de su evaluación y resolución recaerá en el Gerente General del proyecto.



V. POLÍTICAS

CAPÍTULO I: POLÍTICAS GENERALES

- a. Las políticas establecidas en la presente sección aplican para todos(as) los(as) colaboradores(as), independientemente de su nivel jerárquico.
- b. Todo el personal debe conocer y aplicar las políticas, normas y procedimientos vigentes, comprendiendo su rol, interacciones con otras áreas y formas correctas de operar.
- c. Todas las acciones relacionadas al proyecto deberán documentarse adecuadamente, garantizando el acceso a la información, trazabilidad de cambios y toma de decisiones ante los entes correspondientes.
- d. Todos los documentos organizacionales aprobados se deben publicar y mantener disponibles para su consulta, impresión o copia, facilitando el acceso a la información necesaria para el cumplimiento de las funciones asignadas.
- e. Todos los procedimientos y actividades a ejecutar deberán apegarse estrictamente al marco legal que rige a la institución.
- f. Todos los recursos asignados al proyecto deberán ser utilizados de forma racional, eficiente y conforme a los principios de austeridad, eficiencia y legalidad con los que se rige la institución.
- g. La selección de proveedores se realizará mediante una evaluación integral donde se considere la calidad, capacidad de respuesta y competitividad de precios. Adicionalmente, se deberá tomar en cuenta que se trate de empresas formales.
- h. Garantizar a los(as) colaboradores(as) un entorno laboral seguro, agradable y funcional que promueva el respeto a los derechos humanos, la equidad de género y la no discriminación por ninguna condición o característica persona.
- i. La institución antepondrá el cumplimiento de la ley y el interés colectivo sobre cualquier beneficio económico, garantizando así la integridad institucional y la consecución efectiva de los objetivos institucionales.
- j. Se proporcionará un trato equitativo y diligente en las consultas, solicitudes y reclamos de todas las partes interesadas independientemente de su nivel jerárquico.



CAPÍTULO II: POLÍTICAS DE GERENCIAS Y COORDINADORES

- a. El Gerente General, es la única persona que puede autorizar licencias (permisos); que se trabajen horas extras y el pago de las mismas. Estas autorizaciones llevarán el visto bueno del Gerente General, cuando no fueren autorizadas por él.
- b. Las gerencias o coordinadores asignados para el desarrollo del proyecto deberán promover la participación y consultiva de las unidades involucradas, con el fin de fomentar un enfoque colaborativo y representativo.
- c. Todos los colaboradores que se asignen a los cargos de gerencia o coordinación deberán cumplir con el perfil detallado en el Manual de Puestos y Funciones.
- d. El Gerente General y las coordinaciones deben dirigir sus acciones y las de sus equipos hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos.
- e. Corresponde al Gerente General y Coordinaciones garantizar la documentación de los procedimientos y actividades bajo su supervisión, ejerciendo su autoridad para organizar, controlar, ejecutar y verificar el cumplimiento de las normativas aplicables.
- f. La gerencia y coordinaciones deben garantizar la disponibilidad de recursos que promuevan el desarrollo personal que se encuentre alineado a los objetivos organizacionales.
- g. Las gerencias y coordinaciones deben reconocer y valorar el desempeño sobresaliente de sus colaboradores mediante mecanismos formales. Asimismo, cuando se identifiquen oportunidades de mejora, se deben realizar con respeto, enfoque constructivo y preservando la dignidad del individuo siempre orientadas al desarrollo profesional.

CAPÍTULO III: POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

- a. Para la selección de los(as) colaboradores(as) a participar en el desarrollo del proyecto, se utilizarán criterios basados en competencias y experiencia relevante para cada puesto requerido.



- b. Los procesos de selección deberán ser transparentes y deben promover la diversidad e inclusión en la institución.
- c. Se debe analizar y monitorear la distribución de cargas de trabajo de los(as) colaboradores(as) seleccionados para garantizar que no exista sobrecarga laboral y asegurar que la compensación sea equitativa y acorde al rol y complejidad de las actividades a desarrollar.
- d. Se debe promover una cultura de comunicación transparente y participación de los(as) colaboradores(as) en el desarrollo e implementación del proyecto independientemente de su nivel jerárquico.
- e. Se deberá promover un entorno donde los(as) colaboradores(as) puedan expresar libremente sus preocupaciones y se tenga apertura a la resolución oportuna de situaciones que afecten el clima laboral, garantizando su gestión con profesionalismo y empatía.

CAPÍTULO IV: POLÍTICAS DE INFORMACIÓN

- a. Toda la información relacionada con el proyecto debe manejarse bajo los principios de confidencialidad, integridad y disponibilidad.
- b. El acceso a la información del proyecto se limitará a las personas autorizadas, estableciendo permisos basados en las responsabilidades y roles de cada miembro del equipo.
- c. Se deberá realizar copias de seguridad periódicamente de la información relacionada al proyecto para garantizar su disponibilidad en caso de fallos o emergencia.
- d. Se implementará un canal de comunicación que garantice la difusión oportuna, clara y precisa de la información relevante a todos los involucrados en el proyecto.
- e. Se implementará la encriptación de datos para garantizar la confidencialidad y seguridad de la información almacenada y transmitida.
- f. Toda la información relacionada al proyecto será gestionada exclusivamente a través de dispositivos y plataformas autorizadas y de propiedad de la institución, las cuales contarán con sistemas de monitoreo continuo para garantizar la seguridad, integridad y confidencialidad de los datos en todo momento.



CAPÍTULO V: NORMATIVAS INTERNAS DE TRABAJO

Los trabajadores(as) recibirán la información necesaria de las normas internas con el objeto de buscar la cooperación y mejorar el desempeño en sus labores. Además de las obligaciones y prohibiciones contenidas en los artículos 32 y 33 del Código de Trabajo se establecen las siguientes:

OBLICACIONES:

- a. Los(as) trabajadores(as) deberán desempeñar de forma eficaz y eficiente las labores que les sean asignadas de forma apropiada en la toma de tiempos y lugares convenidos.
- b. Obedecer las instrucciones verbales o escritas que los jefes impartan, en el marco de sus funciones y conforme el marco legal que se rige la institución.
- c. Solicitar permiso por escrito a su jefe inmediato cada vez que requiera salir de su lugar de trabajo, especificando la fecha, duración aproximada y motivo del permiso.
- d. Comunicar a la mayor brevedad posible, a su jefe inmediato, cualquier anomalía, robo, actos graves que se observaran en el desarrollo de las labores.
- e. Mantener en orden y actualizados todos los documentos, registros en general y archivos bajo su responsabilidad, garantizando su disponibilidad inmediata para su consulta.
- f. Las relaciones al interior de la institución se basarán en el respeto irrestricto de la persona humana. Por lo que no se privilegia la discriminación ni ningún abuso o violación a los derechos de la persona humana.
- g. Todo el personal deberá ser participe en la conservación de activos incluyendo también lo relacionado con la información confidencial con que se cuente. Cualquier uso indebido aunque sea de uso personal se considerará contrario a la ética de la institución.
- h. En caso de terminación del contrato laboral, el colaborador deberá devolver todos los activos, materiales e información institucional que tenga bajo su custodia.

PROHIBICIONES



- a. Abandonar las labores durante la jornada laboral sin autorización del jefe inmediato o causa debidamente justificada.
- b. Queda terminantemente prohibido alterar, falsificar, destruir o sustraer cualquier documento o información que pertenezca a la institución o en su defecto al desarrollo del proyecto.
- c. La extracción de documentos físicos fuera de la institución queda estrictamente prohibida, a menos que se tenga autorización por parte del Gerente General del proyecto.
- d. Se tiene prohibido el uso de fondos, valores o información del proyecto para beneficio propio o de terceros.
- e. Presentarse a sus labores en estado de ebriedad o bajo efecto de drogas, así como ingerir licor dentro de las instalaciones de la empresa o en su jornada de trabajo.
- f. Provocar, causar o participar en riñas o peleas; hacer bromas pesadas, maltratarse de hechos o de palabras durante el horario laboral; no contribuir a la tranquilidad, orden, disciplina, respeto y armonía que debe prevalecer entre el personal.
- g. Dedicarse en horas de trabajo a la lectura de diversos medios de ocio; salvo los relacionados con el trabajo que se le ha sido asignado; descuidar las labores para atender asuntos ajenos a su cargo y participar en tertulias en el lugar de trabajo, relacionadas a la pérdida de tiempo.
- h. Cometer actos inmorales, usar palabras soeces o dirigirse a sus compañeros(as) de trabajo o jefes en forma indecorosa, irrespetuosa o insultante; amenazarlos o agredirlos en cualquier forma o calificarlos con apodos.
- i. Realizar acciones que comprometan la seguridad de los trabajadores(as), jefaturas u otras personas, así como la de las instalaciones.

CAPÍTULO VI: NORMATIVAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

- a. El Gerente General del proyecto y los coordinadores, así como todos(as) los(as) empleados(as) involucrados(as) en el proyecto, están obligados a conocer y cumplir con la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, sus reglamentos y la normativa vigente.



- b. El Gerente General del proyecto, a través de sus coordinadores a cargo deberá identificar y adoptar medidas para salvaguardar la vida, integridad física y salud de los empleados en todas las fases del proyecto, incluyendo operaciones, procesos de trabajo, uso y mantenimiento de equipos de protección personal (si se requiere), así como las condiciones de las instalaciones. Esto se realizará en estricto cumplimiento de lo establecido en la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo y su Reglamento.
- c. El Gerente General del proyecto y los coordinadores deben estar plenamente involucrados en la identificación de posibles riesgos en cada etapa del proyecto, haciendo uso de los recursos asignados para este fin, con el objetivo de aplicar medidas correctivas de forma ágil y efectiva.
- d. Todos(as) los(as) trabajadores(as) tendrán derecho a acceder inmediatamente a los servicios de la clínica empresarial cuando presente malestar de salud, priorizando su bienestar sobre las labores asignadas, informando oportunamente a su jefe inmediato sobre su estado de salud.

4.15 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

Análisis de riesgo de proyecto

La implementación exitosa del proyecto es de vital importancia para el crecimiento e innovación de la contraparte. No obstante, esta etapa conlleva una serie de desafíos que pueden amenazar el logro de los objetivos del proyecto. Asimismo, estos desafíos pueden convertirse en oportunidades que potencien el proyecto en lugar de obstaculizarlo. Por consiguiente, es fundamental llevar a cabo el análisis de riesgo de manera metódica que permita identificar, evaluar y gestionar los posibles obstáculos como las oportunidades que pueden surgir en la ejecución del proyecto.

Inicialmente, para poder realizar el análisis de riesgos se debe tener en cuenta que es un proceso metodológico que cuenta con un proceso para poder llevarlo a cabo, el cual contempla:

- Planificación de la gestión de riesgos
- Identificación de riesgos
- Análisis cualitativos de riesgos
- Análisis cuantitativos de riesgos
- Planificación de la respuesta a los riesgos
- Seguimiento y control

Planificación de la gestión de riesgos

Dentro de la planificación de la gestión de riesgos, es esencial determinar qué actividades se incluirán. Como se ha mencionado previamente, se incluirán todas aquellas actividades que se identifiquen como críticas para el proyecto. A continuación, en la tabla siguiente, se presentan las actividades que conforman la ruta crítica:

Número de actividades críticas	23 actividades
Actividades de la ruta crítica	A103, A104, A105, A106, 107, A108, A109, A110, A111, A112, A113, A114, A115, A116, A117, A118, A119, A120, A121, A122, A123, A124, A125, A126, A127, A128, A129, A130, A131, A132, A133, A134, A135, A136, A137, A138, A139, A140, A141, A142

Luego de haber identificado la ruta crítica, en la siguiente tabla se enlista cada actividad con su respectivo nombre

Tabla 424. Descripción de ruta crítica.

N°	Código	Actividad
1	A103	Identificación de fuentes de información
2	A104	Definición de estructura de la base de datos
3	A105	Estandarización de formatos de registro
4	A106	Diseño de sistemas de acceso
5	A107	Integración de registros históricos
6	A108	Validación de información ingresada
7	A109	Respaldo y almacenamiento seguro
8	A110	Generación de reportes automatizados
9	A111	Capacitación de usuarios
10	A112	Mantenimiento y actualización continua
11	A113	Definición de formatos de reporte
12	A114	Consolidación de datos recolectados
13	A115	Clasificación de resultados por proceso
14	A116	Validación de la información recopilada
15	A117	Elaboración de reportes preliminares
16	A118	Análisis descriptivo de resultados
17	A119	Redacción de conclusiones de campo
18	A120	Formulación de recomendaciones inmediatas
19	A121	Validación y aprobación institucional
20	A122	Entrega y difusión de los informes
21	A123	Recolección de datos consolidados
22	A124	Clasificación de la información
23	A125	Selección de métodos estadísticos
24	A126	Procedimiento de datos en software especializado
25	A127	Generación de indicadores clave
26	A128	Análisis comparativo
27	A129	Identificación de patrones y brechas
28	A130	Elaboración de representaciones gráficas
29	A131	Redacción de informe estadístico
30	A132	Validación de resultados con las áreas responsables
31	A133	Identificación de áreas de oportunidad
32	A134	Priorización de problemas y necesidades
33	A135	Definición de objetivos de mejora
34	A136	Diseño de acciones correctivas y preventivas
35	A137	Asignación de responsables

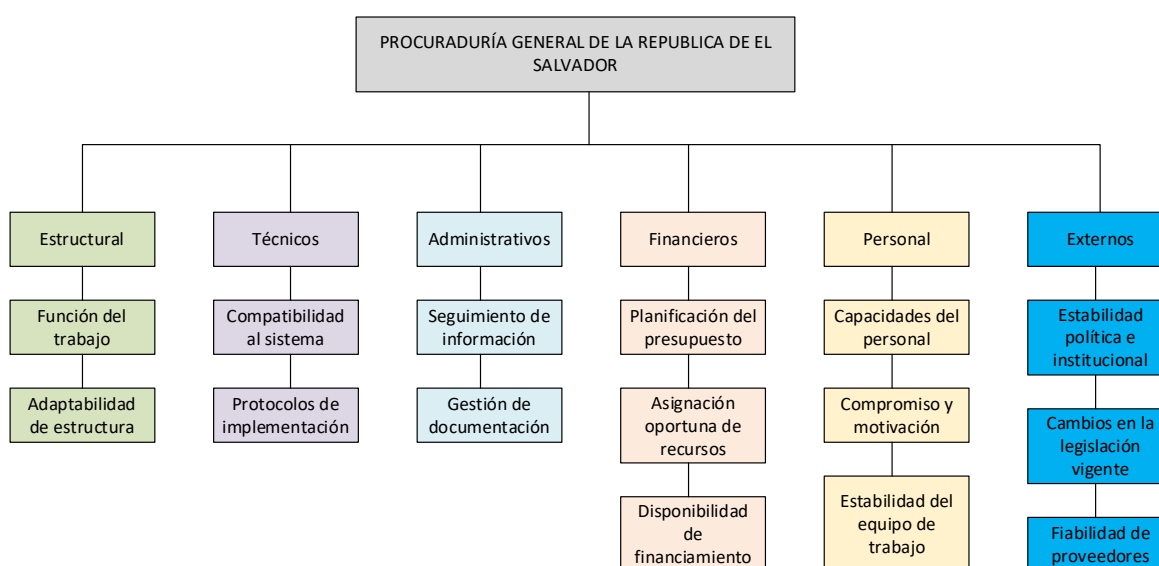
36	A138	Definición de indicadores de seguimiento
37	A139	Elaboración del documento del plan
38	A140	Validación institucional del plan
39	A141	Difusión del plan a las áreas involucradas
40	A142	Monitoreo y actualización del plan

Fuente: Elaboración propia

Identificación de riesgos

Luego de haber enlistado las actividades críticas del proyecto, se procede a identificar y jerarquizar las categorías de los riesgos potenciales identificados en el proyecto, mediante la elaboración de la estructura de desglose de riesgo (EDR) que se presenta a continuación

Estructura de desglose de riesgos



Para una mejor explicación, se agrega la siguiente tabla:

Nombre de categoría	Estructural	Código	RE
<u>Descripción</u> Esta categoría contempla los riesgos relacionados con la forma en que está organizada la Procuraduría General de la República, incluyendo la distribución de funciones, la jerarquía, los marcos normativos internos y la capacidad institucional para adaptarse a cambios. Se analizan posibles limitaciones en la claridad de roles, la coherencia entre la estructura y los procesos estratégicos, así como la flexibilidad organizacional para implementar mejoras. Estos factores			

pueden influir directamente en la efectividad y sostenibilidad del proyecto de mejora de procesos.			
Subcategoría	Función del trabajo	Código	RE1
<u>Descripción</u> Esta subcategoría se enfoca en la claridad, definición y distribución de las funciones y responsabilidades dentro de la estructura organizativa. Se identifican riesgos relacionados con posibles solapamientos de funciones, ambigüedad en los roles del personal o falta de correspondencia entre las tareas asignadas y los objetivos estratégicos del proceso			
Subcategoría	Adaptabilidad de estructura	Código	RE2
<u>Descripción</u> Esta subcategoría retoma los riesgos asociados a la dificultad que puede tener la organización para modificar su estructura interna en función de las necesidades del proyecto de mejora. Incluye riesgos como la rigidez institucional para reasignar funciones o cargos, la falta de procedimientos establecidos para realizar cambios estructurales, la dependencia de aprobaciones externas para modificar la estructura, y la resistencia organizacional a reconfiguraciones.			
Nombre de categoría	Técnicos	Código	RT
<u>Descripción</u> Esta categoría abarca los riesgos relacionados con los aspectos tecnológicos y operativos que apoyan la ejecución de los procesos estratégicos dentro de la Procuraduría General de la República.			
Subcategoría	Compatibilidad al sistema	Código	RT1
<u>Descripción</u> Esta subcategoría contempla los riesgos relacionados con la integración y el funcionamiento conjunto de los sistemas tecnológicos actuales con nuevas herramientas o plataformas requeridas para la mejora de procesos. Incluye riesgos como la falta de interoperabilidad entre sistemas, dificultades en la migración de datos, incompatibilidades entre software, y limitaciones técnicas para conectar distintos módulos o aplicaciones.			
Subcategoría	Protocolo de implementación	Código	RT2
<u>Descripción</u> Esta subcategoría aborda los riesgos relacionados con la existencia, claridad y aplicabilidad de los protocolos técnicos necesarios para poner en marcha las mejoras a los procesos estratégicos. Se consideran riesgos como la ausencia de lineamientos definidos para la instalación o configuración de sistemas, la falta de procedimientos estandarizados para la ejecución técnica del proyecto, y la indefinición de criterios para pruebas, ajustes o validaciones.			
Nombre de categoría	Administrativos	Código	RA
<u>Descripción</u> Esta categoría comprende los riesgos vinculados con la gestión interna, los procedimientos organizativos y la administración de los procesos que respaldan el funcionamiento estratégico de la Procuraduría General de la República. Se incluyen aspectos como la eficiencia y formalización de los procesos administrativos, la existencia y uso adecuado de manuales y documentos			

normativos, los mecanismos para el seguimiento y control de las actividades, y la gestión documental institucional.			
Subcategoría	Seguimiento de información	Código	RA1
<u>Descripción</u> Esta subcategoría considera los riesgos relacionados con la capacidad institucional para monitorear, registrar y controlar adecuadamente la información vinculada al avance del proyecto de mejora. Incluye riesgos como la ausencia de indicadores de seguimiento, la falta de herramientas para monitoreo en tiempo real, la dispersión de datos clave, o la escasa retroalimentación para la toma de decisiones.			
Subcategoría	Gestión de documentación	Código	RA2
<u>Descripción</u> Esta subcategoría abarca los riesgos relacionados con el manejo, organización y disponibilidad de la documentación institucional necesaria para respaldar los procesos estratégicos. Considera aspectos como la inexistencia o desactualización de manuales y procedimientos, la falta de control sobre versiones de documentos, la dispersión o pérdida de archivos importantes, y la limitada accesibilidad a la información relevante.			
Nombre de categoría	Financieros	Código	RF
<u>Descripción</u> Esta categoría incluye los riesgos relacionados con la planificación, disponibilidad, asignación y control de los recursos económicos necesarios para la ejecución del proyecto de mejora de procesos estratégicos. Se consideran aspectos como la precisión en la estimación de costos, la gestión eficiente del presupuesto, la obtención oportuna de financiamiento, y la dependencia de fuentes externas.			
Subcategoría	Planificación del presupuesto	Código	RF1
<u>Descripción</u> Esta subcategoría contempla los riesgos asociados a la elaboración y proyección financiera del presupuesto necesario para implementar las mejoras en los procesos estratégicos. Incluye aspectos como la falta de una planificación detallada de los recursos, errores en el cálculo de necesidades económicas, omisión de costos indirectos o imprevistos, y desalineación entre el presupuesto proyectado y los requerimientos reales del proyecto.			
Subcategoría	Asignación oportuna de recursos	Código	RF2
<u>Descripción</u> Esta subcategoría considera los riesgos vinculados con la disponibilidad y entrega en tiempo adecuado de los recursos financieros necesarios para ejecutar cada fase del proyecto de mejora. Se incluyen riesgos como retrasos en la aprobación o desembolso de fondos, descoordinación entre áreas encargadas de la gestión presupuestaria, y priorización inadecuada de recursos dentro de la institución.			
Subcategoría	Disponibilidad de financiamiento	Código	RF3
<u>Descripción</u> Esta subcategoría abarca los riesgos relacionados con la obtención y sostenibilidad de los fondos necesarios para llevar a cabo el proyecto de mejora. Incluye riesgos como la limitación de recursos			

institucionales, la dependencia de fuentes externas o fondos condicionados, la competencia interna por el presupuesto, y la falta de mecanismos alternativos de financiamiento.			
Nombre de categoría	Personal	Código	RP
<u>Descripción</u> Esta categoría considera los riesgos relacionados con las condiciones, capacidades y estabilidad del recurso humano involucrado en la ejecución del proyecto de mejora de procesos estratégicos. Se incluyen aspectos como el nivel de competencias técnicas del personal, su motivación y compromiso con los objetivos del proyecto, la rotación o desvinculación de empleados clave, y el acceso a programas de capacitación.			
Subcategoría	Capacidades del personal	Código	RP1
<u>Descripción</u> Esta subcategoría aborda los riesgos vinculados con el nivel de conocimientos, habilidades técnicas y experiencia del personal asignado al proyecto de mejora. Se consideran riesgos como la falta de dominio en herramientas o metodologías clave, debilidades en la resolución de problemas, escasa experiencia en gestión de procesos estratégicos, o limitaciones para adaptarse a nuevas funciones.			
Subcategoría	Compromiso y motivación	Código	RP2
<u>Descripción</u> Esta subcategoría considera los riesgos relacionados con el grado de involucramiento, disposición y actitud del personal hacia el proyecto de mejora de procesos estratégicos. Incluye factores como la falta de identificación con los objetivos del proyecto, el desinterés en participar activamente en los cambios, la ausencia de incentivos, y un clima organizacional poco favorable.			
Subcategoría	Estabilidad del equipo de trabajo	Código	RP3
<u>Descripción:</u> Esta subcategoría contempla los riesgos asociados a la permanencia, continuidad y cohesión del equipo de trabajo asignado al proyecto de mejora. Se consideran factores como la rotación frecuente de personal, reubicaciones internas, desvinculaciones no planificadas o falta de equipos consolidados.			
Nombre de categoría	Externos	Código	REX
<u>Descripción</u> Esta categoría contempla los riesgos asociados a factores externos que pueden influir en la aplicación del proyecto de mejora, los cuales están fuera del control directo de la organización. Se consideran elementos como cambios en el entorno legal y normativo, inestabilidad política o social, problemas con proveedores o contratistas externos, fallos en servicios tecnológicos externos y fluctuaciones económicas que puedan afectar la continuidad, recursos y resultados del proyecto.			
Subcategoría	Estabilidad política e institucional	Código	REX1
<u>Descripción</u> Esta subcategoría contempla los riesgos asociados a la situación política y el entorno institucional que pueden afectar la ejecución del proyecto. Se incluyen factores como cambios de gobierno, políticas públicas fluctuantes, falta de continuidad en el apoyo institucional, conflictos sociales o			

políticos que generen incertidumbre o limitaciones en la asignación de recursos, y cualquier situación que pueda comprometer la estabilidad necesaria para el desarrollo efectivo del proyecto.

Subcategoría	Cambios en la legislación vigente	Código	REX2
<u>Descripción</u> Esta subcategoría contempla los riesgos asociados a modificaciones, actualizaciones o nuevas disposiciones legales y normativas que puedan impactar directamente en los procesos estratégicos y en la ejecución del proyecto. Se consideran factores como la promulgación de leyes que requieran ajustes en los procedimientos, cambios regulatorios inesperados que afecten los tiempos o recursos, y la necesidad de adecuar la propuesta a nuevos marcos legales para asegurar su cumplimiento y validez.			
Subcategoría	Fiabilidad de proveedores	Código	REX3
<u>Descripción</u> Esta subcategoría contempla los riesgos asociados a la dependencia y desempeño de proveedores o contratistas externos que participan en la implementación del proyecto. Se consideran factores como incumplimientos en los tiempos de entrega, baja calidad en los productos o servicios suministrados, problemas logísticos, falta de comunicación o coordinación, y cualquier situación que pueda afectar la disponibilidad y confiabilidad de los recursos externos necesarios para el éxito del proyecto.			

DESCRIPCIÓN DE RIESGOS

A continuación, se presenta la causa y descripción de los riesgos identificados junto con su correspondiente codificación con base a la Estructura de Desglose de Riesgos

Código	Causa	Descripción del riesgo
RE1.1	Estructural – Solapamiento de funciones	Riesgo de que varias personas o áreas realicen tareas similares o duplicadas, lo que puede generar confusión, conflictos internos y pérdida de eficiencia en la ejecución del proyecto.
RE1.2	Estructural – Ambigüedad en los roles del personal	Riesgo derivado de la falta de definición clara de las responsabilidades de cada integrante del equipo, lo que puede causar incertidumbre, falta de compromiso o retrasos en la toma de decisiones y en la realización de actividades clave.
RE1.3	Estructural – Desalineación entre tareas y objetivos estratégicos	Riesgo de que las funciones asignadas no correspondan adecuadamente a los objetivos del proceso o proyecto, lo que puede provocar esfuerzos dispersos, baja productividad y resultados que no contribuyan al logro de las metas planteadas.

RE2.1	Estructura – Rigidez institucional para reasignar funciones o cargos	Riesgo de que la organización mantenga una estructura rígida que dificulte la reasignación rápida y eficiente de funciones o cargos necesarios para ajustarse a las demandas del proyecto de mejora, retrasando la implementación.
RE2.2	Estructura – Falta de procedimiento para cambios estructurales	Riesgo derivado de la ausencia o insuficiencia de procesos claros y establecidos para realizar modificaciones en la estructura organizativa, lo que puede generar confusión, demoras y falta de control en la gestión del cambio.
RE2.3	Estructura – Resistencia organizacional a reconfiguraciones	Riesgo asociado a la oposición interna por parte del personal o directivos frente a la modificación de la estructura, debido a temor al cambio, pérdida de poder o incertidumbre, lo cual puede obstaculizar la adaptación necesaria para el éxito del proyecto.
RT1.1	Técnico – Interoperabilidad entre sistemas	Riesgo de que los sistemas tecnológicos existentes no puedan comunicarse o intercambiar información de manera eficiente con las nuevas herramientas implementadas, afectando la continuidad operativa y la integración del proyecto.
RT1.2	Técnico – Falta de conocimientos de migración de datos	Riesgo asociado a problemas durante el traslado de información desde sistemas antiguos a nuevas plataformas, que puede generar pérdida de datos, inconsistencias o retrasos en la puesta en marcha de las mejoras.
RT1.3	Técnico – Compatibilidad de software	Riesgo de que los diferentes programas o aplicaciones no funcionen adecuadamente en conjunto debido a incompatibilidades técnicas, limitando el desempeño, generando errores y afectando la eficiencia del proceso mejorado.
RT2.1	Técnico – Inexistencia de lineamientos técnicos definidos	Riesgo de que no existan protocolos claros para la instalación, configuración o integración de los sistemas requeridos, lo cual puede generar errores técnicos, retrasos y una implementación inconsistente del proyecto.
RT2.2	Técnico – Falta de procedimientos estandarizados	Riesgo asociado a la carencia de métodos uniformes para llevar a cabo las actividades técnicas del proyecto, lo que puede provocar resultados variables, dificultades en la supervisión y una mayor posibilidad de fallas operativas.
RT2.3	Técnico – Criterios para pruebas, ajustes o validación	Riesgo de no contar con parámetros establecidos para verificar el correcto funcionamiento de los sistemas implementados, lo que puede impedir la detección oportuna de errores, afectar la calidad de los resultados y comprometer la confiabilidad del proceso mejorado.

RA1.1	Administrativo – Indicadores de seguimiento	Riesgo de no contar con métricas claras y específicas que permitan evaluar el avance del proyecto, lo cual dificulta la medición del desempeño, la identificación de desviaciones y la toma de decisiones oportunas.
RA1.2	Administrativo – Datos claves fragmentados	Riesgo asociado a que la información relevante para el monitoreo del proyecto se encuentre fragmentada en diferentes fuentes o plataformas, lo que complica su análisis integral, retrasa la consolidación de reportes y reduce la eficiencia del control.
RA1.3	Administrativos – Retroalimentación para la toma de decisiones	Riesgo de que los responsables del proyecto no reciban información oportuna y precisa sobre el progreso, lo que limita su capacidad para ajustar estrategias, resolver problemas emergentes y garantizar el cumplimiento de los objetivos.
RA2.1	Administrativos – Desactualización de manuales y procedimientos	Riesgo de que no existan documentos formales que respalden los procesos estratégicos o que los existentes estén desactualizados, lo que puede generar confusión, inconsistencias operativas y errores en la ejecución del proyecto.
RA2.2	Administrativos – Falta de control sobre versiones de documentos	Riesgo asociado a la ausencia de mecanismos para identificar y gestionar las versiones actualizadas de los documentos institucionales, lo que puede llevar al uso de información obsoleta y a decisiones incorrectas durante la implementación del proyecto.
RA2.3	Administrativos – Dispersión o pérdida de archivos importantes	Riesgo de que la documentación relevante esté almacenada en múltiples ubicaciones no centralizadas o se extravíe por falta de organización, dificultando el acceso oportuno a la información crítica y comprometiendo la trazabilidad y transparencia del proceso.
RF1.1	Financiero – Estimación inadecuada de costos	Riesgo de que los costos del proyecto sean subestimados o sobrestimados debido a una planificación imprecisa, lo que puede derivar en insuficiencia de recursos, ajustes forzados o uso ineficiente del presupuesto asignado.
RF1.2	Financiero – Retrasos en la obtención de financiamiento	Riesgo asociado a la demora en la aprobación o entrega de los fondos necesarios para ejecutar el proyecto, lo que puede afectar el cronograma de actividades, generar paralización temporal y comprometer el cumplimiento de los objetivos.
RF1.3	Financiero – Dependencia de fuentes externas de financiamiento	Riesgo derivado de la necesidad de contar con apoyo financiero externo (como organismos internacionales o entidades gubernamentales), cuya disponibilidad está sujeta a factores ajenos a la organización, lo que incrementa la

		vulnerabilidad ante cambios o cancelaciones en dichos apoyos.
RF2.1	Financiero – Falta de planificación detalla de recursos	Riesgo de que no se identifiquen con precisión los recursos económicos requeridos en cada etapa del proyecto, lo que puede generar desequilibrios en la distribución del presupuesto, retrasos en la ejecución o insuficiencia de fondos para actividades clave.
RF2.2	Financiero – Omisión de costos indirectos o imprevistos	Riesgo asociado a la exclusión de gastos no evidentes, como costos administrativos, logísticos o emergentes, lo cual puede afectar la capacidad de respuesta ante eventualidades y comprometer la integridad financiera del proyecto.
RF2.3	Financiero – Desalineación entre presupuesto proyectado y necesidades reales	Riesgo de que exista una discrepancia entre lo presupuestado y los requerimientos reales del proyecto, ya sea por sobreestimación o subestimación, dificultando el cumplimiento de objetivos y obligando a realizar ajustes durante la implementación.
RF3.1	Financiero – Limitación de recursos institucionales	Riesgo de que la organización no cuente con fondos propios suficientes para cubrir los costos del proyecto, lo que puede restringir el alcance de las mejoras o impedir su implementación total.
RF3.2	Financiero – Competencia interna pro el presupuesto	Riesgo asociado a que otros proyectos o áreas dentro de la institución también requieran financiamiento, generando una distribución limitada de recursos que podría dejar al proyecto de mejora con una asignación insuficiente.
RF3.3	Financiero – Falta de mecanismos alternativos de financiamiento	Riesgo de que no existan opciones viables para obtener fondos adicionales fuera del presupuesto institucional, como convenios, donaciones o financiamiento externo, lo cual reduce la flexibilidad financiera y aumenta la dependencia de recursos ya comprometidos.
RP1.1	Personal – Falta de dominio en herramientas o metodologías clave	Riesgo de que el personal asignado no cuente con los conocimientos necesarios sobre las herramientas tecnológicas o metodologías requeridas para la ejecución del proyecto, lo que puede afectar la calidad, eficiencia y precisión de los resultados.
RP1.2	Personal – Escasa experiencia en gestión de procesos estratégicos	Riesgo asociado a la limitada trayectoria del equipo en la planificación, evaluación o mejora de procesos estratégicos, lo que puede generar errores en la toma de decisiones o en la ejecución de actividades críticas.
RP1.3	Personal – Limitaciones para	Riesgo de que algunos integrantes del equipo presenten dificultades para asumir cambios en sus responsabilidades o

	adaptarse a nuevas funciones	roles dentro del proyecto, lo cual puede generar resistencia, baja productividad y retrasos en la implementación.
RP2.1	Personal – falta de identificación con los objetivos	Riesgo de que el personal no perciba el proyecto de mejora como relevante o alineado con sus intereses, lo que puede traducirse en apatía, escasa colaboración y una baja calidad en la ejecución de las tareas asignadas.
RP2.2	Personal – Desinterés en participar activamente en los cambios	Riesgo asociado a la resistencia del personal a involucrarse en los procesos de cambio, ya sea por conformismo, temor a lo desconocido o saturación de responsabilidades, lo cual puede limitar la efectividad de las mejoras implementadas.
RP2.3	Personal – Ausencia de incentivos y clima organizacional desfavorables	Riesgo de que la falta de reconocimiento, estímulos o condiciones laborales adecuadas afecte la motivación del equipo, generando desánimo, baja productividad y un entorno poco propicio para el éxito del proyecto.
RP3.1	Personal – Rotación frecuente de personal	Riesgo de que los integrantes del equipo sean cambiados o sustituidos constantemente, lo que interrumpe la continuidad del trabajo, afecta la curva de aprendizaje y reduce la eficiencia en el cumplimiento de las actividades del proyecto.
RP3.2	Personal – Desvinculación no planificadas	Riesgo asociado a la salida inesperada de miembros clave del equipo, lo cual puede dejar vacíos en funciones críticas, provocar pérdida de conocimiento y retrasar la ejecución del proyecto.
RP3.3	Personal – Falta de equipos consolidados	Riesgo de que el equipo de trabajo no tenga experiencia previa colaborando en conjunto o carezca de cohesión interna, lo que puede dificultar la coordinación, generar conflictos y afectar negativamente el desarrollo del proyecto.
REX1.1	Personal – Cambios de gobiernos o autoridades institucionales	Riesgo de que la transición de autoridades implique nuevas prioridades, reestructuraciones o decisiones que detengan, modifiquen o descontinúen el proyecto de mejora, afectando su continuidad y resultados esperados.
REX1.2	Personal – Políticas públicas fluctuantes	Riesgo asociado a variaciones frecuentes en las políticas gubernamentales o lineamientos institucionales que impacten directamente en los objetivos, enfoques o recursos asignados al proyecto, generando incertidumbre y necesidad de ajustes constantes.
REX1.3	Personal – Conflictos sociales o políticos que afecten la operación	Riesgo de que situaciones de inestabilidad social, protestas o crisis políticas interfieran con el desarrollo normal de las actividades del proyecto, ocasionando retrasos, interrupciones logísticas o falta de condiciones para una implementación segura y eficaz.

REX2.1	Personal – Promulgación de nuevas leyes que exijan ajustes en los procedimientos	Riesgo de que la aparición de nuevas normativas obligue a modificar procesos ya diseñados o en ejecución, lo que puede generar retrasos, costos adicionales y la necesidad de reevaluar la estrategia del proyecto.
REX2.2	Personal – Cambios regulatorios inesperados que afecten tiempos o recursos	Riesgo asociado a modificaciones imprevistas en regulaciones que impacten los plazos establecidos o la asignación de recursos económicos y humanos, comprometiendo la planificación inicial y la viabilidad del proyecto.
REX2.3	Personal – Necesidades de adecuar la propuesta a nuevos marcos legales	Riesgo de que la propuesta de mejora no cumpla con los requisitos legales actualizados, lo que podría invalidar ciertos procesos o resultados, obligando a revisiones exhaustivas y ajustes que retrasen la implementación.
REX3.1	Personal – Incumplimiento en los tiempos de entrada	Riesgo de que los proveedores o contratistas no cumplan con los plazos establecidos para la entrega de bienes o servicios, lo que puede provocar retrasos en la implementación del proyecto y afectar la cadena de actividades planificadas.
REX3.2	Personal – Baja calidad en productos o servicios suministrados	Riesgo asociado a que los insumos, materiales o servicios proporcionados por terceros no cumplan con los estándares requeridos, generando retrabajos, fallas en la operación o incremento de costos para corregir deficiencias.
REX3.3	Personal – Falta de comunicación o coordinación efectiva	Riesgo de que exista una deficiente interacción entre la organización y los proveedores, dificultando la resolución de problemas, la alineación de expectativas y la adecuada supervisión del cumplimiento contractual.

ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS

En el análisis cualitativo, los riesgos identificados se priorizan según su probabilidad de ocurrencia y el impacto que generan al materializarse. Generalmente, los factores más afectados son el tiempo y los costos, aunque la calidad también puede verse comprometida.

Para establecer dichas prioridades, se asignarán rangos o calificaciones basados en la aplicación del método probabilidad por consecuencia

Probabilidad de ocurrencia

La escala para calificar la probabilidad por ocurrencia se muestra en la siguiente tabla

Probabilidad	Valor
Muy baja	0.10
Baja	0.30
Moderada	0.50
Alta	0.70
Muy alta	0.90

La escala para clasificar el impacto que genera el riesgo se muestra en la siguiente tabla:

Impacto	Valor
Muy baja	0.10
Baja	0.30
Moderada	0.50
Alta	0.70
Muy alta	0.90

Se debe tener en cuenta que se tienen dos dimensiones claves para el siguiente análisis, la probabilidad que ocurra un riesgo y el impacto que tendrá en caso de que se materialice. Para ello, se utiliza la matriz de probabilidad / impacto, la cual es una herramienta visual que combina las dos dimensiones antes mencionadas en una tabla o gráfico de dispersión, en el cual el eje horizontal representa el impacto y el eje vertical la probabilidad. A continuación se muestra la matriz de probabilidad/ impacto a utilizar según los valores establecidos:

Impacto / Probabilidad	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Muy bajo	0.09	0.27	0.45	0.63	0.81
Bajo	0.07	0.21	0.35	0.49	0.63
Moderado	0.05	0.15	0.25	0.35	0.45
Alto	0.03	0.09	0.15	0.21	0.27
Muy alto	0.01	0.03	0.05	0.07	0.09

Dentro de la categorización del riesgo se utilizará los siguientes rangos:

Riesgo	Rango
Alto	0.18 – 0.99
Medio	0.05 – 0.17
Bajo	0.01 – 0.04

La priorización de riesgos basada en su probabilidad de ocurrencia y su impacto puede resultar en un indicador de riesgo que funciona como punto de partida para llevar a cabo el análisis cuantitativo. Es importante destacar que la generación de estrategias de respuesta a los riesgos identificados puede tener implicaciones negativas como positivas, lo que se traduce en los siguientes:

Estrategias de respuesta a riesgos positivos:

- Explotar el riesgo.
- Compartir el riesgo
- Mejorar el riesgo
- Aceptar el riesgo

Estrategias de respuesta a riesgos negativos:

- Eliminar/Explotar.
- Aceptar.
- Transferir/Compartir
- Mitigar, mejorar

Planificación de la respuesta a los riesgos

Dentro de la planificación de la respuesta de riesgos, se deben determinar opciones y acciones para la reducción de las posibles amenazas a la que se enfrenta la contraparte; de esta manera es importante clasificar y generar estrategias y acciones preventivas, como planes de contingencia, teniendo en cuenta las reservas tanto económicamente como de tiempo, reconocer los disparadores del riesgo identificando a los responsables.

Teniendo en los factores anteriormente mencionados, se presenta la lista de los riesgos con su respectivo análisis de Probabilidad/impacto para poder determinar el nivel de riesgo que representa para la implementación del proyecto y además su forma de reducción de este impacto, reevaluando después de las medidas implementadas:

Código	Causa	Probabilidad	Impacto	Rango	Marcador de riesgo	Medida	Descripción	Reevaluación de probabilidad	Reevaluación de impacto	Rango	Marcador de riesgo
RE1.1	Estructural – Solapamiento de funciones	0.1	0.5	0.05	Medio	Mitigar	Redefinir responsabilidades y roles para evitar duplicidad de tareas.	0.1	0.3	0.03	Bajo
RE1.2	Estructural – Ambigüedad en los roles del personal	0.3	0.7	0.21	Alto	Mitigar	Establecer descripciones de puesto claras y comunicarlas al personal.	0.3	0.3	0.09	Medio
RE1.3	Estructural – Desalineación entre tareas y objetivos estratégicos	0.9	0.3	0.27	Alto	Mitigar	Alinear actividades operativas con los objetivos institucionales mediante planificación estratégica.	0.5	0.1	0.05	Medio
RE2.1	Estructura – Rigidez institucional para reasignar funciones o cargos	0.1	0.9	0.09	Medio	Mitigar	Establecer normativas flexibles para facilitar la movilidad interna.	0.1	0.7	0.07	Medio
RE2.2	Estructura – Falta de procedimiento para cambios estructurales	0.5	0.9	0.45	Alto	Eliminar	Diseñar e implementar un procedimiento formal para reestructuraciones.	0.3	0.5	0.15	Medio
RE2.3	Estructura – Resistencia organizacional a reconfiguraciones	0.3	0.3	0.09	Medio	Mitigar	Aplicar estrategias de gestión del cambio y comunicación interna.	0.3	0.3	0.09	Medio

RT1.1	Técnico – Interoperabilidad entre sistemas	0.3	0.9	0.27	Alto	Mitigar	Implementar soluciones de integración de sistemas y estándares de compatibilidad.	0.3	0.1	0.03	Bajo
RT1.2	Técnico – Falta de conocimientos de migración de datos	0.7	0.5	0.35	Alto	Mitigar	Capacitar al personal y/o contratar expertos en migración de datos.	0.5	0.3	0.15	Medio
RT1.3	Técnico – Compatibilidad de software	0.7	0.7	0.49	Alto	Mitigar	Evaluar e implementar herramientas tecnológicas compatibles entre sí.	0.7	0.1	0.07	Medio
RT2.1	Técnico – Inexistencia de lineamientos técnicos definidos	0.7	0.9	0.63	Alto	Eliminar	Desarrollar y difundir lineamientos técnicos estandarizados.	0.3	0.5	0.15	Medio
RT2.2	Técnico – Falta de procedimientos estandarizados	0.9	0.9	0.81	Alto	Eliminar	Documentar e implementar procedimientos técnicos uniformes.	0.3	0.3	0.09	Medio
RT2.3	Técnico – Criterios para pruebas, ajustes o validación	0.5	0.7	0.35	Alto	Eliminar	Establecer un protocolo formal para pruebas y validaciones técnicas.	0.5	0.3	0.15	Medio
RA1.1	Administrativo – Indicadores de seguimiento	0.5	0.7	0.35	Alto	Eliminar	Definir y aplicar indicadores de desempeño para el	0.5	0.1	0.05	Medio

							monitoreo de procesos.				
RA1.2	Administrativo – Datos claves fragmentados	0.1	0.1	0.01	Bajo	-	-	0.1	0.1	0.01	Bajo
RA1.3	Administrativos – Retroalimentación para la toma de decisiones	0.1	0.7	0.07	Medio	Mitigar	Establecer mecanismos regulares de revisión y análisis de datos.	0.1	0.9	0.09	Medio
RA2.1	Administrativos – Desactualización de manuales y procedimientos	0.7	0.9	0.63	Alto	Eliminar	Actualizar y revisar periódicamente la documentación institucional.	0.3	0.5	0.15	Medio
RA2.2	Administrativos – Falta de control sobre versiones de documentos	0.5	0.7	0.35	Alto	Eliminar	Implementar un sistema de gestión documental con control de versiones.	0.3	0.5	0.15	Medio
RA2.3	Administrativos – Dispersión o pérdida de archivos importantes	0.1	0.7	0.07	Medio	Mitigar	Digitalizar y respaldar la información crítica con acceso controlado.	0.7	0.1	0.07	Medio
RF1.1	Financiero – Estimación inadecuada de costos	0.5	0.5	0.25	Alto	Eliminar	Mejorar la planificación financiera mediante análisis históricos y proyecciones.	0.5	0.1	0.05	Medio
RF1.2	Financiero – Retrasos en la obtención de financiamiento	0.5	0.3	0.15	Medio	Mitigar	Establecer cronogramas realistas y fuentes de financiamiento alternativas.	0.3	0.1	0.03	Bajo

RF1.3	Financiero – Dependencia de fuentes externas de financiamiento	0.5	0.3	0.15	Medio	Mitigar	Diversificar las fuentes de financiamiento y fortalecer la autosuficiencia.	0.3	0.5	0.15	Medio
RF2.1	Financiero – Falta de planificación detallada de recursos	0.9	0.3	0.27	Alto	Eliminar	Desarrollar presupuestos detallados y cronogramas financieros.	0.3	0.5	0.15	Medio
RF2.2	Financiero – Omisión de costos indirectos o imprevistos	0.5	0.7	0.35	Alto	Mitigar	Incluir márgenes de contingencia en la planificación financiera.	0.3	0.3	0.09	Medio
RF2.3	Financiero – Desalineación entre presupuesto proyectado y necesidades reales	0.9	0.7	0.63	Alto	Mitigar	Revisar y ajustar el presupuesto conforme a las necesidades detectadas.	0.1	0.7	0.07	Medio
RF3.1	Financiero – Limitación de recursos institucionales	0.9	0.7	0.63	Alto	Mitigar	Priorizar recursos según impacto y buscar eficiencias internas.	0.1	0.5	0.05	Medio
RF3.2	Financiero – Competencia interna por el presupuesto	0.5	0.5	0.25	Alto	Mitigar	Establecer criterios de asignación presupuestaria basados en objetivos estratégicos.	0.3	0.3	0.09	Medio
RF3.3	Financiero – Falta de mecanismos alternativos de financiamiento	0.9	0.1	0.09	Medio	Eliminar	Diseñar esquemas financieros mixtos (público-privados, cooperación, etc.).	0.3	0.3	0.09	Medio

RP1.1	Personal – Falta de dominio en herramientas o metodologías clave	0.9	0.9	0.81	Alto	Mitigar	Proveer formación técnica y práctica continua.	0.1	0.7	0.07	Medio
RP1.2	Personal – Escasa experiencia en gestión de procesos estratégicos	0.3	0.7	0.21	Alto	Mitigar	Capacitar y acompañar con mentoría especializada.	0.5	0.3	0.15	Medio
RP1.3	Personal – Limitaciones para adaptarse a nuevas funciones	0.5	0.9	0.45	Alto	Mitigar	Aplicar estrategias de adaptación gradual y acompañamiento.	0.5	0.1	0.05	Medio
RP2.1	Personal – falta de identificación con los objetivos	0.1	0.1	0.01	Bajo	-	-	0.1	0.1	0.01	Bajo
RP2.2	Personal – Desinterés en participar activamente en los cambios	0.7	0.1	0.07	Medio	Mitigar	Implementar programas de motivación e incentivos.	0.3	0.3	0.09	Medio
RP2.3	Personal – Ausencia de incentivos y clima organizacional desfavorables	0.5	0.1	0.05	Medio	Eliminar	Diseñar políticas de reconocimiento y mejora del ambiente laboral.	0.3	0.5	0.15	Medio
RP3.1	Personal – Rotación frecuente de personal	0.9	0.5	0.45	Alto	Mitigar	Crear planes de retención y desarrollo profesional.	0.1	0.5	0.05	Medio
RP3.2	Personal – Desvinculación no planificadas	0.1	0.3	0.03	Bajo	-	-	0.1	0.3	0.03	Bajo

RP3.3	Personal – Falta de equipos consolidados	0.9	0.5	0.45	Alto	Mitigar	Fomentar el trabajo colaborativo y la cohesión de grupo.	0.3	0.5	0.15	Medio
REX1.1	Externos – Cambios de gobiernos o autoridades institucionales	0.3	0.9	0.27	Alto	Mitigar	Desarrollar estrategias de adaptación institucional a cambios políticos.	0.3	0.3	0.09	Medio
REX1.2	Externos – Políticas públicas fluctuantes	0.7	0.3	0.21	Alto	Mitigar	Establecer planes alternativos basados en escenarios posibles.	0.3	0.1	0.03	Bajo
REX1.3	Externos – Conflictos sociales o políticos que afecten la operación	0.5	0.1	0.05	Medio	Mitigar	Diseñar planes de contingencia y evaluación de riesgos externos.	0.5	0.1	0.05	Medio
REX2.1	Externos – Promulgación de nuevas leyes que exijan ajustes en los procedimientos	0.3	0.5	0.15	Medio	Mitigar	Mantener vigilancia normativa y mecanismos de adecuación.	0.3	0.3	0.09	Medio
REX2.2	Externos – Cambios regulatorios inesperados que afecten tiempos o recursos	0.9	0.7	0.63	Alto	Mitigar	Establecer márgenes de tiempo y recursos para adaptabilidad legal.	0.3	0.5	0.15	Medio
REX2.3	Externos – Necesidades de adecuar la propuesta a	0.3	0.7	0.21	Alto	Mitigar	Diseñar propuestas modulares y adaptables desde el inicio.	0.1	0.5	0.05	Medio

	nuevos marcos legales										
REX3.1	Externos – Incumplimiento en los tiempos de entrada	0.1	0.3	0.03	Bajo	-	-	0.1	0.3	0.03	Bajo
REX3.2	Externos – Baja calidad en productos o servicios suministrados	0.5	0.9	0.45	Alto	Mitigar	Control de calidad y selección rigurosa de proveedores.	0.1	0.5	0.05	Medio
REX3.3	Externos – Falta de comunicación o coordinación efectiva	0.1	0.5	0.05	Medio	Eliminar	Diseñar e implementar un plan de comunicación institucional clara y efectiva.	0.5	0.3	0.15	Medio

Análisis de la matriz de respuesta:

Tras la elaboración de la matriz de riesgos y la planificación de las respuestas correspondientes, se identificó que la mayoría de los riesgos requieren estrategias de mitigación. Aunque muchas de estas estrategias implican actividades relativamente sencillas, su implementación conlleva una serie de acciones que deben ser gestionadas cuidadosamente una vez que el riesgo se materializa. Además, en varios casos, se requiere la participación de personal externo o con competencias especializadas, lo cual añade complejidad al proceso. Es importante prestar especial atención a los riesgos clasificados como de nivel medio o alto, ya que su ocurrencia puede generar diversos inconvenientes que afectarían directamente la ejecución efectiva del proyecto.

CAPÍTULO 5

ESTUDIO ECONÓMICO

5.1 INVERSIONES DEL PROYECTO

Para determinar las inversiones requeridas en el proyecto, se deben considerar todos los recursos necesarios para el desarrollo de la mejora de procesos estratégicos en la Procuraduría General de la República. Por lo que se clasifican en tres categorías principales: inversiones fijas tangibles e intangibles.

5.1.1 INVERSIONES FIJAS

5.1.1.1 INVERSIONES FIJAS TANGIBLES

EQUIPO

Para el correcto desarrollo de las mejoras en cada uno de los procesos de la institución, se requiere los siguientes equipos tecnológicos y de ofimática; sin embargo, previamente se debe considerar:

- En la mejora se ha planteado que se requiere de 6 computadoras de escritorio para el proceso de servicios itinerantes valoradas en un total de \$3,150.00; sin embargo, la unidad ya cuenta actualmente con el recurso por lo que no se tomará en cuenta en la inversión.
- En total por los 10 procesos bajo estudio se ha planteado que se requieren de un total de 82 laptops; sin embargo, los procesos en total actualmente cuentan con 20 laptops, por lo que se considerará en la inversión 62 dispositivos.

Tabla 425. Inversiones fijas tangibles: Equipo.

Descripción	Vida útil	Cantidad	Precio unitario	Total
Laptops	2	62	\$449.00	\$27,838.00
Proyector	2	1	\$750.00	\$750.00
Auriculares con micrófono	2	15	\$45.00	\$675.00
Impresora multifuncional	2	1	\$185.00	\$185.00
Total				\$29,448.00

Fuente: Elaboración propia.

MOBILIARIO

Para el desarrollo de la propuesta de mejora de procesos, es necesario determinar los costos del mobiliario requerido. A continuación, se detallan los valores correspondientes:

Tabla 426. Inversión fija tangible: Mobiliario.

Descripción	Vida útil	Cantidad	Precio unitario	Total
Escritorio para estación de trabajo	2	1	\$150.00	\$150.00
Silla ergonómica para oficina	2	1	\$90.00	\$90.00
Archivador metálico	2	1	\$420.00	\$420.00
Total				\$660.00

Fuente: Elaboración propia.

5.1.1.2 INVERSIONES FIJAS INTANGIBLES

DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Tabla 427: Inversión fijas intangibles: Diseño de la propuesta de mejora.

Descripción	Duración (meses)	Costo Mensual	Cantidad	Total
Diagnóstico actual de la PGR	3	\$ 1,375.00	1	\$ 1,375.00
Diseño de la propuesta de mejora a procesos estratégicos de la PGR	5	\$ 2,310.00	1	\$ 2,310.00
Evaluaciones pertinentes a la propuesta de solución	1	\$ 610.00	1	\$ 610.00
Total				\$ 4,295.00

Fuente: Elaboración propia.

SOFTWARE Y LICENCIAS

Tabla 428. Inversiones fijas intangibles: Software y licencias.

Descripción	Vigencia	Cantidad	Costo mensual	Total
Licencias de Microsoft 365 (SharePoint y Planner incluidos)	1 año	41	\$ 12.00	\$ 492.00
Licencia Power BI	1 año	15	\$ 10.00	\$ 150.00
Licencia Canva Pro	1 año	5	\$ 12.99	\$ 64.95
Cuentas de Google Workspace	1 año	110	\$ 18.00	\$ 1,980.00
Cuenta profesional de Zoom	1 año	4	\$ 14.99	\$ 59.96
Total				\$ 2,746.91

Fuente: Elaboración propia.

CAPACITACIONES Y CONSULTORÍAS

CAPACITACIONES

Respecto al costo de las capacitaciones internas que se brindan con el apoyo del personal de la institución, se consultó con la unidad de Talento Humano y se mencionó que para este tipo de eventos se debe brindar un refrigerio a los asistentes a la capacitación teniendo así un con un precio global de \$3.00 por persona. Se detalla los nombres de las capacitaciones que se consideran impartir por personal interno de la PGR. Adicionalmente, se invitará a participar únicamente al personal que se involucrará directamente en la mejora del proceso, por tema de recursos, tiempo y disponibilidad del personal:

- Capacitación 1: Identificación y estructuración de procesos institucionales.

- Capacitación 2: Análisis y rediseño de procesos.
- Capacitación 3: Creación, medición y seguimiento de indicadores.
- Capacitación 4: La mejora continua en los procesos institucionales.
- Capacitación sobre auditorías y la norma ISO 19011

Tabla 429. Inversiones fijas intangibles: Capacitación.

Descripción	N° de personas	Costo por persona	Duración (h)	Total
Capacitación 1: Identificación y estructuración de procesos institucionales.	20	\$ 3.00	2	\$ 60.00
Capacitación 2: Análisis y rediseño de procesos.	20	\$ 3.00	4	\$ 60.00
Capacitación 3: Creación, medición y seguimiento de indicadores.	20	\$ 3.00	6	\$ 60.00
Capacitación 4: La mejora continua en los procesos institucionales.	20	\$ 3.00	2	\$ 60.00
Capacitación sobre auditorías y la norma ISO 19011	25	\$ 150.00	8	\$ 3,750.00
TOTAL				\$ 1,740.00

Fuente: Elaboración propia.

CONSULTORÍA

Tabla 430. Inversiones fijas intangibles: Consultoría.

Descripción	Costo por hora	Duración (h)	Total
Consultoría para rediseño de indicadores	\$ 20.00	40	\$ 800.00

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2 COSTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

Tabla 431. Costo de administración del proyecto.

Descripción	Total
Adquisición de software/hardware	\$ 1,960.00
Configuración de sistemas y conexiones	\$ 1,955.00
Ajuste de procesos para integración digital	\$ 2,095.00
Pruebas de funcionalidad en procesos reales	\$ 1,572.00
Gestión de disponibilidad y reasignación del personal	\$ 928.33
Gestión de reubicación funcional del personal	\$ 1,020.00
Gestión del proceso de capacitación institucional	\$ 1,608.33
Evaluación de aprendizaje y desempeño del personal capacitado	\$ 1,366.67
Manuales de procedimiento estratégico	\$ 2,430.00

Guía de roles y responsabilidades	\$ 1,585.00
Base consolidada de registros	\$ 2,215.00
Informes de resultados en campo	\$ 1,770.00
Análisis estadísticos de información	\$ 1,950.00
Plan de mejora continua	\$ 3,400.00
Total	\$ 25,855.33

Fuente: Elaboración propia.

5.1.3 CUADRO DE INVERSIONES

Se presenta el resumen de las inversiones totales que se deben realizar para el desarrollo de la propuesta de mejora a los procesos estratégicos de la PGR, las cuales se clasifican en inversiones fijas tangibles e intangibles:

Tabla 432. cuadro de inversiones.

Inversión		Detalle	Monto	Subtotal
Inversión fija	Inversión fija tangible	Equipo	\$ 29,448.00	\$ 30,108.00
		Mobiliario	\$ 660.00	
	Inversión fija intangible	Diseño de la propuesta de mejora	\$ 4,295.00	\$ 35,437.24
		Software y licencias	\$ 2,746.91	
		Capacitaciones y consultorías	\$ 2,540.00	
		Costos de administración del proyecto	\$ 25,855.33	
INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO				\$ 65,545.24

Fuente: Elaboración propia.

5.2 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

La Procuraduría General de la República tiene establecido a través de su normativa interna una serie de procedimientos para la Gestión de proyectos los cuales abarcan desde la identificación de la idea del proyecto, hasta su cierre, pasando por la definición del proyecto, su financiamiento, su ejecución y monitoreo.

Bajo esta lógica, se han definido de manera institucional como fuente de financiamiento las siguientes:

1. Financiamiento a través del Proceso de Inversión Pública del Ministerio de Hacienda.
2. Financiamiento a través de Cooperación Externa.

Siendo el análisis de las autoridades respectivas y el área de Gestión de Proyectos de Cooperación de la Gerencia de Estrategia y Gestión la forma de definir el tipo de financiamiento a utilizar.

Sin embargo, considerando la naturaleza del proyecto y que la institución no cuenta con fondos exclusivos para la ejecución de proyectos, y que debido a dicha situación este proyecto debería ser considerado como parte del presupuesto del siguiente año lo que implicaría descuidar otras áreas de interés institucional la alternativa de recursos propios queda descartado, por lo cual se procede a evaluar las alternativas restantes.:

5.2.1 FINANCIAMIENTO MEDIANTE MINISTERIO DE HACIENDA.

Para optar a esta fuente de financiamiento es necesario comprender que, el Ministerio de Hacienda define los proyectos de inversión pública como, toda intervención planificada y limitada en el tiempo (con un inicio y un fin), destinada a solucionar problemas específicos, satisfacer necesidades de la población y aprovechar oportunidades del entorno, mediante la aplicación de insumos y el desarrollo de actividades, con el fin de generar, incrementar, habilitar o mejorar la capacidad para producir bienes o prestar servicios, en el marco de los objetivos de desarrollo nacional.

Y que estos deben de generar un “producto o capital” los cuales se clasifican en:

- **Capital físico:** Se materializa en una obra física, incluyendo proyectos de desarrollo informático y de los sectores agrícolas y de medio ambiente.
- **Capital humano:** Se materializa en una acción. Estas deben tener una duración definida y finita en el tiempo.
- **Generación de conocimiento:** Se materializa en un documento: censo, catastro, diagnóstico, inventario, etc.

En estos productos se incluyen procesos de Infraestructura, capacitación, construcción, desarrollo de software, equipamiento y fortalecimiento institucional.

Así mismo estos deben contar con un perfil de proyecto validado por las autoridades institucionales y debe contener mínimamente los siguientes apartados:

CONTENIDO

- I. **RESUMEN DEL PROYECTO:**
- II. **NOMBRE DEL PROYECTO E INSTITUCIÓN EJECUTORA:**
- III. **ANTECEDENTES:**
- IV. **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**
- V. **OBJETIVOS DEL PROYECTO:**
- VI. **JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO:**
- VII. **DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PROYECTO:**
- VIII. **TAMAÑO DEL PROYECTO:**
- IX. **LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO, MACRO Y MICRO LOCALIZACIÓN:**
- X. **DIAGNÓSTICO DE LA ZONA DE INFLUENCIA:**
- XI. **POBLACIÓN BENEFICIADA DIRECTA O INDIRECTAMENTE:**
- XII. **INVERSIÓN ESTIMADA:**
- XIII. **COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO:**
- XIV. **FUENTE DE RECURSO:**
- XV. **INDICADORES DE EVALUACIÓN ECONÓMICA (TIR, VAN, B/C).**
- XVI. **PROGRAMACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO:**
- XVII. **PROGRAMACIÓN FÍSICA DEL PROYECTO:**
- XVIII. **INGENIERÍA DEL PROYECTO (Planos Constructivos, al menos a nivel de esquema):**
- XIX. **ANEXOS:**

Con esa información el Ministerio de Hacienda evaluará si el proyecto planteado corresponde a un proyecto de inversión y si la inversión estimada, programación financiera y programación física son adecuadas.

Este tipo de proyectos se encuentran regulados en diferentes leyes, decretos y lineamientos, los cuales son:

- Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (Ley AFI): Esta es la ley marco que crea el Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI) y, dentro de él, el Subsistema de Inversión y Crédito Público. Es la base legal para la gestión de la inversión pública.¹

¹ Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (Decreto Legislativo No. 515, 1996).

- Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (Reglamento de la Ley AFI): Desarrolla y detalla las normas y procedimientos para la aplicación de la Ley AFI, incluyendo el funcionamiento del subsistema de inversión.²
- Ley de Presupuesto General del Estado del Ejercicio Fiscal Vigente: Cada año, esta ley contiene el Programa Anual de Inversión Pública (PAIP), donde se asignan los recursos específicos para la ejecución de los proyectos.
- Lineamientos, Normas y Circulares de la Dirección General de Inversión y Crédito Público (DGICP): La DGICP (dependiente del Ministerio de Hacienda) emite periódicamente documentos técnicos (como circulares o manuales) que establecen los procedimientos detallados para la formulación, evaluación, registro (en el SIIP) y seguimiento de los proyectos.³

Institucionalmente este tipo de proyectos se gestionan de la siguiente manera.

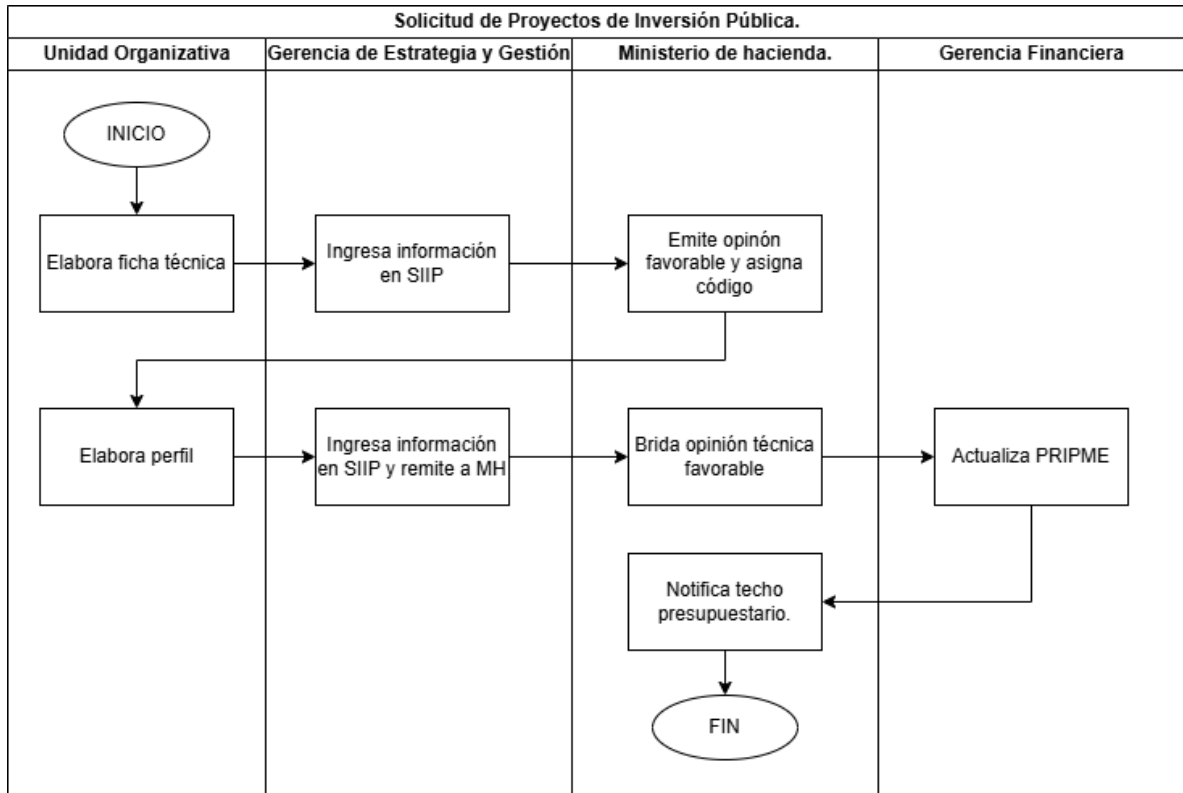
- a. Se elabora una ficha técnica por parte de la unidad que solicitará el proyecto. Para lo cual tiene 5 días hábiles.
- b. Dicha ficha es revisada por la Dirección Administrativa y la Gerencia de Estrategia y Gestión. Para lo cual tienen 3 días hábiles.
- c. Con la información de la ficha se llena el sistema SIIP del ministerio de hacienda como pre-perfil. Para lo cual tiene 1 día hábil luego de la revisión.
- d. La información es revisada por el ministerio de hacienda quien solicita ajustes o brinda una opinión favorable y un código único para dicho proyecto. Lo cual toma entre 5 y 10 días.
- e. Se procede a elaborar el perfil del proyecto y cargar la información en el SIIP a la vez que es remitida en físico y digital al MH. Para lo cual tienen 10 días hábiles.
- f. En caso de no requerir ajustes, el MH brinda su opinión técnica favorable.
- g. La Procuraduría General de la República actualiza el PRIPME.

² Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (Decreto Ejecutivo No. 82, 2004).

³ Ministerio de Hacienda de El Salvador (Circular MH-DGICP 003.001/2022, 2022).

- h. MH notifica techo presupuestario de proyectos de inversión pública para el siguiente año.

Ilustración 135. Financiamiento mediante Ministerio de Hacienda.



Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 FINANCIAMIENTO MEDIANTE COOPERACIÓN EXTERNA.

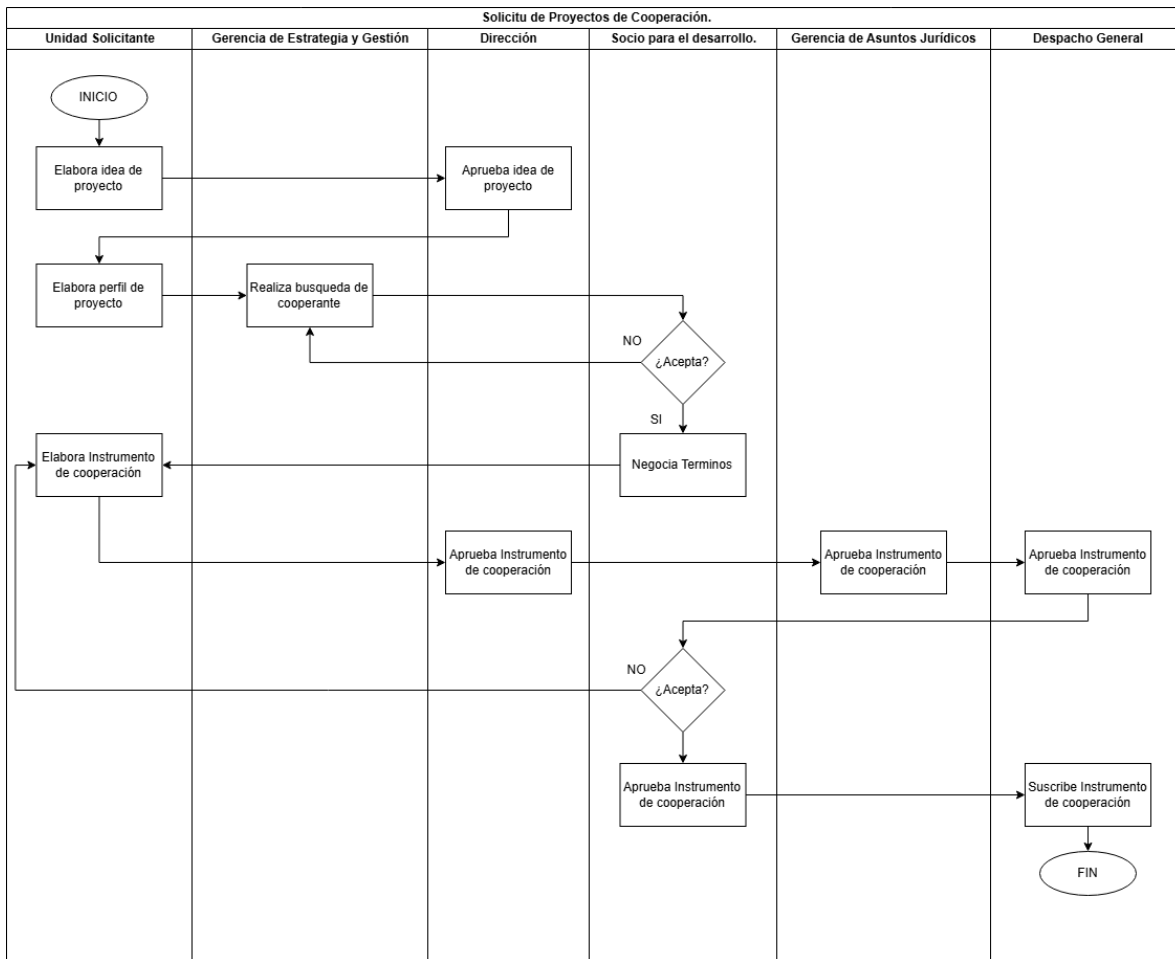
Esta fuente de financiamiento tiene como base aprovechar las relaciones que tiene la PGR con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que brindan apoyo en pro de beneficiar a la población salvadoreña.

Para la búsqueda de financiamiento mediante cooperación externa no existen criterios claros ni tiempos establecidos, debido a que estos pueden variar de cooperante en cooperante, sin embargo, la PGR ha estandarizado la forma en como esto se solicita desde la institución, siendo esto:

- a. Unidad Organizativa solicitante elabora formato de solicitud de idea de proyecto.

- b. Dirección correspondiente revisa y da visto bueno a idea de proyecto.
- c. Unidad Organizativa en coordinación con la Gerencia de Estrategia y Gestión elaboran perfil de proyecto. Para eso cuentan con 5 días hábiles.
- d. Unidad Organizativa identifica socio para el desarrollo, en caso de no tener en coordinación con la Gerencia de Estrategia y Gestión identifican posibles socios.
- e. Unidad Organizativa y Gerencia de Estrategia y Gestión realizan acercamiento con socio para el desarrollo.
- f. En caso de no conseguir el apoyo, se realizan acercamientos con un nuevo socio para el desarrollo.
- g. Una vez obtenido el apoyo, se procede a determinar los términos de la cooperación.
- h. La Unidad Solicitante, en coordinación con otras unidades que participen y con la asesoría de la Gerencia de Estrategia y Gestión elaboran borrador de instrumento de cooperación.
- i. La Unidad Solicitante gestiona el Visto Bueno con la Dirección Correspondiente.
- j. Gerencia de Asuntos Jurídicos revisa y aprueba instrumento de cooperación.
- k. Despacho General revisa y aprueba instrumento de cooperación.
- l. El instrumento se comparte con socio para el desarrollo, en caso de comentarios se vuelve al punto h.
- m. Se genera evento de suscripción de instrumento de cooperación.
- n. Se genera evento de suscripción de instrumento de cooperación.

Ilustración 136. Financiamiento mediante cooperativa externa.



Fuente: Elaboración propia.

5.2.3 DETERMINACIÓN DE FUENTE DE FINANCIAMIENTO.

Considerando la naturaleza del proyecto, así como analizando las fuentes de financiamiento, se determina que la alternativa más viable es a través de un **Proyecto de Inversión Pública, siguiendo lo establecido por el Ministerio de Hacienda**, al ser una fuente no sujeta a los intereses de la contra parte, además de tener un tiempo de solicitud y respuesta definido.

El financiamiento a través de Cooperación Externa si bien, es viable, este representa un reto operativo al tener que identificar cooperantes que no se enfoquen en el servicio directo a la persona usuaria de la institución, además de que deben apoyar la modernización de los procesos y la capacitación del personal, al ser aspectos tan específicos limitan la cantidad de

cooperantes a los que acudir, además las negociaciones podrían tomar mucho tiempo, así como la suscripción del respectivo instrumento de cooperación.

5.3 COSTOS DEL PROYECTO

El costo se entiende como todo desembolso realizado en efectivo, en especie o de forma virtual. Para calcularlo, es necesario asignar un valor monetario a los recursos requeridos en función de las necesidades definidas durante la etapa de diseño.

El cálculo de los costos del proyecto requiere establecer una estructura clara que permita identificar y cuantificar los costos asociados a los procesos técnico-administrativos de la Procuraduría General de la República.

Dentro de los costos considerados se incluyen los salarios del personal tanto operativo como administrativo, los materiales necesarios para la prestación del servicio, y los costos operativos, tales como la depreciación de equipos, consumo de energía, agua, servicios de comunicación y gastos por capacitación.

El análisis de estos costos se realizará de la siguiente manera:

Ilustración 137. Costos del proyecto.

Mano de obra

- Mano de obra directa
- Mano de obra indirecta

Materiales

- Materiales directos
- Materiales indirectos
- Suministros

Costos operativos

- Depreciación de equipo

Fuente: Elaboración propia.

Mano de obra

Para el cálculo del costo de la mano de obra, se diferencia entre mano de obra directa e indirecta. La mano de obra directa corresponde al personal que interviene directamente en la ejecución de

los procesos estratégicos, por lo tanto, sus costos se consideran como parte de los costos operativos. En cambio, la mano de obra indirecta incluye al personal que brinda apoyo administrativo o de gestión sin participar directamente en la operación, por lo que sus costos se clasifican como costos administrativos.

Materiales

Es de entender como los materiales necesarios para poder llevar a cabo los procesos, donde estos pueden ser materiales directos que son los que se utilizan en los procedimientos y los indirectos que son utilizados para desarrollar las actividades diarias.

Costos operativos

Los costos operativos comprenden los gastos recurrentes necesarios para garantizar el funcionamiento continuo y eficiente de los procesos estratégicos propuestos. Estos costos no corresponden a inversiones iniciales, sino a desembolsos periódicos asociados directamente a la ejecución de las actividades institucionales.

Dentro de esta categoría se incluyen aspectos como la depreciación de los equipos utilizados, el consumo de agua y energía eléctrica, los servicios de comunicación, entre otros elementos indispensables para la operatividad diaria.

5.3.1 COSTOS DE OPERACIÓN

Para un mejor entendimiento de los costos sobre cada uno de los procesos, se realizará por cada uno de los procesos.

5.3.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación, se detalla los costos en los que deberá incurrir la procuraduría general de la república para la materialización del proceso estratégico:

Directa

El número de empleados que participan de manera directa en este proceso estratégico clave, el siguiente cuadro detalla el salario de cada uno de ellos, para poder determinar su costo anual en base de salarios.

Tabla 433. Mano de obra directa de planeación estratégica.

Mano de obra directa			
Puesto de trabajo	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Jefe de planificación	1	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
Analista de planificación	1	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
TOTAL		\$ 2,500.00	\$ 30,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Indirecta

Para la mano de obra indirecta, o apoyo administrativo no dedica el 100% de sus actividades pero mediante una estipulación de participación se define de la siguiente manera:

Tabla 434: Mano de obra indirecta de planeación estratégica.

Mano de obra indirecta					
Cargo	Cant	Proporción dedicada	Salario mensual	Costo mensual total	Costo anual total
Secretaría administrativa	1	30 %	\$ 600.00	\$ 180.00	\$ 2,160.00
Técnico informático	1	25 %	\$ 800.00	\$ 200.00	\$ 2,400.00
TOTAL				\$ 380.00	\$ 4,560.00

Fuente: Elaboración propia.

Materiales

Para estimar los costos de los materiales directos e indirectos utilizados en los procesos se consideró los requerimientos del proceso de planeación estratégica y el precio promedio de cada uno de ellos

Materiales directos

Tabla 435. Materiales directos de planeación estratégica.

Materiales directos						
Artículo	Unidad	Cantidad mensual	Vida útil	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Resmas de papel bond	Resma (500 hojas)	5	1	\$ 5.00	\$ 25.00	\$ 300.00
Carpetas manilas	Unidad	10	1	\$ 0.75	\$ 7.50	\$ 90.00
Encuadernado de documentos	Servicio	5	1	\$ 6.00	\$ 30.00	\$ 360.00

Cuadernos	Unidad	5	1	\$ 2.50	\$ 12.50	\$ 150.00
Post-it	Paquete	3	1	\$ 2.00	\$ 6.00	\$ 72.00
TOTAL					\$ 81.00	\$ 972.00

Fuente: Elaboración propia.

Materiales indirectos

Los materiales indirectos no se aplican directamente al resultado final, pero son necesario para el entorno de trabajo, de los cuales son:

Tabla 436: Materiales indirectos de planeación estratégica.

Materiales indirectos				
Artículo	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Mantenimiento básico a mobiliario	1 evento	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 360.00
Limpieza profesional	2 servicios	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 480.00
TOTAL			\$ 70.00	\$ 840.00

Fuente: Elaboración propia.

Suministros

Es de entenderse como suministros a aquellos consumos básicos y continuos del día a día en tareas administrativas.

Tabla 437. Suministros de planeación estratégica.

Suministros				
Artículo	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Bolígrafo	1 paquete	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 48.00
Correctores líquidos	3 unidades	\$ 1.00	\$ 3.00	\$ 36.00
Clips, sujetapapeles, grapas	Lote general	\$ 8.00	\$ 8.00	\$ 96.00
Tóner para impresora	1 cartucho	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 540.00
Cinta adhesiva	Lote mensual	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 180.00
TOTAL			\$ 75.00	\$ 900.00

Fuente: Elaboración propia.

Depreciación

Los costos operativos están conformados por aquellos que sostienen el desarrollo de los procesos de la Procuraduría General de la República, entre los cuales se ha tomado en cuenta los siguientes

Tabla 438. Depreciación de la planeación estratégica.

Costos de depreciación						
Equipo	Costo adquisición	Valor de recuperación	Vida útil	Depreciación	Cantidad	Total
Laptops	\$ 500.00	\$ 120.00	2	\$ 76.00	5	\$ 380.00
Computadoras existentes	\$ 600.00	\$ 60.00	2	\$ 108.00	9	\$ 972.00
TOTAL						\$ 1,352.00

Fuente: Elaboración propia.

Consolidado de planeación estratégica

Se realiza un consolidado sobre los costos de operación para la planeación estratégica de los cuales se han descrito con anterioridad:

Tabla 439: Consolidado de planeación estratégica.

Costo del proyecto	Costo
Mano de obra directa	\$ 30,000.00
Mano de obra indirecta	\$ 4,560.00
Materiales directos	\$ 972.00
Materiales Indirectos	\$ 840.00
Suministros	\$ 900.00
Depreciación	\$ 1,352.00
Total	\$ 38,624.00

Fuente: Elaboración propia.

5.3.1.2 OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

A continuación, se detalla los costos en los que deberá incurrir la procuraduría general de la república para la materialización del proceso estratégico:

Directa

El siguiente cuadro presenta la cantidad de empleados que participan directamente en este proceso estratégico clave, junto con el detalle de sus salarios individuales, con el fin de determinar el costo anual asociado en concepto de remuneraciones.

Tabla 440. Mano de obra directa de optimización de procesos.

Mano de obra directa			
Puesto de trabajo	Cant	Costo mensual	Costo anual
Coordinador de mejora de procesos	1	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
Analista de procesos	1	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
TOTAL		\$ 2,500.00	\$ 30,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Indirecta

Para la mano de obra indirecta, o apoyo administrativo no dedica el 100% de sus actividades, pero mediante una estipulación de participación se define de la siguiente manera:

Tabla 441. Mano de obra indirecta de optimización de procesos.

Mano de obra indirecta					
Cargo	Cant	Proporción dedicada	Salario mensual	Costo mensual total	Costo anual total
Secretaría administrativa	1	30 %	\$ 600.00	\$ 180.00	\$ 2,160.00
Técnico informático	1	25 %	\$ 800.00	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Asistente de coordinación	1	20 %	\$ 700.00	\$ 140.00	\$ 1,680.00
Auxiliar de recursos humanos	1	15 %	\$ 750.00	\$ 112.50	\$ 1,350.00
TOTAL				\$ 632.50	\$ 7,590.00

Fuente: Elaboración propia.

Materiales

Para estimar los costos de los materiales directos e indirectos empleados en el proceso de optimización de procesos, se tomaron en cuenta los requerimientos específicos de dicho proceso, así como el precio promedio de cada insumo en el mercado.

Materiales directos

Tabla 442. Materiales directos de optimización de procesos.

Materiales directos					
Artículo	Unidad	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Resmas de papel bond	Rema (500 hojas)	6	\$ 5.00	\$ 30.00	\$ 360.00
Capetas de presentación	Unidad	10	\$ 0.75	\$ 7.50	\$ 90.00

Post-it	Paquete	4	\$ 2.00	\$ 8.00	\$ 96.00
Marcadores y plumones	Juego mensual	1	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 120.00
Hojas milimétricas	Paquete	2	\$ 3.00	\$ 6.00	\$ 72.00
Encuadernado de documentos técnicos	Servicio	5	\$ 6.00	\$ 30.00	\$ 360.00
Copias e impresiones	Servicio	1 lote	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 300.00
Cuadernos	Unidad	4	\$ 2.50	\$ 10.00	\$ 120.00
TOTAL				\$ 126.00	\$ 1,512.00

Fuente: Elaboración propia.

Materiales indirectos

Los materiales indirectos no forman parte directa del producto o resultado final del proceso; sin embargo, son fundamentales para garantizar un entorno de trabajo funcional, ordenado y eficiente. Estos insumos permiten que las actividades se desarrollen en condiciones adecuadas de limpieza, organización y operatividad, lo cual contribuye indirectamente al logro de los objetivos del proceso. A continuación, se detallan los principales materiales indirectos considerados:

Tabla 443. Materiales indirectos de optimización de procesos.

Materiales indirectos				
Artículo	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Tóner o cartuchos	1	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 420.00
Toallas de papel	4	\$ 1.50	\$ 6.00	\$ 72.00
Clips, sujetadores, chinchas	2	\$ 3.00	\$ 6.00	\$ 72.00
Cinta adhesiva transparente	4	\$ 1.50	\$ 6.00	\$ 72.00
TOTAL			\$ 41.00	\$ 1,681.00

Fuente: Elaboración propia.

Suministros

Se entiende por suministros aquellos insumos de consumo básico, recurrente y de corta duración que resultan esenciales para el funcionamiento diario de las actividades administrativas. Estos materiales no se incorporan directamente en los productos o resultados del proceso, pero son indispensables para mantener la operatividad y eficiencia de las labores de oficina, facilitando tareas como la redacción de documentos, la organización de información, la comunicación interna y el registro de actividades.

Tabla 444. Suministro de optimización de procesos.

Suministros				
Artículo	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Lápices y bolígrafos	3	\$ 2.00	\$ 4.00	\$ 48.00
Resaltadores	2	\$ 3.50	\$ 7.00	\$ 84.00
Carpetas manilla	4	\$ 2.50	\$ 10.00	\$ 120.00
Correctores	4	\$ 1.25	\$ 5.00	\$ 60.00
Grapas y engrapadoras	4	\$ 2.50	\$ 10.00	\$ 120.00
TOTAL			\$ 36.00	\$ 432.00

Fuente: Elaboración propia.

Depreciación

Los costos operativos están conformados por aquellos que sostienen el desarrollo de los procesos de la Procuraduría General de la República, entre los cuales se ha tomado en cuenta la depreciación.

Tabla 445. Depreciación de optimización de procesos.

Costos de depreciación						
Equipo	Costo adquisición	Valor de recuperación	Vida útil	Depreciación	Cantidad	Total
Laptops	\$ 500.00	\$ 120.00	2	\$ 76.00	5	\$ 380.00
Impresora	\$ 300.00	\$ 50.00	2	\$ 62.50	1	\$ 62.50
Proyector	\$ 600.00	\$ 100.00	2	\$ 100.00	2	\$ 200.00
Escritorio	\$ 250.00	\$ 50.00	2	\$ 28.57	4	\$ 114.28
TOTAL						\$ 756.78

Fuente: Elaboración propia.

Consolidado de optimización de procesos

Se realiza un consolidado sobre los costos de operación para la optimización de procesos de los cuales se han descrito con anterioridad:

Tabla 446: Consolidado de optimización de procesos.

Costo del proyecto	Costo
Mano de obra directa	\$ 30,000.00
Mano de obra indirecta	\$ 7,590.00
Materiales directos	\$ 1,512.00
Materiales Indirectos	\$ 1,681.00
Suministros	\$ 432.00

Depreciación	\$ 756.78
Total	\$ 41,971.78

Fuente: Elaboración propia.

5.3.1.3 FORMULACIÓN DE PROYECTO PRESUPUESTARIO

A continuación, se detalla los costos en los que deberá incurrir la procuraduría general de la república para la materialización del proceso estratégico:

Mano de obra directa

El siguiente cuadro muestra la cantidad de empleados que intervienen directamente en este proceso estratégico clave, así como el detalle de sus respectivas remuneraciones, con el propósito de estimar el costo anual asociado en concepto de salarios.

Tabla 447. Mano de obra directa de formulación de proyecto presupuestario.

Mano de obra directa			
Puesto de trabajo	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Analista presupuestaria	2	\$ 1,100.00	\$ 13,200.00
Técnico en planificación	1	\$ 950.00	\$ 11,400.00
TOTAL		\$ 3,250.00	\$ 24,600.00

Fuente: Elaboración propia.

Indirecta

Para la mano de obra indirecta, o apoyo administrativo no dedica el 100% de sus actividades, pero mediante una estipulación de participación se define de la siguiente manera:

Tabla 448. Mano de obra indirecta de formulación de proyecto presupuestario.

Mano de obra indirecta					
Cargo	Cant	Proporción dedicada	Salario mensual	Costo mensual total	Costo anual total
Secretaria administrativa	1	60 %	\$ 600.00	\$ 360.00	\$ 4,320.00
Personal de soporte TI	1	40 %	\$ 800.00	\$ 320.00	\$ 3,840.00
Mensajero institucional	1	25 %	\$ 500.00	\$ 125.00	\$ 1,500.00
TOTAL				\$ 805.00	\$ 9,660.00

Fuente: Elaboración propia.

Materiales

La estimación de los costos correspondientes a los materiales directos e indirectos utilizados en el proceso de optimización de procesos se realizó considerando los requerimientos técnicos y operativos específicos que dicho proceso demanda. Para ello, se identificaron los insumos

necesarios y se investigó el precio promedio de cada uno en el mercado local, con el objetivo de reflejar un cálculo realista y actualizado que permita dimensionar adecuadamente los recursos materiales requeridos para su ejecución eficiente.

Materiales directos

Tabla 449. Materiales directos de formulación de proyecto presupuestario.

Materiales directos					
Artículo	Unidad	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Papel bond	Resma (500 hojas)	5	\$ 5.00	\$ 25.00	\$ 300.00
Marcadores borrables	Set de 4 unidades	2	\$ 4.00	\$ 8.00	\$ 96.00
Pizarras acrílicas	Unidad	1	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 420.00
Impresoras	Unidad	2	\$ 125.00	\$ 250.00	\$ 250.00 Esto debido a la vida útil
Carpetas de presentación	Unidad	10	\$ 1.50	\$ 15.00	\$ 180.00
TOTAL				\$ 309.00	\$ 3,708.00

Fuente: Elaboración propia.

Materiales indirectos

Los materiales indirectos no forman parte directa del producto o resultado final del proceso; sin embargo, son fundamentales para garantizar un entorno de trabajo funcional, ordenado y eficiente. Estos insumos permiten que las actividades se desarrollen en condiciones adecuadas de limpieza, organización y operatividad, lo cual contribuye indirectamente al logro de los objetivos del proceso. A continuación, se detallan los principales materiales indirectos considerados:

Tabla 450. Materiales indirectos de formulación de proyecto presupuestario.

Materiales indirectos				
Artículo	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Cajas archivadoras	2	\$ 3.50	\$ 7.00	\$ 84.00
Grapas	1	\$ 1.50	\$ 1.50	\$ 18.00
Papel reciclado	2 resmas	\$ 4.00	\$ 8.00	\$ 96.00
TOTAL			\$ 16.50	\$ 190.00

Fuente: Elaboración propia.

Suministros

Se entiende por suministros aquellos insumos de consumo básico, recurrente y de corta duración que resultan esenciales para el funcionamiento diario de las actividades administrativas. Estos materiales no se incorporan directamente en los productos o resultados del proceso, pero son indispensables para mantener la operatividad y eficiencia de las labores de oficina, facilitando tareas como la redacción de documentos, la organización de información, la comunicación interna y el registro de actividades.

Tabla 451. suministros de formulación de proyecto presupuestario.

Suministros				
Artículo	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Bolígrafo	1 paquete	\$4.00	\$4.00	\$48.00
Correctores líquidos	3 unidades	\$1.00	\$3.00	\$36.00
Clips, sujetapapeles, grapas	Lote general	\$8.00	\$8.00	\$96.00
Tóner para impresora	1 cartucho	\$45.00	\$45.00	\$540.00
Cinta adhesiva	Lote mensual	\$15.00	\$15.00	\$180.00
TOTAL			\$ 75.00	\$ 900.00

Fuente: Elaboración propia.

Depreciación

Los costos operativos están conformados por aquellos que sostienen el desarrollo de los procesos de la Procuraduría General de la República, entre los cuales se ha tomado en cuenta la depreciación de los siguientes recursos:

Tabla 452. Depreciación de formulación de proyecto presupuestario.

Costos de depreciación						
Equipo	Costo adquisición	Valor de recuperación	Vida útil	Depreciación	Cantidad	Total
Computadoras	\$ 350.00	\$ 50.00	2	\$ 60.00	3	\$ 180.00
Laptops	\$ 500.00	\$ 50.00	2	\$ 90.00	5	\$ 450.00
Impresora	\$ 125.00	\$ 10.00	2	\$ 28.75	2	\$ 57.50
Pizarras acrílicas	\$ 35.00	\$ 5.00	2	\$ 6.00	2	\$ 12.00
TOTAL						\$ 699.50

Fuente: Elaboración propia.

Consolidado de formulación de proyecto presupuestario

Se realiza un consolidado sobre los costos de operación para la formulación de proyecto presupuestario de los cuales se han descrito con anterioridad:

Tabla 453: Consolidado de formulación de proyecto presupuestario.

Costo del proyecto	Costo
Mano de obra directa	\$ 24,600.00
Mano de obra indirecta	\$ 9,660.00
Materiales directos	\$ 3,708.00
Materiales Indirectos	\$ 190.00
Suministros	\$ 900.00
Depreciación	\$ 699.50
Total	\$ 39,757.50

Fuente: Elaboración propia.

5.3.1.4 EJECICIÓN PRESUPUESTARÍA

A continuación, se presentan los costos que deberá asumir la Procuraduría General de la República para garantizar la prestación adecuada de servicios dirigidos a la comunidad educativa.

Mano de obra directa

El siguiente cuadro muestra la cantidad de empleados que intervienen directamente en este proceso estratégico clave, así como el detalle de sus respectivas remuneraciones, con el propósito de estimar el costo anual asociado en concepto de salarios.

Tabla 454. Mano de obra directa de ejecución presupuestaria.

Mano de obra directa			
Puesto de trabajo	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Coordinador presupuestario	1	\$ 1,100.00	\$ 13,000.00
Técnico contable	1	\$ 750.00	\$ 9,000.00
Auxiliar de ejecución	1	\$ 600.00	\$ 7,200.00
TOTAL		\$ 2,450.00	\$ 29,400.00

Fuente: Elaboración propia.

Indirecta

Para la mano de obra indirecta, o apoyo administrativo no dedica el 100% de sus actividades, pero mediante una estipulación de participación se define de la siguiente manera:

Tabla 455. Mano de obra indirecta de ejecución presupuestaria.

Mano de obra indirecta					
Cargo	Cantidad	Proporción dedicada	Salario mensual	Costo mensual total	Costo anual total
Secretario administrativo	1	40 %	\$ 550.00	\$ 220.00	\$ 2,640.00
Encargado de archivo	1	30 %	\$ 500.00	\$ 150.00	\$ 1,800.00
Técnico en sistemas	1	25 %	\$ 900.00	\$ 225.00	\$ 2,700.00
TOTAL				\$ 595.00	\$ 7,140.00

Fuente: Elaboración propia.

Materiales

La estimación de los costos correspondientes a los materiales directos e indirectos utilizados en el proceso de optimización de procesos se realizó considerando los requerimientos técnicos y operativos específicos que dicho proceso demanda. Para ello, se identificaron los insumos necesarios y se investigó el precio promedio de cada uno en el mercado local, con el objetivo de reflejar un cálculo realista y actualizado que permita dimensionar adecuadamente los recursos materiales requeridos para su ejecución eficiente.

Materiales directos

Tabla 456. Material directo para ejecución presupuestaria.

Materiales directos					
Artículo	Unidad	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Formularios de seguimiento financiero	Unidades	100	\$ 0.10	\$ 10.00	\$ 120.00
Hojas timbradas para reportes presupuestarios	Unidades	200	\$ 0.08	\$ 16.00	\$ 192.00
Memorias USB institucionales	Unidades	10	\$ 10.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Papel bond	Unidades	5 resmas	\$ 5.00	\$ 25.00	\$ 300.00
TOTAL				\$ 151.00	\$ 1,812

Fuente: Elaboración propia.

Materiales indirectos

Los materiales indirectos no forman parte directa del producto o resultado final del proceso; sin embargo, son fundamentales para garantizar un entorno de trabajo funcional, ordenado y eficiente. Estos insumos permiten que las actividades se desarrollen en condiciones adecuadas de limpieza,

organización y operatividad, lo cual contribuye indirectamente al logro de los objetivos del proceso.

A continuación, se detallan los principales materiales indirectos considerados:

Tabla 457. Materiales indirectos de ejecución presupuestaria.

Materiales indirectos				
Artículo	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Bandas elásticas	1 pack	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 12.00
Cajas archivadoras	4 unidades	\$ 3.00	\$ 12.00	\$ 144.00
Etiquetas adhesivas	3 packs	\$ 2.00	\$ 6.00	\$ 72.00
TOTAL			\$ 19.00	\$ 228.00

Fuente: Elaboración propia.

Suministros

Se entiende por suministros aquellos insumos de consumo básico, recurrente y de corta duración que resultan esenciales para el funcionamiento diario de las actividades administrativas. Estos materiales no se incorporan directamente en los productos o resultados del proceso, pero son indispensables para mantener la operatividad y eficiencia de las labores de oficina, facilitando tareas como la redacción de documentos, la organización de información, la comunicación interna y el registro de actividades.

Tabla 458. Suministros de ejecución presupuestaria.

Suministros				
Artículo	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Resaltadores	5 unidades	\$ 1.20	\$ 6.00	\$ 72.00
Bolígrafo tinta azul	10 unidades	\$ 0.35	\$ 3.50	\$ 42.00
Papel fotográfico	1 pack	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 120.00
Toallitas para limpieza de equipos	1 pack	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 48.00
TOTAL			\$ 23.50	\$ 282.00

Fuente: Elaboración propia.

Depreciación

Los costos operativos están conformados por aquellos que sostienen el desarrollo de los procesos de la Procuraduría General de la República, entre los cuales se ha tomado en cuenta la depreciación de los siguientes recursos:

Tabla 459. Depreciación de ejecución presupuestaria.

Costos de depreciación						
Equipo	Costo adquisición	Valor de recuperación	Vida útil	Depreciación	Cantidad	Total
Computadoras	\$ 350.00	\$ 50.00	2	\$ 60.00	3	\$ 180.00
Laptops	\$ 500.00	\$ 50.00	2	\$ 90.00	5	\$ 450.00
Impresora	\$ 125.00	\$ 10.00	2	\$ 28.75	2	\$ 57.50
TOTAL						\$ 687.50

Fuente: Elaboración propia.

Consolidado de ejecución presupuestaria

Se realiza un consolidado sobre los costos de operación para la ejecución presupuestaria de los cuales se han descrito con anterioridad:

Tabla 460: Consolidado de ejecución presupuestaria.

Costo del proyecto	Costo
Mano de obra directa	\$ 29,400.00
Mano de obra indirecta	\$ 7,140.00
Materiales directos	\$ 1,812.00
Materiales Indirectos	\$ 228.00
Suministros	\$ 282.00
Depreciación	\$ 687.00
Total	\$ 39,549.00

Fuente: Elaboración propia.

5.3.1.5 CIERRES MENSUALES/ANUALES

A continuación, se detalla los costos en los que deberá incurrir la procuraduría general de la república para la materialización del proceso estratégico:

Mano de obra directa

El siguiente cuadro muestra la cantidad de empleados que intervienen directamente en este proceso estratégico clave, así como el detalle de sus respectivas remuneraciones, con el propósito de estimar el costo anual asociado en concepto de salarios.

Tabla 461. Mano de obra directa de cierres mensuales/anuales.

Mano de obra directa			
Puesto de trabajo	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Contador institucional	1	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
Técnico en contabilidad	1	\$ 850.00	\$ 10,200.00

Analista financiero	1	\$ 900.00	\$ 10,800.00
TOTAL		\$ 2,950.00	\$ 33,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Indirecta

Para la mano de obra indirecta, o apoyo administrativo no dedica el 100% de sus actividades, pero mediante una estipulación de participación se define de la siguiente manera:

Tabla 462. Mano de obra indirecta de cierres mensuales/anuales.

Mano de obra indirecta					
Cargo	Cantidad	Proporción dedicada	Salario mensual	Costo mensual total	Costo anual total
Asistente administrativo	1	\$600.00	50%	\$ 300.00	\$ 3,600.00
Encargado de tecnologías	1	\$950.00	20%	\$ 190.00	\$ 2,280.00
Jefe de unidad financiera	1	\$1,200.00	15%	\$180.00	\$ 2,160.00
TOTAL				\$ 670.00	\$ 8,040.00

Fuente: Elaboración propia.

Materiales

La estimación de los costos correspondientes a los materiales directos e indirectos utilizados en el proceso de optimización de procesos se realizó considerando los requerimientos técnicos y operativos específicos que dicho proceso demanda. Para ello, se identificaron los insumos necesarios y se investigó el precio promedio de cada uno en el mercado local, con el objetivo de reflejar un cálculo realista y actualizado que permita dimensionar adecuadamente los recursos materiales requeridos para su ejecución eficiente.

Materiales directos

Tabla 463. Materiales directos de cierres mensuales/anuales.

Materiales directos					
Artículo	Unidad	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Formularios contables y financieros	Unidades	100 hojas	\$0.10	\$10.00	\$ 120.00
Carpetas de presentación con logotipo institucional	Unidades	10	\$1.00	\$10.00	\$ 120.00
Papel bond (resmas)	Unidades	5	\$5.00	\$25.00	\$ 300.00
Hojas membretadas oficiales	Unidades	50	\$0.12	\$6.00	\$ 72.00

Dispositivos USB institucionales	Unidades	2	\$12.00	\$ 24.00	\$ 288.00
Discos compactos para respaldo	Unidades	10	\$0.50	\$ 5.00	\$ 60.00
Cuadernos de registro contable	Unidades	2	\$3.50	\$ 7.00	\$ 84.00
Cartucho de tinta o tóner	Unidades	1	\$15.00	\$ 15.00	\$ 180.00
Sellos oficiales institucionales	Unidades	1	\$8.00	\$ 8.00	\$ 96.00
Formularios de control presupuestario	Unidades	50 hojas	\$0.10	\$ 5.00	\$ 60.00
TOTAL				\$ 115.00	\$ 1,380.00

Fuente: Elaboración propia.

Materiales indirectos

Los materiales indirectos no forman parte directa del producto o resultado final del proceso; sin embargo, son fundamentales para garantizar un entorno de trabajo funcional, ordenado y eficiente. Estos insumos permiten que las actividades se desarrollen en condiciones adecuadas de limpieza, organización y operatividad, lo cual contribuye indirectamente al logro de los objetivos del proceso. A continuación, se detallan los principales materiales indirectos considerados:

Tabla 464. Materiales indirectos de cierres mensuales/anuales.

Materiales indirectos				
Artículo	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Fundas plásticas	20	\$0.25	\$5.00	\$ 60.00
Etiquetas adhesivas	3 packs	\$2.00	\$6.00	\$ 72.00
Separadores de carpeta	10 sets	\$1.00	\$10.00	\$ 120.00
Archivadores de palanca/anillas	5	\$3.00	\$15.00	\$ 180.00
Cajas de archivo muerto	2	\$3.00	\$6.00	\$ 72.00
Marcadores permanentes	3	\$1.50	\$4.50	\$ 54.00
Notas adhesivas	2 packs	\$3.00	\$6.00	\$ 72.00
Bandas elásticas	1 bolsa	\$2.00	\$2.00	\$ 24.00
Cinta adhesiva/masking tape	2 rollos	\$1.00	\$2.00	\$ 24.00
Clips metálicos o sujetadores	1 caja	\$1.50	\$1.50	\$ 18.00
TOTAL			\$ 58.00	\$ 696.00

Fuente: Elaboración propia.

Suministros

Se entiende por suministros aquellos insumos de consumo básico, recurrente y de corta duración que resultan esenciales para el funcionamiento diario de las actividades administrativas. Estos materiales no se incorporan directamente en los productos o resultados del proceso, pero son indispensables para mantener la operatividad y eficiencia de las labores de oficina, facilitando tareas como la redacción de documentos, la organización de información, la comunicación interna y el registro de actividades.

Tabla 465. Suministros de cierres mensuales/anuales.

Suministros				
Artículo	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Papel bond (resma)	5	\$5.00	\$25.00	\$ 300.00
Tinta de impresora	1 cartucho	\$15.00	\$15.00	\$ 180.00
Grapas y sujetadores	1 caja	\$1.50	\$1.50	\$ 18.00
Bolígrafo y marcador	1 set	\$4.00	\$4.00	\$ 48.00
Notas adhesivas	2 packs	\$3.00	\$6.00	\$ 72.00
TOTAL			\$ 51.50	\$ 618.00

Fuente: Elaboración propia.

Depreciación

Los costos operativos están conformados por aquellos que sostienen el desarrollo de los procesos de la Procuraduría General de la República, entre los cuales se ha tomado en cuenta la depreciación de los siguientes recursos:

Tabla 466. Depreciación de cierres mensuales/anuales.

Costos de depreciación						
Equipo	Costo adquisición	Valor de recuperación	Vida útil	Depreciación	Cantidad	Total
Computadora	\$350.00	\$50.00	2	\$60.00	3	\$ 180.00
Impresora	\$125.00	\$10.00	2	\$28.75	2	\$ 57.50
Laptop	\$500.00	\$50.00	2	\$90.00	5	\$ 450.00
Escáner	\$200.00	\$20.00	2	\$45.00	1	\$ 45.00
TOTAL						\$ 732.50

Fuente: Elaboración propia.

Consolidado de cierres mensuales/anuales

Se realiza un consolidado sobre los costos de operación para los cierres mensuales/anuales de los cuales se han descrito con anterioridad:

Tabla 467: Consolidado de cierres mensuales/anuales.

Costo del proyecto	Costo
Mano de obra directa	\$ 33,000.00
Mano de obra indirecta	\$ 8,040.00
Materiales directos	\$ 1,380.00
Materiales Indirectos	\$ 696.00
Suministros	\$ 618.00
Depreciación	\$ 732.00
Total	\$ 44,466.50

Fuente: Elaboración propia.

365.3.1.6 SERVICIOS ITINERANTES

A continuación, se detalla los costos en los que deberá incurrir la procuraduría general de la república para la materialización del proceso estratégico:

Mano de obra directa

El siguiente cuadro muestra la cantidad de empleados que intervienen directamente en este proceso estratégico clave, así como el detalle de sus respectivas remuneraciones, con el propósito de estimar el costo anual asociado en concepto de salarios.

Tabla 468. Mano de obra directa de servicios itinerantes.

Mano de obra directa			
Puesto de trabajo	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Procurador Auxiliar	1	\$1,100.00	\$ 13,200.00
Abogado itinerante	2	\$1,000.00	\$ 12,000.00
Técnico jurídico itinerante	1	\$900.00	\$ 10,800.00
TOTAL		\$ 3,000.00	\$ 36,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Indirecta

Para la mano de obra indirecta, o apoyo administrativo no dedica el 100% de sus actividades, pero mediante una estipulación de participación se define de la siguiente manera:

Tabla 469. Mano de obra indirecta de servicios itinerantes.

Mano de obra indirecta					
Cargo	Cant	Proporción dedicada	Salario mensual	Costo mensual total	Costo anual total
Coordinador logístico	1	\$1,200.00	40%	\$480.00	\$ 5,760.00
Técnico de transporte	1	\$850.00	50%	\$425.00	\$ 5,100.00
Asistente administrativo	1	\$600.00	25%	\$150.00	\$ 1,800.00
TOTAL				\$ 1,055.00	\$ 12,660.00

Fuente: Elaboración propia.

Materiales

La estimación de los costos correspondientes a los materiales directos e indirectos utilizados en el proceso de optimización de procesos se realizó considerando los requerimientos técnicos y operativos específicos que dicho proceso demanda. Para ello, se identificaron los insumos necesarios y se investigó el precio promedio de cada uno en el mercado local, con el objetivo de reflejar un cálculo realista y actualizado que permita dimensionar adecuadamente los recursos materiales requeridos para su ejecución eficiente.

Materiales directos

Tabla 470. Materiales directos de servicios itinerantes.

Materiales directos					
Artículo	Unidad	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Formularios legales	Unidades	200 hojas	\$0.10	\$20.00	\$ 240.00
Talonarios de actas y constancias	Unidades	10	\$2.00	\$20.00	\$ 240.00
Carpetas con el logotipo institucional	Unidades	15	\$1.00	\$15.00	\$ 180.00
Cuadernos para toma de casos	Unidades	3	\$3.00	\$9.00	\$ 108.00
Credenciales para atención ciudadana	Unidades	10	\$2.50	\$25.00	\$ 300.00
TOTAL				\$ 89.00	\$ 1,068.00

Fuente: Elaboración propia.

Materiales indirectos

Los materiales indirectos no forman parte directa del producto o resultado final del proceso; sin embargo, son fundamentales para garantizar un entorno de trabajo funcional, ordenado y eficiente. Estos insumos permiten que las actividades se desarrollen en condiciones adecuadas de limpieza,

organización y operatividad, lo cual contribuye indirectamente al logro de los objetivos del proceso.

A continuación, se detallan los principales materiales indirectos considerados:

Tabla 471. Materiales indirectos para servicios itinerantes.

Materiales indirectos				
Artículo	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Fundas plásticas	30	\$0.25	\$7.50	\$90.00
Etiquetas adhesivas	3 packs	\$2.00	\$6.00	\$72.00
Carpetas manila	20	\$0.50	\$10.00	\$120.00
Bolsas institucionales	20	\$0.75	\$15.00	\$180.00
Marcadores permanentes	3	\$1.50	\$4.50	\$54.00
TOTAL			\$ 43.00	\$ 516.00

Fuente: Elaboración propia.

Suministros

Se entiende por suministros aquellos insumos de consumo básico, recurrente y de corta duración que resultan esenciales para el funcionamiento diario de las actividades administrativas. Estos materiales no se incorporan directamente en los productos o resultados del proceso, pero son indispensables para mantener la operatividad y eficiencia de las labores de oficina, facilitando tareas como la redacción de documentos, la organización de información, la comunicación interna y el registro de actividades.

Tabla 472. Suministros para servicios itinerantes.

Suministros				
Artículo	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Papel bond	3 resmas	\$5.00	\$15.00	\$ 180.00
Cartucho de tinta	1	\$15.00	\$15.00	\$ 180.00
Grapas y sujetadores	1 caja	\$1.50	\$1.50	\$ 18.00
Bolígrafo y marcador	5 sets	\$4.00	\$20.00	\$ 240.00
Notas adhesivas	3 packs	\$3.00	\$9.00	\$ 108.00
TOTAL			\$ 60.50	\$ 726.00

Fuente: Elaboración propia.

Depreciación

Los costos operativos están conformados por aquellos que sostienen el desarrollo de los procesos de la Procuraduría General de la República, entre los cuales se ha tomado en cuenta la depreciación de los siguientes recursos:

Tabla 473. Depreciación de servicios itinerantes.

Costos de depreciación						
Equipo	Costo adquisición	Valor de recuperación	Vida útil	Depreciación	Cantidad	Total
Laptop	\$500.00	\$50.00	2	\$7.50	2	\$180.00
Impresora portátil	\$200.00	\$20.00	2	\$3.75	1	\$45.00
Proyector portátil	\$300.00	\$30.00	2	\$5.63	1	\$67.56
Módulo móvil de atención	\$1,000.00	\$200.00	2	\$13.33	1	\$159.96
TOTAL						\$ 452.52

Fuente: Elaboración propia.

Consolidado de servicios itinerantes

Se realiza un consolidado sobre los costos de operación para los servicios itinerantes de los cuales se han descrito con anterioridad:

Tabla 474: Consolidado de servicios itinerantes.

Costo del proyecto	Costo
Mano de obra directa	\$ 36,000.00
Mano de obra indirecta	\$ 12,660.00
Materiales directos	\$ 1,068.00
Materiales Indirectos	\$ 516.00
Suministros	\$ 726.00
Depreciación	\$ 452.52
Total	\$ 51,422.52

Fuente: Elaboración propia.

5.3.1.7 AUDITORIA DE PROCESOS DE SERVICIOS

A continuación, se detalla los costos en los que deberá incurrir la procuraduría general de la república para la materialización del proceso estratégico:

Mano de obra directa

El siguiente cuadro muestra la cantidad de empleados que intervienen directamente en este proceso estratégico clave, así como el detalle de sus respectivas remuneraciones, con el propósito de estimar el costo anual asociado en concepto de salarios.

Tabla 475. Mano de obra directa de auditoría de procesos de servicios.

Mano de obra directa			
Puesto de trabajo	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Auditor interno	1	\$1,200.00	\$ 14,400.00
Especialista en procesos	1	\$1,000.00	\$12,000.00
TOTAL		\$ 2,200.00	\$ 26,400.00

Fuente: Elaboración propia.

Indirecta

Para la mano de obra indirecta, o apoyo administrativo no dedica el 100% de sus actividades, pero mediante una estipulación de participación se define de la siguiente manera:

Tabla 476. Mano de obra indirecta de auditoría de procesos de servicios.

Mano de obra indirecta					
Cargo	Cant	Proporción dedicada	Salario mensual	Costo mensual total	Costo anual total
Coordinador de auditoría	1	\$1,300.00	40%	\$ 520.00	\$ 6,240.00
Asistente administrativo	1	\$600.00	30%	\$ 180.00	\$ 2,160.00
TOTAL				\$ 700.00	\$ 8,400.00

Fuente: Elaboración propia.

Materiales

La estimación de los costos correspondientes a los materiales directos e indirectos utilizados en el proceso de optimización de procesos se realizó considerando los requerimientos técnicos y operativos específicos que dicho proceso demanda. Para ello, se identificaron los insumos necesarios y se investigó el precio promedio de cada uno en el mercado local, con el objetivo de reflejar un cálculo realista y actualizado que permita dimensionar adecuadamente los recursos materiales requeridos para su ejecución eficiente.

Materiales directos

Tabla 477. Materiales directos de auditoría de procesos de servicios.

Materiales directos					
Artículo	Unidad	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Formatos de auditoría y control interno	Unidad	150 hojas	\$0.10	\$15.00	\$ 180.00
Cuadernos de campo para observaciones	Unidad	3	\$3.00	\$9.00	\$ 108.00

Carpetas de auditoría institucional	Unidad	10	\$1.00	\$10.00	\$ 120.00
Hojas de hallazgos y recomendaciones	Unidad	100 hojas	\$0.10	\$10.00	\$ 120.00
Papelería para informes finales	Unidad	1 paquete	\$10.00	\$10.00	\$ 120.00
TOTAL				\$ 54.00	\$ 648.00

Fuente: Elaboración propia.

Materiales indirectos

Los materiales indirectos no forman parte directa del producto o resultado final del proceso; sin embargo, son fundamentales para garantizar un entorno de trabajo funcional, ordenado y eficiente. Estos insumos permiten que las actividades se desarrollen en condiciones adecuadas de limpieza, organización y operatividad, lo cual contribuye indirectamente al logro de los objetivos del proceso. A continuación, se detallan los principales materiales indirectos considerados:

Tabla 478. Materiales indirectos de auditoría de procesos de servicios.

Materiales indirectos				
Artículo	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Archivadores de palanca	5	\$3.00	\$15.00	\$ 180.00
Separadores y fundas plásticas	10 sets	\$1.50	\$15.00	\$ 180.00
Etiquetas autoadhesivas	3 packs	\$2.00	\$6.00	\$ 72.00
Bolsas para documentos	10	\$0.75	\$7.50	\$ 90.00
Marcadores y resaltadores	4	\$1.50	\$6.00	\$ 72.00
TOTAL			\$ 49.50	\$ 594.00

Fuente: Elaboración propia.

Suministros

Se entiende por suministros aquellos insumos de consumo básico, recurrente y de corta duración que resultan esenciales para el funcionamiento diario de las actividades administrativas. Estos materiales no se incorporan directamente en los productos o resultados del proceso, pero son indispensables para mantener la operatividad y eficiencia de las labores de oficina, facilitando tareas como la redacción de documentos, la organización de información, la comunicación interna y el registro de actividades.

Tabla 479. Suministros de auditoría de procesos de servicios.

Suministros				
Artículo	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Papel bond	3 resmas	\$5.00	\$15.00	\$ 180.00
Cartuchos de tinta	1	\$15.00	\$15.00	\$ 180.00
Bolígrafo, lápiz y marcador	6 sets	\$4.00	\$24.00	\$ 288.00
Clips, grapas y sujetadores	1 caja	\$2.00	\$2.00	\$ 24.00
Notas adhesivas	2 packs	\$3.00	\$6.00	\$ 72.00
TOTAL			\$ 59.00	\$ 708.00

Fuente: Elaboración propia.

Depreciación

Los costos operativos están conformados por aquellos que sostienen el desarrollo de los procesos de la Procuraduría General de la República, entre los cuales se ha tomado en cuenta la depreciación de los siguientes recursos:

Tabla 480. Depreciación de auditoría de procesos de servicios.

Costos de depreciación						
Equipo	Costo adquisición	Valor de recuperación	Vida útil	Depreciación	Cantidad	Total
Laptop	\$500.00	\$50.00	2	\$7.50	2	\$180.00
Proyector portátil	\$300.00	\$30.00	2	\$5.63	1	\$67.56
Impresora	\$125.00	\$25.00	2	\$2.08	1	\$24.96
TOTAL						\$ 272.52

Fuente: Elaboración propia.

Consolidado de auditoría de procesos

Se realiza un consolidado sobre los costos de operación para auditoria de procesos de los cuales se han descrito con anterioridad:

Tabla 481: Consolidado de servicios itinerantes.

Costo del proyecto	Costo
Mano de obra directa	\$ 26,400.00
Mano de obra indirecta	\$ 8,400.00
Materiales directos	\$ 648.00

Materiales Indirectos	\$ 594.00
Suministros	\$ 708.00
Depreciación	\$ 272.00
Total	\$ 37,022.00

Fuente: Elaboración propia.

5.3.1.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

A continuación, se detalla los costos en los que deberá incurrir la procuraduría general de la república para la materialización del proceso estratégico:

Mano de obra directa

El siguiente cuadro muestra la cantidad de empleados que intervienen directamente en este proceso estratégico clave, así como el detalle de sus respectivas remuneraciones, con el propósito de estimar el costo anual asociado en concepto de salarios.

Tabla 482. Mano de obra directa de evaluación del desempeño.

Mano de obra directa			
Puesto de trabajo	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Analista de talento humano	1	\$ 1,000.00	\$12,000.00
Técnico de gestión de desempeño	1	\$ 900.00	\$10,800.00
TOTAL		\$ 1,900.00	\$ 22,800.00

Fuente: Elaboración propia.

Indirecta

Para la mano de obra indirecta, o apoyo administrativo no dedica el 100% de sus actividades, pero mediante una estipulación de participación se define de la siguiente manera:

Tabla 483. Mano de obra indirecta de evaluación del desempeño.

Mano de obra indirecta					
Cargo	Cant	Proporción dedicada	Salario mensual	Costo mensual total	Costo anual total
Jefe de Recursos Humanos	1	\$1,300.00	30%	\$390.00	\$ 4,680.00
Asistente administrativo	1	\$600.00	20%	\$120.00	\$ 1,440.00
TOTAL				\$ 510.00	\$ 6,120.00

Fuente: Elaboración propia.

Materiales

La estimación de los costos correspondientes a los materiales directos e indirectos utilizados en el proceso de optimización de procesos se realizó considerando los requerimientos técnicos y operativos específicos que dicho proceso demanda. Para ello, se identificaron los insumos necesarios y se investigó el precio promedio de cada uno en el mercado local, con el objetivo de reflejar un cálculo realista y actualizado que permita dimensionar adecuadamente los recursos materiales requeridos para su ejecución eficiente.

Materiales directos

Tabla 484. Materiales directos de evaluación del desempeño.

Materiales directos					
Artículo	Unidad	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Formatos de evaluación impresos	Unidad	300	\$0.10	\$30.00	\$ 360.00
Reportes individuales y fichas de evaluación	Unidad	100	\$0.10	\$10.00	\$ 120.00
Carpetas para expediente de desempeño	Unidad	15	\$1.00	\$15.00	\$ 180.00
TOTAL				\$ 55.00	\$ 660.00

Fuente: Elaboración propia.

Materiales indirectos

Los materiales indirectos no forman parte directa del producto o resultado final del proceso; sin embargo, son fundamentales para garantizar un entorno de trabajo funcional, ordenado y eficiente. Estos insumos permiten que las actividades se desarrollen en condiciones adecuadas de limpieza, organización y operatividad, lo cual contribuye indirectamente al logro de los objetivos del proceso. A continuación, se detallan los principales materiales indirectos considerados:

Tabla 485. Materiales indirectos de evaluación del desempeño.

Materiales indirectos				
Artículo	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Fundas plásticas	30	\$ 0.25	\$ 7.50	\$ 90.00
Etiquetas para archivo	2 packs	\$ 2.00	\$ 4.00	\$ 48.00
Separadores de cartón	2 sets	\$ 3.00	\$ 6.00	\$ 72.00
Bolsas para entrega de informes	10	\$ 0.75	\$ 7.50	\$ 90.00
TOTAL			\$ 25.00	\$ 300.00

Fuente: Elaboración propia.

Suministros

Se entiende por suministros aquellos insumos de consumo básico, recurrente y de corta duración que resultan esenciales para el funcionamiento diario de las actividades administrativas. Estos materiales no se incorporan directamente en los productos o resultados del proceso, pero son indispensables para mantener la operatividad y eficiencia de las labores de oficina, facilitando tareas como la redacción de documentos, la organización de información, la comunicación interna y el registro de actividades.

Tabla 486. Suministros de evaluación del desempeño.

Suministros				
Artículo	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Papel bond	2 resmas	\$5.00	\$10.00	\$ 120.00
Cartuchos de tinta	1	\$15.00	\$15.00	\$ 180.00
Bolígrafo y marcador	3 sets	\$4.00	\$12.00	\$ 144.00
Grapas, clips y sujetadores	1 caja	\$2.00	\$2.00	\$ 24.00
Notas adhesivas	2 packs	\$3.00	\$6.00	\$ 72.00
TOTAL			\$ 45.00	\$ 540.00

Fuente: Elaboración propia.

Depreciación

Los costos operativos están conformados por aquellos que sostienen el desarrollo de los procesos de la Procuraduría General de la República, entre los cuales se ha tomado en cuenta la depreciación de los siguientes recursos:

Tabla 487. Depreciación de evaluación del desempeño.

Costos de depreciación						
Equipo	Costo adquisición	Valor de recuperación	Vida útil	Depreciación	Cantidad	Total
Computadoras	\$ 350.00	\$ 50.00	2	\$ 60.00	3	\$ 180.00
Laptops	\$ 500.00	\$ 50.00	2	\$ 90.00	5	\$ 450.00
Impresora	\$ 125.00	\$ 10.00	2	\$ 28.75	2	\$ 57.50
TOTAL						\$ 687.50

Fuente: Elaboración propia.

Consolidado de evaluación del desempeño

Se realiza un consolidado sobre los costos de operación para la evaluación del desempeño de los cuales se han descrito con anterioridad:

Tabla 488: Consolidado de evaluación del desempeño.

Costo del proyecto	Costo
Mano de obra directa	\$ 22,800.00
Mano de obra indirecta	\$ 6,120.00
Materiales directos	\$ 660.00
Materiales Indirectos	\$ 300.00
Suministros	\$ 540.00
Depreciación	\$687.00
Total	\$ 31,107.00

Fuente: Elaboración propia.

5.3.1.9 GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

A continuación, se detalla los costos en los que deberá incurrir la procuraduría general de la república para la materialización del proceso estratégico:

Mano de obra directa

El siguiente cuadro muestra la cantidad de empleados que intervienen directamente en este proceso estratégico clave, así como el detalle de sus respectivas remuneraciones, con el propósito de estimar el costo anual asociado en concepto de salarios.

Tabla 489. Mano de obra directa de gestión de seguridad y salud ocupacional.

Mano de obra directa			
Puesto de trabajo	Cant	Costo mensual	Costo anual
Técnico en salud ocupacional	1	\$ 950.00	\$ 11,400.00
Médico laboral o de empresa	1	\$ 1,200.00	\$ 14,400.00
TOTAL		\$ 2,150.00	\$ 25,800.00

Fuente: Elaboración propia.

Indirecta

Para la mano de obra indirecta, o apoyo administrativo no dedica el 100% de sus actividades, pero mediante una estipulación de participación se define de la siguiente manera:

Tabla 490. Mano de obra indirecta de gestión de seguridad y salud ocupacional.

Mano de obra indirecta					
Cargo	Cant	Proporción dedicada	Salario mensual	Costo mensual total	Costo anual total
Jefe de Recursos Humanos	1	\$1,300.00	20%	\$260.00	3120
Asistente administrativo	1	\$600.00	30%	\$180.00	2160
TOTAL				\$ 440.00	\$ 5,280.00

Fuente: Elaboración propia.

Materiales

La estimación de los costos correspondientes a los materiales directos e indirectos utilizados en el proceso de optimización de procesos se realizó considerando los requerimientos técnicos y operativos específicos que dicho proceso demanda. Para ello, se identificaron los insumos necesarios y se investigó el precio promedio de cada uno en el mercado local, con el objetivo de reflejar un cálculo realista y actualizado que permita dimensionar adecuadamente los recursos materiales requeridos para su ejecución eficiente.

Materiales directos

Tabla 491. Materiales directos de gestión de seguridad y salud ocupacional.

Materiales directos					
Artículo	Unidad	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Botiquines de primeros auxilios	Unidades	2	\$35.00	\$70.00	\$ 840.00
Guantes de látex	Cajas	2	\$5.00	\$20.00	\$ 240.00
Termómetros digitales	Unidades	2	\$15.00	\$30.00	\$ 360.00
Señalización preventiva y evacuación	Unidades	2	\$10.00	\$50.00	\$ 600.00
TOTAL				\$ 170.00	\$ 2,040.00

Fuente: Elaboración propia.

Materiales indirectos

Los materiales indirectos no forman parte directa del producto o resultado final del proceso; sin embargo, son fundamentales para garantizar un entorno de trabajo funcional, ordenado y eficiente. Estos insumos permiten que las actividades se desarrollen en condiciones adecuadas de limpieza, organización y operatividad, lo cual contribuye indirectamente al logro de los objetivos del proceso. A continuación, se detallan los principales materiales indirectos considerados:

Tabla 492. Materiales indirectos de gestión de seguridad y salud ocupacional.

Materiales indirectos				
Artículo	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Carpetas para registro de incidentes	5	\$ 1.00	\$ 5.00	\$ 60.00
Etiquetas de identificación	3 packs	\$ 2.00	\$ 6.00	\$ 72.00
Fundas plásticas	2 packs	\$ 3.00	\$ 6.00	\$ 72.00
Cintas adhesivas para señalización	3 rollos	\$ 2.50	\$ 7.50	\$ 90.00
TOTAL			\$ 24.50	\$ 294.00

Fuente: Elaboración propia.

Suministros

Se entiende por suministros aquellos insumos de consumo básico, recurrente y de corta duración que resultan esenciales para el funcionamiento diario de las actividades administrativas. Estos materiales no se incorporan directamente en los productos o resultados del proceso, pero son indispensables para mantener la operatividad y eficiencia de las labores de oficina, facilitando tareas como la redacción de documentos, la organización de información, la comunicación interna y el registro de actividades.

Tabla 493. Suministros de gestión de seguridad y salud ocupacional.

Suministros				
Artículo	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Papel bond	2 resmas	\$5.00	\$10.00	120
Bolígrafo y marcadores	4 sets	\$4.00	\$16.00	192
Tóner o tinta para impresora	1	\$15.00	\$15.00	180
Notas adhesivas	2 packs	\$3.00	\$6.00	72
TOTAL			\$ 47.00	\$ 564.00

Fuente: Elaboración propia.

Depreciación

Los costos operativos están conformados por aquellos que sostienen el desarrollo de los procesos de la Procuraduría General de la República, entre los cuales se ha tomado en cuenta la depreciación de los siguientes recursos:

Tabla 494. Depreciación de gestión de seguridad y salud ocupacional.

Costos de depreciación						
Equipo	Costo adquisición	Valor de recuperación	Vida útil	Depreciación	Cantidad	Total
Computadoras	\$ 350.00	\$ 50.00	2	\$ 60.00	3	\$ 180.00
Laptops	\$ 500.00	\$ 50.00	2	\$ 90.00	5	\$ 450.00
Impresora	\$ 125.00	\$ 10.00	2	\$ 28.75	2	\$ 57.50
TOTAL						\$ 687.50

Fuente: Elaboración propia.

Consolidado de gestión de seguridad y salud ocupacional

Se realiza un consolidado sobre los costos de operación para gestión de seguridad y salud ocupacional de los cuales se han descrito con anterioridad:

Tabla 495: Consolidado de gestión de seguridad y salud ocupacional.

Costo del proyecto	Costo
Mano de obra directa	\$ 25,800.00
Mano de obra indirecta	\$ 5,280.00
Materiales directos	\$ 2,040.00
Materiales Indirectos	\$ 294.00
Suministros	\$ 564.00
Depreciación	\$ 687.00
Total	\$ 34,665.00

Fuente: Elaboración propia.

5.3.1.10 COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

A continuación, se detalla los costos en los que deberá incurrir la procuraduría general de la república para la materialización del proceso estratégico:

Mano de obra directa

El siguiente cuadro muestra la cantidad de empleados que intervienen directamente en este proceso estratégico clave, así como el detalle de sus respectivas remuneraciones, con el propósito de estimar el costo anual asociado en concepto de salarios.

Tabla 496. Mano de obra directa de comunicación interna y externa.

Mano de obra directa			
Puesto de trabajo	Cant	Costo mensual	Costo anual
Encargado de comunicaciones	1	\$ 1,100.00	\$ 13,200.00
Diseñador gráfico	1	\$ 950.00	\$ 11,400.00
TOTAL		\$ 2,050.00	\$ 24,600.00

Fuente: Elaboración propia.

Indirecta

Para la mano de obra indirecta, o apoyo administrativo no dedica el 100% de sus actividades, pero mediante una estipulación de participación se define de la siguiente manera:

Tabla 497 Mano de obra indirecta de comunicación interna y externa.

Mano de obra indirecta					
Cargo	Cant	Proporción dedicada	Salario mensual	Costo mensual total	Costo anual total
Jefe de comunicaciones	1	\$ 1,300.00	30%	\$ 390.00	\$ 4,680.00
Asistente administrativo	1	\$ 600.00	25%	\$ 150.00	\$ 1,800.00
TOTAL				\$ 540.00	\$ 6,480.00

Fuente: Elaboración propia.

Materiales

La estimación de los costos correspondientes a los materiales directos e indirectos utilizados en el proceso de optimización de procesos se realizó considerando los requerimientos técnicos y operativos específicos que dicho proceso demanda. Para ello, se identificaron los insumos necesarios y se investigó el precio promedio de cada uno en el mercado local, con el objetivo de reflejar un cálculo realista y actualizado que permita dimensionar adecuadamente los recursos materiales requeridos para su ejecución eficiente.

Materiales directos

Tabla 498. Materiales directos de comunicación interna y externa.

Materiales directos					
Artículo	Unidad	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Afiches impresos institucionales	Unidad	50	\$0.80	\$40.00	480
Banners o roll ups	Unidad	2	\$25.00	\$50.00	600
Papelería institucional (oficios, invitaciones)	Unidad	200	\$0.10	\$20.00	240

Material promocional (stickers, brochures)	Unidad	100	\$0.25	\$25.00	300
TOTAL				\$ 135.00	\$ 1,620.00

Fuente: Elaboración propia.

Materiales indirectos

Los materiales indirectos no forman parte directa del producto o resultado final del proceso; sin embargo, son fundamentales para garantizar un entorno de trabajo funcional, ordenado y eficiente. Estos insumos permiten que las actividades se desarrollen en condiciones adecuadas de limpieza, organización y operatividad, lo cual contribuye indirectamente al logro de los objetivos del proceso. A continuación, se detallan los principales materiales indirectos considerados:

Tabla 499. Materiales indirectos de comunicación interna y externa.

Materiales indirectos				
Artículo	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Carpetas de archivo	10	\$ 1.00	\$ 10.00	\$ 120.00
Fundas plásticas	3 paquetes	\$ 3.00	\$ 9.00	\$ 108.00
Etiquetas autoadhesivas	2 packs	\$ 2.00	\$ 4.00	\$ 48.00
Cintas adhesivas decorativas	3 rollos	\$ 2.00	\$ 6.00	\$ 72.00
TOTAL			\$ 29.00	\$ 348.00

Fuente: Elaboración propia.

Suministros

Se entiende por suministros aquellos insumos de consumo básico, recurrente y de corta duración que resultan esenciales para el funcionamiento diario de las actividades administrativas. Estos materiales no se incorporan directamente en los productos o resultados del proceso, pero son indispensables para mantener la operatividad y eficiencia de las labores de oficina, facilitando tareas como la redacción de documentos, la organización de información, la comunicación interna y el registro de actividades.

Tabla 500. Suministros de comunicación interna y externa.

Suministros				
Artículo	Cantidad mensual	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Papel bond	3 resmas	\$5.00	\$15.00	180
Marcadores, bolígrafos	4 sets	\$4.00	\$16.00	192

Cartuchos de tinta	1 unidad	\$18.00	\$18.00	216
Notas adhesivas y clips	varios	\$6.00	\$6.00	72
TOTAL			\$ 55.00	\$ 660.00

Fuente: Elaboración propia.

Depreciación

Los costos operativos están conformados por aquellos que sostienen el desarrollo de los procesos de la Procuraduría General de la República, entre los cuales se ha tomado en cuenta la depreciación de los siguientes recursos:

Tabla 501. Depreciación de comunicación interna y externa.

Costos de depreciación						
Equipo	Costo adquisición	Valor de recuperación	Vida útil	Depreciación	Cantidad	Total
Computadoras	\$ 350.00	\$ 50.00	2	\$ 60.00	3	\$ 180.00
Laptops	\$ 500.00	\$ 50.00	2	\$ 90.00	5	\$ 450.00
Impresora	\$ 125.00	\$ 10.00	2	\$ 28.75	2	\$ 57.50
TOTAL						\$ 687.50

Fuente: Elaboración propia.

Consolidado de comunicación interna y externa

Se realiza un consolidado sobre los costos de operación para comunicación interna y externa de los cuales se han descrito con anterioridad:

Tabla 502: Consolidado de comunicación interna y externa.

Costo del proyecto	Costo
Mano de obra directa	\$ 24,600.00
Mano de obra indirecta	\$ 6,480.00
Materiales directos	\$ 1,620.00
Materiales Indirectos	\$ 348.00
Suministros	\$ 660.00
Depreciación	\$ 687.50
Total	\$ 34,395.50

Fuente: Elaboración propia.

Consolidado sobre costos del proyecto

Tabla 503. Consolidado de costos operativos.

PROCESO	TOTAL
Planeación estratégica	\$ 38,624.00
Optimización de procesos	\$ 41,971.78
Formulación de proyecto presupuestario	\$ 39,757.50
Ejecución presupuestaria	\$ 39,549.00
Cierres mensuales/anuales	\$ 44,466.50
Servicios itinerantes	\$ 51,422.52
Auditoria de procesos de servicios institucionales	\$ 37,022.00
Evaluación del desempeño	\$ 31,107.00
Gestión de seguridad y salud ocupacional	\$ 34,665.00
Comunicación interna y externa	\$ 34,395.00
TOTAL	\$ 392,980.80

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2 BENEFICIOS DEL PROYECTO

Como resultado del análisis realizado, se identificó que la mejora de los procesos estratégicos de la Procuraduría General de la República (PGR) requiere la incorporación de nuevas prácticas de gestión orientadas a optimizar su desempeño. En este sentido, se ha contemplado la definición de nuevos indicadores de seguimiento, que permitan medir de forma objetiva los avances y resultados de cada proceso estratégico; así como la reducción de los tiempos de ejecución mediante el rediseño de los flujos de trabajo. Además, se ha considerado la mejor asignación de los recursos institucionales, permitiendo una utilización más eficiente del personal, los medios tecnológicos y los recursos materiales, en función de las necesidades específicas de cada proceso. Como parte de esta mejora, se propone también la redistribución de responsabilidades, clarificando funciones y evitando duplicidades, y el establecimiento de nuevos mecanismos de comunicación y coordinación interinstitucional e interna, que fortalezcan la integración de los equipos de trabajo y la continuidad de los servicios.

Con la implementación de esta propuesta, se logrará disponer de procesos estratégicos mejorados, estandarizados y respaldados por indicadores de gestión, lo cual permitirá un seguimiento objetivo del desempeño institucional y favorecerá la adecuada atención de los usuarios de los servicios que brinda la PGR. Esta transformación conlleva a:

1. Mayor eficacia en la gestión de casos

La estandarización y optimización de los procesos permitirá que los trámites y gestiones se realicen en tiempos reducidos y con mayor precisión, facilitando una atención más rápida y oportuna a los usuarios. Esto contribuye a que la PGR cumpla su mandato con mayor efectividad.

2. Optimización en la asignación y uso de recursos

La redistribución de responsabilidades y la mejor planificación de recursos humanos, tecnológicos y materiales favorecerá un uso más eficiente y racional de los mismos, reduciendo costos operativos y evitando la duplicidad de tareas o esfuerzos.

3. Mejora en la transparencia y rendición de cuentas

Con la incorporación de indicadores de gestión claros y medibles, la PGR podrá monitorear y reportar de forma transparente el desempeño de sus procesos estratégicos, facilitando la rendición de cuentas ante la sociedad y las instancias de control.

4. Incremento en la satisfacción al usuario

Al ofrecer servicios más rápidos, claros y confiables, los usuarios tendrán una mejor experiencia, lo que fortalece la confianza en la institución y mejora la percepción pública sobre la PGR.

5. Fortalecimiento de la comunicación interna e institucional

Los nuevos mecanismos de comunicación permitirán una coordinación más fluida entre las diferentes áreas y con otras entidades vinculadas, evitando retrasos, pérdidas de información y mejorando la continuidad de los procesos.

6. Mayor capacidad de adaptación y mejora continua

La implementación de un sistema estructurado de gestión de procesos fomentará una cultura organizacional orientada a la revisión constante y la mejora progresiva. Esto permitirá que la PGR responda de manera ágil y eficiente a cambios normativos, tecnológicos o contextuales, asegurando la sostenibilidad y pertinencia de sus servicios a lo largo del tiempo.

7. Reducción de riesgos operativos y administrativos

Procesos claros, bien documentados y con controles establecidos disminuirán la probabilidad de errores, fraudes o incumplimientos normativos, contribuyendo a una gestión más segura y confiable.

8. Mejora toma de decisiones basada en datos

El seguimiento sistemático de indicadores permitirá a la alta dirección contar con información precisa y actualizada para tomar decisiones estratégicas fundamentadas, favoreciendo la planificación y el desarrollo institucional.

AHORROS GENERADOS POR LA MEJORA DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS DE LA PGR

La implementación de las mejoras de los procesos claves propuesta generara ahorros tanto a la PGR. En los siguientes apartados se describen dichos ahorros.

Ahorro en tiempo por la mejora de los procesos

Para calcular el ahorro en tiempo de los procesos estratégicos de la PGR, se toma en cuenta los siguientes elementos:

- Ahorros de costo diario de mano de obra
- Tiempos actuales y propuestos

A continuación, se explica cada uno de ellos:

Cálculo de ahorros diario de mano de obra

Para poder determinar el costo total de la mano de obra que se tiene en la pgr de los procesos estratégicos se realiza un consolidado total donde se toman en cuenta la mano de obra directa e indirecta

Tabla 504. Costo diario de mano de obra.

Proceso	Mano de obra directa	Mano de obra indirecta	Costo total de mano de obra anual	Costo total de mano de obra diario
Planeación estratégica	\$ 30,000.00	\$ 4,560.00	\$ 34,560.00	\$ 145.21
Optimización de procesos	\$ 30,000.00	\$ 7,590.00	\$ 37,590.00	\$ 157.94
Formulación de proyecto presupuestario	\$ 24,600.00	\$ 9,660.00	\$ 34,260.00	\$ 143.95
Ejecución presupuestaria	\$ 33,000.00	\$ 8,040.00	\$ 41,040.00	\$ 172.44

Cierres mensuales/anuales	\$ 29,400.00	\$ 7,140.00	\$ 36,540.00	\$ 153.53
Servicios itinerantes	\$ 36,000.00	\$12,660.00	\$ 48,660.00	\$ 204.45
Auditoria de procesos de servicios	\$ 26,400.00	\$ 8,400.00	\$ 34,800.00	\$ 146.22
Evaluación del desempeño	\$ 22,800.00	\$ 6,120.00	\$ 28,920.00	\$ 121.51
Gestión de seguridad y Salud ocupacional	\$ 25,800.00	\$ 5,280.00	\$ 31,080.00	\$ 130.59
Comunicación interna y externa	\$ 24,600.00	\$ 6,480.00	\$ 31,080.00	\$ 130.59

Fuente: Elaboración propia.

Tiempos actuales y propuestos

De acuerdo con las mejoras de los procesos estratégicos, planteadas en la etapa de diseño se determinó que el tiempo para realizarlos se reduciría en:

Tabla 505. Tiempos actuales y propuestos.

Procesos estratégicos	Tiempo		Ahorro de tiempo (día)
	Situación actual (día)	Situación propuesta (día)	
Planeación estratégica	118.38	88.88	29.50
Optimización de procesos	75.00	65.88	9.13
Formulación de proyecto presupuestario	27.00	22.25	4.75
Ejecución presupuestaria	29.00	20.88	8.13
Cierres mensuales/anuales	24.00	15.25	8.75
Servicios itinerantes	38.00	27.75	10.25
Auditoria de procesos de servicios	52.00	40.38	11.63
Evaluación del desempeño	71.00	55.13	15.88
Gestión de seguridad y Salud ocupacional	82.25	67.75	14.50
Comunicación interna y externa	33.00	18.75	14.25

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo de los ahorros por la implementación de mejoras se calcula solamente en base a la reducción del tiempo que se lleva realizar el proceso estratégico, de lo cual toma la siguiente forma:

Tabla 506. Tablas de ahorro al día.

Proceso	Mano de obra diario	Tiempo		Costo de mano de obra diario		Ahorro
		Actual (día)	Propuesto (día)	Actual	Propuesto	
Planeación estratégica	\$ 145.21	118.38	88.88	\$ 17,189.96	\$ 12,906.26	\$ 4,283.70
Optimización de procesos	\$ 157.94	75.00	65.88	\$ 11,845.50	\$ 10,405.09	\$ 1,440.41
Formulación de proyecto presupuestario	\$ 143.95	27.00	22.25	\$ 3,886.65	\$ 3,202.89	\$ 683.76
Ejecución presupuestaria	\$ 172.44	29.00	20.88	\$ 5,000.76	\$ 3,600.55	\$ 1,400.21
Cierres mensuales/anuales	\$ 153.53	24.00	15.25	\$ 3,684.72	\$ 2,341.33	\$ 1,343.39
Servicios itinerantes	\$ 204.45	38.00	27.75	\$ 7,769.10	\$ 5,673.49	\$ 2,095.61
Auditoria de procesos de servicios	\$ 146.22	52.00	40.38	\$ 7,603.44	\$ 5,904.36	\$ 1,699.08
Evaluación del desempeño	\$ 121.51	71.00	55.13	\$ 8,627.21	\$ 6,698.85	\$ 1,928.36
Gestión de seguridad y Salud ocupacional	\$ 130.59	82.25	67.75	\$ 10,741.03	\$ 8,847.47	\$ 1,893.56
Comunicación interna y externa	\$ 130.59	33.00	18.75	\$ 4,309.47	\$ 2,448.56	\$ 1,860.91

Fuente: Elaboración propia.

Luego de determinar de cuanto es el ahorro por cada vez que se realiza el proceso completo, es necesario determinar cuántas veces se repite este proceso bajo un año estudio, de lo cual se desarrolla la tabla siguiente:

Tabla 507. tabla de ahorros al año.

Proceso	Ahorro del proceso	Cantidad de veces que se realizan en el año	Total al año
Planeación estratégica	\$ 4,283.70	5	\$ 21,418.50
Optimización de procesos	\$ 1,440.41	4	\$ 5,761.64
Formulación de proyecto presupuestario	\$ 683.76	12	\$ 8,205.12
Ejecución presupuestaria	\$ 1,400.21	12	\$ 16,802.52
Cierres mensuales/anuales	\$ 1,343.39	12	\$ 16,120.68
Servicios itinerantes	\$ 2,095.61	4	\$ 8,382.44
Auditoria de procesos de servicios	\$ 1,699.08	5	\$ 8,495.40
Evaluación del desempeño	\$ 1,928.36	6	\$ 11,570.16
Gestión de seguridad y Salud ocupacional	\$ 1,893.56	5	\$ 9,467.80
Comunicación interna y externa	\$ 1,860.91	4	\$ 7,443.64
TOTAL			\$ 113,667.90

Fuente. Elaboración propia.

5.4 EVALUACIÓN ECONÓMICA

La evaluación económica tiene como propósito establecer la factibilidad de implementar el proyecto, mediante la comparación entre los beneficios que aportará a la Procuraduría General de la República (PGR) y los costos asociados a su ejecución. En el contexto de la PGR, los beneficios se medirán principalmente por los ahorros financieros que se generarán a partir de la implementación de las mejoras planteadas, así como por los impactos positivos en el desarrollo de los procesos internos relacionados. Los costos, por su parte, estarán constituidos por las inversiones necesarias para llevar a cabo el proyecto que fueron descritas con anterioridad.

Para la presente evaluación económica del proyecto de mejora de procesos estratégicos en la Procuraduría General de la República (PGR), se optó por aplicar un análisis incremental, dado que este enfoque permite comparar de manera objetiva la situación actual frente al escenario propuesto con la implementación de las mejoras. Este tipo de análisis es el más adecuado cuando se busca

determinar el valor agregado que genera un proyecto, al considerar únicamente los costos y beneficios que varían como consecuencia directa de su ejecución. En este caso, los costos asociados a la mano de obra no se consideran dentro del flujo de caja del proyecto, ya que el personal encargado de implementar y operar las mejoras ya forma parte de la planilla institucional y, por tanto, sus remuneraciones no representan un costo adicional atribuible al proyecto. Bajo esta lógica, el análisis se centra exclusivamente en los ahorros anuales generados por la optimización de procesos, los cuales han sido cuantificados y proyectados a un horizonte de cinco años. Esta comparación entre la situación actual y la situación mejorada permite medir de forma más precisa el impacto económico neto del proyecto, excluyendo aquellos elementos que no sufren alteraciones en ninguno de los escenarios evaluados.

Para determinar la viabilidad económica, se aplicará el análisis Beneficio-Costo, el cual permite cuantificar y comparar los beneficios y costos del proyecto en términos monetarios a lo largo de su vida útil. Este análisis requiere trasladar los valores futuros de los flujos de beneficios y costos al presente, lo cual se realizará mediante el cálculo del valor presente (valor actual), empleando una tasa social de descuento adecuada que refleje el valor temporal del dinero en función del contexto económico aplicable a la institución.

En la evaluación de proyectos, existen diversos indicadores que comúnmente se utilizan para analizar la viabilidad económica de una inversión, entre los cuales destaca la Tasa Interna de Retorno (TIR). Este indicador proporciona una estimación cuantitativa de la rentabilidad financiera que podría generar el proyecto antes de su ejecución.

No obstante, en el presente caso, estos indicadores no han sido calculados por la siguientes razón:

1. **Naturaleza no lucrativa del proyecto:** El proyecto no tiene como finalidad la generación de ingresos económicos. ya que los servicios prestados no implican un cobro directo a los usuarios finales. En consecuencia, al no existir flujos de ingresos que permitan calcular utilidades, el uso de indicadores como la TIR, orientados a medir la rentabilidad financiera, no es pertinente para este tipo de análisis.

En virtud de lo anterior, y considerando que se trata de un proyecto impulsado por una entidad pública con fines sociales y no de lucro, la evaluación económica se realizará exclusivamente desde un enfoque social, priorizando los beneficios cualitativos y cuantitativos que generará en términos de bienestar y servicio a la población beneficiaria.

5.4.1 TASA MÍNIMA ATRACTIVA DE RETORNO

La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) se define como el porcentaje mínimo de rentabilidad que debe generar una inversión o proyecto para considerarse viable. Su determinación se realiza tomando como referencia el índice inflacionario, dado que este refleja la variación del poder adquisitivo en el tiempo. No obstante, dentro de un contexto institucional, como en la Procuraduría General de la República, el objetivo no se limita únicamente a mantener el valor real de los recursos invertidos, sino a lograr un crecimiento efectivo y sostenible que justifique el uso de dichos recursos. Por ello, la TMAR busca establecer un nivel de rendimiento que no solo compense los efectos de la inflación, sino que también garantice un incremento real en la eficiencia y productividad de los procesos estratégicos de la institución.

Para calcular la tasa mínima atractiva para el inversionista, se utilizará la siguiente fórmula:

$$TMAR = I + R + (I * R)$$

Donde:

I: Tasa de inflación

R: Premio al riesgo

La TMAR empleada en este proyecto se determinó tomando como base la inflación promedio registrada en el país hasta el año 2024, debido a las amplias variaciones observadas en ese período y considerando el comportamiento proyectado para 2025. El premio al riesgo se estableció tomando como referencia la tasa de interés correspondiente a los depósitos a 180 días del mes de diciembre de 2024. Dicho criterio se adoptó siguiendo las recomendaciones del Departamento de Estabilidad Financiera de la Gerencia del Sistema Financiero del Banco Central de Reserva (BCR), ya que en el país no existe una tasa previamente definida para la evaluación de proyectos públicos y sociales.

Según el Banco Central de Reserva (BCR) el índice de inflación obtenido en los balances económicos desde 2019 al 2024 son:

Tabla 508. Índice de inflación obtenido en los balances económicos del BCR.

Año	Promedio de inflación
2019	0.438 %
2020	-0.1 %

2021	0.3 %
2022	6.48 %
2023	7.03 %
2024	1.23 %
TOTAL	2.56 %

Fuente: Elaboración propia

Al calcular el índice de inflación promedio para los últimos 6 años se obtuvo un índice de inflación del 2.56 %, por lo tanto, los datos utilizados son:

I = 2.56 % a diciembre del año 2024 y R: 0

Donde el premio al riesgo es la tasa de interés a la que un fiador prestaría su dinero para la realización del proyecto, el cual es cero debido a que ningún prestamista está dispuesto a invertir en este tipo de proyectos, donde el resultado es el siguiente:

$$TMAR = 0.0256 + 0 + (0.0256 * 0)$$

$$TMAR = 0.0256 = 2.56\%$$

5.4.2 VALOR ACTUAL NETO

Con el propósito de evaluar la viabilidad económica de la propuesta de mejora a los procesos estratégicos de la Procuraduría General de la República (PGR), se procede al cálculo del Valor Actual Neto (VAN). Este indicador permite estimar si los beneficios generados por el proyecto, expresados principalmente en términos de ahorro institucional, superan los costos asociados a su implementación y operación, descontados al valor presente. Aunque se trata de un proyecto en una entidad pública sin fines de lucro, el análisis financiero mediante la VAN es una herramienta útil para respaldar la racionalidad económica de la inversión, especialmente cuando los beneficios no son ingresos directos, sino mejoras en el uso de los recursos y en la prestación de los servicios. A continuación, se detallan los flujos relevantes y el resultado del cálculo.

Para la inversión inicial es necesario aclarar que se tendrán un valor diferente que la tabla 420. Cuadro de inversiones y 491. Consolidado del costo del proyecto. Esto debido a que se ocupa el análisis incremental y la mano de obra al agregar un agente externo no sufre aumentos no se tomará en cuenta y se reducirán la inversión inicial y los costos operativos anuales totales de la cual se realiza la resta de la siguiente manera:

- Inversión inicial ajustada

Inversión inicial – Costos de administración del proyecto = Inversión inicial ajustada

$$\$ 65,545.24 - \$ 29,448.00 = \$ 36,097.24$$

- Costos operativos anuales totales

*Costos operativos anuales totales – Mano de obra directa – Mano de obra indirecta
= Costos operativos anuales totales*

$$\$ 392,980 - \$ 282,600 - \$ 94,050 = \$ 16,330.00$$

Quedando de la siguiente forma:

Tabla 509. Flujos relevantes.

Concepto	Valor (USD)
Inversión inicial	\$ 36,097.24
Beneficios totales anuales	\$ 113,667.90
Costos operativos anuales totales	\$ 16,330.00
Periodo de evaluación	5 años
Tasa mínima de retorno	2.56 %

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula general para calcular el valor actual neto (VAN) es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Bt - Ct}{(1 + r)^t} - Io$$

Donde:

Bt = Beneficios totales anuales

Ct = Costos operativos anuales totales

r = Tasa de descuento

n = Periodo de evaluación

Io = Inversión inicial

Cálculo:

Tabla 510. Cálculo del valor actual neto.

Año (t)	Cálculo de VAN	Flujo neto
1	$\frac{\$ 113,667.00 - \$ 16,330.00}{(1 + 0.0256)^1}$	\$ 94,919.85
2	$\frac{\$ 113,667.00 - \$ 16,330.00}{(1 + 0.0256)^2}$	\$ 92,565.01
3	$\frac{\$ 113,667.00 - \$ 16,330.00}{(1 + 0.0256)^3}$	\$ 90,264.61
4	$\frac{\$ 113,667.00 - \$ 16,330.00}{(1 + 0.0256)^4}$	\$ 88,017.58
5	$\frac{\$ 113,667.00 - \$ 16,330.00}{(1 + 0.0256)^5}$	\$ 85,822.92
Total		\$ 451,589.97

Fuente: Elaboración propia.

VAN FINAL:

$$VAN = \$ 451,589.97 - \$ 36,097.24 = \$ 415,492.73$$

Interpretación:

La propuesta de mejora a los procesos estratégicos de la Procuraduría General de la República demuestra una alta viabilidad financiera, reflejada en un Valor Actual Neto (VAN) de \$368,092.14, lo que indica que la inversión inicial de \$36,097.24 no solo se recupera con creces, sino que genera un excedente significativo en un periodo de cinco años; este resultado evidencia que la implementación del proyecto no solo optimiza recursos y mejora la eficiencia institucional, sino que también representa una decisión estratégica sólida que aporta valor tangible y sostenible al funcionamiento de la Procuraduría.

5.4.3 ANÁLISIS BENFICIO COSTO PARA LA PGR

El análisis de costo-beneficio constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones en la evaluación de proyectos de mejora en instituciones públicas como la Procuraduría General de la República (PGR). Este análisis permite desarrollar de manera sistemática información cuantitativa que refleja los efectos económicos y sociales derivados de las mejoras implementadas en los procesos estratégicos de la institución.

En el ámbito público, el análisis de costo-beneficio tiene como propósito determinar si los beneficios sociales y operativos generados por las mejoras superan los costos asociados a su implementación y operación. Aunque los procesos estratégicos de la PGR no generan ingresos directos, las optimizaciones introducidas permiten alcanzar eficiencias operativas, reducciones de costos internos, mejoras en la asignación de recursos, así como impactos positivos sobre la calidad del servicio prestado a la ciudadanía.

La medición de la relación beneficio-costo resulta esencial para valorar de forma integral los efectos de las mejoras en los procesos estratégicos, permitiendo identificar los beneficios que recibirán tanto los usuarios internos de la PGR como la población atendida a través de un sistema de justicia más eficiente y transparente.

El cálculo de la relación beneficio-costo se realiza dividiendo el valor presente de los beneficios proyectados (fundamentados en los ahorros operativos, eficiencias alcanzadas y reducción de tiempos de gestión) entre el valor presente de los costos totales, los cuales incluyen la inversión inicial y los costos de operación asociados a la ejecución sostenida de los nuevos procesos estratégicos.

El resultado de la relación beneficio-costo se interpreta bajo los siguientes criterios de evaluación:

- **Si $B/C > 1$:** Las mejoras a los procesos estratégicos de la PGR se consideran económicamente viables, ya que los beneficios superan los costos incurridos, justificando plenamente la inversión.
- **Si $B/C = 1$:** Las mejoras pueden considerarse aceptables, aunque con un margen limitado de rentabilidad económica, lo cual requiere complementar el análisis con la evaluación de los beneficios sociales y cualitativos.
- **Si $B/C < 1$:** Desde un enfoque estrictamente económico, las mejoras no cubrirían los costos de inversión y operación únicamente a partir de los beneficios monetizables. Sin embargo, en el ámbito de los proyectos públicos, este resultado debe ser evaluado conjuntamente con los beneficios sociales, institucionales y de servicio público que no son fácilmente cuantificables, pero que generan un impacto positivo en el cumplimiento de la misión institucional de la PGR.

La tasa de descuento social constituye un parámetro de referencia utilizado en la evaluación económica de proyectos públicos, permitiendo actualizar los flujos de costos y beneficios esperados

a lo largo del tiempo. Dado que el presente proyecto se desarrolla en el marco de una institución gubernamental como la Procuraduría General de la República (PGR), y no contempla la contratación de financiamiento externo para su ejecución, sino que será financiado mediante recursos provenientes del Ministerio de Hacienda, se justifica la utilización de una tasa de descuento social como criterio de evaluación.

En este sentido, se adopta como tasa de referencia la tasa social de descuento establecida por el Fondo Salvadoreño para Estudios de Preinversión (FOSEP), actualmente administrado bajo lineamientos del Ministerio de Hacienda, la cual corresponde al **6.5%**. Esta tasa permite reflejar el costo de oportunidad de los recursos públicos invertidos y será utilizada para calcular el valor presente de los beneficios y costos proyectados durante el horizonte de evaluación del proyecto.

Cálculo del valor presente de ahorros

Valor presente de los ahorros

Para poder realizar el cálculo se ocupa la siguiente formula:

$$VPB = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}$$

Donde:

- Bt = Ahorro en el año t
- i = Tasa mínima atractiva de retorno
- n = Número de años de evaluación

Tabla 5118. Valor presente de los ahorros.

Año (t)	Valor presente de los ahorros	Total del valor presente de los ahorros
1	$\frac{\$ 113,667.90}{(1 + 0.0256)^1}$	\$ 110,829.36
2	$\frac{\$ 113,667.90}{(1 + 0.0256)^2}$	\$ 108,051.57
3	$\frac{\$ 113,667.90}{(1 + 0.0256)^3}$	\$ 105,334.54

4	$\frac{\$ 113,667.90}{(1 + 0.0256)^4}$	\$ 102,677.83
5	$\frac{\$ 113,667.90}{(1 + 0.0256)^5}$	\$ 100,080.97
Total		\$ 526,974.27

Fuente: Elaboración propia.

Valor presente total de los costos

Para poder realizar el cálculo se ocupa la siguiente formula:

$$VPCO = \sum_{t=1}^n \frac{CO_t}{(1 + i)^t}$$

Donde:

- CO_t = Costo de operación en año t
- i = Tasa mínima atractiva de retorno
- t = Número de años de evaluación

Tabla 512. Valor presente de los costos operativos.

Año (t)	Valor presente de los costos operativos	Total del valor presente de los costos operativos
1	$\frac{\$ 16,330.00}{(1 + 0.0256)^1}$	\$ 15,920.01
2	$\frac{\$ 16,330.00}{(1 + 0.0256)^2}$	\$ 15,517.06
3	$\frac{\$ 16,330.00}{(1 + 0.0256)^3}$	\$ 15,120.30
4	$\frac{\$ 16,330.00}{(1 + 0.0256)^4}$	\$ 14,729.70
5	$\frac{\$ 16,330.00}{(1 + 0.0256)^5}$	\$ 14,345.23
Total		\$ 75,632.30

Fuente: Elaboración propia.

Relación Beneficio/Costo

$$\frac{B}{C} = \frac{VPB}{VPC} = \frac{526,974.27}{75,632.30} = 6.96$$

Interpretación final

La propuesta de mejora a los procesos estratégicos de la Procuraduría General de la República demuestra una sólida viabilidad económica, respaldada por una relación beneficio-costo de 6.96, lo que significa que por cada dólar invertido en costos operativos, se generan casi siete dólares en beneficios netos. Este resultado refleja una alta eficiencia en el uso de recursos públicos, una rentabilidad significativa y un impacto positivo sostenido en el desempeño institucional. La implementación del proyecto no solo optimiza los procesos estratégicos, sino que también representa una decisión estratégica que fortalece la capacidad operativa de la Procuraduría, contribuyendo al cumplimiento de sus funciones con mayor eficacia y transparencia.

5.4.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad es una herramienta comúnmente utilizada para tomar decisiones de inversión, ya que permite evaluar cómo la variación de ciertos parámetros clave puede influir en la viabilidad de un proyecto. No obstante, en el caso de la Procuraduría General de la República (PGR), al tratarse de una institución pública que no tiene fines de lucro ni genera ingresos directos por los servicios que brinda, la naturaleza del proyecto cambia. En el análisis realizado, se identificó que la mayor parte de los costos está relacionada con la operación institucional y, principalmente, con el recurso humano asignado a los procesos estratégicos. Debido a esto, las variaciones en otras variables no tendrían un impacto significativo sobre el resultado final de la evaluación socioeconómica. Además, este proyecto no cuenta con un inversionista privado y no se financia mediante préstamos, sino que se ejecutará con fondos públicos provenientes del Ministerio de Hacienda, por lo que no se identificaron variables críticas que afecten de forma directa los flujos de efectivo institucionales. Por ello, no se considera estrictamente necesario realizar un análisis de sensibilidad convencional. Sin embargo, se estima conveniente llevar a cabo un análisis de riesgos, en el cual se describen posibles factores internos y externos que podrían incidir en el desarrollo e implementación de la propuesta de mejora. Dicho análisis fue detallado con anterioridad.

5.5 EVALUACIÓN SOCIAL

5.5.1 IMPACTO ORGANIZACIONAL Y SOCIAL DE LA PROPUESTA DE MEJORA.

Considerando la naturaleza de la Procuraduría General de la República como una que surge de la necesidad de que la población salvadoreña tenga una representación legal, que defienda los derechos de la población y en especial de la población en situación de vulnerabilidad, además, considerando los cambios que han ocurrido a través de las décadas en la gestión de las instituciones públicas, en las cuales se busca aumentar la eficiencia, transparencia y cercanía con la población sin incurrir gastos estratosféricos así como la irrupción de las tecnologías de la información en la vida cotidiana.

La propuesta de Mejora a Procesos Estratégicos de la Procuraduría General de la República presenta un impacto positivo para todos los ámbitos de la institución ya que son estos los que permiten determinar la Dirección y Enfoque de la institución, su alineación organizacional, así como la optimización de los recursos, la innovación y la mejora continua, tienen una incidencia en toda la institución, los demás procesos, sus empleados y la población usuaria.

Dentro de estos aspectos se encuentran:

- Aumento en el porcentaje de asesorías brindadas de manera itinerante, el cuál crece un 29%, lo cual utilizando como base los datos estadísticos del año 2024 pasaría de xxxx a xxxx.
- Un aumento del 44% en la tasa personal con desempeño óptimo, asegurando la atención de calidad para la persona usuaria.
- Un aumento del 20% en la participación de formación del personal institucional.
- Un crecimiento del 31.67% en la cantidad de publicaciones realizadas al personal interno, propiciando que este se encuentre enterado de todos los cambios institucionales, así como de las estrategias para brindar un mejor servicio.
- Un aumento del 37.01% de las campañas comunicacionales realizadas, propiciando la interacción con las personas usuarias para que estas se encuentren enteradas del quehacer de la PGR.

5.6 EVALUACIÓN TÉCNICA.

Dada la finalidad del estudio, el cual busca presentar una propuesta a los procesos estratégicos de la Procuraduría General de la República, se vuelve necesario realizar una comparativa con los resultados que se obtienen con los parámetros actuales y los que se obtiene una vez aplicada la

mejora, para eso se han analizado y establecido nuevos indicadores por cada proceso lo cual nos permite identificar su eficiencia, eficacia, efectividad y la productividad de cada uno, presentando un aumento en cada uno de los parámetros, para eso se muestran los resultados obtenidos.

Dado que, la PGR históricamente no ha medido el desempeño de cada uno de sus procesos, para realizar esta evaluación se hará uso de los datos obtenidos a través de la simulación realizada en el apartado **APLICACIÓN DE GUÍA METODOLÓGICA EN LOS PROCESOS ESTRATEGICOS DE LA PGR** y que fueron utilizados en el inventario final de indicadores de cada proceso, del mismo apartado.

5.6.1 RESULTADOS POR CADA PROCESO

5.6.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planeación estratégica sufre una disminución en su tiempo de ejecución de aproximadamente 22%, así como una mejora promedio del 95.43%, siendo capaz de procesar el doble de solicitudes o informes, así mismo se permiten medir aspectos que anteriormente eran ignorados dando un panorama más completo a la medición de los objetivos institucionales.

5.6.1.2 OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

La optimización de procesos sufre una disminución en su tiempo de ejecución de aproximadamente 12.47% además de disminuir una de sus actividades. Adicionalmente presenta una mejora promedio del 74.39%. Mejorando en diversos aspectos, entre estos la eficiencia en donde se han disminuido los tiempos promedios de implementación de mejoras.

5.6.1.3 FORMULACIÓN DE PROYECTO DE PRESUPUESTO

Se puede observar que, el proceso de elaboración del proyecto de presupuesto, el cual es crucial para una institución como la PGR la cual tiene un presupuesto limitado y que no cubre todas sus necesidades, tiene una mejora notoria, desde una disminución de poco más del 17% del tiempo de ejecución, y a su vez una mejora promedio de 27.27% en comparación a la situación previa a la aplicación de la mejora.

5.6.1.4 EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Se puede observar la mejora de este proceso, al aumentar su productividad y poder elaborar mayor cantidad de documentos en un menor tiempo, ya que dicho proceso presenta una reducción en su tiempo de ejecución que ronda el 28%, así mismo, mejora en su eficiencia al ejecutar según cronograma una mayor cantidad de desembolsos, del mismo modo mejora su eficacia al ejecutar

de en tiempo una mayor cantidad de actividades según lo planificado teniendo una mejora promedio del 36.75%.

5.6.1.5 CIERRES ANUALES Y MENSUALES

El proceso de cierres mensuales presenta una mejora desde la reducción de actividades redundantes, hasta su disminución en el tiempo de ejecución, así como una mejora en su eficacia al ejecutar en la misma cantidad de tiempo una mayor cantidad de actividades conforme a lo planificado. Esto se debe a una mejora promedio del 46.15% y una disminución del 36.46% en su tiempo de ejecución.

5.6.1.6 SERVICIOS ITINERANTES

El proceso de Servicios Itinerantes, crucial para que la PGR pueda acercar sus servicios a la población en situación de vulnerabilidad a la cual se debe (dado su mandato constitucional) sufre una mejora tanto en su eficiencia, al disminuir el tiempo de respuesta a la población usuaria, así como atender una mayor cantidad de casos con la misma cantidad de recursos. Esto a gracias a una disminución en su tiempo de ejecución del 27% y una mejora promedio del 87.38%.

5.6.1.7 AUDITORIAS DE PROCESOS DE SERVICIO

El proceso de auditoría de procesos de servicios institucionales le permite a la PGR evaluar la prestación de los servicios a la población usuaria, evaluar el cumplimiento de las normativas internas y las leyes que rigen los procesos, generando estrategias para mejorar estos servicios y hacer un mejor uso de los recursos. Esta mejora se ve reflejada en una disminución del 22% en su tiempo de ejecución y una mejora promedio del 60.05%.

5.6.1.8 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño es un proceso que permite evaluar el desempeño del personal, identificar aspectos de mejora y generar estrategias que permitan un mejor desempeño, así como la formación del personal, este proceso no contaba con indicadores para medir su desempeño, por lo que fue necesaria su formulación. Este proceso presenta una disminución en su tiempo de ejecución del 22.36%, así como una mejora global del 72.31%.

5.6.1.9 GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

La Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional ha mejorado, desde la disminución en un 18% en su tiempo de ejecución, así como la formulación de indicadores que permitan evaluarlo reflejando un aumento promedio del 40.38%.

5.6.1.10 COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

La comunicación estratégica se ha vuelto crucial con el avance de las tecnologías de la información y juegan un papel importantísimo en la estrategia institucional; se puede observar una mejora en la eficacia del proceso al aumentar la cantidad de productos comunicacionales realizados respecto a los planificados, también una disminución en su tiempo de ejecución superior al 40% así como una mejora promedio del 29.61% respecto a la situación actual.

5.6.2 RESULTADOS GLOBALES.

Para poder visualizar adecuadamente la mejora, es necesario observar los resultados globales de la misma, siendo estos los siguientes:

5.6.2.1 CONTROL DEL PROCESO

Tabla 513. Control global de los procesos.

Proceso		Mejora Global			
Situación Actual		Situación Mejorada		Diferencia	Diferencia porcentual
Cantidad de Actividades	288	Cantidad de Actividades	282	-6	-2.08%
Tiempo Total (en horas)	4364	Tiempo Total (en horas)	3383	-981	-22.48%
Cantidad total de indicadores	33	Cantidad total de indicadores	64	31	93.94%
Cantidad de Indicadores de eficiencia	0	Cantidad de Indicadores de eficiencia	8	8	
Cantidad de Indicadores de eficacia	17	Cantidad de Indicadores de eficacia	25	8	47.06%
Cantidad de Indicadores de efectividad	0	Cantidad de Indicadores de efectividad	4	4	
Cantidad total de indicadores de productividad	14	Cantidad total de indicadores de productividad	18	4	28.57%
Cantidad de otro tipo de indicadores	2	Cantidad de otro tipo de indicadores	9	7	350.00%

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar las mejoras generales de los procesos, como una disminución en el total de actividades estratégicas pasando de 288 a 282, pero sobre todo una diferencia sustancial en los tiempos de ejecución los cuales disminuyen un 22.48%, de igual modo un aumento en la cantidad de indicadores para evaluar los procesos, así como en cada tipo de indicador.

5.6.2.2 DESEMPEÑO DEL PROCESO.

5.6.2.2.1 EFICIENCIA

Tabla 514. Eficiencia global de los procesos estratégicos.

Eficiencia Global de los Procesos Estratégicos				
Situación Actual		Situación Actual		Mejora
Eficiencia	40.69%	Eficiencia	81.73%	100.84%
Tiempos promedios	8.49	Tiempos promedios	7.52	11.43%
Productos por hora	0.300	Productos por hora	0.51	70.00%
Mejora Global en la Eficiencia				60.76%

Fuente: Elaboración propia.

La eficiencia global de los procesos sufre un aumento del 60.67%, esto considerando que aspectos como la eficiencia de los procesos aumenta, así como se optimizan los tiempos promedios de respuesta y se aumenta la producción de productos por hora.

5.6.2.2.2 EFICACIA.

Tabla 515. Eficacia global de los procesos estratégicos.

Eficacia Global de los Procesos estratégicos				
Situación Actual		Situación Actual		Mejora
Eficacia	62.31%	Eficacia	88.00%	45.43%
Mejora Global en la Eficacia				45.43%

Fuente: Elaboración propia.

La eficacia total de los procesos se ve aumentada, esto al desarrollar una mayor cantidad de actividades respecto a lo planificado, así como una mayor consecución de objetivos.

5.6.2.2.3 EFECTIVIDAD

Tabla 516. Efectividad global de los procesos estratégicos.

Efectividad Global de los Procesos estratégicos				
Situación Actual		Situación Actual		Mejora
Efectividad	51.82%	Efectividad	86.87%	91.62%
Mejora Global en la Efectividad				91.62%

Fuente: Elaboración propia.

La efectividad de cada proceso se ve aumentada, al mejorar aspectos como una mejora en la calidad del servicio percibida por las personas usuarias y el porcentaje de casos resueltos, esto indica una mejora en la relación de recursos/objetivos cumplidos.

5.6.2.2.4 PRODUCTIVIDAD

Tabla 517. Productividad global de los procesos estratégicos.

Productividad Global de los Procesos estratégicos				
Situación Actual		Situación Actual		Mejora
Productividad	44288	Productividad	94468	71.79%
Mejora Global en la Efectividad				71.79%

Fuente: Elaboración propia.

La productividad al aplicar la mejora sufre un aumento de 71.76%, esto implica que se podrá producir una mayor cantidad de productos utilizando los mismos recursos, esto puede deberse a la reducción de tiempos de ejecución del proceso y la disminución de actividades que no agregan valor.

5.6.2.2.5 RESUMEN

Tabla 518. Mejora global de los procesos.

Mejora Global de los Procesos	
Mejora en la eficiencia	60.76%
Mejora en la eficacia	45.43%
Mejora en la efectividad	91.62%
Mejora en la productividad	71.79%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: La propuesta de mejora a los procesos estratégicos de la Procuraduría General de la República plantea un nuevo panorama, a partir de la identificación de los procesos, sus elementos, sus actividades y sus responsables, permitiendo a su vez a través de la guía metodológica replicar el análisis y diseño en los demás procesos institucionales.

Esta mejora presenta un aumento en la eficiencia, eficacia, efectividad y productividad de los procesos, permitiendo distribuir de mejor manera los recursos y atender de manera más ágil las necesidades institucionales, entre estas el desarrollo de estrategias para brindar los servicios a la población usuaria, esto a través de aspectos como el aumento en el cumplimiento de lineamientos en la prestación del servicio (donde a través de la mejora se aumenta en un 27%) y la tasa de mejora en la atención al usuaria el cual aumenta en un 29%.

De manera general esta mejora permitirá garantizar que los procesos misionales se encuentren debidamente alineados y sean más efectivos para dar cumplimiento al mandato constitucional de la PGR, a través de la definición ágil del marco de referencia y las directrices que seguirán estos procesos.

CONCLUSIONES

Tras el desarrollo de la investigación y su análisis se logra concluir:

- La PGR tiene un total de 52 procesos, de los cuales debido a sus características (Enfoque a largo plazo, Toma de decisiones, impacto global, alta dirección, innovación y cambio, orientación a objetivos, gestión de recursos), 11 pueden clasificarse como estratégicos.
- Algunos procesos estratégicos no presentan indicadores ni documentación, lo cual dificulta su evaluación y análisis; otros presentan indicadores básicos que no permiten evaluar su desempeño.
- La PGR al momento del estudio presentaba un 37.88% de incumplimiento para los estándares de mejora continua en sus procesos estratégicos.
- El uso de equipos informáticos en los procesos estratégicos supone un reto para la PGR, debido a que estos no están adecuadamente reunidos y existe una falta de personal capacitado para su mantenimiento, provocando que el personal se haya acostumbrado a no hacer uso de estos.
- Debido a la cultura vertical predominante, la coordinación entre unidades de la PGR tiende a ser poco efectiva, generando en muchas ocasiones un doble trabajo, retrasos e información dispersa que impide ejecutar adecuadamente los procesos.
- El uso de las tecnologías de información es clave para optimizar los procesos estratégicos, pues es a través de ella que se realiza una coordinación eficaz, evitando reprocesos, así como disminuyendo los tiempos de ejecución y sobre todo de revisión de los diversos productos generados por cada procedimiento.
- Para poder mejorar los procesos, es imperativo analizarlos de manera integral y sus mejoras no deberán ir únicamente enfocadas en la implementación de herramientas tecnológicas, si no también con la adecuada preparación de los recursos materiales y humanos.
- La guía de mejora de procesos permitirá que los procesos se estandaricen, tengan indicadores adecuados para su medición y evaluación y puedan ser mejorados de manera continua, además es aplicable a todos los procesos institucionales.
- A partir del diseño e implementación de los indicadores de cada proceso, la PGR tendrá resultados que le permitirán evaluar no solo esta mejora de procesos, si no las siguientes que se implementen, del mismo modo la guía permitirá que puedan desarrollar los indicadores propios para cada tipo de proceso.

- La aplicación de la guía de mejora de procesos brinda como resultados teóricos la disminución de actividades y tiempo de ejecución, pasando de ser 288 actividades y 4364 horas hábiles a 282 actividades y 3383 horas hábiles.
- La aplicación de la guía de mejora brinda como resultados el aumento de indicadores, pasando de ser 33 a 64, permitiendo medir todos los procesos estratégicos.
- La implementación de la mejora de procesos de la PGR tiene una duración de 71 días hábiles y un costo de \$54,118.58 para lo cual se utilizará principalmente al personal ya contratado en la PGR debido a que, muchas de las funciones y responsabilidades asociadas a la mejora están ya asignadas a unidades específicas.
- Debido a la naturaleza de la mejora de los procesos, la opción más adecuada es la financiación con fondos propios, sin embargo, será la PGR quien al evaluar su contexto decida que opción es la que más le conviene.
- El Valor Actual Neto (-\$1,170,765.68) y la relación Beneficio/Costo (0.288) arrojan que el proyecto es desde un punto de vista estrictamente financiero, inviable.
- El valor del proyecto se encuentra en los beneficios sociales de este, los cuales se verán reflejados no solo en los empleados si no también en los usuarios de la institución.
- La mejora de procesos estratégicos de la PGR presenta una mejora de 60.79% en la eficiencia, una mejora del 45.43% en la eficacia, un 91.62% en la efectividad y un 71.79% en la productividad total.
- La mejora de procesos estratégicos presenta una mejora global del 67.40%.

RECOMENDACIONES

- Para la implementación de la guía de mejora en los demás procesos institucionales se debe dotar al equipo implementador de las herramientas adecuadas, además de que deben contar con un respaldo palpable por parte de las autoridades institucionales.
- Para poder plantear mejoras más complejas, se deberá formar al personal de la PGR en el uso de las TICS, así como en términos básicos de gestión.
- La comunicación de los procesos de mejora es primordial para que el personal facilite la información adecuada que permita realizar análisis integrales y reales.
- Se debe complementar la mejora de procesos con otro tipo de mejoras organizacionales, como la adecuada reestructuración de las funciones de las unidades, nuevos manuales descriptores de puestos y nuevos sistemas informáticos interconectados.
- La Guía de Mejora de Procesos puede sufrir cambios a partir de las necesidades de la institución, siempre y cuando esta no pierda su objetivo principal.
- Se debe reforzar el conocimiento del personal de la Gerencia de Estrategia y Gestión, al ser estos los encargados directos de implementar las mejoras en los procesos y la planificación institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP International (2020). BPM CBOK Version 4.0: Guía del Cuerpo Común de Conocimientos de la Gestión de Procesos de Negocios. (4ª ed.). Business Process Management Institute.

Ángel Antonio Romero. (2015). La herramienta Poka-Yoke. Recuperado el 23 de junio del 2024 de <http://www.angelantonioromero.com/la-herramienta-poka-yoke/>

Angie Grace Baldoceda. (2021). Propuesta de mejora de los procesos de planificación y desarrollo de sistemas una empresa de soluciones tecnológicas. (p. 32 – 60). Universidad del Pacifico Facultad de Ingeniería. Recuperado el 7 de junio de 2024 de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3223/BaldocedaAngie_Tesis_Licenciatura_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cristina Angélica León. (2011). Diseño de una planificación estratégica para la empresa reprodata CIA. LTDA. Dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado e impresión (impresoras y multifunciones) marca Lexmark de la ciudad de Quito. (p. 28 – 75). Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito. Recuperado el 7 de junio de 2024 de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5013/1/UPS-QT02193.pdf>

Dario Rodriguez. (septiembre 2023). procesos? 5 metodologías para lograrla. Recuperado el 12 de junio del 2024 de <https://gestion.pensemos.com/que-es-mejora-de-procesos-metodologias-para-lograrla>

del Águila Cano, I. M. (2019). Ingeniería de requisitos: Material Didáctico. Cuaderno de teoría. España: Editorial Universidad de Almería.

E.A. Galvis-Lista, M.P. González-Zabala. (2014). Herramientas para la gestión de procesos de negocio y su relación con el ciclo de vida de los procesos de negocio: Una revisión de literatura. Ciencia e Ingeniería Neogranadina, 24(2), p. 37-55.

Ernesto López. (2019). Diagrama de flechas. Recuperado el 22 de junio del 2024 de <https://www.probabilidadyestadistica.net/diagrama-de-flechas/>

Ferreira da Silva, M. R. (2006). Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud: cursos GRAAL 5. España: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Gemelo Digital. (2023). Simulación de procesos: Generación de modelados 3D/ realidad virtual inteligentes, para diseñar y optimizar sistemas productivos y logísticos. Recuperado el 15 de junio del 2024 de <https://simergia.com/simulacion-de-procesos/>

Hitpass, B. (2017). BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación. Chile: Universidad Técnica Federico Santa María.

Iris Nelly Gallardo. (2024). Herramientas de análisis para la mejora de la calidad. Recuperado el 23 de junio de 2024 de <https://herramientascalidad-irisgallardo.weebly.com/unidad-7-diagrama-de-proceso-de-decision.html>

Jorge Hernández. (agosto de 2022). Ciclo PHVA: Qué es y como funciona. Recuperado el 12 de junio del 2024 de <https://simpliroute.com/es/blog/ciclo-phva>

José Luis Gonzáles. (diciembre de 2021). Los 5 porqués, la localización rápida de la raíz del problema. Recuperado el 22 de junio del 2024 de <https://www.datadec.es/blog/los-5-porques-localizacion-rapida-del-problema>

López-Roldán P., Fachelli S. (2016) Análisis de Regresión. En P. López-Roldán y S. Fachelli (Eds.), Metodología de la investigación social cuantitativa (p.5 – 88). Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado el 11 de junio de 2024 de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163568/metinvsocua_cap3-8a2016.pdf

López-Roldán, P. y Fachelli S. (2016) Análisis de Regresión. En P. López-Roldán y S. Fachelli (Eds.), Metodología de la investigación social cuantitativa (p.5 – 101). Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado el 11 de junio de 2024 de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163569/metinvsocua_cap3-9a2016.pdf

Marga Isabel López (2011). Guía para la elaboración del plan de mejora de grupos de mejora. (p. 5-15). Secretaria de Educación Pública de Mexico. Recuperado el 29 de junio de 2024 de <https://es.slideshare.net/slideshow/guia-para-la-elaboracion-de-plan-de-mejora-para-instituciones-educativas/7690078#5>

Microsoft (n.d) Crear un mapa de flujo de valor. Soporte técnico de Microsoft. Recuperado el 13 de junio de 2024 de <https://support.microsoft.com/es-es/topic/crear-un-mapa-de-flujo-de-valor-35a09801-999e-4beb-ad4a-3235b3f0eaa3>

Ministerio de Hacienda. (2023). *Guía del Presupuesto General del Estado para el Ciudadano 2023*. San Salvador, El Salvador, Centroamérica. Recuperado de transparenciafiscal.gob.sv/downloads/pdf/700-DGP-GA-2023-GPC23.pdf

Ministerio de Hacienda. (2023). *Guía del Presupuesto General del Estado para el Ciudadano 2024*. San Salvador, El Salvador, Centroamérica. Recuperado de transparenciafiscal.gob.sv/downloads/pdf/700-DGP-GA-2024-GPC24.pdf

Ortega, C. (2023) Matriz de correlación: Qué es, Cómo Funciona y ejemplos. QuestionPro. Recuperado el 12 de junio de 2024 de <https://www.questionpro.com/blog/es/matriz-de-correlacion/>

Pensa, G. (2023). Mapa del Flujo de Valor – VSM: Qué es y cómo se construye. Atlas Consultora. Recuperado el 13 de junio de 2024 de <https://www.atlasconsultora.com/vsm/>

Procuraduría General de la República (2015). *Historia PGR*.

Procuraduría General de la República (2022). *Plan Estratégico Institucional 2023-2027*.

Procuraduría General de la República (2023). *Memoria de labores junio 2022-mayo 2023*

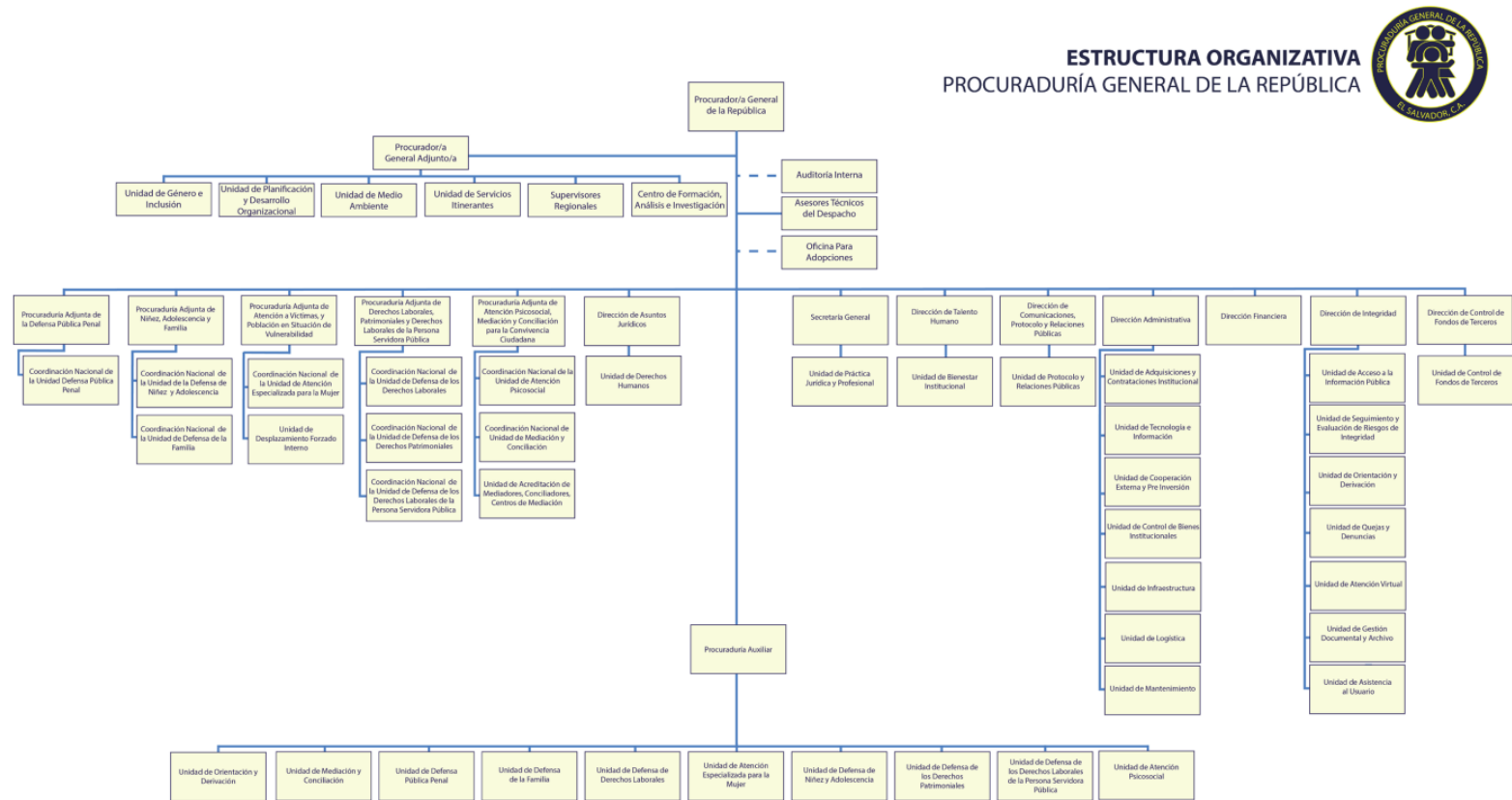
Procuraduría General de la República (2024). *Reporte de Datos Estadísticos 2023*.

Vélez Praño. (2014). Diseño de un mpa de procesos para la cooperativa de transportes Loja. (p. 30 – 45). Universidad Técnica Particular de Loja. Recuperado el 7 de junio de 2024 de <https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/9198/1/TESIS%20DISE%C3%91O%20DE%20MAPA%20DE%20PROCESOS%20PARA%20LA%20COOPERATIVA%20DE%20TRAN.pdf>

Vicente Emilio Rangel. (7 julio 2021). Validación de procesos: Un resumen de cómo debe llevarse. Recuperado el 6 de junio de 2024 de <https://es.linkedin.com/pulse/validaci%C3%B3n-de-procesos-un-resumen-c%C3%B3mo-debe-llevarse-rangel-infante>

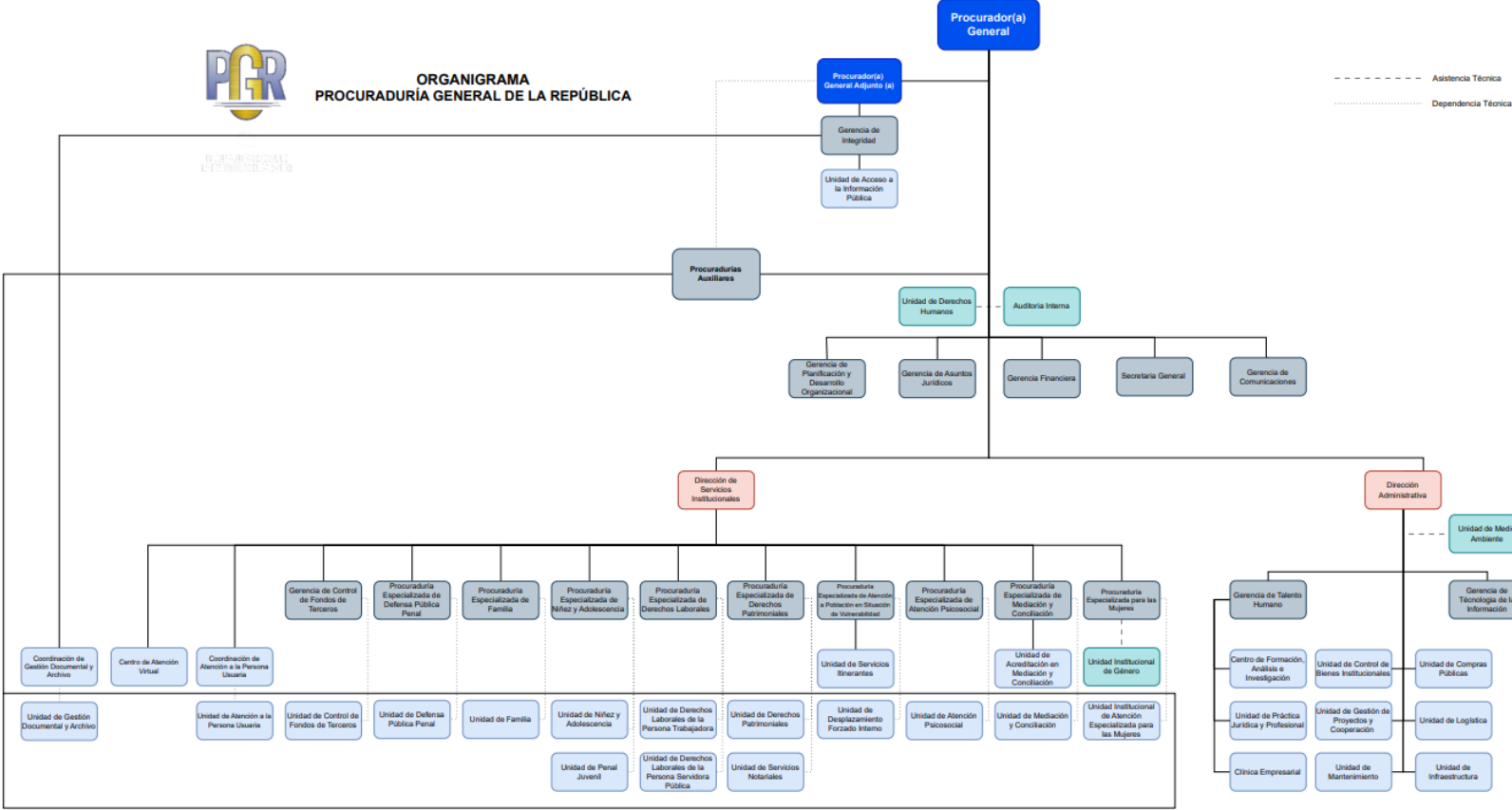
ANEXOS

Anexo 1. Organigrama PGR junio 2022.



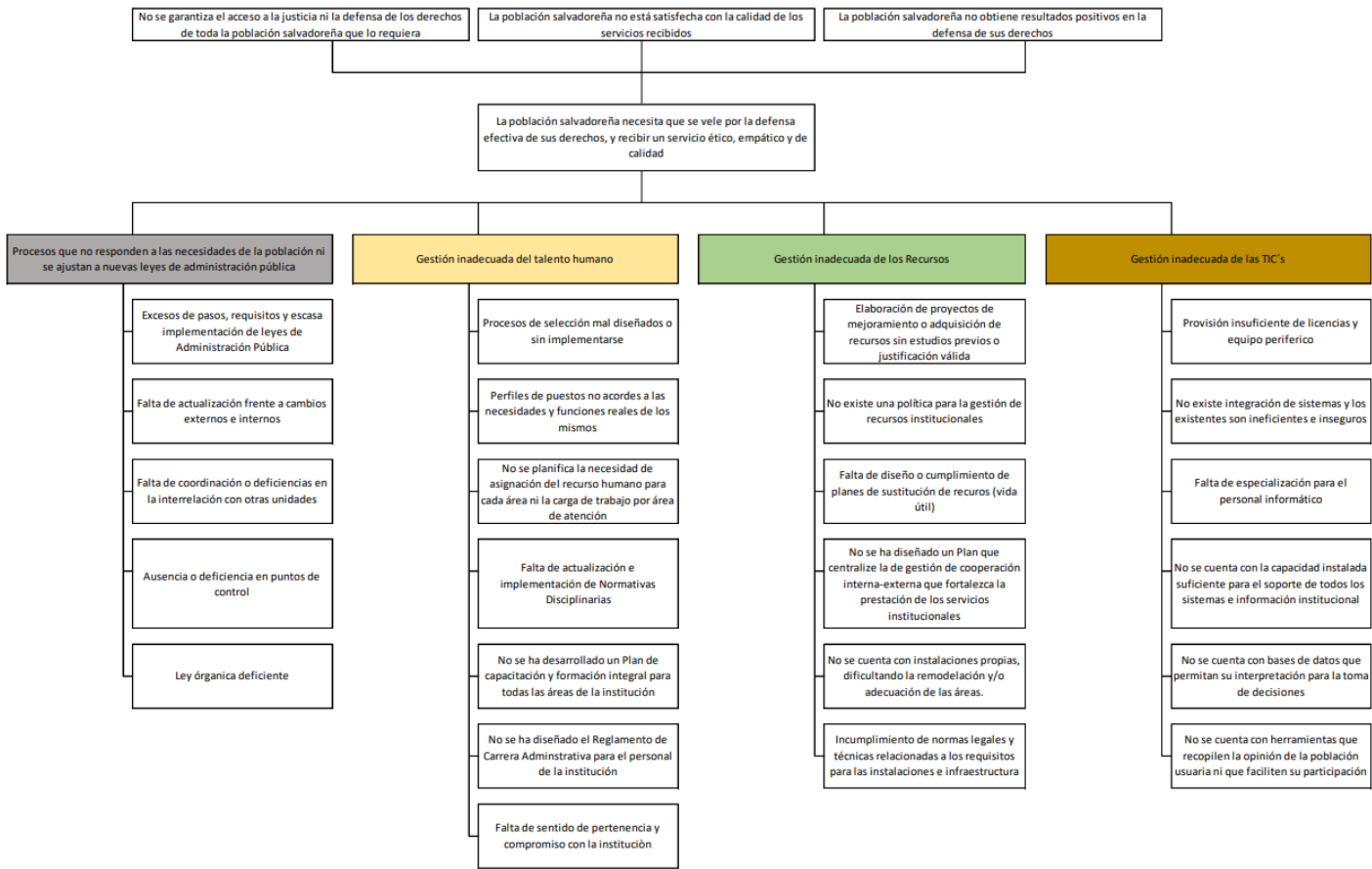

Miriam Gerardoine Aldana Revelo
Procuradora General de la República

Anexo 2. Organigrama PGR julio 2024.



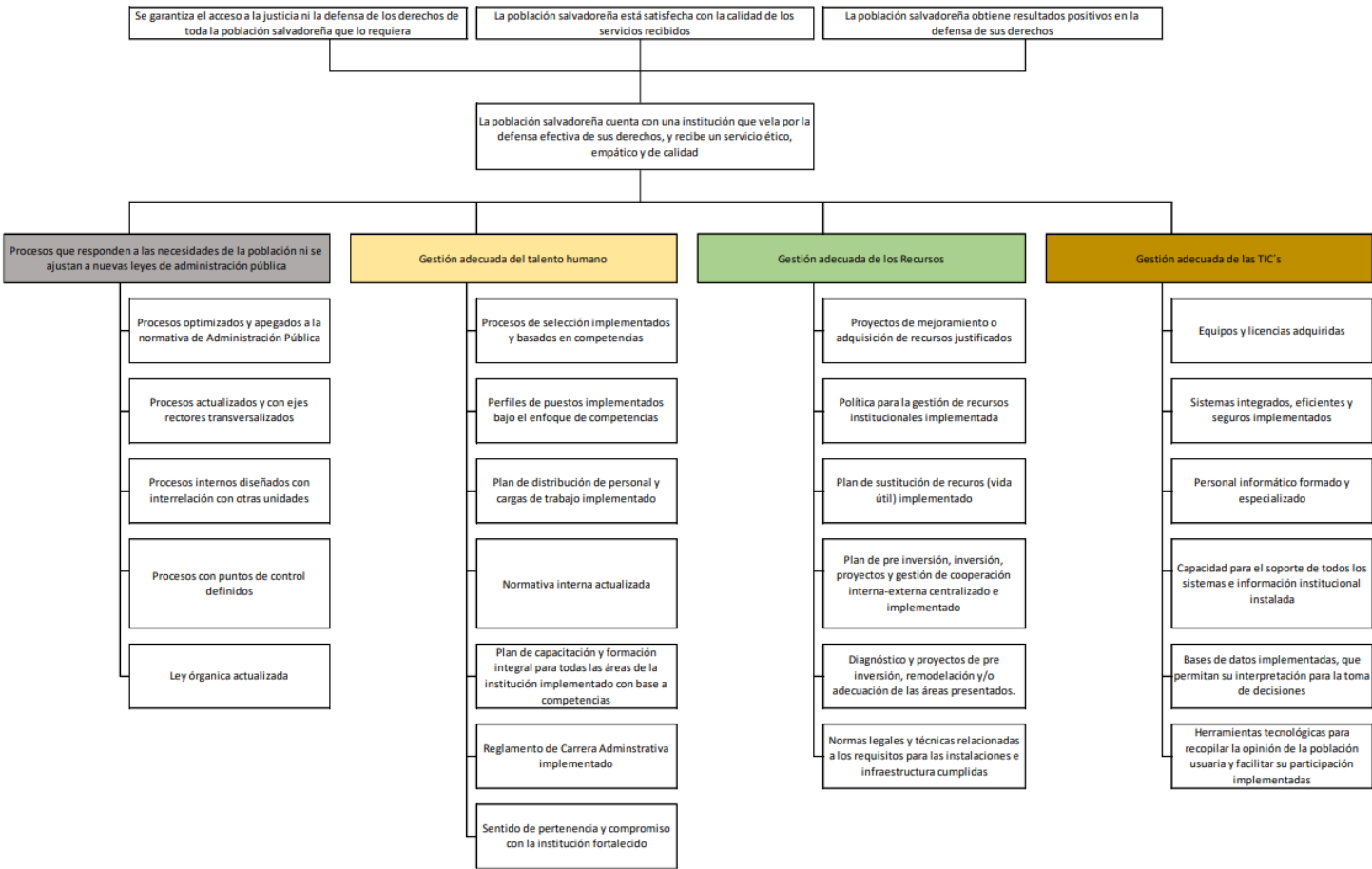
Anexo 3. Árbol de Problemas – PEI 2023-2027 PGR.

ÁRBOL DE PROBLEMAS



Anexo 4. Árbol de Objetivos – PEI 2023-2027 PGR.

ÁRBOL DE OBJETIVOS



Anexo 5. Matriz de Marco Lógico – PEI 2023-2027 PGR.

Matriz de Marco Lógico PEI PGR 2023-2027			
Resultados	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
La PGR ha garantizado la defensa de los derechos y el acceso a la justicia restaurativa, procurando la atención legal, psicosocial y resolución alterna de conflictos de todas las personas que lo requieran.	F.1. La PGR, en el período comprendido desde enero de 2023 a diciembre de 2027, ha brindado 2,445,000 asistencias a la población que lo ha requerido.	Estadísticas de Atención de las Unidades de Servicios Institucionales y control de fondos de terceros.	
La PGR ha obtenido resultados positivos en la defensa de los derechos y el acceso a la justicia restaurativa, procurando la atención legal, psicosocial y resolución alterna de conflictos de las personas que han requerido sus servicios.	F.2. La PGR, en el período comprendido desde enero de 2023 a diciembre de 2027, ha obtenido entre el 60% al 80% de resultados favorables sobre el total de casos finalizados en beneficio de la población que lo ha requerido.	Estadísticas de Atención de las Unidades de Servicios Institucionales y control de fondos de terceros.	Las políticas gubernamentales y la Legislación implementada permiten el accionar institucional con normalidad.
	F.3. F.3. La PGR, en el período comprendido desde enero de 2023 a diciembre de 2027, ha recuperado \$145,000,000.00 dólares, a través de la prestación de los servicios institucionales en beneficio de la población usuaria.	Estadísticas de control de fondos de terceros y unidades de servicios institucionales.	

La PGR ha brindado servicios satisfactorios a las personas que lo han requerido.	F.4. Los servicios brindados por la PGR, a diciembre 2027, han recibido como calificación de la población usuaria encuestada un nivel de satisfacción entre el 60% y el 70%.	Encuestas de satisfacción (infraestructura, tiempo de servicio, empatía del servidor, resultado).	Los medios de comunicación mantienen la apertura para promocionar los servicios institucionales y posicionar la imagen de la PGR como institución que garantiza una defensa efectiva de derechos.
Propósito			
La PGR ha velado por la defensa efectiva de los derechos de la población salvadoreña que lo ha requerido y ha brindado servicios con ética, empatía y calidad.	P.1. La PGR, en el período comprendido desde enero de 2023 a diciembre de 2027, ha finalizado entre el 60% y el 70% de los casos sobre el total de casos aperturados de la población que lo ha requerido.	Memoria de Labores, Informes de cumplimiento PEI y POAs, Informes del cumplimiento de la Política de Integridad y Gobierno Abierto, evaluaciones de las dimensiones de integridad.	Las instituciones y organizaciones que se relacionan con el quehacer de la PGR, mantienen el interés y están dispuestas a establecer alianzas y firmar convenios de cooperación para el fortalecimiento de las capacidades institucionales y mejorar la prestación de los servicios a la población que los solicite, garantizando un enfoque integral de defensa de derechos humanos.
	P.2. La PGR ha incrementado la calificación promedio del estándar de integridad institucional del 60% en el 2023 al 75% en el 2027.		

Resultados	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Objetivo Estratégico			Las políticas gubernamentales y la legislación implementada permiten el accionar institucional con normalidad.
1. Optimizar los procesos Institucionales brindando servicios de calidad a la persona usuaria.	OE.1. La PGR, en el período comprendido desde enero de 2023 a diciembre de 2027, ha aperturado 500,000 expedientes a la población usuaria.	Estadísticas de Atención de las Unidades de Servicios Institucionales y control de fondos de terceros.	
Actividades			
1.1 Actualizar Ley Orgánica y su Reglamento.	1.1.1. A diciembre 2023, la PGR ha presentado a la Asamblea Legislativa, el proyecto (2) de actualización de su Ley Orgánica y su Reglamento.	Actas e informes de trabajo de la Comisión Especial para la actualización de la LOPGR, nota de proyecto de LOPGR y su Reglamento presentada a la Asamblea Legislativa.	
1.2 Analizar y Rediseñar todos los procedimientos.	1.2.1. La PGR a diciembre de 2024 ha documentado sus procesos según el rediseño y análisis de cada uno de ellos (80), de los servicios institucionales y administrativos.	Índice de control de documentos, Agenda de Mejora Regulatoria.	
1.3 Desarrollar los ejes rectores de la institución en todas las actividades de las unidades organizativas.	1.3.1. La PGR ha cumplido entre el 70% y el 80% de los objetivos programados en los Planes de Acción de las Políticas institucionales, en el período de enero de 2023 a diciembre de 2027.	Políticas institucionales, Planes de acción de las políticas, informes de seguimiento y cumplimiento de los Planes de Acción.	

	1.3.2. La PGR, de enero 2023 a diciembre 2027, ha fortalecido en un 7.5% las áreas de servicios institucionales responsables de la implementación de los Planes de Acción de la Políticas Institucionales.	Planes de acción, presupuesto institucional.	
	1.3.3. La PGR ha ejecutado la Política (1) "Intermediación y manejo transparente de los fondos derivados de la prestación de servicios institucionales", a diciembre de 2027.	Política elaborada, Plan de acción, Normativa para la recepción, intermediación y pago de fondos de terceros, Rediseño de la Gerencia de Control de Fondos de Terceros, Plan operativo de la Gerencia de Control de Fondos de Terceros e informes de cumplimiento de metas, estadísticas de intermediación de fondos, conciliaciones bancarias, saldos acumulados, entre otros medios de verificación.	
1.4 Aprobar, divulgar e implementar procedimientos.	1.4.1. La PGR a diciembre de 2024 ha aprobado todos los procedimientos (80), de servicios institucionales y administrativos.	Procedimientos aprobados, correos de divulgación, Publicaciones en portales.	
	1.4.2. La PGR a diciembre de 2024 ha divulgado todos los procedimientos (80), de servicios institucionales y administrativos.		

1.5 Evaluar procedimientos propiciando la participación ciudadana.	1.5.1. La PGR ha obtenido como resultados de las auditorías de procesos un nivel de aprobación entre el 75% y el 85%, en el período comprendido del año 2024 al año 2027.	Informes de auditorías de procesos.	
	1.5.2. Los procedimientos implantados de las unidades de servicios institucionales de la PGR, de enero 2023 a diciembre 2027, han recibido como calificación de la población usuaria consultada, un nivel de aprobación entre el 50% y el 70%.	Encuestas de satisfacción (tiempo de servicio y resultado) y otras herramientas.	
1.6 Gestionar y evaluar los riesgos.	1.6.1. La PGR ha elaborado, a diciembre de 2023, los Mapas de Riesgos (19) y Planes de Contingencias (5) con los que se analizan, evalúan y controlan los riesgos institucionales.	Mapas de Riesgos elaborados, Planes de contingencia aprobados	
	1.6.2. La PGR ha suministrado en un 80% los recursos necesarios para el cumplimiento de los POA, en el período de enero de 2023 a diciembre de 2027.	Anexos presupuestarios de POA, informes de solicitudes atendidas en las unidades organizativas de Talento Humano, Logística, Mantenimiento, Control de Bienes Institucionales, Tecnología de la Información, entre otras.	
	1.6.3. La PGR ha obtenido como promedio para las metas programadas en los POA entre el 80% y el 95% de su cumplimiento, en el período de enero de 2023 a diciembre de 2027.	Informes de cumplimiento de los objetivos de los POA de todas las unidades organizativas.	

1.7 Garantizar la organización, conservación y acceso a la documentación y archivos institucionales.	1.7.1. A diciembre de 2027, la PGR ha mantenido un 70% de cumplimiento en la evaluación del Sistema de Gestión Documental y Archivo.	POA de la UGDA, Evaluaciones del SIGDA, normativa autorizada y divulgada, notas y correos de gestión, Proyecto de digitalización, informes de seguimiento, etc.	Las políticas gubernamentales y la Legislación implementada permiten el accionar institucional con normalidad.
	1.7.2. A diciembre de 2027, la PGR ha digitalizado el 70% de los documentos y archivos institucionales.		
Resultados	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Objetivo Estratégico	OE.2. La PGR ha aplicado los procedimientos para la gestión del talento humano (9), de enero 2023 a diciembre 2027.	Informe de cumplimiento de objetivos del POA, informes de auditorías (AI), informe de resultado de evaluación de la unidad (procedimiento de UPYDO)	Las Políticas Públicas favorecen el desarrollo de los servidores públicos y pasar de un sistema de control de recursos humanos a uno de Gestión de Talento Humano por competencias.
2. Gestionar los procesos relacionados al talento humano de manera efectiva y con base a competencias.			
Actividades			
2.1 Ejecutar el Plan de Detección de necesidad y Distribución de talento humano.	2.1.1. La PGR ha aplicado los estándares de carga de trabajo en las unidades de servicios institucionales (14), de enero 2023 a diciembre 2027.	Instructivo y Registros de los estándares de carga de trabajo.	El mercado laboral cuenta con profesionales con las competencias, técnicas y humanas, requeridas para la prestación de los servicios de la institución.
	2.1.2. La PGR ha analizado las solicitudes y estudios de necesidades de personal y ha dotado hasta un promedio del 40% anual desde enero 2023 a diciembre de 2027.	Plan de Distribución de Talento Humano, Proyecciones de las atenciones por unidad, requerimientos de personal de las distintas áreas.	

2.2 Adecuar Normativas Internas para fortalecimiento de las capacidades organizacionales (Reglamento Disciplinario Sancionador, de Carrera Administrativa, Manual de Cargos)	2.2.1. La PGR, a diciembre de 2023, ha actualizado e implementado su normativa interna (3), haciendo efectiva la gestión del Talento Humano.	Normativa interna aprobada	Las Políticas Públicas favorecen el desarrollo de los servidores públicos y pasar de un sistema de control de recursos humanos a uno de Gestión de Talento Humano por competencias.
2.3 Ejecutar Plan de Formación integral con base a competencias.	2.3.1. La PGR, a diciembre de 2023, ha actualizado e implementado el Catálogo de Competencias (1), haciendo efectiva la gestión del Talento Humano.	Catálogo de Competencias aprobado.	Las instituciones y organizaciones que se relacionan con el quehacer de la PGR, mantienen el interés y están dispuestas a establecer alianzas y firmar convenios de cooperación para el fortalecimiento de las capacidades institucionales y mejorar la prestación de los servicios a la población que los solicite, garantizando un enfoque integral de defensa de derechos humanos.
	2.3.2. La PGR, a diciembre de 2023, ha implementado el estándar de horas al año de formación por competencias para cada persona servidora pública (1), haciendo efectiva la gestión del Talento Humano.	Instructivo y Registros de los estándares de horas de formación por competencias.	
	2.3.3. La PGR ha desarrollado y formado en competencias del 85% al 100% del personal de la institución, en el período de enero de 2023 a diciembre de 2027.	Convocatorias, listados de asistencia, Plan de Formación y Capacitación, Evaluaciones del desempeño, evaluaciones de Impacto del proceso de capacitación.	

2.4 Ejecutar programas orientados al bienestar del talento humano.	2.4.1. El 70% del personal de la PGR se siente satisfecho con el Programa de Bienestar implementado de enero 2023 a diciembre 2027.	Programa de Bienestar, Plan de incentivos, resultados de evaluaciones de Clima Organizacional, encuestas de satisfacción.	EL Ministerio de Trabajo y Previsión Social, a través de sus normativas desarrolla y verifica el cumplimiento de los programas de Seguridad y Salud Ocupacional y de bienestar para el Talento Humano.
	2.4.2. La PGR ha cumplido entre el 80% y el 100% de los objetivos establecidos en los Programas de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales, en el período de enero de 2023 a diciembre de 2027.	PGPRO, informes de cumplimiento de metas de los PGPRO, Acuerdos de nombramiento y credenciales de los Comités de SSO, informes de los Comités de SSO.	
2.5 Ejecutar programas orientados a fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso con el desempeño institucional.	2.5.1. La PGR ha implementado y logrado un 80% de satisfacción global del clima organizacional durante el período del 2023 al 2027.	Listado del personal, encuestas de Clima Organizacional, Informe de resultados y análisis de Clima Organizacional.	La población usuaria está más informada de sus derechos como administrados (LPA) y exige un trato humano y de calidad.
	2.5.2. La PGR ha implementado el 80% de las acciones de mejora propuestas en los análisis de Clima Organizacional, de enero 2024 a diciembre 2027.	Informe de resultados y análisis de Clima Organizacional, ajustes de planes de gestión de talento humano.	

Resultados	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Objetivo Estratégico			
3. Gestionar los procesos relacionados a la captación y uso de los recursos institucionales de manera eficiente y transparente.	OE.3.1 La PGR, de enero 2023 a diciembre 2027, ha atendido el 90% de las solicitudes de recursos (insumos de almacén, combustible, transporte y mantenimiento de flota vehicular, activos fijos, recursos tecnológicos y mantenimiento de los mismos, mantenimiento de instalaciones, entre otras) de las distintas unidades organizativas.	Solicitudes recibidas, informes de solicitudes atendidas, reportes de almacén, inventarios de activo fijo, reportes de entrega y liquidación de combustibles, expedientes de vehículos, cotizaciones y facturas de mantenimiento de flota vehicular, cotizaciones y facturas de mantenimiento de equipo tecnológico, notas de descargo de bienes, cotizaciones y facturas de mantenimiento de instalaciones, reportes de trabajo y obras de mantenimiento de instalaciones, etc.	Las instituciones y organizaciones que se relacionan con el quehacer de la PGR, mantienen el interés y están dispuestas a establecer alianzas y firmar convenios de cooperación para el fortalecimiento de las capacidades institucionales y mejorar la prestación de los servicios a la población que los solicite, garantizando un enfoque integral de defensa de derechos humanos.
	OE.3.2. La PGR, a diciembre 2027, ha mejorado en un 2% los índices de consumo de recursos que impactan al medio ambiente, respecto a diciembre 2023.	Reporte de consumo de recursos que impactan el medio ambiente, informes al MARN.	
Actividades			
3.1 Implementar la Política de uso eficiente y transparente de los recursos institucionales.	3.1.1. La PGR, de enero 2023 a diciembre 2027, ha cumplido el 80% de los objetivos propuestos en Plan de Acción de la Política de uso eficiente y transparente de los recursos institucionales.	Informes de cumplimiento del Plan de Acción de la Política de uso eficiente y transparente de los recursos institucionales.	

3.2 Ejecutar el Plan centralizado de gestión de proyectos de pre inversión, inversión y cooperación externa para el fortalecimiento de la prestación de los servicios institucionales.	3.2.1. La PGR ha logrado un 60%, como promedio anual de respuestas favorables y proyectos aprobados, de las gestiones de Cooperación, en el período de enero 2023 a diciembre 2027.	Solicitudes y gestiones presentadas, Proyectos aprobados, Convenios firmados, etc.	
	3.2.2. La PGR, de enero 2023 a diciembre 2027, ha fortalecido en un 10% las distintas áreas de actuación institucional que lo han requerido.	Presupuesto institucional, proyectos aprobados.	
	3.2.3. La PGR ha obtenido como resultado de proyectos de pre inversión y gestiones de Cooperación un promedio anual de 2.5% con relación al presupuesto institucional asignado, en el período de enero 2023 a diciembre 2027.	Presupuesto institucional, proyectos aprobados.	
3.3 Mejorar las condiciones de infraestructura para la prestación de los servicios institucionales.	3.3.1. La PGR, de enero 2023 a diciembre 2027, ha presentado entre 12 y 18 proyectos de pre inversión para su aprobación y financiamiento.	Diagnóstico de necesidades, solicitudes recibidas, proyectos elaborados, proyectos aprobados.	
	3.3.2. La PGR, de enero 2023 a diciembre 2027, ha cumplido entre el 80% y el 95% de los objetivos propuestos en los Planes de Mantenimiento e Infraestructura.	Matriz de seguimiento de Planes Operativos	

Resultados	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Objetivo Estratégico			
4. Potenciar las capacidades institucionales mediante el desarrollo y la aplicación de las tecnologías de información y comunicación en beneficio de la población usuaria.	OE.4. La PGR, a diciembre de 2027, ha desarrollado un 100% del Sistema Integrado de Administración de Procesos.	Actas de reuniones de trabajo, informe de avances, correos electrónicos	Las instituciones y organizaciones que se relacionan con el quehacer de la PGR, mantienen el interés y están dispuestas a establecer alianzas y firmar convenios de cooperación para el fortalecimiento de las capacidades institucionales y mejorar la prestación de los servicios a la población que los solicite, garantizando un enfoque integral de defensa de derechos humanos.
Actividades			
4.1 Crear, rediseñar e integrar las bases de datos estadísticas y bases de datos para la toma de decisiones institucionales.	4.1.1. La PGR, a diciembre de 2027, ha desarrollado un 100% la Bodega de Datos.	Actas de reuniones de trabajo, informe de avances, sistemas implementados.	
4.2 Crear, rediseñar e integrar los sistemas informáticos de los procesos de las unidades de servicios institucionales, administración e información.	4.2.1. La PGR, a diciembre de 2027, ha automatizado 23 procesos, de las unidades de servicios institucionales y administrativas.	Actas de reuniones de trabajo, informe de avances, sistemas implementados.	
	4.2.2. La PGR, de enero 2023 a diciembre 2027, ha atendido el 90% de las solicitudes de mantenimiento de los sistemas informáticos, equipos informáticos y de la infraestructura de TI de las distintas unidades organizativas.	Actas de reuniones de trabajo, informe de avances, correos electrónicos, formularios de control de mantenimiento.	
4.3 Facilitar la participación e interacción de la población usuaria con la institución, a través de herramientas tecnológicas y de comunicación.	4.3.1. La PGR, de enero 2023 a diciembre 2027, ha facilitado a 990,000 personas la interacción con la institución, a través de las herramientas tecnológicas y de comunicación que mantiene disponibles.	Informe y estadísticas de interacciones de la población a través de herramientas tecnológicas.	

Anexo 6. Sedes de la PGR a nivel nacional

**SEDES DE LA PROCU
A NIVEL NACIONAL:**



- San Salvador
- Soyapango
- Sonsonate
- Santa Ana
- Santa Tecla
- Ahuachapán
- Sensuntepeque
- San Vicente
- Cojutepeque
- Zacatecoluca
- Chalatenango
- Apopa
- San Miguel
- San Francisco Gotera
- Usulután
- La Unión
- Metapán
- La Libertad
- Centro Integrado de Atención Psicosocial para la Niñez y Adolescencia. (CIAPNA)

Anexo 7. Documentos Institucionales

Para poder documentar adecuadamente la situación actual de los procesos estratégicos de la PGR, se realizó una investigación documental; en dicha investigación se retomaron informes relacionados al cumplimiento de metas de cada unidad, así como las normativas relacionadas a cada proceso.

Esta información se muestra a continuación.

- **Indicadores por cada unidad, relacionado a cada proceso:**

En los siguientes cuadros se puede observar, los indicadores que posee cada unidad organizativa responsable de los procesos estratégicos, así como la meta que buscarán cumplir para el año 2024; estas metas se representan como:

- Números; aquellas que buscan conseguir un número concreto de acciones a través de los procesos.
- Porcentajes; aquellas que representan un porcentaje de avance o cumplimiento respecto a algo.
- Montos; aquellas que se relacionan a manejo de dinero.
- Línea base; aquellas metas que sean nuevas y se espera generar una línea base para futuras proyecciones.

Esto se entiende de la siguiente forma:

La Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional, debe presentar al menos 14 informes de seguimiento a la planificación, estadísticas y avances en el análisis de los procesos institucionales durante el año 2024; esto será a través de la ejecución de los Procesos de Planeación Estratégica y Optimización de Procesos.

Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional.

Tabla 519. Indicadores de la Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional.

Unidad	Indicadores	Metas para 2024
Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional	Informes de seguimiento de Planificación, Estadísticas y avances en el análisis de Procesos Institucionales presentados	14
	Documentos normativos de control Interno Administrativos asesorados	40
	Evaluaciones de desempeño realizadas	10

	Calificación Promedio obtenida en evaluación del desempeño	75%
	Asesorías brindadas para la Planeación, Estadísticas y el Análisis de los procesos	200
	Personas asesoradas para la Planeación, Estadísticas y el Análisis de los procesos	1000

Gerencia Financiera.

Tabla 520. Indicadores de la Gerencia Financiera.

Unidad	Indicadores	Metas para 2024
Gerencia Financiera	Documentos normativos de control interno administrativo elaborados y/o actualizados	9
	Informes de ejecución y seguimiento presupuestario elaborados	24
	Documento Proyecto de Presupuesto elaborado	1
	Documento PEP elaborado	1
	Modificaciones Presupuestarias realizadas	120
	Solicitud refuerzo presupuestario realizada	1
	Compromisos presupuestarios elaborados	3500
	Pago Proveedores efectuados	2730
	Requerimiento de Fondos gestionados	100
	Planillas Salariales revisadas y pagadas	14
	Partidas Contables elaboradas	5300
	Cierres Contables ejecutados	14
	Pólizas de Reintegro elaboradas	100
	Monto retenido en planillas salariales reportado	\$ 114,000.00
	Conciliaciones Bancarias efectuadas	72
	Arqueos ejecutados	23

Servicios Itinerantes.

Tabla 521. Indicadores de Servicios Itinerantes.

Unidad	Indicadores	Metas para 2024
Servicios Itinerantes	Asesorías brindadas	100
	Casos derivados a otras unidades	80
	Personal capacitado	100

	Programaciones realizadas con Procuradurías Auxiliares	4
	Actividades itinerantes ejecutadas	10
	Servicios itinerantes brindados en situaciones emergentes.	Línea base

Unidad de Gestión de Proyectos y Cooperación.

Tabla 522. Indicadores de la unidad de Gestión de Proyectos y Cooperación.

Unidad	Indicadores	Metas para 2024
Gestión de Cooperación	Número de reuniones/encuentros con Socios para el Desarrollo para la gestión de las propuestas institucionales.	40
	Respuestas favorables obtenidas	Línea Base 2024
	Monto obtenido	Línea Base 2024
	Plan de trabajo institucional de cooperación elaborado	1
	Banco de proyectos creado	1*
	Número de donativos registrados	26
	Documentos normativos de control interno administrativo actualizados y aprobados	3
	Capacitaciones realizadas	2
	Instrumentos jurídicos puestos en conocimiento a la Unidad de Gestión de Proyectos y Cooperación	63

Dirección de Servicios Institucionales

Tabla 523. Indicadores de la Dirección de Servicios Institucionales.

Unidad	Indicadores	Metas para 2024
Dirección de Servicios Institucionales	Encuestas realizadas para medir la satisfacción por los servicios brindados	4
	Documentos normativos analizados, revisados y rediseñados	10
	Verificación realizada a la implementación de las Políticas institucionales y sus planes de acción	3
	Informe de identificación de propuestas de mejora elaborado	1
	Informe de identificación de necesidades de dotación de talento humano presentado	1
	Procesos de gestión de programas, convenios, cartas de entendimiento y proyectos acompañados	15

Gerencia de Talento Humano.

Tabla 524. Indicadores de Gerencia de Talento Humano.

Unidad	Indicadores	Metas para 2024
Gerencia de Talento Humano	Objetivos del POA cumplidos.	70%
	Requerimiento de dotación de personal atendidos.	75%
	Documentos internos de los procesos de la Gerencia actualizados y aprobados.	10
	Programa de Beneficios de la PGR implementado.	70%
	Elementos del Programa de SSO cumplidos.	70%
	Borrador del Reglamento de la Carrera Administrativa entregado.	1
	Catálogo de Competencias elaborado.	1
	Manual de Cargos elaborado.	1
	Diagnóstico de necesidades de formación elaborado.	1
	Porcentaje de cumplimiento del programa de acciones de mejora de clima organizacional.	70%

Gerencia de Comunicaciones.

Tabla 525. Indicadores de la Gerencia de Comunicaciones.

Unidad	Indicadores	Metas para 2024
Gerencia de Comunicaciones	Documentos actualizados	1
	Comunicaciones realizadas para el personal	200
	Publicaciones en plataformas digitales	500
	Producciones de audiovisuales	200
	Levantamiento de artes y Broshures realizadas	200
	Coberturas Fotográficas	200
	Campañas informativas realizadas	24
	Espacios en medios de comunicación gestionados	40
	Acompañamiento en eventos internos y externos donde participe el Procurador General de la República o representantes de la institución	200
	Realizar acciones de acompañamiento a Titular en reuniones oficiales y no oficiales.	100

	Organización de eventos internos y externos (Precedencia, Confirmaciones)	100
	Crear la base de datos de instituciones y funcionarios/as	1
	Monitoreos realizados de los diferentes medios de comunicación	366

Anexo 8. Programa de capacitaciones sobre la mejora continua en instituciones públicas.

Tabla 526. Programa de capacitaciones para la mejora de procesos en instituciones públicas.

Tema	Duración
Capacitación 1: Identificación y estructuración de procesos institucionales	Horas
1. Tipos de procesos, su identificación y determinación. 2. Mapa de procesos. 3. Descripción o caracterización de procesos. 4. Procedimientos y documentación de procesos.	2
Capacitación 2: Análisis y rediseño de procesos	
1. Herramientas básicas para el análisis de procesos. 2. Principios del rediseño: simplificación, estandarización y digitalización.	4
Capacitación 3: Creación, medición y seguimiento de indicadores	
1. Introducción a los indicadores. 2. Tipos de indicadores. 3. Diseño y creación de indicadores: metodología, fórmulas básicas. 4. Medición de indicadores: fuentes de información, frecuencia y responsables. 5. Seguimiento y análisis de resultados.	6
Capacitación 4: La mejora continua en los procesos institucionales	
1. ¿Qué es la mejora continua? 2. Beneficios para la institución y ciudadanía. 3. Ciclo de PHVA y ejemplos de buenas prácticas en instituciones públicas. 4. Identificación de oportunidades de mejora y herramientas básicas. 5. Implementación de mejoras: diseño y su importancia. 6. Seguimiento y sostenibilidad de la mejora: cultura organizacional orientada a la mejora.	2
Capacitación sobre auditorías y la norma ISO 19011	
1. Qué es auditar, sus objetivos y claves del éxito en la auditoría. 2. Introducción a la ISO 19011. 3. Generalidades del programa de auditoría. 4. Implementación del programa de auditoría. 5. Seguimiento y mejora del programa de auditoría. 6. Preparación, y realización de la auditoría. 7. Hallazgos, conclusiones y su redacción.	8