

# **Subsecretaría de Calidad en el Servicio Público**

## **Dirección de Servicios, Procesos e Innovación**

### **INSTRUCTIVO PARA PRIORIZACIÓN DE PROCESOS**

***Enero 2022***

## CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
1.0	Agosto / 2020	Versión inicial publicada por el Ministerio del Trabajo
1.1	Enero / 2022	Modificación por actualización de documento.

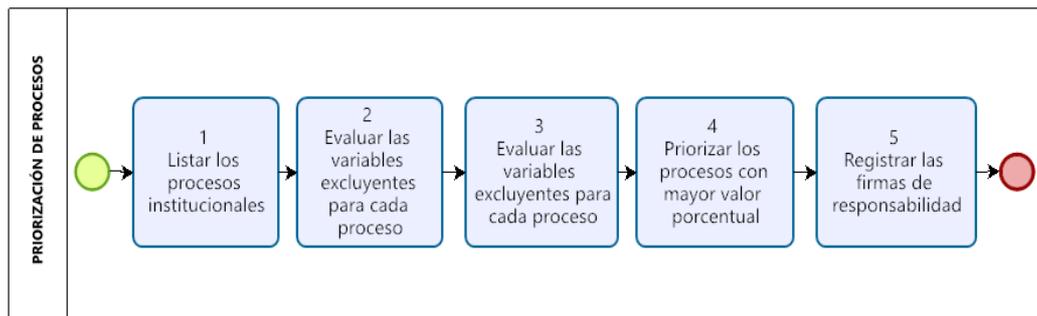
## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. DIAGRAMA DE FLUJO .....	3
3. PROCEDIMIENTO .....	3
3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO .....	3
Paso 1.- Listar los procesos institucionales.....	3
Paso 2.- Evaluar las variables excluyentes para cada proceso.....	5
Paso 3.- Evaluar las variables incluyentes para cada proceso.....	6
Paso 4.- Priorizar los procesos con mayor valor porcentual.....	14
Paso 5.- Registrar las firmas de responsabilidad .....	15
4. FORMULARIOS .....	15
5. BIBLIOGRAFÍA.....	15
6. GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	15

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente instructivo tiene el propósito de estandarizar la priorización de procesos a fin de identificar aquellos que son críticos y que por tanto requieren la ejecución de ciclos de mejora continua e innovación para incrementar la eficiencia y eficacia de las entidades públicas.

## 2. DIAGRAMA DE FLUJO



## 3. PROCEDIMIENTO

A través de la ejecución del procedimiento de priorización se obtiene la evaluación de la importancia y desempeño de los procesos, cuyo valor porcentual permite identificar aquellos procesos con mayor prioridad de ser mejorados a fin de incrementar la satisfacción de sus segmentos de usuarios.

### 3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

#### Paso 1.- Listar los procesos institucionales

Basados en el catálogo de procesos proveniente del marco legal normativo plasmado en el Estatuto Orgánico por Procesos y/o en los instrumentos de institucionalidad de las entidades, es posible determinar dos casos:

- CASO I. Entidades cuyo catálogo de procesos sustantivos está conformado por 10 procesos sustantivos o menos, en cuyo caso deberán listar todos sus procesos sustantivos directamente en la Matriz de Priorización de procesos para el análisis correspondiente.

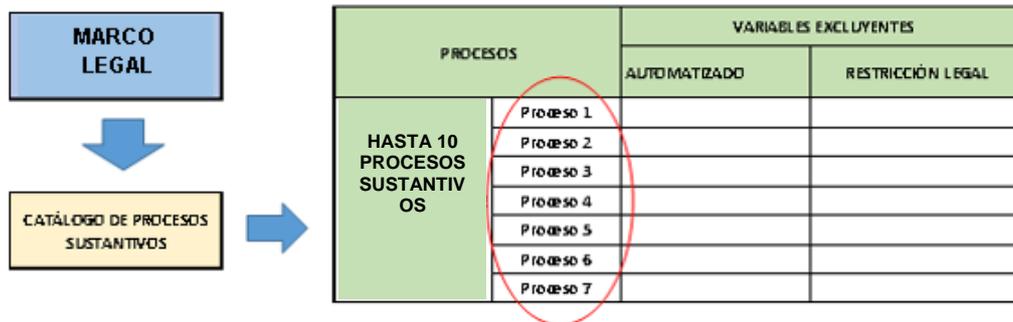


Figura 1 – Caso I – Entidades con un catálogo de hasta 10 procesos sustantivos

b) CASO II. Entidades cuyo catálogo de procesos sustantivos está conformado por más de 10 procesos, en cuyo caso deberán determinar el 20% de sus procesos sustantivos que generan el 80% del volumen total anual de productos institucionales,

Recolección de datos	
Proceso	Volumen
Proceso 1	12
Proceso 2	34
Proceso 3	35
Proceso 4	23

Recolección de datos	
Proceso	Volumen
Proceso 3	35
Proceso 2	34
Proceso 4	23
Proceso 1	12
Total	104

Tabla de Pareto			
Tipo	Volumen	Porcentaje acumulado	Porcentaje
Proceso 3	35	33,65%	33,65%
Proceso 2	34	66,35%	32,69%
Proceso 4	23	88,46%	22,12%
Proceso 1	12	100,00%	11,54%



Figura 2 – Análisis de Pareto de Procesos Institucionales

Los procesos prioritarios definidos en el Análisis de Pareto deben ser enlistados en la matriz de priorización en el orden que fueron definidos en dicho análisis por su contribución al volumen anual de productos institucionales.

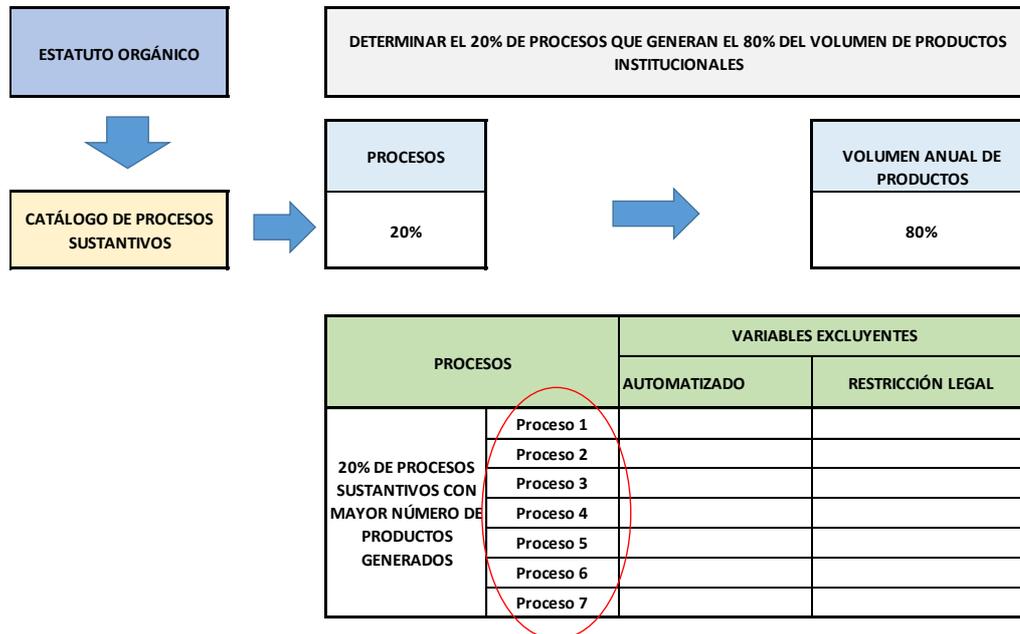


Figura 3 – Listado de procesos para priorización

## Paso 2.- Evaluar las variables excluyentes para cada proceso

Por cada proceso listado, se procede a evaluar el cumplimiento de las 2 variables excluyentes definidas en la matriz de priorización, con el fin de garantizar que el proyecto de mejora contemple todas las fases del ciclo de mejora continua e innovación de procesos y servicios.

Ante el cumplimiento de cualquiera de las 2 variables excluyentes, el proceso queda descartado para ingresar al proyecto de procesos sustantivos mejorados y controlados estadísticamente.

Las 2 variables excluyentes contempladas son:

- **Proceso automatizado.-** Verificar si el proceso está automatizado totalmente, es decir el proceso opera sin la intervención de personal.
- **Restricción Legal.-** Verificar si la normativa legal vigente constituiría una limitante para la ejecución del ciclo de mejora continua e innovación del proceso, siempre y cuando dicha normativa legal no sea posible modificarla o actualizarla en el año fiscal correspondiente al ciclo de mejora. En este sentido se debe proceder a realizar el análisis normativo del proceso para identificar esta posible restricción, siempre considerando el art. 424 y art. 425 de la Constitución de la República relacionada con la jerarquía de las normas jurídicas.

PROCESOS		VARIABLES EXCLUYENTES	
		AUTOMATIZADO	RESTRICCIÓN LEGAL
PROCESOS SUSTANTIVOS	NOMBRE PROCESO 1	NO	NO
	NOMBRE PROCESO 2	NO	NO
	NOMBRE PROCESO 3	NO	SI
	NOMBRE PROCESO 4	NO	NO
	NOMBRE PROCESO 5	SI	NO
	NOMBRE PROCESO 6	NO	NO
	NOMBRE PROCESO 7	SI	SI
	NOMBRE PROCESO 8		
	NOMBRE PROCESO 9		
	NOMBRE PROCESO 10		
	NOMBRE PROCESO 11		
	NOMBRE PROCESO 12		

Figura 4 – Evaluación de variables excluyentes

En cualquier caso siempre deberán pasar al menos 2 procesos sustantivos a la fase de evaluación de las variables incluyentes a fin de determinar su orden de prioridad de mejora. No obstante de darse el caso que un solo proceso pasa a la fase de evaluación de las variables incluyentes, deberá añadirse también el proceso inmediatamente inferior al 20% de procesos determinado mediante la aplicación del Principio de Pareto.

### Paso 3.- Evaluar las variables incluyentes para cada proceso

Por cada proceso listado, se procede a evaluar cada una de las variables incluyentes definidas en la matriz de priorización, tanto en el ámbito de la importancia como del desempeño del proceso, con el fin de garantizar que el proyecto de mejora genere un importante valor a nivel institucional y un desempeño alto orientado hacia la satisfacción de los usuarios internos y externos del proceso.

La evaluación de las variables incluyentes es cuantitativa y contiene ponderaciones no modificables a fin de garantizar la objetividad del análisis. Las variables incluyentes al plan de mejora de procesos contempladas son

## ÁMBITO DE IMPORTANCIA – PONDERACIÓN 50%

- **Volumen relativo – Ponderación 10%**

Corresponde al porcentaje relativo del volumen anual de productos generados por el proceso analizado respecto al volumen anual total de productos generados por todos los procesos sustantivos que se están ejecutando actualmente en la entidad.

Se determina aplicando la fórmula siguiente:

Volumen relativo = (Volumen anual de productos generados por el proceso analizado / Volumen anual de productos generados por todos los procesos sustantivos) \*100%.

Para aquellas instituciones que aplicaron el Análisis de Pareto deberán tomar los valores del porcentaje obtenido del análisis de Pareto.

Recolección de datos	
Proceso	Volumen
Proceso 1	12
Proceso 2	34
Proceso 3	35
Proceso 4	23

Recolección de datos	
Proceso	Volumen
Proceso 3	35
Proceso 2	34
Proceso 4	23
Proceso 1	12
Total	104

Tabla de Pareto			
Tipo	Volumen	Porcentaje acumulado	Porcentaje
Proceso 3	35	33,65%	33,65%
Proceso 2	34	66,35%	32,69%
Proceso 4	23	88,46%	22,12%
Proceso 1	12	100,00%	11,54%



Figura 5– Volumen relativo

- **Unidades funcionales – Ponderación 10%**

Corresponde al número de unidades funcionales que intervienen en la ejecución del proceso. Se lo puede determinar revisando el diagrama de flujo relacionado y verificando el número de unidades funcionales que atraviesa el flujo del proceso para generar el producto final. Se debe considerar que los roles del proceso no necesariamente son unidades funcionales, esto por cuanto dentro de una misma unidad funcional coexisten o interactúan varios roles.

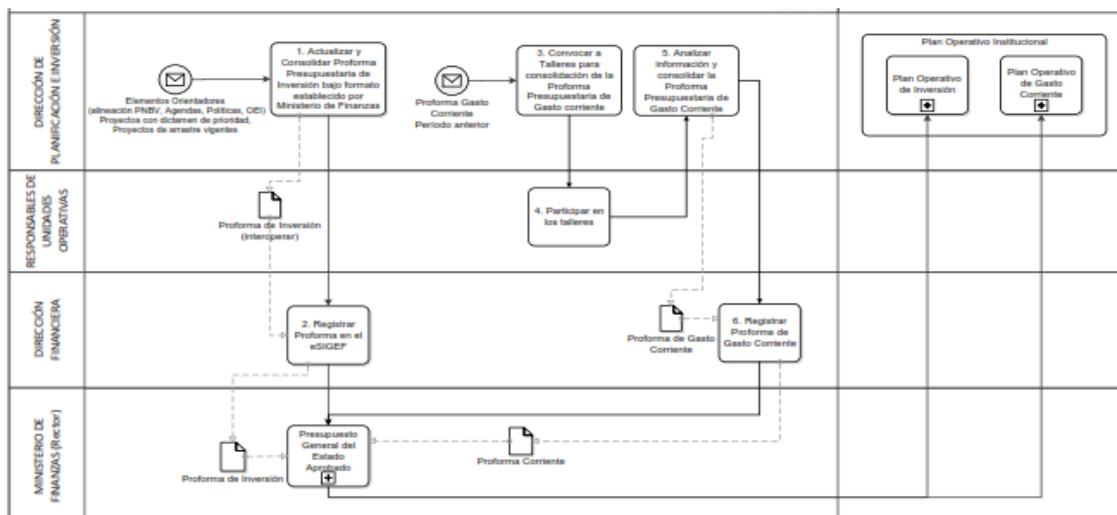


Figura 6 – Unidades funcionales del proceso

- **Utilización de recursos – Ponderación 10%**

Corresponde al porcentaje de recursos utilizados por el proceso, para lo cual se debe considerar la evaluación de los recursos siguientes:

- ✓ Infraestructura.- Instalaciones requeridas para los servidores públicos y usuarios para la normal operación del proceso.
- ✓ Tecnológicos.- Hardware y software utilizado.
- ✓ Equipos y materiales.- Elementos administrativos o especializados necesarios para los servidores públicos y usuarios del proceso.
- ✓ Financieros.- Corresponde a la asignación de recursos económicos al proceso para su operación.



Figura 7 – Utilización de recursos

Con este fin la entidad deberá emplear la siguiente tabla de valoración porcentual referencial para la estimación de los porcentajes a asignar a cada proceso, considerando que para la estimación se debe comparar todos los procesos de la matriz, es decir que si por ejemplo se están evaluando 5 procesos ninguno de ellos debería tener la misma equivalencia en su valoración sino que necesariamente cada uno tendrá una única valoración referencial.

**Tabla de equivalencia**

Alto	100%
Medio Alto	75%
Medio	50%
Medio Bajo	25%
Bajo	0%

Tabla 1 - Valoración porcentual referencial

**Nota:** En caso de disponer del porcentaje solicitado con una metodología propia se debe colocar el porcentaje respectivo y adjuntar la documentación de respaldo a la matriz de priorización.

- **Personas – Ponderación 10%**

Corresponde al número total de personas que intervienen en el proceso para la obtención del producto final. Se debe considerar que un rol puede ser desempeñado por varias personas y que en caso de referenciar Unidades Prestadoras de Servicios específicas, las mismas deben utilizarse para todos los procesos sustantivos priorizados.



Figura 8 – Personas del proceso

- **Contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos - Ponderación 10%**

Corresponde al porcentaje de contribución del proceso sustantivo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad. Para la estimación de los porcentajes a asignar a cada proceso se debe considerar la tabla de valoración porcentual referencial.

**Nota:**

En caso de disponer del porcentaje solicitado con una metodología propia se debe colocar el porcentaje respectivo y adjuntar la documentación de respaldo a la matriz de priorización



Figura 9 – Contribución a cumplimiento de objetivos estratégicos

Para entidades que no dispongan de información de la variable incluyente contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos, podrán utilizar en su lugar la variable riesgo del proceso o la variable costo del proceso, o incluso si justificadamente se las consideraría de mayor representatividad de la importancia del proceso.

## ÁMBITO DE DESEMPEÑO – PONDERACIÓN 50%

- **Insatisfacción de usuarios internos y externos – Ponderación 10%**

Corresponde al porcentaje de insatisfacción manifestado o percibido por los usuarios internos y externos del proceso. Un índice de insatisfacción es una medida del grado en el que el desempeño general de un producto o servicio no satisface las necesidades y expectativas de los usuarios. Considerando a la satisfacción del usuario como:

$$\text{Satisfacción} = \text{Percepción} - \text{Expectativa}$$

Se tienen los escenarios siguientes:

Si Percepción > Expectativas se obtienen usuarios satisfechos y promotores del servicio.

Si Percepción = Expectativas se generan usuarios satisfechos

Si Percepción < Expectativas se obtiene usuarios insatisfechos, quejas, reclamos.

Por lo cual las instituciones deben determinar el porcentaje de usuarios del proceso que se ubican en el tercer caso es decir cuando la percepción recibida es menor que las expectativas de los usuarios.

- **Errores – Ponderación 10%**

Corresponde al porcentaje relativo de errores generados durante la ejecución del proceso para la obtención del producto final. En este caso se aplica la fórmula siguiente:

$$\text{Errores} = (\text{Volumen anual de productos con errores} / \text{Volumen anual de productos del proceso}) * 100\%$$

En el caso de que la entidad no mantenga un registro de errores incurridos, debe considerar la Tabla de valoración porcentual referencial para la asignación.

**Nota:** En caso de disponer del porcentaje solicitado pero obtenido con una metodología distinta, se debe colocar el porcentaje respectivo y adjuntar la documentación de respaldo a la matriz de priorización.

Para entidades que no dispongan de información de la variable porcentaje de errores pueden utilizar en su lugar la variable porcentaje de quejas o la variable número de no conformidades detectadas en auditorías internas y/o externas, o incluso si justificadamente se las consideraría de mayor representatividad del desempeño del proceso.

- **Índice de actividades sin valor agregado – Ponderación 10%**

Corresponde al porcentaje que representan las actividades que no que agregan valor al usuario respecto a las actividades totales del proceso. Puede ser determinado en función del Análisis del Valor Agregado del proceso.

- **Tiempo de ciclo – Ponderación 10%**

Corresponde al tiempo de ejecución del proceso necesario para la obtención del producto final. En la matriz de priorización el formato de registro es de horas, minutos y segundos, mientras que en la celda tiempo se calculará el tiempo total en minutos para fines de comparación con los procesos restantes.

TIEMPO DE CICLO DEL PROCESO			
HORAS	MINUTOS	SEGUNDOS	TIEMPO
<b>10%</b>			
1,00	35,00	59,00	95,98
2,00	75,00	34,00	195,57
1,00	36,00	33,00	96,55
1,00	23,00	21,00	83,35

Figura 10 – Tiempo de ciclo del proceso

- **Variabilidad – Ponderación 10%**

Corresponde a la desviación estándar del tiempo de ciclo del proceso, se debe determinar en función del tamaño total de la población o de una muestra.

Para el caso de desviación estándar de una población, es decir considerando el análisis del tiempo de ciclo del total de usuarios atendidos, se aplica la fórmula siguiente misma que además consta incluida en Excel como función DESVEST.P.

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (xi - \mu)^2}$$

**σ** = desviación estándar de la población  
**N** = total de usuarios atendidos en un trámite  
**μ** = media de la población  
**xi** = mediciones realizadas del tiempo de ciclo del proceso en la población

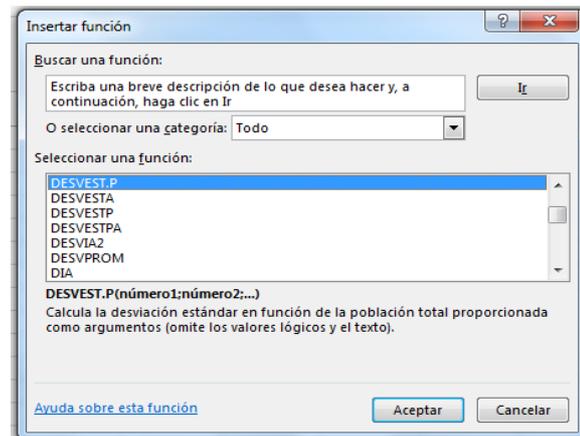


Figura 11 – Desviación estándar de una población

Para el caso de desviación estándar de una muestra, es decir considerando el análisis del tiempo de ciclo de una muestra del total de usuarios atendidos, se aplica la fórmula siguiente misma que además consta incluida en Excel como función DESVEST.M.

$$s = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (xi - \bar{x})^2}$$

**S** = desviación estándar de la muestra  
**n** = muestra de usuarios atendidos en un trámite  
 **$\bar{x}$**  = media de la población  
**xi** = mediciones realizadas del tiempo de ciclo del proceso en la muestra

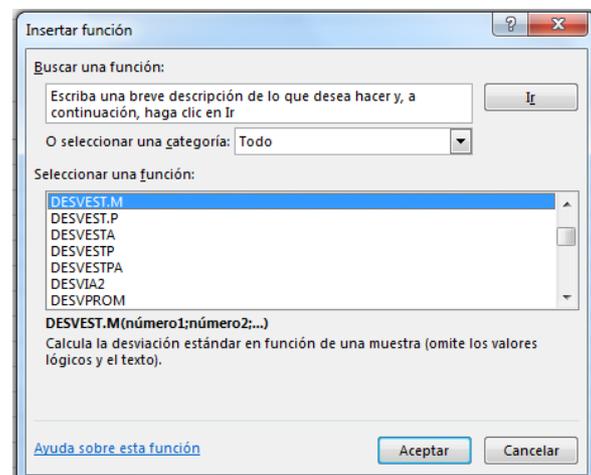


Figura 12 – Desviación estándar de una muestra

Según la ISO 9000: *“La variabilidad puede observarse en el comportamiento y en los resultados de muchas actividades, incluso bajo condiciones de aparente estabilidad. Dicha variabilidad puede observarse en las características medibles de los productos y los procesos, y su*

existencia puede detectarse en las diferentes etapas del ciclo de vida de los productos, desde la investigación de mercado hasta el servicio al cliente y su disposición final”.

Ejemplo:

Muestra de datos de tiempo de atención a consultas rápidas vía telefónica:

**Datos tiempo**

2:03:14
4:22:11
3:14:36
2:11:45
1:49:55
1:03:39

→

Desviación Estándar M

Figura 13 – Ejemplo variabilidad

#### Paso 4.- Priorizar los procesos con mayor valor porcentual

Una vez evaluado cada proceso, el orden de prioridad estará conformado por los resultados obtenidos de mayor a menor nivel porcentual.

La entidad deberá regirse sobre este orden de prioridad de mejora obtenido para la implementación de ciclos de mejora continua e innovación de acuerdo a los períodos planificados.

PROCESOS	VARIABLES EXCLUYENTES		VARIABLES INCLUYENTES													EVALUACIÓN (%)	PRIORIDAD PARA CONTROL ESTADÍSTICO DEL FACTOR DE CALIDAD
	AUTOMATIZADO TOTALMENTE	RESTRICCIÓN LEGAL	IMPORTANCIA					DESEMPEÑO									
			VOLUMEN RELATIVO (%)	UNIDADES FUNCIONALES (#)	UTILIZACIÓN DE RECURSOS (%)	PERSONAS (#)	CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (%)	INSATISFACCIÓN DE USUARIOS INTERIORS O EXTERIORS (%)	ERRORES (%)	ÍNDICE DE ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO (%)	TIEMPO DE CICLO DEL PROCESO				VARIABILIDAD (MINUTOS)		
											HORAS	MINUTOS	SEGUNDOS	TIEMPO			
10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%				
PROCESO 1	NO	NO	40%	5	75%	15	25	12,00%	2	12%	2,00	10,00	0,00	130,00	5,00	66%	2
PROCESO 2	NO	NO	25%	4	50%	18	50	8,00%	3	10%	1,00	15,00	0,00	75,00	10,00	63%	3
PROCESO 3	NO	NO	10%	5	100%	22	75	5,00%	5	8%	1,00	25,00	5,00	85,08	8,00	69%	1
PROCESO 4	NO	NO	5%	2	25%	12	100	7,00%	2	5%	0,00	30,00	5,00	30,08	7,00	44%	4
PROCESOS SUSTANTIVOS														0,00		0%	
														0,00		0%	
														0,00		0%	
														0,00		0%	
														0,00		0%	
														0,00		0%	
														0,00		0%	

Figura 14 – Matriz de priorización de procesos

**Nota:** Considerar que los valores registrados en la matriz de la figura superior son ilustrativos y por tanto no corresponden necesariamente a un ejemplo real.

### Paso 5.- Registrar las firmas de responsabilidad

La matriz de priorización debe ser aprobada por el Coordinador de Planificación y Gestión Estratégica o quien hiciere sus veces, además debe ser revisado por el Director de Servicios, Procesos y Calidad o quien hiciere sus veces para garantizar el cumplimiento metodológico mientras que en elaboración deberán constar las contrapartes técnicas que participaron en su desarrollo.

Toda la documentación de respaldo de la información registrada en la matriz de priorización debe ser gestionada de acuerdo a lo mencionado en la Norma técnica para la mejora continua e innovación de procesos y servicios, en su artículo 16. De la gestión del conocimiento.

## 4. FORMULARIOS

TIPO DE DOCUMENTO	CÓDIGO	NOMBRE
Formulario	DSPI-09.1	Matriz de priorización de procesos institucionales

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Bravo, J. (2009) Gestión de Procesos. Santiago de Chile, Editorial Evolución S.A.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos (ISO 9001)

## 6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

TÉRMINO	DEFINICIÓN
<b>Agregación de valor</b>	En un proceso es el valor que cada etapa agrega al producto final, minimizando el desperdicio ocasionado por pasos o actividades innecesarias
<b>Desempeño</b>	Resultado medible de un proceso. El desempeño se puede relacionar con hallazgos cuantitativos o cualitativos de la gestión de actividades, productos, y servicios para la toma de decisiones.

<b>Error</b>	Diferencia por la que una característica no alcanza el límite debido o tomado como referencia.
<b>Importancia</b>	Grado de influencia o relevancia en la entidad de un proceso por sobre otro.
<b>Mejora continua</b>	Es un enfoque de gestión que determina el cambio constante en los procesos para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables, alcanzando innovaciones graduales en el tiempo
<b>Muestra</b>	Parte de una población, seleccionada de manera adecuada, que conserva las características más importantes de dicha población.
<b>Población</b>	Conjunto formado por la totalidad de individuos, objetos o medidas de interés sobre los cuales se realiza un estudio.
<b>Principio de Pareto</b>	La Ley o Principio de Pareto, también conocida como la Regla del 80/20 (ó 20/80), establece que, de forma general y para un amplio número de fenómenos, aproximadamente el 80% de las consecuencias proviene del 20% de las causas.
<b>Queja</b>	Es la expresión de inconformidad de un usuario en relación con un producto o servicio generado por un proceso.
<b>Satisfacción del cliente</b>	Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requerimientos.

<b>ACTA FINAL DE APROBACIÓN</b>		
<b>CÓDIGO:</b> DSPI- 09	<b>FECHA:</b> ENERO 2022	<b>VERSIÓN:</b> 1.1
<b>APROBACIÓN</b>	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Nicolás Sojos Echeverri Director de Servicios, Procesos e Innovación		Enero 2022
<b>ELABORACIÓN / REVISIÓN</b>	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Mgs. Jhonny Sánchez Guerra Experto de Servicios, Procesos e Innovación		Enero 2022