

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ECONOMÍA**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN  
GERENCIA**

**Título de la investigación:**

**Diseño de una propuesta metodológica hacia una gestión por procesos que facilite la toma de decisiones estratégicas, la mejora continua y que agregue valor al Programa de Pago por Servicios Ambientales (PPSA) del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO), período 2025.**

**Nombre del estudiante:**

**Gilmar Navarrete Chacón**

**Tutor:**

**MBA. Marco Antonio Betancourt Quesada**

**Sede Aranjuez,**

**Noviembre, 2024**

## Contenido

Contenido.....	2
Índice de Tablas.....	4
Índice de Figuras .....	4
Siglas y Acrónimos .....	7
Dedicatoria.....	8
Agradecimientos .....	9
Resumen .....	10
Capítulo I: Introducción .....	12
Justificación.....	14
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos.....	20
Capítulo II: Marco Teórico .....	21
<i>Caracterización de los Procesos</i> .....	22
<i>¿En qué Consiste un Proceso?</i> .....	24
<i>Tipos de Procesos</i> .....	24
<i>Niveles de los Procesos</i> .....	26
<i>Representaciones de un diagrama de flujo</i> .....	29
Gestión por procesos .....	29
<i>Importancia de la Implementación de la Gestión por Procesos</i> .....	34
<i>Indicadores de Gestión de Procesos</i> .....	36
<i>Elementos del Proceso</i> .....	42
La Administración Pública .....	45
<i>La Administración y su Transformación o Modernización</i> .....	47
<i>¿Por qué Implementar la Gestión de Procesos en la Administración Pública?</i> .....	49
<i>¿Qué son procesos administrativos y qué es el Procedimiento Administrativo?</i> .....	51
Capítulo III: Marco Metodológico .....	62
Enfoque de la Investigación .....	62

Diseño de la Investigación.....	63
Método .....	63
Tipo Descriptivo .....	64
Fuentes de Información .....	70
Técnicas de investigación .....	71
Instrumentos.....	71
Validación y confiabilidad de los instrumentos.....	72
Sujetos de la investigación .....	73
Procedimiento.....	73
<i>Recopilación de la Información</i> .....	73
<i>Análisis de Datos</i> .....	75
Capítulo IV: Análisis de Resultados .....	76
Identificación de las actividades del PPSA que requieren optimización para la mejora de la calidad en la prestación de los servicios a los usuarios que agreguen valor.....	76
Análisis FODA .....	119
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	121
Conclusiones .....	121
Recomendaciones.....	122
Capitulo VI: Propuesta .....	124
Introducción.....	124
Método .....	125
Etapa I. Identificación del proceso. ....	126
Etapa II. Definición de los procesos. ....	132
Etapa III. Medición del proceso y puntos de control. ....	136
Recomendaciones .....	144
Referencias bibliográficas .....	145
Apéndice .....	150

## Índice de Tablas

Tabla 1 Antecedentes Nacionales .....	16
Tabla 2 Antecedentes Internacionales .....	16
Tabla 3 Elementos para considerar sobre las características y las herramientas de una Gestión Pública Moderna .....	17
Tabla 4 Representaciones de un diagrama de flujo.....	29
Tabla 5 Matriz de caracterización de los procesos .....	45
Tabla 6 Definición de la misión, la visión y los objetivos estratégicos del Fonafifo.....	66
Tabla 7 Definición de categorías de análisis .....	69
Tabla 8 Percepción sobre los aspectos claves para mejorar la percepción y la efectividad del PSA en su relación con la ciudadanía .....	92
Tabla 9 Actividades que agregan valor al PPSA según personas encuestadas .....	106
Tabla 10 Matriz de identificación matriz FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) de los procesos del PPSA .....	119
Tabla 11 Cronograma de actividades propuesto para llevar a cabo la gestión por procesos para el PPSA en el año 2025 .....	141
Tabla 12 <i>Requerimientos financieros para llevar a cabo la propuesta de gestión por procesos para el PPSA en el año 2025</i> .....	143

## Índice de Figuras

Figura 1 Mapa de procesos de referencia.....	28
Figura 2 Tipos de indicadores y su uso en la medición de objetivos .....	40
Figura 3 Elementos del proceso de gestión .....	43
Figura 4 <i>Estructura Organizacional del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal</i> .....	67
Figura 5 <i>Mecanismos de acceso y servicios del PPSA</i> .....	76
Figura 6 <i>Elementos de interés analizados sobre “trámites y procesos” para comprender la experiencia del usuario en el PPSA</i> .....	77
Figura 7 <i>Mecanismos utilizados para obtener una cita de ingreso al PPSA, período 2022</i> .....	78
Figura 8 <i>Experiencia del usuario en el proceso de obtención de citas para ingreso al PPSA</i> .....	78
Figura 9 <i>Experiencia del usuario en el proceso de obtención de citas para ingreso al PPSA</i> .....	79
Figura 10 <i>Análisis de Trámites Presenciales Realizados por Usuarios</i> .....	79
Figura 11 <i>Análisis de visitas para gestionar el ingreso al PPSA</i> .....	80
Figura 12 <i>Participación del usuario de manera presencial en la institución</i> .....	80

Figura 13 <i>Actividades del usuario de manera presencial en la institución</i> .....	81
Figura 14 <i>Frecuencia de visitas de los usuarios al Fonafifo para gestiones sobre el PPSA</i> .....	81
Figura 15 <i>Utilización de mecanismos electrónicos por los clientes para trámites virtuales en gestiones sobre el PPSA</i> .....	82
Figura 16 <i>Áreas donde los usuarios consideran que la digitalización podría mejorar la eficiencia y accesibilidad de los servicios ofrecidos</i> .....	83
Figura 17 <i>Evaluación del proceso de solicitar una cita de ingreso al PPSA a través del sitio web</i> .....	83
Figura 18 <i>Evaluación de la experiencia al consultar información sobre el PPSA en el sitio web institucional</i> .....	84
Figura 19 <i>Evaluación de la experiencia al revisar el estado de un trámite en SIPSA</i> .....	84
Figura 20 <i>Calificación de los usuarios del servicio recibido por las oficinas regionales del Fonafifo</i> .....	85
Figura 21 <i>Expectativas de los usuarios respecto a la innovación y mejora de los servicios ofrecidos</i> .....	86
Figura 22 <i>Análisis sobre la satisfacción de los encuestados en relación con la atención recibida</i> .....	87
Figura 23 <i>Análisis sobre la satisfacción de los encuestados en relación con la atención recibida</i> .....	88
Figura 24 <i>Percepción de los encuestados sobre los tiempos de respuesta en el programa de PSA</i> .....	89
Figura 25 <i>Satisfacción del Proceso de Ingreso y Gestión de Pagos en el PPSA</i> .....	89
Figura 26 <i>Percepción del compromiso y dedicación de los funcionarios de FONAFIFO</i> .....	90
Figura 27 <i>Evaluación de la Calidad de los Servicios de FONAFIFO a través del PPSA</i> .....	90
Figura 28 <i>Compromiso de la institución con la identificación de áreas de mejora de sus servicios para agregar valor</i> .....	91
Figura 29 <i>Creación de Valor en el PPSA</i> .....	92
Figura 30 <i>Mecanismo utilizado para obtener una cita de ingreso al PPSA</i> .....	94
Figura 31 <i>Facilidad de acceso a citas de ingreso a PSA</i> .....	94
Figura 32 <i>Conocimiento sobre requisitos para el ingreso al PPSA</i> .....	95
Figura 33 <i>Tipos de trámites que realizan los usuarios del PPSA</i> .....	96
Figura 34 <i>Pros y contras de la digitalización de los trámites del PPSA</i> .....	97
Figura 35 <i>Evaluación del impacto de los mecanismos electrónicos en la atención personalizada</i> .....	98
Figura 36 <i>Beneficios de la optimización</i> .....	99
Figura 37 <i>Evaluación de la eficiencia del PPSA</i> .....	99
Figura 38 <i>Evaluación de la Calidad de los Servicios de FONAFIFO a través del PPSA</i> .....	100
Figura 39 <i>Análisis de la Alineación Estratégica</i> .....	101

<i>Figura 40 Evaluación de la eficacia de las gestiones internas en relación con el cumplimiento de las acciones estratégicas del PPSA.....</i>	<i>102</i>
<i>Figura 41 Percepción de áreas organizativas vinculadas directamente en la operación del PPSA.....</i>	<i>103</i>
<i>Figura 42 Percepción sobre las unidades y departamentos que no tienen una vinculación directa con la operación del PPSA .....</i>	<i>104</i>
<i>Figura 43 Percepción sobre la capacidad de la estructura organizativa FONAFIFO para operar eficientemente el PPSA .....</i>	<i>104</i>
<i>Figura 44 Evaluación sobre el conocimiento de los encuestados sobre los procesos operativos del PPSA .....</i>	<i>105</i>
<i>Figura 45 Implementación de estrategias efectivas para agregar valor .....</i>	<i>106</i>
<i>Figura 46 Herramientas que FONAFIFO utiliza para identificar o implementar los procesos del PPSA....</i>	<i>108</i>
<i>Figura 47 Herramientas que utiliza FONAFIFO para mejorar los procesos del PPSA.....</i>	<i>109</i>
<i>Figura 48 Identificación de cuellos de botella del PPSA .....</i>	<i>110</i>
<i>Figura 49 Percepción de los encuestados sobre la identificación de los procesos críticos.....</i>	<i>111</i>
<i>Figura 50 Análisis sobre la forma en que FONAFIFO utiliza la comprensión de sus procesos internos para influir en la toma de decisiones estratégicas y operativas .....</i>	<i>112</i>
<i>Figura 51 Percepción de los encuestados sobre la coherencia de los procesos desde lo estratégico hasta lo operativo .....</i>	<i>113</i>
<i>Figura 52 Pilares clave de la calidad .....</i>	<i>114</i>
<i>Figura 53 Discrepancias en la perspectiva de los funcionarios sobre el cumplimiento de las expectativas de los clientes del PPSA.....</i>	<i>115</i>
<i>Figura 54 Estrategias para abordar la fragmentación en la gestión del PPSA .....</i>	<i>116</i>
<i>Figura 55 Priorización de acciones críticas para garantizar el éxito del PPSA.....</i>	<i>117</i>
<i>Figura 56 Análisis sobre las necesidades de liderazgo de la Junta Directiva para implementar mejoras del PPSA.....</i>	<i>118</i>
<i>Figura 57 Elementos para la mejora .....</i>	<i>118</i>
<i>Figura 58 Recomendaciones para apoyar al Fonafifo en la transición hacia un sistema de gestión por procesos para el PPSA en el año 2025 .....</i>	<i>126</i>
<i>Figura 59 Integración de dimensiones en la identificación y documentación de actividades.....</i>	<i>127</i>
<i>Figura 60 Ciclo de actividades para el diagnóstico.....</i>	<i>128</i>
<i>Figura 61 Criterios utilizados para identificar y seleccionar los procesos críticos del PPSA .....</i>	<i>130</i>
<i>Figura 62 Estrategias para la mitigación de cuellos de botella.....</i>	<i>131</i>

Figura 63 <i>Análisis para la definición de los procesos</i> .....	133
Figura 64 <i>Aspectos que deben tenerse en cuenta al identificar los procesos</i> .....	134
Figura 65 <i>Esquema de control del proceso</i> .....	139
Figura 66 <i>Fases del Ciclo PDCA</i> .....	140

### **Siglas y Acrónimos**

FONAFIFO	Fondo Nacional de Financiamiento Forestal
MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía
PAO	Planes Anuales Operativos
PSA	Pago por Servicios Ambientales
PPSA	Programa de Pago por Servicios Ambientales
SIPSA	Sistema Integrado de Pago por Servicios Ambientales

## Dedicatoria

*A mis padres Gilberth y Zaida quienes han sido mi modelo para seguir en la vida, me enseñaron el valor del esfuerzo, la constancia, la dedicación, la honestidad, el trabajo duro y el cariño con que se deben hacer las cosas, ellos me dieron las herramientas para alcanzar todas mis metas y sueños.*

*A Elvia, Zaira, Daniel y Rodolfo, mis queridos hermanos, por el amor incondicional y la confianza que siempre me han brindado. Cada uno de ustedes ha sido una fuente constante de inspiración y motivación. Gracias por celebrar conmigo cada logro como si fuera propio.*

*A mi esposa Ginnette, mi compañera de vida, por todo su cariño, compromiso incondicional y comprensión en este proceso. Por ser mi soporte en cada proyecto que emprendo, quien me apoya en todo momento para seguir adelante. Por ser la mujer que da todo por la familia.*

*A mis hijas Themis y Thiara, mis "mágicas princesas" quienes me han dado su amor y su cariño incondicional, a quienes amo sobre todas las cosas y por las cuales me motivo a seguir superándome día con día.*

## **Agradecimientos**

*Agradezco a Dios su presencia en cada etapa de este camino, su guía en todo momento, y por brindarme*

*la fuerza para alcanzar esta meta, la cual es una prueba más de que, con fe, todo es posible.*

*Un profundo agradecimiento a Oscar, Jorge Mario, Edgar, Alexandra (q.e.p.d.), Héctor, Luz Virginia y*

*Ricardo por apoyarme en todo momento, su ejemplo y consejo han hecho de mí una mejor persona,*

*mejor profesional, mejor amigo y compañero.*

*A todos los funcionarios del FONAFIFO por su apoyo incondicional y colaboración, y a todas aquellas*

*personas que de una u otra manera contribuyeron a materializar este esfuerzo.*

*Mil gracias.*

## Resumen

Esta investigación es cualitativa y tiene como objetivo general desarrollar una propuesta metodológica hacia una gestión por procesos que facilite la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua que agregue valor al Programa de Pago por Servicios Ambientales del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal para el año 2025. Para lograrlo se ha dividido en tres objetivos específicos.

El primero de los objetivos busca identificar las actividades del PPSA que requieren optimización para que se mejore la calidad en la prestación de los servicios a los usuarios que agreguen valor. Con el segundo se podrá analizar las actividades clave del PPSA con el fin de que se identifiquen oportunidades de mejora que generen valor añadido en los procesos, considerando las capacidades de la institución. Un tercero para evaluar los factores internos y externos que influyen en las actividades del PPSA para que se desarrolle una propuesta de un sistema de gestión que optimice los procesos, favorezca la mejora continua y agregue valor. Esto con el fin de darle herramientas de mejora al programa de PSA el cual es el principal mecanismo financiero que tiene el país para el mantenimiento y la recuperación de la cobertura forestal de fincas en manos de pequeños y medianos productores forestales.

La gestión por procesos se ha consolidado como un enfoque clave en la administración pública y en organizaciones privadas, contribuyendo a la entrega eficiente de productos y servicios valiosos para la sociedad. Esta metodología es fundamental para alcanzar altos estándares de calidad, productividad y excelencia, siendo esencial en el contexto empresarial globalizado y competitivo. Sin embargo, su implementación puede enfrentar resistencia debido a enfoques tradicionales. No obstante, es crucial para la mejora continua y la eficiencia organizativa.

En conclusión, este enfoque favorece la coordinación interna, la toma de decisiones estratégicas y la transparencia en las operaciones. Al reducir tiempos y costos, también enfrenta desafíos como la escasez de recursos y los plazos ajustados, elementos esenciales para la modernización de la administración pública, considerando su objetivo máximo de agregar valor público a la operación.

La propuesta que se plantea a partir de este enfoque estratégico que es clave para el Fonafifo ya que le ayudará a mejorar el uso de recursos, aumentar la transparencia y ofrecer servicios más eficientes. Se facilita una mejor comunicación y coordinación, alineando los esfuerzos con los objetivos estratégicos institucionales. Además, promueve la modernización tecnológica y administrativa, mejorando el control de la información y la transformación digital. En definitiva, la gestión por procesos es crucial para optimizar la eficiencia, aumentar la calidad de los servicios y generar valor público.

La implementación de la gestión por procesos en Fonafifo asegura una administración estructurada y orientada a resultados, favoreciendo la mejora continua y agregando valor al PPSA. Esta

propuesta metodológica permitirá mapear cómo se llevan a cabo los procesos estratégicos, detectar brechas u obstáculos presentes en la organización, como retrasos y desperdicios, y descubrir maneras de solucionarlos. La gestión de procesos requiere una visión clara y sistemática que impulse la efectividad y la sostenibilidad operativa del PPSA.

La gestión por procesos en la administración pública busca modernizar y optimizar las operaciones, mejorar la eficiencia, reducir costos y garantizar servicios de mayor calidad. Implementar este enfoque en entidades públicas como Fonafifo fomenta una gestión más clara y transparente, al tiempo que promueve la transformación digital y la mejora continua.

## Capítulo I: Introducción

El Programa de Pago por Servicios Ambientales (PPSA) es ejecutado por el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO). El PPSA es un mecanismo de financiamiento que reconoce los servicios ambientales que proveen los bosques y las plantaciones forestales. El programa se fundamenta en la Ley Forestal N°7575, publicada en abril de 1996. El PPSA pretende mantener y recuperar la cobertura forestal del país formalizando contratos con dueños y poseedores de fincas privadas clasificadas como pequeños y medianos productores forestales.

El programa de PSA se financia con el 3,5% de la recaudación del impuesto único a los combustibles fósiles, el 25 % de la recaudación del Canon Hídrico (Decreto Ejecutivo N°32868-MINAE, 2006) y con las acciones propias de FONAFIFO en la búsqueda de recursos para su sostenibilidad financiera. En los 27 años de operación, el PPSA ha logrado incorporar 1,4 millones de hectáreas y 8,8 millones de árboles, formalizando más de 21.000 contratos de servicios ambientales, con una inversión de más de 700 millones de dólares que se han distribuido en las zonas rurales del país (Navarrete, 2024).

Para ejecutar el PPSA el FONAFIFO debe coordinar una serie de actividades apegadas a los lineamientos normativos (Leyes, Reglamentos, Decretos Ejecutivos y Resoluciones Ministeriales). También considerar los procedimientos técnicos (manuales de procedimiento de PSA) relacionados con la operación del programa. Asimismo, tomar en cuenta la definición de criterios para la selección de los beneficiarios, la valoración técnica-legal de las fincas, la formalización de contratos de los PSA, los trámites de pago a beneficiarios (as), la evaluación y el monitoreo del programa, así como la generación de estadísticas del PSA, entre otras.

En este contexto, la gestión por procesos se visualiza como una herramienta para la mejora de la competitividad y así lograr que la institución sea más eficiente en la gestión del programa de PSA. Según Lara y Dávila (2023) la administración pública enfrenta dificultades en su adaptación eficiente a los variados desafíos planteados por las sociedades contemporáneas. En la administración pública, la implementación del enfoque de gestión por procesos se ha centrado principalmente en la modernización. No obstante, Barragán (2022) expone que para ello debe darse la transición desde el tradicional Estado burocrático hacia un modelo más flexible, eficiente, transparente y orientado a satisfacer las demandas de los ciudadanos. Según Salazar (2020) la implementación de la gestión por procesos ha demostrado mejorar la eficiencia y la madurez de la administración pública.

Para el FONAFIFO el diseño de una herramienta basada en la gestión por procesos es relevante para la toma de decisiones estratégicas, promoviendo la mejora continua y agregando valor a la administración pública particularmente del PPSA. Como exponen Alarcón Díaz et al. (2023)

La implementación de la gestión de procesos promueve la participación de los empleados, aclara las responsabilidades y fomenta la transparencia en las operaciones de la unidad. Además, contribuye a reducir los tiempos y costos de los ciclos de proceso, lo que resulta en un uso más eficiente de los recursos disponibles.

Este enfoque permitirá una administración más estructurada y orientada a resultados, facilitando la identificación y optimización de procesos claves. Al utilizar un enfoque de gestión por procesos, no solo se busca mejorar la eficiencia y efectividad del programa, sino también enfrentar los desafíos relacionados al manejo de recursos limitados, materiales escasos y plazos ajustados. Al mismo tiempo, garantizar que las decisiones estratégicas se basen en datos precisos y en una comprensión clara de los procesos involucrados apoyaría la planificación, la ejecución de políticas, la sostenibilidad del PPSA y la rendición de cuentas, elementos esenciales en la gestión pública actualmente.

### **Planteamiento del Problema**

La administración pública enfrenta el reto de modernizarse para ser más eficiente, efectiva, eficaz y optimizar el uso de los recursos públicos para cumplir los objetivos y metas estratégicas que demanda la sociedad. Las instituciones del sector público a menudo enfrentan su operación con limitación de recursos, materiales insuficientes y/o plazos muy reducidos. La implementación de la gestión de procesos podría tener un impacto en la institución en términos de competitividad, simplificación de procesos, satisfacción del cliente, calidad y otros aspectos relevantes. Esto facilita la identificación de fallas en la ejecución de los procesos, las cuales se pueden mejorar en un contexto de búsqueda continua de perfeccionamiento.

Mediante un enfoque basado en procesos, se pueden identificar y gestionar una variedad de procesos interconectados. Entendiendo que todas las direcciones del FONAFIFO deben colaborar de manera conjunta y funcionar como un sistema para la ejecución del PPSA. Por eso, analizar y supervisar de manera consistente el desarrollo de estos procesos en conjunto, puede facilitar la mejora continua de los resultados. Al mismo tiempo, reducir los errores y procedimientos innecesarios en diferentes áreas de la organización para satisfacer las demandas de los clientes.

Estos enfoques se implementan y desarrollan también en la administración pública, y su aplicación se traduce en resultados positivos en la entrega de productos y servicios valiosos para la sociedad. La gestión por procesos se ha vuelto esencial en la estructura de las organizaciones para alcanzar altos estándares de calidad, productividad y excelencia.

Este enfoque se ha extendido ampliamente en empresas y organizaciones de diversas dimensiones y sectores, siendo una necesidad imperante en el actual contexto empresarial globalizado y competitivo

(Castellnou, 2021). Aunque la implementación de la gestión por procesos puede encontrar resistencia debido a visiones tradicionales, se ha consolidado como un pilar esencial para la mejora continua y la eficiencia en las organizaciones (Sánchez- Ruiz y Blanco, 2014).

Las cinco direcciones del FONAFIFO deben operar como un sistema integrado para poder operativizar el Programa de Pago por Servicios Ambientales. En este contexto, el FONAFIFO, como ente público, debe percibir el programa de PSA como un sistema de procesos donde todas las partes de la organización trabajen colectivamente para alcanzar las metas propuestas en su Plan Estratégico Institucional, cumplir con sus Planes Anuales Operativos y toda la batería de reportes que se elaboran en la administración pública.

¿Cuáles aspectos metodológicos se proponen hacia una gestión por procesos que facilite la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua que agregue valor al Programa de Pago por Servicios Ambientales del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal para el año 2025?

### **Justificación**

La implementación de sistemas de gestión, como modelos de excelencia y sistemas de gestión de la calidad, proporciona un marco estructurado para la gestión y mejora de procesos. Dado que la gestión por procesos se centra en examinar y mejorar los procedimientos internos de una organización, al hacerlo, se pueden identificar ineficiencias y optimizar las actividades, contribuyendo a reducir el tiempo como los costos asociados con las operaciones. Bryson y George (2020), indican que la gestión por procesos representa un enfoque estratégico para las organizaciones públicas y otras entidades, que abarca tanto la formulación como la implementación de estrategias, y generalmente incluye la planificación estratégica y el aprendizaje continuo sobre estos. Esto asegura que los recursos disponibles se utilicen de manera óptima y que las personas trabajen en armonía con objetivos claramente definidos.

La gestión por procesos es fundamental en la administración pública porque ayuda a abordar y solucionar problemas importantes que estas organizaciones enfrentan. Malca et al. (2021) indica que, en la sociedad actual, utilizar un enfoque basado en procesos significa abandonar una visión fragmentada de la organización a favor de una solución integrada para todas las actividades que realiza la administración pública.

En este sentido, la gestión por procesos en la administración pública se convierte en una herramienta clave para optimizar el uso de los recursos públicos, asegurando que se actúe con transparencia y se brinde un servicio eficiente que busque constantemente eliminar ineficiencias. Esto dado que propicia procesos más claros, mejor uso del tiempo, reducción de costos, servicios de mayor

calidad para sus usuarios, toma de decisiones cualificadas, medición de los resultados y una plataforma de gestión de procesos mejorada.

Mediante la gestión por procesos se facilita una mejor comunicación, coordinación y colaboración entre distintas áreas de la organización, asegurando que los esfuerzos se alineen con los objetivos estratégicos institucionales. Utilizar la gestión por procesos dentro del FONAFIFO para lograr una gestión eficiente del PPSA es crucial no solo para evaluar el nivel de desempeño, sino para identificar oportunidades de mejora. Además, de optimizar el uso de los recursos y garantizar mejores resultados mejorar los plazos de atención, los beneficios y reducir los gastos.

Por medio de un modelo de gestión por procesos el FONAFIFO podría lograr una mejor comprensión de cómo se realizan las operaciones y de cómo se relacionan entre sí todos los procesos para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios ofrecidos. Según Alarcón Díaz et al. (2023) “en este contexto, es imperativo que las empresas y las entidades gubernamentales se mantengan alineadas con las tendencias globales para asegurar su éxito en distintos niveles, ya sea en el ámbito local, nacional o internacional” (p. 104).

Gestionar por procesos no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también impulsa la modernización tecnológica y administrativa de la organización. Al examinar y mejorar los procedimientos internos que realiza el FONAFIFO se puede mejorar el control sobre el acceso a la información, facilitar la automatización de tareas repetitivas y apoyar la transformación digital, especialmente en el contexto del sector público. Garantiza una gestión clara y estructurada de las actividades y recursos públicos, lo cual promueve la transparencia y facilita la rendición de cuentas, aumentando la confianza de los ciudadanos en la gestión que debe realizar el FONAFIFO.

En resumen, gestionar por procesos no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también impulsa la modernización tecnológica y administrativa de la organización. Vega et al. (2021), enfatizan que la gestión por procesos desempeña un papel crucial en la mejora de la eficiencia y la eficacia de las organizaciones, especialmente en la gestión de la administración pública. La gestión por procesos se ha reconocido como un medio valioso para ayudar a las organizaciones públicas y entidades a alcanzar objetivos significativos y crear valor público en general.

### **Antecedentes**

Los antecedentes constituyen el estado del arte acerca de las investigaciones académicas similares efectuadas a nivel de maestría. Esto permite justificar la relevancia de la investigación actual y mostrar cómo este contribuirá o innovará en relación con los trabajos anteriores. Se realizó una revisión detallada del Repositorio institucional UIA, Repositorio institucional CONARE, y en las bases de datos:

OPAC, SIBDI-UCR y el SIDUNA, así como, artículos indexados en distintas bases de datos, tales como Redalyc, Scopus, Scielo y en Google Académico. Todos ellos proporcionan servicios, herramientas y filtros que optimizan la búsqueda de los documentos de tesis de maestría previos sobre el tema en cuestión. Estas investigaciones se seleccionaron cuidadosamente considerando la atinencia con el tema y el año de publicación, que no exceda los cinco años de antigüedad, además de preferencia en español. En un formato de tablas se estructura los abordajes que se han generado acerca de Gestión por Procesos enfatizando en la Administración Pública. Se incorporan los resultados en dos tablas, en la Tabla 1 se ubican los antecedentes nacionales, en la Tabla 2 los antecedentes internacionales.

Tabla 1

## Antecedentes Nacionales

<b>Autor/año</b>	<b>Título del Estudio</b>	<b>Variables Consideradas</b>	<b>Área de Conocimiento</b>	<b>Resumen</b>
Sancho Víquez Gustavo Adolfo, 2022	Propuesta Metodológica para la gestión y evaluación de desempeño por resultados de las embajadas y misiones de Costa Rica en el exterior	Prácticas de otros países en GpRD  Modelo de Gestión	Sector Público	La investigación propone mejorar la gestión de las oficinas de Costa Rica en el extranjero mediante un enfoque de Gestión para Resultados en Desarrollo (GpRD), tomando prácticas exitosas de otros países. Este modelo busca fortalecer las representaciones costarricenses, destacando los beneficios de modernizar el sistema y el papel del Ministerio de Relaciones Exteriores en la sociedad. Presenta una metodología para una transición hacia un modelo enfocado en el valor institucional y los resultados de su red de embajadas y consulados.

Tabla 2

## Antecedentes Internacionales

<b>Autor/año</b>	<b>Título del Estudio</b>	<b>Variables Consideradas</b>	<b>Área de Conocimiento</b>	<b>Resumen</b>
Pandashina Punina José Manuel, 2019	Modelo de gestión por procesos en el marco de riesgo operativo en la cooperativa de ahorro y crédito "Chibuleo" Ltda.	Modelo de gestión por procesos  Riesgo Operativo	Sector Financiero - Cooperativo	El estudio refiere la construcción de un Modelo de Gestión por Procesos en el Marco de Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., reconocida por ser una entidad que brinda servicios financieros a los sectores no atendidos por la banca.

<b>Autor/año</b>	<b>Título del Estudio</b>	<b>Variables Consideradas</b>	<b>Área de Conocimiento</b>	<b>Resumen</b>
Shirley Jasmin Cazorla Solis, 2024	Gestión por procesos con un enfoque en el riesgo operacional en la empresa "Indsol"	Riesgo Operacional  Estructura organizativa	Sector Industrial	La empresa no posee una identificación de riesgos operacionales, lo que incurre en que las actividades inherentes al proceso productivo no sean eficientes y produzcan desperdicios, variaciones en la ejecución de los procesos y retrasos en la producción.
Roberto Carlos Arteaga Lora y Omar Wilton Saavedra Salazar, 2018	Modelo de gestión por procesos de la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz en la provincia de Chiclayo del departamento de Lambayeque - Perú	Procesos actuales de la Municipalidad  Eficiencia y Eficacia	Sector Municipal	La investigación, describe, el proceso de formulación de un Modelo de Gestión por procesos para los Servicios Públicos Vitales, ofrecidos por la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz de la Provincia de Chiclayo, Departamento de Lambayeque, en el marco de modernización del estado peruano.
Roca Tapia, Cleto, 2024	Gestión por procesos y la calidad educativa de instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana, 2023.	Gestión por procesos  Calidad Educativa	Sector Educación	El propósito de esta investigación fue establecer la relación entre la Gestión por Procesos y la Calidad Educativa en instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana. Se trató de un estudio de tipo no experimental, con un enfoque cuantitativo de nivel correlacional y corte transversal.

Como parte de los antecedentes se presenta un resumen correspondiente a la indagación y selección de artículos científicos, referidos a la "Modernización de la Gestión Pública en los diferentes niveles de gobierno, una revisión literaria", efectuado por Chávez y Heredia (2024). Este trabajo proporciona una base sólida del contexto sobre las metodologías empleadas en estudios previos tal y como se observa en la Tabla 3.

Tabla 3

*Elementos para considerar sobre las características y las herramientas de una Gestión Pública Moderna.*

<b>Autor/año</b>	<b>Elementos para considerar</b>
Tamayo, N. (2021)	Los resultados de esta investigación destacan las siguientes características clave: a) orientación al ciudadano, con una administración flexible y adaptada a sus necesidades y al entorno; b) eficiencia, minimizando costos sin comprometer la calidad del servicio; c) eficacia, enfocada en satisfacer a la ciudadanía; d) descentralización, con toma de decisiones en los entes locales; e) inclusividad,

Autor/año	Elementos para considerar
	garantizando igualdad de acceso a los servicios; y f) apertura, promoviendo transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas.
Chica, S. y Salazar C. (2021)	Destaca la característica del gobierno abierto, que tiene como pilar fundamental la colaboración, es decir, el trabajo conjunto entre gobierno y sociedad, el acceso a la ciudadanía también nos lleva a la colaboración ya que el uso de herramientas tecnológicas hace una colaboración efectiva y ayudan a resolver problemas colectivos.
Llanes, M., et al. (2021).	Señala la necesidad de innovar en la administración pública. Fomentar una cultura innovadora en los funcionarios públicos es clave para asumir riesgos, anticipar el futuro y generar cambios estratégicos. Esto requiere institucionalizar la innovación y promover la colaboración pública con la participación de la sociedad.
Alarcón, R. et al. (2020)	La investigación caracteriza la gestión pública efectiva en cuatro dimensiones: la dimensión estratégica, enfocada en objetivos alineados con las necesidades sociales; la eficiencia, que optimiza el uso de recursos con resultados medibles; la dimensión operativa, centrada en sistemas y procesos de gestión; y la dimensión social, orientada a mejorar servicios y superar las expectativas ciudadanas.
Rivas, A. (2019)	Sobre el proceso de una gestión moderna del Perú, orientada a la eficiencia y al ciudadano poniendo como modelo el Sector Privado buscando mejora continua, satisfacción eficaz, simplificación de trámites burocráticos, acercarse al ciudadano.
Vargas, J. y Ramírez, M. (2020)	El estudio se basa en la CEPAL (2020), que resalta tres elementos clave para mejorar la gestión pública: el uso eficiente de los recursos públicos, la gestión orientada a resultados y la transparencia en la información.
Ramírez, A. y Barría, D. (2020)	La investigación utiliza el concepto de gestión de resultados de la OCDE, definido como una estrategia administrativa que busca mejorar el desempeño y los resultados en las entidades públicas. Este enfoque se centra en cuatro objetivos: rendición de cuentas, comunicación, apoyo a la dirección y toma de decisiones, y fomento del aprendizaje.
Carrión G. et al. (2021)	La modernización de la administración pública debe fundamentarse en un paradigma de gestión orientado a resultados y a cambios que generen un impacto positivo en la ciudadanía.
Sandoval-Almazan (2019)	Contribuye con otra herramienta adicional: el Gobierno Abierto, concebido como una plataforma tecnológica que integra diversas capacidades para fortalecer la gobernabilidad.
Castellanos (2019)	La transparencia permite que la sociedad y los ciudadanos accedan a los sistemas administrativos y burocráticos para comprender el funcionamiento en favor del interés público.
Gutiérrez (2021)	En relación con la participación, se señaló que implica una colaboración equitativa entre todos los miembros de una comunidad para comprender los alcances administrativos y estratégicos, así como las metas a alcanzar.
Ferrer, A., et al. (2020)	En su investigación sobre los gobiernos locales en España, el autor destaca que, aunque el contenido de la información es muy relevante, resulta aún más crucial el análisis adecuado de los datos y la formulación de proyectos e iniciativas específicas para implementar en el ámbito local.

Autor/año	Elementos para considerar
Rivas, A. (2019)	Señala que las principales debilidades en la gestión del sector público en Perú incluyen la falta de sistemas y métodos para gestionar el conocimiento y la información. Esto impide que las instituciones desarrollen las habilidades necesarias para compartir y utilizar eficientemente dicha información. El Estado con un sistema inadecuado para gestionar la información ni mecanismos para recoger buenas prácticas, lo que resulta en la repetición de errores y en ineficiencias.
Ripalda, J. (2020)	Nos proporciona una herramienta adicional para alcanzar la modernización en la gestión pública: el Gobierno Electrónico, que se fundamenta en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Este enfoque busca mejorar los servicios públicos y garantizar la transparencia. El e-government es esencial para una gestión pública contemporánea, ya que ofrece abundante información, simplifica los procesos comerciales y mejora la comunicación entre los distintos niveles del gobierno.
Ramírez, A. & Barría, D. (2020)	Se considera la evaluación participativa como una herramienta importante para involucrar a los ciudadanos y mejorar la gestión de programas, destacando la necesidad de incluir a diversos actores y empoderar a los grupos más desfavorecidos. No obstante, su implementación es compleja, ya que requiere la formación de participantes y evaluadores. Es esencial que los ciudadanos puedan expresar sus opiniones y que los evaluadores desarrollen competencias técnicas y sociales para facilitar este proceso.
Guzmao, R. Et. Al. (2020)	La investigación explora el Lean Government (gobierno ágil), una filosofía que busca transformar la estructura gubernamental para mejorar su eficiencia mediante el aprovechamiento de recursos y capacidades sociales. Este enfoque se presenta como una respuesta al gobierno electrónico (e-government), que optimiza el sector público sin cambios estructurales significativos, y se diferencia del gobierno transformacional (t-gobierno), que intenta reformar la burocracia. El objetivo es simplificar procesos, aumentar la transparencia, ofrecer flexibilidad, empoderar a los empleados y descentralizar el poder hacia los ciudadanos, utilizando estratégicamente avances tecnológicos.
Vargas Hernández, J. (2018).	La nueva gestión pública sugiere que la gestión de la cultura y los valores organizacionales se maneje de la misma manera que otros recursos dentro de las organizaciones, destacando la relevancia de la ética, la integridad y la equidad.

*Nota.* Adaptación sobre las características y herramientas de la Gestión Pública. Tomado de P. Chávez y F. Heredia, 2024. *Modernización de la gestión pública en los diferentes niveles de gobierno: Una revisión literaria*, p. 77-80.

### **Limitaciones y Delimitaciones**

Se analizan cuáles pueden ser las limitaciones y delimitaciones en la investigación para definir el alcance y las restricciones del estudio. A continuación, se mencionan algunas posibles limitaciones o delimitaciones que esta investigación considera:

**Limitaciones**

- La implementación de la gestión por procesos podría encontrar resistencia por parte de los empleados o directivos que están habituados a métodos tradicionales. Esto podría afectar la viabilidad de la propuesta y su aceptación dentro de la organización.
- La escasez de recursos, tanto financieros como humanos, puede limitar la capacidad de implementación de las mejoras propuestas. Esto incluye la falta de personal capacitado y la limitación de recursos financieros para invertir en las tecnologías necesarias para llevar a cabo la modernización.
- La inclusión de diversos actores en la gestión del PPSA puede presentar dificultades, ya que las expectativas y prioridades de los diferentes grupos de interés pueden ser divergentes, complicando la toma de decisiones y la implementación de cambios.

**Delimitaciones**

- Aunque la investigación busca proponer una metodología de un sistema de gestión que favorezca la mejora continua, la naturaleza dinámica de la administración pública podría hacer que las mejoras identificadas sean temporales o insuficientes ante nuevos desafíos.
- A pesar de que la propuesta busca mejorar la comunicación y coordinación, la implementación de nuevas metodologías puede inicialmente causar confusión o malentendidos entre los diferentes actores involucrados, debido a la falta de experiencia.

**Objetivo general**

Desarrollar una propuesta metodológica hacia una gestión por procesos que facilite la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua que agregue valor al Programa de Pago por Servicios Ambientales del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal para el año 2025.

**Objetivos específicos**

1. Identificar las actividades del PPSA que requieren optimización para que se mejore la calidad en la prestación de los servicios a los usuarios que agreguen valor.
2. Analizar las actividades clave del PPSA con el fin de que se identifiquen oportunidades de mejora que generen valor añadido en los procesos, considerando las capacidades de la institución.
3. Evaluar los factores internos y externos que influyen en las actividades del PPSA para que se desarrolle una propuesta de un sistema de gestión que optimice los procesos, favorezca la mejora continua y agregue valor.

## Capítulo II: Marco Teórico

### ¿Qué es un proceso?

De acuerdo con Lira (2021) un proceso es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (salidas: bienes o servicios) con valor agregado orientado a la obtención de los objetivos estratégicos” (p.13). Desde el punto de vista gerencial un proceso es un conjunto de actividades planificadas mediante el cual un insumo se transforma en un resultado final para ser entregado a un cliente. De acuerdo con Medina (2005):

Un proceso se inicia con un ingreso de insumos (materiales, financieros, personal o información), los que a través de una serie de actividades de transformación agregan (o no) valor y culmina con uno o varios productos (bienes y/o servicios) orientados a la satisfacción de necesidades de un cliente (sea interno o externo). Es necesario también identificar a su responsable (s) y los criterios (indicadores) para evaluar su rendimiento (p. 123).

Carrasco (2001) citado por Mallar (2010) define al proceso como: “una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno” (p. 6). Para entender el proceso nos dice Lira (2021) que debemos conocer sus elementos:

Entrada: Es lo que se va a transformar durante la ejecución de un proceso, es decir, aquello a lo que se le va a agregar valor durante la ejecución del proceso.

Proveedor: Organización o persona que proporciona entradas como materiales, información y otros insumos. En un proceso puede haber uno o varios proveedores, ya sea internos (otros procesos) o externos.

Salida: Producto resultado de un proceso. Los productos pueden ser bienes o servicios.

Usuario (cliente): Organización o persona que recibe un producto (puede ser un bien o servicio).

El usuario (o cliente) puede ser interno o externo a la organización. Si el usuario es interno a la organización, el producto puede convertirse en entrada de otro proceso interno.

Dueño del proceso: Persona responsable de la administración del proceso en su totalidad, es decir, de verificar su correcta ejecución y mejoramiento continuo. También se le conoce como "responsable del proceso" o "propietario del proceso" (p.13).

Según Arias (2007) un proceso se define como la organización estructurada de personas, materiales, energía, equipos e información, creada para generar un resultado final que debe satisfacer los requisitos previamente establecidos por los clientes. Hernández et al. (2015) definen los procesos como diversas actividades necesarias para obtener un resultado, las cuales se nutren de distintos elementos (proveedores, insumos, servicios, etc.) que contribuyen a agregar valor al producto final. Para Parra y Cruz (2021), indican que los procesos se convierten en pilares esenciales que respaldan los parámetros de rendimiento, el crecimiento y la competitividad de las organizaciones. Según la ISO 9001 (2015),

Un proceso es un conjunto de actividades que tienen relación entre sí o que interactúan para transformar elementos de entrada en elementos de salida. En los procesos pueden intervenir tanto partes internas como externas, teniendo en cuenta en todo momento a los clientes.

### ***Caracterización de los Procesos***

De acuerdo con Lira (2021) el objetivo del proceso “es el fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso” (p.13). Los procesos se definen y gestionan de manera organizada, ya que obedecen a una misión o propósito específico (Gobierno de Perú, s.f., p. 58). Mallar (2010), expone que, si cuenta con un diseño claro de inicio a fin, los procesos pueden ser estructurados de manera consistente, lo que permite a los gerentes optimizarlos.

Para Arias (2007) la secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso, no obstante, no todas las actividades que se realizan en las organizaciones son procesos. Para Díaz (2008) citado por Parra y Cruz (2021),

Los procesos deben ser ajustados, optimizados e integrados, utilizando soluciones empresariales basadas en plataformas, sistemas de información y aplicaciones. Estas herramientas permiten una respuesta rápida y oportuna a los cambios del entorno, promoviendo una mayor productividad, mejorando la eficiencia mediante la optimización continua de los procesos de negocio, y fomentando una colaboración más efectiva con las partes interesadas y clientes clave.

Un proceso incluye una serie de actividades llevadas a cabo en distintas áreas de la organización. Cada actividad corresponde a un conjunto de tareas concretas que se llevan a cabo para alcanzar un resultado determinado, a continuación, se presentan algunas definiciones. Mallar (2010) destaca que las actividades suceden de forma repetida y continua o que se realizan por etapas dentro de un flujo definido. Lira (2021) define como una actividad al, “conjunto de tareas afines y coordinadas requeridas para lograr un resultado, los cuales normalmente se desarrollan dentro de un proceso de nivel N” (p. 15).

Las tareas conllevan acciones específicas e individuales que se deben realizar como para contribuir al cumplimiento de un objetivo específico dentro de una actividad (Arias, 2007). Sobre esta definición Lira (2021) expresa que las tareas son “pasos a seguir para la ejecución de una actividad” (p.15). En concreto, las tareas permiten alcanzar los objetivos de la organización, para mejorar su desempeño y generar competitividad. De acuerdo con Medina, (2005), “los procesos administrativos involucran diversos tipos de tareas. Para el análisis de procesos hay dos tipos básicos de actividades y tareas a analizar: las de ejecución u operativas y las decisorias o directivas” (p. 153).

Arias (2007) define una actividad como la suma de un conjunto de tareas que normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión y contienen entradas y salidas. La Junta de Castilla y León (2004) citado por Contreras et al. (2022) exponen que, “un proceso puede comprenderse correctamente sin necesidad de bajar al nivel de detalle de tareas, la desagregación a nivel de tarea permitirá la asignación específica e indiscutible de las mismas a personas concretas, evitando solapamientos o dilución de responsabilidades” (p. 40). Continuando con lo expresado por Medina (2005), respecto a las tareas y actividades,

Las operativas son, frecuentemente, actividades de naturaleza rutinaria, repetitiva y de carácter interno, -normalmente con alto grado de estandarización- y que presentan, entonces, estabilidad.

Las directivas son aquellas que apoyan funciones como evaluación y planeación o bien que proveen recursos para el desarrollo y buen desempeño de procesos operativos (p. 153).

El Instituto Andaluz de Tecnología (2009) citado por Contreras et al. (2022) define “procedimiento como la forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso” (p. 40). Los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad (Arias, 2007). En este sentido Arias (2007) plantea que dentro de cada procedimiento debe plantearse: qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse. Un procedimiento “es la descripción documentada de cómo deben ejecutarse las actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta los elementos

que lo componen y su secuencialidad, permitiendo de esta manera una operación coherente” (Gobierno de Perú, s.f., p. 58).

La norma ISO 9001 (2015) define procedimiento como la forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso. Es decir, un procedimiento especifica cómo debe desarrollarse un determinado proceso, o una parte del proceso. “Para la administración pública el procedimiento es de obligado cumplimiento. Hay que tener en cuenta que no todos los procesos requieren un procedimiento y que un mismo proceso puede tener asociado uno o varios procedimientos” (Medina, 2005, p. 127).

### ***¿En qué Consiste un Proceso?***

En cada proceso intervienen una serie de recursos, al ser un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, requieren de ciertos insumos (inputs) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs) (Mallar, 2010). Los procesos posibilitan la coordinación efectiva de diversas actividades con el propósito de mejorar el desarrollo de los procesos, ya que se puede identificar a los destinatarios de los resultados en estos procesos, es decir, los usuarios (Albán et al., 2017, citado en Alarcón et al., 2023). Zamora (2017) en el ámbito de la administración pública define los procesos como cualquier actividad o conjunto de actividades que toma una o más entradas, las transforma y proporciona una o más salidas a sus destinatarios, los ciudadanos.

Todo proceso consiste en el desarrollo de un conjunto de actividades que realizan los colaboradores de diferentes áreas o sistemas, cada uno con su especialidad, para alcanzar metas comunes, siempre en línea con los objetivos estratégicos de la organización (Mallar, 2010). Díaz (2008) citado por Parra y Cruz (2021) indica que los procesos son considerados un activo fundamental en el desarrollo de la organización. Arias (2007) indica que dentro de cada organización existen procesos clave y los define como “aquellos procesos que inciden, de manera significativa, en los objetivos estratégicos y que son críticos para el éxito del negocio” (p. 3). Al mismo tiempo anota que existen subprocesos los cuales son partes bien definidas en un proceso (p. 3). La documentación es una parte esencial de la gestión de procesos, ya que es el material que muestra cómo se llevan a cabo los mismos.

### ***Tipos de Procesos***

Varios autores han realizado la clasificación de los procesos de acuerdo con el impacto en el cliente para los efectos de esta investigación se tomará como referencia lo expuesto por Hammer y Champy (1993) citados por Arias (2007) y la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2021) los cuales agrupan los procesos en tres tipos de procesos: los procesos estratégicos, los procesos clave, misionales u operativos y los procesos de apoyo o soporte y se describirán a continuación.

### **Procesos Estratégicos**

Para Núñez y Flores (2021) los procesos estratégicos, “son aquellos procesos que ayudan a definir las políticas, planes, objetivos y metas de la entidad” (p. 148). La SGP (2018) citado por Salazar y Andree (2022) expresa que “los procesos de estratégicos son los que determinan las políticas y planes institucionales. Son los que proporcionan directrices y límites de actuación al resto de los procesos” (p. 13). Las políticas y las estrategias definidas están alineadas con la misión, la visión y los valores de la organización. Brindan lineamientos generales y objetivos a todos los demás procesos. Se caracterizan debido a que determinan y aseguran el cumplimiento de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad. Asimismo, brindan lineamientos, políticas y prácticas en forma de documentos como directivas y resoluciones. De acuerdo con Martín Castilla et al. (2008):

Los procesos estratégicos son los que relacionan a la organización con su entorno. Por tanto, indican cómo se crea valor para el cliente/usuario/ciudadano y para la misma organización. Están establecidos por la alta dirección y dan apoyo. Son la razón de ser de la organización y facilitan la consecución de la misión, permitiendo la planificación y la estrategia de la organización. En la ejecución de estos procesos suelen intervenir distintas áreas funcionales y son los que precisan de más recursos.

### **Procesos Clave, Misionales u Operativos**

Para Núñez y Flores (2021) “los procesos operativos o misionales, definidos como aquellos procesos relacionados directamente con la cadena de valor de la entidad y encargados de producir los bienes y servicios” (p. 148). La SGP (2018) citado por Salazar y Andree (2022) expresan que “los procesos operativos permiten identificar los productos finales que brinda la entidad y se relaciona directamente con los ciudadanos” (p. 13). De manera explicativa se puede decir que son aquellos en que los productos resultantes son recibidos por una persona u organización externa a la organización. Constituyen la secuencia de valor añadido con que la organización satisface las necesidades de los clientes. Están vinculados a la generación de los bienes y servicios públicos que ayudan a cumplir la misión de la entidad.

### **Procesos de Apoyo o Soporte**

Núñez y Flores (2021) definen los procesos de soporte, “se consideran a todo aquel proceso que proporciona los recursos para elaborar los bienes y servicios” (p. 148). Son los que apoyan a los procesos clave y los estratégicos; pueden ser determinantes para lograr los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios/ciudadanos. Permiten que los demás

procesos de la entidad se ejecuten de manera fluida y les dan soporte tecnológico, logístico, entre otros, porque realizan actividades de apoyo. Suelen ser comunes a todas las organizaciones. La SGP (2018) citado por Salazar y Andree (2022) indica que “los procesos de soporte proveen los recursos para el desarrollo de los servicios previsto por la entidad” (p. 13).

### ***Niveles de los Procesos***

De acuerdo con Perú. PCM (2015) citado por Contreras et al. (2022) (p. 41). la metodología clasifica los procesos en tres niveles: Proceso de Nivel 0, Proceso de Nivel 1 y Proceso de Nivel 2. Sin embargo, las entidades públicas pueden definir niveles adicionales de desagregación según la complejidad de sus procesos (como los Procesos de Nivel 3, 4, ..., n). Un proceso puede formar parte de otro proceso mayor o incluir otros dentro de su función. La desagregación de los procesos depende de la complejidad de la entidad, permitiendo varios niveles. En esta metodología, se utiliza el término "Proceso de nivel N" para referirse a los distintos niveles, descritos de la siguiente manera:

- Proceso de Nivel 0: Conjunto de procesos relacionados por especialidad, también llamado Macroproceso.
- Proceso de Nivel 1: Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
- Proceso de Nivel 2: Segundo nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
- Proceso de Nivel N: Último nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.

### **Procesos Críticos**

En este sentido es necesario considerar lo expuesto por Harrington (1993) y Hammer y Champy (1993) citado por Medina (2005) sobre la selección de procesos críticos. Estos autores explican que,

Una vez que se han identificado los procesos principales de la organización, el siguiente paso es la selección de aquellos que resultan prioritarios o estratégicos para concentrar en ellos los esfuerzos de análisis y la elección de estrategias de cambio, procesos que al mejorar generan procesos multiplicadores o amplificadores en el resto de la organización, denominados en la literatura especializada como “procesos críticos” (p. 175).

Para Hammer y Champy (1993) citados por Medina (2005, p. 175) existen tres criterios básicos para la identificación de procesos críticos, los cuales se citan a continuación:

- La disfunción, esto es la identificación de aquellos procesos que estén en dificultades mayores.
- La importancia, en función del impacto en el cliente.
- La factibilidad para iniciar los cambios.

En ese mismo orden de ideas, Medina (2005) explica que, No puede trabajarse con todos los procesos a la vez, ello además de impráctico podría dispersar los recursos en actividades marginales o medianamente importantes en sacrificio de otras prioritarias que los requieren, además de que ello retardaría la consecución de los resultados a través de los que se posibilita la consolidación de estrategias de más largo plazo (p. 175).

### ***Representación Gráfica de los Procesos***

#### **Mapa de Procesos**

El mapa de procesos es la representación gráfica de los procesos de una organización, en la que se agrupan en procesos estratégicos o directivos, agregadores de valor, claves o sustantivos, y procesos de soporte, adjetivos o de apoyo (Muñoz, 2018, p. 22). Además, esta representación debe incluir entradas, salidas, indicadores y otros elementos clave. El mapa de procesos es un esquema gráfico, según la Junta de León y Castilla (2004) citada por Contreras et al. (2022),

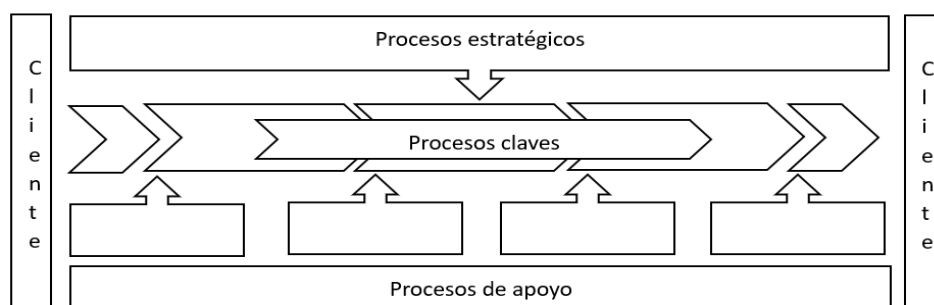
Representa los distintos procesos que la organización utiliza para operar y desempeñar sus funciones y que ofrece una visión en conjunto del sistema de gestión de una organización. Para ello, la organización analiza las diferentes actividades que realiza e identifica sus procesos, los cuales clasifica dependiendo de su finalidad en: Estratégicos, Clave u Operativos y de Soporte o de Apoyo. El mapa de procesos, además de representar gráficamente todos los grandes procesos de la organización, también puede mostrar las interrelaciones de los procesos entre sí y, si procede, con el exterior. Dependiendo del grado de detalle al que se llegue en el mapa de procesos, éste será de: - Primer Nivel: la representación se realiza únicamente a nivel de procesos. - Segundo Nivel: cuando se detallan las diferentes etapas o subprocesos que componen los procesos. - Tercer Nivel: cuando el grado de detalle llega a actividades que componen las etapas de los procesos (p. 46).

Según Medina (2005) “Un mapa nos otorga la capacidad de comprensión y de ubicación de una realidad que es compleja. A través del mapa la incertidumbre desaparece y es posible conducirse con mayor precisión” (p. 169). Para Andreu y Martínez (2011) citado por Muñoz (2018) el mapa de procesos debe ser una representación clara que ofrezca una visión general y funcione como base para desarrollar

cada proceso en su propio diagrama de flujo, conectando los distintos subprocessos con los procesos que impactan. Partiendo del análisis de generación de valor, así como de la clasificación de los procesos en estratégicos, operativos y de apoyo, el mapa de procesos se representa en la figura 1:

**Figura 1**

*Mapa de procesos de referencia.*



*Nota.* La figura muestra la representación gráfica de los procesos de una organización. Tomado de La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente (s.p.) por M. Mallar, 2010. Revista Científica "Visión de Futuro", 13(1).

### **Diagrama de Flujo o Flujograma**

Según la Junta de León y Castilla (2004) citada por Contreras et al. (2022),

Es la representación gráfica del conjunto de actividades expresadas en un proceso de manera secuencial, ordenada y sistemática en la que se representa a través de gráficos o símbolos en la cual cada una de ellas expresa una idea o concepto. El flujograma es una representación gráfica de un proceso con sus entradas, actividades, puntos de decisión y resultados. Describe con precisión el proceso completo de trabajo y proporciona una idea global sobre el funcionamiento de este, lo que lo convierte en una herramienta eficaz para el análisis de procesos, especialmente en las fases de su diseño, implantación y revisión. Existen diferentes tipos de flujogramas, con objetivos bien diferenciados. Entre los más utilizados destacan:

- Diagrama de bloque: facilita una visión sencilla y rápida del proceso, recogiendo cada actividad o subprocesso dentro de un rectángulo.

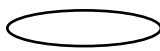

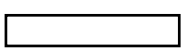
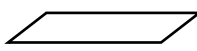
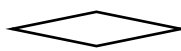
- Diagrama de flujo según los esquemas del American National Estándar Institute, que recoge las diferentes actividades e interrelaciones dentro del proceso.
- Diagrama de flujo funcional, recoge la secuencia detallada de actividades dentro del proceso a través de las diferentes áreas de la organización (p. 46).

Las principales ventajas del uso de flujogramas son: facilitan la organización y ejecución de actividades dentro del proceso, permiten identificar tareas y responsables, ayudan a detectar áreas de mejora, ofrecen una visión clara del proceso en su conjunto, posibilitan el seguimiento y control mediante indicadores adecuados, y emplean símbolos estándar para un lenguaje común y comprensible.

El diagrama de flujo permite eliminar duplicidades o redundancias y llenar vacíos de información, cuando se localicen. Ver tabla 4.

Tabla 4

*Representaciones de un diagrama de flujo.*

Elementos del diagrama de flujo					
Figura	Óvalo	Flecha	Rectángulo	Paralelogramo	Diamante
<b>Símbolo</b>					
<b>Uso</b>	Simboliza el inicio o el final	Simboliza el flujo del proceso	Representa una tarea, operación o proceso	Representa la entrada o salida de datos o información	Representa una decisión
<b>Descripción</b>	Se llama terminador de un proceso, se usa a menudo en los dos puntos finales.	Una flecha muestra la dirección del proceso.	Representa un proceso con varias tareas.	Representa operaciones de cualquier tipo.	Se usa principalmente en diagramas de flujo sí/no o claves dicotómicas.

*Nota.* La figura representa la simbología típica que se puede utilizar en un diagrama de flujo. Adaptación de Formato DAP. Tomado de *Implementación de la gestión por procesos: Mejora de procesos para la simplificación administrativa* (p. 32). J. Lira, 2021. Elaboración propia.

### Gestión por procesos

Para Contreras et al. (2017) la gestión, el enfoque o el modelo por procesos se basa en una visión sistémica o en el enfoque de sistemas, permitiendo comprender a las partes y al todo como conjunto de

la organización. Esto implica que cualquier cambio en una parte de la organización impacta en el funcionamiento global. La gestión por procesos es considerada como un modelo de organización que propicia la mejora continua de las actividades desarrolladas en una organización (ISO, 2015 citado por Flores y Núñez, 2021, p.142). De acuerdo con Mallar (2010), la gestión por procesos es una herramienta que, al implementarse, debe impulsar un cambio en la filosofía y mentalidad de trabajo dentro de las organizaciones. Contreras et al. (2017) expresan que:

La gestión por procesos es, por tanto, “un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente”, frente a la concepción clásica de la organización como una serie de departamentos con funciones específicas.

En este sentido, Hernández et al. (2015) lo percibe como un enfoque sistémico que está compuesto por diversos elementos interrelacionados, cada uno claves para la armonía del sistema, por tanto, cuando un solo proceso falla, esto se verá reflejado en todo el sistema (144). Con base en lo anterior, se puede decir que, en la práctica, no importa a qué área, departamento o función pertenezcan las personas involucradas en un proceso. Todos comparten la responsabilidad de sus resultados, sin importar su asignación funcional. Según Andreu y Martínez (2011) citado por Muñoz (2018) “el propósito de un modelo de gestión por procesos es lograr los resultados esperados y los objetivos propuestos, y no centrarse en las tareas o procedimientos individuales” (p.16).

La gestión por procesos parte de la premisa que una organización es un sistema donde existe la interacción de procesos específicos para desarrollar las metas y objetivos estratégicos planteados. Según Andreu y Martínez (2011) citado por Muñoz (2018) “mediante una gestión por procesos las diversas áreas trabajan de forma coordinada e interrelacionada, mejorando aspectos como la comunicación interna, y evitando actividades redundantes o duplicadas según (p. 16). Contreras et al. (2017), “la gestión por procesos es la forma de gestionar la organización por procesos en busca de la calidad añadiendo valor a los procesos hacia un objetivo común orientado hacia los resultados en función a las necesidades de los clientes” (p. 15). “Se centra especialmente en los procesos que contribuyen con valor para la organización con enfoque en el cliente o consumidor” (Muñoz, 2018, p. 16).

Al mismo tiempo, Contreras et al. (2017) expresa que “la mejora continua: tiene en cuenta las políticas de calidad que desarrolla la organización, entre las que figura el diseño de acciones destinadas a promover la mejora de las unidades administrativas (p. 45)”. Dentro de este proceso estarían los siguientes

subprocesos: normalización de procesos, auditorías de procesos, planificación y ejecución de mejoras, etc. Para profundizar este autor cita a la Junta de Castilla y León (2004) que expone que:

- La planificación estratégica engloba la elaboración del plan de actuación a medio plazo, teniendo en cuenta la misión, visión y los valores de la organización. La organización: supone la definición de las distintas interrelaciones y la estructuración organizativa de las distintas unidades administrativas (elaboración del mapa de procesos, definición del organigrama y dimensión de la plantilla, diseño de los puestos de trabajo, asignación de responsabilidades, etc.).
- La Planificación Operativa: comprende el análisis y diseño de las diferentes actividades, tareas, etc. precisas para el desarrollo de las distintas funciones (definición del sistema de recursos humanos, fijación y seguimiento de objetivos de las distintas unidades, etc.) (p. 45).

Para Mallar (2010) expresa que el enfoque hacia el proceso ofrece una visión horizontal de la organización y da respuesta a un ciclo completo, desde que se realiza el primer contacto con el cliente, hasta el momento en que éste recibe satisfactoriamente el producto o servicio, e incluso la atención posterior. Según Sánchez y Blanco (2014), la gestión por procesos representa una perspectiva que considera a la organización un sistema de procesos interconectados que colaboran conjuntamente para mejorar la satisfacción del cliente. Por otro lado, Moyado (2011) indica que,

“La gestión por procesos concibe a la organización como un sistema interrelacionado de actividades que conducen hacia la generación de un producto o servicio sobre bases que contribuyen a incrementar la satisfacción del cliente”, donde “un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado)” (p. 218).

De acuerdo con Hernández et al. (2015), la gestión por procesos es un concepto que ha surgido recientemente como una respuesta al requerimiento de dirección de las organizaciones, permitiendo enfocar esfuerzos en la creación de una nueva estructura administrativa. Camisón, Cruz y González (2007) citados por Torres (2014) hacen interesantes reflexiones, tales como:

“La gestión por procesos es una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa, y no únicamente los procesos productivos o relativos al área de ventas, como tradicionalmente se ha venido haciendo” (p.160).

Para Parra y Cruz (2021), explican que, por medio de la gestión por procesos todos los elementos del sistema trabajan de forma conjunta para cumplir con estos, además, resulta ser un modelo operativo que agrupa los procesos hacia las metas y objetivos de la organización. Con base en lo anterior se puede decir que la gestión por procesos se fundamenta en la identificación, selección y descripción de los procesos que generan valor para el cliente, centrándose en la mejora continua de las actividades de la organización.

La gestión por procesos se caracteriza por poner énfasis en la gestión de las interrelaciones, la alineación con la estrategia, misión y objetivos, los vínculos causa – efecto entre las actividades, su punto de atención son las necesidades y expectativas del cliente, para generar un valor añadido en la transformación de las entradas en salidas (Beltrán et al, 2009; Ruiz et al, 2013; Palma et al, 2016; Medina et al, 2019 citados por Parra y Cruz, 2021).

Torres (2014) en su investigación, explica que no se evidencia a partir de la literatura analizada referencias explícitas sobre los principios de la gestión por procesos, sin embargo, encuentra elementos comunes y plantea cinco principios:

- Los procesos existen en cualquier organización, aunque nunca se hayan identificado o definido.
- Cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
- No existen procesos sin un producto o servicio, tampoco productos o servicios sin un proceso.
- No existe un cliente sin un producto y/o servicio.
- Un proceso se justifica si crea valor.

Mallar (2010) expresa que “el modelo de gestión basada en los procesos se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders –clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad. Según Arias (2007) de esta manera, “se contribuye a incrementar la satisfacción del cliente, ya que elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización, permitiendo la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos” (p. 5). Contreras et al. (2017) afirman que:

El enfoque basado en procesos sostiene que un resultado se alcanza mejor y más eficientemente cuando las actividades y recursos se gestionan como un proceso. El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí, constituyendo procesos claramente identificados y delimitados, permite a las organizaciones centrar su atención en los resultados que se obtienen (p. 15).

Hernández et al. (2015) expresan que, en el enfoque por procesos, “el tiempo es un aspecto primigenio, puesto que, los sistemas nunca deben ser estáticos, por el contrario, estos deben ir cambiando, adaptándose a los cambios de las dinámicas en el mercado y a los requerimientos de sus clientes” (p.145).

Al implementar mejoras se aumenta la productividad, implica la optimización de procesos para aumentar su eficacia, mediante la eliminación de operaciones innecesarias y la reducción de costos. Según Pérez (2010) citado por Hernández et al. (2015) la gestión por procesos “permite detectar errores o defectos evitando la acumulación de costos innecesarios” (p. 145). Mallar (2010) expone que donde la organización basada en procesos no se construye sobre una estructura preexistente, sino que parte del supuesto de que dicha estructura debe surgir en función de las necesidades de los procesos, la estructura se concibe como una infraestructura que soporta y contiene los procesos.

Dentro de la gestión por procesos existen tareas fundamentales que se realizan de forma transversal y secuencial entre las distintas unidades de la organización. Estas están orientadas con el fin de contribuir a identificar, analizar, describir, implementar cambios, planificar, organizar, dirigir, monitorear y mejorar constantemente los procesos clave para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Parra y Cruz (2023) indican que el enfoque por procesos implica la definición y gestión sistemática de sus procesos y las interrelaciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización (p.45). Por otra parte, diversos autores como Beltrán et al. (2009); Mallar (2010); NC-ISO 9001 (2015); Palma et al. (2016); Contreras et al. (2017); Medina et al. (2019); citados por Parra y Cruz (2023) afirman que este enfoque conduce a la organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir y actualizar de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar las interrelaciones entre las actividades y los procesos.
- Definir objetivos, responsabilidades, entradas, proveedores, recursos, salidas, clientes y límites del proceso.
- Trabajar en equipo por objetivos comunes de la organización.
- Orientar los procesos a la generación de valor producido en productos y servicios.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.
- Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente o receptor (p.45).

### ***Importancia de la Implementación de la Gestión por Procesos***

De acuerdo con Núñez et al. (2004) citado por Flores y Núñez (2021), la gestión por procesos es un modelo que rompe el esquema de trabajar por actividades centralizadas en funciones, para dar paso a los procesos interconectados en busca de la excelencia orientada al cliente (p. 143). Para Mallar (2010) la gestión por procesos es una forma de organización, en la cual debe prevalecer la visión del cliente por sobre las actividades de la organización. Según Contreras et al. (2017),

Entre las innumerables ventajas que ofrece la gestión procesos, podemos identificar que mejora la eficiencia, mejora la productividad, generar valor en forma sostenida a la organización y a los clientes, mejora resultados, productos y servicios, optimiza los procesos, responde de manera rápida a los cambios del entorno, optimiza tiempo y recursos (p. 22).

Mallar (2010) indica que la gestión por procesos es clave porque ayuda a cumplir con la misión de la organización, alcanzar sus metas y ofrecer bienes y servicios públicos de alta calidad. Para Hernández et al. (2015) la gestión orientada por procesos permite replantear las organizaciones y reorganizar sus distintos subprocesos, mediante la mejora continua, así como estableciendo nuevas definiciones, controles, seguimientos y métodos de operación. Alarcón Díaz et al. (2023) indican que la gestión por procesos,

Promueve la participación de los empleados, aclara las responsabilidades y fomenta la transparencia en las operaciones de la unidad. Además, contribuye a reducir los tiempos y costos de los ciclos de proceso, lo que resulta en un uso más eficiente de los recursos disponibles (p. 5).

La gestión por procesos implica un cambio significativo, según Harrington James (1991) citado por Medina et al. (2019): “cambiar las formas de pensar, actuar y hablar. Dejar de pensar en la estructura organizacional y comenzar a centrarse en los procesos y el valor generado a sus clientes y a la organización” (p. 114). Mallar (2010) expone que la implementación de la gestión basada en procesos es una herramienta de administración ideal para el contexto actual, consolidándose como una opción eficaz para lograr resultados cada vez más satisfactorios. En este sentido se afirma que “la gestión por procesos es una excelente herramienta para la concreción de las estrategias y el desarrollo de la Mejora Continua con un enfoque holístico y sistémico de la organización” (Medina, Nogueira & Hernández, 2015 citado por Hernández et al., 2015, p.144). La SGP (2018) citado por Contreras et al. (2022) expresan que “la metodología gestión por procesos es un modelo orientado a resultados que permite identificar y definir

el desarrollo de la institución, así como, asegurar que los bienes y servicios generen un impacto positivo en el bienestar de los ciudadanos” (p. 12).

Para Salvador-Hernández et al. (2019) citado por Flores y Núñez (2021) la gestión por procesos contribuye al control de los elementos esenciales de la gestión, cumple un papel de perfeccionamiento de los órganos de la entidad como herramienta básica para la eficacia de la administración pública y el mapeo de procesos. Como indica Medina (2005) “son finalmente los procesos y no los departamentos o las áreas funcionales de la organización las que producen los bienes o servicios que se facturan en un negocio. Es decir, los que crean valor para una organización” (p. 112). Según Castellnou (2020) citado por Salazar y Andree (2022), señala que:

La Cadena de Valor es trascendental, para conocer la interrelación de los procesos de una organización, donde se establece los procesos claves del negocio y su relación con los procesos estratégicos y de soporte, permitiendo asumir responsabilidad y compromiso de todos los involucrados para el logro de resultados definidos, generando un valor agregado a las entradas y productos finales dirigidos a los ciudadanos, calidad de servicio y direccionamiento de la organización (p. 7).

Barrios-Hernández et al. (2019) citados por Alarcón Díaz et al. (2023) destacan que la gestión por procesos “desempeña un papel significativo en el fomento de la competitividad de las organizaciones al permitir una coordinación efectiva y un uso eficiente de los recursos disponibles” (p. 104). Para Medina (2005) “gestionar una organización por procesos permite optimizar el uso de recursos, lo que contribuye a una mejor planificación, mejora la eficiencia y genera ahorros financieros” (p. 112). Esto debido a que se eliminan actividades innecesarias, se simplifican las operaciones, lo que lleva a una mayor productividad y una reducción significativa de costos. La Junta de Castilla y León (2004) citada por Contreras et al. (2022) sostiene que adoptar una visión del funcionamiento organizacional con un enfoque de procesos contribuye a la optimización de los servicios, debido a que:

- Permite la orientación de los procesos de la organización a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos, con especial atención a los ciudadanos, entidades, organizaciones y otra tipología de terceros receptores de los servicios de la organización.

- Favorece la gestión de las interrelaciones y evita que se produzcan rupturas entre las unidades administrativas, ya que los procesos “cruzan” unidades.
- Ofrece una visión completa de la organización y de las interrelaciones de sus procesos. Disminuye los plazos de prestación del servicio como consecuencia de la reducción del tiempo de ciclo de los procesos.
- Ayuda a entender como añade valor el proceso realizado y permite disminuir costes como consecuencia de la eliminación de aquellas actividades que no añaden valor a los procesos.
- Involucra, implica y faculta al personal en la estrategia de la organización orientada a la satisfacción del cliente: las personas conocen su papel en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
- Desarrolla un sistema completo de medida para las áreas de actuación, contribuyendo a la optimización de los recursos disponibles.
- Dota a la organización de una herramienta que permite detectar ineficiencias, debilidades organizativas y de los sistemas de información, de cara a acometer cambios rápidamente, metódicamente y con una adecuada gestión para reducir al máximo el riesgo (p. 23).

### ***Indicadores de Gestión de Procesos***

De acuerdo con Miranda et al. (2019) citado por Flores y Núñez (2021) “el uso de indicadores permite obtener resultados con la posibilidad de establecer políticas y procesos para lograr los objetivos planteados” (p.47). Estos autores citan a Alfonso et al (2019), quien expresa que los indicadores, “a su vez investigan y evalúan el impacto que tienen las actividades diarias que se ejecutan en la gestión, a fin de poder conocer y mejorar constantemente el negocio” (p.47). Según la Real Academia Española (2014) la palabra indicador significa: “que indica o sirve para indicar”. Proviene del latín “Indicare” que significa: “mostrar o significar algo, con indicios y señales”. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (s.f.) citado por Contreras et al. (2022) expresa que,

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una

variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Por lo general, son fáciles de recopilar, altamente relacionados con otros datos y de los cuales se pueden sacar rápidamente conclusiones útiles y fidedignas (p. 54).

Para Contreras et al. (2022) “un indicador es una herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado; brinda una señal relacionada con una única información, lo que no implica que ésta no pueda ser reinterpretada en otro contexto”. Chava (2015), citado por Salazar y Andree (2022) expresan que “la gestión por procesos permitió aumentar la competitividad de la institución, específicamente en el control de los procesos de soporte mediante los indicadores, cumpliendo el compromiso de sus objetivos institucionales” (p. 5). Contreras et al. (2017) referencia que,

Los indicadores permiten medir las características de los insumos, procesos, y resultados finales de la entidad; así como, el uso de los recursos asignados; lo cual mediante periodos consecutivos y en relación a la línea base, se evalúa de acuerdo a su frecuencia y verifica el cumplimiento de las metas trazadas por la organización (p. 17).

En este mismo sentido estos autores citan a González et al. (2021) quien señala que “la eficacia de toda entidad depende de sus procesos, por lo cual resulta primordial la gestión de estos para contribuir de forma sostenida al logro de los resultados, calidad de servicio y satisfacción de las personas” (p. 9). Para Bravo (2014) citado por Contreras et al. (2017),

La gestión por procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes. La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar,

comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología (p. 17).

Según Rueda et al (2020) citado por Salazar y Andree (2022), señala que establecer indicadores de gestión en el sector empresarial, otorga una ventaja competitiva respecto a las organizaciones, para un mejor control y seguimiento de sus procesos, lo cual influye en la dirección de la entidad a realizarse a corto, mediano y largo plazo (p. 10). En esa perspectiva, la PCM (2015) citada por Contreras (2017) indica que,

Una gestión por procesos, en el enfoque de la gestión para resultados, debe estar orientada al cumplimiento de los fines y objetivos superiores de la entidad. Para asegurar tal cumplimiento, es necesario medir y evaluar el desempeño de toda la entidad porque le permite monitorear la gestión a través de indicadores que reflejen el comportamiento de sus variables, permitiendo identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones oportunas y encaminar a la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos trazados (p. 52).

Pinzón (2009) citado por Contreras (2017) expresa que,

Los indicadores de gestión permiten evaluar el rendimiento de las organizaciones con respecto a cualquier aspecto que se desee observar, diagnosticar o evaluar, enfocado hacia la planeación estratégica, la estructura, la cultura organizacional, el proceso administrativo, recursos humanos, financiero equipo e instalaciones, colecciones bibliográficas, estructura tecnológica y de control, función de los servicios que presta a los usuarios en su entorno. Los indicadores son una herramienta de administración que ayuda a medir los resultados de las actividades y el uso de las entradas de los procesos, apoyan y facilitan la toma de decisiones en los procesos, la evolución del tiempo y sus principales variables, ayudan a racionalizar la información relacionada con la ejecución y resultados (p. 114).

### **Indicadores de Procesos**

De acuerdo con Medina et al. (2019), la gestión por procesos facilita el análisis de indicadores clave de gestión, los cuales se enumeran a continuación:

Como la reducción de costos, la optimización del tiempo (rapidez), la mejora en la calidad, el cumplimiento de las necesidades de los "clientes" (internos y externos), así como la seguridad, accesibilidad y otros aspectos esenciales para organizaciones públicas, tales como el impacto, el resultado neto o el valor generado por sus programas, además de la sostenibilidad y la equidad (p. 116).

Según De la Fuente, J. (2010) "un indicador es una excelente ayuda para administrar un proyecto o programa ya que permite saber en qué punto se está entre la situación inicial y la situación deseada" (p.

4). De acuerdo con Mondragón (2002) explica que los indicadores,

Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos (...) son medidas verificables de cambio o resultado (...) diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso (...) con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo (...) productos y alcanzando objetivos (p. 52).

De la Fuente, J. (2010) detalla los tipos de indicadores que permiten medir tanto el ámbito de control como el desempeño, facilitando así la evaluación de los objetivos establecidos. Para ello expone que los indicadores se pueden clasificar en dos categorías principales:

1. Indicadores de Ámbito de Control: Miden aspectos específicos del proyecto o programa.
2. Indicadores de Desempeño: Miden la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la gestión.

#### **Indicadores de Ámbito de Control**

De la Fuente, J. (2010) expresa que "los indicadores de ámbito de control se centran en medir diferentes niveles de un proyecto, desde el impacto hasta los procesos" (p. 5). A continuación, se detallan los tipos de indicadores en esta categoría:

- Impacto: Mide los efectos a largo plazo que un proyecto tiene en la comunidad o en el entorno.

- Resultados: Evalúa los cambios inmediatos que se producen como consecuencia de las actividades del proyecto.
- Productos: Se refiere a los bienes o servicios generados por el proyecto.
- Procesos: Mide la calidad y la eficiencia de las actividades realizadas durante la ejecución del proyecto (p. 6).

### **Indicadores de Desempeño**

El desarrollo de indicadores de desempeño ayuda a supervisar los procesos y asegurar el óptimo rendimiento de la organización. Conocidos también como KPIs (Key Performance Indicators) por sus siglas en inglés. Buitrago (2016), Varela (2018) y Clive (2018), citados por Chávez et al. (2020) “coinciden que los KPI’S son una serie de métricas que miden la eficiencia de un proceso y el consumo de un recurso que se destina para una producción, representando una métrica que evalúa el rendimiento de un recurso de producción” (p. 101). Estas métricas clave permiten medir atributos claves de la organización, por ejemplo: la productividad de los empleados, establecer nuevos objetivos y evaluar el logro de las metas trazadas. De la Fuente, J. (2010) expone que “estos indicadores se enfocan en evaluar la efectividad y eficiencia de las acciones emprendidas” (p. 5). Se clasifican de la siguiente manera:

- Eficacia: Mide el grado en que se alcanzan los objetivos propuestos.
- Eficiencia: Evalúa la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos.
- Economía: Se refiere a la optimización de los recursos financieros en la ejecución del proyecto.
- Calidad: Mide el nivel de satisfacción de los beneficiarios y la adecuación de los productos o servicios entregados.

### **Figura 2**

*Tipos de indicadores y su uso en la medición de objetivos.*



*Nota.* Tomado de *¿Cómo se construye un indicador de desempeño?*, J. De la Fuente, 2010. p. 5. En este sentido se puede expresar que un indicador mide atributos, capacidades o características que deben tener los recursos, bienes, servicios, para satisfacer adecuadamente los objetivos trazados.

Según Contreras et al. (2017) existen diferentes tipologías de indicadores, “las cuales se diferencian según tres criterios: a) su posición dentro del proceso que se está monitoreando o evaluando, b) el objetivo de análisis que se busca con su uso y c) el ámbito en el que se miden” (p. 75). De acuerdo con la dimensión del desempeño se utilizan los siguientes indicadores:

- **Eficacia:** El indicador mide el grado de cumplimiento de una meta o de un objetivo. Mide los logros entre lo planificado y lo obtenido, en qué medida se está cumpliendo con sus objetivos, “sin referirse al costo de estos”.
- **Calidad:** El indicador mide atributos, capacidades o características que deben tener los recursos, bienes, servicios, para satisfacer adecuadamente los objetivos trazados. Es una dimensión de la eficacia. La calidad se puede medir mediante la oportunidad, la accesibilidad, la percepción de los usuarios y la presión en la entrega de los servicios.
- **Eficiencia:** Mide la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos o recursos utilizados. Este indicador mide la relación entre el logro obtenido con respecto a los insumos o recursos utilizados. La eficiencia se puede medir mediante: la productividad, o sea, es la relación entre la producción obtenida por un sistema y los recursos utilizados para obtener dicha producción (recursos monetarios o tiempo utilizado o recursos humanos utilizados).

- **Economía:** Mide la capacidad de la actividad para generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros. Este indicador mide la capacidad del programa/institución para administrar, generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros. Es una dimensión de la eficiencia. A este indicador “no le interesan los objetivos, solo ve costos” (Contreras et al, 2017, p. 70-88).

### ***Elementos del Proceso***

Medina (2005, p. 122) advierte que todo proceso está definido y puede ser identificado sea cual sea su conceptualización por los siguientes elementos constitutivos básicos:

- Insumos o entradas medibles (inputs)
- Actividades de transformación (throughputs)
- Productos o salidas medibles cualitativa y/o cuantitativamente (outputs; dirigidos a clientes internos y/o externos)
- Frecuencia temporal (tiempo de ciclo de actividad y tiempo de espera o “en cola”) Secuencialidad.

Para Mallar (2010), dentro de todo proceso existe un conjunto de actividades que son desarrolladas mediante una secuencia de pasos interrelacionados. A continuación, se describen los elementos que conforman un proceso según este autor:

1. Inputs: recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.

2. Recursos o factores que transforman: actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos:

a) Factores dispositivos humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.

b) Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.

3. Flujo real de procesamiento o transformación: La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, etc.). Si el input es información, puede tratarse de reconfigurarla (como en servicios financieros), o posibilitar su difusión (comunicaciones). Puede también tratarse de la transferencia de conocimientos como

en la capacitación, o de almacenarlos (centros de documentación, bases de datos, bibliotecas, etc.). A su vez se puede actuar sobre el mismo cliente de forma física (spa, masajes, etc.), transportarlo (avión, ómnibus, taxi), dársele alojamiento (hotel, hostel), o actuar sobre su cuerpo (medicina, odontología), o en su psicología y satisfacción (conciertos, teatro, cine).

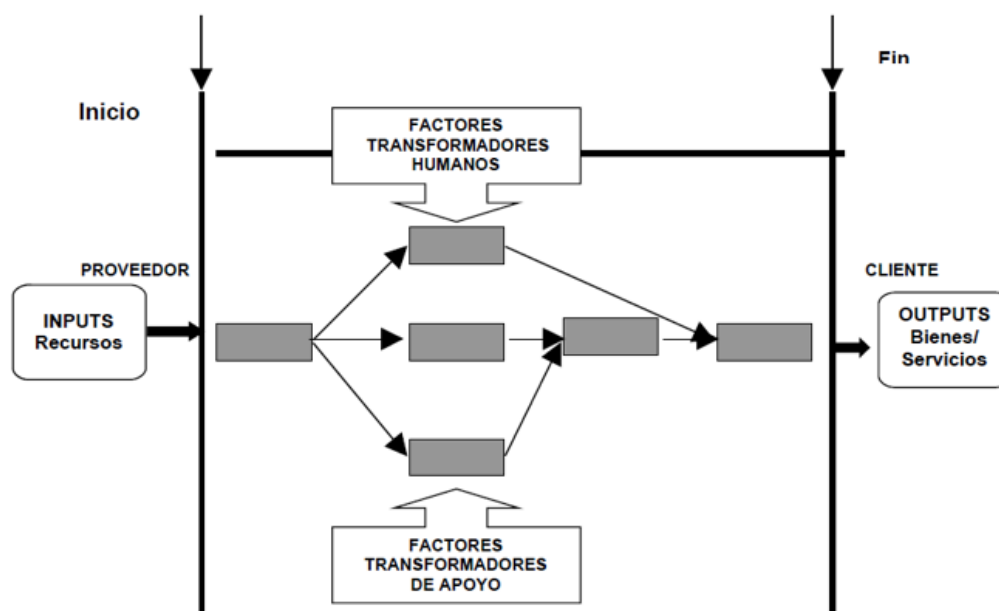
4. Outputs: son básicamente de dos tipos:

a. Bienes: tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto.

b. Servicios: intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente. Dadas las crecientes formas mixtas, ha comenzado a emplearse también el término de serducto (ser-vicio + pro-ducto) que indica la orientación a la satisfacción de necesidades del cliente a través de una actividad u objeto portador de ese valor (s.p.).

**Figura 3**

*Elementos del proceso de gestión.*



*Nota.* La gráfica representa los elementos de la gestión por procesos. Tomado de *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente* (s.p) por M. Mallar, 2010. Revista Científica "Visión de Futuro", 13(1).

La Norma Técnica N° 001-2018-SG/SGP, citada por Autoridad Nacional del Servicio Civil (2021) define los siguientes nueve elementos de un proceso:

**Objetivo del Proceso:** es el fin último que se pretende alcanzar con la ejecución del proceso.

**Dueño del Proceso:** es quien tiene la responsabilidad y la autoridad definidas para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto.

**Elementos de entrada:** Necesidades y expectativas de las personas, las cuales ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) o intangibles (información).

**Las actividades:** Es el conjunto articulado de tareas permanentes, continuas, interrelacionadas y secuenciales que consumen los insumos necesarios (recursos humanos, tecnológicos y financieros) para la generación de los productos.

**Productos:** Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad. Esta definición incluye como productos a las políticas y a las regulaciones.

**Persona que recibe el producto:** Término genérico para describir al receptor final del producto, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros, y pudiendo recibir de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otras.

**Recursos:** Elementos necesarios para la operación de los procesos. Pueden ser: recursos humanos, instalaciones, equipos, sistemas informáticos, recursos financieros, etc.

Los Controles: Conjunto de actividades (revisiones, inspecciones, pruebas) que están orientadas a la verificación del cumplimiento de las características previstas de los elementos de entrada, de las actividades y de los productos resultantes de los procesos.

El indicador de desempeño: Medida cuantitativa o cualitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos. Se asocia con el objetivo del proceso y sirve para la determinación de las metas (p.37-38).

Para Medina et al. (2019) “para culminar la definición de los procesos se realiza una ficha que incluya las características relevantes definidas en el diagrama, así como la gestión del proceso” (p. 337). La ficha del proceso tiene como propósito vincular los documentos, identificando las actividades asignadas como responsabilidades en el procedimiento, y señalando los formatos que luego se convertirán en registros que demuestren la gestión realizada. La información para incluir dentro de una ficha de proceso es diversa y debe definirse por la propia organización. En la tabla 5 se incluye un ejemplo de la información mínima que debe contener una ficha.

Tabla 5

*Matriz de caracterización de los procesos.*

Ficha técnica del proceso					
Nombre del proceso			Dueño del proceso		
Objetivo del proceso			Alcance del proceso		
Requisitos			Clasificación		
Descripción del proceso					
Entradas	Proveedores	Actividades	Responsable	Salidas	Destinatario
Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso					
Recursos		Documentos asociados			
Registros					
Indicadores					

### **La Administración Pública**

La Administración Pública es una organización instrumental del Estado, la cual está conformada por la Administración Central: los poderes Ejecutivo, Legislativo, Judicial y el Tribunal Supremo de

Elecciones en funciones administrativas. La Administración Pública no solo se encuentra conformada por las organizaciones de base territorial como la Administración Central y local, o la Institucional como las Administraciones Autónomas.

La Administración Pública tienen asignadas funciones que se definen a partir de los objetivos de la organización, a partir de esto se establece la estructura orgánica y las relaciones jerárquicas. Sin embargo, de acuerdo con Ruiz-Fuentes et al., (2014), citado por Autoridad Nacional del Servicio Civil (2021, p.), esto no es válido para ver el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos ni los flujos de información y comunicación interna. Según Castilla et al. (2006) en la Administración Pública los procesos se caracterizan por:

- Están orientados a crear valor, obtener resultados, satisfacer las necesidades y expectativas del ciudadano/usuario, alineando los objetivos con aquellas necesidades.
- Están orientados a dar respuesta a las funciones asignadas a la organización.
- Se componen de un inicio y un final definidos.
- Reflejan los flujos de información, de documentos y materiales.
- Reflejan las relaciones con ciudadanos, proveedores y entre diferentes unidades (clientes internos) u otras organizaciones.
- Son horizontales y atraviesan diferentes unidades funcionales.

Medina (2005) indica que los objetivos de la Gestión de Procesos en la Administración Pública inciden en la rendición de cuentas a la sociedad, siempre de forma muy clara y accesible. Hernández et al. (2015), se han definido unos objetivos esenciales en esta gestión y son los siguientes:

- Conocer las organizaciones de forma sistémica y desarrollar una visión horizontal de la misma.
- Favorecer la interacción de equipos de trabajo, para el intercambio de información y la gestión oportuna de soluciones.
- Hacer partícipe al recurso humano de todo el modelo, con un mayor sentido del compromiso, en cada uno de los procesos que adelante; indistintamente de su posición jerárquica. (p. 143)

### ***La Administración y su Transformación o Modernización***

La gestión pública o llamada también por varios autores Administración Pública ha atravesado por distintas etapas tal como lo menciona (Caravaca, y Jorgelina, 2019 citados por Chávez y Heredia, 2024, p.73). Constituye un proceso integral y de largo plazo que promueve la eficiencia y la eficacia institucional a través de cambios e innovaciones en el sistema económico, social, político, organizativo y cultural para alcanzar el desarrollo de la sociedad costarricense. La SGP (2018) citado por Salazar y Andree (2022) expresan que:

Debe adoptarse de manera paulatina en todas las entidades del Estado, con la finalidad de gestionar los procesos de forma transversal y consecutivo a todas las áreas, con el fin de identificar las necesidades y expectativas de las personas y lograr los objetivos institucionales (p. 12).

Para Salazar et al. (2020) citado por Alarcón Díaz et al. (2023) la implementación de la gestión por procesos ha demostrado mejorar la eficiencia y la madurez de la administración pública. Para Medina (2005),

La modernización orientada a la mejora de productividad, accesibilidad, calidad, eficacia y eficiencia de la gestión pública son una alta proporción del total de estrategias modernizadoras y la aproximación de gestionar con base en procesos se ha constituido en un referente indispensable para lograr que operen exitosamente. No es tan simple practicar la gestión por procesos en el sector público e introducir alguna o un conjunto de dichas iniciativas, requiere conocer las exigencias de cambio del área en la que se practicará, del conocimiento de las variadas conceptualizaciones, técnicas y modalidades que presenta el cambio por procesos, y de la comprensión de la estructura administrativa y política en la que se insertan. En este sentido, la gestión de procesos en la Administración Pública ayuda a garantizar:

- Procesos más claros
- Mejor uso del tiempo
- Reducción de costos
- Servicios de mayor calidad
- Toma de decisiones cualificadas

- Medición de los resultados
- Plataforma de gestión de procesos (p. 37 y 38)

La modernización de la Administración Pública pretende lograr que las organizaciones sean más eficientes y efectivas, propiciando una mejora en la calidad y la entrega de servicios a los ciudadanos. De acuerdo con Medina (2005), “los procesos de modernización se orientan, en buena medida, a la satisfacción de sus clientes (ciudadanos, beneficiarios, usuarios, regulados y consumidores” (p.65). La modernización consiste en mejorar la forma en que las entidades públicas están estructuradas y gestionadas internamente. De acuerdo con Flores y Núñez (2021) consideran que la gestión por procesos es como un pilar fundamental en el contexto de la modernización de las entidades públicas, la simplificación administrativa y la organización institucional.

Estos elementos se implementan como un modelo de gestión orientado a mejorar los resultados y, de esta manera, aumentar el valor público. Esto conlleva una transformación del clásico Estado burocrático hacia un modelo que sea más ágil, eficiente, transparente y centrado en responder a las necesidades de los ciudadanos (Barragán, 2022 citado por Alarcón Díaz, 2023). Según FONAFIFO (2022):

La modernización del estado implica no solamente un cumplimiento estricto del principio de legalidad sino también la necesidad de instaurar y concebir una relación estrecha entre la administración y la ciudadanía en el marco de la posición preponderante que ésta adquiere como primera y última beneficiaria de la labor diaria que desarrollan las instituciones públicas. El principio de eficacia de la administración pública, así como el resto de los principios generales, deben combinarse, en una administración moderna, con el derecho de participación de la ciudadanía (p. 4).

Para Mallar (2010) este nuevo contexto la concepción de la organización por procesos presupone sistemas de gestión que generan valor como una infraestructura que contiene o sostiene a los procesos. Para Medina (2005), “la modernización de la gestión pública se orienta, entonces, a la transformación de la forma y estilo de gestionar en la administración pública” (p.37). Medina (2005) indica,

Bajo esta lógica, las políticas modernizadoras han reconocido en el management poderosos argumentos para hacer frente a la forma de organización de funciones segmentadas, alta

especialización del trabajo, fragmentación de la responsabilidad y cadenas de procesos discontinuas que caracterizan a los aparatos públicos que buscan modernizar (p.37).

En su estudio Vargas y Ramírez (2020) citados por Chávez y Heredia (2024) utilizan de referencia lo que indica La Comisión Económica para América Latina (CEPAL 2020) donde, “destaca tres elementos claves para el desarrollo de la gestión pública: el uso adecuado de los recursos públicos, la internacionalización de la gestión por resultados, y la internalización enfocada en la transparencia de la información” (p. 10).

### ***¿Por qué Implementar la Gestión de Procesos en la Administración Pública?***

En la Administración Pública la gestión de procesos desempeña un papel importante, además es un tema transversal. De acuerdo con Medina (2005) “la modernización administrativa ha irrumpido con fuerza en la Administración Central del Estado y especialmente en aquellos servicios cuya mejora representa rentabilidad inmediata (resultados visibles) para generar adhesión y confianza a iniciativas de mayor envergadura” (p. 72). Contreras et al. (2017) señalan que la gestión de la organización al basarse en un enfoque de procesos añade valor tanto a los procedimientos como a los productos, con una orientación hacia resultados que beneficien a quienes utilizan los servicios. Como parte de las conclusiones del artículo, “Aproximación a la gestión de procesos en la administración pública local en Cuba, publicado por Alarcón y Sánchez (2018), indican que,

Los resultados expuestos explican el valor de la gestión de procesos en las organizaciones –con énfasis en las administraciones locales– que tienen ante sí un alto compromiso con la satisfacción de las demandas ciudadanas. Para alcanzar esta meta, es preciso disponer de herramientas que faciliten la identificación y definición de los procesos en correspondencia con los paradigmas de actuación de las administraciones públicas (p. 211).

Por su parte, Contreras et al. (2017) define valor como “todo aquello que se aprecie o estime”, ..., obviamente, valor no es un concepto absoluto sino relativo (p. 31). Mediante este enfoque se busca una mejora a lo interno de manera que se traduzca en la optimización y eficiencia de las organizaciones. Esto para brindar servicios de mayor calidad, al mejorar el tiempo, los beneficios y reducir los gastos, entre otros. Para Domínguez et al. (2022) citado por Alarcón et al. (2023) la gestión por procesos facilita a las

organizaciones la identificación y definición eficiente de sus procesos estratégicos, con el objetivo de alcanzar metas concretas y dirigir el crecimiento y desarrollo de esta.

El sector público se enfrenta a recursos limitados, materiales escasos y plazos ajustados, en estos casos, la gestión de procesos contribuye a la transparencia y a la prestación de servicios de forma más eficiente. Medina et al. (2019) citado por Flores y Núñez (2021) menciona que introducir este enfoque es una tarea laboriosa y compleja, ya que, por años, han existido organizaciones que han presentado una estructura funcional (p.144). El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades orgánicas y unificando sus enfoques hacia los objetivos de la entidad. En este sentido diversos autores Caiden (1988), Auicon (1990), Crozier (996) y Boorsma (1996) citados por Medina et al. (2019) expresan que,

La modernización administrativa se orienta al desarrollo de sistemas de evaluación de resultados que generen evidencia del incremento en productividad o eficiencia y valor público creado por la actividad administrativa. Sistemas diseñados para el seguimiento de procesos, productos efectos e impacto de los programas públicos. Con su desarrollo se busca la vinculación entre la asignación de recursos y el rendimiento de las instituciones que conforman a la Administración pública y eliminar la situación tradicional en la que, excepto en crisis fiscales extremas, los programas públicos nunca mueren o se reforman (p. 65).

Es decir, los procesos se ejecutan mediante los distintos órganos o unidades orgánicas que conforman el organigrama de la entidad. Cuando una organización pública se gestiona por procesos, se centra en la gestión y el control de los procesos y de las interacciones entre estos procesos y las interfaces entre las jerarquías funcionales de la organización. Con las soluciones de gestión por procesos, el sector público es más eficiente, incluso con una infraestructura más reducida. Garantiza varias ventajas para la organización, que van desde el control del acceso a los datos a la automatización, hasta la transformación digital del sector público. Este nuevo enfoque de gestión se encarga de resolver los problemas relacionados con la gestión de una organización, basándose en su infraestructura de procedimientos. Según Medina (2005):

A partir de esta se puede analizar, organizar y optimizar los procesos operativos de principio a fin al identificar los procesos clave de la organización, analizarlos, describirlos, implementar cambios en ellos, monitorizar los resultados y mejorarlos de manera constante (p. 114).

Según Medina (2005) “para las organizaciones públicas se agrega valor, por ejemplo, cuando el gobierno regula eficientemente, favorece la competencia, incentiva la innovación y reducción de costes y mejora tarifas de los bienes y servicios a los consumidores de manera transparente y equitativa” (p. 114). La implementación de la gestión por procesos debe llevarse a cabo de manera lo más participativa posible. Expone Mallar (2010) que al diseñar nuevos procesos o rediseñar los existentes, es esencial involucrar a las personas que los ejecutarán, ya que son quienes mejor comprenden las situaciones que se presenten.

Asimismo, Zamora (2017), afirma que la planificación integral en las operaciones de las organizaciones está relacionada con las decisiones que se tomen en los procesos para alcanzar las metas, lo cual, a través de la mejora de dichos procesos, resultará en un mejor desempeño. Medina et al. (2019) plantean la pregunta, “¿Por qué gestionar por procesos?”, como parte de su respuesta expresan,

Con procesos segmentados o rotos en piezas disconexas, cada una oculta en un departamento o área funcional por separado, nadie está en posición de ver y comprender la globalidad del proceso desde su inicio hasta el fin. Los gerentes departamentales están preocupados de su propia función, mientras los directivos de la empresa están lejos de la acción y son incapaces de comprender las rupturas que suceden cuando un proceso intenta atravesar de un departamento a otro (p. 113).

Para Medina et al. (2019), la gestión por procesos implica transformaciones en la estructura, el clima y la cultura organizacional, entre otros, supone un cambio integral en el estilo de gestión, y más allá de ajustes en ciertas tareas, actividades en áreas específicas de la organización.

### **¿Qué son procesos administrativos y qué es el Procedimiento Administrativo?**

De acuerdo con Medina (2005) “los procesos administrativos involucran diversos tipos de tareas” (p. 153). Este autor explica que, en el análisis de procesos, existen dos categorías fundamentales de actividades y tareas a examinar: las operativas o de ejecución y las directivas o de toma de decisiones, cada una de ellas las define como,

- Las operativas son, frecuentemente, actividades de naturaleza rutinaria, repetitiva y de carácter interno, normalmente con alto grado de estandarización- y que presentan, entonces, estabilidad.
- Las directivas son aquellas que apoyan funciones como evaluación y planeación o bien que proveen recursos para el desarrollo y buen desempeño de procesos operativos (Medina, 2005, p. 153).

El procedimiento administrativo es el marco en el que tiene lugar la actividad de la Administración Pública. Todos los procedimientos están regidos por normativa derivada de la Ley General de la

Administración Pública de 1978 (Ley No. 6227 de 2 de mayo de 1978). Para garantizar la eficacia y agilidad de la Administración Pública se establecen a lo interno de las instituciones procesos y procedimientos que deben estar bien definidos para optimizar las tareas. Según indica Jinesta (2017):

La Ley General de la Administración Pública tuvo la pretensión de establecer un procedimiento administrativo común y general, evitando la dispersión y atomización de procedimientos que imperaba en el estado de cosas anterior, con lo cual introdujo un grado importante de seguridad, homogeneidad y uniformidad en el marasmo asimétrico de trámites y procedimientos existentes antes de ese momento.

El procedimiento administrativo es una secuencia de actuaciones que tiene lugar en un acto administrativo definido por la autoridad administrativa de este acto administrativo. Los procedimientos administrativos corresponden a un conjunto ordenado de trámites y actuaciones formalmente llevadas a cabo, según lo legalmente previsto, para dictar un acto administrativo o expresar la voluntad de la Administración.

De acuerdo con Medina et al. (2019), “a los procesos administrativos se les otorga un rango más amplio de actuación y discrecionalidad, ubicándoles en algún área funcional de la organización y siendo capaces de englobar procedimientos, normas y programas, con el objeto de alcanzar un fin concreto” (p. 120). Harold Koontz y Cyrill O'donnell (1961) o bien R.F. Neuschel (1950) citados por Medina, 2005, describen al procedimiento administrativo como,

Los procesos y procedimientos administrativos además de crear un modo estandarizado de realizar las actividades en los órganos de la Administración favorecen la interacción entre los miembros que involucra, directa e indirectamente, su desarrollo. El efecto de esto es, no sólo que cada miembro que desempeña una función dentro del proceso o procedimiento tenga un estilo de hacer su trabajo, sino que tiene también ciertos patrones acostumbrados de relación con el resto de sus compañeros. Estos patrones se hacen estructurales y originan tradiciones, convenciones y rituales que caracterizan la actuación de la Administración (El medio por el cual es iniciada, llevada a cabo, controlada y detenida toda acción que se repite en una organización, se

constituye entonces como una secuencia lógica y detallada de tareas a realizar que define la manera de hacer las cosas en una organización (p. 131 y 132).

### **Creación de Valor**

El modelo de gestión por procesos se enfoca en la generación de valor tanto para la organización como para sus clientes. Según Moore (1998) citado por señala Medina (2005), señala que, “el objeto del trabajo directivo en el sector público es crear valor público, del mismo modo en que el trabajo directivo del sector privado es crear valor privado” (p. 115). Para Medina (2005) “en las organizaciones públicas, el valor de su actividad no se relaciona con la utilidad o beneficio obtenido por la venta de un producto o servicio, sino con el impacto o el resultado neto alcanzado” (p. 114). Propone un principio gerencial que va más allá de la optimización aislada de funciones y replantea los modelos de trabajo y de prestación de servicios desde la función pública. Donde se vinculan departamentos y funciones, todos dirigidos hacia la consecución de un objetivo común. En la administración pública, la incorporación del enfoque por procesos se ha convertido en componentes clave para la modernización. Desde esta perspectiva, no solo se busca el incremento en productividad y rendimiento, sino la gestión eficaz de todos sus procesos internos, en la que la entidad se concibe como una red interconectada de procesos administrativos.

Refiriendo la creación de valor a la Administración Pública, Medina (2005) indica que “hay valor público, cuando se modifican las variables de bienestar a través de programas y proyectos sociales” (p. 114). A su vez, indican que “también hay valor público, cuando el gobierno regula eficientemente, sectores que han sido abiertos a la competencia (desregulación)” (p. 114). Además, exteriorizan que, “las tareas recaudatorias del gobierno crean valor cuando se hacen de manera eficiente (reduciendo la evasión), transparente y equitativa (recaudación progresiva), lo que permiten disponer de recursos fiscales, en ocasiones para la realización de actividades específicas (impuestos condicionados) (p.114)”. “Finalmente el aparato público crea valor público mediante la provisión de bienes públicos, como la defensa nacional” (p. 114). Estos mismos autores expresan que, “una buena regulación favorece la competencia, ésta incentiva la innovación y reducción de costes y mejora tarifas a consumidores” (p. 114).

Para Serna (1999) citado por García (2016) expone que “brindar servicio al cliente de forma integral agrega valor, lo cual representa una estrategia acertada para ofrecer ventajas competitivas y resultará un factor diferenciador en mercados en donde hay gran cantidad de competidores” (p. 388). Este mismo autor cita a Serna (1999) para explicar que “el punto central del servicio al cliente es su satisfacción, el servicio se produce y consume instantáneamente”. Por lo tanto, en gran medida su satisfacción

dependerá de la forma en la cual se aprovecha esa oportunidad, así como de la eficiencia con la que se logra producirlo y ofrecerlo al usuario (García, 2016, p. 388). Según Cabeza y Neira (2019),

La identificación de los componentes de los procesos permitirá su caracterización y representación en el contexto específico de estudio, para iniciar los experimentos, y así, iniciar el proceso de probar estrategias para la optimización de procesos de negocio con el propósito de crear y/o mantener ventajas competitivas (p. 371).

### **Cadena de Valor**

Para Medina (2005), “el antecedente más importante respecto de la consideración de una organización como un conjunto de procesos articulados entre sí para crear valor, es sin duda la cadena de valor, concepto pionero de Michael Porter” (p. 170). El concepto de "cadena de valor", desarrollado por Porter (1985), explica cómo una empresa organiza y gestiona sus actividades para aumentar el valor de sus productos o servicios. Según Porter (2016) citado por Medina et al. (2019) la cadena de valor involucra una serie de pasos o procesos interconectados dentro de la organización, cada uno aportando valor adicional en cada etapa de transformación de los insumos hasta llegar al producto final. Según Lira (2021) la cadena de valor, “es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al producto final” (p. 17). En ese mismo orden este autor indica que,

El modelo considera a la empresa como una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los productos y servicios de una empresa. Las actividades primarias están más relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa que crean valor para el cliente. Las actividades primarias incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y marketing y servicio (p. 17).

### **Calidad**

De acuerdo con Mallar (2010), citado por Zabala y Veléz, (2020) “es así la satisfacción del cliente pasa por poner el énfasis en la mejora de la calidad a fin de que el usuario final quede satisfecho con el producto o el servicio que recibe” (p.267). Según expresa Medina (2005),

No existe algo así como una definición global o única de calidad, más bien cada una de las diversas definiciones más utilizadas que enfatizan aspectos como excelencia, satisfacción del cliente o

cumplimiento de estándares, entre otras poseen sus propias ventajas y debilidades en función de la medición, relevancia para el consumidor o aplicación administrativa (p. 89).

Según expresa Medina (2005),

Sus principios son: satisfacción del “cliente”; mejoramiento continuo de los procesos gerenciales y trabajo en equipo. Su operacionalización descansa en un conjunto de prácticas y técnicas, muchas de ellas provenientes de la estadística descriptiva y otras del campo del desarrollo organizacional (p. 89).

Romero (2019) citado por Zabala y Veléz (2020) expresa que,

La gestión de la calidad genera beneficios a cualquier empresa para alcanzar los objetivos deseados que añade valor a sus productos y servicios; con ellos se conseguiría satisfacción en los clientes y el alcance de ventajas competitivas que hagan la diferencia en su campo (p. 267).

La gestión de calidad de los servicios se ha posicionado en las últimas décadas como un elemento preponderante que reporta múltiples beneficios para mantener a las empresas de manera exitosa en el competitivo mundo de los negocios (Zabala y Veléz, 2020, p. 270). Además, en este sentido, López (2018) citado por Zabala y Veléz (2020) indica que,

La gestión de calidad de los servicios constituye una herramienta valiosa por varios motivos,

1. Asegurar la calidad del producto o servicio ofertado por la empresa, a fin de cumplir con las exigencias del cliente y,
2. Posibilita la incursión de manera competitiva de la organización en el vertiginoso ambiente de los negocios de la actualidad (p 269).

### **Mejora**

Beltrán et al. (2009) define como la mejora de los procesos a la necesidad de establecer las acciones correctivas necesarias para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, esto cuando un proceso no alcanza sus objetivos, lo que implica que la organización deberá actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados (p. 70). Hernández, Barrios, & Martínez (2018) citados por Zabala y Veléz (2020) afirman que “la creciente importancia de los procesos de servicios requiere más y mejores metodologías para su mejora” (p. 271).

Para Lira (2021) “una propuesta de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso” (p. 38). Este autor indica que,

Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico, por ejemplo: Simplificar y eliminar burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades, eliminar desperdicios, etc.). Normalizar la forma de realizar las actividades. Establecer un procedimiento. Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos (eliminar los productos no conformes). Reducir el tiempo del ciclo. Análisis del valor. Costos. Alianzas, convenios (con proveedores). Innovaciones tecnológicas. Uso de las TIC's (p. 38-39).

Finalmente, este autor expresa que algunos de los beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos son:

- Se disminuyen el uso de recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia.
- Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.
- Se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.
- Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización (p. 39).

Según Beltrán et al. (2009), para llevar a cabo esta mejora continua, la organización puede utilizar diversas herramientas de calidad como el ciclo de mejora continua o PDCA, también conocido como el ciclo de Deming. Este ciclo permite una mejora continua y gradual, adaptando y perfeccionando los procesos en cada repetición, promoviendo una organización cada vez más eficiente y alineada a sus objetivos. Constituye una metodología que guía la mejora continua de procesos en cuatro etapas secuenciales: Planificar (P), Hacer (D), Verificar (C) y Actuar (A). Este ciclo se utiliza para estructurar y sistematizar el esfuerzo de mejorar procesos, productos o servicios en una organización.

- Planificar (P): Se identifican los objetivos y las mejoras deseadas. Se analiza la situación actual para detectar problemas y se planifican las acciones específicas necesarias para alcanzar las metas establecidas.
- Hacer (D): Se implementan las acciones o cambios planificados en una pequeña escala o como un piloto, para minimizar riesgos y evaluar el impacto de la implementación.

- Verificar (C): Se evalúa el resultado de las acciones realizadas mediante la recolección y análisis de datos. Se mide la efectividad de las acciones para comprobar si las mejoras planificadas han sido logradas.
- Actuar (A): Se decide si las acciones deben ser ajustadas, o si se estandarizarán como una nueva forma de trabajo. En esta etapa, se institucionalizan las mejoras o se establecen los cambios necesarios para reiniciar el ciclo y continuar con nuevas mejoras (p. 48).

### **Desempeño**

Las organizaciones están conformadas por personas que desempeñan un trabajo de manera individual o colectiva. Para Chiavenato (2010) González y Vílchez (2021), “el desempeño laboral es el esfuerzo individual dirigido a alcanzar los objetivos fijados, el cual depende de las habilidades y capacidades de las personas y de la percepción del papel que desempeñan” (p. 59). Sobre este tema González y Vílchez (2021) expresan que “el desempeño laboral se considera, por lo tanto, una actividad importante en la función de integración de personal, pues a través de ella es posible identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones” (p. 56). El desempeño es un término que reúne varios factores en una medida evaluable, relacionado con el logro de objetivos organizacionales en un entorno exigente. Para González y Vílchez (2021),

El personal administrativo es un punto de lanza importante para la institución, ya que son los responsables de la planificación, organización, dirección y control de las actividades o funciones administrativas, presupuestarias, financieras, entre otras, de la organización. Por ello, es importante conocer qué tan eficientes o eficaces son sus trabajadores administrativos en la ejecución o desempeño de sus funciones o tareas con relación a las labores ejecutadas por cada uno de estos en sus espacios laborales de trabajo; por lo cual es necesario examinar el desempeño laboral del personal administrativos para conocer el alcance de sus actividades y objetivos laborales y, por ende, alcanzar el éxito de la empresa (p. 57).

Autores como Chiavenato (2010) y Robbins (2014) citados por González y Vílchez (2021) subrayan que el éxito de una empresa depende en buena medida del personal, ya que,

En este sentido, comparten las ideas en relación con la oportunidad para identificar y mejorar las deficiencias del desempeño laboral; pero, además, sostienen que el éxito de una empresa dependerá en gran medida de contar con un recurso humano evaluado, preparado y motivado

para garantizar la competitividad, la productividad y, en consecuencia, su eficiencia organizacional (p. 57).

Para Gibson et al. (2008) citado por González y Vílchez (2021), “el desempeño organizacional depende del desempeño individual y colectivo. Está ligado a la calidad en el cumplimiento de las responsabilidades gerenciales y se conecta con aspectos como la rentabilidad, eficiencia, productividad y eficacia en la toma de decisiones” (p. 57). En este contexto,

El proceso de atención al cliente es crucial para la solidez y competitividad de la organización, ya que los clientes demandan un servicio ágil, empático y de alta calidad, así como respuestas efectivas y una comunicación que les haga sentir valorados. Todo ello depende de las habilidades y capacidades de las personas y de la percepción del papel que desempeñan (González y Vílchez, 2021, p. 68).

### **Optimización**

El concepto de optimización de procesos en la gestión pública, que se trabaja es a partir de la revisión documental y bibliográfica efectuada por Quintero (2023). A través de su análisis este autor concluye que,

La optimización de procesos en la gestión pública es un tema de actualidad tanto a nivel nacional como internacional. Las últimas décadas están marcadas por el surgimiento de iniciativas de gestión pública que facilitadas por el desarrollo sostenido de las tecnologías proponen como prioridad número uno a las personas y al planeta. Aunque el objetivo final de la Administración pública continúa siendo el mismo generar valor público, los procesos de gestión se rigen por principios de eficiencia, eficacia, participación ciudadana y transparencia y colaboración que atañen de igual forma a las instituciones y son facilitados por las tecnologías, introducen nuevos actores en la resolución de problemas y añaden la colaboración entre el sector público y privado (p. 1729).

Este autor en su investigación evidencia una serie de conceptualizaciones ligadas al uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones (TIC) como herramientas facilitadoras de la Administración Pública para maximizar el valor público de la gestión. Entre ellas se destacan el Gobierno

Electrónico, Gobierno Abierto, Gobernanza Electrónica, Gobernanza Digital y la e-Administración que, utilizadas para elevar la eficiencia, la eficacia y el rendimiento de los procesos de gestión en la prestación de servicios (p.1707). En el estudio realizado por Ripalda, J. (2020) citado por Chávez y Heredia (2024) hablan del uso de las TICs como herramienta para lograr una modernización en la gestión pública, del Gobierno Electrónico basado en mejorar los servicios públicos y entregar transparencia, “esta herramienta del e-government es fundamental para una gestión pública moderna, ya que brinda mucha información, simplifica procesos comerciales e impacta en la comunicación entre los diferentes niveles del gobierno” (p. 11).

En la discusión plantea aspectos relevantes que se consideraran en el desarrollo de la propuesta sobre los beneficios y perjuicios de la optimización, los cuales se citan a continuación,

Entre los innegables beneficios que provee la optimización de los procesos de gestión pública mediante el empleo de las tecnologías es posible mencionar que: garantizan una relación más abierta entre los ciudadanos y las administraciones: se eliminan las barreras de los horarios, es posible acceder a los servicios públicos los 365 días del año, las 24 horas del día; se garantiza transparencia, los ciudadanos acceden a la información y conocen los procedimientos y mecanismos al interior de las organizaciones, participan y exigen la rendición de cuentas de los asuntos públicos; es garantía de la cercanía entre ciudadanos y administraciones proveída por una diversidad de canales de comunicación que se abren a través de los cuales los ciudadanos interactúan en función de sus necesidades e intereses con las administraciones públicas; facilita la cooperación interinstitucional por lo que la gestión pública es más integral ; y facilita la relación e interacción de los actores públicos y privados. Sin embargo, puede ocurrir que estos beneficios no sean percibidos por la ciudadanía si las administraciones públicas no proveen incentivos: como la simplificación de trámites o la reducción de los plazos o costos en la transición hacia la virtualización de los servicios públicos. Algunos autores destacan la importancia de adoptar medidas en el orden técnico, organizativo y jurídico para contrarrestar o minimizar los riesgos que surgen ante el uso extendido e intensivo de las tecnologías en la gestión pública. Uno de los riesgos comúnmente identificados, se asocia con la profundización de la brecha digital, lo que

agravaría la situación de desigualdad provocada por la tecnología y el acceso y uso por grupos sociales vulnerables por razones de discapacidad, escasos recursos económicos, desconocimiento o insuficiente capacitación técnica (p. 1728).

### **Servicio**

Para García (2016), existe diversidad de las definiciones sobre el servicio, “sin embargo, se cree pertinente tomar en cuenta tres criterios: el servicio como producto de la empresa, el servicio como valor agregado y el servicio al cliente” (p. 382). De acuerdo con Montoya y Boyero (2013) citados por García (2016), establecen que, “el servicio consiste en el conjunto de vivencias resultado del contacto entre la organización y el cliente, por lo que se considera la mejor manera de generar una relación adecuada, de la cual dependen su supervivencia y éxito” (p. 382). Según estos autores, “de la satisfacción que se brinde a través del servicio deriva que la empresa conserve el cliente y, por eso, debe entender la importancia esencial de esta práctica” (p.382). Al implementar la cultura de servicio, se busca un impacto en la mejora de la atención al cliente. Para el cliente de forma directa un servicio tendrá valor si cumple sus expectativas, ya que se sentirá apreciado. Dada la importancia del servicio en las organizaciones, estas dedican esfuerzos para que el usuario se sienta satisfecho y perciba que el servicio o producto recibido justifica su inversión. “El servicio al cliente constituye para las organizaciones una de las grandes exigencias que demanda adecuada atención para lograr una impecable prestación de este” (García, 2016, p.382).

Albrecht (2006) citado por García (2016) expresa que “para una mejor comprensión, cabe hacer referencia sobre el denominado triángulo de servicio propuesto por, el cual contempla la interacción de tres elementos responsables de la optimización del servicio: las estrategias, los empleados y los sistemas orientados al cliente” (p. 383). Según Serna (1999), citado por García (2016), el concepto de servicio al cliente se describe como “un conjunto de técnicas establecidas y perfiladas en las organizaciones, en base los requerimientos y expectativas de los usuarios, con el propósito de entregarle un servicio superior, en comparación con la competencia” (p. 385).

En primer lugar, el autor toma en cuenta la estrategia de servicio, la cual se refiere a la necesidad de establecer medidas que permitan unificar todos los niveles, para canalizarlos procesos de la empresa hacia la satisfacción de las exigencias y requerimientos de los clientes. Seguidamente, como su segundo eslabón, se mencionan los empleados que sirven de enlace con el público, quienes deben ser sensibilizados para asumir el compromiso de enfocarse en el cliente y su

satisfacción. El último componente es constituido por los sistemas amigables para el cliente, los cuales deben diseñarse observando sus intereses, gustos y preferencias, por encima del interés de la empresa (p. 383).

Para Leppard y Molyneux (2000) citados por García (2016),

El servicio como valor agregado representa el esfuerzo por sobresalir, ofreciendo a los clientes algo más allá de la simple transacción. Las empresas aplican esta práctica para que el cliente se sienta valorado, a lo que llaman el "factor de sentirse bien". Este enfoque en el ámbito comercial incluye cortesía y amabilidad en el trato, disposición para resolver problemas en beneficio del cliente, atención personalizada, entre otros aspectos que enriquecen la experiencia del usuario (p. 386).

### **Capítulo III: Marco Metodológico**

Esta sección abarca la estructura que orientará la investigación, con el propósito de establecer las estrategias, métodos y técnicas que se emplearán para la recolección y análisis de los datos. En este sentido Franco (2011) expresa que el marco metodológico “es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, ...” (p.118). Para Azuero (2019) la metodología de la investigación:

Hace referencia a todas las decisiones que el investigador toma para alcanzar sus objetivos, las cuales se enfocan en aspectos tales como el diseño de la investigación, la estrategia a utilizar, la muestra a estudiar, los métodos empleados para recoger los datos, las técnicas seleccionadas para el análisis de la información y los criterios para incrementar la calidad del trabajo, entre otras (112).

#### **Enfoque de la Investigación**

Para esta investigación se adopta un enfoque cualitativo, de acuerdo con Hernández et al. (2014), este enfoque se caracteriza por su orientación hacia la comprensión profunda de los fenómenos a través de la interpretación de las experiencias, percepciones y significados que las personas les atribuyen. La UNED (2021) expone que la investigación cualitativa es una estrategia que se basa en una rigurosa descripción contextual de los hechos o situaciones (p. 138). De acuerdo con Azuero (2019), “la investigación cualitativa atraviesa diversas disciplinas, participa de una gran variedad de discursos o perspectivas teóricas y engloba numerosos métodos y estrategias de recogida de datos” (p. 117). Este enfoque tiene la flexibilidad de permitir un mejor ajuste a la naturaleza del problema, además facilita la recolección de información de los actores involucrados. Como lo indican Taylor y Bogdan (1998) citados por Azuero (2019):

El proceso investigativo tiene como propósito final generar conocimiento a través de la resolución del problema establecido al inicio del estudio, dicho problema viene expresado normalmente, en las preguntas y objetivos de la investigación, de modo que el investigador se ve en la necesidad de tomar una serie de decisiones para enfocar el problema de investigación y buscar soluciones al mismo (p. 111).

Hernández et al. (2014), señalan que el enfoque cualitativo se fundamenta principalmente en una lógica y un proceso inductivo, comenzando por la exploración y descripción, para luego desarrollar ideas teóricas. Monje (2011), reafirma que “la investigación cualitativa intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva” (p. 16). Esto sin duda facilita la profundidad en el análisis, al permitir un estudio detallado de los fenómenos relacionados con la gestión de procesos en la administración pública, considerando las experiencias y percepciones sobre la organización, las relaciones entre los actores y las dinámicas internas, así como son gestionados los procesos administrativos en otros. En una investigación cualitativa la organización y la estructura de los datos es creativa, la persona que investiga puede buscar la forma que más se ajuste al tipo de información que obtuvo (UNED, 2021, p. 143).

### **Diseño de la Investigación**

Se adapta el diseño no experimental en esta investigación ya que se observan y analizan los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural. Para Hernández y Mendoza (2018), los datos se obtienen en situaciones reales, sin alterar las condiciones ni los comportamientos de los participantes, el investigador se limita a recolectar y analizar datos. Utiliza una muestra no probabilística por conveniencia, seleccionando casos accesibles que el investigador considera útiles para el estudio (Hernández et al., 2014).

### **Método**

La investigación planteada es de carácter transversal, ya que las categorías de análisis se recopilarán en una sola ocasión, mediante la implementación de diversas técnicas durante un periodo estipulado. Según Hernández y Mendoza (2018), en la investigación transeccional o transversal, se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p.176).

Se realiza un estudio de caso ya que permite analizar el fenómeno en su entorno natural y con una perspectiva holística, buscando entender cómo y por qué ocurre en contextos específicos. Para Hernández et al. (2014) el estudio de caso de corte cualitativo, “es la unidad básica de la investigación, conlleva percepciones abiertas. Se centra en explorar en profundidad una unidad específica (como una persona, grupo, evento, organización o comunidad) para comprender sus características, dinámicas, contextos y significados únicos” (p.331). Según Monje (1996) “su propósito fundamental es comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo” (p. 116).

De acuerdo con Pasquero (1988) citado por Medina (2005) indica que, “la utilización de técnicas de investigación comparativa es una tendencia creciente en los estudios de gestión. De esta manera, el

manejo de técnicas cualitativas en dichos estudios se ha ido convirtiendo más en una regla que en una excepción” (p. 25). Según expresa Medina (2005) “respecto al campo de la gestión pública, y a otros campos afines, la investigación comparativa y la enseñanza mediante la utilización de casos se ha constituido como un componente importante de dicha tendencia” (p. 25).

### **Tipo Descriptivo**

La investigación corresponde a un estudio descriptivo se caracterizan por enfocarse en describir las características fundamentales de los fenómenos o situaciones de interés, proporcionando una visión clara de los hechos tal como se presentan en un momento dado. Hernández y Mendoza (2018) expresan que en los estudios descriptivos el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos variables) y después recaba información sobre cada una de ellas, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo) (p.108). No buscan explicar las causas o relaciones entre variables, sino más bien identificar patrones, tendencias y perfiles. Según UNED (2021) este tipo de estudios se centra en responder preguntas como "¿qué es?" y "¿cómo es?" un fenómeno.

### **Población y la Muestra**

La población está dada por todos(as) los(as) funcionarios del Fonafifo. Dado el enfoque cualitativo de esta investigación y al ser un estudio de caso, se utiliza una muestra no probabilística. Como lo indica Hernández et al. (2014), para el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor. En este sentido, y por la naturaleza de esta investigación la muestra se establece antes de recolectar los datos, durante la recolección de éstos o se va modificando paulatinamente con forme se desarrolla la investigación (Hernández et al., 2014). De acuerdo con Rodríguez et al. (1996) citado por Monje (2011):

El muestreo que se sigue en la selección de informantes tiene un carácter intencional, dinámico y secuencial. Los sujetos se eligen de forma intencionada de acuerdo con unos criterios establecidos por el investigador, y este proceso de selección se continúa prácticamente durante todo el proceso de investigación. Se parte de la elección de unas personas que responden a unas cuestiones, se abordan nuevas cuestiones, se pregunta a nuevos informantes (p. 45).

### **Objeto de Estudio**

El objeto de estudio en esta investigación es el Programa de Pago por Servicios Ambientales y los procesos que se desarrollan para la ejecución de este. Por lo tanto, será el objeto sobre el que se centran las observaciones y sobre el cual se recopila y analiza la información para responder a las preguntas de

investigación. El Programa por Pago por Servicios Ambientales, es un mecanismo de financiamiento para el manejo, la conservación y el desarrollo sostenible de los recursos del bosque y de la biodiversidad. Este programa es llevado a cabo por el FONAFIFO. La Ley Forestal N°7575 de 1996, en su artículo 3, inciso k incorpora la definición de servicios ambientales, en el artículo 46 creando al FONAFIFO como la entidad responsable de ejecutar el programa de PSA. En el artículo 69 se establece que el 3.5% de la recaudación del impuesto único a los combustibles fósiles sea trasladado a FONAFIFO para la operación del Programa de PSA. Es a partir del año 1997 que el mecanismo inicia su implementación, con la cual se ha logrado invertir en el territorio nacional más de 700 millones de dólares, contribuyendo a la recuperación y mantenimiento de la cobertura forestal que de acuerdo con el mapa elaborado por el Sistema Nacional de Áreas de Conservación en 2022 el país alcanza el 57.1% de cobertura forestal. El programa de PSA es voluntario, cada año FONAFIFO establece un periodo de recepción de nuevas solicitudes para todas aquellas personas interesadas que puedan aplicar y que sus fincas sean consideradas para sumarse al programa luego de cumplir el proceso de selección y cumplimiento de requisitos.

Las acciones repetitivas y ordenas que se realizan para acceder al programa de PSA son las que han dado pie a la formulación de procedimientos a la luz del marco normativo. A su vez estos procesos estructuran el funcionamiento del programa. La asignación de responsabilidades de cada una de las áreas operativas que se involucran en la gestión busca brindarles a los distintos tipos de beneficiarios los resultados esperados del PPSA.

El Programa por Pago por Servicios Ambientales, como mecanismo de financiamiento para el manejo, la conservación y el desarrollo sostenible de los recursos del bosque y de la biodiversidad, se sostiene en cuatro pilares fundamentales: Marco Legal, Financiamiento, Gobernanza y Evaluación. Tiene como objetivos estratégicos:

- Aumentar las fuentes de recursos para el financiamiento de servicios ambientales
- Mantener la dotación de servicios ambientales por medio del financiamiento permanente en áreas de interés prioritario
- Apoyar la actividad productiva forestal mediante el fortalecimiento de las capacidades de quienes proveen servicios ambientales

De acuerdo con la Ley Forestal N° 7575 (1996) se crea al Fonafifo, cuyo objetivo entre otros, será captar financiamiento para el pago de los servicios ambientales que brindan los bosques, las plantaciones forestales y otras actividades necesarias para fortalecer el desarrollo del sector de recursos naturales. En la tabla 6 se definen la misión, la visión y los objetivos estratégicos del Fonafifo, de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional, 2020-2025.

Tabla 6

*Definición de la misión, la visión y los objetivos estratégicos del Fonafifo.*

<b>Definiciones</b>	
<b>Misión</b>	Contribuir al desarrollo sostenible por medio del financiamiento a quienes proveen servicios ambientales desde una perspectiva de gestión pública integradora e innovadora
<b>Visión</b>	Ser la institución líder en la implementación de mecanismos financieros de servicios ambientales del bosque y otros ecosistemas para mejorar la calidad de vida de las personas.
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las capacidades organizacionales para la administración y diseño de mecanismos de financiamiento ambiental.</li> <li>• Aumentar las fuentes de recursos para el financiamiento de servicios ambientales.</li> <li>• Mantener la dotación de servicios ambientales por medio del financiamiento permanente en áreas de interés prioritario.</li> <li>• Apoyar la actividad productiva forestal mediante el fortalecimiento de las capacidades de quienes proveen servicios ambientales</li> </ul>

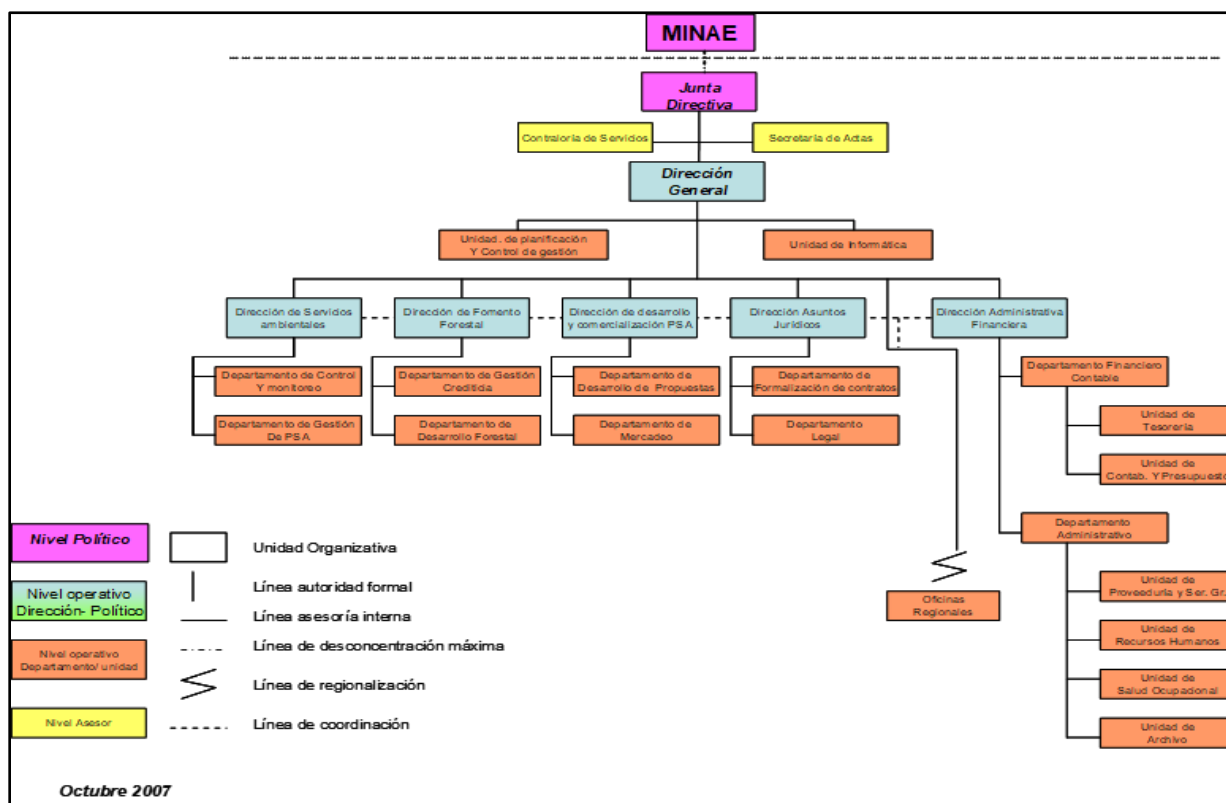
El Fonafifo es una institución pública que opera bajo una visión funcional manteniendo una jerarquía vertical, compuesta por una Junta Directiva, un director ejecutivo y cinco direcciones con diferentes departamentos y unidades, cada una con su rol respectivo (Fonafifo, 2024). Para Münch (2018) citado por Ñañez et al. (2021) “la estructura organizacional es la arquitectura de la empresa y se integra por el conjunto de procesos jerárquicos, áreas y luego de relaciones y conductas con el sistema formal de la empresa” (p. 13). Fonafifo cuenta con un organigrama por áreas y niveles jerárquicos bien definidos (Fonafifo, 2007). El PPSA requiere de la participación del ministro de Ambiente y Energía, una Junta Directiva y de la Dirección Ejecutiva para la toma de decisiones y cinco direcciones subordinadas para la fase operativa, a saber: Dirección de Servicios Ambientales, Dirección de Fomento Forestal, Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales, Dirección de Asuntos Jurídicos y Dirección Administrativa Financiera. Estas direcciones se desagregan en departamentos y unidades, así también siete Oficinas Regionales a efectos de propiciar funcionalidad y efectividad a la institución (Fonafifo, 2024).

El Reglamento a la Ley Forestal Nº 25721 dispuso que el Fonafifo tuviese la estructura organizativa de un órgano con desconcentración máxima respecto del Ministerio de Ambiente y Energía (Fonafifo, 2007). Para muchos autores la estructura organizacional va más allá de un organigrama; es una construcción compleja que implica factores estratégicos y funcionales. Miller (1986) y Marín (2012) citados por Ñañez et al. (2021, p. 14) “aseguran que la estructuración involucra todo un proceso que encabeza

con la planificación de estrategias y finaliza con el desarrollo del objeto social de la organización”. Teniendo esta contextualización la estructura administrativa actual del Fonafifo, se representa en el siguiente organigrama, aprobado por el Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones según resolución MINAE R-536-2007 y fue publicada en la Gaceta Nº 13 del 18 de enero del 2008.

**Figura 4**

*Estructura Organizacional del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal.*



*Nota.* La figura representa el organigrama funcional del FONAFIFO. *Resolución MINAE R-536-2007.* Tomado de FONAFIFO, 2007

### Unidades y Categorías de Análisis

Es fundamental establecer las categorías de análisis y definir las en términos conceptuales, operativos e instrumentales, ya que estos elementos permiten organizar y delimitar el estudio. Según Hernández et al. (2014) “las categorías son cajones conceptuales que se crean a partir de la revisión de los datos, por comparación de una unidad respecto de las unidades que le precedieron” (p. 614). Las categorías de análisis son los temas o dimensiones clave en los que se dividirá la información para su evaluación y comprensión; funcionan como una guía que permite interpretar los datos de manera estructurada. Las categorías de análisis son los temas o dimensiones clave en los que se dividirá la

información para su evaluación y comprensión; funcionan como una guía que permite interpretar los datos de manera estructurada.

Los términos operativos, por su parte, son definiciones precisas y prácticas de los conceptos, ajustadas al contexto específico de la investigación, que especifican cómo serán medidos o evaluados los elementos estudiados. Estas definiciones operativas permiten una medición y observación clara y repetible, facilitando la precisión en los resultados y en su interpretación. Para Monje (2011),

Las categorías son los conceptos que hacen parte de la investigación y que es necesario definir de forma clara. En la investigación las categorías de análisis surgen a partir del marco teórico y con ellas se definen qué y cuáles conceptos son los que se usarán para explicar el tema de investigación, las categorías también delimitan cuales son los límites y alcances de la investigación ya partir de ellas se organiza la recolección de los datos (p. 92).

Para Hernández et al. (2014) “las unidades de análisis son unidades de contenido, pueden ser segmentos de texto o documentos (original o transcrito), material de audio o video, diagramas, mapas, fotografías, artefactos y objetos” (p. 613). Para Monje (2011):

Las unidades de análisis para las expresiones verbales son diversas, pero una de las más útiles son los temas, que abarcan ideas o conceptos y puntos, que se refieren al mensaje completo. Luego de que el investigador elige su unidad de análisis, desarrolla un sistema de clasificación para permitir la categorización de los mensajes de acuerdo con su contenido. De esta manera es posible analizar los datos codificados bien por procedimientos cualitativos o numéricos (p. 119).

Las unidades de análisis según los objetivos planteados serán las actividades del PPSA y los factores internos y externos que afectan a dichas actividades en el contexto de la institución. Esto incluye elementos que impactan en las actividades y que serán considerados en el desarrollo de un sistema de gestión para optimizar procesos y fomentar la mejora continua. A continuación, se detalla cada una de las unidades de análisis referidas a los objetivos específicos, además en la tabla 7 se indica para cada objetivo específico cuales son las categorías de análisis:

- Objetivo 1: La unidad de análisis son las actividades del PPSA que necesitan optimización para mejorar la calidad del servicio y agregar valor a los usuarios.

- Objetivo 2: La unidad de análisis son las actividades clave del PPSA, con el propósito de identificar oportunidades de mejora que puedan aportar valor, evaluadas en función de las capacidades de la institución.
- Objetivo 3: Las unidades de análisis son los factores internos y externos que influyen en las actividades del PPSA, para optimizar los procesos, favorecer la mejora continua y agregar valor.

Tabla 7

*Definición de categorías de análisis.*

Objetivos específicos	Categorías de Análisis		
	Definición conceptual	Definición operacional	Definición Instrumental
Identificar las actividades del PPSA que requieren optimización para que se mejore la calidad en la prestación de los servicios a los usuarios que agreguen valor.	Identificar actividades consiste en reconocer y analizar procesos del Programa de PPSA que pueden mejorarse. Optimizar implica ajustar estos procesos para lograr una prestación de servicios más eficiente y valiosa para los usuarios. La calidad del servicio se mide por el grado de satisfacción del usuario final, considerando la eficiencia, confiabilidad y valor del servicio ofrecido.	Este objetivo se centra en analizar detalladamente cada actividad del PPSA para evaluar su desempeño y detectar áreas de mejora. Las actividades que requieren optimización se identificarán a partir de indicadores de desempeño, satisfacción del usuario y criterios de valor agregado, con el fin de mejorar su calidad y efectividad.	Para alcanzar este objetivo, se analizarán los resultados de las encuestas de satisfacción de usuarios y de desempeño. Además, la observación participante, y análisis documental.
Analizar las actividades clave del PPSA con el fin de que se identifiquen oportunidades de mejora que generen valor añadido en los procesos, considerando las capacidades de la institución.	El análisis de actividades clave del PPSA consiste en evaluar tareas y procesos esenciales del programa para identificar oportunidades de mejora. Generar valor añadido implica implementar cambios que incrementen la eficiencia, efectividad y satisfacción del servicio, considerando las capacidades, recursos y limitaciones de la institución.	Este objetivo se alcanzará a través de la revisión y evaluación de las actividades principales del PPSA, identificando aquellas que pueden beneficiarse de ajustes para optimizar su valor. Además, se evaluarán las capacidades de la institución en términos de recursos humanos, técnicos y financieros, para garantizar que las mejoras propuestas	Para implementar este objetivo se analizarán las encuestas a responsables de actividades clave del PPSA y mediante indicadores de capacidad institucional para asegurar la viabilidad de las mejoras. El análisis FODA ayudarán a planificar mejoras de manera estructurada y acorde con los recursos disponibles. Además, la observación

Objetivos específicos	Categorías de Análisis		
	Definición conceptual	Definición operacional	Definición Instrumental
		sean viables y sostenibles.	participante, y análisis documental.
Evaluar los factores internos y externos que influyen en las actividades del PPSA para que se desarrolle una propuesta de un sistema de gestión que optimice los procesos, favorezca la mejora continua y agregue valor.	Evaluar factores internos y externos significa analizar elementos que afectan el desempeño del PPSA, como recursos humanos, infraestructura, políticas internas y factores externos como regulaciones, tecnología y demandas de los usuarios. El objetivo es desarrollar un sistema de gestión que optimice procesos, fomente la mejora continua y aumente el valor de los servicios.	El objetivo se abordará analizando factores internos (estructura organizativa, recursos, capacidades y cultura) y externos (políticas gubernamentales, contexto socioeconómico y tecnología). Estos factores se integrarán en el diseño de un sistema de gestión para mejorar la eficiencia y efectividad del PPSA, con enfoque en la mejora continua y la generación de valor.	Para la evaluación, se utilizarán herramientas como el análisis FODA, encuestas y entrevistas a actores clave, y análisis de datos institucionales y de entorno. El análisis FODA ayudarán para el mapeo de procesos y análisis de indicadores clave de rendimiento. Además, la observación participante, y análisis documental.

*Nota.* En esta tabla se muestra la descripción de las categorías de análisis de los objetivos específicos.

### Fuentes de Información

En este estudio, se fundamenta sobre fuentes primarias y secundarias. De acuerdo con Monje (1996), la revisión de literatura implica identificar, seleccionar, analizar e informar sobre información existente relevante al tema de estudio.

Su objetivo es ubicar y resumir datos pertinentes sobre el problema, priorizando calidad y pertinencia en las fuentes bibliográficas. Esta revisión busca: 1) ampliar conocimientos, 2) evitar errores en la planificación, 3) utilizar diseños adecuados, y 4) elegir o ajustar instrumentos de investigación (p. 73).

Las fuentes primarias se generan a partir de los datos recopilados mediante las entrevistas, consultas formales e informales realizadas a los colaboradores de la institución. Según Hernández et al. (2014), las fuentes primarias son aquellas que proporcionan datos de primera mano, es decir, información original que no ha sido previamente filtrada, interpretada o analizada por otros autores. Como fuentes secundarias se utilizan toda la documentación e información generada por la institución como insumos

base: fundamentos legales, manuales, base de datos, antecedentes históricos, etc. Por otro lado, Hernández et al. (2014) indican que las fuentes secundarias son aquellas que contienen datos ya procesados y publicados en libros, artículos científicos, informes, revisiones y bases de datos, lo que permite al investigador contextualizar y comparar su estudio con investigaciones previas. Como punto de partida se utilizó la observación para el análisis de las funciones y la evaluación preliminar.

### **Técnicas de investigación**

Según la UNED (2021) las técnicas de investigación son un conjunto de métodos o procedimientos específicos utilizados para recolectar, analizar e interpretar datos o información en un estudio (p. 235). Para esta investigación se aplicarán para la recopilación de datos por observaciones, entrevistas y triangulación del proceso investigativo (UNED, 2021, p. 243). Estas técnicas permiten a los investigadores obtener información de manera sistemática, organizada y confiable, con el fin de responder a preguntas de investigación, probar hipótesis o explorar fenómenos.

### **Instrumentos**

La investigación cualitativa se basa principalmente en la interacción directa y personal entre el investigador y los participantes. De acuerdo con Rodríguez et al. (1996) citado por Monje (2011):

Para recoger y registrar información el investigador cualitativo se servirá de diferentes sistemas de observación (grabaciones en vídeo, diarios, observaciones no estructuradas), de encuesta (entrevista en profundidad, entrevista en grupo) documentos de diverso tipo, materiales y utensilios, etc. En un principio ésta recogida de información será amplia, recopilando todo. Progresivamente se irá focalizando hacia una información mucho más específica (p. 46).

Los instrumentos utilizados para la recopilación de la información incluyen métodos de observación participante, la entrevista abierta, la encuesta y análisis de documentos generados por la institución. De acuerdo con Monje (2011) referido a la observación participante,

El objetivo de la observación en la perspectiva cualitativa es comprender el comportamiento y las experiencias de las personas como ocurren en su medio natural. Por lo tanto, se intenta observar y registrar información de las personas en sus medios con un mínimo de estructuras y sin interferencia del investigador (p. 153).

La observación participante se realiza para comprender las experiencias, dinámicas y significados desde una perspectiva más subjetiva y detallada. Según Barrantes (2014) “en la observación participante

el observador es parte de la situación observada, lo que permite tener acceso a información que se le escaparía a cualquier observador externo” (p. 179). De acuerdo con Hernández et al., (2014) implica adentrarse en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente, estando atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones, para lo cual deben emplearse formatos de observación. Para Monje (2011) la observación participante “se considera como una técnica que permite el registro de las acciones perceptibles en el contexto natural y la descripción de una cultura desde el punto de vista de sus participantes” (p. 153).

Las entrevistas se aplican de forma presencial mediante una conversación abierta donde se tiene de base un cuestionario que se utiliza con la finalidad de encausar el diálogo. De acuerdo con Hernández et al. (2014) la entrevista es “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p.403). Para la UNED (2021) lo importante con las entrevistas es que permiten rescatar la información, resolviendo los vacíos o dudas en lo observado (p. 239). La revisión de documentos y registros bibliográficos para establecer un contexto claro. Según Hernández et al. (2014), esta técnica consiste en examinar documentos, registros públicos y archivos, tanto físicos como electrónicos.

### **Validación y confiabilidad de los instrumentos**

Para asegurar la validez y confiabilidad de los instrumentos, para reducir sesgos en los resultados se utilizará la técnica de triangulación de datos. Para Monje (2011) “a través de la triangulación de las fuentes que implica comprobar la concordancia de los datos recogidos de cada una de ellas” (p. 15). De acuerdo con Benavides y Gómez-Restrepo (2005) citados por Aranda et al., (2018), consiste en contrastar y corroborar la información, esto se debe a que el uso de una sola técnica puede generar sesgos, mientras que, al abordar un problema desde diferentes perspectivas, se incrementa la validez y consistencia de los hallazgos. Además, los autores señalan que la triangulación permite aclarar detalles adicionales en la investigación y examinar por qué distintas técnicas producen resultados variados (p. 31). Según la UNED (2021),

En la técnica de triangulación lo esencial es que al menos se corrobore más de una fuente, para cada uno de los aspectos que caracteriza al grupo seleccionado de la investigación; y que las fuentes sean de primer grado o directas; lo más cercanas a los actores principales, sitios o en los tiempos específicos, para no recibir información indirecta o posiblemente “sesgada” por otros(as) (p. 244).

## **Sujetos de la investigación**

Los sujetos de información son todos aquellos funcionarios que se consultaron para el desarrollo de esta investigación. Según indica UNED (2021) “en una investigación cualitativa el número de informantes no es relevante, ... La profundidad del estudio es lo que determina quienes son los informantes claves y de qué manera se va a obtener la información” (p. 142).

Para cumplir con lo especificado se establece la selección de los participantes quienes forman parte de un equipo interdisciplinario de personas funcionarias del FONAFIFO, las cuales están familiarizadas con las actividades que lleva a cabo la organización para la ejecución del PPSA o bien tienen conocimiento específico sobre algún proceso del PPSA.

Los participantes seleccionados para la aplicación de los instrumentos de recopilación de información son personas con experiencia en los procesos de la organización, conocimientos técnicos de la actividad e iniciativas, como el director ejecutivo, los directores de cada una de las áreas involucradas y los jefes de oficinas regionales.

## **Procedimiento**

### ***Recopilación de la Información***

Para conocer la satisfacción que tienen los usuarios sobre los servicios recibidos en un momento determinado, se utiliza como instrumento el análisis documental. Para ello, se toma como insumo los informes elaborados por la Contraloría de Servicios del FONAFIFO. Estos informes, correspondientes a los períodos 2022 y 2023, exponen los resultados de la evaluación de la calidad de los servicios ofrecidos a través del Programa de Pago por Servicios Ambientales (PPSA), y permiten conocer la opinión y percepción de una muestra de los clientes respecto a dichos servicios.

Se entiende que el cliente es fundamental en la gestión por procesos, por lo tanto, conocer sus expectativas y asegurar su satisfacción contribuye en medida a la optimización de las actividades y por ende a crear valor. En este sentido, FONAFIFO (2022) indica que, “las medidas de calidad en la administración pública deben incorporar la expresa voluntad de avanzar en el establecimiento de una administración más eficaz, eficiente, transparente, participativa y al servicio de la ciudadanía” (p. 4).

Los instrumentos de recopilación para el análisis de las áreas clave para la mejora y generación de valor de los procesos del PPSA, así como para la evaluación de los factores internos y externos que influyen en las actividades del PPSA, se realizará por medio de una encuesta a personas claves del FONAFIFO. La encuesta se realizará de forma individual a partir de preguntas estructuradas cerradas y de ese modo obtener la mayor información posible. Esta encuesta se hará mediante un formulario de Google y consta de 17 ítems, ver anexo 1. Está dirigida a las jefaturas de las Oficinas Regionales de FONAFIFO, al director de

Servicios Ambientales, director Administrativo-Financiero y a las Jefaturas del Departamento de Gestión de PSA y del Departamento Control y Monitoreo. De acuerdo con la UNED (2021),

A su vez, las entrevistas pueden presentarse bajo diferentes tipos: entrevistas uno a uno, uno a varios, encuestas y relatos de historias personales. Lo importante con ellas es rescatar la información que resuelve los vacíos o dudas en lo observado, las respuestas a preguntas que pueden dar una mejor idea del tipo y extensión de la información que puede saber la persona informante, o las respuestas a las preguntas que tratan sobre temas controversiales del grupo, o aprovechar el proceso para introducir especulaciones o proposiciones en el grupo y ver reacciones (p. 238).

Es importante, no dejar de lado, la finalidad que tiene la técnica de la observación participante que se utiliza para obtener información relevante que permite verificar si lo que se dice o se cree coincide con lo que se hace. Se establece una guía de observación participante según el anexo 2 para la recopilación de los datos que serán analizados. En este sentido, la UNED (2021) indica que la observación participante,

Permite obtener las definiciones y constructos que organizan el mundo de ese grupo sociocultural.

Por eso, no solo interesa observarlos en lo que hacen, sino también en recoger de ellos relatos, anécdotas y mitos, para empezar a comprender cuáles son los temas que más les interesan y cohesiona (p. 238).

Para Hernández et al. (2014) dar orden a los datos; implica:

Organizar las unidades, las categorías, los temas y los patrones; comprender, en profundidad, el contexto que rodea a los datos; describir las experiencias de las personas estudiadas bajo su óptica, en su lenguaje y sus expresiones; interpretar y evaluar unidades, categorías, temas y patrones; explicar contextos, situaciones, hechos, fenómenos; generar preguntas de investigación e hipótesis; reconstruir historias; relacionar los resultados del análisis con la teoría fundamentada; o construir teorías (p. 612).

### **Análisis de Datos**

Según Hernández et al. (2014) en los estudios cualitativos, “el análisis de los datos no está totalmente predeterminado, sino que es prefigurado o esbozado. Es decir, se comienza a efectuar bajo un plan general, aunque su desarrollo va sufriendo modificaciones de acuerdo con los resultados” (p. 612). Para Rodríguez et al. (1996) citado por Monje (2011) es posible definir una serie de tareas u operaciones que conforman el proceso analítico en la mayoría de los estudios que emplean datos cualitativos, “estas tareas incluyen: a) reducción de datos, b) organización y transformación de datos, y c) obtención de resultados y verificación de conclusiones” (p. 48). Hernández et al., 2014, indican que, “durante el proceso, se obtiene retroalimentación, con la finalidad de realizar las correcciones o adecuaciones pertinentes, incluso de volver al campo si fuera necesario” (p. 612).

Además, Hernández et al. (2014) indican que es recomendable para el proceso de análisis documentar mediante una bitácora, donde se indique:

1. Comentarios acerca del método de análisis;
2. Comentarios sobre los problemas durante el proceso,
3. Comentarios sobre la codificación;
4. Ideas y comentarios de los investigadores (incluyendo diagramas, mapas conceptuales, dibujos, esquemas, matrices);
5. Material de apoyo localizado (fotografías, videos, etcétera); y
6. Significados, descripciones y conclusiones preliminares (p. 613).

Durante la investigación la información recopilada en la bitácora será revisada, codificada, sintetizada, sistematizada para ser interpretada y analizada mediante un análisis FODA donde se expresan (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Ver tabla 10. Este enfoque facilita la identificación y priorización mediante el análisis del contexto de los factores interno y externo de la organización. Esto proporciona una base sólida para el desarrollo estratégico de la propuesta, la identificación de las áreas de mejora de los procesos, la identificación de ventajas competitivas y la optimización de la gestión.

El análisis FODA es una técnica utilizada para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización. Identificar iniciativas internas que funcionan bien y pueden ser replicadas para mejorar otras áreas constituyen las fortalezas de una organización. Por otro lado, las debilidades, que son iniciativas que no están funcionando adecuadamente, lo que ofrece un punto de partida para implementar mejoras. Las oportunidades y las amenazas son factores externos; identificarlas pueden favorecer la competitividad de la organización y generar resiliencia ante los cambios en el mercado o situaciones imprevistas que están fuera del control de la organización.

## Capítulo IV: Análisis de Resultados

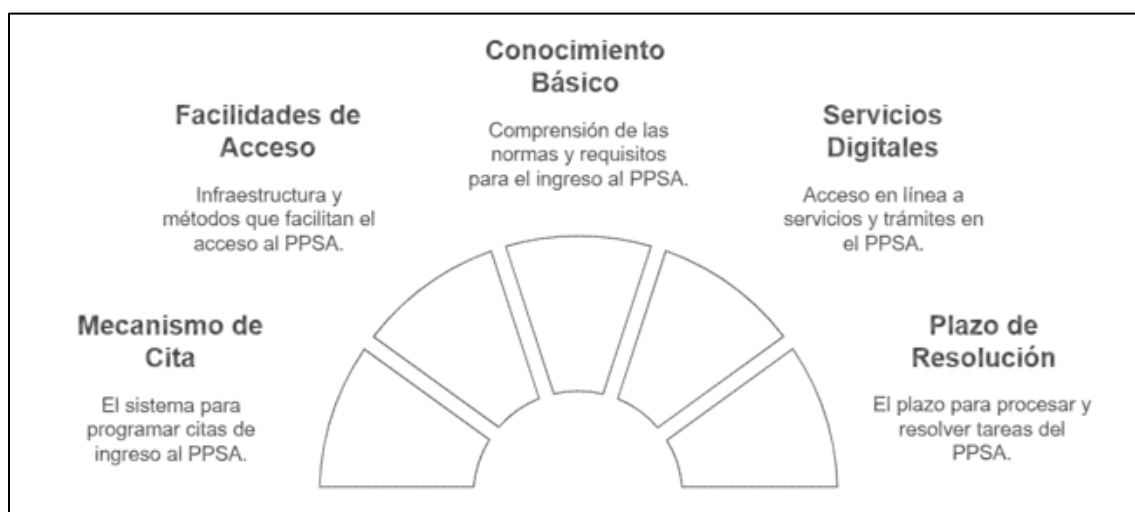
### Identificación de las actividades del PPSA que requieren optimización para la mejora de la calidad en la prestación de los servicios a los usuarios que agreguen valor.

Se presentan una síntesis de los resultados obtenidos de los informes elaborados de los períodos 2022 y 2023, sobre la evaluación de la calidad de los servicios del Programa de Pago por Servicios Ambientales (PSA). Estos son llevados a cabo por la Contraloría de Servicios del FONAFIFO, y avalados por la Dirección de Servicios Ambientales. Estos informes se construyen a partir de un cuestionario de opiniones a los clientes sobre los servicios y el trato recibido, aplicándose mediante entrevistas presenciales, telefónicas y virtuales y para efectos de esta investigación se hará la revisión documental para obtener información relevante.

Debido al contexto postpandemia, Fonafifo implementó servicios de manera virtual para la gestión del PPSA, con la finalidad de optimizar el tiempo y reducir distancias. Desde el punto de vista de la institución la apertura a medios digitales ha conllevado a integrar nuevas herramientas en los procesos y fortalecer el soporte digital. Como resultado, los funcionarios, los clientes del PPSA, como la ciudadanía en general se han adaptado al uso de herramientas tecnológicas para solicitar información relacionada con trámites o servicios de los programas sustantivos.

#### Figura 5

*Mecanismos de acceso y servicios del PPSA.*

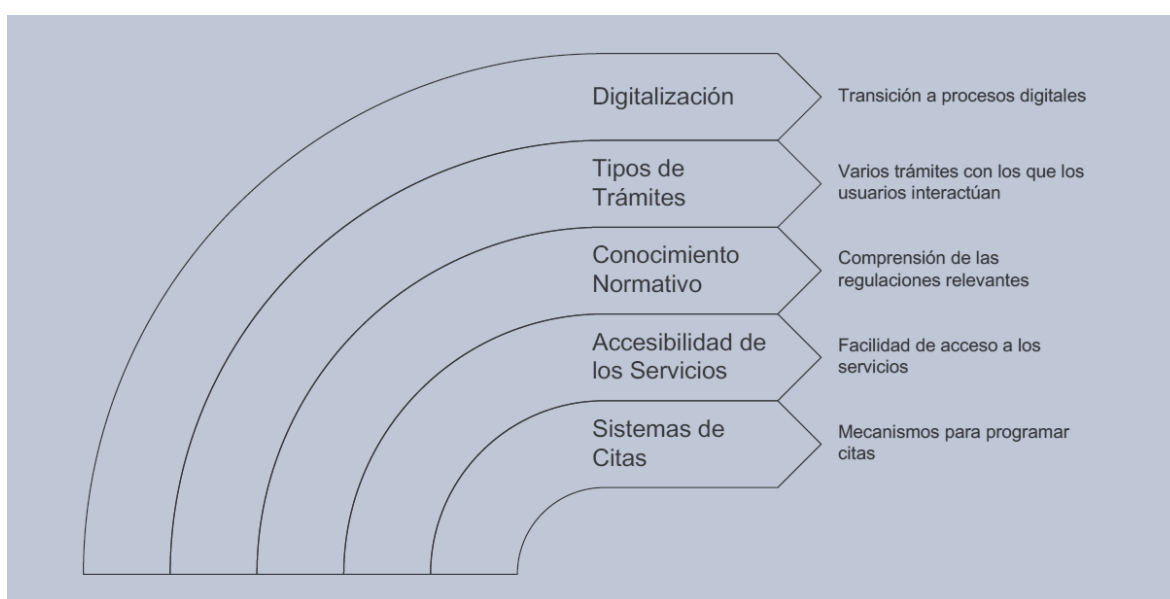


Este documento presenta un análisis detallado de la información recabada en el punto dos de la encuesta del 2022, enfocándose en los "Trámites y Procesos". Se examinan diversos elementos que son fundamentales para entender la experiencia de los usuarios en relación con el acceso y la gestión de

trámites en el PPSA (Punto de Atención al Ciudadano). Los aspectos considerados incluyen los mecanismos de obtención de citas, la accesibilidad de los servicios, el conocimiento normativo, los tipos de trámites realizados, y la digitalización de procesos. Entre los elementos de interés analizados de la encuesta de evaluación de la calidad de los servicios del Programa de Pago por Servicios Ambientales, período 2022, sobre “trámites y procesos” los cuales se citan en la figura 6.

### Figura 6

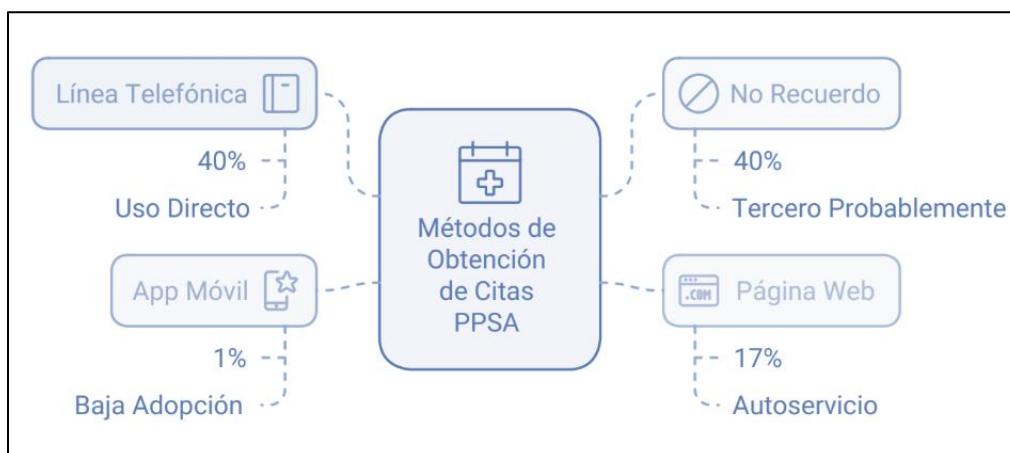
*Elementos de interés analizados sobre “trámites y procesos” para comprender la experiencia del usuario en el PPSA.*



Los resultados de la encuesta en cuanto al mecanismo utilizado para obtener una cita de ingreso al PPSA, reveló que un 40% señaló que la obtuvo por medio de la línea telefónica habilitada. Un 40% indicó “no recordar” como obtuvo la cita y esto podría deberse a que probablemente fue una tercera quien realizó dicho trámite. Por otra parte, un 17% utilizaron la página web con y apenas el 1% usaron la App móvil. Estos hallazgos sugieren que, aunque la línea telefónica es el método más utilizado, hay una significativa proporción de usuarios que no tienen claro cómo obtuvieron su cita, lo que podría indicar la necesidad de mejorar la comunicación y la claridad en el proceso de agendamiento. Además, el bajo uso de la App móvil y la página web sugiere que se deben implementar estrategias para fomentar el uso de estos canales digitales, que podrían ofrecer una experiencia más eficiente y accesible para los usuarios, como se observa en la figura 7.

**Figura 7**

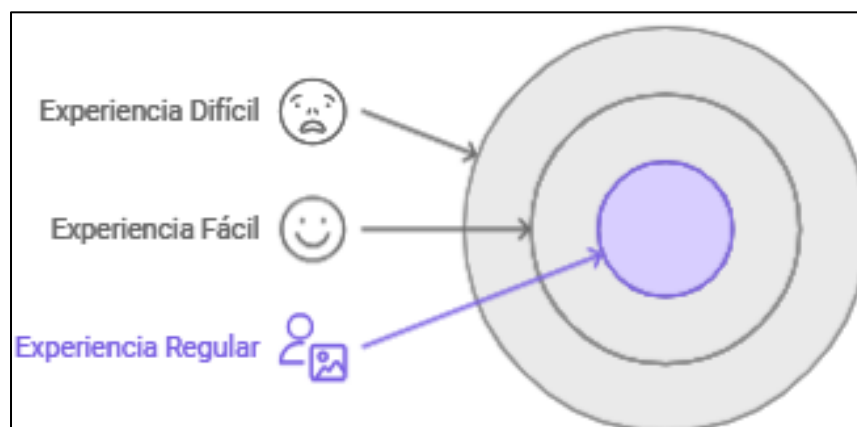
*Mecanismos utilizados para obtener una cita de ingreso al PPSA, período 2022.*



Se solicitó a los participantes de este estudio que evaluaran la facilidad para obtener una cita de ingreso al PPSA. Un 65% indicó que el proceso fue “regular” lo que nos hace suponer que quizás tuvieron algún inconveniente en la obtención de la cita. Por su parte, el 34% aseveró que pudieron realizar dicho trámite con facilidad, y el restante 1% señaló que le fue difícil no obstante no se tiene la información para esclarecer el motivo. Estos resultados resaltan la necesidad de investigar más a fondo las causas de la insatisfacción y de implementar mejoras que faciliten el acceso y la experiencia del usuario en futuros trámites.

**Figura 8**

*Experiencia del usuario en el proceso de obtención de citas para ingreso al PPSA.*

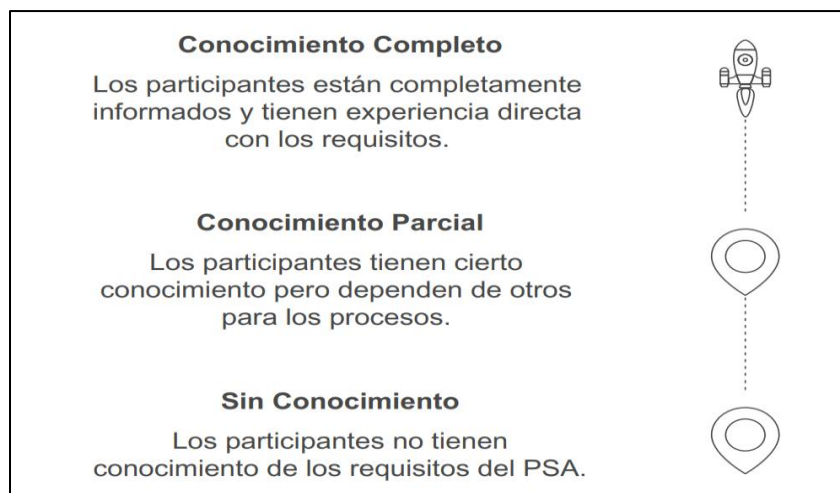


En relación con los trámites y procesos, se consultó sobre el conocimiento de la normativa y requisitos para ingresar al programa PSA. La institución ha cumplido con la Ley N°8220 al publicitar los requisitos a través de diversos medios, como el Manual de Procedimientos y su página web. El 57% de los

encuestados señaló conocer "parcialmente" los requisitos, ya que usualmente delegan los trámites a una organización o regente forestal independiente. El 34% indicó que "sí" los conoce, probablemente por haber participado antes en el programa, y el 9% manifestó no tener conocimiento, posiblemente por ser su primera participación en el PSA.

### Figura 9

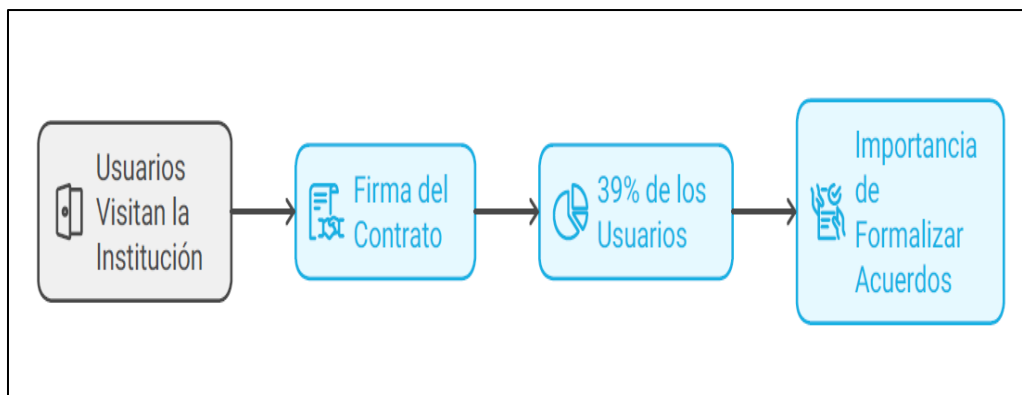
*Experiencia del usuario en el proceso de obtención de citas para ingreso al PPSA.*



En cuanto al trámite más frecuente realizado por los usuarios de manera presencial, un 39% de los encuestados visitó la institución para la firma del contrato PSA. Este dato indica que la formalización del contrato es una actividad primordial para los usuarios, reflejando la importancia de este trámite en su relación con la institución.

### Figura 10

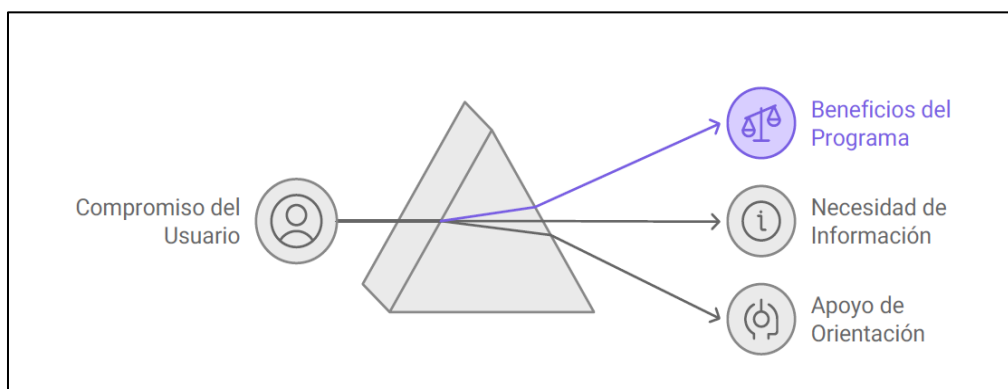
*Análisis de Trámites Presenciales Realizados por Usuarios.*



Un 34% que lo hizo para gestionar su ingreso al PPSA. Sugiere que un número significativo de usuarios está interesado en acceder a los beneficios que ofrece este programa. Esto podría implicar una necesidad de información y orientación adicional para facilitar el proceso de ingreso.

**Figura 11**

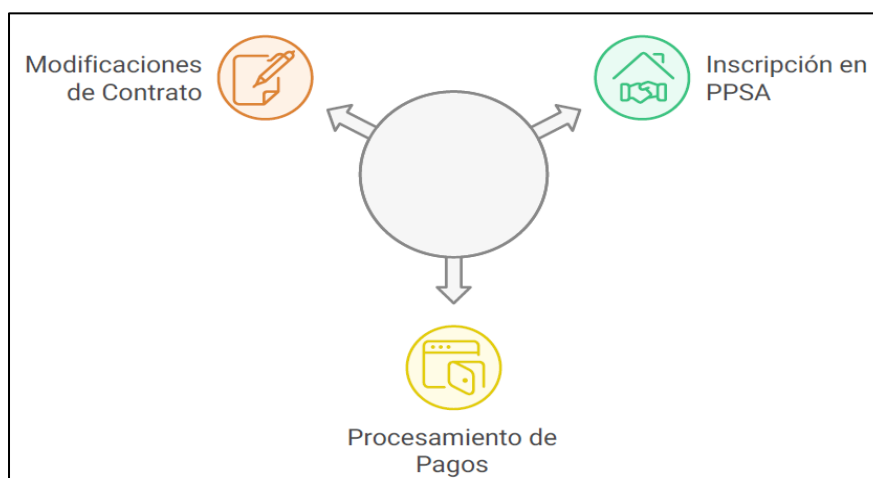
*Análisis de visitas para gestionar el ingreso al PPSA.*



Un 11% señaló que acudió para tramitar el pago de cuotas de contrato. Este porcentaje, aunque menor, resalta la relevancia de los pagos en la interacción de los usuarios con la institución, lo que podría indicar la necesidad de mejorar el proceso de gestión de pago o la comunicación sobre las opciones disponibles.

**Figura 12**

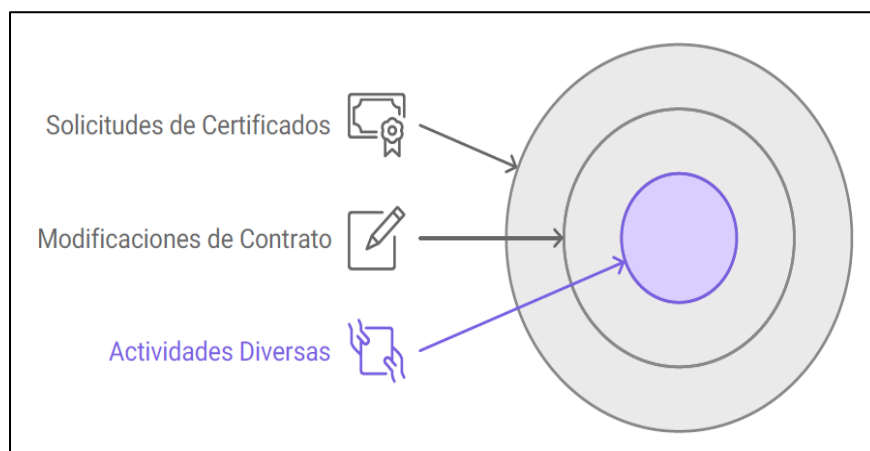
*Participación del usuario de manera presencial en la institución.*



Mientras que el 17% restante realizó modificaciones de contrato, solicitudes de constancia o finiquito de contrato. Esto sugiere que, aunque menos frecuentes, estas gestiones también son importantes para los usuarios y podrían beneficiarse de un proceso más ágil y accesible.

**Figura 13**

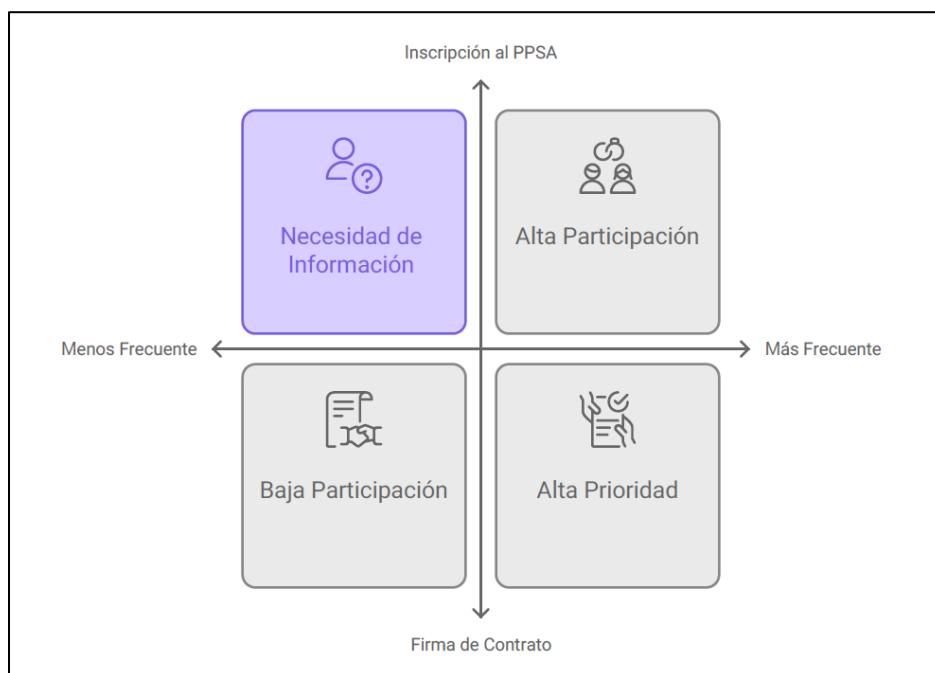
*Actividades del usuario de manera presencial en la institución.*



Los datos obtenidos de la encuesta reflejan las principales razones por las cuales los usuarios visitan la institución de manera presencial, destacando la firma de contratos y la gestión de ingresos como las actividades más relevantes. En la figura X se visualiza como esta información puede ser útil para mejorar los servicios ofrecidos y optimizar la experiencia del usuario.

**Figura 14**

*Frecuencia de visitas de los usuarios al Fonafifo para gestiones sobre el PPSA.*

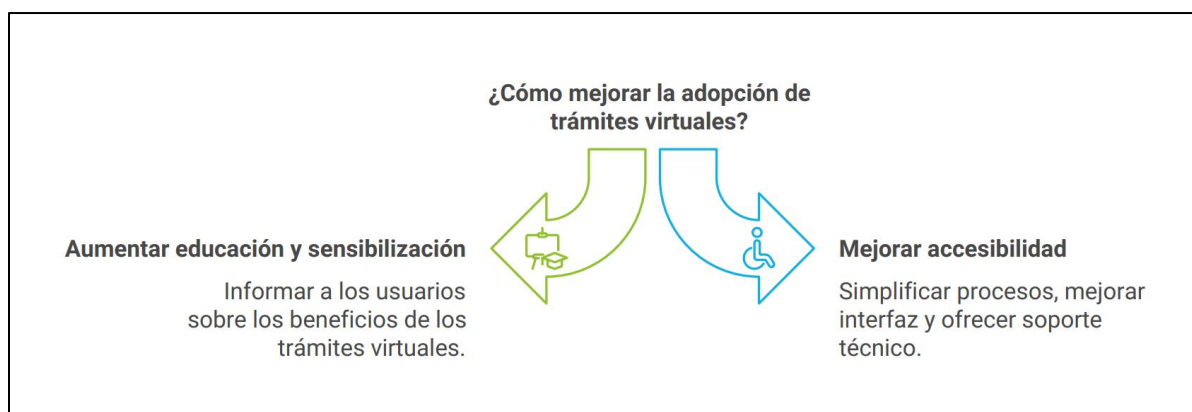


Cabe aclarar que existen algunos trámites que se pueden realizar de manera virtual, ya que la institución cuenta con diversos mecanismos electrónicos para la atención al cliente, no obstante, según los resultados solo el 20% de los usuarios indicó haber utilizado medios electrónicos como correo electrónico, Sistema Integrado de Pago por Servicios Ambientales, documentos con firma digital o la página web para consultas. El 55% señaló haberlos utilizado "algunas veces", mientras que el 25% afirmó no haberlos utilizado nunca.

La figura 15 ejemplifica que, a pesar de la existencia de herramientas digitales, los datos revelan que una gran parte de los usuarios no las utilizan de manera efectiva. Estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de promover una mayor educación y sensibilización sobre los beneficios de los trámites virtuales, así como la importancia de mejorar la accesibilidad de las plataformas electrónicas para fomentar su uso entre los usuarios y disminuir la brecha entre los usuarios.

**Figura 15**

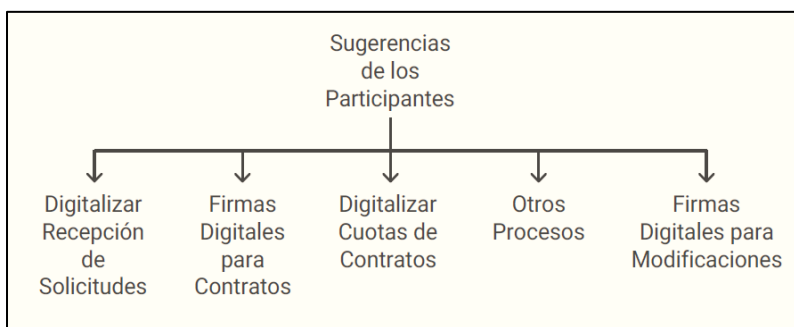
*Utilización de mecanismos electrónicos por los clientes para trámites virtuales en gestiones sobre el PPSA.*



Asimismo, se preguntó a los participantes si consideran que FONAFIFO debería digitalizar alguno de los trámites del Programa PSA. El 54% expresó la necesidad de incorporar la recepción de solicitudes de ingreso de forma digital, seguido por el 18% que sugirió la firma de contratos digitalmente. El 15% mencionó el trámite de cuotas de contratos, el 10% mencionó "otros" trámites sin especificar, y el 4% propuso la modificación o finiquito de contratos con firma digital. De acuerdo con la figura X, se sugiere que hay un interés significativo de los usuarios en la modernización de los procesos administrativos del Programa PSA. Lo que podría llevar a una mayor satisfacción de los usuarios y una optimización en la gestión de los trámites.

**Figura 16**

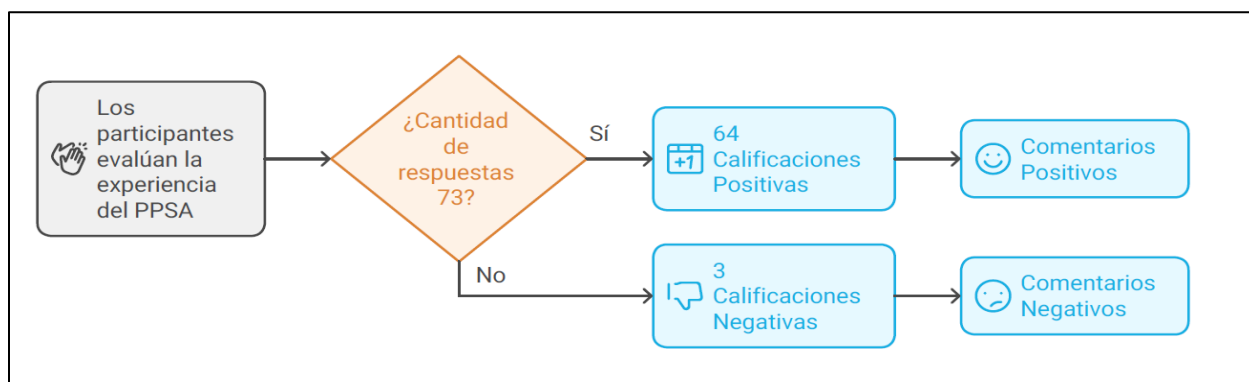
Áreas donde los usuarios consideran que la digitalización podría mejorar la eficiencia y accesibilidad de los servicios ofrecidos.



Los participantes del estudio tuvieron la oportunidad de evaluar su experiencia al consultar información sobre el PPSA en el sitio web institucional o al revisar el estado de un trámite en SIPSA. Sin embargo, solo 73 personas, equivalentes al 20% del total encuestado, respondieron a esta pregunta. De ellas, 64 calificaron como "excelente" o "muy bueno" el proceso de solicitar una cita de ingreso al PPSA a través del sitio web, mientras que 3 lo calificaron como "malo", lo que sugiere que encontraron dificultades.

**Figura 17**

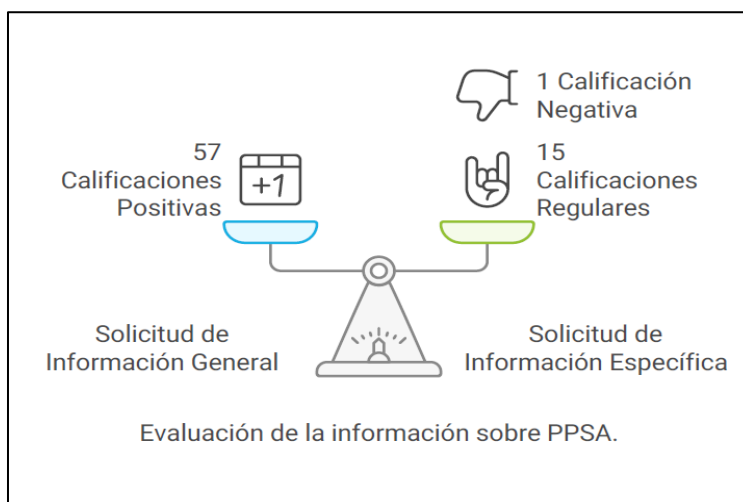
Evaluación del proceso de solicitar una cita de ingreso al PPSA a través del sitio web.



En cuanto a la solicitud de información general o específica sobre el PPSA, 57 personas la evaluaron positivamente, mientras que 15 la calificaron como "regular" y 1 como "malo", lo que sugiere que la información proporcionada no cumplió con sus expectativas.

**Figura 18**

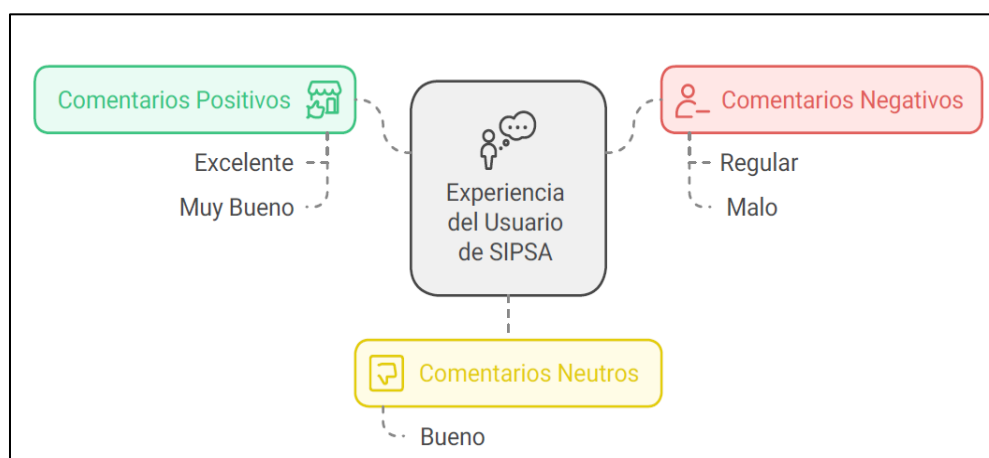
*Evaluación de la experiencia al consultar información sobre el PPSA en el sitio web institucional.*



Respecto a su experiencia con SIPSA, 43 personas la calificaron como "excelente" o "muy bueno", señalando que pudieron acceder fácilmente a la información que necesitaban. No obstante, 17 usuarios calificaron el sistema como "Bueno", indicando que podría mejorar, y 12 lo evaluaron como "regular" o "malo", lo que sugiere que enfrentaron dificultades para usar la plataforma. Como se observa en la figura 17. Aunque la mayoría de los participantes tuvo una experiencia positiva al interactuar con el PPSA y SIPSA, existe un porcentaje significativo que encontró áreas de mejora, lo que indica la necesidad de realizar ajustes en la usabilidad y la calidad de la información proporcionada.

**Figura 19**

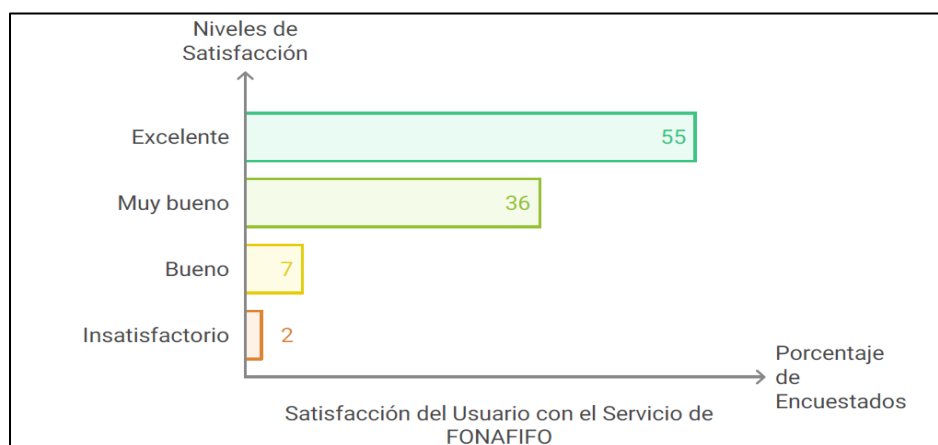
*Evaluación de la experiencia al revisar el estado de un trámite en SIPSA.*



Como se muestra en la figura 19 el 91% de los encuestados, califican como "Excelente" o "Muy bueno" el servicio recibido por el personal de las oficinas regionales, destacando un trato personalizado en un ambiente cordial y con una actitud positiva. Un 7% calificó el trato como "Bueno", indicando que para ellos podría haber margen de mejora, mientras que el 2% restante manifestó no sentirse completamente a gusto, lo que podría deberse a alguna discrepancia con algún miembro del equipo, aunque no se especificaron los motivos.

**Figura 20**

*Calificación de los usuarios del servicio recibido por las oficinas regionales del Fonafifo.*



El 90% de los encuestados, se sienten satisfechos y cómodos con el servicio brindado por el personal de las oficinas regionales y centrales. No obstante, manifiestan que esperan que FONAFIFO ofrezca servicios innovadores e integrales que se adapten a las realidades y necesidades actuales del sector forestal. Buscan un mayor acompañamiento, asesoría y capacitación, lo cual queda reflejado en sus comentarios durante los espacios de opinión abiertos.

**Figura 21**

*Expectativas de los usuarios respecto a la innovación y mejora de los servicios ofrecidos.*

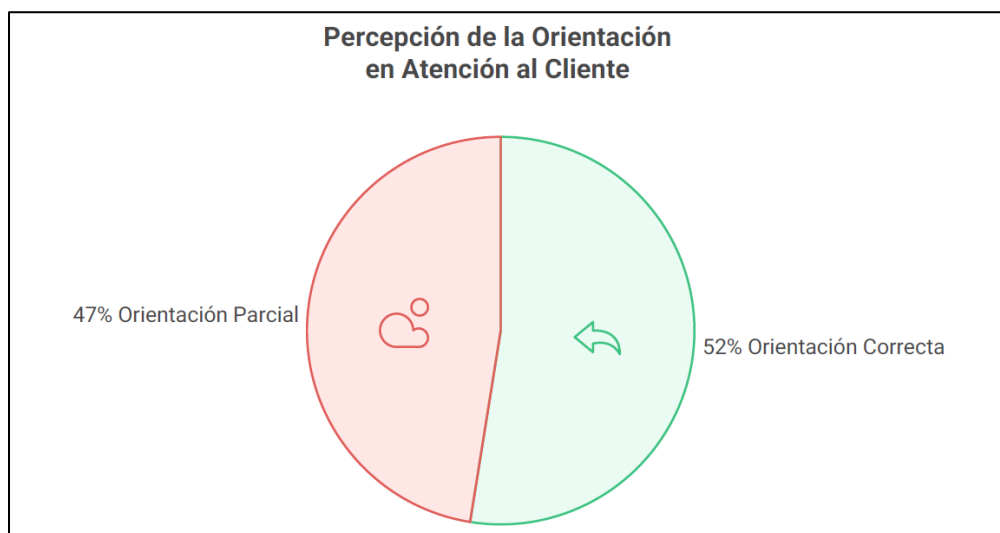


Los encuestados señalaron que, al realizar consultas sobre algún trámite por teléfono, correo electrónico o de manera presencial, el 53% consideró que la orientación proporcionada por el personal de las oficinas regionales fue correcta, completa, adecuada y oportuna, ofreciendo respuestas proactivas a sus solicitudes. No obstante, un 47% de los participantes expresó una opinión distinta, indicando que la información recibida fue parcial, sugiriendo que quizá no se les proporcionó toda la información necesaria para completar sus trámites.

En la figura 22 se observa el contraste en las opiniones, lo cual refleja la necesidad de mejorar la capacitación del personal y la comunicación interna para asegurar que todos los clientes reciban información integral y precisa. La atención al cliente es un aspecto crucial en la satisfacción del usuario, y es fundamental que las oficinas regionales trabajen en estrategias que aborden las inquietudes de aquellos que no se sintieron completamente atendidos.

**Figura 22**

*Análisis sobre la satisfacción de los encuestados en relación con la atención recibida.*



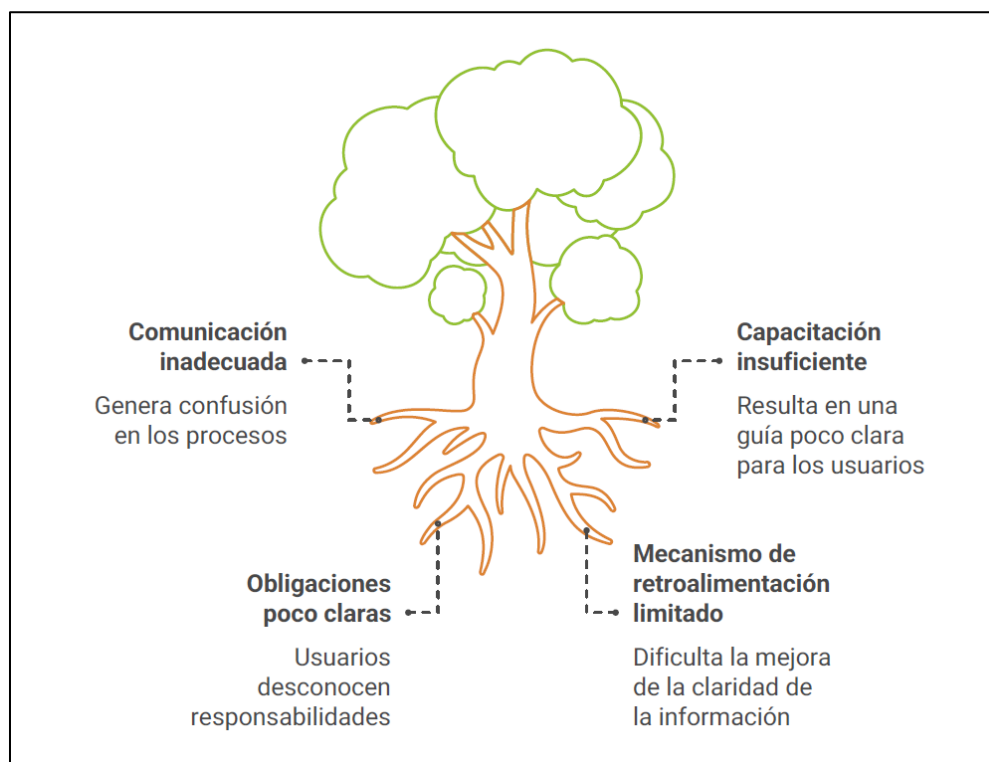
*Nota:* Referente a las consultas realizadas sobre trámites a través de diferentes canales de comunicación, como teléfono, correo electrónico y atención presencial.

El 48% de los participantes expresó que la información proporcionada por el personal de las oficinas regionales y/o centrales no fue lo suficientemente clara, completa y precisa para llevar a cabo su trámite. En sus comentarios, mencionaron que no se les explicó adecuadamente sobre las obligaciones y deberes del regente, entre otros aspectos que desconocían al momento de firmar el contrato y que solo se enteraron durante el proceso en el PSA. Además, el 60% de los usuarios del PPSA espera que el programa incluya trámites más eficientes y que se mejore la agilidad del servicio, ya que señalaron en múltiples ocasiones que los tiempos de espera para recibir alguna notificación o resolución del trámite son “excesivos”.

En la figura 23, mediante un árbol de problemas se destacan las áreas de mejora identificadas por los usuarios, así como sus expectativas respecto a la agilidad del servicio. Es fundamental abordar las inquietudes expresadas por los usuarios para garantizar que la información proporcionada sea clara y completa. Así como, para reducir los tiempos de espera en los trámites. Esto no solo mejorará la satisfacción del usuario, sino que también contribuirá a la eficiencia del servicio en general.

**Figura 23**

*Análisis sobre la satisfacción de los encuestados en relación con la atención recibida.*

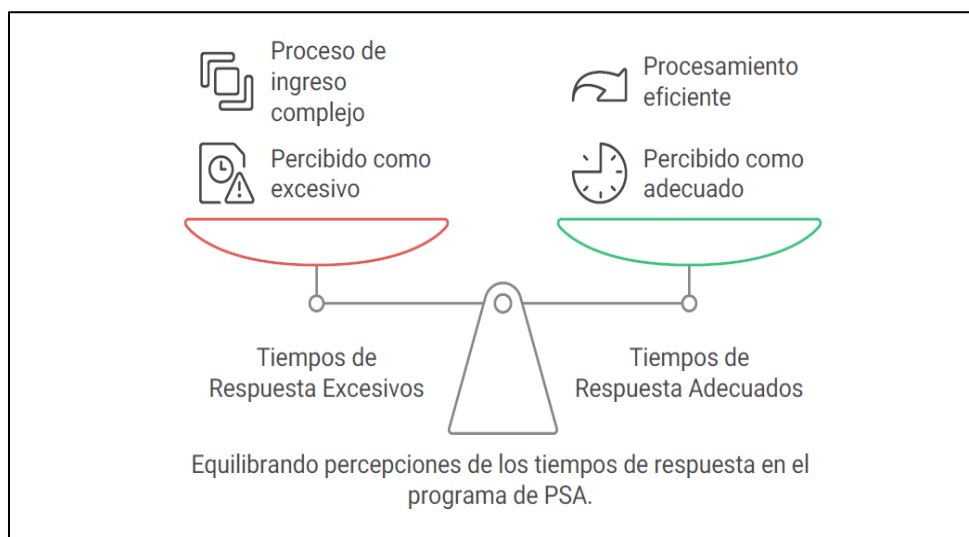


En cuanto a los tiempos de respuesta, el 60% de los encuestados consideraron que el tiempo promedio para procesar un trámite relacionado con el programa de PSA en la oficina regional es "excesivo". Por otro lado, el 40% de los participantes señalaron que sus trámites fueron atendidos y resueltos en un plazo corto o adecuado. Sin embargo, se debe tener en cuenta que el proceso de ingreso al PSA es bastante complejo, ya que involucra a varias unidades funcionales de la institución, cada una con sus propios procesos internos. No obstante, es crucial tener en cuenta que el proceso de ingreso al PSA depende de la calidad y oportunidad de la información proporcionada por el usuario.

Como se observa en la figura 24 aunque una parte significativa de los encuestados percibe los tiempos de respuesta como excesivos, existe un grupo considerable que experimenta un servicio satisfactorio. Esto indica la necesidad de revisar y optimizar los procesos internos para mejorar la experiencia del usuario y reducir la percepción de tiempos de espera prolongados.

**Figura 24**

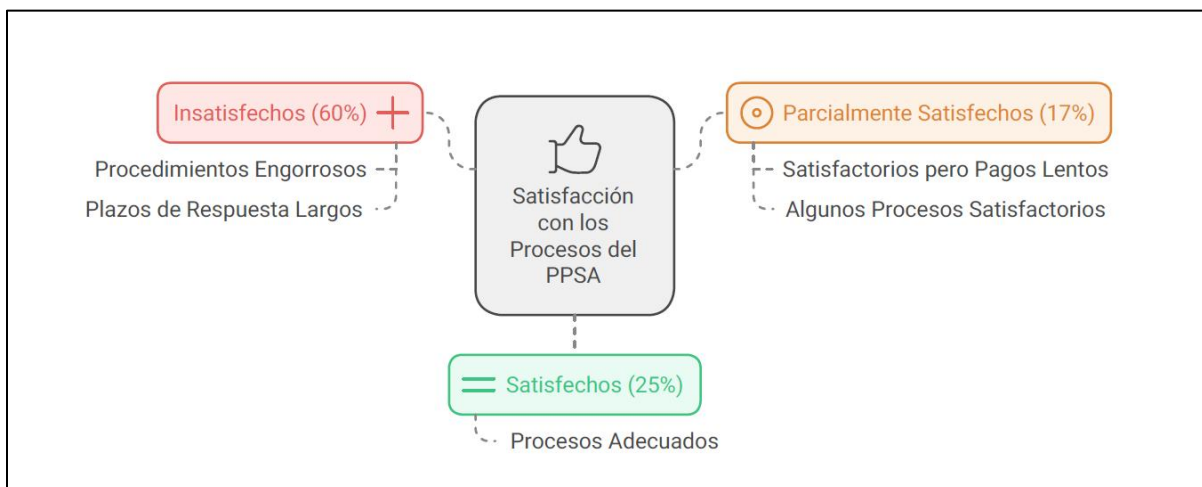
*Percepción de los encuestados sobre los tiempos de respuesta en el programa de PSA.*



El 60% de los encuestados manifestaron que el proceso de ingreso al PPSA, así como la gestión de pagos, no se adaptan a sus necesidades. Señalando que son engorrosos y que los plazos de respuesta son demasiado extensos, lo que indica que hay oportunidades de mejora. Por otro lado, un 25% tiene una opinión diferente y cree que los procesos se ajustan a sus necesidades y funcionan adecuadamente. Finalmente, el 15% restante opinó que “parcialmente” se adecuan a sus necesidades, mencionando que, si bien algunos procesos son satisfactorios, la gestión de pagos es especialmente lenta.

**Figura 25**

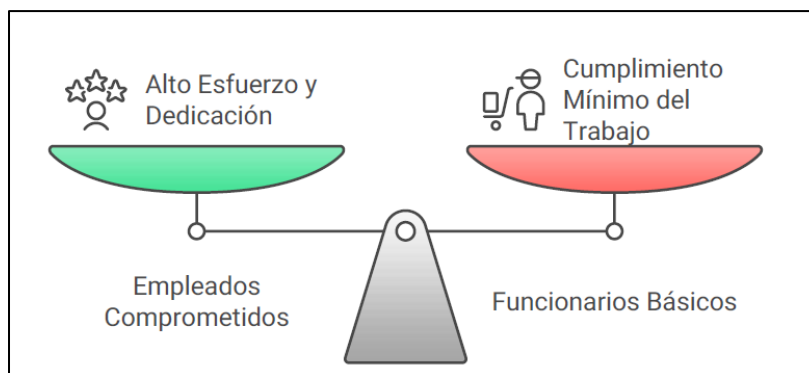
*Satisfacción del Proceso de Ingreso y Gestión de Pagos en el PPSA.*



El 37% de los encuestados considera que FONAFIFO cuenta con funcionarios comprometidos que reflejan esfuerzo y dedicación en su trabajo. No obstante, el 63% restante opinó estar "parcialmente de acuerdo" o "en desacuerdo", señalando que existen funcionarios se limitan a realizar funciones básicas sin esforzarse más allá de lo necesario.

**Figura 26**

*Percepción del compromiso y dedicación de los funcionarios de FONAFIFO.*



Esta evaluación de la calidad de los servicios brindados por FONAFIFO a través del PPSA arrojó un resultado positivo con una calificación de 90.9%, equivalente a "Muy bueno". Aunque se observó una ligera disminución de 1.55 puntos en comparación con períodos anteriores, esto indica que el servicio sigue satisfaciendo en gran medida las necesidades y expectativas de los usuarios.

**Figura 27**

*Evaluación de la Calidad de los Servicios de FONAFIFO a través del PPSA.*

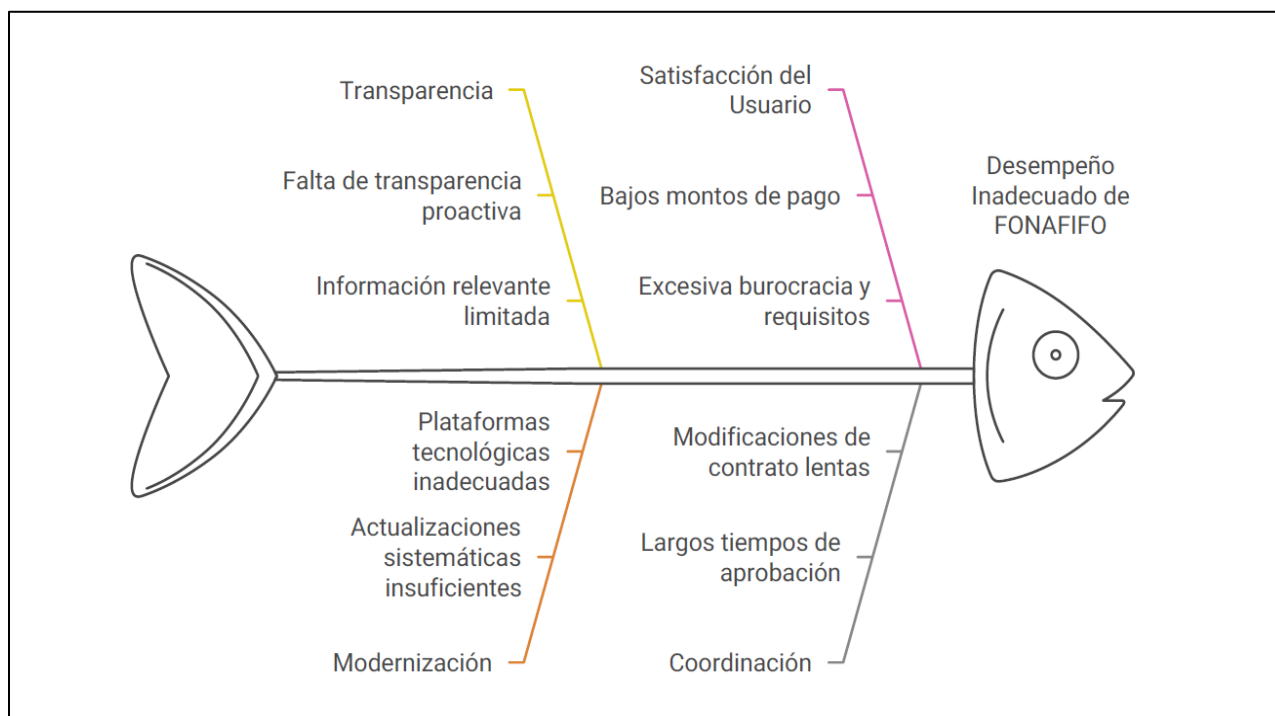


Como se observa en la figura 27, la calificación obtenida refleja la efectividad de Fonafifo en la implementación del PPSA y la atención a las necesidades de los usuarios. La ligera disminución en la calificación puede ser vista como una oportunidad para identificar áreas de mejora y fortalecer aún más la calidad del servicio. Especialmente en escuchar a sus usuarios y adaptar sus servicios para maximizar la satisfacción.

El entorno descrito sugiere un contexto en el que el programa de Pago por Servicios Ambientales (PSA) enfrenta algunos desafíos en la percepción de eficiencia, transparencia, coordinación y satisfacción del usuario. El diagrama de espina de pescado representado en la figura 28, permite identificar causas respecto a la transparencia, modernización, satisfacción y coordinación de los servicios del PPSA y los efectos sobre la percepción pública y el desempeño interno. Es fundamental que se tomen medidas para abordar estas preocupaciones y mejorar la experiencia del usuario. Además, es evidente que los procesos actuales se optimicen para garantizar así un servicio más eficiente y satisfactorio.

**Figura 28**

*Compromiso de la institución con la identificación de áreas de mejora de sus servicios para agregar valor.*



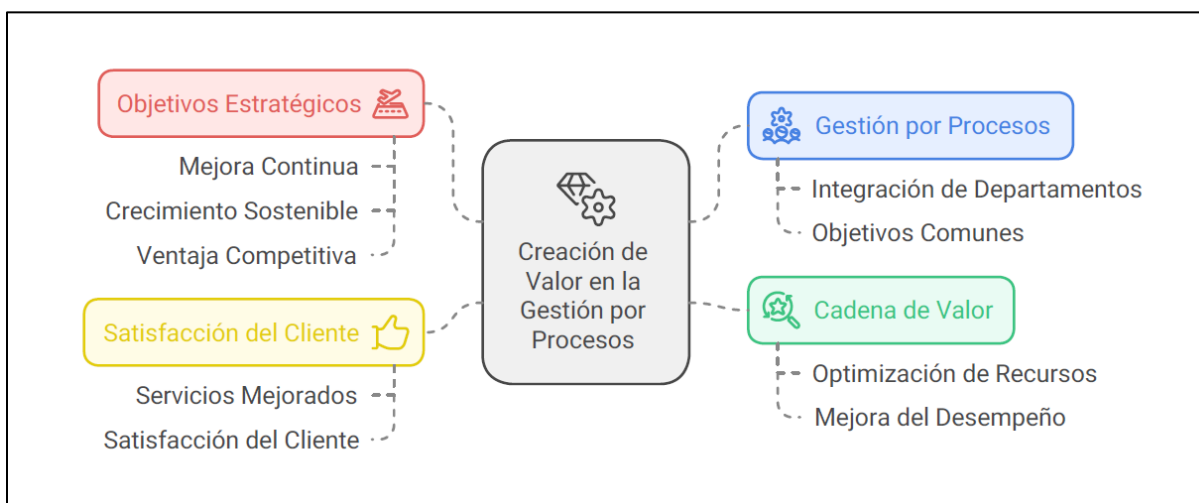
*Nota:* Continuar con evaluaciones periódicas para medir avances e innovaciones en los trámites y servicios, asegurando que se cumplan las expectativas de los clientes.

**Análisis de las actividades clave del PPSA para identificar oportunidades de mejora que generen valor añadido en los procesos.**

La creación de valor en el PPSA se fundamenta en la optimización de los procesos y la satisfacción del cliente. Para lograr esto, se propone un modelo que integra diferentes departamentos y funciones, promoviendo la colaboración hacia un objetivo común.

**Figura 29**

*Creación de Valor en el PPSA.*



Este análisis destaca las actividades clave del PPSA con el fin de identificar oportunidades de mejora y generar valor añadido en los procesos. Además, refiere que procesos se requieren optimizar. La tabla 8 incluye procesos relacionados con la adopción de innovaciones tecnológicas y capacitación al personal como aspectos claves para mejorar la percepción y la efectividad del PSA en su relación con la ciudadanía. Se identificaron tanto los puntos fuertes del servicio como las áreas que requieren mejoras, destacando especialmente la necesidad de estandarizar procesos para definir funciones y responsabilidades, y asegurar consistencia en la ejecución de actividades y operaciones internas.

Tabla 8

*Percepción sobre los aspectos claves para mejorar la percepción y la efectividad del PSA en su relación con la ciudadanía.*

Necesidades	Área de mejoras
<b>Simplificación de procesos</b>	El enfoque en la mejora de los tiempos de respuesta y la simplificación de los procesos de PSA es crucial. Implementar un control de plazos que permita identificar cuellos de botella y redundancias contribuirá a optimizar el flujo del proceso, reduciendo la complejidad para los usuarios y agilizando la tramitación interna.

Necesidades	Área de mejoras
<b>Innovación digital en trámites</b>	La posible implementación de la firma digital en los trámites de PSA podría facilitar la eficiencia y accesibilidad de los servicios, aliviando las barreras burocráticas. Asimismo, ofrecer trámites electrónicos en las Direcciones de Servicios Ambientales y Asuntos Jurídicos fortalecería la experiencia del usuario, alineándose con la creciente demanda de servicios digitales en instituciones públicas.
<b>Capacitación y desarrollo de competencias interpersonales</b>	El entrenamiento en habilidades interpersonales y la comunicación eficaz sobre las responsabilidades de los contratos PSA se consideran esenciales para mejorar la atención al cliente y satisfacer las necesidades de los beneficiarios. Esto incluye no solo la capacitación en habilidades técnicas sino también en gestión del tiempo y resolución de conflictos, lo cual podría reducir la insatisfacción de los usuarios y mejorar la imagen de la institución.
<b>Evaluación y mejora continua</b>	Continuar con evaluaciones periódicas asegura que la institución pueda medir los progresos y detectar áreas de innovación. Esto contribuirá a mantener estándares altos en el servicio y, en última instancia, satisfacer mejor las expectativas de los usuarios.

*Nota:* Se identifican las necesidades con aquellas áreas que requieren acciones de mejora para el Programa de Pago por Servicios Ambientales.

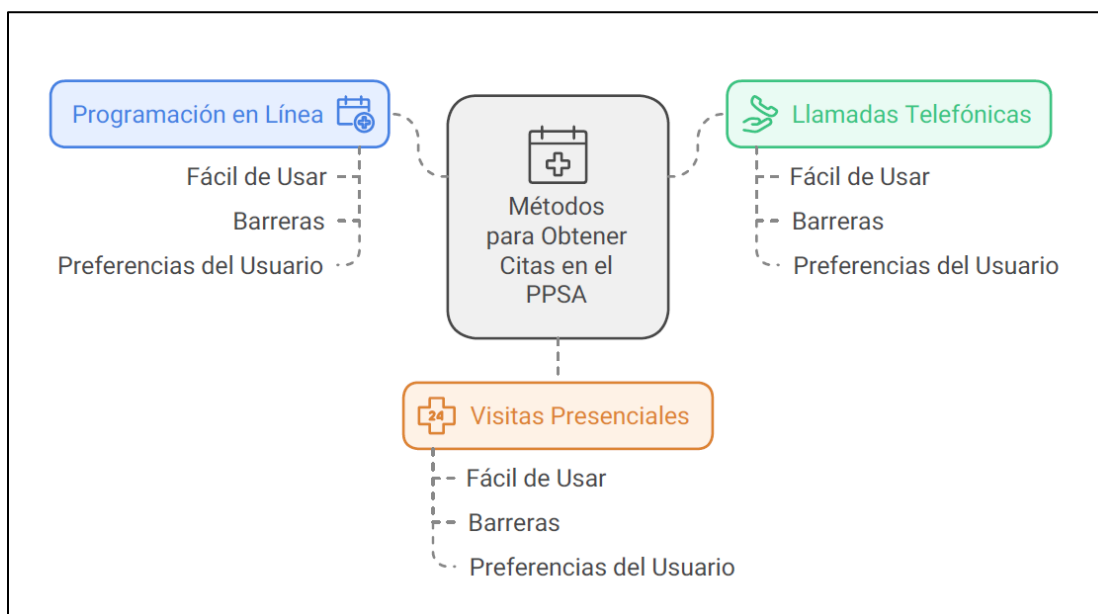
El análisis sobre la satisfacción de los usuarios en el proceso de obtención de citas, indican que una mayoría de los usuarios experimenta dificultades, lo que sugiere áreas de mejora en el sistema. Este análisis busca proporcionar una visión integral sobre los trámites y procesos en el PPSA, identificando áreas de mejora y oportunidades para optimizar la atención al ciudadano.

#### **Mecanismo utilizado para obtener una cita de ingreso al PPSA**

El primer aspecto por considerar es el mecanismo que los usuarios emplean para obtener una cita en el PPSA. Este puede incluir opciones como la programación en línea, llamadas telefónicas, o la visita presencial. Es crucial identificar cuál de estos métodos es el más utilizado y si existen barreras que dificulten el acceso a las citas.

**Figura 30**

Mecanismo utilizado para obtener una cita de ingreso al PPSA.



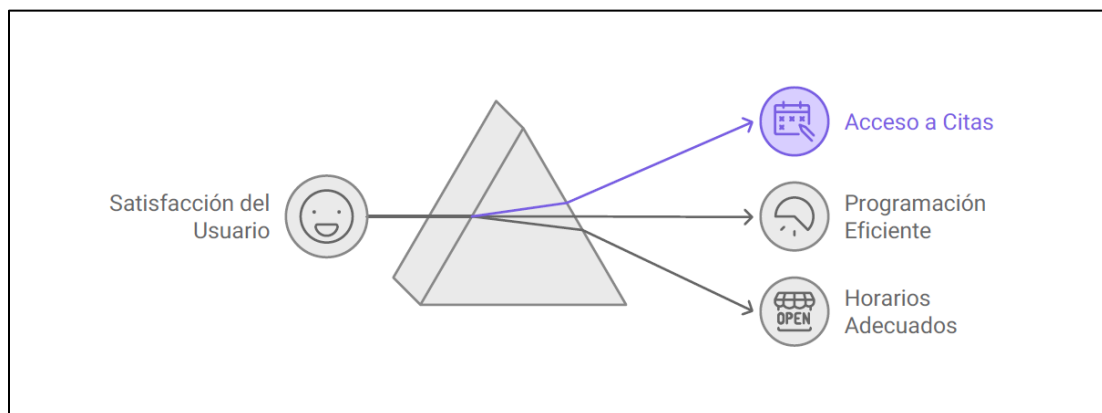
*Nota:* Resultados de la encuesta de evaluación de la calidad de los servicios del Programa de Pago por Servicios Ambientales, períodos 2022 y 2023. Elaboración propia.

### Facilidades para acceder a una cita de ingreso a PSA

La facilidad de acceso a las citas es un factor determinante en la satisfacción del usuario. Se debe evaluar si los horarios de atención son adecuados, si hay disponibilidad de citas en tiempos razonables, y si el proceso de agendamiento es claro y eficiente.

**Figura 31**

Facilidad de acceso a citas de ingreso a PSA.

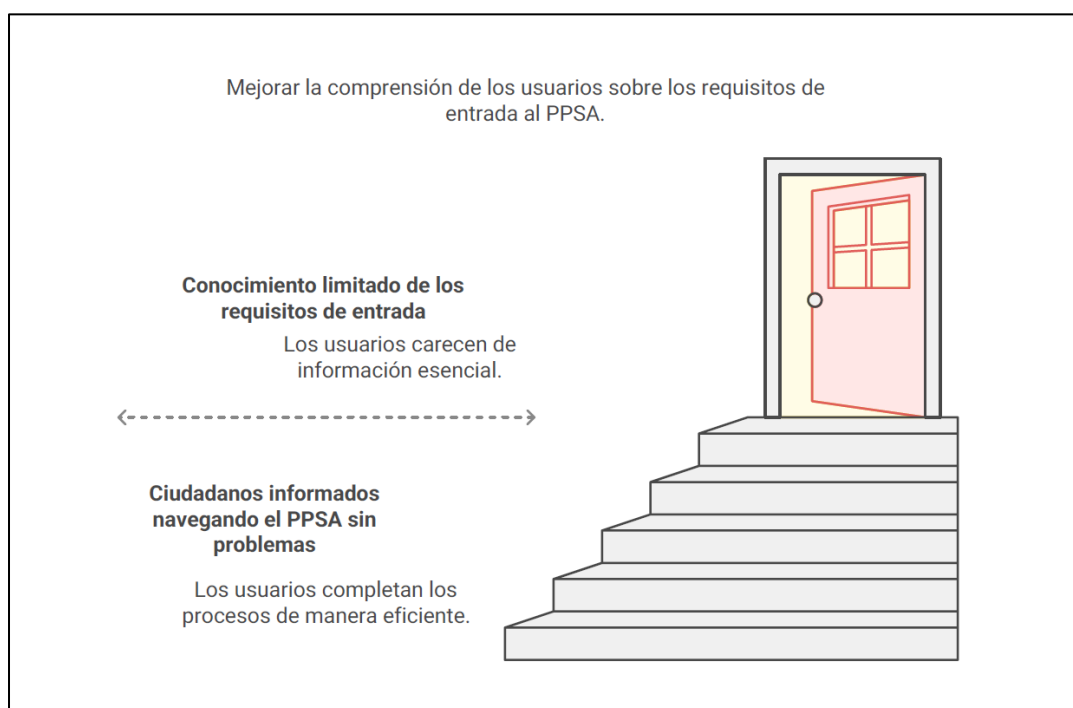


### Conocimiento básico en normativa y requisitos de ingreso al PPSA

El conocimiento que los usuarios tienen sobre la normativa y los requisitos para ingresar al PPSA es esencial. Se debe investigar si los ciudadanos están bien informados sobre los documentos necesarios y los procedimientos a seguir, lo que podría influir en la efectividad de sus trámites.

**Figura 32**

*Conocimiento sobre requisitos para el ingreso al PPSA.*



### Tipo de trámite realizado

La clasificación de estos trámites es fundamental para entender mejor las necesidades de los usuarios y optimizar los procesos administrativos. Desde solicitudes de información hasta trámites más complejos, conocer la naturaleza de estas interacciones permitirá identificar áreas de mejora y eficiencia en el servicio.

#### 1. Solicitudes de Información

Estas son consultas generales que los usuarios realizan para obtener datos específicos sobre servicios, requisitos o procedimientos. Pueden incluir preguntas sobre horarios, costos, o documentación necesaria. Los usuarios pueden solicitar información sobre el estado de sus trámites en curso. Este tipo de consulta es vital para mantener a los usuarios informados y satisfechos con el proceso. Es importante que estos trámites se gestionen de manera eficiente para evitar inconvenientes a los usuarios.

#### 2. Trámites de complejos

Incluyen la inscripción de nuevos usuarios, la actualización de datos personales o la modificación de información existente en el sistema. Este tipo de trámite es esencial para mantener la base de datos actualizada y precisa.

### 3. Certificaciones

Abarca correcciones, solicitud de documentos o aclaraciones legales, administrativas o técnicas necesarias para proseguir con otras gestiones. Estos trámites suelen requerir la presentación de documentación adicional y pueden tener plazos de respuesta variables.

### 4. Solicitudes específicas

Los usuarios pueden presentar reclamos o quejas sobre servicios recibidos, lo que es crucial para la mejora continua. Este tipo de trámite permite a la administración conocer las áreas problemáticas y actuar en consecuencia.

## Figura 33

*Tipos de trámites que realizan los usuarios del PPSA.*



## Acceso a trámites o servicios por medios digitales

La digitalización de los trámites es un tema relevante en la actualidad. Se debe analizar el acceso que tienen los usuarios a los servicios digitales y si estos son una alternativa viable a los métodos tradicionales. La facilidad de uso de estas plataformas también es un aspecto por considerar. Sin embargo, es crucial abordar las barreras de acceso y garantizar que las plataformas sean fáciles de usar para todos

los ciudadanos. Solo así se podrá lograr una verdadera transformación digital que agregue valor y permita la optimización de los procesos.

**Figura 34**

*Pros y contras de la digitalización de los trámites del PPSA.*



### **Incorporación de nuevos trámites o servicios mediante mecanismos electrónicos para atención personalizada**

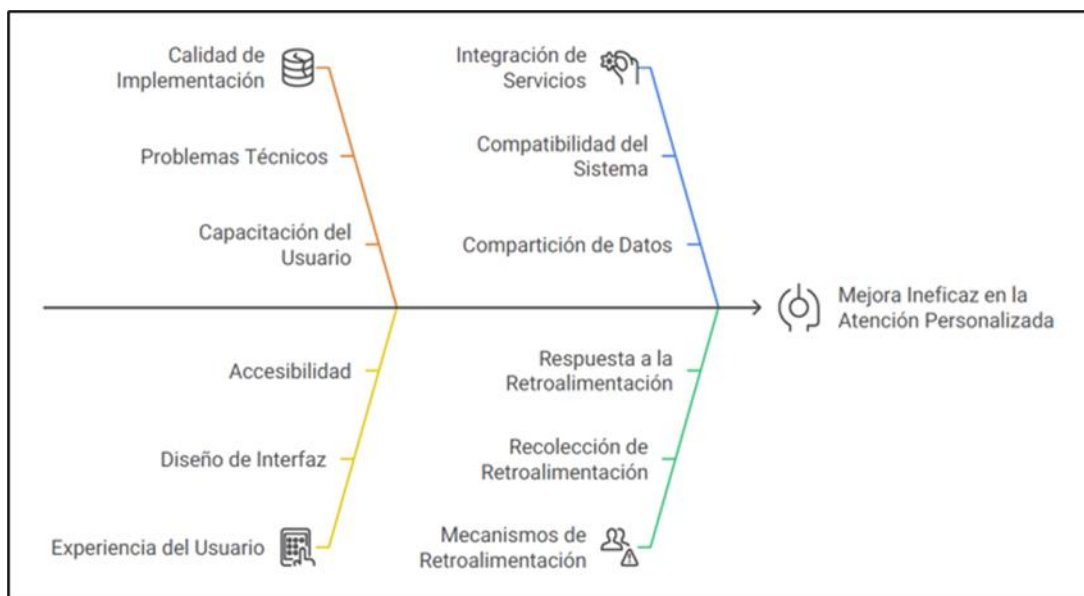
La incorporación de nuevos trámites o servicios a través de medios electrónicos es una tendencia creciente de optimización de la administración pública. Si bien tiene el potencial de mejorar la eficiencia y accesibilidad, debe ser evaluada cuidadosamente en términos de su impacto en la atención personalizada. Por lo cual, es fundamental evaluar cómo se están implementando estos mecanismos y si están realmente mejorando la atención personalizada que reciben los usuarios. Si se piensa en añadir valor al PPSA, no solo se deben implementar nuevas tecnologías, sino que también se aseguren de que estas herramientas complementen y mejoren la experiencia del usuario. La atención personalizada sigue siendo un pilar esencial en la satisfacción del cliente, y su preservación debe ser una prioridad en la era digital.

La digitalización de los servicios del PPSA ha prometido una mayor eficiencia y accesibilidad. Sin embargo, es esencial no solo adoptar nuevas tecnologías, sino también garantizar que estas herramientas

realmente beneficien a los usuarios. De acuerdo con la figura 35, la atención personalizada es un aspecto clave que puede verse afectado por la implementación de trámites electrónicos.

**Figura 35**

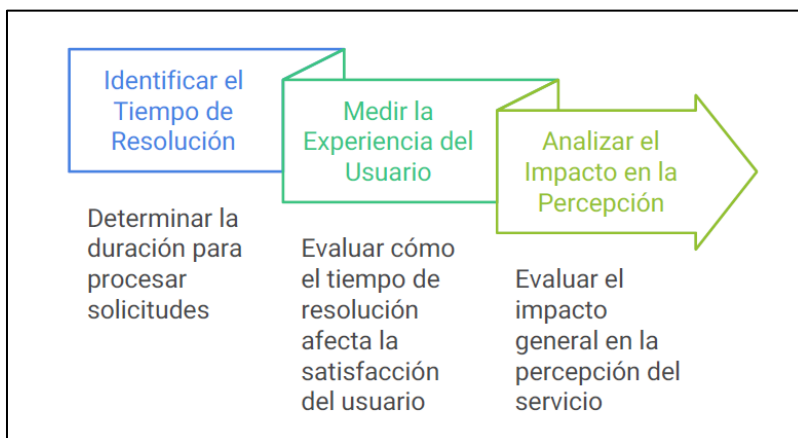
*Evaluación del impacto de los mecanismos electrónicos en la atención personalizada.*



La optimización de procesos en la gestión pública es un tema de gran relevancia en la actualidad, especialmente en el contexto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Este documento explora cómo la implementación de TIC permite la adopción de principios como la eficiencia, la eficacia, la participación ciudadana y la transparencia, generando un valor público significativo. Además, se analiza la introducción de nuevos actores y la promoción de la colaboración entre los sectores público y privado, destacando los múltiples beneficios que esta transformación puede ofrecer.

**Figura 36***Beneficios de la optimización***Plazo para resolver**

Los plazos de respuesta para los trámites es un indicador clave de la eficiencia del PPSA. Se debe investigar cuánto tiempo tardan los usuarios en obtener respuestas o resolver sus solicitudes. Esto impacta directamente en su percepción del servicio, entendiendo que tanto la administración como los administrados tienen plazos que cumplir. La mejora continua en este aspecto no solo beneficiará a los usuarios, sino que también fortalecerá la confianza en el PPSA y en la institución.

**Figura 37***Evaluación de la eficiencia del PPSA.*

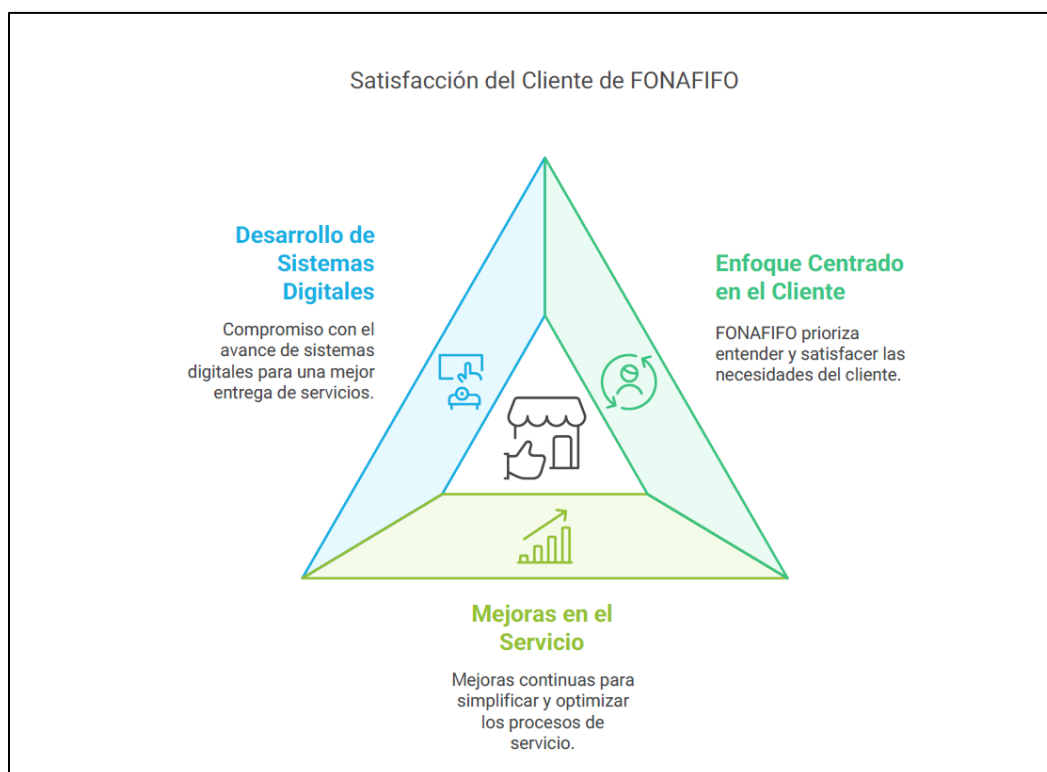
## Evaluación de los factores internos y externos que influyen en las actividades del PPSA para el desarrollo de una propuesta de un sistema de gestión que optimice los procesos, favorezca la mejora continua y agregue valor

Se presentan los resultados de la encuesta la cual se aplicó a diez funcionarios del FONAFIFO. De esta manera se logró obtener información que permita facilitar el análisis de las actividades clave del PPSA con el fin de identificar oportunidades de mejora y generar valor añadido en los procesos. Además, la evaluación de los factores internos y externos que influyen en las actividades del PPSA, para desarrollar una propuesta de un sistema de gestión que optimice los procesos, favorezca la mejora continua y genere valor.

Las respuestas obtenidas se hacen sobre la percepción y experiencia que tiene los funcionarios encuestados sobre el PPSA; además se incluyen las anotaciones efectuadas de la observación participante. A continuación, se describen brevemente los resultados obtenidos mediante la encuesta. En la pregunta uno, el 100% de los encuestados expresó que los usuarios están satisfechos con los servicios brindados por las Oficinas Regionales de FONAFIFO. Las razones destacadas para esta satisfacción incluyen en la figura 38.

### Figura 38

*Evaluación de la Calidad de los Servicios de FONAFIFO a través del PPSA.*



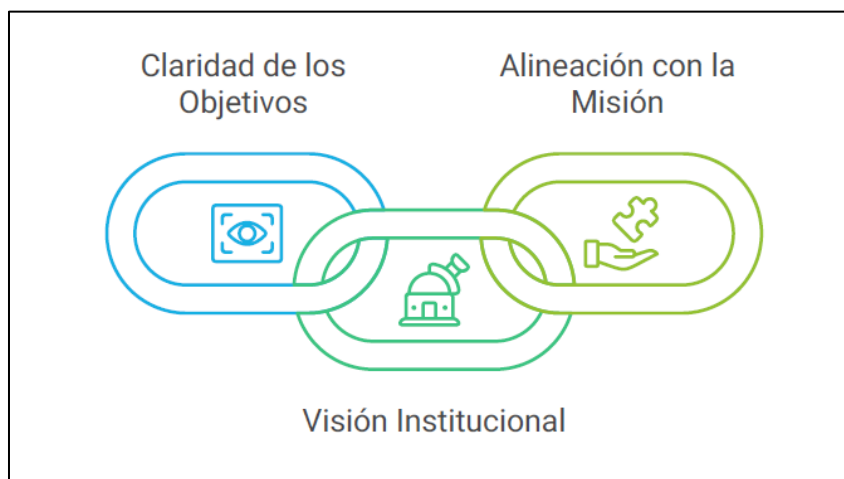
Desde la observación participante se registra que las evaluaciones anuales que realiza el FONAFIFO sobre el PPSA son una herramienta clave para identificar las necesidades de los clientes y resolver problemas de manera rápida y eficiente al mismo tiempo para implementar mejoras y agregar valor.

La segunda pregunta se fundamentó en el Plan Estratégico Institucional del FONAFIFO y los objetivos del PPSA. Se obtuvo un 100% de respuestas afirmativas esto hace suponer que los objetivos establecidos para el PPSA son claros y específicos y están en sintonía hacia dónde se dirige la institución.

Se observó por parte del investigador que los objetivos planteados para el PPSA proporcionan una visión concreta de hacia dónde quiere ir la institución, ayudando a alinear esfuerzos y recursos en torno a una meta compartida alineada con la misión y la visión a largo plazo de la institución.

### Figura 39

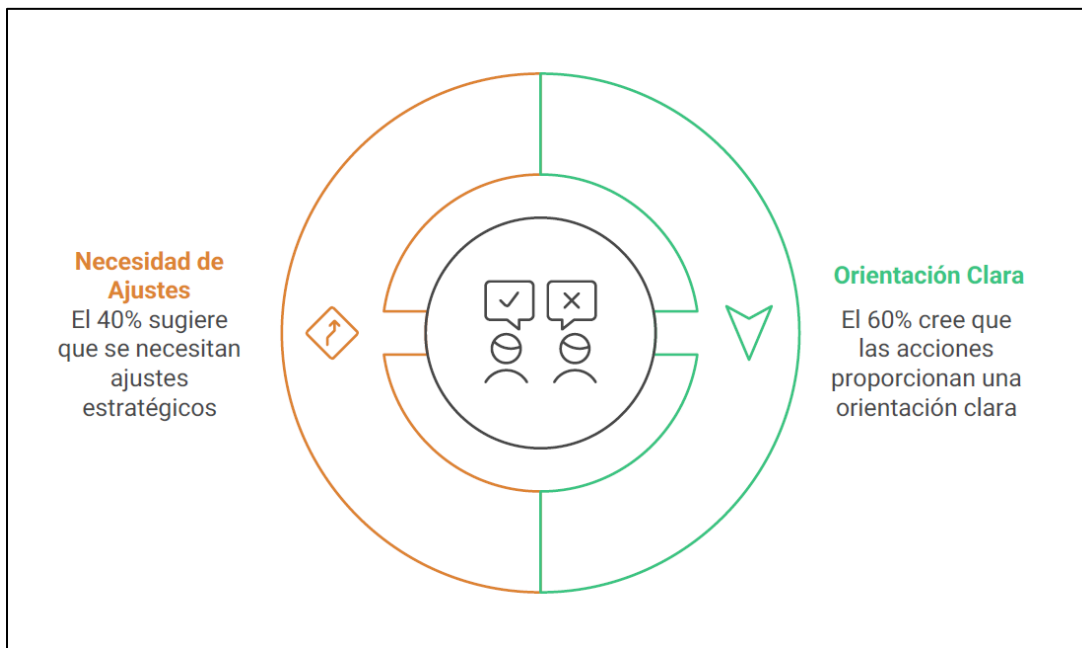
*Análisis de la Alineación Estratégica.*



La pregunta tres diseñada para evaluar la eficacia de las gestiones internas dentro del FONAFIFO en relación con el cumplimiento de las acciones estratégicas del PPSA. Se obtuvo que el 60% de los encuestados consideró que las acciones y decisiones proporcionan una guía clara sobre que decisiones deben tomarse para avanzar hacia los objetivos establecidos, lo que ayuda a enfocar los esfuerzos y recursos de la institución a las actividades más importantes y prioritarias. Mientras el 40% opinó que es necesario identificar posibles ajustes estratégicos y áreas de mejora para cumplir con las acciones estratégicas del PPSA.

**Figura 40**

*Evaluación de la eficacia de las gestiones internas en relación con el cumplimiento de las acciones estratégicas del PPSA*



Para la pregunta cuatro se plantea una lista de las diferentes áreas organizativas del FONAFIFO y se solicita a los encuestados indicar a quiénes participan de forma directa en la operación del PPSA. Esta pregunta se planteó con el objetivo de obtener como perciben los roles y responsabilidades dentro de la institución. Se obtuvo consenso sobre que la Dirección de Servicios Ambientales y la Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación se encuentra integradas directamente en los procesos del PPSA. Sin embargo, existen otras áreas como la Dirección Ejecutiva, los departamentos de Gestión de PSA y Control y Monitoreo y el Departamento Financiero, la Unidad de Tesorería, el Departamento Legal y el Departamento de Formalización de Contratos que están vinculados directamente en la operación del PPSA, que tienen un alto grado de participación en el PPSA.

**Figura 41**

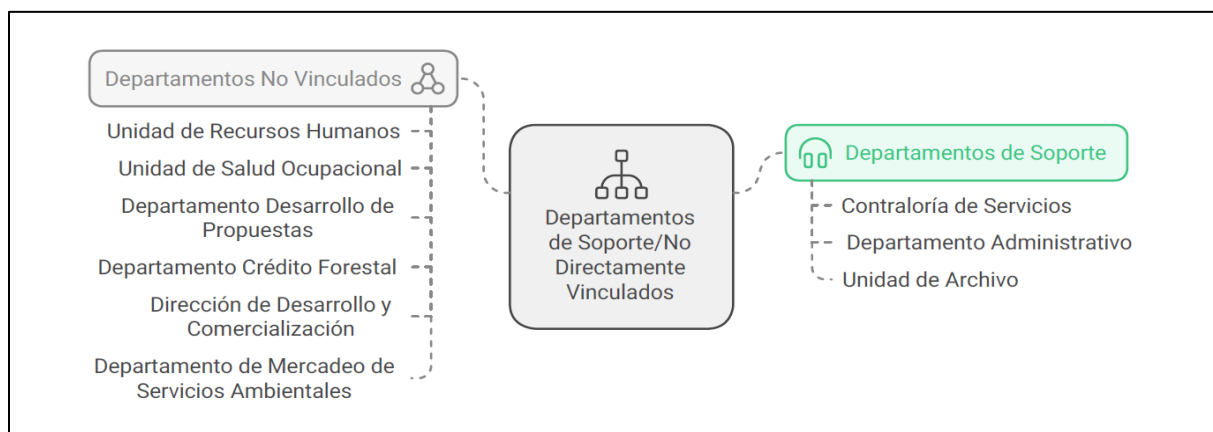
*Percepción de áreas organizativas vinculadas directamente en la operación del PPSA.*



Mientras el resto se perciben que están vinculados de manera indirecta ya que facilitan procesos de soporte para la resolución de problemas, o implementar mejoras o brindar insumos, por ejemplo: la Contraloría de Servicios, el Departamento Administrativo, la Unidad de Archivo. Además, existen otras unidades y departamentos que no se vinculan con la operación del PPSA tales como: la Unidad de Recursos Humanos, la Unidad de Salud Ocupacional, el Departamento Desarrollo de Propuestas, el Departamento Crédito Forestal, la Dirección de Desarrollo y Comercialización y el Departamento de Mercadeo de Servicios Ambientales.

**Figura 42**

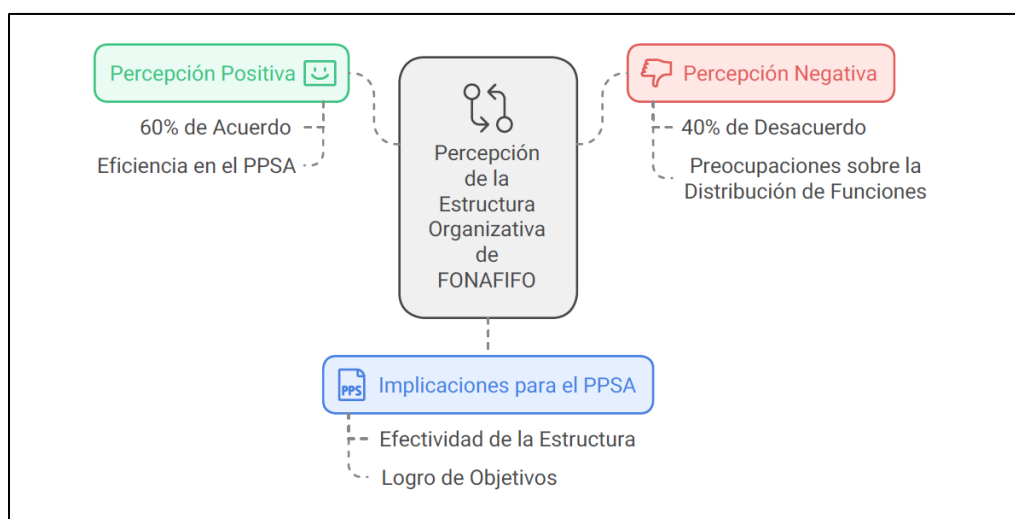
*Percepción sobre las unidades y departamentos que no tienen una vinculación directa con la operación del PPSA.*



En la pregunta cinco se utilizó una escala Likert para conocer la percepción de los encuestados sobre la estructura organizativa de FONAFIFO y su capacidad para operar eficientemente el PPSA. Además, se evaluaron aspectos clave como la integración vertical y horizontal, la comunicación, la coordinación y la toma de decisiones entre las diferentes áreas funcionales, en relación con los objetivos y valores de la institución. El 60% de los encuestados expresó estar mayormente de acuerdo con la estructura organizativa, mientras que el 40% está parcialmente en desacuerdo con la distribución de funciones y responsabilidades dentro de FONAFIFO para alcanzar los objetivos propuestos en relación con el PPSA.

**Figura 43**

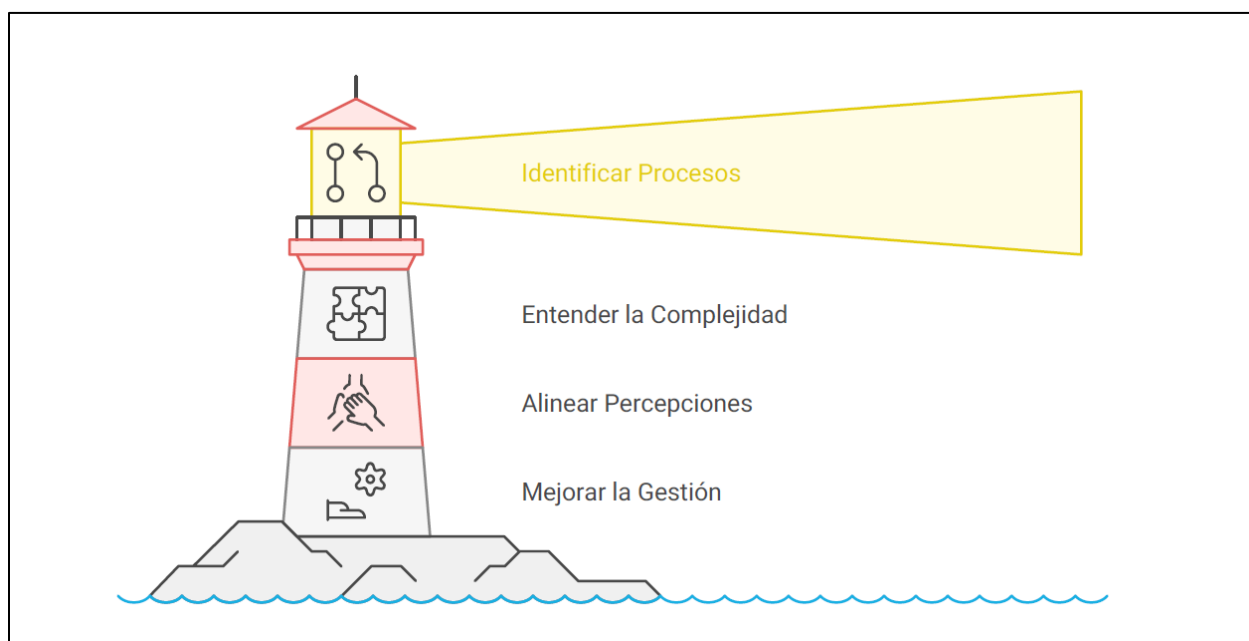
*Percepción sobre la capacidad de la estructura organizativa FONAFIFO para operar eficientemente el PPSA.*



La pregunta seis se diseñó para evaluar el conocimiento de los encuestados sobre los procesos operativos del PPSA. Los resultados muestran que el 70% de los encuestados considera que se realizan más de 10 procesos para la operación del programa, mientras que el 20% mencionó que se realizan 6 procesos y el 10% indicó que se realizan 7. El primer paso para implementar una gestión por procesos es la identificación de estos. Las respuestas revelan brechas en el conocimiento sobre la definición e identificación de los procesos. Parece que los funcionarios perciben distintos números de procesos, lo que refleja variaciones en la comprensión tanto de la complejidad como de la importancia de estos dentro de la operación del PPSA.

#### Figura 44

*Evaluación sobre el conocimiento de los encuestados sobre los procesos operativos del PPSA.*

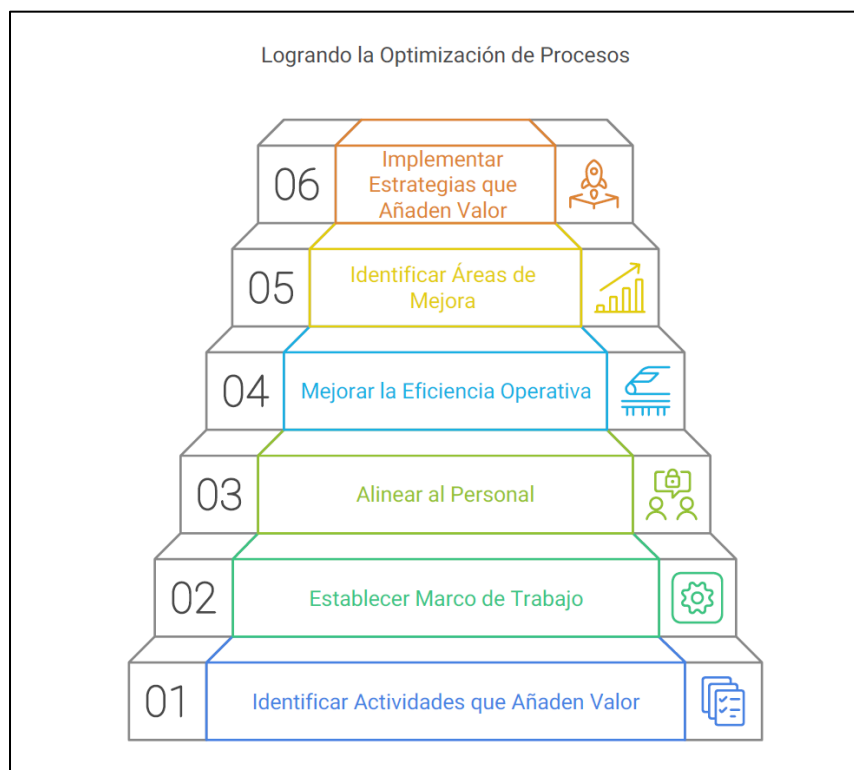


Mediante la pregunta siete se identifican según la percepción de los encuestados, los procesos dentro del PPSA que son los más importantes para agregar valor. Entendiendo que las actividades de valor agregado son aquellas que contribuyen directamente a satisfacer las necesidades del cliente o mejorar la calidad del servicio. Se obtuvo diversidad de respuestas y todas diferentes por parte de los encuestados, lo cual hace pensar que es complicado determinar las actividades o los procesos que generan valor. Entender las actividades que añaden valor permite a la organización optimizar sus procesos, disminuir costos y aumentar la satisfacción del cliente. De acuerdo con la observación participante se advierte que las actividades del PPSA son ejecutadas diariamente por los funcionarios, pero no se encuentran

documentadas. Además, se evidenció que no existe un estándar de proceso o tipos de proceso que estén documentados sobre la totalidad de las actividades del PPSA.

**Figura 45**

*Implementación de estrategias efectivas para agregar valor.*



En la tabla 9, se agrupan las actividades que agregan valor presentadas por los encuestados. Se observó que, la mayoría de las actividades definidas están relacionadas directamente con los procesos del PPSA. Muchas están relacionadas con competencias del personal, actividades de planificación estratégica, infraestructura de la información entre otras:

Tabla 9

*Actividades que agregan valor al PPSA según personas encuestadas.*

Perspectiva del cliente	Perspectiva del proceso
Apertura en el canal de comunicación	Digitalización de procesos
Compromiso institucional con los beneficiarios	Innovación constante
Regionalización	Comunicación interna
Transparencia	Alianzas estratégicas
Equipo regional altamente capacitado y comprometido	Experiencia

<b>Perspectiva del cliente</b>	<b>Perspectiva del proceso</b>
Sensibilidad Social	Las visitas de campo que le dan transparencia a la contratación
Impacto Social y Económico a través del empleo generado como el turismo	Automatización de los sistemas que les dan trazabilidad a los procesos
Gobernanza clara	
Marco jurídico fuerte	Monitoreo y evaluación
Dar prioridad a pequeños propietarios, mujeres, indígenas, distritos con índice de desarrollo social bajo	Educación y capacitación
Extensión forestal	Investigación y desarrollo
Ordenamiento territorial	Fomento de la agroforestería
Revisión y valoración de la condición legal de las fincas	Manejo sostenible de las tierras
Incentivo económico, recuperación de ecosistemas y reforestación, conservación de suelos y de agua	Colaboración institucional
Actividades del Programa de PSA: reforestación, protección, sistemas agroforestales, manejo de bosque	Implementación de sistemas informáticos

*Nota.* Las actividades valoradas y clave para el éxito: Identificar las actividades percibidas como fundamentales por los encuestados (como la gestión de fondos, proyectos de conservación, y comunicación con las comunidades) permite priorizar aquellas que son vistas como generadoras de impacto.

Las respuestas a la pregunta ocho tenían como objetivo determinar el grado de conocimiento de los encuestados sobre la existencia de una herramienta en FONAFIFO que permita identificar los procesos necesarios para la ejecución del PPSA. El 70% de los encuestados afirmó que existe una herramienta, mientras que el 30% desconocía su existencia. A través de la observación participante, se constató que FONAFIFO cuenta con un plan estratégico institucional. Además, se realizan informes trimestrales de avance sobre el cumplimiento de metas. No obstante, no se evidencia una herramienta específica para medir los procesos mediante indicadores de desempeño específicos. Además, no se encontró información sobre algún mecanismo que clasifique los procesos en estratégicos, operativos y de soporte para todas las actividades del PPSA.

**Figura 46**

*Herramientas que FONAFIFO utiliza para identificar o implementar los procesos del PPSA.*

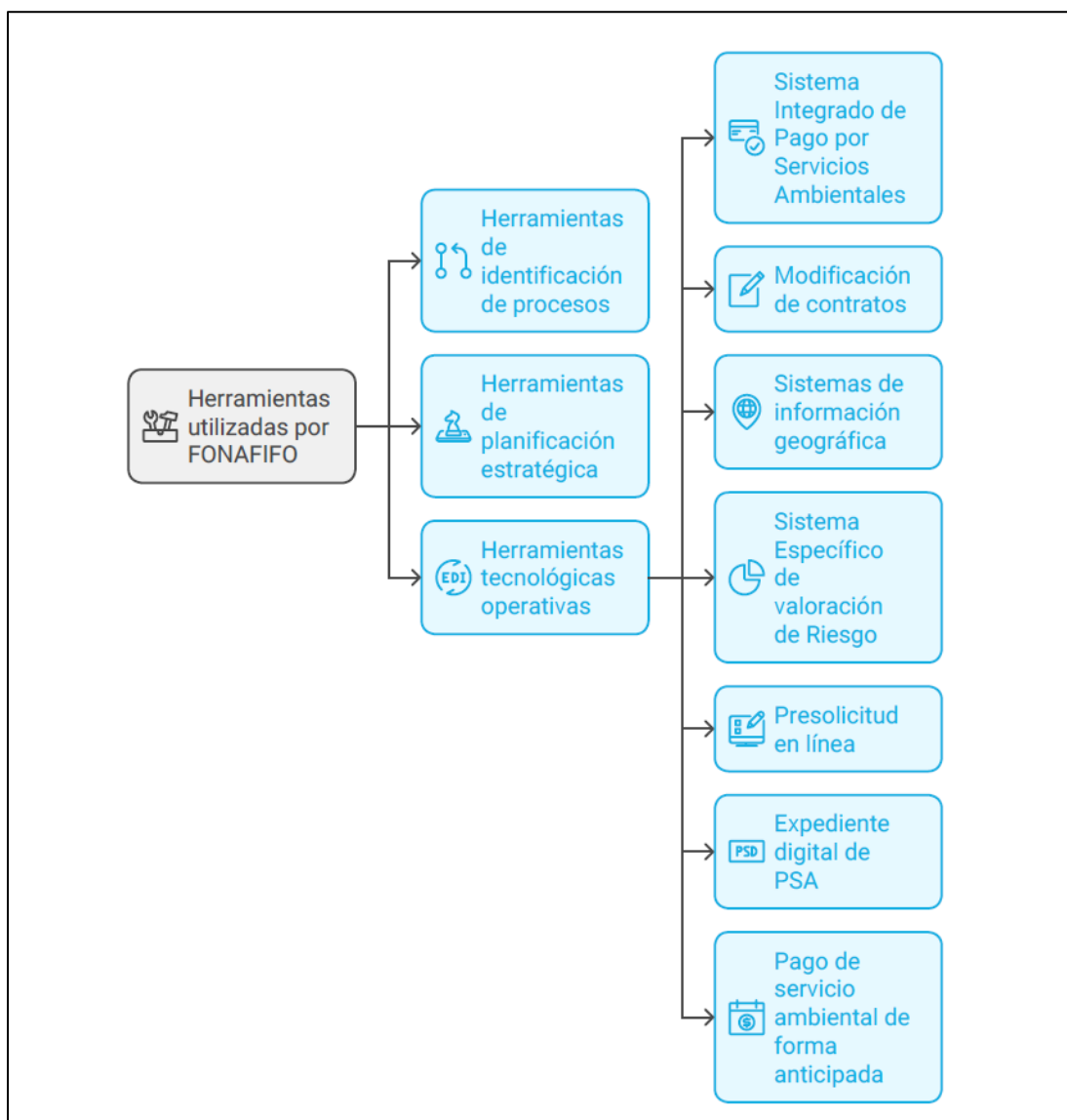


La pregunta nueve se formuló para evaluar si los encuestados están familiarizados con las herramientas que utiliza FONAFIFO para mejorar los procesos del PPSA. Uno de los encuestados mencionó el diagrama causa-efecto como herramienta para la identificación de procesos, mientras otro se refirió a herramientas de planificación estratégica, como el Análisis FODA y los Planes Anuales Operativos (PAO). Sin embargo, la mayoría destacó el uso de herramientas tecnológicas operativas, como los módulos propios del PPSA como Sistema Integrado de Pago por Servicios Ambientales, modificación de contratos, sistemas de información geográfica, Sistema Específico de valoración de Riesgo, Presolicitud en línea, expediente digital de PSA y pago de servicio ambiental de forma anticipada, que son sistemas informáticos diseñados para operar el PPSA de forma ágil y confiable, los cuales fueron diseñados basados en el flujo y mapeo de los procesos sustantivos del PSA.

Estos sistemas informáticos están diseñados para operar el PPSA de forma ágil y confiable, y fueron desarrollados basándose en el flujo y mapeo de los procesos sustantivos del PSA. La implementación de estas herramientas tecnológicas no solo mejora la gestión del programa, sino que también facilita la interacción con los beneficiarios y optimiza la toma de decisiones. A través de la observación participante, se identificaron herramientas para medir el desarrollo de los procesos y facilitar la implementación de mejoras, como auditorías internas, análisis de datos y control de la satisfacción del cliente. Sin embargo, se evidenció un espacio de mejora en la capacitación permanente del personal para lograr la comprensión clara y compartida sobre la secuencia de pasos y actividades que deben ejecutarse en el PPSA.

Figura 47

Herramientas que utiliza FONAFIFO para mejorar los procesos del PPSA.



Al formular la pregunta diez sobre si FONAFIFO tiene identificados los procesos críticos y los cuellos de botella del PPSA, el 80% de los encuestados respondió que sí se tienen identificados, mientras que el 20% restante opina que no. A través de estas respuestas, se buscó evaluar el nivel de control que la institución tiene sobre los procesos que desarrolla en el programa. La identificación de estos procesos críticos y los cuellos de botella ofrece una visión clara de la eficiencia operativa, la capacidad de respuesta ante problemas y las oportunidades de mejora continua. Además, permite evaluar la capacidad de la organización para planificar y prevenir riesgos, así como la efectividad de la capacitación interna y la comunicación en relación con los desafíos operativos. En cuanto a los cuellos de botella es más fácil

identificarlos porque ocasionan un obstáculo que limita la capacidad del sistema para funcionar eficientemente.

Mediante la observación participante se evidenció que algunos cuellos de botella se dan sobre los procesos críticos, lo cual genera retrasos o ineficiencias teniendo un impacto significativo, ya que se afecta la calidad, los tiempos de respuesta o la satisfacción del cliente. Además, muchos de estos problemas no se anticipan, sino que se resuelven sobre la marcha, lo cual afecta la propuesta de valor del PPSA, ya que son algunos procesos son fundamentales para la operación del programa.

### Figura 48

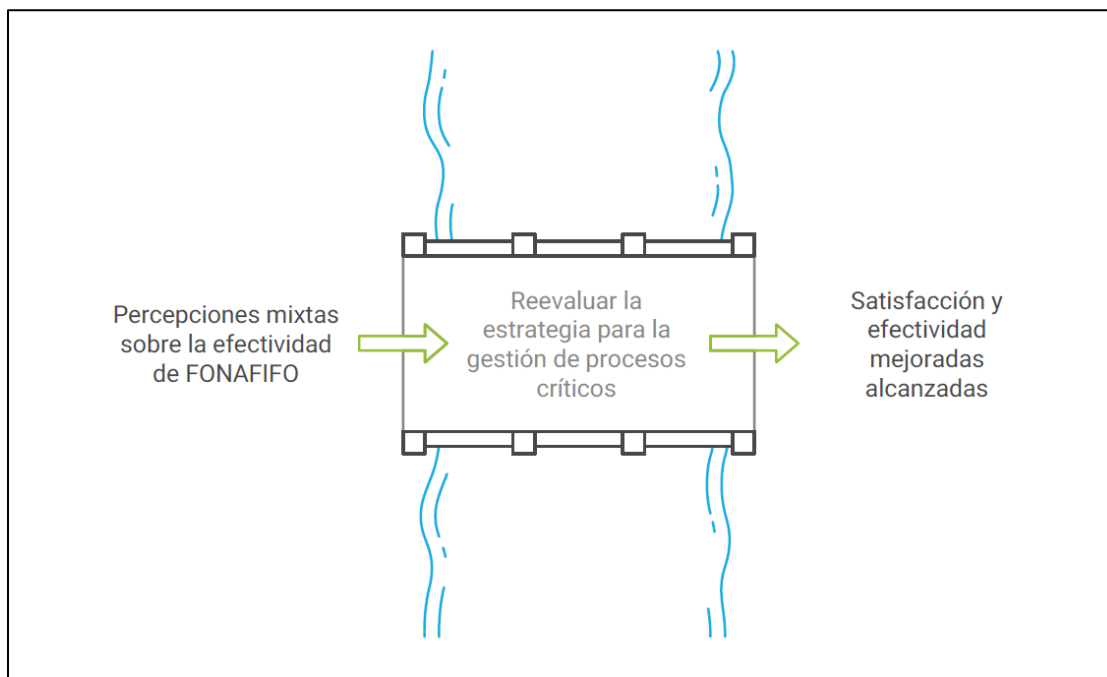
*Identificación de cuellos de botella del PPSA.*



Por medio de la pregunta 11 se pretende conocer si FONAFIFO trabaja para minimizar los impactos de los procesos críticos. El 80% de los encuestados respondió afirmativamente, mientras que el 20% restante opinó que no. Se considera tanto el impacto positivo que estas acciones podrían provocar sobre el aumento de los ingresos o la reducción de los costos, como el negativo, derivado de riesgos de fallas en procesos y las pérdidas. Los encuestados evidencian la necesidad de plantear un enfoque diferente para abordar los procesos críticos, ya que demandan mayor atención, cuyo manejo es esencial para el logro de las metas. Estos son clave para lograr los objetivos estratégicos y operativos.

**Figura 49**

*Percepción de los encuestados sobre la identificación de los procesos críticos.*



La pregunta 12 permitió obtener información clave sobre cómo FONAFIFO utiliza el análisis y la comprensión de sus procesos internos para influir en la toma de decisiones estratégicas y operativas. Los resultados muestran que el 60% de los encuestados considera que FONAFIFO tiene una clara caracterización de los procesos, mientras que el 40% opina lo contrario.

A partir de la observación participante, se evidenció que la caracterización de los procesos estratégicos, clave y de apoyo no está completamente establecida. Además, aunque existe una planificación estratégica a nivel operativo, se observó que hay interpretaciones personales sobre cómo se deben ejecutar los diferentes elementos del proceso, los roles involucrados, los documentos que deben utilizarse y las reglas o condiciones lógicas que rigen dichos procesos.

**Figura 50**

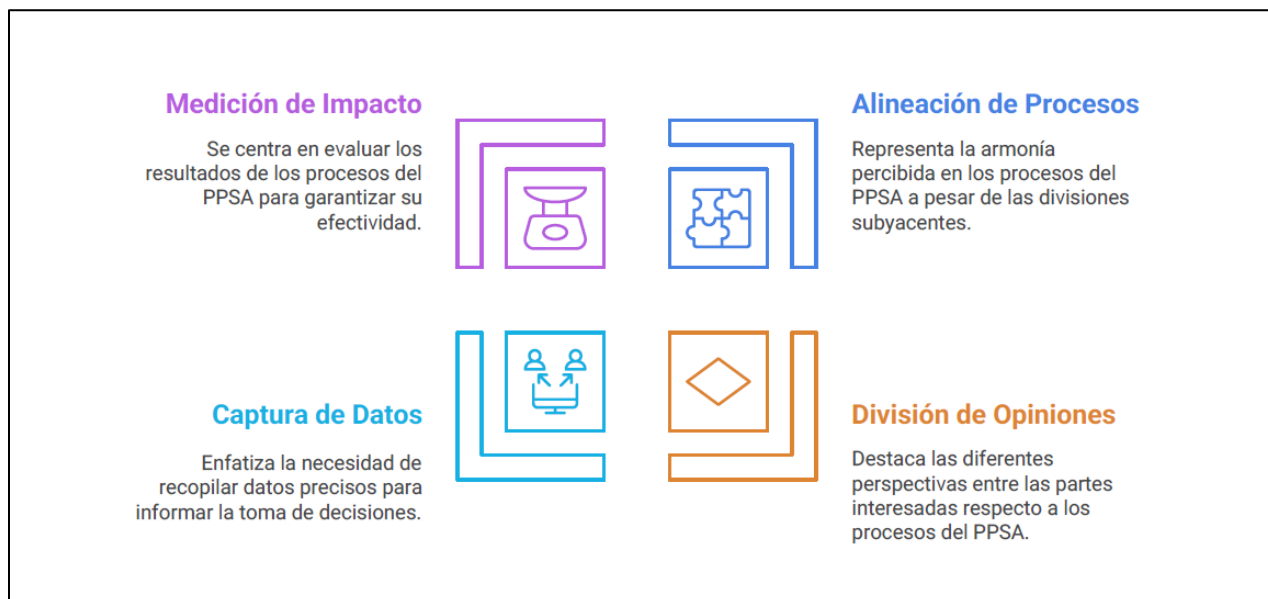
*Análisis sobre la forma en que FONAFIFO utiliza la comprensión de sus procesos internos para influir en la toma de decisiones estratégicas y operativas.*



En la pregunta 13, que buscaba determinar si los procesos del PPSA funcionan de manera coherente desde lo estratégico hasta lo operativo, el 50% de los encuestados afirmó que existe alineación y efectividad entre los distintos procesos del Programa de Pago por Servicios Ambientales (PPSA). Sin embargo, el otro 50% opinó que los procesos no están interrelacionados ni funcionan de manera eficiente. Por medio de la observación participante se constató que hay interpretaciones personales sobre el flujo de tareas y la interrelación entre las actividades que conforman el proceso del PPSA. Así mismo, se advierte que no se realiza la captura de datos sobre el rendimiento de los procesos, lo cual impide obtener información valiosa para la mejora. Además, para la optimización de los procesos se evidenció la necesidad de medir el impacto que tiene cada proceso, ya que no todos los procesos son iguales en términos de impacto y prioridad.

**Figura 51**

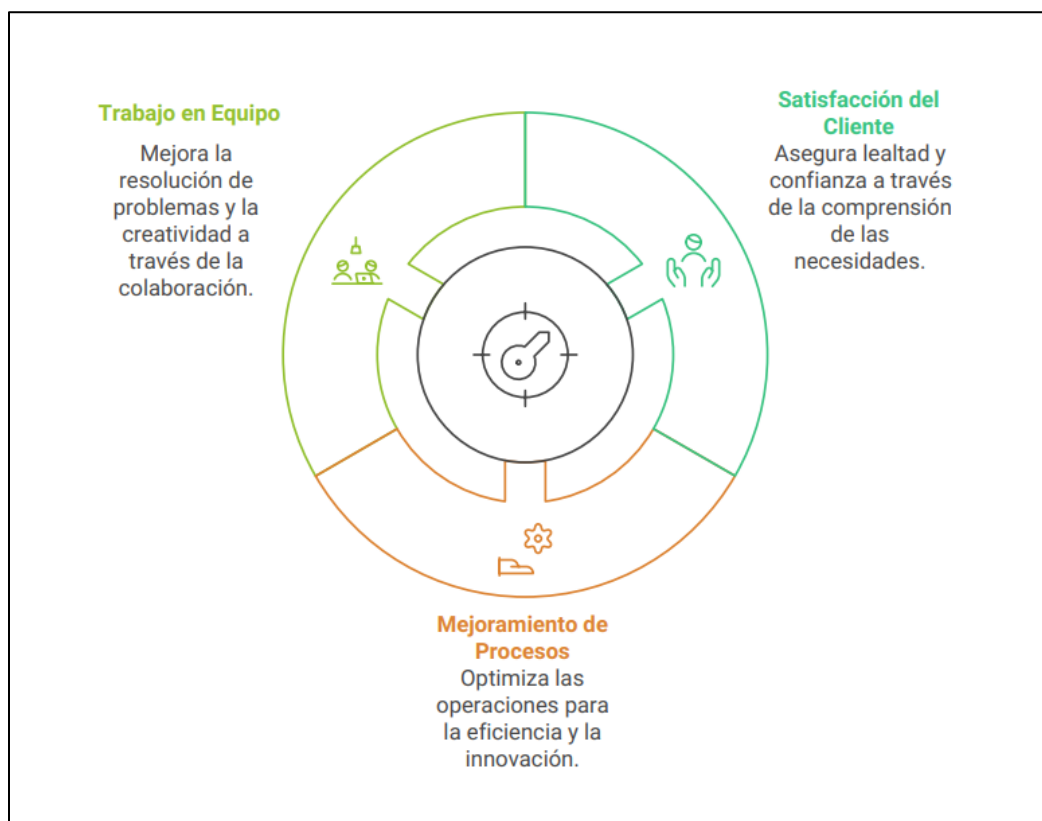
*Percepción de los encuestados sobre la coherencia de los procesos desde lo estratégico hasta lo operativo.*



La calidad es fundamental para la satisfacción del cliente, centrando la atención en la mejora continua de los servicios. Esto permite medir y analizar el desempeño, identificar áreas de mejora y establecer estándares de calidad. La mejora de los procesos es esencial para garantizar que los resultados sean conformes a los objetivos establecidos, y se deben implementar acciones correctivas cuando no se cumplen las metas.

**Figura 52**

*Pilares clave de la calidad.*

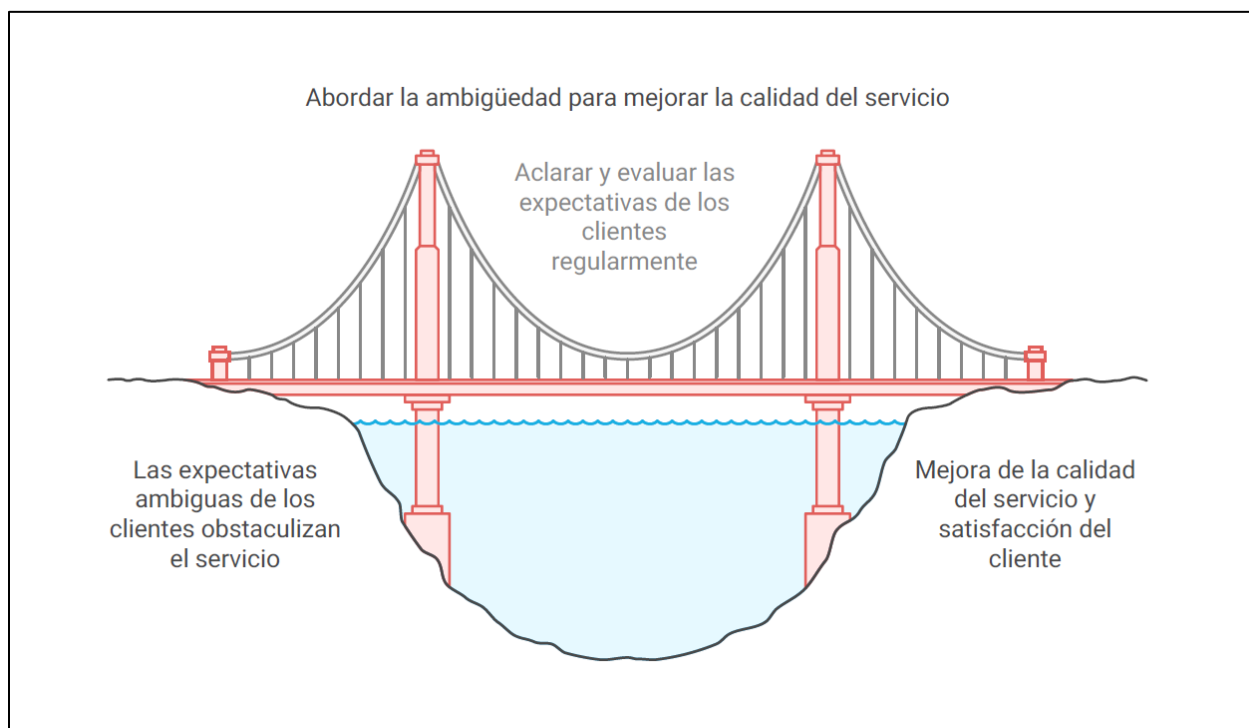


La pregunta 14 se formuló para conocer, desde la perspectiva de los funcionarios, si FONAFIFO cumple con las expectativas de los clientes del PPSA. Estas expectativas están relacionadas con las experiencias ofrecidas a los clientes, en términos de la calidad de los trámites y del servicio de atención proporcionado. El 90% de los encuestados considera que se cumplen dichas expectativas, mientras que solo un encuestado opinó de manera contraria sobre la satisfacción de los clientes respecto al PPSA.

Producto de la observación participante y de la revisión documental efectuada sobre la “Evaluación de la Calidad de los Servicios del Programa de PSA del 2022 y 2023”. Se evidenció que esta pregunta es ambigua, ya que las expectativas están relacionadas con anhelos o deseos del cliente y pueden variar de un momento a otro. Además, pueden ser subjetivas o bien depender del estado de ánimo del cliente, por lo tanto, dificulta tener una apreciación concreta sobre las mismas.

**Figura 53**

*Discrepancias en la perspectiva de los funcionarios sobre el cumplimiento de las expectativas de los clientes del PPSA.*



La respuesta a la pregunta 15 evidenció que existe una integración fragmentada en los procesos del PPSA. El 70% de los encuestados indicó que los responsables de las distintas áreas carecen de una visión transversal de los procesos del PPSA, lo que afecta la comprensión, coordinación y alineación entre ellos en la gestión del programa. Mediante la observación participante se evidenció que en algunos procesos existe falta de alineación y coordinación entre las áreas que participan en el PPSA. Además, la falta de visión transversal impacta la capacidad de adaptarse a cambios, gestionar imprevistos y provoca ineficiencia en la capacidad de toma de decisiones integradas. Esta situación resalta la necesidad de implementar estrategias que fomenten una mayor colaboración y comunicación entre las áreas involucradas, con el fin de mejorar la efectividad del PPSA y asegurar una gestión más coherente y eficiente del programa.

**Figura 54**

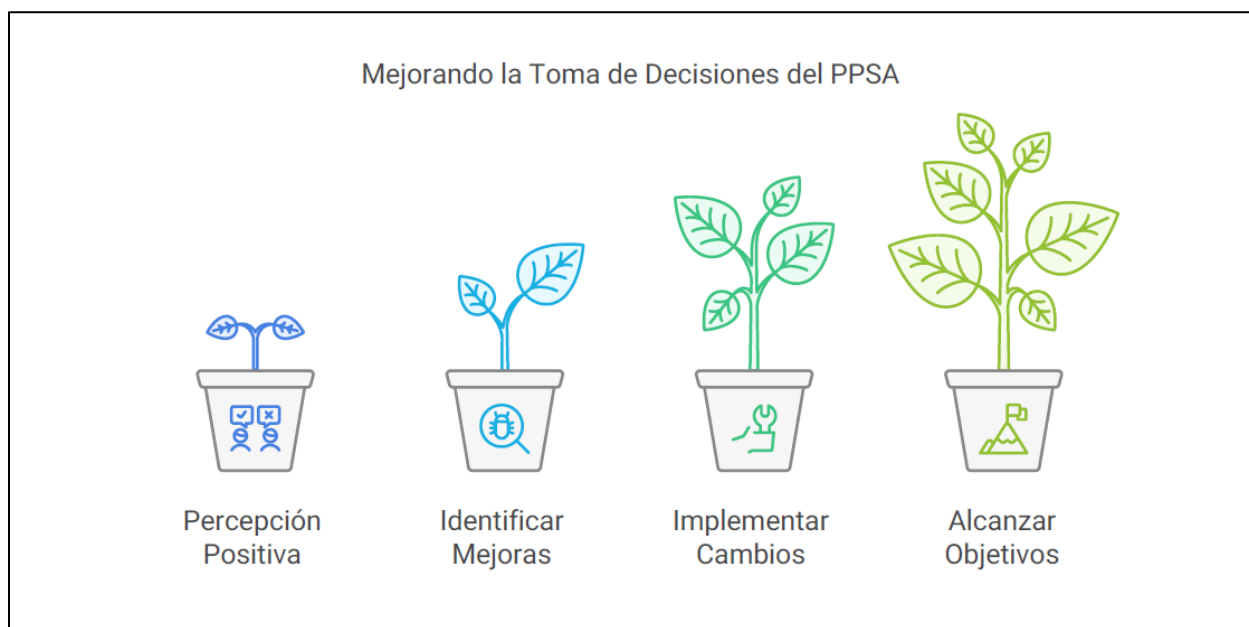
*Estrategias para abordar la fragmentación en la gestión del PPSA.*



En respuesta a la pregunta 16, el 90% de los encuestados indicó que la toma de decisiones de la Dirección Ejecutiva no representa un cuello de botella o una demora para los procesos del PPSA. Esto pone de relieve el buen desempeño de la Dirección Ejecutiva en el flujo de los procesos del programa, así como su liderazgo y capacidad de coordinación entre los niveles estratégicos y operativos. No obstante, también se identificaron áreas de mejora en los procesos de toma de decisiones. La capacidad de la Dirección Ejecutiva para adaptarse y responder a las necesidades emergentes del programa será fundamental para mantener la eficiencia y efectividad en la implementación de las estrategias.

**Figura 55**

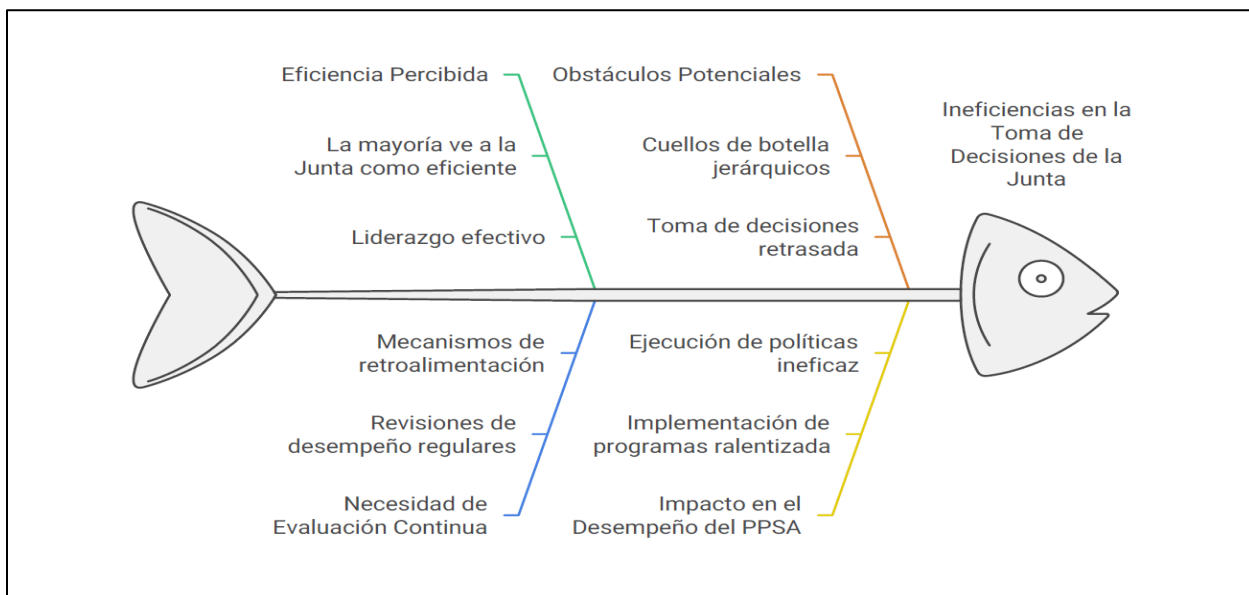
*Priorización de acciones críticas para garantizar el éxito del PPSA.*



En respuesta a la pregunta 17, el 60% de los encuestados respondió que la toma de decisiones de la Junta Directiva no representa un cuello de botella o una demora para los procesos del PPSA, el 30% opinó de manera contraria. Las respuestas evidenciaron que existe la eficiencia y agilidad de la toma de decisiones de la Junta Directiva. Esta tiene impacto en los procesos operativos del PPSA, la percepción del liderazgo, y si hay cuellos de botella en la estructura jerárquica que estén ralentizando el programa. También se pueden identificar áreas de mejora en los procesos de toma de decisiones o en la estructura de delegación de las respectivas responsabilidades.

**Figura 56**

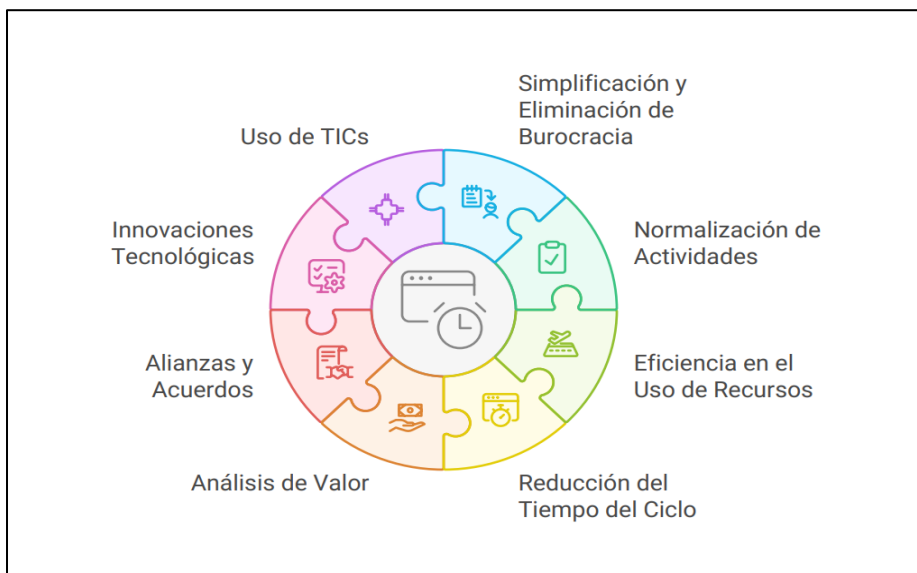
*Análisis sobre las necesidades de liderazgo de la Junta Directiva para implementar mejoras del PPSA.*



La mejora de los procesos implica establecer acciones correctivas necesarias para asegurar que los resultados sean conformes a los objetivos planificados. Algunas estrategias que pueden ser utilizadas incluyen. Este enfoque integral busca no solo optimizar los procesos del PPSA, sino también garantizar una experiencia satisfactoria para el cliente, contribuyendo así a la creación de valor en los servicios ofrecidos.

**Figura 57**

*Elementos para la mejora.*



## Análisis FODA

Con la información obtenida de las encuestas aplicadas, la revisión documental y de la observación participante, se realizó el diagnóstico de la institución, tomando en cuenta que la misma está direccionada al ámbito de los procesos del PPSA y se desarrolló un análisis FODA tal y como se observa en la tabla 10.

Tabla 10

*Matriz de identificación matriz FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) de los procesos del PPSA.*

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección clara, los objetivos estratégicos proporcionan una visión concreta del futuro, lo que ayuda a alinear esfuerzos y recursos de manera efectiva.</li> <li>• Atención personalizada tanto presencial como remota.</li> <li>• Profesionalismo de los funcionarios.</li> <li>• Confianza en la institución.</li> <li>• Toma de decisiones informada y alineadas con la misión y visión de la institución.</li> <li>• Capacidad institucional para adaptarse a los cambios y cumplir las metas.</li> <li>• Estructura organizativa, con roles y responsabilidades claros.</li> <li>• Colaboración entre áreas, lo que fortalece el trabajo conjunto y mejora la operación del PPSA.</li> <li>• Impacto social y ambiental: Las actividades que generan resultados tangibles en la conservación de los recursos naturales y la mejora de las comunidades locales son vistas como exitosas y bien valoradas, fortaleciendo el vínculo entre el PPSA y los beneficiarios.</li> <li>• Herramientas tecnológicas permiten la identificación y documentación de los procesos, lo que mejora la eficiencia operativa y reduce errores, duplicaciones y cuellos de botella.</li> <li>• Estandarización de procedimientos internos, normativas y herramientas que facilitan y garantiza cumplimiento de los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de tiempos de respuesta.</li> <li>• Mejorar la coordinación interna para agilizar los trámites.</li> <li>• Identificar áreas clave de mejora del desempeño.</li> <li>• Anticipar y reaccionar a cambios externos, manteniendo la relevancia y sostenibilidad institucional.</li> <li>• Fortalecer la comunicación y asegurar que los equipos estén en sintonía con los objetivos estratégicos.</li> <li>• Ajustar la estructura organizativa y asegurar que los roles y responsabilidades estén bien distribuidos y comprendidos.</li> <li>• Identificar las actividades críticas para realizar ajustes para mejorar la eficiencia en la operación del PPSA.</li> <li>• .</li> <li>• Identificar actividades innovadoras o áreas de mejora con nuevos enfoques y tecnologías.</li> <li>• Optimizar las actividades que agregan valor y a eliminar ineficiencias o redundancias.</li> <li>• Mejorar de la comunicación y coordinación interdepartamental facilitando los procesos.</li> </ul>

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trámites relacionados con el programa PSA son engorrosos y con plazos de respuesta demasiado largos.</li> <li>• Podría haber una desconexión entre lo que se planifica y lo que se ejecuta, lo que impacta negativamente en el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>• La percepción de ineficiencia puede derivarse de procesos burocráticos que retrasan la toma de decisiones y la implementación de acciones.</li> <li>• Hay discrepancias en la identificación de los departamentos involucrados, puede haber una falta de coherencia interna o problemas de comunicación sobre las responsabilidades y participación en el PPSA.</li> <li>• Pocos departamentos son identificados como los principales responsables, esto puede sugerir que algunas áreas están asumiendo demasiadas responsabilidades, lo que podría afectar la eficiencia y calidad de la operación.</li> <li>• La organización está trabajando en "silos", lo que limita la colaboración y puede generar duplicación de esfuerzos o falta de integración.</li> <li>• El uso de tecnología puede ser mejorado para agilizar los procesos y aumentar la eficiencia.</li> <li>• Si se mencionan muchas actividades, esto podría señalar una percepción de sobrecarga operativa o burocracia excesiva, lo que podría afectar la eficiencia del programa.</li> <li>• Sin una herramienta adecuada, Fonafifo podría tener dificultades para identificar cuellos de botella, redundancias o procesos innecesarios que afectan la eficiencia del PPSA.</li> <li>• Falta de seguimiento en tiempo real podría limitar la capacidad de monitorear y ajustar las actividades según sea necesario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La percepción negativa sobre la excesiva burocracia para las fincas que ya han participado en el programa.</li> <li>• Factores como cambios económicos, políticos o tecnológicos pueden afectar la capacidad de la institución para cumplir con sus objetivos estratégicos.</li> <li>• Factores como cambios en las políticas gubernamentales, restricciones presupuestarias o falta de apoyo externo pueden ser señalados como obstáculos para la ejecución de las acciones estratégicas del PPSA.</li> <li>• Si la gestión interna es percibida como ineficaz, esto podría reducir la confianza y satisfacción general con el PPSA, afectando la reputación de Fonafifo y la ejecución del programa.</li> <li>• Ineficiencia en la operación: Si no se detectan todas las áreas que deberían estar involucradas o si la carga de trabajo está mal distribuida, existe el riesgo de ineficiencia operativa y problemas en la implementación del PPSA.</li> <li>• Percepción de inequidad en la participación: Si algunos empleados perciben que ciertos departamentos no están suficientemente involucrados o que la carga de trabajo no está distribuida equitativamente, esto podría generar descontento y afectar la moral y el compromiso de los equipos.</li> <li>• Percepción de ineficiencia o falta de valor: Si algunos procesos no son percibidos como generadores de valor, esto puede afectar la percepción general del programa y su efectividad, lo que podría generar descontento entre los beneficiarios y actores clave.</li> <li>• Decisiones basadas en información incompleta o en datos imprecisos sobre los procesos, limitada la efectividad de las decisiones estratégicas y operativas.</li> <li>•</li> </ul>

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

Fomentar las evaluaciones de satisfacción del PPSA no solo es una herramienta para obtener información crucial, sino que facilita la mejora continua en la calidad de la gestión. Esto permite evaluar e identificar de forma constante posibles áreas de mejora, guiando a la institución de manera eficiente hacia la satisfacción de los diversos grupos de interés y el logro de sus objetivos.

Para el FONAFIFO elaborar un diagrama de flujo para representar los procesos del PPSA es una herramienta eficaz para comunicar claramente cómo se desarrolla la actividad, eliminando las ambigüedades y evitando interpretaciones subjetivas.

Identificar y eliminar las actividades que no aportan valor es clave ya que permite no solo analizar costos y detectar áreas de mejora, sino mejorar la eficiencia y eficacia al concentrarse en las actividades que verdaderamente contribuyen a su operación.

Establecer el mapeo de procesos permitirá al FONAFIFO optimizar el funcionamiento de los procesos, asignar responsables y definir un método de mejora basado en indicadores para evaluar periódicamente el rendimiento de cada proceso, alineándolos con los objetivos y políticas de la empresa.

Entender las actividades que añaden valor permitirá al FONAFIFO optimizar sus procesos, reducir costos y aumentar la satisfacción de sus clientes. Al mismo tiempo enfocarse en los procesos clave, las actividades estratégicas para generar flujos de valor más eficientes y mejorar la calidad de los servicios.

El planteamiento propuesto tiene como objetivo proporcionar al FONAFIFO un recurso metodológico que facilite la identificación y descripción de los procesos para generar acciones orientadas a mejorar tanto la gestión de los procesos del PSA como del FONAFIFO. Esto se logra mediante la integración de herramientas para el análisis, gestión, mejora y control de los procesos y el involucramiento de todos los niveles jerárquicos de la institución.

La investigación determino que a pesar de que el Programa de Pago por Servicios Ambientales tiene procesos identificados, no todos están alineados para maximizar su ejecución y proveer valor a sus beneficiarios, su organigrama vertical clásico en la administración pública limita en cuanto a una operación plena de la institución enfocada en la gestión por procesos, no obstante, se evidenciaron esfuerzos que han sido paulatinos para lograr que el programa de PSA mejore su eficiencia principalmente en los tiempos de respuestas que esperan los interesados.

El PPSA de Costa Rica que ejecuta el FONAFIFO es reconocido a nivel mundial como un mecanismo exitoso para reducir la deforestación y contribuir a la recuperación de la cobertura forestal, es un mecanismo que muchos países desean replicar, por lo que su gestión debe de estar en constante proceso

de mejora para seguir siendo ejemplo y un modelo de referencia mundial, razón por la cual las autoridades deberán velar por realizar la aplicación de instrumentos como el propuesto y otros que le permitan al programa seguir mejorando.

Aunque esta visión innovadora es muy atractiva y ha tenido gran éxito, la transición de una gestión funcional a una basada en procesos, así como su diseño e implementación, demanda estrategias específicas en la administración pública. Esto se debe a que las condiciones y requisitos en este ámbito difieren de los del sector privado. Por consiguiente, es necesario adaptar o replantear varias aproximaciones administrativas y técnicas de gestión contempladas en la gerencia por procesos.

La gestión por procesos y la cadena de valor son herramientas esenciales para cualquier organización que busque maximizar su eficiencia y efectividad. Al integrar departamentos y funciones hacia un objetivo común, se logra no solo la optimización de recursos, sino también una mayor satisfacción del cliente. La creación de valor se convierte así en el eje central de la estrategia empresarial, garantizando un crecimiento sostenible y competitivo en el mercado.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a las autoridades del FONAFIFO conformar un grupo multidisciplinario a lo interno, para desarrollar la propuesta planteada en este documento, para que sea un instrumento que le permita de forma periódica evaluar las condiciones de los procesos del PPSA y su calidad de agregar valor público a la sociedad costarricense.

A la Junta Directiva del FONAFIFO, se le recomienda asignar recursos financieros suficientes en el presupuesto 2025 del Programa de Pago por Servicios Ambientales para que se puedan realizar las sesiones grupales requeridas para la aplicación de la propuesta.

A la Dirección de Servicios Ambientales se le recomienda establecer un programa de capacitación a su personal sobre el tema de la gestión por procesos, para facilitar la evaluación periódica de las acciones del programa a la luz de cambios y nuevas condiciones.

A la Dirección de Servicios Ambientales se le recomienda continuar realizando las evaluaciones anuales de percepción del PPSA, pero ampliando el foco de las entrevistas al incluir un capítulo sobre la satisfacción de los usuarios sobre los procesos del programa.

A la Dirección Ejecutiva de FONAFIFO para que establezca un plan de revisión periódico de los procesos asociados al programa tanto en lo operativo como en la parte de la gobernanza interna del mismo.

A la Junta Directiva de FONAFIFO, para que incorporen recursos adicionales para la contratación de un experto en el tema de procesos para que acompañe al equipo institucional en la creación de capacidades.

A los directores involucrados en el proceso del PPSA se les recomienda revisar sus planes anuales operativos, así como sus presupuestos para favorecer la implementación del enfoque de gestión de procesos en sus actividades e incluir indicadores de desempeño específicos para evaluar el cumplimiento de las metas anuales con el enfoque de procesos.

## Capítulo VI: Propuesta

### Introducción

Esta propuesta metodológica plantea una serie de recomendaciones que servirán de apoyo al Fonafifo para la transición a un sistema de gestión por procesos para el PPSA para el año 2025. Con base en los resultados obtenidos en la investigación se plantea la necesidad de un cambio de la visión funcional a un sistema de gestión por procesos. De manera que facilite la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua, además que agregue valor al Programa. Este es un campo que requiere una atención cuidadosa a los factores organizacionales e institucionales que influyen en el cambio.

La gestión de procesos en organizaciones públicas es un tema de gran relevancia y complejidad, que demanda una comprensión integral. Este documento tiene como objetivo resaltar los elementos clave que deben considerarse en este ámbito. Así como ofrecer una referencia útil para reflexionar sobre las condiciones que se requieren para la gestión hacia el cambio.

La propuesta se fundamenta en la revisión teórica para desarrollar una guía que ayude al Fonafifo con la implementación de un sistema de gestión por procesos para el PPSA. Este sistema no solo tiene como objetivo formalizar sus operaciones, sino también asegurar un estándar de calidad en el servicio, mejorando así su competitividad. Además de facilitar la toma de decisiones estratégicas sobre el PPSA.

Esta propuesta se enfoca en los procesos clave que aportan valor al PPSA, así como en aquellos esenciales para asegurar su continuidad operativa. Para ello, se plantea como punto de partida un diagnóstico que permita el análisis de los procesos involucrados en la creación de valor. Incorporando además aquellos indispensables para sostener la funcionalidad de estos procesos dentro del sistema de gestión.

Mediante la identificación del ciclo de actividades en los procesos principales se plantea constituir un mapa de procesos para el PPSA. Además, a través de la elección de indicadores adecuados y la consideración de enfoques metodológicos y perspectivas teóricas, se busca contribuir a la mejora continua y la generación de valor en el PPSA.

El planteamiento de la propuesta se realiza tomando como insumos diversas metodologías descritas o desarrolladas para la implementación de la gestión por procesos y se realiza una adaptación atinente para el PPSA. Estas metodologías se basan en la mejora de procesos orientando el enfoque al cliente, al alineamiento estratégico, la mejora continua y agregar valor desde la administración pública, que corresponden al propósito de hacer esta investigación, las cuales se citan a continuación: Rummler & Brache, (1995), Medina (2005), Mallar (2010); Medina et al. (2019); Contreras et al. (2017), Salazar y Andree (2022), Normas ISO (2015) así como el procedimiento metodológico utilizado por la Secretaría de

Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (s.f.) aplicada en las entidades de la administración pública del Perú.

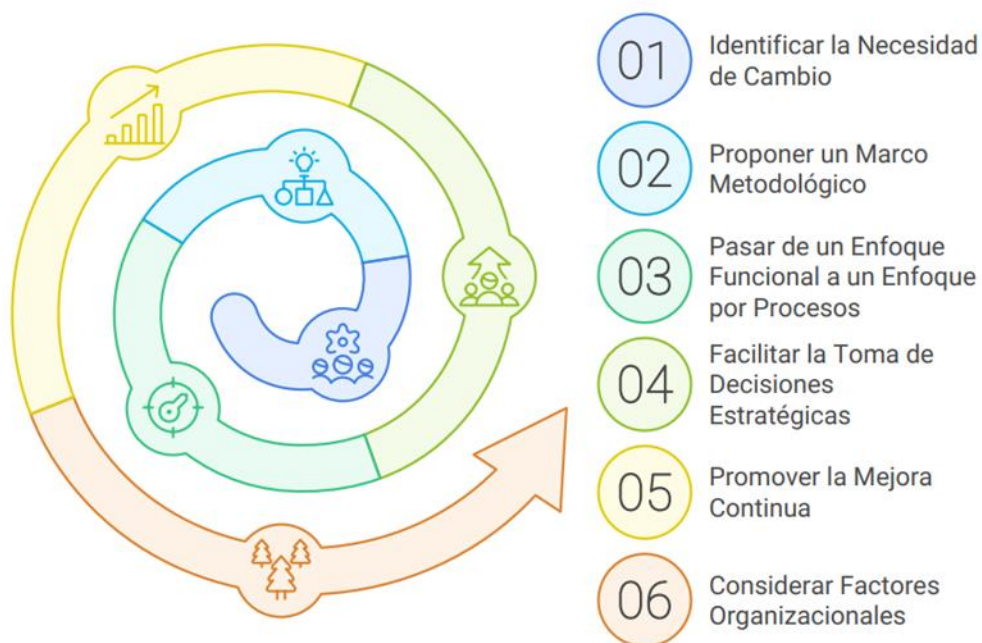
### **Método**

Se propone elaborar un diagnóstico, para analizar y determinar cuáles son los procesos que deben formar parte del sistema, es decir, cuáles deben incluirse en la estructura de procesos del PPSA. Para realizar el análisis debe tenerse en cuenta que se considera como importante todo aquello que tiene incidencia en la satisfacción del cliente o en las decisiones operativas y estratégicas del PPSA. El reconocimiento de los múltiples aspectos que influyen en el desarrollo de procesos es esencial para su correcta gestión. Esto exige que las actividades identificadas contribuyan de manera clara y directa a las metas estratégicas y que sean evaluadas en términos de recursos y resultados. Se plantea tres etapas que incluyen la identificación, definición y medición de los procesos, cada una con sus propias fases:

- Identificación del proceso
  - Documentar y organizar las actividades.
  - Definir los límites del proceso.
  - Detallar quién es el responsable del proceso.
- Definición del proceso
  - Clasificar los procesos
  - Representar gráficamente el proceso.
  - Crear un esquema del proceso.
- Medición del proceso y puntos de control
  - Crear set de indicadores
  - Controlar y medir los procesos.
  - Dar seguimiento y mejorar los procesos.

Figura 58

Recomendaciones para apoyar al Fonafifo en la transición hacia un sistema de gestión por procesos **para el PPSA en el año 2025.**



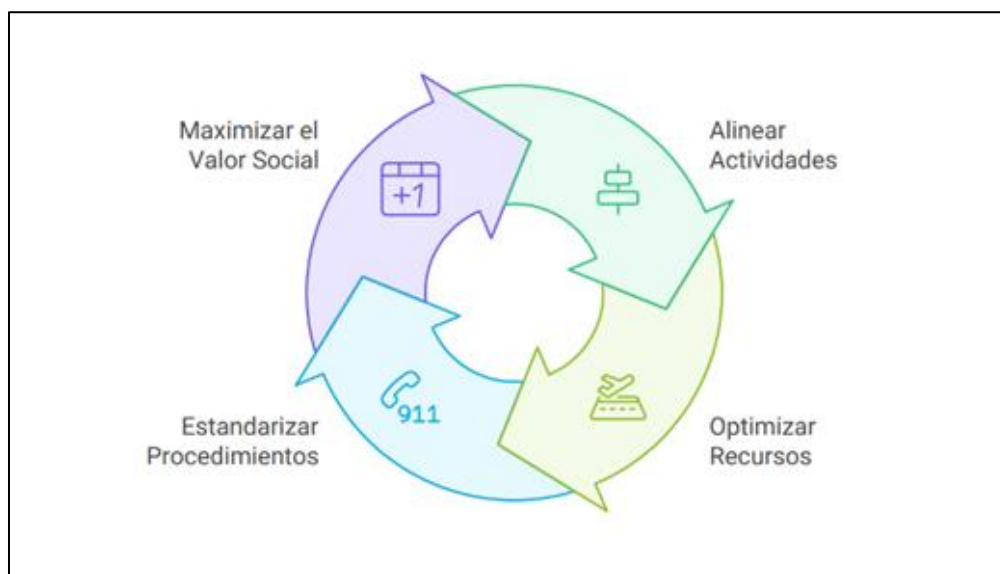
Para iniciar la transición de la visión funcional a la gestión por procesos del PPSA, se recomienda al Fonafifo un paso previo que es conformar un equipo de trabajo que lidere el proceso de cambio. Es fundamental que al equipo se les instruya en la "forma de pensar" que plantea el enfoque de gestión por procesos. Luego, deben aprender "cómo" utilizar las distintas herramientas para optimizar los procesos, así como los pasos a seguir para llevar a cabo el proyecto. En esta etapa se considera necesario iniciar con una jornada de capacitación intensiva por parte de un experto externo, que le brinde las bases al equipo, para garantizar un grupo de personas que puedan liderar el trabajo de grupo hacia la gestión por procesos. Se establecen tres etapas cada una con tres fases las cuales se detallan a continuación.

#### **Etapa I. Identificación del proceso.**

Se propone que se utilice técnicas como la lluvia de ideas y dinámicas de trabajo en equipo para identificar los procesos que conforman el PPSA. Es fundamental subrayar la importancia de la participación del director ejecutivo y de las direcciones de área para orientar y promover la configuración de esta estructura de procesos, asegurando además que esté alineada con la misión establecida. Por último, es esencial definir claramente la responsabilidad de la gestión de cada proceso para asegurar una administración eficiente y alineada.

**Figura 59**

*Integración de dimensiones en la identificación y documentación de actividades*



La cadena de valor puede utilizarse como un punto de partida para reconocer los macroprocesos. La cadena de valor se presenta como una herramienta clave para describir cómo las actividades del PPSA contribuyen a la creación de valor en los servicios ofrecidos.

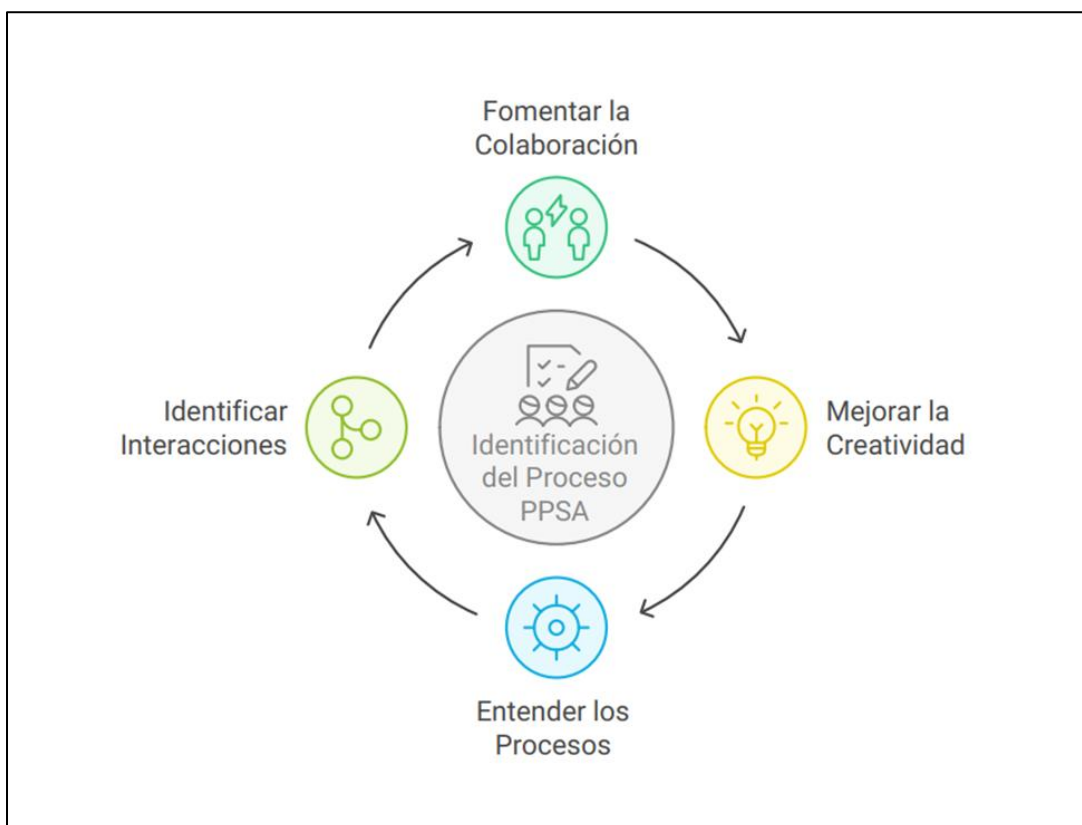
Se debe evitar la inclusión de un número excesivo de actividades dentro de un solo proceso, ya que esto generaría una estructura difícil de gestionar. A su vez, no se recomienda que cada proceso contenga muy pocas actividades, pues esto resultaría en un número excesivo de procesos, lo cual complicaría la organización general. Además, es preferible limitar la cantidad de áreas operativas involucradas en un mismo proceso, especialmente cuando la responsabilidad podría recaer en diversas personas del mismo nivel jerárquico, ya que esto podría ocasionar discrepancias que dificulten la gestión.

***Fase 1. Documentación de todas las actividades los procesos.***

Se busca encontrar la correspondencia y coordinación entre los procesos del PPSA y la estructura organizativa del Fonafifo para garantizar un flujo horizontal y vertical, de manera que se puedan generar cambios estructurales que acompañen a los procesos horizontales. Esto implica no solo la reestructuración de los procesos, sino también una revisión profunda de la estructura organizacional para asegurar que ambas dimensiones trabajen en sinergia.

**Figura 60**

*Ciclo de actividades para el diagnóstico*



La alineación adecuada entre procesos y estructura es esencial para maximizar la eficiencia y efectividad de las actividades organizacionales. Por ejemplo, la documentación debe enfocarse en aquellas actividades que maximicen el uso eficiente de recursos (tiempo, costos, personal) y que produzcan resultados medibles.

Para el caso específico del Fonafifo, se propone que el director ejecutivo identifique funcionarios que puedan ser facilitadores de un equipo de trabajo para que lleven a cabo la fase de diagnóstico. En la etapa de identificación de actividades, la dimensión estratégica es clave para alinear las actividades con los objetivos y metas de la organización. Esto implica que las actividades seleccionadas para documentarse deben ser aquellas que contribuyan de manera clara y directa a las metas estratégicas y los objetivos del PPSA.

La identificación de los procesos horizontales es medular, ya que estos procesos integran y afectan a diversas áreas operativas dentro del Fonafifo. Los procesos horizontales involucran tareas que atraviesan diversas funciones, definiendo ciclos completos de actividades con un principio y un fin bien delimitado. La transversalidad de los procesos fomenta la colaboración entre diferentes áreas, promoviendo un

trabajo más cohesivo y centrado en los resultados y en el cliente. Estos procesos son esenciales para la gestión eficiente de los recursos y se centran en tres áreas críticas:

1. Presupuestación
2. Administración de Recursos Humanos
3. Materiales y Adquisiciones

Se aborda la importancia de identificar los procesos horizontales que se desarrollan en el PPSA relacionados con presupuesto, recurso humano, financiero, materiales y adquisiciones. Se propone analizar cada proceso horizontal y su papel fundamental en la programación y seguimiento de las metas estratégicas del PPSA. Estos procesos transversales son fundamentales para asegurar que las distintas áreas del Fonafifo trabajen de manera coordinada y alineada con los objetivos generales del PPSA.

La identificación de los procesos verticales, los cuales se refieren a actividades o flujos de trabajo que ocurren dentro de una sola función, área o departamento relacionados con el PPSA. Estos procesos suelen estar limitados a una unidad o departamento en particular y se centran en los objetivos y tareas de esa área. Al concentrarse en un área específica, los funcionarios pueden desarrollar habilidades y conocimientos profundos que mejoran la calidad del trabajo. Esto les permite optimizar sus flujos de trabajo, reduciendo tiempos y costos. Además, facilita el seguimiento y la supervisión de las actividades, lo que permite una mejor gestión del rendimiento y la identificación de áreas de mejora.

La identificación de los procesos críticos corresponde a aquellos procesos en los que tanto los beneficiarios del PPSA como los funcionarios no estén satisfechos con su rendimiento. Por otra parte, habrá que conformar un conjunto de criterios que permitan optimizar dicha decisión. La selección de los procesos críticos deberá ser apoyada por colaboradores del PPSA con experiencia, cuya tarea principal será la coordinación de reuniones de trabajo de grupos focales a nivel central como con oficinas regionales con el fin de consensuar respecto a la selección procesos claves.

**Figura 61**

*Criterios utilizados para identificar y seleccionar los procesos críticos del PPSA.*



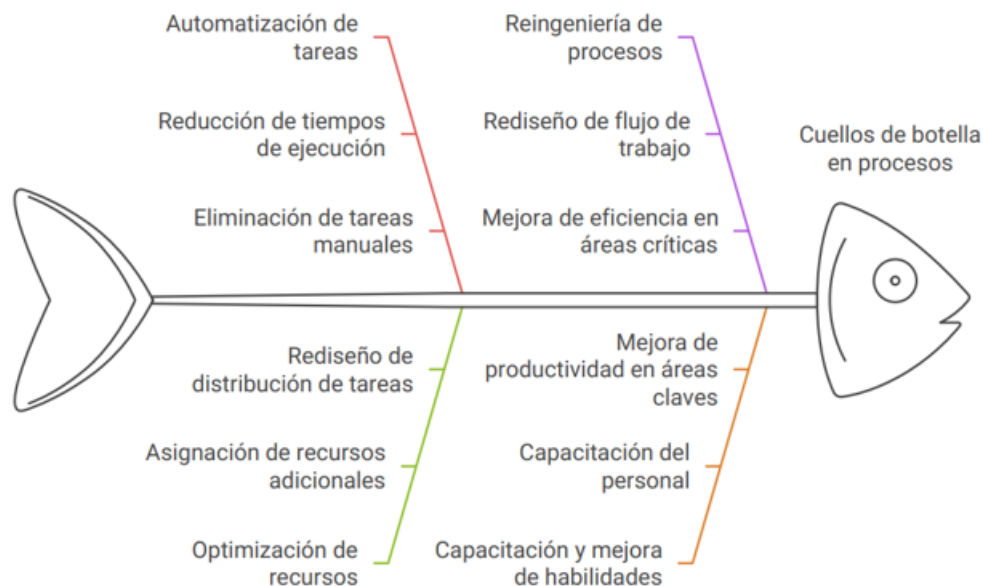
La identificación de cuellos de botella en los procesos actuales del PPSA es esencial para optimizar el rendimiento y alcanzar los objetivos organizacionales. Representan un desafío significativo que puede afectar la eficiencia y efectividad de un flujo de trabajo. Son puntos específicos dentro de un flujo de trabajo donde el progreso se ralentiza, se detiene o genera acumulación, impidiendo que el proceso funcione adecuadamente.

Estos cuellos de botella surgen porque una tarea o recurso tiene una capacidad limitada que no puede satisfacer la demanda del proceso en su conjunto, generando un retraso que afecta al rendimiento de todo el sistema. Explorar la naturaleza de los cuellos de botella, sus ejemplos comunes, el impacto que tienen en los procesos organizacionales y las estrategias para mitigarlos.

Algunos de los procesos se caracterizan por generar congestión y falta de flexibilidad, generando disminución en la satisfacción de los usuarios. Además, pueden causar retrasos en la entrega de los servicios, elevar costos, afectar la calidad del servicio y reducir la satisfacción del cliente. Identificarlos y gestionarlos es fundamental para optimizar los procesos y mejorar la eficiencia en toda la organización.

Figura 62

*Estrategias para la mitigación de cuellos de botella.*



### ***Fase 2. Definición de los límites de los procesos.***

Una vez identificados, es fundamental verificar que los procesos no sean ni excesivos ni insuficientes. Un número inadecuado de procesos puede complicar la gestión y dificultar la operatividad de la organización. Por lo tanto, se debe encontrar un equilibrio que permita una administración fluida. Se enfatiza la importancia de definir claramente las fronteras de cada proceso y asegurar que su número sea adecuado para facilitar una gestión efectiva del PPSA.

Para establecer los límites de cada proceso, es fundamental identificar las entradas y salidas. Esto incluye reconocer a los proveedores que suministran los insumos necesarios y a los clientes que reciben los productos o servicios resultantes. Además, se debe considerar la relación con otros procesos que puedan influir o ser influenciados por el proceso en cuestión. Dentro del proceso, es crucial reconocer y documentar las actividades y subprocesos relacionados. Esto implica desglosar el proceso en sus componentes más pequeños para entender mejor cómo se interrelacionan y contribuyen al resultado final.

Mediante una guía de preguntas cada participante debe determinar los aspectos relevantes que se deben conocer del PPSA, tomando las áreas más relevantes de la organización.

- ¿Cuáles son las entradas del proceso?

- ¿Cuáles son los requisitos de las entradas?
- ¿Qué actividades se llevan dentro del proceso?
- ¿Quiénes son los responsables del proceso?
- ¿Qué variables deben controlarse en el proceso?
- ¿Cuáles son las salidas del proceso?
- ¿Cuáles son los requisitos de las salidas?
- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Cuáles procesos suceden siempre?
- ¿Cuáles procesos suceden ocasionalmente?
- ¿Existen vínculos con otros procesos que realiza la organización?

### ***Fase 3. Responsables del proceso.***

En todo proceso existe un responsable final de los resultados del proceso, conocido como "dueño del proceso". El dueño del proceso es responsable de crear y mantener actualizada la documentación del proceso. Esto incluye describir claramente las etapas, entradas, salidas y responsabilidades asociadas, lo que permite una comprensión clara y unificada del proceso dentro de la organización.

Una de las tareas clave del dueño del proceso es establecer indicadores de desempeño (KPIs) que permitan medir el cumplimiento de los objetivos del proceso. Esto implica un seguimiento constante para asegurar que se están alcanzando los resultados esperados.

Debe analizar continuamente el proceso para identificar áreas de mejora y optimización. Esto es fundamental para garantizar la eficiencia y efectividad del proceso, adaptándose a las necesidades cambiantes de la organización.

Facilitar la colaboración entre los miembros del equipo y los departamentos involucrados en el proceso es otra de las responsabilidades del dueño del proceso. Esto asegura que todos los actores estén alineados y trabajen hacia un objetivo común.

El dueño del proceso debe verificar que el proceso cumpla con las políticas, normativas y regulaciones aplicables. Esto es esencial para minimizar riesgos y asegurar que la organización opere dentro de los marcos legales y éticos establecidos.

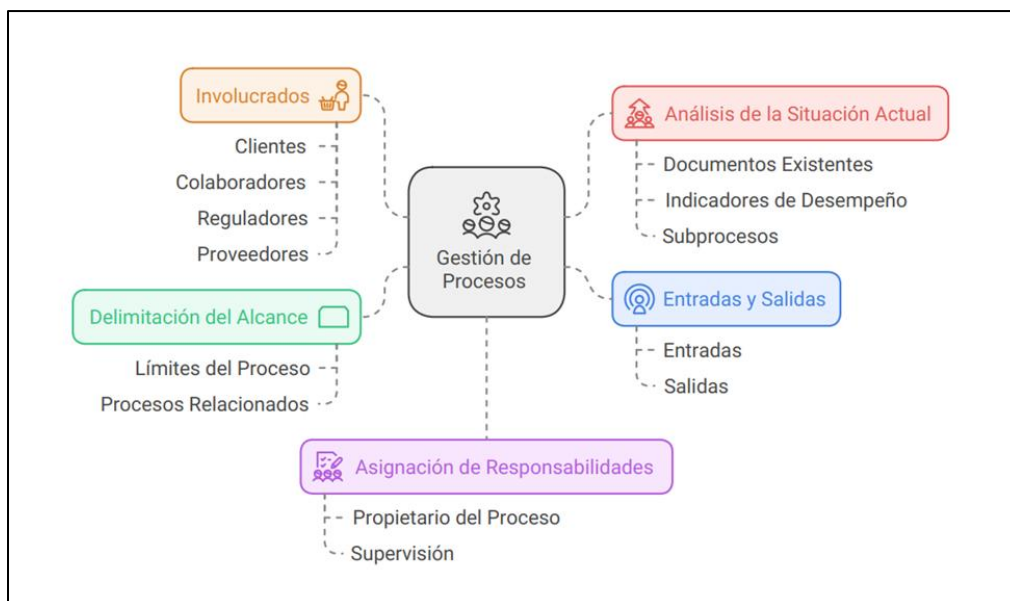
Finalmente, el dueño del proceso debe comunicar los resultados del proceso a la gerencia y otras partes interesadas. Esto incluye la elaboración de reportes que resuman el rendimiento del proceso y las áreas que requieren atención o mejora.

### **Etapa II. Definición de los procesos.**

Es importante para esta etapa conformar un equipo de trabajo con experiencia y conocimiento a profundidad del PPSA para que seleccione y clasifique los procesos que fueron identificados en la etapa anterior y para garantizar que todos los procesos estén. En esta etapa todos los procesos deben ser estructurados de manera que permita comprender e interpretar sus interrelaciones.

**Figura 63**

*Análisis para la definición de los procesos.*



**Fase 1. Clasificación de los procesos.**

Una vez establecido el listado de los procesos se realiza el ordenamiento según el grado de importancia de cada uno de los procesos. Este método permite reducir el listado de procesos (se les llama procesos relevantes) en función de su importancia y, a la vez, verificar la concordancia entre los procesos relevantes. El Fonafifo tiene la libertad de definir como realiza la clasificación del proceso del PPSA que considere más adecuados para su estructura, no obstante, se puede organizar una lluvia de ideas para definir la primera y última actividad de cada proceso y quiénes son sus proveedores y sus clientes externos o internos.

El equipo deberá definir el alcance del proceso y su relación con otros procesos, esto será importante para poder confeccionar cada ficha de cada proceso. La información para incluir dentro de una ficha de proceso es diversa y debe ser definida por consenso, ver tabla 2. Generalmente la ficha incluye los elementos del proceso que se mencionan a continuación: nombre, responsable, finalidad, objetivos, clientes, proveedores, otros grupos de interés, procesos relacionados y contenido.

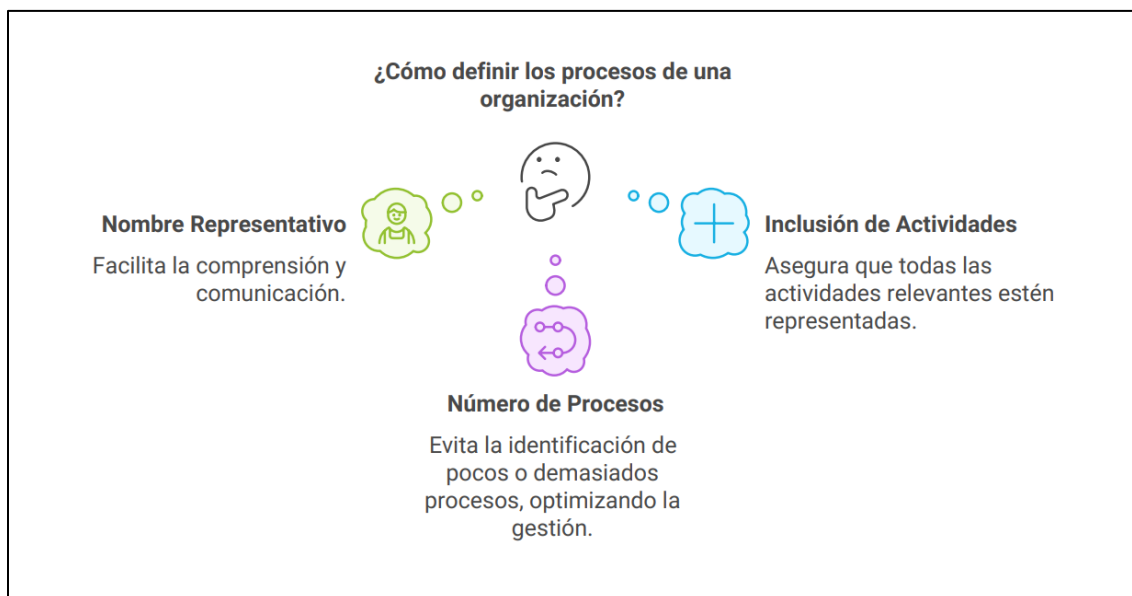
En este punto se deberá resumir: misión y objetivos, clasificación y caracterización del sistema límites, entradas y salidas, competencia distintiva. Estas clasificaciones son necesarias por su influencia en las decisiones de operaciones, y en el diseño y mejora de procesos.

Se toma en consideración la entrada: se ha de utilizar la información basada en las personas, equipo, materiales, métodos y entorno y la salida: aquí se expresan los resultados deseados. También se delimita el alcance de cada proceso para hacerse una idea global de las actividades incluidas en el mismo. Se analizan los límites del proceso identificando las entradas y salidas, reconociendo a los proveedores y a los clientes del proceso, así como aquellos otros procesos con que tiene alguna relación.

Es imprescindible conocer quienes están involucrados en los procesos o para quienes se desarrollan los mismos: clientes, colaboradores, reguladores y proveedores. Cuando han sido seleccionados los procesos relevantes, se debe nombrar un responsable o propietario, para cada uno de ellos (el dueño del proceso). Finalmente, se debe definir de qué manera se están realizando hoy los procesos, analizando los documentos existentes con los procedimientos, los indicadores y los subprocesos. Concluida la actividad se utilizan los insumos para llenar la matriz de caracterización de los procesos utilizando una ficha de proceso como se ejemplifica en la tabla 5.

#### Figura 64

*Aspectos que deben tenerse en cuenta al identificar los procesos.*



#### ***Fase 2. Representación gráfica de los procesos.***

Se sugiere realizar una jornada trabajo por subgrupos donde participen el director ejecutivo y los directores de área y las jefaturas de departamento. Cada subgrupo, desde su perspectiva, debe revisar el

mapa propuesto para entender cómo fluyen los procesos y la situación actual de cada uno de los procesos identificando las actividades que lo conforman. Todos los procesos identificados deben estar representados en el mapa de procesos utilizando el diagrama de la figura 2. Se parte de dos preguntas generadoras para iniciar la discusión:

- ¿Son todos los procesos que desarrolla la organización referente al PPSA?
- ¿Existe alguna actividad que se realice para el PPSA, que no se encuentre reflejada en estos procesos?

La forma más efectiva de representar estos procesos y sus conexiones es mediante un mapa de procesos, que ofrece una representación gráfica de la estructura de procesos que componen el sistema de gestión. Para desarrollar un mapa de procesos que sea claro y fácil de interpretar, es conveniente reflexionar sobre cómo agrupar los procesos identificados. Agrupar los procesos en el mapa ayuda a establecer relaciones y similitudes entre ellos, mejorando la interpretación y comprensión del conjunto.

Se recomienda clasificar estos procesos en tres categorías: estratégico; clave, operativo o misional y de apoyo o soporte. Se propone organizar un taller para analizar todos los procesos de la organización y comprobar si se ajustan a los valores, metas y objetivos de esta.

Se deben colocar los procesos en un mapa para evidenciarlos según su clasificación, el mapa de procesos se crea con los tres niveles y las relaciones obtenidas. Ver figura 3. Se deberá realizar una jornada donde participan los directores para revisar y aprobar el mapa de procesos del PPSA y las relaciones principales que se establecen entre ellos. Los procesos estratégicos están relacionados con la dirección, planificación y estrategia de la organización.

Estos procesos son globales y transversales, afectando a todas las áreas, e incluyen la definición de la misión, visión y valores de la organización. Los procesos clave u operativos, aquellos que tienen mayor impacto en los objetivos estratégicos de la organización y en los clientes. Estos procesos constituyen la razón de ser de la organización, están orientados a la prestación de servicios y aportan valor añadido al cliente externo. Para la identificación de estos procesos clave debe responder a preguntas como:

- ¿Quiénes son nuestros clientes finales?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores?
- ¿Qué servicio les ofrecemos?
- ¿Cómo se generan esos servicios?

Luego se procede a reconocer los procesos de soporte o apoyo, que facilitan el desarrollo de los procesos clave y aportan valor al cliente interno. Para ello, se debe considerar las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los recursos necesarios para ejecutar los procesos clave?

- ¿Cómo se garantiza la gestión adecuada de estos recursos?

### ***Fase 3. Creación de un esquema del proceso.***

Para iniciar la construcción del diagrama de flujo de procesos hay que reconocer y documentar las actividades y subprocesos relacionados. Cada miembro del equipo deberá identificar las principales relaciones entre los procesos. La totalidad de las actividades desarrolladas en la organización deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. Las actividades fuera del listado deben ser descartadas si no son relevantes. Según Mallar (2010), es fundamental revisar el listado de procesos asegurando que todas las actividades de la organización estén cubiertas. Para Contreras et al (2022), identificar los procesos dentro de la organización, requiere considerar si las actividades son repetitivas, sistemáticas, medibles, observables y si añaden valor.

El propósito del diagrama de flujo de procesos es aumentar la comprensión sobre los procesos gracias a que simplifican la presentación del contenido. Además, permite eliminar duplicidades o redundancias y llenar vacíos de información, cuando se localicen. Según Medina et al. (2019) la identificación detallada de cada actividad es importante para una correcta definición de los procesos y lograr una representación gráfica efectiva. Se deben secuenciar las tareas de cada proceso, para esto se utiliza el método de los post-its. Para construir el diagrama se deben establecer los límites de cada proceso a partir de las siguientes preguntas, ¿Dónde comienza el proceso?, ¿Dónde termina? Para profundizar en cada proceso se necesita saber, ¿qué tareas y/o actividades componen cada proceso? Para mejorar la comprensión de la secuenciación se recomienda utilizar de referencia los elementos de la tabla 4.

Para asegurar la integridad, consistencia y calidad de la información representada en el diagrama de procesos, es fundamental aportar datos como la fecha, la autoría y la información gráfica que permitan su referencia. La representación de los procesos debe hacerse mediante un diagrama que refleje las actividades tal como ocurren en la realidad. En este diagrama es crucial documentar los errores o fallas que se encuentren, además de identificar riesgos, cuellos de botella y puntos críticos.

En la mayoría de los procedimientos, el primer paso es delimitar y definir el proceso, lo cual puede incluir aspectos de caracterización y clasificación del PPSA, seguido de la identificación de actividades o procesos y su secuencia para obtener el resultado final. Al completar un diagrama de flujo, se deben definir los símbolos a utilizar (se recomienda el estándar de Visio) y agregar la descripción de cada actividad junto al símbolo correspondiente. Además, la definición de los procesos debe incluir una ficha con las características relevantes plasmadas en el diagrama, así como los aspectos de gestión del proceso.

### **Etapa III. Medición del proceso y puntos de control.**

Esta etapa aborda elementos como la mejora continua en el PPSA, centrándose en la creación de valor a través de la optimización de procesos y la satisfacción del cliente. Se exploran mecanismos para integrar funciones aisladas y fomentar la colaboración entre departamentos, así como la importancia de la cadena de valor como herramienta para identificar actividades que generan valor en el producto final. Además, se deben discutir las estrategias para la mejora de procesos y se presentan sugerencias prácticas para optimizar el funcionamiento del PPSA.

Luego debe evaluarse el conjunto de variables o indicadores definidos para el proceso, mediante la comparación con el nivel deseado que ofrece el estándar, identificando en términos cuantitativos las brechas entre el nivel real de los indicadores y su tendencia deseada, lo que permite comprobar el desempeño en todas las dimensiones del proceso. Por ejemplo: las áreas susceptibles de aumentar su eficiencia, los medios para ofrecer un mejor servicio al cliente o los procesos que mejores resultados dan.

Un aspecto esencial del sistema lo constituyen los documentos y registros específicos de cada proceso, lo que permite disponer de datos organizados y estandarizados que respaldan el ciclo de mejora continua basado en la gestión de la calidad. Esto puede incluir la revisión de procesos existentes, la recopilación de datos y la retroalimentación de los empleados y clientes. Durante esta fase, se establecen objetivos claros y se definen las métricas que se utilizarán para medir el éxito de las mejoras propuestas.

### ***Fase 1. Creación de indicadores***

Se plantea realizar una sesión de trabajo con los propietarios de los procesos para la determinación de los indicadores. A partir de ese momento el responsable del proceso contará con autonomía de actuación y con la responsabilidad de dar respuesta a los objetivos estratégicos. Por esta razón es de suma importancia que participe en esta etapa. La designación del responsable del proceso es una cuestión delicada ya que debe poseer un amplio dominio del proceso y, sobre todo, capacidad para analizar con enfoque sistémico y en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

De acuerdo con Medina et al. (2019) los procesos deben ser evaluados periódicamente ya que partiendo de las evaluaciones que se realicen, se pueden determinar los puntos débiles y de esta forma establecer una estrategia completa encaminada a mejorar su funcionamiento. Por este motivo en esta investigación se plantea el establecimiento de indicadores que permitan la medición y seguimiento del rendimiento de los procesos.

Para ello, se propone utilizar los indicadores clave de desempeño o Key Performance Indicators (KPI por sus siglas en inglés). Estos son herramientas de gestión utilizadas para evaluar la calidad de un proceso y el rendimiento de las tareas. Los indicadores de proceso se utilizarán para medir los objetivos y metas estratégicos del PPSA para promover la mejora continua. Un indicador es una variable diseñada

para reflejar una situación específica y medir el grado o nivel en que se presenta, de modo que sea útil para evaluar y analizar el comportamiento de los procesos, así como el impacto en el cumplimiento de los objetivos y satisfacción de los clientes. A través de los indicadores, se puede comprender mejor si hay procesos que están consiguiendo aportar valor al cliente y, sobre todo, cómo identificarlos. Se debe conocer qué es lo que interesa medir y cuándo, para controlar y mejorar los procesos.

La evaluación del nivel de funcionamiento de un proceso se realiza tomando como referencia un patrón de comparación denominado patrón de excelencia funcional del proceso, formado con los estándares de evaluación que se definan y que funcionarán como indicadores. Se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Además, esto ayuda a conocer:

- Los puntos donde se puede mejorar.

### ***Fase 2. Control y medición de los procesos.***

El control y la medición de los procesos, como se ha mencionado, deben al menos evaluar la capacidad y efectividad de estos, proporcionando datos objetivos que fundamenten la toma de decisiones. Esto significa que, para mantener un control adecuado, la información obtenida de los indicadores debe permitir analizar el proceso y tomar decisiones orientadas a mejorar su rendimiento. Estas decisiones, evidentemente, deben ser tomadas por el responsable de la gestión del proceso o conjunto de procesos (propietario), y deben centrarse en los parámetros de los que tiene control, conocidos como "variables de control" en la ficha del proceso.

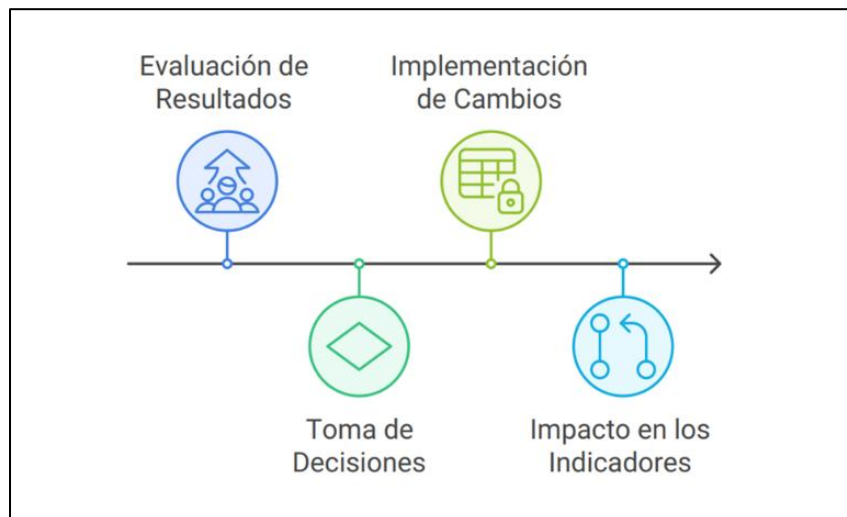
El control y la medición de los procesos son esenciales para garantizar que se alcancen los objetivos organizacionales. Para lograr un control adecuado, es crucial que la información obtenida de los indicadores permita un análisis profundo del proceso, facilitando la toma de decisiones orientadas a mejorar su rendimiento. Estas decisiones deben ser tomadas por el propietario del proceso, quien tiene la responsabilidad de gestionar y optimizar los parámetros bajo su control, conocidos como variables de control.

El esquema de control del proceso se basa en un ciclo sencillo:

1. Evaluación de Resultados: A través de indicadores, se evalúan los resultados del proceso para verificar si se logran los objetivos esperados.
2. Toma de Decisiones: Con base en la evaluación, se toman decisiones sobre las variables de control, implementando acciones correctivas o de mejora.
3. Generación de Cambios: La aplicación de estas decisiones debe generar un cambio en el comportamiento del proceso, lo que se reflejará en los indicadores.

**Figura 65**

*Esquema de control del proceso.*



La implementación del control varía según el tipo de proceso que se gestione. No todos los procesos permiten aplicar los conceptos de capacidad y eficacia de la misma manera. A continuación, se presentan dos tipos de procesos distintos:

Los procesos repetitivos, como los productivos, se caracterizan por su naturaleza cíclica y la posibilidad de estandarizarse. En estos casos, el control se puede aplicar de manera más directa, utilizando indicadores que midan la eficiencia y la calidad de la producción. Las variables de control pueden incluir tiempos de ciclo, tasas de defectos y niveles de inventario, entre otros.

Los procesos no repetitivos, como los de planificación, presentan un desafío diferente. Estos procesos son más variables y menos predecibles, lo que dificulta la aplicación de un control estándar. En este contexto, es esencial adaptar los indicadores y las variables de control a la naturaleza específica del proceso, considerando factores como la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno.

### **Fase 3. Seguimiento y mejoramiento de los procesos.**

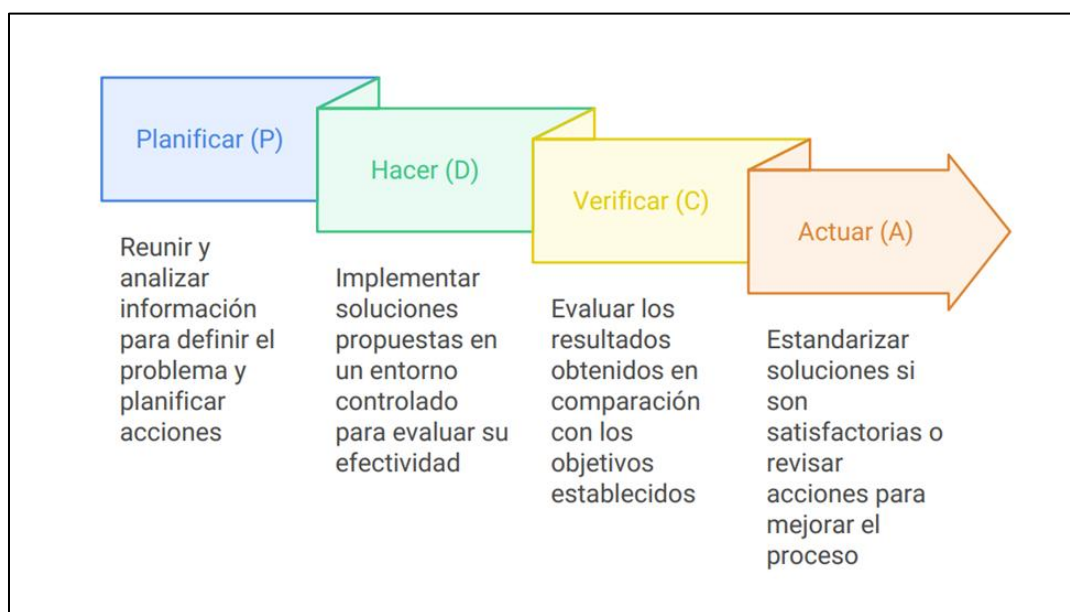
El seguimiento y la medición son esenciales para determinar qué se está obteniendo en los procesos organizacionales. Permiten evaluar en qué medida se cumplen los resultados esperados y orientar las mejoras necesarias. Esta fase de análisis debe proporcionar información clave que permita identificar los procesos que no logran los resultados esperados. Es fundamental reconocer aquellos procesos que no cumplen con sus objetivos para poder implementar acciones correctivas. Las oportunidades para mejoras se obtienen al identificar áreas donde se puede aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos.

Cuando un proceso no cumple con sus objetivos, se debe implementar correcciones y acciones correctivas. Esto implica intervenir en las variables de control para asegurar que las salidas del proceso cumplan con los estándares establecidos. Además, incluso si un proceso logra sus objetivos, puede ser considerado para mejoras si tiene un impacto significativo dentro de la organización.

La mejora continua se basa en el ciclo de Deming o ciclo PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar). Este ciclo es un marco que permite a las organizaciones implementar mejoras de manera sistemática. Aunque existen numerosos diagramas y esquemas que ilustran este ciclo, todos se fundamentan en los mismos principios del PDCA.

#### **Figura 66**

##### *Fases del Ciclo PDCA*





A continuación, se describe los recursos técnicos, humanos y financieros necesarios para llevar a cabo esta implementación, adaptándose a las características específicas del sector público y de la institución. Se abordarán las particularidades de cada tipo de recurso y se ofrecerán estrategias para optimizar su uso, asegurando que se cumplan los objetivos institucionales. Implementar procesos que prioricen la mejora en los tiempos de atención y la calidad del servicio ciudadano es fundamental para el éxito de la gestión de procesos. Como se ha insistido a lo largo de la propuesta, el involucramiento de dirección ejecutiva es crucial, así como el apoyo de la Junta Directiva para garantizar el apoyo institucional y la sostenibilidad de los cambios implementados.

#### Estrategias para Optimizar Recursos

- Priorizar procesos clave: Comenzar con la implementación de procesos que tengan un impacto significativo en la eficiencia y la satisfacción del ciudadano.
- Uso de herramientas gratuitas: Considerar herramientas de código abierto en las fases iniciales para reducir costos.
- Externalización de servicios: Evaluar la posibilidad de externalizar servicios no esenciales para optimizar recursos.
- Enfoque gradual: Implementar un enfoque gradual para distribuir las inversiones a lo largo del tiempo, facilitando así la adaptación organizacional.

#### 1. Recursos técnicos

- Infraestructura tecnológica:
  - Sistemas de software para modelado, gestión y automatización de procesos (BPMN, ERP, CRM).
  - Equipos de hardware adecuados (servidores, computadoras, redes).
  - Herramientas para análisis de datos y monitoreo de indicadores clave (KPIs).
- Capacidades técnicas:
  - Licencias de software especializado.
  - Recursos para el mantenimiento técnico.
  - Integración de las herramientas con los sistemas existentes.

#### 2. Recursos humanos

- Especialistas:
  - Líder de proyecto: Responsable de coordinar la implementación.
  - Analistas de procesos: Encargados de mapear, analizar y optimizar los procesos.
  - Consultores externos (si es necesario): Para apoyo técnico o estratégico en fases iniciales.

- Equipo de TI: Para la implementación y soporte tecnológico.
- Gestores del cambio: Para asegurar la adopción organizacional.
- Capacitación:
  - Formación del personal en metodologías de gestión de procesos (Lean, Six Sigma, BPMN).
  - Talleres y entrenamientos para usuarios finales sobre el uso de nuevas herramientas o cambios en procesos.

Tabla 12

*Requerimientos financieros para llevar a cabo la propuesta de gestión por procesos para el PPSA en el año 2025.*

<b>Requerimiento</b>	<b>Descripción del requerimiento</b>	<b>Costos estimados</b>	<b>Estimación preliminar</b>
Contratación de asesoría externa	Honorarios por los servicios de consultoría para capacitación y acompañamiento inicial	\$9.000, tiempo estimado 3 meses	\$9.000 de recursos para contratación externa  \$46.500 de contraparte del personal de Fonafifo,  monto total \$55.500/año <sup>1</sup>
Conformación del equipo institucional	Asignación de las personas que conformarían el equipo que va a liderar la implementación del enfoque por procesos	Tiempo del personal de Fonafifo involucrado, estimado en \$22.500 /año*	
Sesiones de trabajo, talleres, reuniones	1. Labores de coordinación del equipo designado. 2. Convocatoria a talleres, reuniones, entrevistas y 3. sesiones de trabajo con el personal involucrado		
Diagnósticos y resultados iniciales.	Sesiones de trabajo del equipo designado	¼ de tiempo, equipo de 4 personas, monto estimado de \$2.000 por mes/ por 12 meses = \$24.000/año	
Plataforma informática	Actualización de los sistemas informáticos y servicios en línea que ofrece la institución	Dependerá de los resultados de la valoración y recomendaciones del equipo designado	

**Conclusión**

El sistema está centrado en los procesos que generan valor para el PPSA, los cuales están vinculados al proceso de ingreso, al proceso de contratación y gestiones de pagos. Este sistema se construye sobre los procesos identificados, documentados y según las necesidades detectadas en el diagnóstico, en función de los procesos generadores de valor. La optimización de procesos en la gestión pública, facilitada por las tecnologías de la información y la comunicación, representa una oportunidad valiosa para mejorar la calidad de los servicios y fortalecer la relación entre ciudadanos y administraciones. Sin embargo, es esencial que se tomen en cuenta los desafíos y riesgos asociados, garantizando que tanto funcionarios como los usuarios se puedan beneficiar de estas innovaciones. La clave radica en un enfoque equilibrado que priorice la inclusión y la equidad en el acceso a los servicios públicos y que le agregue valor.

**Recomendaciones**

Este trabajo final de graduación presenta una propuesta metodológica para que el PPSA opere bajo un sistema de gestión por procesos. Por lo tanto, implica una serie de recomendaciones que el Fonafifo puede tomar como base para iniciar el cambio. Permitiendo ampliar por mucho más tiempo el liderazgo y efectividad que el programa ha demostrado tanto a nivel nacional como internacional. Procurando mantener el valor público y facilitar a sus autoridades la mejor información para la toma de decisiones estratégicas.

### Referencias bibliográficas

- Acimed. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. *Acimed*, 16(4), 1-15.
- Alarcón Díaz, N., Alarcón Díaz, O., Alarcón Díaz, J., & Alarcón Díaz, D. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas: Una revisión literaria. *PODIUM*, (44), 103–118. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.7>
- Aranda, F., Ordóñez, L., & Peralta, C. (2018). La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del MINAGRI. Trabajo de investigación presentado para optar al grado académico de Magíster en Gestión Pública, Universidad del Pacífico.
- Arias, A. (2007). La gestión de los procesos. *Revista Barcelona*.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR. (2021). Gestión por procesos para la administración pública. Cuaderno de trabajo. Lima, Perú: Escuela Nacional de Administración Pública.
- Azuero, A. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 4(8), 110-127.
- Barrantes Echavarría, R. (2014). Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto. Montes de Oca, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Barrios, K., Contreras, J., & Olivero, R. (2019). La gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor diferenciador de la competitividad organizacional. *Información Tecnológica*, 30(2), 103-113. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>.
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2009). Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología.
- Benítez, G. (2021). Integración de procesos, gestión del riesgo y automatización en la gestión de las unidades militares. *Ciencia y Poder Aéreo*, 16(2), 67-81. <https://doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.724>.
- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público (Serie Manuales). Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Borrero, J., Rojas, L., & Parra, J. (2018). La dirección por proyectos y la gestión por procesos: Una propuesta teórica para la dirección de las instituciones educativas. *Opuntia Brava*, 9, 38-46.
- Cabeza Gordillo, R., & Neira-Tovar, L. (2019). Un enfoque para la optimización de procesos de negocio: Metodología prototipo / Focus for the business processes optimization: A methodology prototype. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 14(1), 364-383.

- Castanedo, A. (2019). Modelo conceptual descriptivo para ejecutar una eficaz gestión por procesos, con garantía de calidad, en la universidad del siglo XXI. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2), 150-170.
- Cejas, C. (2012). Procedimiento para introducir la gestión por procesos.
- Chávez Salazar, L., Lozano Mosquera, D., Mejía Melo, D., Morris Molina, L., & Ospina López, J. (2020). Impacto de los KPIs en los procesos productivos de la industria [Impact of KPIs on productive industry processes]. *Zion S.A.S. ISSN 2500-7211*.
- Chávez, P., y Heredia, F. (2024). Modernización de la gestión pública en los diferentes niveles de gobierno: Una revisión literaria. *Revista Nacional de Administración*, 15(1), 71-85.
- Contreras, F., Olaya, J., & Matos, F. (2017). Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información. Perú.
- De la Fuente, J. (2010). ¿Cómo se construye un indicador de desempeño? Dirección General de Desarrollo Económico y Social, Viceministerio de Planificación, Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo de República Dominicana.
- de las fincas. *Revista Ambientico*, N 287. Julio-Setiembre 2023. Artículo 2, 10-16.
- Dirección estratégica sustentada en procesos. *Revista Ingeniería Industrial*. Año 16. Nº3. P. 319-340.
- Flores, S., & Núñez, L. (2021). Gestión por procesos en el marco de la modernización de la gestión pública en el Perú. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica Alpha Centauri*, 2(3), Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- FONAFIFO. (2007). Estructura organizacional del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal, aprobado mediante Resolución MINAE R 536 2007.
- FONAFIFO. (2019). Visión de futuro 2040 y Plan Estratégico Institucional 2020-2025. Unidad de Planificación y Control de Gestión.
- FONAFIFO. (2022). Resultados Evaluación de la Calidad de los Servicios del Programa de PSA 2022. Contraloría de Servicios Institucional.
- FONAFIFO. (2023). Resultados de la Evaluación de la Calidad de los Servicios del Programa de PSA 2023. Contraloría de Servicios Institucional.
- Franco, Y. (2011). Research thesis: Methodological framework. Venezuela. Disponible en: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/marcometodologico-defunción.html>.
- García, A. (2019). La gestión por procesos: Descripción de procedimientos, gestión de flujos de trabajo y expedientes.
- García, A., (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, 18(3), 381-398.

- Gobierno de Perú. (s.f.). Implementación de la gestión por procesos en la administración pública.
- González García, W. D., & Vilchez Pirela, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión*, (51), 54-74. <https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>
- Hernández, H., Martínez, D., & Cardona, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 11(1), 141-150.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6° ed.). México: McGraw Hill
- Hernández, R., Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill
- Instituto Centroamericano de Administración Pública. (s.f.). *Gestión por procesos* (Capítulos 10, 11 y 12). [https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/215292/mod\\_resource/content/1/GESTIÓN%20POR%20PROCESOS%20-%20Capitulos%2010%2C11%20y%2012.pdf](https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/215292/mod_resource/content/1/GESTIÓN%20POR%20PROCESOS%20-%20Capitulos%2010%2C11%20y%2012.pdf)
- Jinesta, E. (2017). Procedimiento administrativo en Costa Rica. *Revista Estudios de Derecho Público*, (1), 1876-1902.
- Lira, J. (2021). Implementación de la gestión por procesos: Mejora de procesos para la simplificación administrativa.
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1).
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: Un enfoque analítico*. Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Medina, A., Hernández, A., Nogueira, D., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: Métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare*, 27(2), 328-342.
- Meléndez-Rojas, R. E. (2017). Propuesta metodológica para el ejercicio de la auditoría operativa en los gobiernos locales de Costa Rica (Methodical proposal for the practice of operational auditing in local governments in Costa Rica).
- Mondragón Pérez, A. R. (2002). ¿Qué son los indicadores? *Revista Cultura Estadística y Geográfica*, 19. 52-58.
- Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Programa de Comunicación Social y Periodismo.

- Moyado, F. (2011). Gobernanza y calidad en la gestión pública. Revista "Estudios Gerenciales", Vol.27, 120, 60-64.
- Muñoz Veloz, F. M. (2018). Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria. Caso: Empresa CDM S.A. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador].
- Navarrete, G. (2024). El Programa de pago por servicios ambientales y los criterios para la selección. *Ambientico*. 287(2), 10-15.
- Ñañez Malpica, P. A., Pedraza Sánchez, M. A., & Vargas Ferrucho, E. V. (2021). Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la empresa Tasty Planet S.A.S. [Trabajo de especialización, Universidad Ean]. Seminario de investigación, Especialización en Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación.
- Parra, A., & Cruz, Y. (2021). La gestión por procesos en organizaciones desarrolladoras de software como contribución a la sostenibilidad. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 14(4), 42-57.
- Peñaloza, J., Mayorga, R., & Roldan, A. (2022). Correcto uso de la Taxonomía de Bloom para desarrollar objetivos. *Educación y Salud Boletín Científico*, Instituto de Ciencias de la Salud, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 63-65.
- Polanco, Y., Santos, P., y De La Cruz, G. (2020). *Teoría y Estructura Organizacional*. República Dominicana: Ediciones UAPA.
- Procuraduría General de la República de Costa Rica. (s.f.). *La administración y su transformación*.
- Quintero-Cuero, G. R. (2023). Optimización de procesos en la gestión pública ecuatoriana. *MQRInvestigar*, 7(2), 1703–1732. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.2.2023.1703-1732>
- Quirós-León, A. (2022). Propuesta metodológica para la gestión de los proyectos de la empresa PIASA.
- Real Academia Española. (2014). Indicador. En *Diccionario de la lengua española (23ª ed)*.
- Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa (Cap. III)*. Ediciones Aljibe.
- Rojas, L., Rivero, J. y Montes de Oca, N. (2017). Metodología para la transición a un modelo de dirección estratégica sustentada en procesos. *Revista Ingeniería Industrial-Año 16 N°3*: 319-340.
- Romero, E. (2012). Una estrategia para el estado contemporáneo: La nueva gerencia pública. *Revista de Ciencias Jurídicas*, (127), 89–108.

- Salazar, A., & Andree, G. (2022). Gestión por procesos y su influencia en los indicadores de desempeño de las unidades de organización de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral. Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública 2021. Lima, Perú.
- Sánchez, C. (08 de febrero de 2019). Normas APA – 7ma (séptima) edición. Normas APA (7ma edición). <https://normas-apa.org/>
- Sánchez-Hensen, S. (2023). Propuesta metodológica para mejorar el modelo actual de control de costos de la empresa Constructora Guzmán S. A.
- Sancho Víquez, G. A. (2022). Propuesta Metodológica para la gestión y evaluación de desempeño por resultados de las embajadas y misiones de Costa Rica en el exterior.
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. (s.f.). Documento orientador: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la gestión pública. Perú.
- Torres, A. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. Revista Ingeniería Industrial. Vol. XXXV. N°2: 159-171.
- Universidad Estatal a Distancia. (2021). Introducción a la metodología de investigación. Editorial UNED.
- Zamora, K. (2024). Elaboración de un plan estratégico para la Asociación de Atención de la Tercera Edad de Grecia, Centro Diurno AATEGRE, ubicado en el cantón de Grecia, para el periodo 2025–2026. Trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, Universidad Internacional de las Américas.
- Zamora, M. (2017). Teoría de la gestión por procesos: Un análisis del Centro de Fórmulas Lácteas Infantiles del Hospital Sor María Ludovica de La Plata. Universidad Nacional de La Plata.
- Zavala-Choez, F. N., & Vélez-Moreira, E. M. (2020). La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios: Ecuador. Dominio de las Ciencias, 6(3), 264-281. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>

## Apéndice

**Anexo 1.** Cuestionario para encuesta en línea enviado a través de un formulario de Google. Participantes: director Servicios Ambientales, Jefaturas Regionales, Jefatura de Control y Monitoreo y Gestión de PSA.

Instrucciones: A continuación, se presenta una lista de preguntas que ayudarán para el análisis de los factores que inciden en el logro de los objetivos estratégicos del PPSA orientado a las oportunidades de mejora y aportación de valor desde la administración pública.

1. ¿Cree que los usuarios del PPSA se consideran satisfechos con servicio que brinda el FONAFIFO, marque con una (X) si, o no? Justifique brevemente su respuesta.

SI

NO

2. ¿Considera que los objetivos del PPSA están bien definidos y ayudan a cumplir objetivos estratégicos del FONAFIFO, marque con una (X) si, o no? Justifique brevemente su respuesta.

SI

NO

3. ¿Cree que las actividades que se vienen realizando en el FONAFIFO son las adecuadas para cumplir con la acción estratégica del PPSA, marque con una (X) si, o no? Justifique brevemente su respuesta.

SI

NO

NR

4. Seleccione de la siguiente lista con una equis (X) ¿a las áreas operacionales que identifica que participan de forma directa en el desarrollo del PPSA?

Dirección Ejecutiva

Unidad de Planificación y Control de Gestión

Contraloría de Servicios

Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación

Dirección Administrativa-Financiera

Departamento Financiero

Unidad de Tesorería

Unidad de Contabilidad y Presupuesto

Departamento Administrativo

Unidad de Salud Ocupacional

Unidad de Archivo

Unidad de Recursos Humanos

Unidad de Proveduría y Servicios Generales

Dirección Servicios Ambientales

Departamento de Gestión de PSA

Departamento Control y Monitoreo

Dirección de Fomento Forestal

Departamento de Gestión Crediticia

Departamento Desarrollo Forestal

Departamento Crédito Forestal

Dirección de Desarrollo y Comercialización

Departamento Desarrollo de Propuestas

Departamento de Mercadeo de Servicios Ambientales

Dirección de Asuntos Jurídicos

Departamento Legal

Departamento de Formalización de Contratos

Estrategia REDD+

Fundación Banco Ambiental (FUNBAM)

Fondo de Biodiversidad Sostenible

5. ¿Está de acuerdo con la estructura organizativa del FONAFIFO? Indique la calificación de acuerdo con la siguiente escala y justifique su respuesta:

5. Totalmente de acuerdo

4. Mayormente de acuerdo

3. Parcialmente de acuerdo

2. Poco en acuerdo

1. En total desacuerdo

6. ¿Cuántos procesos conoce usted que se realizan para el desarrollo del PPSA?

Menos de 3

4

5

6

7

8

9

Más de 10

7.¿Cite de forma breve, cuáles elementos considera que agregan valor al PPSA?

8.¿FONAFIFO cuenta con una herramienta que permita identificar todos los procesos que realiza para el desarrollo del PSA, justifique su respuesta?

SI

NO

9.¿Cuál herramienta conoce usted que se utiliza para identificar todos los procesos que realiza para el desarrollo del PSA?

10.¿FONAFIFO tiene identificado los procesos críticos del PPSA. Justifique brevemente su respuesta

SI

NO

11.¿FONAFIFO trabaja para minimizar el impacto que pueden generar los procesos críticos en el PPSA? Indique brevemente como realiza la medición del impacto.

SI

NO

12.¿Considera usted que FONAFIFO tiene en cuenta la caracterización de los procesos para la toma de decisiones o para la generación de cambios, justifique su respuesta?

SI

NO

13.¿Los procesos del PPSA funcionan como un engranaje desde lo estratégico hasta el operativo, justifique su respuesta?

SI

NO

14.¿Considera usted que FONAFIFO logra cumplir con las expectativas de los clientes sobre el PPSA, justifique su respuesta?

SI

NO

15.¿Considera usted que los responsables de las áreas cuentan con una visión transversal de los procesos, justifique su respuesta? del PPSA

SI

NO

16.¿Considera usted que la toma de decisiones de la Dirección Ejecutiva representa un cuello de botella o una demora para los procesos del PPSA, justifique su respuesta?

SI

NO

17.¿Considera usted que la toma de decisiones de la Junta Directiva representa un cuello de botella o una demora para los procesos del PPSA, justifique su respuesta?

SI

NO

**Anexo 2.** Instrumento recopilación de información: Guía de observación participante.

Situación para evidenciar	Persona observada	Descripción de la observación	Criterios para la puntuación*			
			0	1	2	3
¿Cuál es modelo de gestión que se utiliza en la institución?						
¿Se mantiene una buena coordinación y articulación entre cada dirección, departamento y unidades del FONAFIFO?						
¿La información que cada dirección proporciona responde a los requerimientos y expectativas del PPSA?						
¿Existen conflictos de competencia o duplicidad de funciones dentro las direcciones del FONAFIFO?						
¿El seguimiento y evaluación del PPSA se desarrolla según el enfoque por procesos?						
¿La información que proviene de las diferentes direcciones es relevante para cumplir con las necesidades del PPSA?						
¿Cuál es el nivel de apreciación de los funcionarios sobre el desempeño del institucional en el marco del cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados para el PPSA?						
¿Se cuenta con un documento para la gestión a nivel institucional que describa todos los procesos del PPSA?						

¿Se han elaborado los mapas de procesos?						
¿Se han identificado los procesos claves y los de apoyo en la cadena de valor?						
¿Están definidos y documentados los procesos de la organización?						
¿Existen procedimientos que guíen la ejecución de los procesos que agregan valor a la sociedad y los usuarios?						
¿Se tiene una visión de la organización con enfoque de procesos en todos los niveles?						
¿Existe en la organización el trabajo en equipo como una condición vital para el cambio, el cual esté orientado a los resultados esperados?						
¿Existen en la organización equipos de mejoras que trabajan en torno a las soluciones de problemas y mejoramiento continuo de los procesos?						
¿Se rediseñan los procesos estratégicos como suministradores o aseguradores de los procesos clave de la organización?						
¿La dirección estimula la creatividad y la experimentación en el diseño de los procesos?						
¿Existe un sistema de retroalimentación de los procesos clave y de soporte que verifiquen las exigencias del sistema implantado?						
¿Es importante que FONAFIFO adopte un modelo de gestión por procesos en lugar de mantener la gestión funcional para mejorar su desempeño?						
¿Cuál cree que sería el impacto de dicha adopción?						

Nota: Elaboración propia, 2024.

\*En la escala propuesta 0 es el valor más bajo y 3 el valor más alto. No= 0, A veces= 1, A menudo= 2 Siempre=3.

**Anexo 3.** Cuestionario para elaborar el análisis FODA

<b>Determinar las Fortalezas</b>	<b>Determinar las Debilidades</b>
¿Qué es lo que hacemos bien? ¿Qué hace que el PPSA sea especial? ¿Qué es lo que le gusta del PPSA a nuestros clientes?	¿Qué iniciativas no funcionan bien y por qué? ¿Qué se podría mejorar? ¿Qué recursos podrían favorecer al rendimiento?
<b>Determinar las Oportunidades</b>	<b>Determinar las Amenazas</b>
¿Qué recursos podemos usar para mejorar las áreas en las que tenemos debilidades? ¿Hay brechas de mercado en nuestros servicios? ¿Cuáles son nuestras metas para este año?	¿Qué cambios en el sector son preocupantes? ¿Qué nuevas tendencias del mercado se vislumbran? ¿En qué áreas nos supera la competencia?

**Anexo 4.** Instrumento para la revisión documental.

#	Nombre del documento	Información relevante	Datos referenciales

**Fuente:** Aranda et al. (2018)