
II Jornadas de intercambio de Universidades Nacionales y otros Organismos de la Administración Pública Nacional.

Gestión por Resultados: ¿qué EVALUAR, por qué y para qué?

El enlace entre la Gestión por Procesos y la Gestión de Proyectos como Metodología para el análisis de problemas.

Expositor: Lic. Miguel A. Lagar – mlagar@afip.gob.ar

Ing. Sist. Cristián E. Mina – cemina@afip.gob.ar

El **Programa AFIP de Análisis y Rediseño de Procesos –PARP-** tuvo su origen a partir de que el fortalecimiento de las competencias internas para el tratamiento sistemático de las problemáticas inherentes a la gestión fue incorporado como política organizacional de la Administración Federal de Ingresos Públicos –AFIP; dicho requerimiento fue cumplimentado a través de programas de formación inherentes a la revisión de procesos.

Concluida la fase de formación, la Dirección de Capacitación¹ de la AFIP conformó una red de referentes de alcance nacional –Equipo Soporte PARP-, que adaptó el esquema metodológico a la identidad y los requerimientos de la AFIP, con el objetivo de poner a disposición de las distintas unidades estructurales una metodología probada y uniforme para la mejora continua de la gestión.

¹ La **Dirección de Capacitación** de la Subdirección General de Recursos Humanos planifica y coordina las acciones de capacitación y los programas orientados al desarrollo de los recursos humanos de la AFIP.

La metodología PARP se caracteriza por poner énfasis en la gestión por procesos, destacando la necesidad de identificar claramente su alcance y las áreas estructurales vinculadas en su operación, para luego realizar un diagnóstico situacional integral. Así, la metodología permite identificar la cadena de valor del proceso y exhibir la brecha existente entre la situación actual y aquella deseable.

En este esquema adquiere especial relevancia el concepto de calidad. La concepción de la calidad ha ido evolucionando e incorporando nuevos aspectos hasta conformar una aproximación holística e integradora de la gestión, donde cobran especial importancia todas las partes interesadas en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad y la corresponsabilidad social.

El Programa persigue una doble finalidad, por un lado sistematizar y facilitar el tratamiento de diversas problemáticas organizacionales a partir de la transferencia de conocimientos, y por otro asistir a los equipos interáreas en el armado de una propuesta integral cuya aplicación permita alcanzar la mejor situación previsible. Para ello, y partiendo de un diagnóstico situacional validado, se diseña un plan de acciones de mejora cuyos lineamientos son planificados y ejecutados siguiendo las etapas de la Gestión de Proyectos.

1. CARACTERÍSTICAS

El PARP, en tanto programa de formación y asistencia técnica para Organismos del Sector Público, se caracteriza por:

- **Modalidad transversal.** El PARP instaure una modalidad de trabajo matricial en una estructura funcional. En la etapa de inicio del proyecto se identifican la totalidad de las áreas estructurales involucradas, y la administración general se articula desde las definiciones del área demandante y desde las competencias internas del Equipo Soporte asociado al proceso bajo análisis.
- **Selección por perfil de puesto.** Identificada la trazabilidad organizacional del proceso, se selecciona agentes de las diferentes áreas -operativas y staff- que por la funcionalidad del puesto intervengan en la gestión de alguna de las tareas del proceso bajo análisis.
- **Instancias virtuales y reuniones presenciales.** Respecto de la administración de los proyectos, el método PARP incorpora una modalidad innovadora de trabajo. El 85% del plazo se materializa mediante instancias virtuales a través de CAMPUS AFIP –plataforma e-learning-. Complementariamente, se prevén reuniones presenciales para la revisión del avance del proyecto, realización de ajustes, y diseño de detalle para las próximas etapas a desarrollar, conformándose una modalidad blended learning.
- **Formación y transferencia de esquemas metodológicos.** Uno de pilares del PARP es la transferencia de conocimientos y herramientas con el objetivo de expandir en la AFIP un esquema metodológico sistemático para el tratamiento de la diversidad de problemáticas.

- **Soluciones a medida.** Las áreas convocadas² para la revisión de un proceso determinado son las mismas que definen los mejores lineamientos de mejora “posible” para un contexto determinado. La implementación de estas mejoras se ajusta también a los condicionantes institucionales.
- **Gestión por Resultados.** La asistencia Técnica PARP es diseñada en función de los resultados esperados por las áreas demandantes: diagnóstico situacional validado, plan de acciones de mejora, formulación de proyectos, prueba piloto y/o implementación. Posteriormente se diseñan acciones de evaluación de impacto con el objetivo de valorar cuantitativa y cualitativamente los resultados obtenidos a partir de la implementación de los cambios propuestos.

2. DEMANDA ORGANIZACIONAL

En el año 2007 la Subdirección General de Planificación³ coordinó la primera experiencia para el fortalecimiento de las capacidades internas relativas a la revisión crítica de los procesos. Fueron seleccionados agentes de diferentes áreas staff y operativas metropolitanas del Organismo, quienes se capacitaron en la aplicación de una metodología para el abordaje y resolución de

² La Dirección de Capacitación de la AFIP, en su rol de área staff, convoca y facilita el trabajo conjunto de todas las áreas estructurales involucradas en la definición y ejecución del proceso seleccionado para análisis.

³ La coordinación estuvo a cargo de la **Dirección de Planeamiento y Análisis de Gestión** quien asiste a la Subdirección General de Planificación en la formulación y seguimiento del desarrollo de los planes de gestión del Organismo, aportando la información necesaria para las evaluaciones que realice la Administración Federal respecto del cumplimiento de los objetivos fijados.

problemáticas organizacionales⁴. La meta institucional fue instaurar un método sistemático para el tratamiento de las problemáticas de la gestión operativa de la AFIP.

Al año 2008 – en el ámbito de la Dirección de Capacitación-, la segunda experiencia consistió en llevar el mismo esquema probado a las áreas operativas aduaneras e impositivas del interior, asignando la coordinación a los agentes que habían participado en la edición 2007; detrás de esta acción se buscaba desarrollar las competencias internas de dirección general de proyectos.

Finalizadas dichas intervenciones se capitalizó la inversión impulsando su perfeccionamiento en el Organismo, a través de la conformación de un equipo interáreas con funciones de coordinación general de proyectos.

A partir del 2009 el Equipo Soporte PARP, en el ámbito de la Dirección de Capacitación, comenzó a coordinar distintos proyectos –a partir de demanda de diversas áreas estructurales- para la mejora continua de los procesos, abarcando metodológicamente el análisis del proceso sujeto a revisión y la formulación de los proyectos que optimicen su ejecución.

A la fecha se han realizado los siguientes trabajos interfuncionales:

- 2007 – **Rediseño del Proceso de Atención al Ciudadano.** Dirección General Impositiva.

⁴ La formación consistió en el aporte de un marco de contenido para llevar adelante acciones de revisión de procesos y formulación de lineamientos de mejora.

- 2007 – **Diseño del Proceso de Operadores Confiables.** Dirección General de Aduanas.
- 2008 – **Rediseño del Proceso de Gestión de Contrataciones.** Unificación de los Procesos de Administración y Finanzas. Direcciones Regionales del Interior, Impositivas y Aduaneras.
- 2009 – **Rediseño del Proceso de Gestión de Denuncias.** División Investigación de la Dirección Regional Mendoza.
- 2009 – **Rediseño del Proceso de Notificación Individual de Intimaciones.** Dirección de Procesos de Recaudación.
- 2009 – **Rediseño del Proceso de Gestión de Depósitos de Mercaderías de Rezagos y Secuestros.** Departamento Administrativo y Financiero de la Subdirección de Operaciones Aduaneras del Interior.
- 2010 – **Optimización de los Depósitos Concentradores de Mercaderías de Rezagos y Secuestros.** Departamento Administrativo y Financiero de la Subdirección de Operaciones Aduaneras del Interior.
- 2010 – **Unificación de los Sistemas de Información de la Dirección Regional La Plata.** Prueba piloto de la iniciativa “III.14 – Desarrollo de capacidades en gestión de proyectos⁵” de la Dirección de Planeamiento y Análisis de Gestión incorporada en el Plan de Gestión AFIP 2010.

⁵ La Dirección de Planeamiento y Análisis de Gestión (SDG PLA) incorporó al Plan de Gestión AFIP 2010 una iniciativa tendiente a la internalización y difusión de la metodología de Gestión de Proyectos en la AFIP. A requerimiento del área se estableció un esquema de trabajo conjunto con la Dirección de Capacitación que incluyó actividades de Formación de Formadores (formación de instructores y replica de contenidos) y una prueba piloto como hitos de la iniciativa.

La Dirección de Capacitación, a través del PARP, realizó una revisión y adaptación de la metodología propuesta (Project Management Institute Standards Committee) a la identidad organizacional de la AFIP, y desarrolla una oferta que incluye la transferencia de conocimientos y la asistencia técnica para la gestión de un proyecto de alcance regional.

Paralelamente la Dirección Regional La Plata tiene una demanda particular: la Unificación de los Sistemas Informáticos de la Agencia Sede 1 La Plata. Dicha demanda se canaliza a través de la oferta diseñada por la Dirección de Capacitación y se constituye en la prueba piloto requerida por la Dirección de

- 2011 – **Rediseño del Proceso de Cobranza Judicial**. Dirección Regional Córdoba.
- 2011 – **Subasta Electrónica**. Dirección General de Aduanas. Asistencia Técnica.
- 2011 – **Sistema Gerencial Aduanero**. Dirección General de Aduanas. Asistencia Técnica.
- 2011 – **Evaluación de Impacto en la Dirección Regional La Plata**. A partir del diagnóstico situacional realizado en el marco de la experiencia piloto desarrollada en el 2010, la Dirección Regional La Plata y la Dirección de Capacitación abordaron conjuntamente el desarrollo y evaluación del impacto de cuatro productos para la mejora en la gestión funcional de la áreas: manual de procedimiento, plan de reuniones, plan de formación y sistema integral de actuaciones.

3. EQUIPO SOPORTE PARP

El Equipo Soporte PARP esta compuesto por catorce agentes cuya función es la dirección de los equipos de trabajo matriciales⁶, administrando la revisión y análisis de los procesos organizacionales, así como en la formulación de proyectos y la asistencia técnica.

Planeamiento y Análisis de Gestión. En el mes de Septiembre de 2010, se ejecuta la prueba piloto (transferencia de conocimientos) en la Dirección Regional La Plata.

⁶ Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos; se crean así equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común, dejando de existir con la finalización del proyecto.

Los agentes asignados al proyecto reportan a dos instancias; un jefe de función al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el coordinador de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los agentes involucrados son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

Cabe destacar que este equipo se caracteriza por la diversidad, ya sea profesional⁷ como estructural, reuniendo agentes de todos los niveles organizacionales, de áreas centrales y operativas, y de puestos funcionales impositivos, aduaneros y de la seguridad social.

DIRECCIÓN DE CAPACITACION AFIP – Coordinación General		
Equipo Soporte PARP	Provincia	Área de revista
Lic. Raquel ASIS (i)	Córdoba	Control de Gestión de la Dirección Regional Córdoba
Ab. Daniel A. CASTRO ZALLOCCO	Cordoba	Sumarios de la Aduana Córdoba
Lic. Natalia A. CONTI (i)	Mendoza	Consejero técnico de la Dirección Regional Mendoza
Ing. Pablo DIAZ	Córdoba	Consejero técnico Dirección Regional Aduanera Córdoba
Lic. Walter D. DURAN	Buenos Aires	Recaudación del Distrito Olavarría
Cdora. Claudia F. GAVIO	Buenos Aires	Logística de la Agencia Sede 1 La Plata
Lic. Miguel A. LAGAR	Ciudad de Buenos Aires	Dirección de Capacitación AFIP
Ing. Cristián E. MINA	Córdoba	Informática de la Dirección Regional Córdoba
Cdor. Carlos E. MUSAIME	Salta	Contabilidad de la Aduana Salta
Lic. Sergio A. PALOMBA	Ciudad de Buenos Aires	Supervisor Seguridad Social
Lic. Mariana REBOLINI	Ciudad de Buenos Aires	Consejero técnico Dirección General de Aduanas
Lic. Isabel A. RIOS	Ciudad de Buenos Aires	División Desarrollo de la Gestión de Procesos de Recaudación.
Cdor. Enzo O. ROMAN	Mendoza	Investigaciones de la Dirección Regional Mendoza
Cdor. Gustavo M. SCARPETTA	Córdoba	Fiscalización y Valoración de Exportaciones de la Dirección Regional Aduanera Córdoba

(i) Agentes no disponibles por usufructo de licencia de estudio

⁷ En el Equipo Soporte PARP se conjugan las siguientes especialidades técnicas: Abogacía, Administración, Contador Público, Economía e Ingeniería en Sistemas.

4. **MODELO PARP.**

Como comentamos, el PARP es el programa de formación de la Dirección de Capacitación de la AFIP para la atención de las demandas inherentes a la gestión de los procesos organizacionales, con una visión de calidad tanto para el usuario interno como el externo, sustentada en la gestión por proyectos.

La metodología se adecua a las necesidades y requerimientos organizacionales a partir de dos instancias complementarias: la transferencia de conocimientos (proceso de formación) y la asistencia técnica para los equipos interáreas.

En función de la demanda de las unidades estructurales, el modelo PARP⁸ se lleva a la práctica institucional a través de 2 (dos) componentes secuenciales: rediseño de procesos y gestión de proyectos.

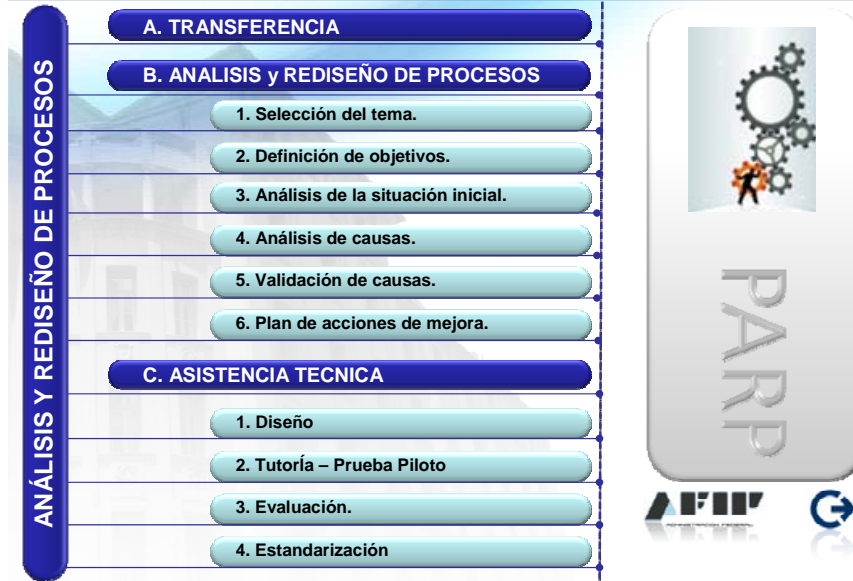
Una de las características del Programa es que dichos componentes pueden también ser abordados independientemente según los requerimientos del área demandantes y del proceso.

I. Análisis y Rediseño de Procesos

Este componente se inicia con la transferencia de conocimientos y de metodología aplicada al proceso seleccionado, para luego abordar el análisis del proceso a través de seis etapas secuenciales.

⁸ **Modelo PARP: enlace consecutivo entre Procesos – Proyectos – Resultados.** La Gestión por Procesos – complementada por la metodología de la Gestión por Proyectos, para la obtención de Productos – Resultados como diagnósticos situacionales, plan de mejoras, formulación de proyectos, pruebas pilotos y/o implementación- gestionando las expectativas del conjunto de involucrados –con una visión de calidad desde el punto de vista de satisfacción del interesado- en el ámbito de las organizaciones publicas.

Programa AFIP de Análisis y Rediseño de Procesos



En una primera etapa es clave delimitar claramente el inicio y fin del proceso seleccionado. Adicionalmente, para traducir los atributos valorados por los usuarios internos y externos resultantes del desarrollo de la **“Voz del Interesado”**⁹, se establecen objetivos, indicadores y estándares.

Seguidamente se aplican técnicas de relevamiento de datos a efectos de configurar la situación inicial mediante la identificación de los puntos críticos del proceso analizado. En otras palabras, se ponen en práctica una batería de herramientas para determinar el diagnóstico situacional relativo a la gestión y operación del proceso seleccionado.

⁹ La “Voz del Interesado” es una herramienta adaptada a los requerimientos del Sector Público a partir de los lineamientos conceptuales de la “Voz del Cliente”. Esta herramienta se utiliza para alinear todas las actividades de la Organización hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los interesados –usuarios – clientes

Siguiendo las etapas del modelo PARP, se trabaja en la detección de las causas de los problemas identificados en el diagnóstico¹⁰, incentivando el desarrollo profundo de causas hasta no identificar ninguna otra asociada al problema bajo análisis¹¹. Las herramienta utilizada es el “**Diagrama de Causa – Efecto**”¹², complementando con “Tormenta de ideas” y “Diagrama de afinidad”

A partir del Análisis de las Causas, y luego de validar documentalmente su impacto sobre el proceso seleccionado, se trabaja en la definición de un problema principal o “**raíz**”¹³ de alcance organizacional. Dicha formulación pone de manifiesto una problemática puntual del Organismo, consecuencia de ineficacias en la fijación ya sea del alcance, de los plazos o la falta de recursos. Posteriormente, dichas falencias institucionales son asociadas a las fallas de calidad institucional.

Finalmente se desarrolla conceptualmente un Plan de Acciones de Mejora con la apertura de lineamientos y acciones que optimizan la ejecución del proceso seleccionado para en un contexto determinado.

Todo el proceso es acompañado por acciones de seguimiento y control, lo cual permite documentar el grado de avance de las etapas y culminar con la presentación de un “Informe de Cierre” con las especificaciones del Plan de Acciones de Mejora. Estos informes son los insumos para avanzar en la

¹⁰ En esta instancia, Problema es definido como la brecha entre la situación actual, conflictiva y/o ineficiente, y una situación futura deseable, que garantice resultados eficientes, para un contexto determinado.

¹¹ En la práctica se incentiva al equipo de participantes a indagar hasta la última causa que impacta negativamente en un punto crítico del proceso.

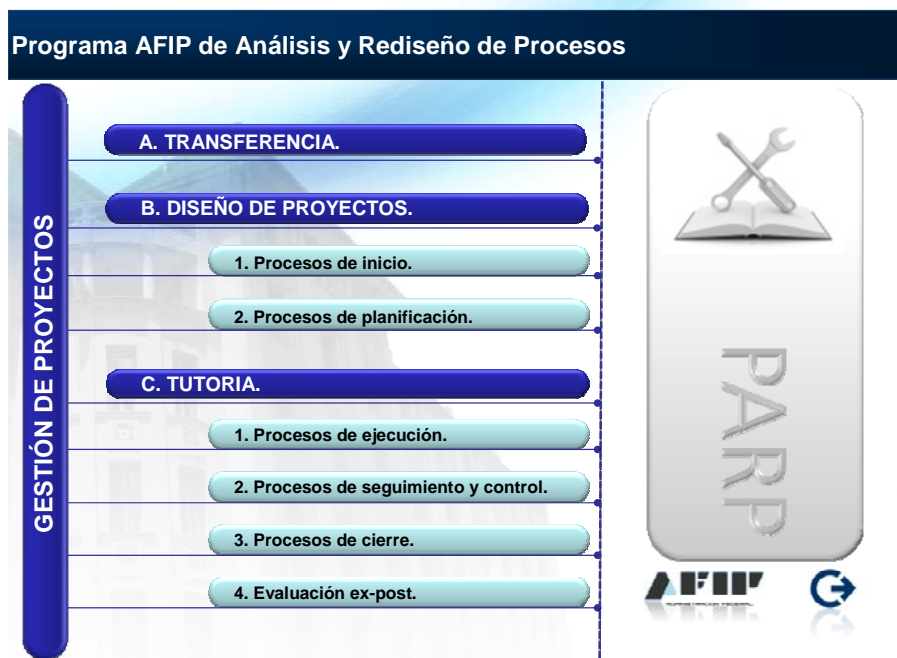
¹² El diagrama de Ishikawa, o Diagrama Causa-Efecto, es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de calidad. Ilustra gráficamente las relaciones existentes entre un resultado dado (efectos) y los factores (causas) que influyen en ese resultado.

¹³ La definición del problema raíz establece claramente el impacto sobre los resultados organizacionales a partir de la interacción conjunta y solapada de la problemática validada.

siguiente etapa del modelo: la implementación del Plan de Mejoras con la Asistencia Técnica del Equipo Soporte PARP.

II. Gestión por Proyectos

La segunda etapa metodológica del PARP consiste en aplicar los procesos de la gestión por proyectos a los lineamientos del Plan de Mejoras diseñado en la etapa anterior.



Esta instancia consiste en llevar a la práctica organizacional la propuesta de optimización a través de tres planes sucesivos:

1. Transferencia de conocimientos relativa a contenidos de gestión por proyectos
2. Diseño del Proyecto o Programa de Proyectos

3. Asistencia Técnica

El método PARP para la Gestión por Proyectos toma el siguiente esquema conceptual, incorporando y adaptando al mismo distintas herramientas:

- Proceso de inicio
- Proceso de planificación
- Proceso de ejecución
- Proceso de seguimiento y control
- Proceso de cierre
- Evaluación de impacto

Durante el proceso de inicio se realiza el análisis del proceso seleccionado con el mismo enfoque de calidad -desde el punto de vista del conjunto de interesados- pero incorporando ahora la visión de la **Cadena de Valor**.

La Cadena de Valor permite identificar el flujo de tareas y la totalidad de involucrados desde el inicio hasta el final proceso, pero además permite inferir rápidamente los puntos críticos –problemas- del proceso y visualizar la situación futura deseable. Para su caracterización se utilizan las herramientas de “Voz del Interesado” –donde se determinan los atributos valorados y se diseñan los indicadores que permiten su cuantificación- y “**Esquema del Proceso**”.

El diagnóstico de los problemas se completa con la herramienta de **Árbol de Problemas**¹⁴ que nos permite reconocer su importancia, su incidencia, el peligro que representa, es decir, los *efectos* consecuencias que de él se

¹⁴ Una de las mejores herramientas que permite el análisis sistemático de problemas es el denominado “árbol de efectos” o “árbol de problemas” que consiste en representar gráficamente hacia arriba los efectos identificados como consecuencia del problema.

derivan; también conocer la razón y el origen del problema, es decir, las *causas* que lo determinan.

Esta herramienta tiene su contraparte, el **Árbol de Soluciones**¹⁵, la cual nos permite describir la situación futura deseada e identificar las relaciones de *medios a fines*.

Con los datos relevados y la información consolidada se comienza a definir la **Matriz de Marco Lógico**¹⁶, que posee la siguiente estructura:

Descripción	Indicadores	Fuente de Validación	Riesgos
Objetivo General			
Objetivo Especifico			
Proyectos (productos)			
Recursos			

Con todos estos insumos se conforma la **Hoja de Alcance**¹⁷, donde se incluye la justificación del proyecto y una descripción de su importancia para el Organismo.

Posteriormente, durante los procesos de planificación, se desarrolla la “**Estructura de Desglose de Tareas**”, el proyecto se aborda con mayor detalle, se elaboran cronogramas, “Diagramas de Gantt” y el listado de los funcionarios responsables.

¹⁵ En el análisis de objetivos convertimos los problemas en objetivos o soluciones a dichos problemas. En efecto, a través del proyecto o programa tratamos de intervenir la situación actual para convertirla en la situación futura deseada.

¹⁶ El Marco Lógico es una herramienta que facilita la concepción, la formulación y la ejecución de proyectos. Su propósito es ofrecer una estructura racional o lógica al proceso de planificación, al mismo tiempo que se convierte en un vehículo de comunicación idóneo entre los actores del proyecto y también entre éstos con los agentes externos (autoridades, comunidad, entidades de financiación o de cooperación, etc.) durante toda la vida del proyecto.

¹⁷ La Hoja de Alcance es la autorización formal para que comience el proyecto o para informar su existencia.

Los avances del proyecto son documentados en informes parciales, hitos de cumplimiento de los cronogramas planificados e insumos para las instancias sucesivas.

Los procesos de ejecución, seguimiento y control, y finalmente el cierre se abordan mediante la Asistencia Técnica del Equipo Soporte PARP.

Posteriormente y con el objetivo de medir el impacto en los resultados a partir de la implementación de las mejoras propuestas, se inicia un proceso de evaluación cualitativa y cuantitativa en los puntos críticos detectados en el esquema del proceso definido.

Se destaca que el modelo propuesto es el resultado de la adaptación de un conjunto de herramientas técnicas a la identidad institucional del sector público, como resultado de la experiencia recabada por el Equipo Soporte del PARP, y cuya compilación es un compendio dinámico de “buenas prácticas”.

5. EL IMPACTO DEL METODO

El impacto de la metodología y de la modalidad de trabajo instaurada, se puede analizar desde dos perspectivas complementarias: la gestión por resultados y los cambios cualitativos en los recursos humanos.

Los resultados establecidos a priori en la iniciación de los proyectos -en términos de productos entregables- han sido alcanzados en todas las iniciativas PARP, no sin pocas dificultades devenidas de una modalidad de trabajo transversal y virtual en una estructura funcional. Los diagnósticos situacionales encargados, los planes de acciones de mejora y la formulación de proyectos

han sido cumplimentados ajustando la dirección del proyecto al alcance definido, plazos planificados y recursos asignados.

La mayor dificultad en términos de resultados cuantitativos se puede evidenciar en los planes de implementación, donde -algunas veces por fallas en los supuestos en la etapa de planificación y otras tantas por cambio de prioridades de las áreas demandantes- se han materializado aspectos parciales del plan de mejoras.

Respecto de los recursos humanos, es evidente la incorporación a la tarea diaria de conceptos clave que apuntalan la eficacia en la ejecución de los Procesos.

En la etapa de formación, podemos mencionar como positivo el impacto de reconocer el mapa integral del proceso, donde los participantes logran identificar las áreas involucradas y las expectativas del conjunto de interesados. En otras palabras, al trabajar conceptualmente la construcción de la Visión de Procesos, pueden recrear la cadena de tareas global, desde el inicio hasta el final del mismo. Posteriormente, identificado el enlace de tareas intermedias –inputs y outputs interfuncionales – pueden caracterizar la cadena de valor.

La internalización de la Cadena de Valor es un hito clave para el alcance de los resultados fijados, ya que a partir de esta visualización global los participantes pueden identificar los puntos críticos que deben gestionar para atender adecuadamente –en un contexto determinado- las expectativas del conjunto de interesados.

En términos de subjetividad, el empleado re/descubre el sentido de su tarea: participar, discutir, acordar son hitos que re/significan las horas que una persona pasa en su trabajo. Se destaca el cambio en la actitud de los participantes: la visión de procesos -la asociación entre la tarea que diariamente realiza y los objetivos estratégicos de la Organización- renueva en los equipos de trabajo la motivación, el compromiso y la predisposición para continuar apostando a la eficientización de los procesos.

Para las acciones de asistencia técnica, y el impacto en los recursos humanos, deviene relevante la percepción que el ajuste a metodología permite un desarrollo sistemático del proyecto, gestionando los riesgos inherentes al mismo y cubriendo el abanico de alternativas factibles, para finalmente obtener los resultados propuestos.

6. APLICABILIDAD EN EL SECTOR PUBLICO

Este modelo es altamente viable para ser aplicado en cualquier nivel institucional del sector público. Como condición necesaria se debe entrenar, a través de las áreas de capacitación, a un grupo de funcionarios –con el perfil adecuado- en metodologías de resolución de problemas y gestión de proyectos para garantizar el abordaje homogéneo.

Asimismo, la metodología es aplicable y transferible a cualquier tipo de problemática que impacte en la administración integral de los procesos institucionales.

La mayor dificultad es el logro de la viabilidad política. Un requisito importante para la viabilidad de programas como el PARP, es que las autoridades de los Organismos del Sector Público valoren la importancia de un enfoque hacia la Gestión por Procesos como objetivo institucional de largo plazo. De esta manera, se puede contar con el acompañamiento institucional necesario para abordar metodologías de rediseño de procesos, pudiendo sostenerlas a lo largo del tiempo y utilizarlas como factores de cambio.