



MANUAL METODOLÓGICO

PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE
GESTIÓN POR PROCESOS

ÍNDICE

1.	Presentación	2
2.	¿Qué es la Gestión por Procesos?	3
3.	Definiciones	4
4.	Módulos de Implementación	6
5.	Fase I. Planificar	7
5.1	¿Cómo identificar un proceso?	7
5.2	¿Cómo realizar la clasificación de la jerarquía documental?	10
5.3	¿Cómo se debe nombrar un proceso?	13
6	Fase II. Ejecutar	16
6.1	¿Cómo documentar o redactar?	16
6.2	Pasos a seguir a la hora de revisar y aprobar los documentos	16
6.3	¿Cómo relacionar procesos?	19
6.4	¿Cómo diseñar diagramas de flujo?	21
6.5	Actualizar repositorio documental	24
7	Fase III. Medir	28
8	Fase IV. Actualizar-Mejora Continua	29
8.1	¿Qué es la Mejora Continua y cómo se implementa en la institución?	29
9	Mantenimiento y Mejora de la Gestión Documental	
10	Anexos	30
11	Videos de Apoyo	31
		33

1. PRESENTACIÓN

El propósito del Manual Metodológico es brindar un apoyo práctico y visual a la persona usuaria judicial en la implementación y desarrollo del Modelo de Gestión por Procesos (MGP). El documento se constituye en una herramienta de consulta para que la persona usuaria desarrolle las fases del Modelo y evacúe las consultas que eventualmente se le presenten en cada una de las etapas de implementación.

Encontrará un apartado de definiciones que le permitirá ampliar su comprensión en el trabajo a realizar y conocer los módulos de implementación que están divididos en las cuatro fases que conforman el Modelo de Gestión por Procesos, así como ejemplos, herramientas y videos que le serán de apoyo.

Importante destacar que el Modelo de Gestión por Procesos, tiene su fundamento en el informe 494-PLA-OI-PE-2022, elaborado por la Dirección de Planificación y aprobado por el Consejo Superior en la sesión 61-2022, artículo XLII. Inició como un proyecto y posteriormente se ha convertido en una actividad medular en la gestión judicial, por cuanto permite al Poder Judicial y todas sus dependencias contar con un método ágil que mejora el desempeño y la optimización de la gestión de los procesos en el servicio de la administración de justicia.

De esta forma será posible tomar decisiones que coadyuven al mejoramiento de la gestión judicial, así como generar los insumos para analizar los procesos de riesgos de corrupción y procesos críticos para la continuidad de los servicios, entre otros objetivos de impacto.

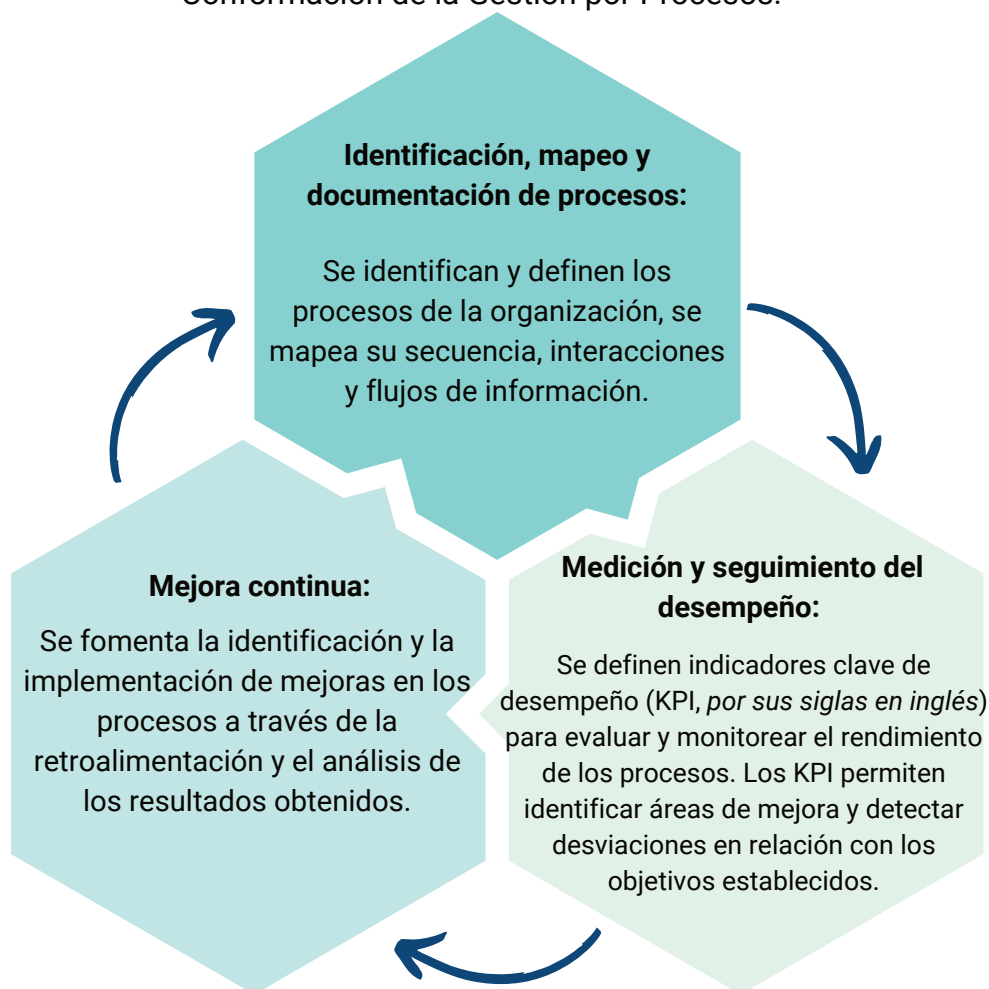
Este Manual Metodológico detalla los módulos e información que aplica para todos los niveles documentales: proceso, subproceso, procedimiento y otros. A partir del apartado 5 se detallan los pasos para que la persona usuaria implemente el MGP en una oficina o despacho judicial.

2. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN POR PROCESOS?

La gestión por procesos es una forma de lograr una mejora constante en las actividades de una organización, mediante la optimización de flujos de trabajo, con el objetivo principal de ejecutarlas de la manera más eficiente y adaptadas con un enfoque dirigido hacia las necesidades que presentan los usuarios finales.

La gestión por procesos proporciona transparencia en la forma en que se realizan las actividades y fomenta la comunicación, la cooperación y el intercambio de conocimientos entre las diferentes oficinas que forman parte de la institución lo que permite responder de manera más oportuna a los cambios en el entorno. Adicionalmente, permite identificar y eliminar actividades innecesarias, cuellos de botella y redundancias en los procesos, establecer estándares de calidad, indicadores clave de desempeño (KPI) y métodos de control para garantizar un servicio consistente, estándar y de alta calidad.

Figura 1
Conformación de la Gestión por Procesos:

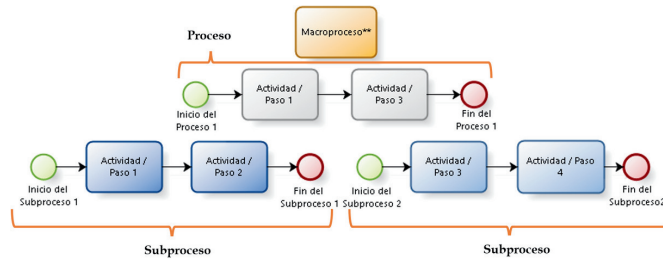


3. DEFINICIONES

- **¿Qué es un Macroproceso?**

Es un conjunto de procesos que son esenciales para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución, están relacionados para lograr un objetivo común. Están compuestos por procesos que se ejecutan en diferentes áreas, involucrando diferentes funciones. Los Macroprocesos deben estar dirigidos y alineados a la misión y visión institucional, ya que representan todas las funciones que realiza la organización, su razón de ser.

Figura 2
Macroproceso:

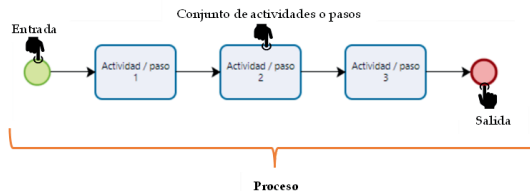


**Ver Mapa de Procesos, Pág. 12

- **¿Qué es un proceso?**

Un proceso es una serie de actividades o pasos que se llevan a cabo para lograr un objetivo específico. En términos generales, un proceso contiene un conjunto de actividades o pasos, que se interrelacionan, para convertir elementos de entrada como solicitudes y necesidades, en elementos de salida o trabajo realizado como un servicio o un producto específico.

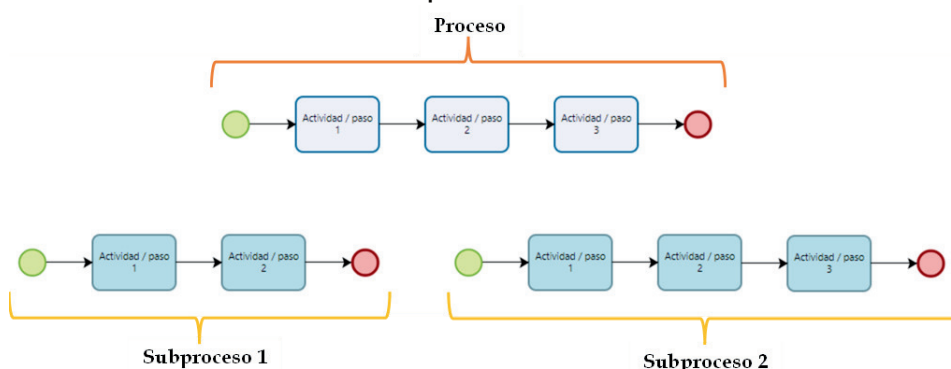
Figura 3
Proceso:



- **¿Qué es un Subproceso?**

Un subproceso es una actividad que se deriva de un proceso más amplio debido a su complejidad, tamaño y variables en la ejecución que por lo general, tiene su propia secuencia de pasos, roles y responsables, así como los resultados esperados que aportan obligatoriamente al cumplimiento de objetivos del proceso principal.

Figura 4
Subproceso:



- **¿Qué es un procedimiento?**

Un procedimiento es un conjunto de instrucciones o actividades específicas secuenciales que se deben seguir para realizar una tarea o llevar a cabo una operación, con el fin de garantizar que se sigan las prácticas recomendadas y se logren los resultados deseados de manera consistente.

Al seguir los procedimientos definidos, se puede mejorar la consistencia de los resultados y minimizar errores, resultando de gran importancia en situaciones críticas o de alto riesgo.

- **¿Qué es un formulario?**

Un formulario es un documento o herramienta utilizada para recopilar información de manera ordenada. Está compuesta de una serie de campos, preguntas o casillas en las que se espera que el usuario, complete o seleccione la información solicitada. La estructura de un formulario y los datos a recopilar, puede variar dependiendo de su propósito y el tipo de información que se busca obtener.

- **¿Qué es una guía?**

Una guía es un documento que es creado para proporcionar el instructivo junto con consejos o información sobre un tema específico y que tiene como objetivo principal, ayudar a las personas a realizar una tarea o alcanzar un determinado objetivo.

Las guías presentan información organizada de manera estructurada, con secciones o pasos enumerados, listas de verificación, ilustraciones o ejemplos que ayudan a clarificar y facilitar la comprensión del tema analizado. Al seguir una guía, que indica el paso a paso, los usuarios pueden adquirir conocimientos, habilidades o solucionar problemas de manera más efectiva y eficiente.

- **¿Qué es un protocolo?**

Un protocolo es un conjunto de reglas, normas o pautas que se establecen para guiar y estandarizar las acciones o la comunicación en una situación o contexto particular, busca establecer un marco de actuación uniforme para garantizar la consistencia. Es el documento mediante el cual, se orienta y se dirige la ejecución de un trabajo.

- **¿Qué es una plantilla documental?**

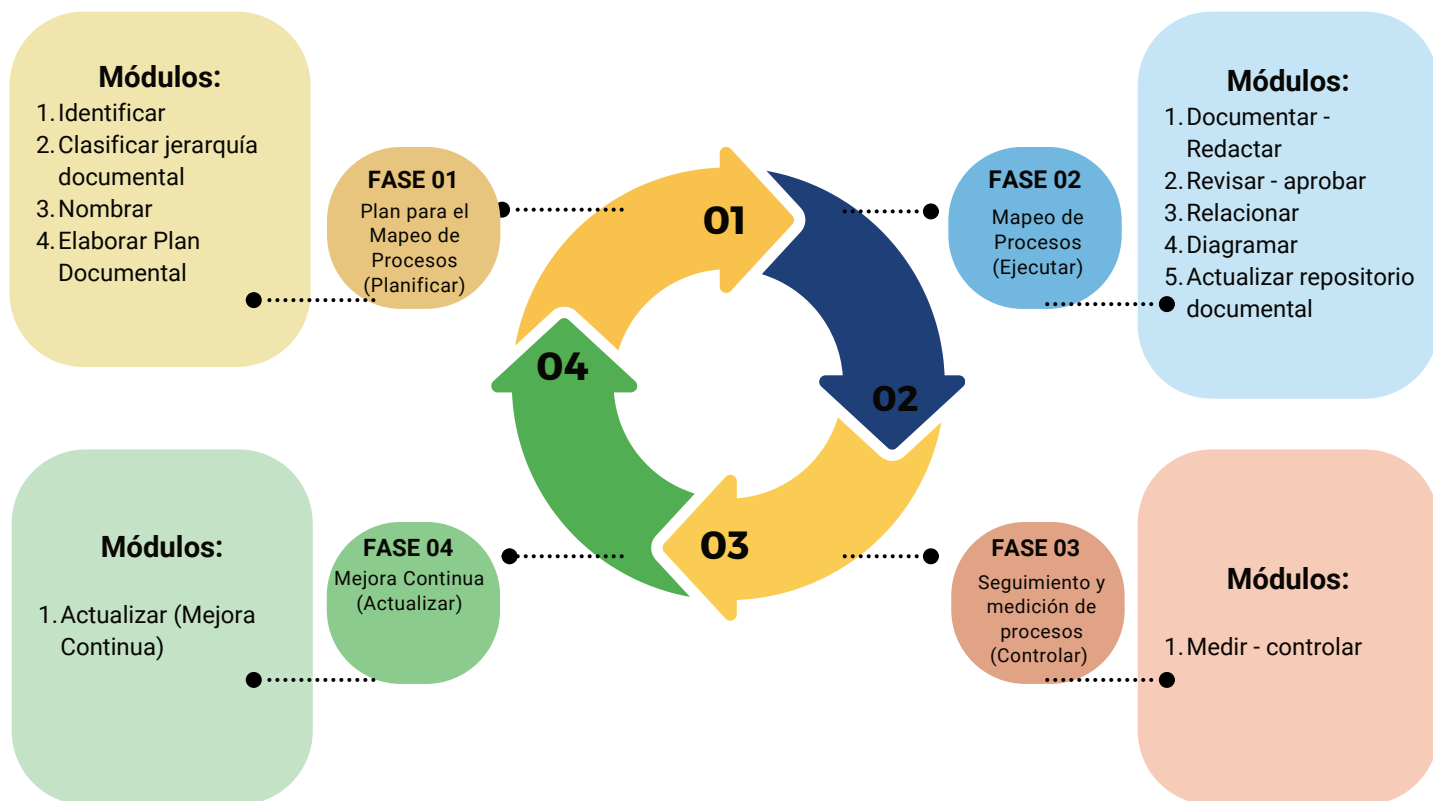
La plantilla documental es un documento diseñado, predefinido y estándar que se utiliza para recopilar información específica de manera eficiente. Estas plantillas suelen incluir el formato, la estructura y los elementos básicos necesarios para un tipo de documento en particular, en el caso del Modelo de Gestión por Procesos (MGP), para desarrollar: procesos, subprocesos, procedimientos, formularios, manuales, protocolos, entre otros.

Las plantillas proporcionan una estructura y guía para el contenido del documento, incluyendo secciones comunes, encabezados, estilos de formato, campos variables y cualquier otro elemento necesario.

4. MÓDULOS DE IMPLEMENTACIÓN

Los módulos de implementación que están contenidos en el Manual Metodológico, proporcionan al usuario un apoyo para la generación y desarrollo de las fases que conforman el MGP en su oficina, departamento o despacho, por lo que, a continuación, se presentan las cuatro fases del MGP y los módulos que brindan soporte para el inicio y culminación de cada una de las fases:

Figura 5
Ciclo PHVA



5. FASE I. PLANIFICAR

Esta fase consiste en identificar, estructurar, y definir los procesos a documentar. Para el cumplimiento de la "Fase I Planificar" es posible guiarse con los siguientes módulos:

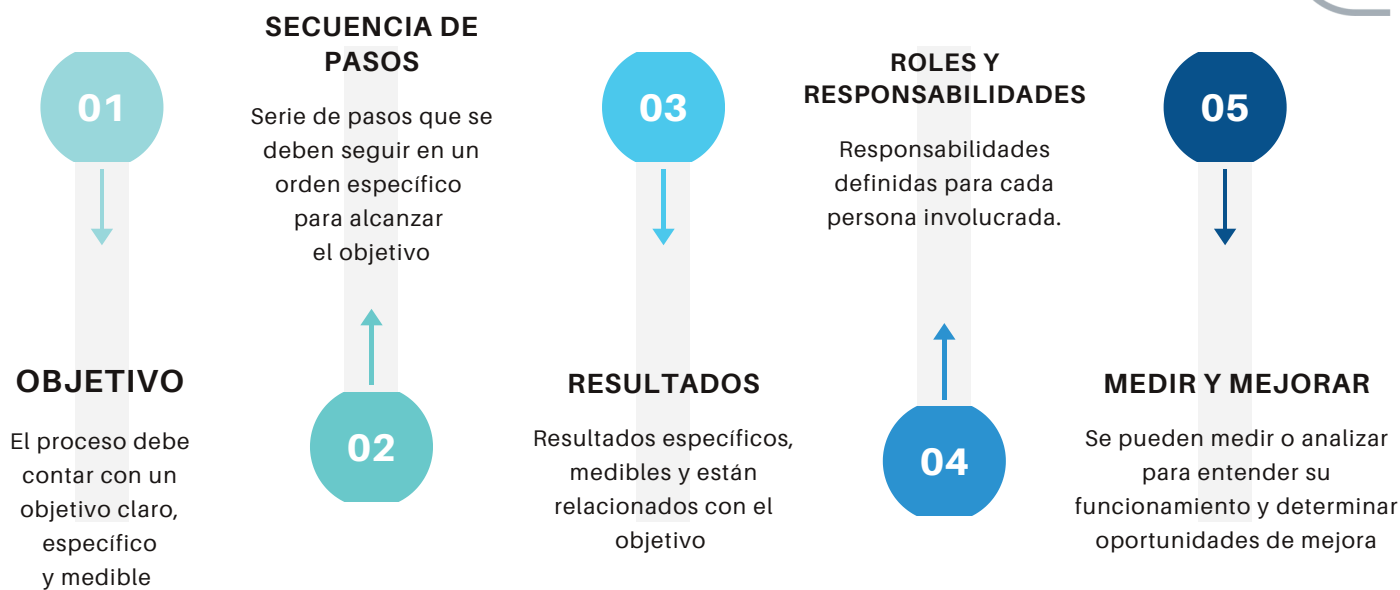
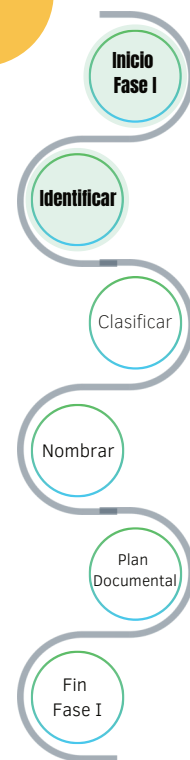
- Módulo 5.1 ¿Cómo identificar un proceso?
- Módulo 5.2 ¿Cómo realizar la clasificación de la jerarquía documental?
- Módulo 5.3 ¿Cómo se debe nombrar un proceso?
- Módulo 5.4 ¿Cómo elaborar el Plan Documental?



Al finalizar esta fase, se obtendrá la lista de procesos identificados y listos para iniciar la etapa documental mediante una planificación del tiempo.

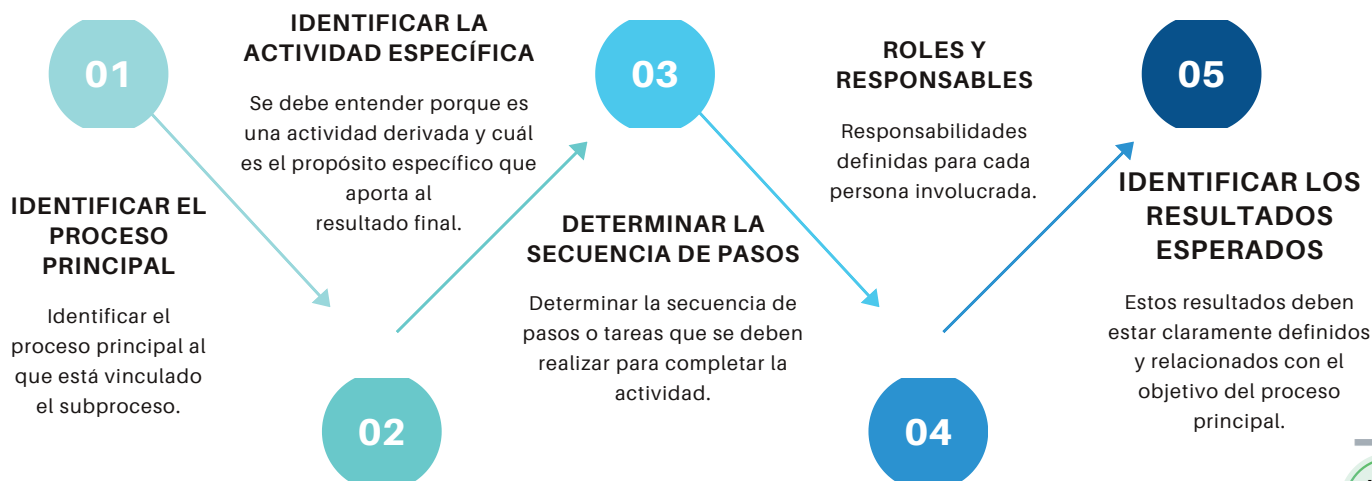
5.1 ¿Cómo identificar un proceso?

Para identificar los procesos que se ejecutan en las oficinas se debe tener claro cuál es la razón de ser o el objetivo principal que se debe cumplir por la naturaleza de las responsabilidades asignadas, posteriormente se deben tener claro cuáles son las actividades sustanciales que se desarrollan y que son de impacto para el cumplimiento de objetivos.



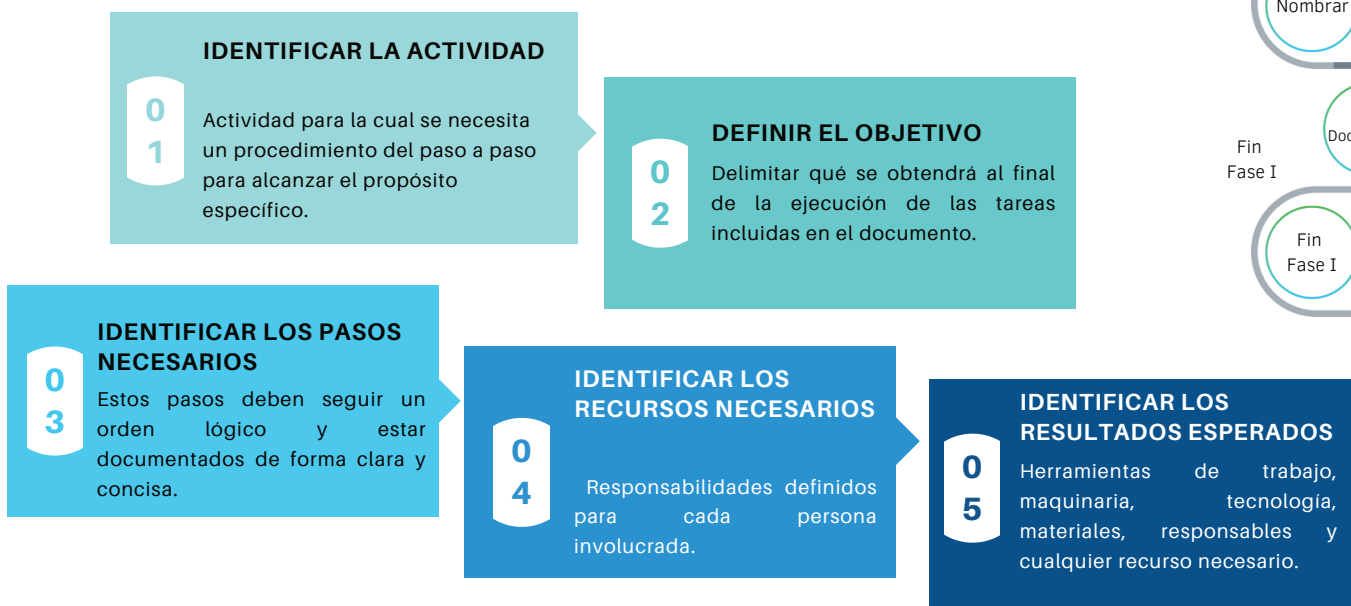
• ¿Cómo identificar un Subproceso?

Un subproceso es una actividad que se deriva de un proceso más amplio debido a su complejidad, tamaño y variables en la ejecución que por lo general, tiene su propia secuencia de pasos, roles y responsables, así como los resultados esperados que aportan obligatoriamente al cumplimiento de objetivos del proceso principal.



• ¿Cómo identificar un Procedimiento?

Un procedimiento es un conjunto de instrucciones que describe el paso a paso de cómo realizar una actividad específica, posee consecutividad, responsables, decisiones y herramientas que facilitan el trabajo y la obtención del resultado final.



A continuación, se presenta el diagrama SIPOC contenido en el informe 494-PLA-OI-PE-2022 del Modelo de Gestión por Procesos, herramienta que facilita el mapeo de procesos y por medio de la cual se puede determinar un proceso.

• **SIPOC**

El SIPOC proporciona una visión general de un proceso y su entorno, a partir de la identificación de elementos claves: “Proveedores”, “Entradas”, “Pasos”, “Salidas” y “Clientes” (Usuarios), ver plantilla en anexo 2.

A continuación, se muestra la composición del diagrama SIPOC y como completarla de manera adecuada:

Figura 6
Diagrama SIPOC:

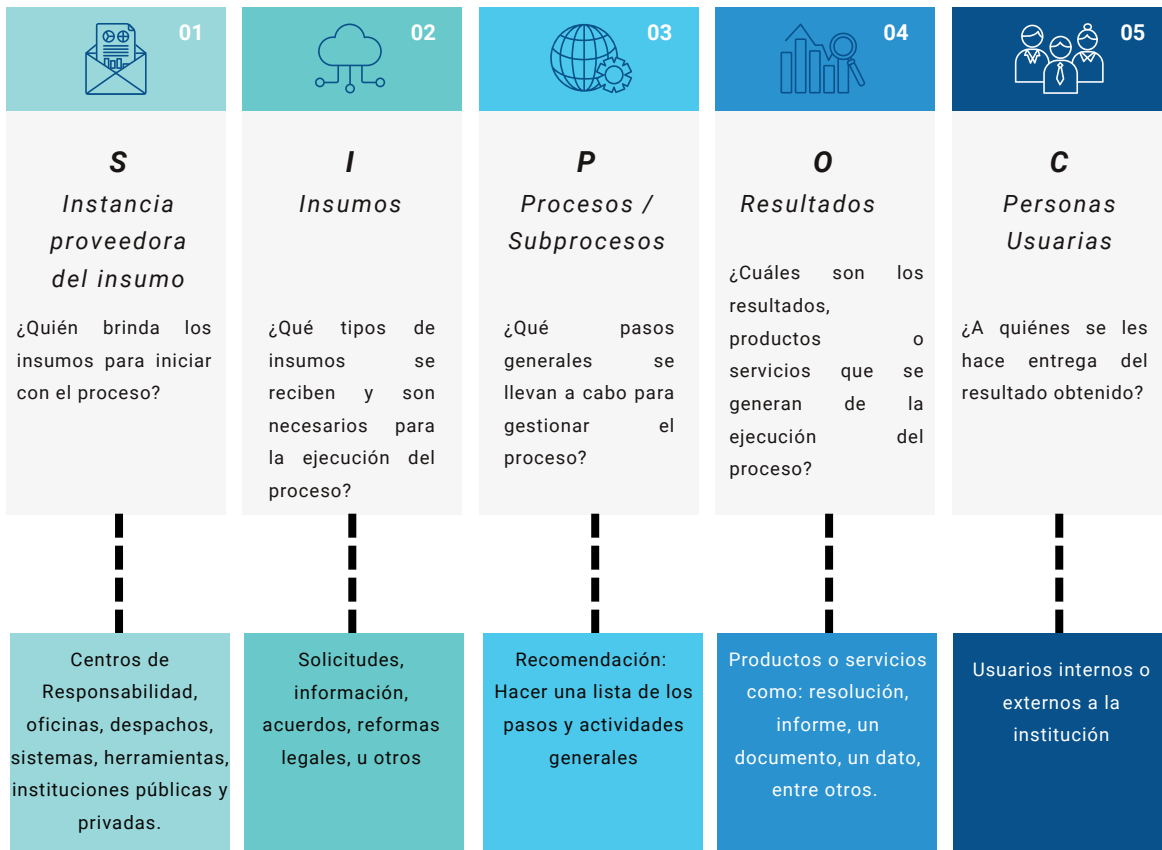


Fuente: Informe 494-PLA-OI-PE-2022, Modelo de Gestión por Procesos Institucional.

Antes de completar el SIPOC, se recomienda que el equipo de trabajo encargado de la implementación formule y brinde respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el objetivo de la oficina?
2. ¿Qué funciones se llevan a cabo en la oficina?

A partir de la información anterior, enliste los procesos relevantes y generales que se llevan a cabo en la oficina y ordénelos según su lógica y secuencia de ejecución. Se pueden realizar las siguientes preguntas para guiar la labor:



5.2. ¿Cómo realizar la clasificación de la jerarquía documental?

Este método es utilizado para organizar y estructurar la información contenida en documentos, niveles o categorías. Este enfoque facilita la comprensión y gestión de la organización desde la perspectiva de los procesos que la componen.

Se presenta el documento “Clasificación y Jerarquía Documental” documento base para realizar la definición de la lista de procesos, subprocesos y procedimientos de la oficina, ver documento en anexo 3.

¿Cómo completar el documento?

Una vez que se obtiene la lista de procesos identificada y redactada, se completa el documento de la siguiente manera:

1. Columna “PROCESO”:

Figura 7
Clasificación y Jerarquía Documental:

PODER JUDICIAL República de Costa Rica		Clasificación y Jerarquía Documental				MGP MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS
Oficina: 00000						
Nº	Macroproceso	Proceso	Subproceso 1	Subproceso 2	Procedimiento	
1		Nombre del proceso identificado Nº 1				
2						
3						

El primer paso es completar la columna llamada: Proceso, con la lista de procesos detectados en el paso anterior.

2. Columna “MACROPROCESO”:

El segundo paso es completar la columna llamada Macroproceso, para realizar este ejercicio es preciso visualizar la segunda “Hoja” del documento llamada: Macroprocesos.

Figura 8
Columna Macroproceso

PODER JUDICIAL República de Costa Rica		Clasificación y Jerarquía Documental				MGP MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS
Oficina: 00000						
N°	Macroproceso	Proceso	Subproceso 1	Subproceso 2	Procedimiento	
1	Macroproceso asociado al Proceso N° 1	Nombre del proceso identificado N° 1				
2						
3						

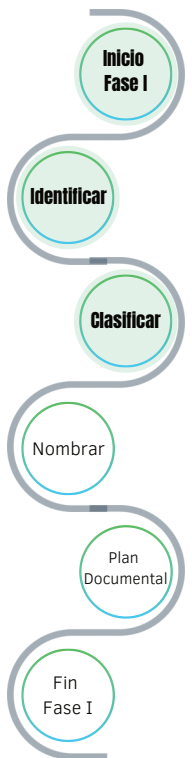
En la hoja nombrada Macroprocesos será posible visualizar el detalle y significado de los veintitrés (23) macroprocesos institucionales, por lo tanto, se debe asociar cada proceso por separado a uno de los 23 macroprocesos, tomando como guía el significado de cada macroproceso.

Figura 9
Definición de Macroprocesos

N°	Macroprocesos:
1.	<p>Macroprocesos Sustantivos</p> <p>Corresponden a los macroprocesos relacionados con la entrega de un bien o servicio directamente a la ciudadanía, que constituyen las personas usuarias directas de los mismos (por ejemplo: el dictado de una sentencia, la elaboración de una resolución, una constancia, un dictamen o informe pericial, el resultado de una investigación, la emisión de un documento, la realización de una diligencia judicial, entre otros); inciden, de manera directa e indirecta, con las diversas circunstancias que define la situación jurídica⁷ de la persona (física o jurídica). Asimismo, se encuentran asociados de manera directa con la resolución de los conflictos a las personas usuarias de manera accesible, pronta y cumplida.</p> <p>Dentro de la clasificación de Procesos Sustantivos es posible contar con 4 grupos de procesos:</p> <p>1.1. Gestión Jurisdiccional</p> <p>Procesos relacionados con la resolución de conflictos de forma imparcial, celeré y eficaz, para contribuir con la democracia y la paz social, de acuerdo con lo establecido en las leyes vigentes del país. Se caracterizan por la entrega del servicio o bien de manera directa a la persona usuaria externa o ciudadanía.</p> <p>1.2. Gestión Pericial de Investigación y Ciencia</p> <p>Procesos relacionados con la valoración pericial, la investigación y verificación científica, relacionados con hechos delictivos y causas judiciales, presuntos responsables y víctimas; orientados a garantizar la imparcialidad, honestidad y objetividad de las investigaciones criminales y valoraciones psicosociales. Se caracteriza por la entrega de un servicio, sea este intermedio o final, y que tiene incidencia directa sobre los procesos de gestión jurisdiccional, en cuanto a que su resultado es un insumo para la administración de justicia pronta y cumplida.</p>

Macroprocesos

Fuente: Informe 494-PLA-OI-PE-2022.

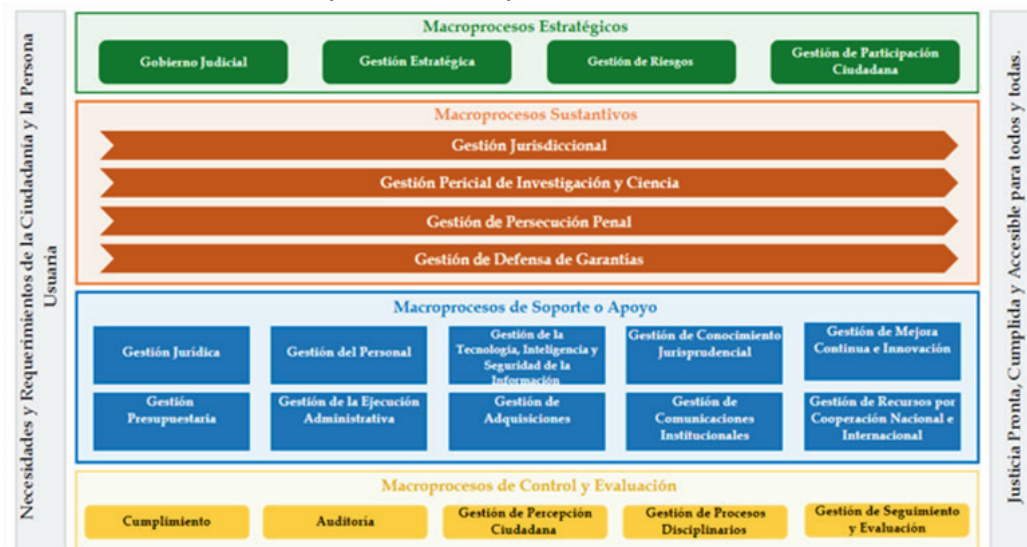


La intención es que el proceso se asocie al macroproceso que más tenga afinidad en cuanto a sus objetivos.

Ejemplo: si el objetivo de un proceso se asocia con un macroproceso Estratégico se debe elegir uno de los cuatro disponibles, para este caso Gobierno Judicial, Gestión Estratégica, Gestión de Riesgos o Gestión de Participación Ciudadana.

Importante: No necesariamente todos los procesos de su oficina se asociarán a un solo Macroproceso, es más probable que los procesos se asocien a un Macroproceso diferente.

Figura 10
Mapa de Macroprocesos Institucional



Fuente: Informe 494-PLA-OI-PE-2022.

3. Columna “SUBPROCESO” Y “PROCEDIMIENTO”

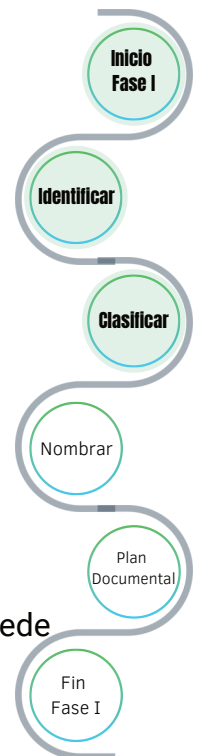
Figura 11
Columna Subproceso y Procedimiento

PODER JUDICIAL		Clasificación y Jerarquía Documental				MGP	
Oficina: 00000							
Nº	Macroproceso	Proceso	Subproceso 1	Subproceso 2	Procedimiento		
1							
2							
3							

Una vez se cuente con la lista de procesos y el macroproceso asociado, se procede con la inclusión de los Subprocesos y Procedimientos.

Notas:

- La cantidad de columnas para subproceso y procedimiento se puede modificar según se requiera.
- Se debe colocar el nombre de los subprocesos y el nombre del procedimiento, es decir, en la columna no se coloca el paso a paso o las instrucciones de estos.
- El documento nombrado "Clasificación y Jerarquía Documental" se encuentra en el Sitio SharePoint que fue creado y compartido para su oficina.



5.3. ¿Cómo se debe nombrar un proceso?

Para nombrar un proceso es importante tener en cuenta que se debe realizar de manera clara y sin uso de tecnicismos debido a la intención de lograr que los usuarios internos o externos comprendan la función y propósito del proceso, minimizando la posibilidad de que sean interpretados de manera errónea.

A continuación, se presentan beneficios de nombrar correctamente los procesos:

1. Claridad y comunicación efectiva: La definición de un nombre claro y preciso para un proceso permite que las personas involucradas comprendan de manera inmediata cuál es el significado y su objetivo principal, además, ayuda a evitar confusiones al comunicar información sobre el proceso, tanto dentro como fuera de la institución.

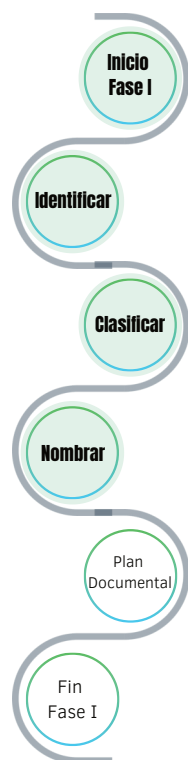
2. Identificación y seguimiento: La correcta definición de un nombre permite identificar y diferenciar un proceso específico de los otros. Esto es de especial utilidad cuando se trabaja en entornos que considera múltiples procesos ejecutándose simultáneamente, además, facilita el seguimiento y la gestión del proceso, permitiendo la referencia a este de manera precisa y sin ambigüedades.

3. Eficiencia y productividad: La definición correcta del nombre para un proceso puede reflejar su propósito, objetivos o resultados esperados, ayuda a que las personas comprendan rápidamente el propósito y la importancia del proceso y además aumenta la eficiencia y la productividad. El nombre adecuado, puede transmitir información relevante sobre el proceso y su función en el flujo de trabajo general o su interrelación con otros procesos institucionales.

4. Estándares y documentación: Nombrar de manera correcta un proceso es esencial para mantener estándares consistentes con la metodología de Gestión por Procesos. Los procesos que tienen nombres coherentes y descriptivos, permiten de una manera más fácil crear documentación clara y comprensible. Lo anterior, facilita la capacitación de nuevos servidores judiciales, la estandarización de las mejores prácticas y la mejora continua de los procesos existentes.

A continuación, se presentan recomendaciones para generar el nombre de un proceso:

1. Claridad en el nombre: El nombre debe ser fácil de entender y no debe ser confuso, describiendo de manera directa de que se trata el proceso.



2. Nombre corto: Generar un nombre de manera que sea recordado y utilizado fácilmente.

3. Visualizar el objetivo del proceso: Crear nombres que reflejen la función y objetivo principal del proceso analizado.

4. Utilizar un verbo: Incluir un verbo en infinitivo al inicio del nombre del proceso para describir la acción que se lleva a cabo.

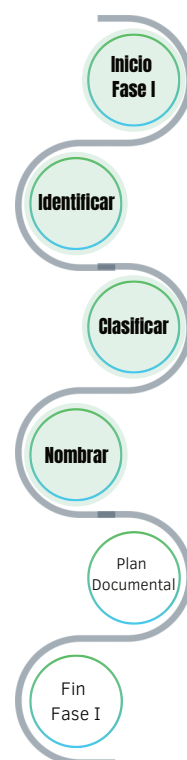
5. Procesos relacionados: En caso de que la oficina o despacho cuente con varios procesos relacionados, se recomienda que los nombres de los procesos sean coherentes y sigan una secuencia, lo cual facilitará la comprensión y la gestión de los procesos.

6. Que se debe evitar: Es recomendable, no utilizar abreviaturas o siglas que puedan ser difíciles de entender para los usuarios, sean internos o externos. En caso de ser necesario se debe utilizar el nombre completo seguido de las abreviaturas o siglas e indicarlo entre paréntesis, adicionalmente se recomienda no incluir las siglas en el título del documento, pero si, en el contenido del documento para facilitar la redacción.

Nota: A la hora de nombrar el subproceso tome en cuenta que la actividad pertenece a un proceso principal y este se descompone en secundarios, sin embargo, continúan siendo procesos por lo que aplican las mismas reglas de redacción vistas anteriormente.

¿Dónde se incluyen los nombres de procesos, subprocesos y procedimientos?

La correcta definición y nombramiento de los Procesos, Subprocesos y Procedimientos se plasma en el documento: **Clasificación y Jerarquía Documental**. Ver figura 7.



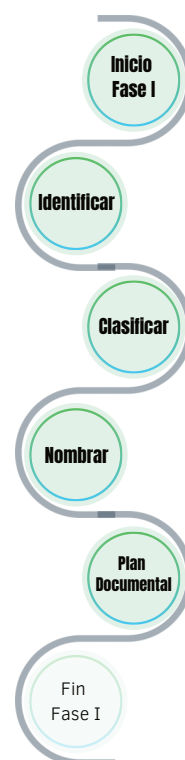
5.4. ¿Cómo elaborar el Plan Documental?

El Plan Documental o Cronograma de trabajo apoya al equipo encargado de documentar, revisar y aprobar los procesos, subprocesos y procedimientos a planificar, organizar y dar seguimiento a las tareas y actividades designadas. Adicionalmente permite generar una secuencia lógica de esas actividades, definir fechas de inicio y finalización de la construcción de la documentación, así como asignar responsables de la labor de levantamiento de información, ver documento en anexo N° 4.

Figura 12
Plan de Documentación

 Plan de Documentación - Cronograma de trabajo					
Nombre de la oficina:					
N°	Nombre del Documento (Incluir el código y nombre completo)	Fecha Inicio Planificada	Fecha Fin Esperada	Responsable	Estado
1	<i>Escribir el nombre y código de los procesos, subprocesos, procedimientos a documentar</i>	<i>Escribir la fecha de inicio de la documentación</i>	<i>Escribir la fecha de fin de la documentación</i>	<i>Escribir el nombre de la persona responsable de la oficina de documentar</i>	No iniciado
2					En proceso de elaboración
3					En proceso de revisión
4					En proceso de aprobación
5					Aprobado

Escribir el nombre y código de cada proceso, subproceso y procedimiento a documentar.	Escribir la fecha en que se iniciará la documentación del proceso, subproceso o procedimiento.	Escribir la fecha en que se finalizará la documentación del proceso, subproceso o procedimiento.	Escribir en nombre completo de la persona responsable de la documentación de las plantillas.	Seleccionar el estado en el que se encuentra el desarrollo, revisión o aprobación del documento.
---	--	--	--	--



Nota: El documento **Plan Documental** se encuentra en el Sitio SharePoint creado y compartido para la oficina.

6. FASE II. EJECUTAR

Esta fase consiste en la documentación de los procesos, la revisión y aprobación de estos y la actualización del repositorio documental. Para el cumplimiento de la “Fase II Ejecutar” es posible guiarse con los siguientes módulos:

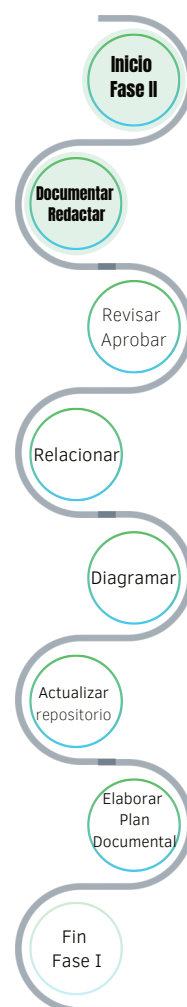
- **Módulo 6.1** ¿Cómo documentar o redactar?
- **Módulo 6.2** Pasos a seguir al revisar y aprobar los documentos
- **Módulo 6.3** ¿Cómo relacionar procesos?
- **Módulo 6.4** ¿Cómo diseñar diagramas de flujo?
- **Módulo 6.5** Actualizar repositorio documental

6.1. ¿Cómo documentar o redactar?

Redactar un proceso de manera clara y efectiva es fundamental para garantizar que el proceso se pueda seguir correctamente y que, además, produzca el entendimiento y los resultados deseados. En total el MGP cuenta con 3 tipos de plantillas documentales: Proceso, Subproceso y Procedimiento, adicionalmente cuenta con un estándar en el que es posible asociar: formularios, guías, protocolos, ver documentos en anexos 5, 6, 7, 8 y 9.

Recomendaciones para redactar un proceso o subproceso de manera efectiva:

- 1. Utilizar un lenguaje claro y conciso:** que sea sencillo y de fácil entendimiento. No se deben utilizar palabras complicadas o jerga técnica que puedan confundir a las personas que requieran leer el documento.
- 2. Describir los pasos de manera detallada:** con el fin de que los usuarios comprendan claramente qué se debe hacer en cada paso, es importante generar una descripción entendible de entendimiento generalizado a cualquier lector.
- 3. Mantener el formato y uniformidad del documento:** conservar la uniformidad del documento, procurando la secuencia en la numeración, incorporación de material de apoyo, entre otros. A manera de ejemplo: uso de listas numeradas para describir los pasos o tablas para mostrar información adicional que sea de relevancia.
- 4. Incluir ejemplos y casos prácticos:** Se pueden incluir ejemplos y casos prácticos para ayudar a las personas usuarias a entender mejor el proceso y cómo se aplica en situaciones reales.
- 5. Incluir imágenes o diagramas:** Se pueden incluir imágenes o diagramas para



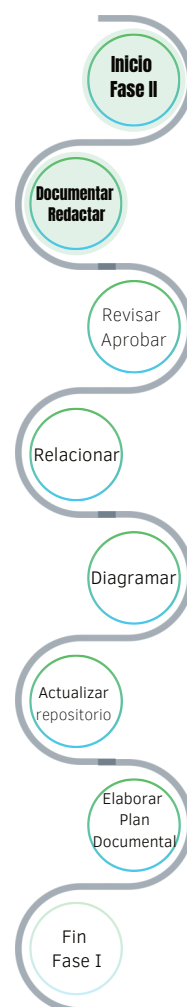
ayudar a las personas usuarias a entender mejor el proceso y visualizar cómo se ejecuta.

6. Revisar y actualizar regularmente: Es importante revisar de manera periódica el proceso documentado para asegurarse de que sigue siendo relevante y pertinente, la recomendación N° 5 se desarrolla con mayor detalle en el apartado 8. Fase IV. Actualizar - Mejora Continua.

7. Verbos en infinitivo: se recomienda utilizar verbos en infinitivo, ya que permiten expresar acciones de manera general y atemporal. Algunos ejemplos de verbos que se utilizan comúnmente en la redacción de procesos son: **Iniciar, Eliminar, Revisar, Configurar, Verificar, Establecer, Ejecutar, Cerrar, Crear, Completar, Generar.**

8. Lenguaje inclusivo: se recomienda utilizar un lenguaje inclusivo en el desarrollo del documento, según la ONU se brindan las siguientes estrategias de apoyo para hablar o escribir de manera más inclusiva en cuanto al género:

- *“Evitar expresiones discriminatorias:*
 - *Emplear las formas de tratamiento adecuadas (pronombre personal y los adjetivos que concuerden con su género)*
 - *Evitar expresiones con connotaciones negativas*
 - *Evitar expresiones que perpetúan estereotipos de género*
- *Visibilizar el género cuando lo exija la situación comunicativa*
 - *Emplear pares de femenino y masculino (desdoblamiento)*
 - *Emplear estrategias tipográficas (El/La)*
 - *Emplear “hombres y mujeres”/“varones y mujeres”*
- *No visibilizar el género cuando no lo exija la situación comunicativa*
 - *Omitir el determinante ante sustantivos comunes en cuanto al género*
 - *Emplear sustantivos colectivos y otras estructuras genéricas (ejemplo: los vicepresidentes -> la vicepresidencia)*
 - *Usar sustantivos colectivos para referirnos a conjuntos de personas (ejemplo: los hombres/el hombre -> la humanidad/las personas)*
 - *Usar el pronombre relativo “quien(es)”, los pronombres indefinidos “alguien”, “nadie” y “cualquiera” y el adjetivo indefinido “cada” seguido de sustantivo común en cuanto al género (ejemplo: Ninguno/ningún alumno sabía... -> Nadie sabía...*
 - *Usar adjetivos sin marca de género en lugar de sustantivos (ejemplo: el desempleo entre los jóvenes -> el desempleo juvenil)*
 - *Emplear construcciones con “se” impersonal (“se recomienda”), de pasiva refleja (“se debatirá”) o de pasiva perifrástica (“se va a elegir”). (ejemplo: Los delegados procederán a votar... -> Se procederá a votar...)*



- Omitir el agente (ejemplo: Los participantes mantendrán un debate -> Habrá un debate)”

Fuente: <https://www.un.org/es/gender-inclusive-language/guidelines.shtml>

- **Recomendaciones para redactar un procedimiento de manera efectiva:**

1. Definir el propósito del procedimiento: explicar la importancia del procedimiento, esto permite a los miembros del equipo a comprender por qué deben considerarlo como una guía de las labores que tienen que desempeñar y como esto contribuye al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

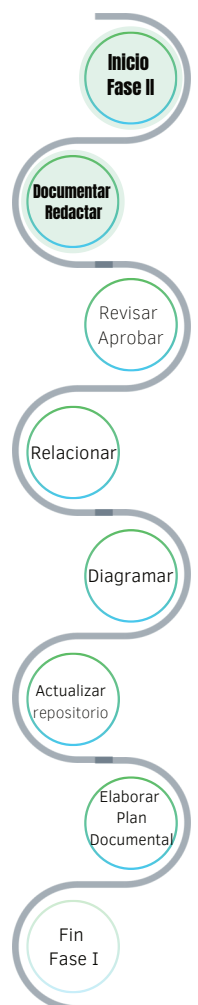
2. Dividir el procedimiento en secciones o etapas: es posible dividir el procedimiento en secciones o etapas lógicas para facilitar su comprensión y seguimiento. Cada sección debe describir una etapa del proceso y proporcionar detalles sobre lo que se debe hacer en esa etapa.

3. Utilizar un lenguaje claro y sencillo: la utilización de un lenguaje que sea fácil de entender dejando de lado palabras complicadas o jerga técnica, facilitará el entendimiento y evitará la confusión a los usuarios lectores.

4. Utilizar un formato lógico: formato que se adapte al procedimiento. Por ejemplo, se deben utilizar listas numeradas, viñetas para describir las etapas, tablas para mostrar información adicional.

5. Verbos en tercera persona en singular: para la descripción de la tarea se recomienda utilizar verbos en tercera persona, que expresen una indicación o acción que tiene que ejecutar la persona responsable. Ejemplos: **elabora, redacta, envía, guarda, aplica, asigna.**

Importante: al momento de completar las plantillas documentales se debe utilizar el siguiente formato: Fuente: Book Antiqua, tamaño 11, Alineado justificado, Interlineado sencillo.



6.2. Pasos a seguir al revisar y aprobar los documentos

La revisión y aprobación de la información desarrollada en cada plantilla documental, sea proceso, subproceso, procedimiento, formulario, entre otros, tiene como objetivo analizar en detalle si la información incluida es correcta o no, con la finalidad de aprobarla o por el contrario, solicitar cambios y ajustes.

- En caso de que la persona encargada de revisar el documento detecte que la información es pertinente y completa, procede a brindar el visto bueno del documento.

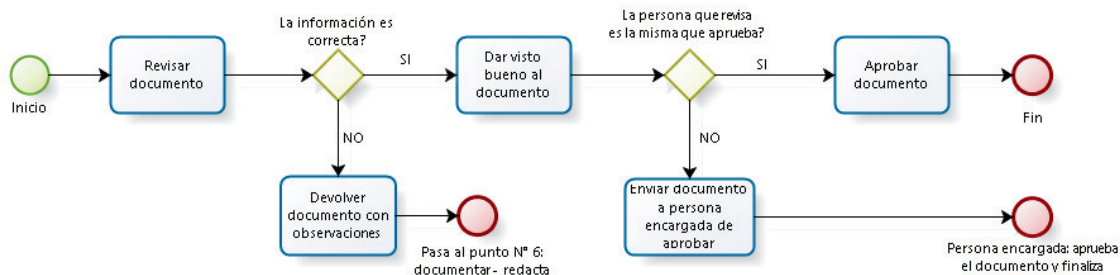
Si la persona que revisa el documento es la misma persona asignada para su aprobación, procede con la aprobación formal inmediata, caso contrario debe remitir el documento a la persona encargada de facilitar la aprobación final.

- En caso de que la persona encargada de revisar el documento detecte inconsistencias u omisión de información, procede a devolver el documento a la persona encargada de la elaboración, con la solicitud de cambios, ajustes y modificaciones a la plantilla documental, por lo que el proceso se devuelve al punto 6: **Documentar – redactar**.

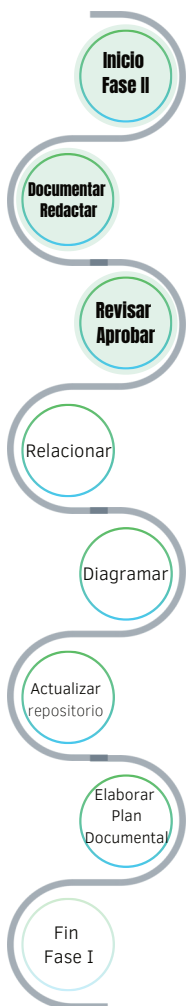
Se recomienda generar la trazabilidad de la revisión y aprobación de los documentos mediante correo electrónico.

A continuación, se presenta un diagrama de los pasos para revisar – aprobar:

Figura 13
Diagrama de revisión y aprobación



Nota: la persona o instancia a cargo de elaborar el documento, una vez completado, será revisado y validado por parte de las personas responsables de la ejecución del proceso, con el fin de obtener retroalimentación y la respectiva validación.



Recomendación: La persona que se designe para revisar y aprobar deberá ser alguien que haya trabajado o conozca de forma clara el proceso, subproceso o procedimiento que está por aprobar y lograr una verificación completa.

La persona que revise y apruebe sí puede ser la misma, sin embargo, se recomienda sea una persona distinta a la que documente y redacte la plantilla documental.

6.3. ¿Cómo relacionar procesos?

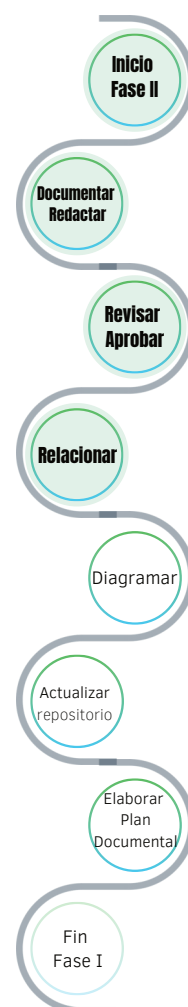
La relación entre procesos permite el flujo de trabajo en donde se detectan las entradas y salidas relacionadas a cada proceso u oficina y el trayecto de la información a lo largo de la institución.

Mediante la relación de procesos es preciso clasificar y detectar grupos de grandes procesos con objetivos en común, así como la asignación de indicadores o métricas asociadas y con relación entre sí.

A continuación, se presentan beneficios de la relación de procesos:

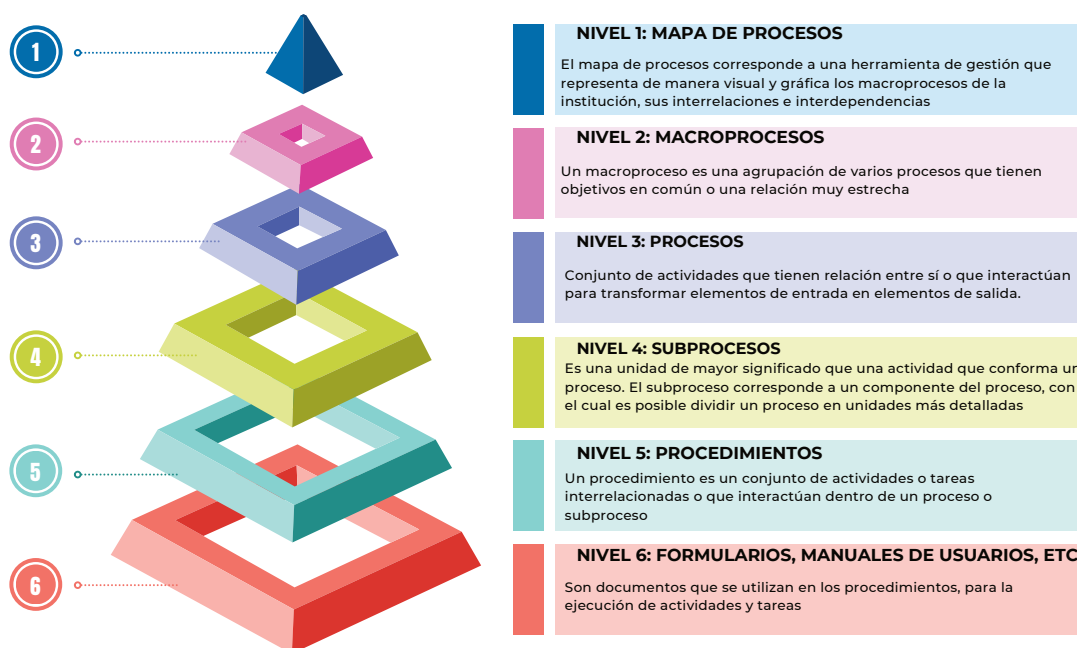
1. Optimización de recursos: Al relacionar los procesos es posible identificar oportunidades de mejora como cuellos de botella, reprocesos, esperas y devoluciones en cuanto a la asignación, utilización u organización de los recursos institucionales, siendo que, en caso de detectar una posible mejora en los procesos, se realiza el ajuste en estos y en sus componentes con la finalidad de lograr eficiencia y eficacia, así como lograr la optimización de recursos, lo que resulta en ahorros significativos en tiempos de respuesta y la calidad del producto o servicio que se brinda.

2. Facilita la toma de decisiones: Al relacionar los procesos, es posible tener una visión más clara de cómo están interconectados las oficinas y despachos de la institución, por lo que apoyará a las direcciones, jefaturas y encargados, a tomar decisiones más informadas y estratégicas, orientadas a la eficiencia judicial.



La herramienta utilizada por el MGP para relacionar procesos es el Mapa de Procesos institucional, siendo el primer eslabón de la jerarquía documental:

Figura 14
Jerarquía Documental



Fuente: Informe 494-PLA-OI-PE-2022.

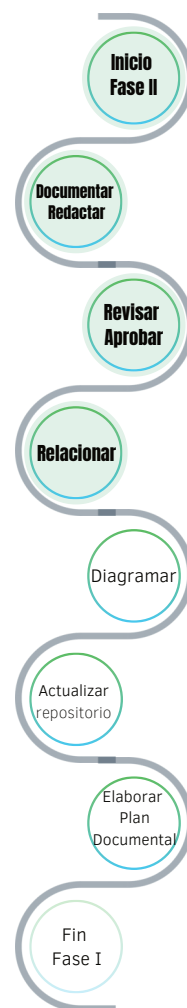
El mapa de procesos permite visualizar los procesos institucionales y su interrelación entre los despachos y oficinas judiciales. Es una herramienta útil para entender cómo se relacionan los procesos entre sí y cómo se lleva a cabo el flujo de trabajo. En el informe 494-PLA-OI-PE-2022, el punto **9.2. Relacionar** se asocia con el punto: **1.2. Paso 2: Definir clasificación y jerarquía Documental (Estructurar los Procesos)**

Algunas preguntas que se pueden generar al momento de relacionar procesos pueden ser las siguientes:

- ¿Cómo identificar la relación de procesos?
- ¿Cómo están relacionados los procesos?
- ¿Cómo relacionar procesos?

A continuación, se brindan recomendaciones para generar la relación entre procesos de manera correcta y eficiente y dar respuestas a las preguntas anteriores:

1. Identificar dependencia con otros procesos: Algunos procesos dependen de otros, sea de la misma oficina o una diferente. Al identificar esa dependencia, es posible visualizar cómo se relacionan los procesos y cómo influyen en el cumplimiento oportuno general de la institución.



2. Identificar entradas y salidas: Cada proceso tiene entradas y salidas. Identificar las entradas y salidas de cada proceso ayuda a entender cómo los procesos están relacionados y cómo la salida de un proceso puede ser la entrada de otro; también existe la posibilidad de que la entrada del proceso que se realiza en la oficina o despacho a analizar es la salida de otro proceso. Para la identificación de entradas y salidas se propone la herramienta SIPOC, contenida en el apartado 1.1. Paso 1: Identificar los procesos a documentar, Cuadro 2, del informe 494-PLA-OI-PE-2022.

3. Identificar interacciones: En la ejecución, los procesos pueden interactuar entre sí de varias maneras; pueden compartir información, recursos o personas. Identificar estas interacciones permite la comprensión de cómo los procesos están relacionados y cómo interactúan para lograr un objetivo en común.

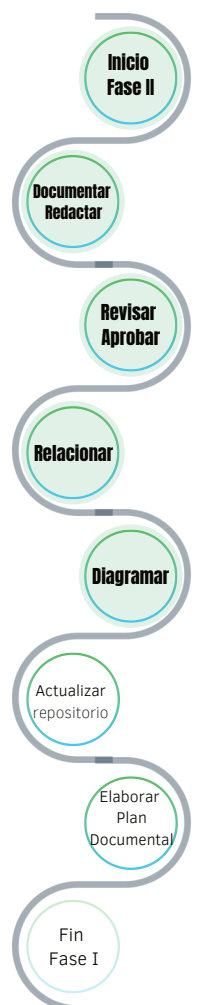
4. Identificar objetivos comunes: Se deben identificar los objetivos comunes de los procesos, así como comprender y visualizar de qué manera los procesos están relacionados y contribuyen al éxito general de la institución.

6.4. ¿Cómo diseñar diagramas de flujo?

Diagramar un proceso implica la presentación de la información de una manera gráfica y visual. Para la generación de un diagrama se emplean símbolos, líneas, colores y texto, inclusive mediante un diagrama es posible visualizar no solo las actividades o tareas que forman parte de un proceso, sino también es posible apreciar las etapas, instancias, oficinas, despachos o puestos encargados de la ejecución de cada actividad.

A continuación, se presentan los beneficios e importancia de la diagramación de procesos:

1. Claridad en la visualización del proceso: El diagrama de flujo permite representar de manera clara y concisa cada etapa del proceso, lo que facilita su comprensión tanto para expertos como para personas que no están familiarizadas con este. Proporcionan una representación visual de la manera en que fluyen los recursos, por ejemplo, la información a través del proceso, lo que ayuda a identificar posibles problemas o ineficiencias.



2. Identificación de problemas y mejoras: Al analizar un diagrama de flujo, es posible identificar fácilmente cuellos de botella, reprocesos, redundancias, actividades innecesarias o pasos que pueden ser optimizados. Esto permite detectar oportunidades de mejora en el proceso y buscar soluciones o mejoras para aumentar la eficiencia y la productividad.

3. Comunicación eficaz: Los diagramas de flujo son un medio de comunicación eficaz para transmitir información sobre un proceso de manera clara y concisa, aportan gran valor al trabajo en equipo, ya que todos los miembros pueden visualizar y comprender fácilmente cómo se realiza el proceso y cuales son los involucrados, además, los diagramas de flujo son un lenguaje universal en el ámbito de la Gestión por Procesos.

4. Estandarización y documentación: Los diagramas de flujo permiten estandarizar los procesos al proporcionar una representación gráfica, clara y detallada de las etapas involucradas, lo que facilita las labores de documentación y creación de manuales de procedimientos.

5. Análisis y toma de decisiones: Los diagramas de flujo proporcionan una base para el análisis de procesos y la toma de decisiones informadas. Al visualizar el flujo del proceso, es posible identificar áreas que requieren mejoras o cambios, evaluar el impacto de diferentes escenarios y tomar decisiones fundamentadas en los resultados obtenidos.

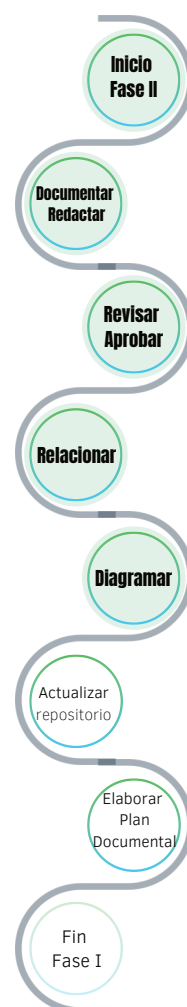
Preguntas que se deben formular al momento de diagramar:

- ¿Qué elementos se deben tomar en cuenta a la hora de diagramar un proceso?
- ¿Qué herramienta se debe utilizar para diagramar un proceso?
- ¿Cuáles elementos o figuras se deben utilizar a la hora de diagramar un proceso?

A continuación, se presentan recomendaciones para diseñar y desarrollar un diagrama de flujo:

1. Identificar el alcance y las etapas del proceso: El primer paso es identificar el alcance del proceso y determinar cuáles son las etapas y actividades principales (el paso a paso) que lo componen.

2. Definir el inicio y el fin del proceso: Se debe identificar y definir claramente el punto de inicio y el punto final del proceso.



3. Identificar los participantes: Es importante identificar quiénes son los participantes, las oficinas, instancias, despachos y puestos involucrados en el proceso.

4. Crear el diagrama: Se recomienda utilizar una herramienta de diagramación, que facilite la elaboración del diagrama. En la institución se cuenta con herramientas de diagramación de uso sencillo, que le permitirá la creación de un diagrama de flujo. Ver ejemplo en el anexo 10.

5. Simbología de un diagrama de flujo: Los símbolos comunes utilizados en los diagramas de flujo incluyen:

- **Inicio/Fin:** inicio o fin del proceso.

Se representa con un círculo verde para identificar el inicio y un círculo rojo para identificar el fin del proceso.

- **Actividades o pasos del proceso:** operación o acción que se realiza en el proceso. Se representa con un rectángulo.
- **Decisión:** punto en el proceso en el que se debe tomar una decisión. Por lo general se realiza una pregunta que tiene dos respuestas: **si o no**. Se representa con un rombo.
- **Línea de flujo:** indica la dirección del flujo del proceso (conecta todas las figuras del diagrama en el orden lógico de los pasos). Se representa con una flecha o línea.
- **Carriles:** Los carriles son divisiones verticales o horizontales, que se utilizan para agrupar y organizar las actividades o roles relacionados en un proceso, también ayuda a mostrar las responsabilidades o acciones de manera más detallada

A continuación, se muestra un ejemplo de diagrama de flujo desarrollado en la herramienta **Bizagi Modeler** con los elementos mencionados anteriormente:

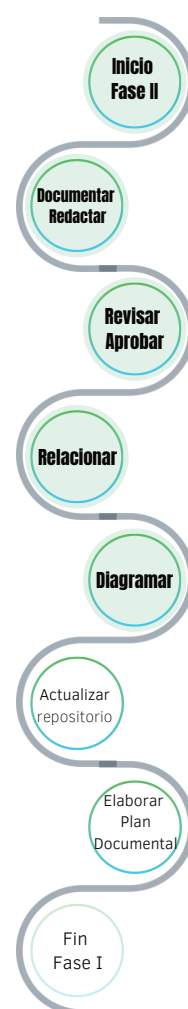
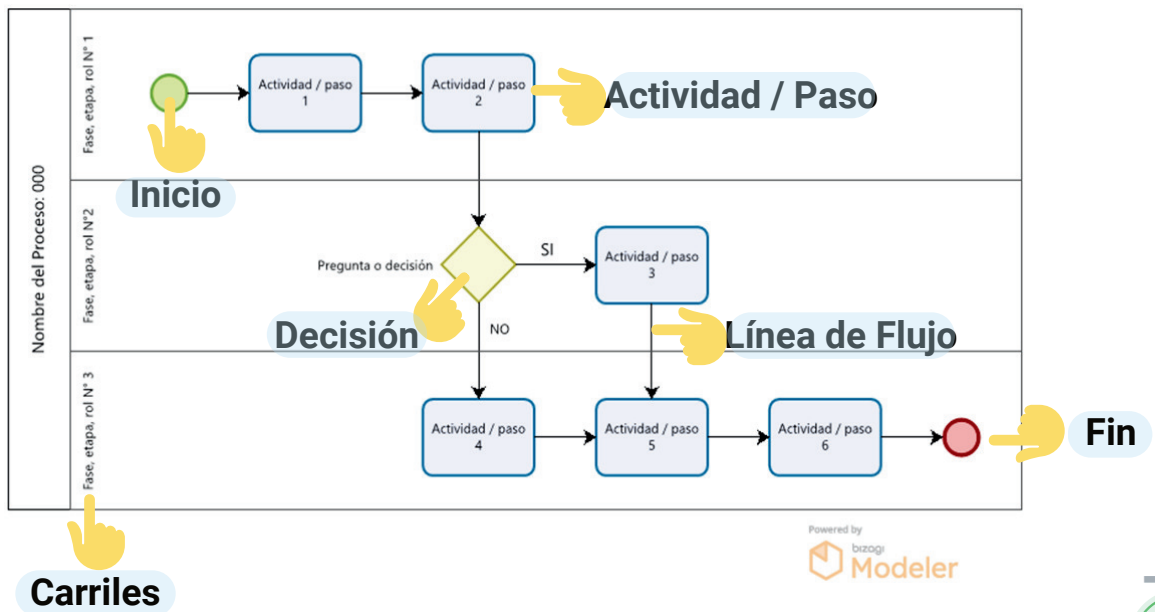


Figura 15
Elementos del diagrama de flujo

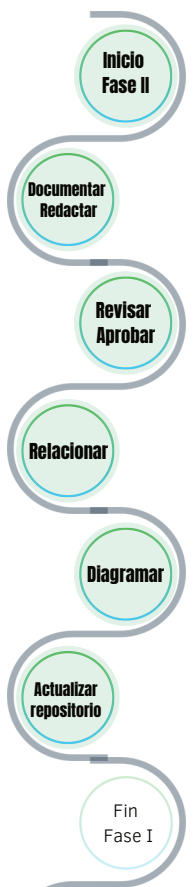


6.5. Actualizar repositorio documental

La herramienta que se está utilizando actualmente como repositorio documental es SharePoint de Microsoft, que permite almacenar y organizar documentos de una manera centralizada. La herramienta será utilizada de manera temporal, hasta que se obtenga una solución informática más robusta, que permita la gestión de los procesos conforme se propone por el Modelo de Gestión por Procesos, adaptada a las necesidades institucionales, así como a las diversas instancias que estén involucradas en el tema.

A continuación, se presentan los beneficios del repositorio documental:

- 1. Acceso y disponibilidad:** Un repositorio documental proporciona un acceso centralizado a los documentos, lo que facilita a las personas usuarias encontrar y recuperar la información que necesitan, generando entornos colaborativos donde múltiples usuarios obtienen acceso a los documentos de interés.
- 2. Organización y clasificación:** la finalidad del repositorio documental corresponde a organizar los documentos en categorías, etiquetas o carpetas para facilitar su clasificación y búsqueda generando mejora en la eficiencia y productividad al minimizar el tiempo en la obtención de información.
- 3. Control de versiones:** Un repositorio documental proporciona un control de versiones para los documentos almacenados. Esto significa que se guarda un historial de cambios realizados en un documento, lo que permite identificar la persona responsable de realizar una modificación a la documentación.



4. Preservación y conservación: Un repositorio documental permite preservar documentos a largo plazo. Al utilizar un sistema centralizado, se minimiza el riesgo de pérdida de información debido a factores como el deterioro físico, la obsolescencia tecnológica o desastres naturales. Además, los repositorios documentales suelen contar con mecanismos de copia de seguridad y recuperación de datos, lo que contribuye a la protección de la información almacenada.

A continuación, se presentan algunas preguntas que se pueden generar al actualizar el repositorio documental, algunas de ellas se ilustran seguidamente:

- ¿Cuál es el repositorio documental institucional del Modelo de Gestión por Procesos?
- ¿Cómo se obtiene acceso al repositorio documental y quién puede acceder a la información?
- ¿Cómo se pueden cargar los documentos al repositorio documental?

1. El repositorio documental se encuentra en este momento en la herramienta tecnológica de Microsoft SharePoint, llamado: "ProcesosPJ", la cual es para la carga y descarga de archivos.

2. Únicamente las personas autorizadas por parte del centro de responsabilidad tendrán acceso a la herramienta. Las personas que autorice el centro de responsabilidad serán las que tengan el acceso para visualizar la documentación de su oficina.

A continuación, se brinda el detalle del repositorio documental, las carpetas que contiene y la manera de cargar la información que se desarrolle en la implementación del Modelo de Gestión por Procesos:

1. Vista inicial – SharePoint:

Al ingresar a SharePoint, se tendrá acceso únicamente a la carpeta de su oficina, por lo que se tendrá una vista similar a la de la imagen, la carpeta tendrá el nombre de la oficina correspondiente.

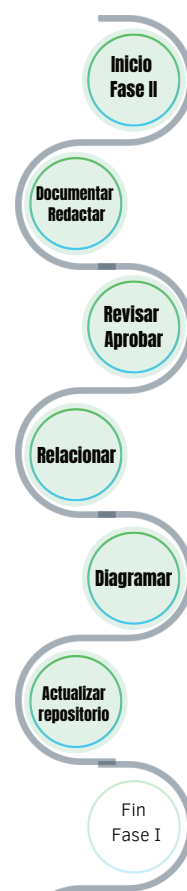
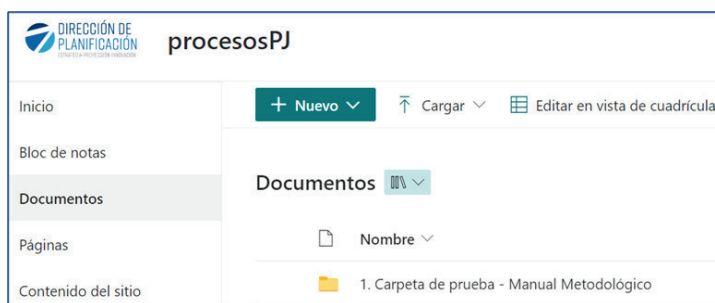


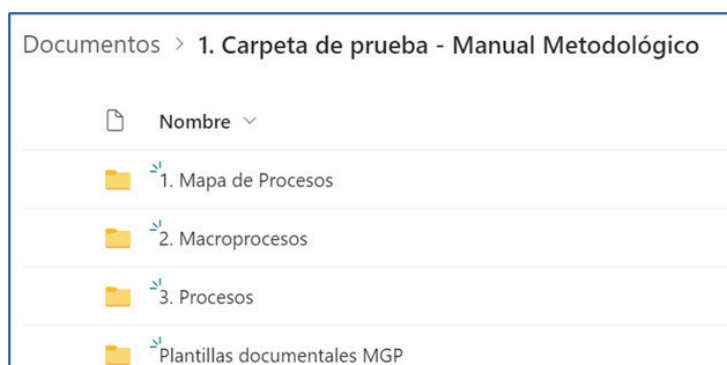
Figura 16
Vista inicial Sharepoint



2. Carpetas que contiene el sitio de SharePoint:

Al seleccionar la carpeta con el nombre de su oficina, podrá visualizar 4 carpetas básicas, las cuáles no se deben modificar o eliminar.

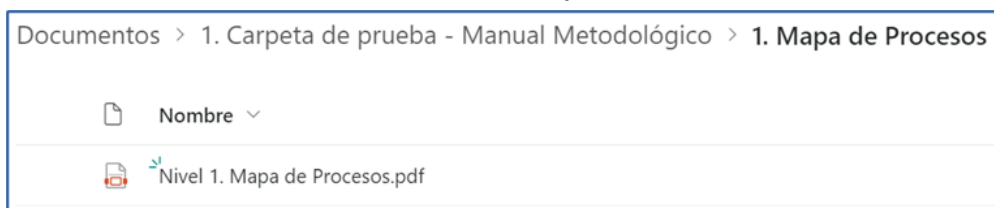
Figura 17
Vista de las carpetas del sitio Sharepoint



3. Carpeta 1. Mapa de procesos:

La carpeta "Mapa de procesos" contiene la imagen del mapa de procesos institucional, la cual se utiliza como guía a la hora de generar la: Clasificación y Jerarquía documental, es información ilustrativa.

Figura 18
Vista de la carpeta 1



4. Carpeta 2. Macroproceso:

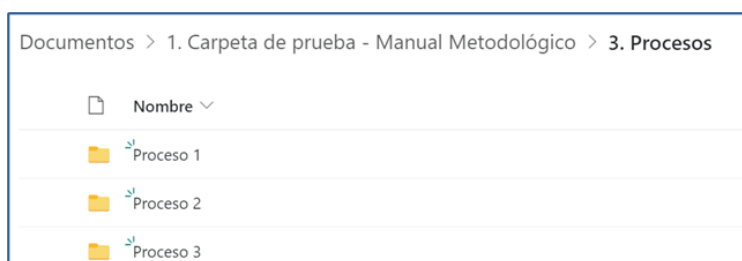
La carpeta "Macroprocesos" va a contener documentos generales como el de Clasificación y Jerarquía Documental de la Oficina y el Plan de Documentación, necesarios para la implementación del MGP.



5. Carpeta 3. Procesos:

La carpeta "Procesos" va a contener una carpeta por cada uno de los procesos que se desarrollen en la oficina.

Figura 19
Vista de las carpetas de procesos

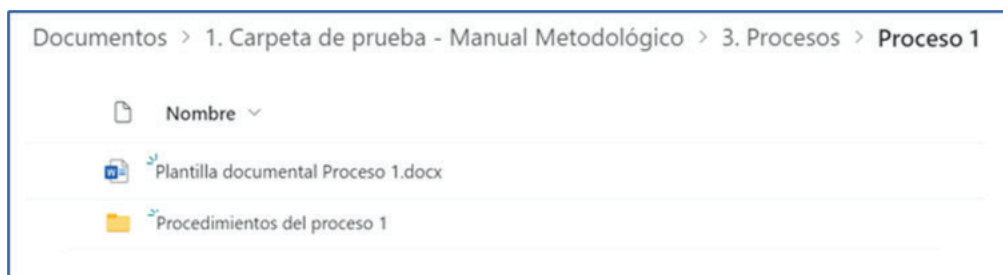


Inmerso en la carpeta de cada proceso, se incluyen los procedimientos y formularios, guías, manuales, protocolos, entre otros que se asocian al proceso.

Por lo tanto, será posible para el usuario, visualizar por cada proceso, cuál o cuáles son los procedimientos asociados y los formularios, guías, manuales, protocolos asociados que haya definido la oficina o despacho judicial.

La carpeta de "plantillas documentales MGP" cuenta con las plantillas en blanco para iniciar la documentación.

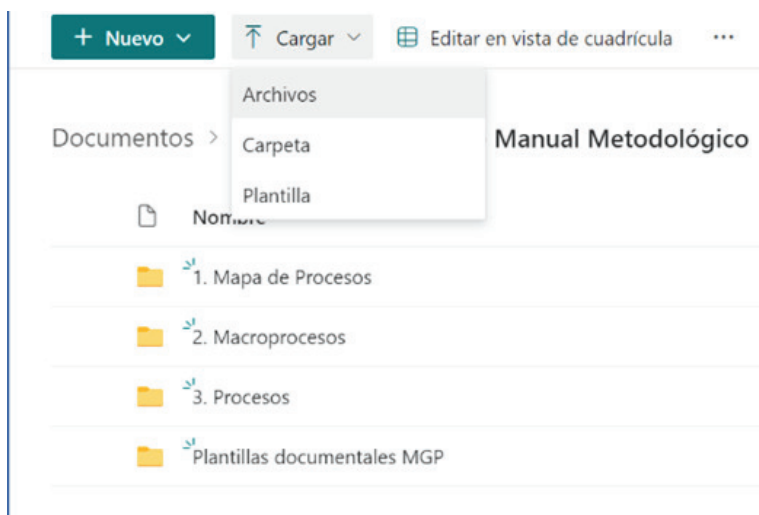
Figura 20
Vista de las plantillas documentales



5. Cargar documentos en SharePoint:

Para cargar documentos a SharePoint, sean plantillas documentales de procesos, subprocesos, procedimientos, entre otros, se debe seleccionar la opción: "Cargar" y "Archivo", se busca el documento que desea cargar, lo selecciona y presiona "Aceptar".

Figura 21
Vista de las carpetas de procesos

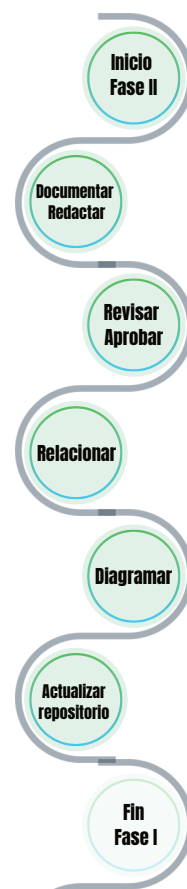


6. Documentos cargados a SharePoint:

Una vez se hayan cargado los documentos a su sitio SharePoint, podrá visualizar las modificaciones: quién y cuándo realizó dichas modificaciones.

Notas:

- El equipo del Modelo de Gestión por Procesos, es quien crea las carpetas y brinda los accesos correspondientes en el Sitio SharePoint según la solicitud realizada por cada centro de responsabilidad.
- Si se llegara a eliminar un documento por error, se debe contactar con el equipo del Modelo de Gestión por Procesos para recuperarlo.



7. FASE III. MEDIR

El alcance de esta fase consiste en la medición, control y seguimiento del desempeño de los procesos. Para el cumplimiento de la “Fase III Medir” es posible guiarse con el siguiente módulo:

- Módulo 7.1 ¿En qué consiste la Medición y control de los procesos?

7.1. ¿En qué consiste la Medición y control de los procesos?

Este módulo se relaciona con la “Fase III Controlar” del informe 494-PLA-OI-PE-2022 del MGP, que consiste en el seguimiento y medición del desempeño de los procesos, con el fin de valorar si los procesos documentados cumplen con los objetivos formulados. Esta fase se desarrollará en una versión 2 del Modelo de Gestión por Procesos, una vez que se hayan completado a nivel institucional las fases 1 y 2 descritas en el presente documento.

El propósito de la medición de los procesos se acompaña de los objetivos definidos por las oficinas en sus planes de acción para la mejora de procesos y recursos, además del impacto en la evolución de las tareas en la organización.

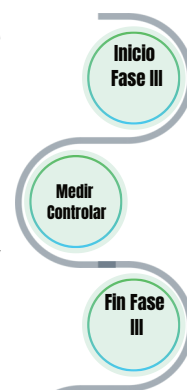
A continuación, se presentan algunos de los beneficios de la medición de procesos:

1. Definir con exactitud lo que se está haciendo actualmente.
2. Identificar las áreas de fortaleza y debilidades del servicio.
3. Determinar soluciones futuras bien definidas.
4. Eliminación de tareas repetidas y cuellos de botella.
5. Disponer de procesos de trabajo mas efectivos.

¿Cómo puedo medir un proceso?

El conocimiento integral de la ejecución del proceso proporciona una herramienta de identificación de mejoras y reprocesos que se presentan en la ejecución de las actividades, además de la identificación de actores y responsabilidades, por lo que la labor de establecer de forma correcta y detallada cada uno de los pasos del proceso es primordial para realizar una medición.

La forma correcta de medir un proceso corresponde a establecer indicadores clave de rendimiento que permite medir la eficiencia, la efectividad y la calidad del proceso ejecutado, brindando un seguimiento y evaluación de los diversos indicadores.



8. FASE IV. ACTUALIZAR-MEJORA CONTINUA

Esta fase consiste en determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para la mejora de los procesos, que en algunos casos conlleva su actualización. Para el cumplimiento de la “Fase IV Actualizar – Mejora Continua” es posible guiarse con el siguiente módulo:

- Módulo 8.1 ¿Qué es la Mejora Continua y cómo se implementa en la institución?

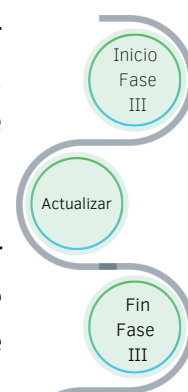
8.1. ¿Qué es la Mejora Continua y cómo se implementa en la institución?

El módulo actualizar se relaciona con la fase IV del Modelo de Gestión por Procesos, informe 494-PLA-OI-PE-2022. Al igual que la fase 3 se desarrollará en la segunda versión del Modelo de Gestión por Procesos, hasta contar con avance institucional en la implementación de las fases 1 y 2.

La filosofía detrás de la mejora continua es la siguiente: *“siempre se puede hacer algo mejor, y la organización debe estar comprometida con la mejora constante de sus procesos y resultados”*, adicionalmente se enfoca en la eliminación de desperdicios, reducción de errores o inconsistencias, aumento de la eficiencia y la mejora de los servicios que se brindan a las personas usuarias internas o externas.

En esta etapa, se toman acciones en función de los resultados y el análisis realizado en la fase anterior: **Medir, fase III del Modelo de Gestión por Procesos**. Si los resultados cumplen con los objetivos, se procede a estandarizar las prácticas exitosas y se implementan como parte del proceso a regular, si los resultados no cumplen con los objetivos, se identifica la causa raíz de los resultados y se genera un plan para la implementación de las oportunidades de mejora.

La actualización y mejora continua, también abarca mantener la documentación debidamente actualizada, es decir, en el momento que el proceso o alguna parte de este, se vea afectado por algún cambio formal y oficial, es preciso ajustar la documentación relacionada y generar las versiones correspondientes del documento.



9. MANTENIMIENTO Y MEJORA DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL

Se refiere al proceso de gestionar la documentación utilizada por la oficina con el fin de apoyar sus procesos y actividades. En esta etapa la oficina o despacho judicial contará con la documentación de sus procesos y procedimientos, de acuerdo con las actividades que se realizan, los cuales estarán sujetos a modificaciones, revisiones, control, almacenamiento y distribución, así como el adecuado archivo o eliminación de documentos obsoletos.

La gestión documental garantiza que todas las plantillas contengan información precisa y pertinente, accesible para las personas que necesiten la información. También permite mantener la coherencia en los documentos y garantizar que se cumplan los requisitos legales y reglamentarios.

Algunas de las actividades incluidas en el mantenimiento y mejora del sistema documental son:

- 1.Revisión periódica de documentos que asegure la actualización y pertinencia del documento.
2. Identificación, archivo o eliminación de procesos, obsoletos y duplicados.
3. Control de versiones para asegurarse de que la última versión de un documento esté disponible.
4. Establecimiento de procedimientos claros para la creación y revisión de documentos.
5. Gestión de permisos de acceso a documentos para asegurarse de que solo las personas autorizadas tengan acceso a ellos.

Esta labor será responsabilidad de cada oficina o centro gestor, una vez sean cargados los procesos, subprocesos procedimientos y cualquier otra información en el repositorio documental (SharePoint).

Todos los procesos de versionamiento, archivo, eliminación o carga de nuevos documentos deben ser presentados al equipo del MGP de la Dirección de Planificación mediante solicitud formal, ya que es el ente responsable de custodiar la documentación y los procesos de actualización contenidos en ese repositorio.

10. ANEXOS



Para ingresar a la carpeta que contiene los siguientes anexos:

- Informe 494-PLA-OI-PE-2022
- SIPOC
- Clasificación y Jerarquía documental
- Plan documental
- Plantilla documental Proceso
- Plantilla documental Subproceso
- Plantilla documental Procedimiento
- Plantilla documental Formulario, guía, instructivo (Word)
- Plantilla documental Formulario, guía, instructivo (Excel)
- Ejemplo plantilla con diagrama de flujo

Puede realizarlo escaneando el código QR o mediante el siguiente enlace:

<https://pjcr.sharepoint.com/:f:/r/sites/procesosPJ/Documentos%20compartidos/Anexos%20del%20Manual%20Metodol%C3%B3gico?csf=1&web=1&e=sWx9C8>

11. VIDEOS DE APOYO



Para ingresar al material audiovisual de apoyo, puede realizarlo escaneando el código QR o mediante el siguiente enlace:

<https://pjcr.sharepoint.com/:f:/r/sites/procesosPJ/Documentos%20compartidos/1-%20Trabajo%20Equipo%20MGP/Manual%20Metodol%C3%B3gico%20MGP%20-%202023/Videos?csf=1&web=1&e=wSEloj>

12. PAGINAS WEB DE CONSULTA.



Para consultar las paginas web que fueron utilizadas como consulta a la hora de crear el Manual Metodológico, puede realizarlo escaneando el código QR o mediante el siguiente enlace:

<https://wakelet.com/wake/NtfDghW4yaEFec51ihRdc>