



# Resolución de Secretaría General

N° 055-2015-PCM/SG

Lima, 10 NOV. 2015

## VISTOS:

El Memorando N° 1677-2015-PCM/OGPP y el Informe N° 009-2015-PCM/OGPP/CMG, de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto; el Memorando N° 1138-2015-PCM/SGP y el Informe N° 035-2015-PCM/SGP.BMM, de la Secretaría de Gestión Pública; y, el Memorando N° 2130-2015-PCM/OGAJ y el Informe N° 337-2015-PCM/OGAJ-ATF, de la Oficina General de Asesoría Jurídica, de la Presidencia del Consejo de Ministros; y,

## CONSIDERANDO:

Que, el numeral 62.3 del artículo 62 de la Ley N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General, establece que toda entidad es competente para realizar las tareas materiales internas necesarias para el eficiente cumplimiento de su misión y objetivos;

Que, de conformidad con lo establecido en el literal b) del numeral 23.1 del artículo 23 de la Ley N° 29158 - Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, constituye función general de los Ministerios aprobar las disposiciones normativas que les correspondan;

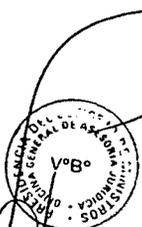
Que, mediante la Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, se declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio de la ciudadanía;

Que, asimismo, se dispone en el artículo 4 de la citada Ley, que el proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos;

Que, mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021; documento que se constituye en el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, y establece la visión, los principios, los objetivos y lineamientos, para una actuación coherente y eficaz del sector público al servicio de la ciudadanía y el desarrollo del país;

Que, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, tiene como objetivo general, orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar de la ciudadanía y el desarrollo del país; por ello, establece como su apuesta central, una gestión pública orientada a resultados al servicio de la ciudadanía;

Que, uno de los componentes de la Gestión Pública orientada a Resultados que establece la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, es la gestión por procesos; componente -a su vez-, de uno de los pilares centrales de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021;



Que, asimismo, concibiendo que una gestión al servicio de la ciudadanía, necesariamente debe cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos, que aseguren que los bienes y servicios públicos de responsabilidad de la Entidad generen resultados e impactos positivos para la ciudadanía, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, establece como uno de sus objetivos específicos, implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas;

Que, en ese sentido, resulta necesario contar con lineamientos, metodología e instrumentos que orienten y faciliten la adecuada implementación de la gestión por procesos en la Presidencia del Consejo de Ministros, en el marco de una gestión orientada a resultados, que contribuyan a la eficiencia y eficacia de la gestión institucional a través del establecimiento, control y mejora continua de los procesos institucionales;

Que, el numeral 21.4 del artículo 21 del Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, aprobado por Decreto Supremo N° 063-2007-PCM, y modificatorias, establece que es función de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, elaborar, actualizar y difundir los documentos normativos y de gestión del sistema de racionalización, en concordancia con la normatividad vigente;

De conformidad con lo establecido en la Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado; en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, aprobada mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, y, el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, aprobado mediante el Decreto Supremo N° 063-2007-PCM, y modificatorias;

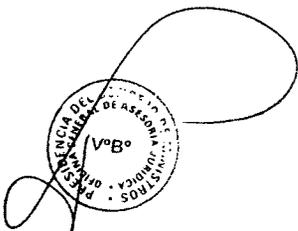
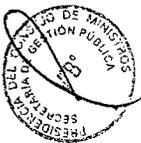
**SE RESUELVE:**

**Artículo 1.-** Aprobar la Directiva General N° *DOZ* -2015-PCM/SG, "*Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en la Presidencia del Consejo de Ministros - PCM*", la que en anexo adjunto forma parte integrante de la presente Resolución de Secretaría General.

**Artículo 2.-** Disponer la publicación de la presente Resolución de Secretaría General y el anexo a que se hace referencia en el artículo precedente, en el Portal Institucional de la Presidencia del Consejo de Ministros ([www.pcm.gob.pe](http://www.pcm.gob.pe)).

Regístrese y comuníquese.

.....  
ABOG. MANUEL MESONES CASTELO  
Secretario General  
Presidencia del Consejo de Ministros



**LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA  
PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS – PCM**

**DIRECTIVA GENERAL N° 002 - 2015 - PCM/SG**

Formulada por: Oficina General de Planeamiento y Presupuesto

**I. OBJETIVO**

Establecer los lineamientos, metodología e instrumentos que orienten y faciliten la implementación de la Gestión por Procesos en la Presidencia del Consejo de Ministros (en adelante, PCM), en el marco de lo dispuesto por la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

**II. FINALIDAD**

- 2.1. Lograr la implementación progresiva de la Gestión por Procesos en la PCM, que permita brindar bienes y servicios de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de “los clientes” (ciudadanos, ciudadanas y entidades) de la PCM, con eficiencia en el uso de los recursos asignados.
- 2.2. Contribuir a la eficiencia y eficacia de la gestión institucional a través del control, mejora continua e innovación de los procesos institucionales.
- 2.3. Promover la formulación e implementación de proyectos de mejora continua en forma oportuna, a fin de optimizar el uso de los recursos y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

**III. BASE LEGAL**

- 3.1. Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- 3.2. Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- 3.3. Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- 3.4. Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado.
- 3.5. Decreto Supremo N° 063-2007-PCM, y modificatorias, Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros.
- 3.6. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- 3.7. Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, que aprueba las Normas de Control Interno.
- 3.8. Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM, que aprueba el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013 - 2016.
- 3.9. Resolución Ministerial N° 186-2015-PCM, que aprueba el “Manual para mejorar la Atención a la Ciudadanía” en las Entidades de la Administración Pública.
- 3.10. Resolución Ministerial N° 053-2015-PCM, aprueba la Directiva General N° 001-2015-PCM/SG, Normas para la Formulación, Modificación y Aprobación de Directivas en la Presidencia del Consejo de Ministros.

**IV. ALCANCE**

La presente Directiva es de aplicación y cumplimiento obligatorio para todos los Órganos y Unidades Orgánicas de la PCM.



Asimismo, sirve de orientación general o guía para las comisiones, programas, proyectos especiales y Organismos Públicos adscritos al Sector PCM, con el propósito de efectuar la implementación de la gestión por procesos en sus respectivos ámbitos.

## V. RESPONSABILIDAD

### 5.1 De la Alta Dirección

- a. El/la Presidente/a del Consejo de Ministros lidera los propósitos de la implementación de la Gestión por Procesos en la PCM, promoviendo la participación activa de los servidores públicos de la institución; garantizando el aprovisionamiento de los recursos que se necesitan para su aplicación.
- b. El/la Secretario/a General de la PCM conduce la implementación de la Gestión por Procesos en la PCM.
- c. El/la Presidente/a del Consejo de Ministros aprueba el Mapa de Procesos de la PCM.
- d. El/la Secretario/a General valida/refrenda la identificación de los procesos mediante la designación de los dueños de los procesos de nivel 0, propuestos por la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto.

### 5.2 De la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto

- a. Asesorar y conducir los aspectos técnicos relacionados a la implementación de la Gestión por Procesos en la PCM.
- b. Proponer a los dueños<sup>1</sup> de los procesos de nivel 0.
- c. Elaborar y gestionar la aprobación del "Mapa de Procesos", de manera coordinada con todos los dueños de los procesos de nivel 0.
- d. Promover la formulación y actualización de los "Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos" de la Presidencia del Consejo de Ministros, con participación de los representantes de los órganos de la PCM.
- e. Brindar asistencia técnica a los órganos y unidades orgánicas de la entidad en la implementación de la presente directiva.
- f. Revisar y emitir opinión técnica a los proyectos de "Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos" antes de su aprobación.
- g. Custodiar los documentos relacionados a la implementación de la gestión por procesos: "Mapa de Procesos", "Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos", entre otros.
- h. Realizar acciones de seguimiento, revisión y promoción de las acciones de mejora de los procesos de la PCM.
- i. Promover la actualización de los documentos de la gestión por procesos ante una mejora o cambio en los procesos, y actualizarlos según su competencia.
- j. Promover la implementación de la gestión por procesos en la PCM, a través de eventos de sensibilización y capacitación al personal de la entidad.
- k. Desarrollar informes periódicos de avance de la implementación para la Alta Dirección.

### 5.3 De los Órganos y Unidades Orgánicas

- a. Participar activamente cumpliendo con lo dispuesto por la presente Directiva, según corresponda.

<sup>1</sup> El dueño del Proceso de Nivel 0, será preferentemente un Director / Jefe / Gerente del área u órgano encargado de la ejecución o desarrollo de un proceso y de garantizar que el producto sea ofrecido en las mejores condiciones al ciudadano o destinatario de dicho producto.



- b. Designar formalmente a sus representantes que participarán en la identificación de los procesos y diseño del “Mapa de Procesos” de la PCM, cuando se les solicite.
- c. Identificar, evaluar, mejorar, rediseñar, documentar e implementar proyectos de mejora continua de procesos.

#### 5.4 De los dueños de los Procesos de Nivel 0

- a. Designar formalmente el Equipo de Procesos que participará en el diseño y formulación del “Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos” del proceso de nivel 0 que les corresponda; mediante el Acta de Conformación del Equipo de Procesos. De producirse algún cambio o reemplazo del personal designado, se informará formalmente a la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto.
- b. Presentar y gestionar la aprobación del Proyecto de Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos, en coordinación con el Equipo de Procesos y la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto.
- c. Difundir y Asegurar el cumplimiento obligatorio de las actividades del proceso; así como de las acciones establecidas en cada procedimiento.
- d. Impulsar la mejora continua de los procesos, mediante acciones de capacitación al personal responsable de su aplicación.
- e. Implementar mecanismos de control interno, evaluación y de seguimiento que favorezcan la mejora continua de los procesos, a fin de detectar y corregir oportunamente aquellos factores que interfieran con el desempeño de los procesos y las acciones descritas en los Manuales.
- f. Revisar y validar su respectiva Ficha Técnica de proceso de nivel 0.
- g. Validar el Mapa de Procesos de nivel 0 de la Entidad.
- h. Aprobar el Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos del proceso de nivel 0 correspondiente.
- i. Realizar, en coordinación con la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, la respectiva capacitación al personal involucrado en los procesos contenidos en el Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos aprobado, a fin de asegurar su correcta implementación.

## VI. DISPOSICIONES GENERALES

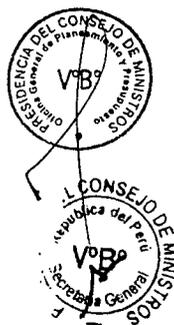
### 6.1 De la Gestión por Procesos en la PCM

- a) La Gestión por Procesos es un principio de gestión para la obtención de resultados, la cual sostiene que, un resultado es alcanzado más eficientemente cuando las actividades y recursos relacionados se gestionan como un proceso; en ese sentido, la gestión por procesos ha venido aportando una visión articulada y las herramientas necesarias para la mejora del flujo de trabajo en las instituciones, para hacerlo más eficiente y de fácil adaptabilidad a las necesidades de los clientes. (Ver numeral IX. CONCEPTOS DE REFERENCIA)

En ese sentido, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública<sup>2</sup> recoge y establece su implementación en el cuarto objetivo específico<sup>3</sup>; en ese marco, la PCM orientará su gestión institucional hacia la obtención de mayores niveles de eficiencia y eficacia para el logro de sus objetivos, teniendo como eje central el mejor servicio al ciudadano, para lo cual:

<sup>2</sup> Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

<sup>3</sup> “4. Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas”.



En ese sentido, en esta etapa se elaborarán los siguientes Documentos Técnicos de la Gestión Por Procesos:

- El Mapa de Procesos Nivel 0
- Los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos

### c) Etapa III: Mejora de los Procesos

Esta etapa tiene por objetivo medir, analizar y evaluar los procesos; así como diseñar, implementar y documentar las mejoras a los procesos y procedimientos, donde se hayan identificado oportunidades de mejora.

El procedimiento para el análisis y evaluación de los procesos, se realizará mediante la evaluación de los indicadores debidamente definidos en la etapa anterior, los cuales permitirán identificar entre otros factores, si los procesos se encuentran bajo control; seguidamente, se deberá identificar las oportunidades de mejora, evaluando y definiendo la causa raíz que produzcan las desviaciones en los procesos que no se encuentran bajo control.

Posteriormente, se procederá a la elaboración y ejecución de acciones de mejora sobre las oportunidades de mejora identificadas y priorizadas, las cuales serán evaluadas hasta que se confirme que puedan alcanzar las metas deseadas, lo cual permitirá tener el proceso controlado. De mantenerse las desviaciones, se efectuará nuevamente el presente procedimiento.

Culminado el procedimiento para el análisis y evaluación de los procesos, se mejorará el desempeño de los mismos, mediante la formulación de Proyectos de Mejora en base a: simplificación del proceso, innovación del proceso, automatización del proceso, incremento de su eficiencia, mejorar su eficacia, reducir tiempos, entre otros objetivos de mejora.

Finalmente, los procesos mejorados se documentaran a través de la actualización del Mapa de Procesos Nivel 0, solo de ser necesario, y de los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos de la entidad.

Es ese sentido, en esta etapa se elaborará los siguientes documentos:

- Proyectos de Mejora
- Documentación actualizada de los procesos mejorados

## 6.3 De los Elementos a considerar para la implementación

### 6.3.1 Dueño del Proceso

Todos los procesos de nivel 0 establecidos en la PCM deberán tener un "dueño del proceso"; entiéndase como "dueño del proceso", al/la directora/a de órgano u unidad orgánica, encargado/a de la ejecución o desarrollo de un proceso y de garantizar que el producto o servicio sea ofrecido en las mejores condiciones a la ciudadanía, destinatarios/as o usuarios/as de dicho producto o servicio.

### 6.3.2 Niveles de los Procesos

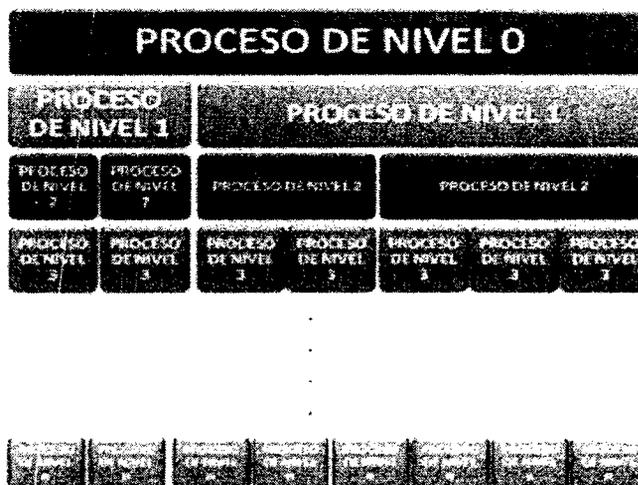
Se deberá definir los Niveles de procesos o Jerarquía de procesos, a fin de visualizar el nivel de desagregación de los procesos; es así que se plantea efectuar la identificación y descripción de los procesos de nivel 0, que luego deberán ser desplegados en procesos de



nivel 1, y estos a su vez en procesos de nivel 2, 3, 4,... sucesivamente, según la complejidad del proceso.

En la práctica usual, se definen hasta tres niveles de procesos: Procesos de Nivel 0, Procesos de nivel 1 y Procesos de nivel 2; sin perjuicio de que se puedan definir más niveles, según la complejidad de los procesos que se puedan identificar, según se muestra a continuación:

Gráfico de niveles de procesos



Elaboración: SGP/PCM - 2014

### 6.3.3 Tipos de Procesos

Se establecerá la clasificación según los siguientes tipos de procesos:

#### Procesos Estratégicos

Son aquellos procesos que están relacionados con la determinación de las políticas, estrategias, planificación, objetivos y metas de la entidad, así como de asegurar su cumplimiento.

#### Procesos Misionales

Son aquellos procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor, son los que incorporan los requisitos y necesidades del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios; son procesos que añaden valor para el ciudadano, incidiendo y encargándose de lograr la satisfacción del mismo.

#### Procesos de Soporte

Son aquellos procesos que se encargan de brindar apoyo y soporte a los procesos misionales u operativos, facilitando el desarrollo de las actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos misionales u operativos.

### 6.3.4 Indicadores de Desempeño<sup>4</sup>

Se deberá poner énfasis en la definición de los indicadores de desempeño de los procesos, los cuales permitirán su evaluación y mejora continua.

<sup>4</sup> Adaptado de: Indicadores de desempeño en el Sector público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe -- CEPAL.



Un indicador de gestión es una medida asociada a una característica del resultado, del bien o servicio del proceso, y del uso de los recursos; que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados. Los indicadores se clasifican en Indicadores de Calidad, Economía, Eficiencia y Eficacia.

**Indicadores de Calidad:** permiten identificar la capacidad de la institución para responder en forma consistente, rápida y directa a las necesidades de los usuarios, a través de mediciones indirectas para evaluar la mejora, los atributos y características de los productos; y mediciones directas para evaluar el grado de satisfacción de los usuarios.

**Indicadores de economía:** Permiten la medición de la capacidad de la institución para movilizar adecuadamente sus recursos financieros para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

**Indicadores de eficiencia:** Describen la relación entre dos magnitudes, la producción física de un producto (bien o servicio) y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción, tendiendo a obtener una mayor cantidad de servicios dado el mismo nivel de recursos –productividad-; o alcanzar un determinado nivel de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible – eficiencia -.

**Indicadores de eficacia:** Permiten la medición del grado de cumplimiento de los objetivos de la organización, sin referirse al costo de los mismos. Evalúa la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo). Este concepto plantea en qué medida, la entidad como un todo o un proceso específico de ésta, cumple con sus objetivos.

**Indicadores de efectividad:** este tipo de indicadores involucra la eficacia y la eficiencia, es decir el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Se relaciona con la medición del nivel de satisfacción del cliente, que aspira a recibir un producto o servicio en condiciones favorables de costo y oportunidad, y con el establecimiento de la cobertura del servicio prestado.

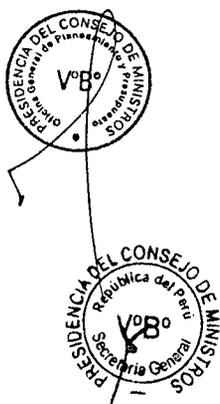
#### 6.4 De los Documentos Técnicos de la Gestión por Procesos

##### 6.4.1 Mapa de Procesos de Nivel 0 (MP)

Es el documento técnico que contiene la representación gráfica de los procesos que tiene la entidad, clasificándolos según su finalidad en procesos Estratégicos, Misionales y de Soporte; así como las Fichas Técnicas de cada proceso Nivel 0 identificado.

El Mapa de Procesos es producto de la **Etapa II: Diagnóstico e Identificación de Procesos**, la cual se desarrolla en el **punto 7.1.2**.

El objetivo de este documento es identificar todos los procesos de nivel 0 y sus características.



#### 6.4.2 Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (MGPP)

Es el documento técnico descriptivo que contiene la descripción detallada de las acciones que realiza cada uno de los procesos de la entidad, tiene carácter instructivo e informativo.

El Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos es producto de la **Etapa II: Diagnostico e Identificación de Procesos**, la cual se desarrolla en el **punto 7.1.2**.

La PCM tendrá tantos MGPP como procesos de Nivel 0 se hayan identificado y establecido en el Mapa de Procesos de Nivel 0.

#### 6.5 De los Proyectos de Mejora

- a) Constituyen Proyectos de Mejora en la PCM a los concebidos, desarrollados e implantados por equipos de servidores, cinco (5) como mínimo y quince (15) como máximo, reunidos voluntariamente a partir de la identificación de problemas u oportunidades de mejora, con el objeto de lograr resultados cuantificables en procura de mejorar la calidad, productividad, atención al ciudadano o a sus clientes internos, que coadyuven a la mejora de la calidad de los servicios y la optimización de la gestión institucional. Estos equipos de servidores serán constituidos mediante la formulación del "Acta de Constitución del Proyectos de Mejora", desarrollado en el literal e) del **punto 7.1.3**.
- b) Son también proyectos de mejora, los dispuestos y encomendados por la alta dirección, que cuenten con un alto nivel de involucramiento y participación de los servidores y funcionarios.
- c) La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto brindará asesoramiento y asistencia técnica en la formulación y el desarrollo de los Proyectos de Mejora.

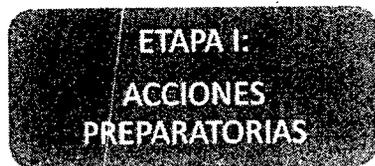
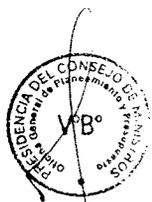
#### 6.6 Del Diseño de Procesos a ejecutarse por Servicios de Terceros

Los proyectos de diseño de procesos y procedimientos que se desarrollen en la PCM por la utilización de servicios de terceros, deberán desarrollarse de acuerdo a las disposiciones establecidas en la presente Directiva.

### VII. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

#### 7.1 De la implementación de la Gestión por Procesos en la PCM

##### 7.1.1 De la ETAPA I: Acciones Preparatorias



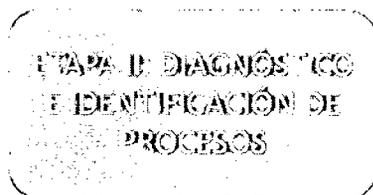
- Informe de Análisis Situacional
- Plan de Trabajo Institucional
- Estrategia de Sensibilización
- Programa de Capacitación

La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto estará a cargo, entre otras, de la Etapa I, realizando las siguientes actividades:



- a) Realizar un diagnóstico del estado situacional de la gestión por procesos en la PCM, para lo cual puede utilizar herramientas de autoevaluación.
- b) Analizar el estado situacional de la gestión por procesos en la PCM, a fin de identificar el grado de avance en la implementación de la Gestión por Procesos en la PCM y elaborar el Informe de Análisis Situacional.
- c) Elaborar el Plan de Trabajo Institucional, en base al Informe de Análisis Situacional.
- d) Elaborar una estrategia de Sensibilización y un Programa Capacitación, los cuales formarán parte del Plan de Trabajo Institucional para la Implementación de la Gestión por Procesos en la PCM, donde se establecerá los medios a utilizar como talleres, boletines, conferencias, reuniones, entre otros; a fin de conseguir los siguientes resultados:
  - Asegurar la participación de todo el personal de la entidad en el desarrollo de las diferentes etapas.
  - Difundir y lograr la comprensión de los conceptos de la Gestión por Procesos y las disposiciones de la presente directiva en toda la entidad.
  - Transmitir la importancia, trascendencia y beneficios de la implementación; mostrando los avances, dificultades, desafíos y las lecciones aprendidas.

#### 7.1.2 De la ETAPA II: Diagnóstico e Identificación de Procesos



- Mapa de Procesos de Nivel 0
- Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos

#### II.1 Identificación de los procesos (actuales)

La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto identificará los procesos de la entidad realizando las siguientes actividades:

- a) Analizar el propósito de la PCM, a través de la recopilación y análisis de la información institucional, tales como, el marco normativo institucional (Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, entre otras), la misión, visión, objetivos, políticas, planes, estrategias y fines institucionales; así también los principales Documentos de Gestión Institucional establecidos, a fin de comprender adecuadamente la razón de ser de la entidad.
- b) Establecer y realizar los requerimientos de información necesarios a los órganos y unidades orgánicas, quienes informarán a esta instancia, acerca de sus principales funciones, procesos, procedimientos, actividades y tareas, además de los objetivos específicos, metas y resultados, alineados al Plan Estratégico Institucional de la PCM.



- c) Solicitar a los órganos y unidades orgánicas la designación formal de sus representantes<sup>5</sup>, quienes participaran de la identificación de los procesos de nivel 0 de la PCM.
- d) Desarrollar entrevistas a los representantes designados por los órganos y unidades orgánicas, así como a los servidores públicos<sup>6</sup> que participen de los procesos, a fin de recoger toda la información que sea necesaria para la identificación y posterior caracterización de los procesos.
- e) Identificar los destinatarios de los bienes y servicios; y los bienes y servicios que brinda la entidad, para lo cual hará uso de la “Matriz Cliente - Producto”, según ANEXO N° 1.
- f) Determinar y Clasificar los procesos de la entidad, mediante un inventario de los procesos de Nivel 0, que son los procesos más agregados posibles, para posteriormente clasificarlos según su finalidad en procesos Estratégicos, Misionales y de Soporte, expuestos en el punto 6.3.3, para lo cual se hará uso de la Tabla “Inventario de Procesos Nivel 0”, según ANEXO N° 2-A.

## II.2 Elaboración del Mapa de Procesos de Nivel 0 (actual)

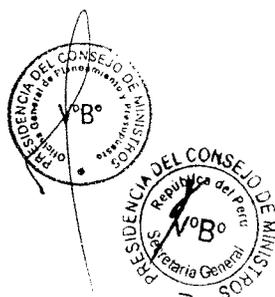
La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto realizará las siguientes actividades para la elaboración del Mapa de Procesos de la PCM:

- a) Realizar la representación gráfica del Mapa de Procesos Nivel 0, en base al inventario de procesos determinado en el paso anterior y de acuerdo al modelo de Mapa de Procesos, según ANEXO N° 3.
- b) Proponer a los dueños de los Procesos de Nivel 0, mientras que el Secretario General validará y designará a los mismos, según corresponda.
- c) Realizar una presentación del Mapa de Procesos de Nivel 0, ante los dueños de los procesos de nivel 0 y representantes designados, a fin de dar revisión al proyecto de Mapa de procesos de nivel 0.
- d) Elaborar una Ficha Técnica para cada proceso de nivel 0 identificado, en coordinación con los dueños de los procesos de nivel 0, quienes deben proveer información, revisar y validar su correspondiente Ficha Técnica. Para lo cual haran uso de la **Ficha Técnica del Proceso de Nivel 0**, según ANEXO N° 4.

La codificación a utilizar para los Procesos de nivel 0, identificará lo siguiente:

Sigla que identifica al proceso y su clasificación (Misional (M), Soporte (S) y Estratégico (E)): PM / PS / PE

Siglas del proceso de nivel 0: Gestión de Dirección Estratégico: GDE



<sup>5</sup> Los Representantes deben ser, en lo posible, directores o jefes del Órgano o Unidad Orgánica.

<sup>6</sup> Los Servidores Públicos son todas las personas activamente involucradas en cumplir el trabajo de la entidad, incluyendo los trabajadores (permanentes, a tiempo parcial, temporales, personal contratado supervisado por la entidad) y voluntarios, cuando corresponda.

Numeración secuencial del proceso de nivel 0: 01

**CÓDIGO: PE-GDE-01**

- e) Seleccionar, diseñar y establecer los **Indicadores**<sup>7</sup> de cada Ficha Técnica, con la participación activa de los dueños de los respectivos procesos, mediante los siguientes pasos:
- i. Identificar claramente el objetivo del proceso y sus factores críticos de éxito.
  - ii. Determinar lo que se quiere medir, teniendo en cuenta el objetivo del proceso y sus dimensiones: eficacia, eficiencia, economía y calidad.
  - iii. Determinar la forma de calcularlo y definir el nombre del indicador.
  - iv. Establecer las fuentes de procedencia de los datos y medios de verificación.
  - v. Determinar la periodicidad del indicador.
  - vi. Establecer las metas.
  - vii. Describir el indicador (según la Ficha del Indicador del **Anexo N° 5**).

Un proceso puede tener más de un indicador, siempre que estos aporten información relevante para medir el proceso.

Las Fichas de los Indicadores serán la base para la realización de la Etapa III: Mejora de Procesos.

- f) Consolidar la representación gráfica del Mapa de Procesos y las Fichas Técnicas de los procesos de nivel 0 en el Proyecto de Mapa de Procesos de Nivel 0, según la siguiente estructura y contenido:

**Estructura y contenido del Mapa de Procesos de Nivel 0:**

▪ **Carátula**

Debe contener lo siguiente: Presidencia del Consejo de Ministros, logotipo de la PCM, la codificación respectiva, la versión; y la identificación de quién o quienes elaboraron, quién o quienes revisaron y quién aprueba (nombre, cargo, unidad orgánica).

La codificación a utilizar identificará lo siguiente:

Siglas de la oficina responsable de elaborar el Mapa de Procesos: OGPP

Siglas del documento Mapa de procesos: MP

Numeración del tipo de documento: 001

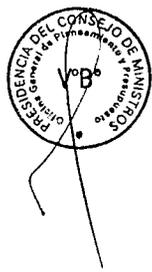
**CÓDIGO: OGPP-MP-001**

▪ **Hoja de control de cambios**

Será utilizada para el registro de los cambios realizados entre las versiones que se vayan formulando y sucediendo, identificando la fecha en que ocurrió el cambio, el nombre del proceso, los textos modificados y el responsable del mismo.

N° de ítem	Texto modificado	Versión	Fecha	Responsable

El adecuado establecimiento de los indicadores serán la clave para Etapa III: Mejora de los Procesos.



▪ **Contenido:**

1. Índice
2. Objetivo del documento
3. Alcance del documento
4. Órganos o Unidades Orgánicas que intervienen
5. Definiciones de términos utilizados propios de la entidad
6. Representación gráfica del Mapa de Procesos de Nivel 0
7. Fichas Técnicas de procesos de nivel 0 identificados en la representación gráfica.

### II.3 Elaboración del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos

El dueño de cada de Proceso de Nivel 0, para la descripción de su proceso, deberá:

- a) Constituir un Equipo de Procesos, el cual tendrá como objetivo elaborar el Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos del correspondiente proceso de nivel 0. La constitución de cada Equipo de Procesos se formalizara con la aprobación del “Acta de Constitución de Equipo de Procesos”, según ANEXO N° 6. El Equipo de Procesos estará constituido por servidores de los órganos y unidades orgánicas que intervengan en el proceso, quienes en lo posible tendrán las siguientes competencias:

- Conocer el proceso o parte del proceso en el que intervienen.
- Contar con conocimientos de la Directiva para implementar la Gestión por Procesos en la PCM.

Cada Equipo de Procesos deberá realizar las siguientes actividades, para describir su respectivo proceso nivel 0:

- b) Realizar un Plan de Trabajo, a fin de especificar las actividades, tiempos, responsabilidades y productos entregables, para la elaboración del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos, según ANEXO N° 7.
- c) Identificar todos los procesos de nivel 1, 2, ..., n, que conforman el proceso nivel 0.
- d) Elaborar el Diagrama de Bloques de cada proceso de nivel 0, según los procesos identificados en el literal anterior, según ANEXO N° 8.
- e) Elaborar la Ficha de Proceso para cada nivel 1, 2, 3..., hasta el penúltimo nivel, según ANEXO N° 9.

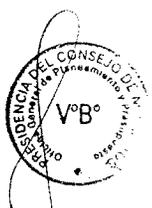
La codificación a utilizar para los Procesos de nivel 1, identificará:

Código proceso nivel 0: PE-GDE-01

Numeración secuencial del proceso de nivel 1: 01

CÓDIGO: PE-GDE-01.01

- f) Para el último nivel de procesos (nivel n), elaborar las Fichas de los Procedimientos y Diagramas de Flujos, según el ANEXO N° 10 y ANEXO N° 11, respectivamente. Los Diagramas de Flujos serán realizados mediante la BPMN<sup>8</sup>, según ANEXO N° 12.



<sup>8</sup> BPMN: Business Process Management Notation

La codificación a utilizar para los Procedimientos, identificará:  
 Siglas que identifica al procedimiento de un proceso: PP  
 Siglas del proceso de nivel 0: Gestión de Direccionamiento Estratégico: GDE  
 Numeración secuencial del proceso de nivel 0: 01  
 Numeración secuencial del proceso de nivel 1: 01  
 Numeración secuencial del procedimiento: 01  
**CÓDIGO: PP-GDE-01.01.01**

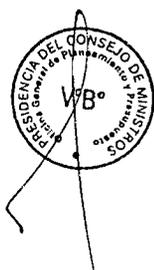
- g) Establecer los **Indicadores**<sup>9</sup> de la Ficha de Procesos y la Ficha de Procedimientos según el literal f) del presente punto 7.1.2, teniendo en cuenta que estos deben estar articulados con los indicadores de la Ficha Técnica del Proceso de Nivel 0 correspondiente.
- h) Consolidar las Fichas de procesos, Diagrama de Bloques, Fichas de Procedimientos y Diagramas de Flujos en el Proyecto de Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos, según la estructura y contenido siguiente:

**La estructura y contenido del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos:**

- **Carátula (Anexo N° 13):**  
 Debe contener lo siguiente: Presidencia del Consejo de Ministros, logotipo de la PCM, denominación del Manual en relación con el proceso que describe, código del Manual, la versión; y la identificación de quién revisa el documento, Director de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto; así como, en la parte de aprobación, la identificación de quien es dueño del Proceso de Nivel 0.  
 La codificación a utilizar identificara lo siguiente:  
 Siglas del documento Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos: MGPP  
 Siglas del proceso de nivel 0: Gestión de Direccionamiento Estratégico: GDE  
 Numeración secuencial del proceso nivel 0: 01  
**CÓDIGO: MGPP-GDE-01**
- **Hoja de control de cambios**  
 Será utilizada para el registro de los cambios realizados entre las versiones que se vayan formulando y sucediendo, identificando la fecha en que ocurrió el cambio, el nombre del procedimiento, los textos modificados y el responsable del mismo.

Fecha	Nombre del procedimiento	Texto modificado	Responsable

- **Contenido:**
  1. Índice
  2. Objetivo del documento
  3. Alcance
  4. Términos y definiciones del proceso
  5. Base legal
  6. Inventario de Procesos y Procedimientos (**Anexo N° 2-B**)
  7. Diagrama de bloques:  
 Constituye la representación gráfica del proceso de nivel 0 hasta el último nivel del proceso.



<sup>9</sup> El adecuado establecimiento de los Indicadores serán la clave para la Etapa III: Mejora de los Procesos.

8. Fichas de los Procesos de Nivel 1, 2, hasta el penúltimo nivel (N-1).
9. Descripción del proceso Nivel N (Procedimiento):  
Contendrá las Fichas y Diagramas de Flujo de los procedimientos correspondientes al último nivel.

### 7.1.3 De la ETAPA III: Mejora de los Procesos

## ETAPA III: MEJORA DE LOS PROCESOS

- Proyectos de Mejora
- Documentación de los procesos mejorados

El dueño de cada Proceso de Nivel 0, en coordinación con representantes de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, realizará las siguientes actividades:

### III.1 Evaluación de los procesos

- a) Tomar medidas o mediciones a través del seguimiento de los indicadores<sup>10</sup>, establecidos en la Ficha de Procesos y Ficha de Procedimientos.
- b) Revisar, analizar y evaluar los resultados, a través de la detección de las brechas entre lo planificado y lo obtenido, así como las desviaciones en los resultados previstos.
- c) En caso los indicadores no alcancen los resultados planificados, determinar:
  - Los procesos o procedimientos que no alcanzan los resultados planificados.
  - Los problemas o causas que impiden alcanzar los resultados planificados (oportunidades de mejora).

### III.2 Elaboración de Proyectos de Mejora

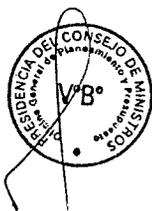
- a) Identificar claramente el problema a mejorar, y evaluar su desarrollo mediante la formulación y ejecución de un Proyecto de Mejora.
- b) Para el desarrollo de un Proyecto de Mejora, se deberá contar con un equipo de servidores los cuales deberán caracterizarse por:
  - i. Ser un equipo multidisciplinario, conformado por profesionales con diferentes perfiles, que intervengan en el proceso a mejorar.
  - ii. Compartir los valores y conocer el propósito colectivo del equipo y sus roles.
  - iii. Recibir las facultades y respaldo de las autoridades competentes, para tomar decisiones.
  - iv. Contar con comunicación fluida dentro del equipo, así como ser flexible, teniendo buena disposición a los cambios.
  - v. Ser responsable de los resultados y logros del proyecto.
  - vi. Haber sido capacitado en la metodología de gestión por procesos.

Los integrantes del Equipo del Proyecto de Mejora, serán dispuestos en el "Acta de Constitución del Proyecto de Mejora", según el Anexo N° 14.

<sup>10</sup> Se podrán establecer o modificar indicadores siempre que estos estén debidamente justificados e incorporados posteriormente en la Ficha de Procesos o Procedimientos, según corresponda.

El **Equipo de Proyecto de mejora** desarrollara las siguientes actividades:

- d) Determinar la causa raíz de los problemas, identificando oportunidades de mejora. Para la determinación de las causas se podrán emplear las diferentes herramientas de calidad<sup>11</sup> como: Diagrama de afinidad, Lluvia de ideas, Técnicas de los 5 ¿por qué?, Diagrama de Pareto, Gráficos de control, Histograma, Diagrama de Causa y Efecto y Análisis del Modo y Efecto de Fallas (AMEF) principalmente.
- e) Desarrollar alternativas de solución esbozando escenarios en el corto, mediano y largo plazo; para posteriormente seleccionar una alternativa prioritaria a corto plazo.
- f) Desarrollar y establecer acciones para la alternativa de solución seleccionada, a través del desarrollo de un **Proyecto de Mejora**, los cuales deberán mejorar el desempeño de los procesos mediante la simplificación del proceso, innovación del proceso, automatización del proceso, incremento de la eficiencia y eficacia o reducción de tiempos. De esta manera, los Proyectos de Mejora contendrán lo siguiente:
  - i. Identificación clara del problema a solucionar u oportunidad de mejora a desarrollar en el Proyecto de Mejora, con ayuda del equipo de servidores descrito en el literal b).
  - ii. Definición del objetivo, la finalidad y el alcance del Proyecto de Mejora, en función a su relación con los principales lineamientos estratégicos establecidos en la PCM.
  - iii. Identificación de la relación existente entre el Proyecto de Mejora y la estrategia institucional, en lo relativo a resultados económicos referidos a la mejora en la eficiencia, a la mejora de los procesos internos, al desempeño del personal y/o a los resultados en la satisfacción del cliente interno o externo.
  - iv. Estimación del impacto de las alternativas de solución planteadas en el proyecto de mejora, considerando el estudio de impacto en costos, calidad, entrega, clima laboral, competitividad, productividad, opinión del cliente interno o externo entre otros, según corresponda.
  - v. Criterios de evaluación y priorización a utilizar para la determinación de la solución final a implementar por el proyecto de mejora.
  - vi. Propuesta de solución final a implementar por el proyecto de mejora.
- g) Organizar la información analizada en los literales d), e) y f) en el **“Acta de Constitución del Proyecto de Mejora”**, según el **Anexo N° 14**, y el Informe Técnico Sustentatorio del proyecto.
- h) Presentar el Proyecto de Mejora a la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto para su evaluación, a través del órgano responsable del Proyecto de Mejora. La presentación constará del **“Acta de Constitución del Proyecto de Mejora”** y el Informe técnico sustentatorio del proyecto.



<sup>11</sup> El uso y aplicación de las herramientas de calidad mencionadas se exponen en la Web de la Secretaría de Gestión Pública de la PCM. <http://sgp.pcm.gob.pe/>

La **Oficina General de Planeamiento y Presupuesto** realizara las siguientes actividades:

- i) Evaluar la necesidad y pertinencia del proyecto.
- j) Evaluar la viabilidad de los aspectos técnicos y presupuestales que se proponen del proyecto.
- k) Otorgar opinión favorable a la propuesta de Proyecto de Mejora, según corresponda.

La **Secretaría General** realizará las siguientes actividades:

- l) Aprobará el inicio en la ejecución del Proyecto de Mejora, evaluando los aspectos económicos, estratégicos y de oportunidad que se proponen del proyecto. Con ello se asegurarán los aspectos de lograr el compromiso de la alta dirección.

El **Equipo de Proyecto de mejora** desarrollara las siguientes actividades, cuando al proyecto de mejora cuente con opinión favorable:

- m) Implementar el Proyecto de Mejora, previo visto bueno de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto y la aprobación de la Secretaría General.
- n) Verificar los resultados de la implementación y presentar informes de avance a la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, de forma periódica con una frecuencia mínima mensual, hasta alcanzar los resultados planificados.
- o) Efectuar el seguimiento de los resultados obtenidos en el Proyecto de Mejora por un tiempo no menor a 6 meses, posteriores a su implementación, a fin de evaluar los resultados y efectuar ajustes de ser necesario, para garantizar su éxito y sostenibilidad.

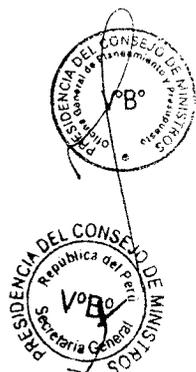
### III.3 Documentación de los procesos mejorados

- a) Una vez consolidados los resultados del Proyecto, luego del periodo de seguimiento descrito en el literal p), se deberá documentar los procesos mejorados, mediante la actualización del Mapa de Procesos, de ser necesario, y el Manual de Procesos y Procedimientos, descritos en el **punto 7.1.2**.

## 7.2 Del Documento Mapa de Procesos

### 7.2.1 Formulación

- a) La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto elaborará el Proyecto de Mapa de Procesos Nivel 0, en coordinación con los dueños de los procesos identificados, en base a las actividades de la ETAPA II: Diagnóstico e Identificación de Procesos, expuesta en el **punto 7.1.2**.
- b) Los dueños de los Procesos de Nivel 0 deberán validar el Mapa de Proceso Nivel 0 y sus respectivas Fichas Técnicas de Proceso Nivel 0.
- c) La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto elaborará el Informe Técnico Sustentatorio del proyecto de Mapa de Procesos Nivel 0.



- d) La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto presentará a la Secretaría General el proyecto de Mapa de Procesos Nivel 0, Informe Técnico Sustentatorio y proyecto de Resolución Ministerial, para su revisión y trámite correspondiente de aprobación.

### 7.2.2 Aprobación

- a) La Secretaría General o a quien se delegue esta función, revisa y remite el Mapa de Procesos Nivel 0 al titular de la entidad para su aprobación.
- b) El Mapa de Procesos Nivel 0 será aprobado por el titular de la entidad mediante Resolución Ministerial.

### 7.2.3 Publicación

- a) La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto realizará las coordinaciones pertinentes para la publicación del Mapa de Procesos Nivel 0 aprobado en el Portal de Transparencia Estándar y el portal web de la entidad y realizará la difusión del mismo.
- b) La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto será la responsable de custodiar el documento original aprobado del Mapa de Procesos Nivel 0 de la entidad.

### 7.2.4 Actualización

- a) El contenido del Mapa de Procesos Nivel 0 será actualizado en los siguientes casos:
- En caso de modificarse y aprobarse alguna disposición que afecte directa o indirectamente el desarrollo de los procesos en la PCM.
  - Cuando se eliminen o incorporen productos o servicios prestados por la institución.
  - Por la mejora de los procesos y/o procedimientos contenidos en ella.
- b) La actualización del Mapa de Procesos Nivel 0 será aprobado de acuerdo al **punto 7.2.2.**

## 7.3 Del Documento Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos

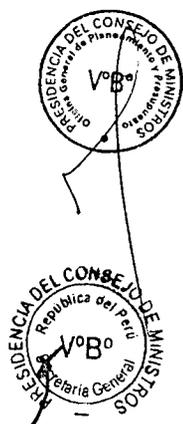
### 7.3.1 Formulación

- a) Cada dueño de un proceso de Nivel 0, con la asesoría de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, deberá elaborar los Proyectos de Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos, en base a las actividades de la ETAPA II: Diagnóstico e Identificación de Procesos, expuesta en el **punto 7.1.2.**
- b) Cada dueño de un proceso de Nivel 0, deberá elaborar el Informe Técnico Sustentatorio del proyecto de Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos.
- c) Cada dueño de un proceso de Nivel 0, deberá presentar a la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto el proyecto de Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos e Informe Técnico Sustentatorio respectivo, para su revisión y opinión correspondiente.



## IX. CONCEPTOS DE REFERENCIA

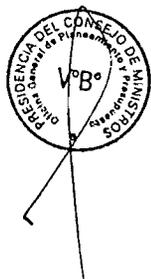
- 9.1. **Actividad:** Tarea o conjunto de tareas necesarias para realizar un proceso.
- 9.2. **Alineamiento:** Consistencia de planes, procesos, información, decisiones, acciones, resultados, análisis y aprendizaje; para apoyar las metas clave a nivel de toda la entidad. El alineamiento efectivo requiere entendimiento común de propósitos y metas, utilización de medidas e información complementaria que permita la planificación, la puesta en marcha, el análisis y la mejora.
- 9.3. **Alta Dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una entidad.
- 9.4. **Análisis:** Evaluación de hechos y datos llevada a cabo por una entidad o por sus unidades, para proveer una sólida base para la toma efectiva de decisiones. El análisis de toda la entidad, permite orientar la gestión de sistemas y procesos de trabajo hacia el logro de los resultados clave del negocio y hacia el alcance de los objetivos estratégicos.
- 9.5. **Bien o servicio:** Es el resultado de un proceso. Véase la definición de "Producto".
- 9.6. **BPMN:** Business Process Management Notation.
- 9.7. **Calidad:** Cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente, para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.  
La calidad en la gestión pública, debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de la ciudadanía, de acuerdo a metas preestablecidas; alineadas con los fines y propósitos superiores de la administración pública, de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.  
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.
- 9.8. **Caracterización de procesos:** Se conoce como caracterización de un proceso a la descripción de las características que tiene el mismo, la cual se grafica en una ficha técnica de proceso o una ficha de proceso o una ficha de procedimiento. La ficha del proceso es un documento que presenta los elementos que lo conforman, con el objeto de facilitar su comprensión y mostrarlo con claridad.
- 9.9. **Competencia (de los servidores):** Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.
- 9.10. **Desempeño:** Consecuencias y resultados obtenidos de procesos, productos y clientes internos y externos; que permiten la evaluación y comparación de los resultados de la entidad con metas, estándares, resultados pasados y resultados de los competidores. El desempeño puede ser expresado en términos financieros o no financieros.
- 9.11. **Destinatario de los bienes y servicios:** es el cliente que puede ser un ciudadano, persona, grupo, entidad, empresa, entre otros que accede a un bien o servicio o ambos, ofrecido por un proveedor; con el fin de satisfacer una o más necesidades. La terminología que utilice cada entidad debe de adaptarse de acuerdo a la naturaleza del bien o servicio que proporciona.
- a) **Cliente Externo:** es la destinataria de los bienes y servicios, que puede ser un/a ciudadano/a, persona, grupo, entidad, empresa, entre otros externa al proceso, que recibe un bien y servicio o ambos.
- b) **Cliente Interno:** es la destinataria de los bienes y servicios, que puede ser una persona, grupo, entidad, empresa, entre otros al interior del proceso que recibe un bien y servicio.



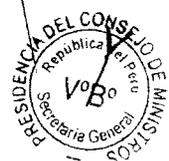
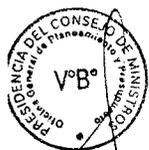
- 9.12. Diagrama de bloques:** Es el diagrama utilizado para mostrar la desagregación del Proceso de nivel 0 hasta el último nivel de desagregación (Nivel N). Debe elaborarse tantos diagramas de bloques como procesos de nivel 0 se hayan definido.
- 9.13. Diagrama de Afinidad:** Herramienta que sintetiza un conjunto de datos verbales (ideas, opiniones, temas, expresiones, etc.) agrupándolos en función de las relaciones naturales que existen entre ellos.
- 9.14. Diagrama de Causa-Efecto (diagrama de espina de pescado o de Ishikawa):** Herramienta que se utiliza para reflexionar sobre las relaciones que existen entre un efecto dado y sus causas potenciales, en una representación gráfica.
- 9.15. Diagrama de Flujo:** Es una representación con imágenes de las etapas de un proceso, útil para investigar las oportunidades de mejora, al obtener un conocimiento detallado del modo real de funcionamiento del proceso en ese momento. Los Diagramas de Flujos serán realizados mediante **BPMN** (Business Process Management Notation).
- 9.16. Diagrama de Pareto:** Gráfico de barras ordenadas de mayor a menor frecuencia, que compara la importancia de los diferentes factores que intervienen en un problema y ayuda a identificar cuáles son los aspectos prioritarios que deben tratarse.
- 9.17. Dueño de Proceso:** Persona que ocupa el cargo y tiene la responsabilidad del manejo del órgano, unidad orgánica o área, quién realiza la ejecución o desarrollo de un proceso y garantiza que el bien y servicio sea ofrecido en las mejores condiciones al ciudadano o destinatario del mismo. También se le conoce como dueño o propietario del proceso.
- 9.18. Economía:** Utilización racional de los recursos públicos ajustados estrictamente a los requerimientos.
- 9.19. Eficacia:** Consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano. Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- 9.20. Eficiencia:** Optimización de los resultados alcanzados por la administración pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución. Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- 9.21. Gestión por Procesos:** Enfoque metodológico que sistematiza actividades y procedimientos, tareas y formas de trabajo contenidas en la "cadena de valor", a fin de convertirlas en una secuencia, que asegure que los bienes y servicios generen impactos positivos para el ciudadano, en función de los recursos disponibles.
- Comprende la identificación, el análisis, la mejora o cambio radical e incluye el uso de herramientas, metodologías y su control.
- La gestión por procesos implica el desarrollo de las actuaciones siguientes:
- La identificación de los requerimientos, necesidades y expectativas de los diferentes destinatarios de las prestaciones y servicios públicos, así como de otros posibles grupos de interés.
  - La identificación de todos los procesos necesarios para la prestación del servicio público y la adecuada gestión de la entidad: procesos misionales, de soporte a la gestión y estratégicos; lo que se denomina mapa de procesos.
  - La definición del objetivo de cada uno de los procesos, así como de los beneficios que aporta a los grupos de interés a los que va dirigido.
  - La definición secuencial detallada y precisa, de las diferentes actividades que componen el proceso o procedimiento concreto, para el cumplimiento de los diferentes requerimientos, y en su caso su diagrama.
  - La definición de las obligaciones, así como de las autoridades y directivos encargados.
  - La definición de indicadores, que permitan la medición y control del desarrollo de la marcha adecuada del proceso



- g) La definición y desarrollo de un sistema de gestión que permita el seguimiento, evaluación y mejora continua, de la calidad de los procesos, y la prestación del servicio.
- h) La implementación de sistemas de gestión normalizados o estandarizados.
- 9.22. **Indicador:** Es una medida asociada a una característica del resultado, del bien y servicio, del proceso y del uso de los recursos; que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados.
- 9.23. **Innovación:** Cambios significativos para la mejora de bienes, servicios, procesos o de la efectividad organizacional y la creación de nuevo valor para las partes interesadas. Comprende la adopción de una idea, proceso, tecnología, producto o modelo de negocio que es o bien nuevo o se aplica en forma nueva. El resultado de la innovación es un cambio abrupto o disruptivo en resultados, productos o procesos.
- 9.24. **Integración:** Armonización de planes, procesos, información, decisión sobre los recursos, acciones, resultados y análisis para apoyar las metas clave a nivel de toda la entidad. La integración efectiva va más allá del alineamiento y se alcanza cuando los componentes individuales de un sistema de gestión de desempeño operan como una unidad totalmente interconectada.
- 9.25. **Macroproceso:** Véase la definición de proceso de nivel 0.
- 9.26. **Mapa de Procesos:** Representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tienen lugar en una entidad.
- 9.27. **Mejora Continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir requisitos y aumentar la satisfacción de los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios y de otras partes interesadas.
- Acciones destinadas a la mejora, son las siguientes:
- a) el análisis y la evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora;
  - b) el establecimiento de los objetivos para la mejora;
  - c) la búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos;
  - d) la evaluación de dichas soluciones y su selección;
  - e) la implementación de la solución seleccionada;
  - f) la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos;
  - g) la formalización de los cambios.
- 9.28. **Metas:** Condiciones futuras o niveles de desempeño que se intenta alcanzar. Son puntos finales que guían la acción. Pueden ser tanto de corto como de largo plazo. Las metas cuantitativas, frecuentemente mencionadas como "objetivos", incluyen un valor numérico o un rango.
- 9.29. **Misión:** Función global de una entidad. La misión responde a la pregunta: ¿Qué está intentando alcanzar la entidad? La misión puede definir quiénes son los destinatarios de los bienes y servicios a ser atendidos, las competencias esenciales o la tecnología utilizada. Declaración que describe el propósito o razón de ser de una entidad.
- 9.30. **Objetivos Estratégicos:** Respuestas o aspiraciones de una entidad para abordar los principales cambios, mejoras, o desafíos de la competitividad o sociales y del cumplimiento de su misión. Generalmente se enfocan tanto en aspectos internos como externos y se relacionan con las principales oportunidades (desafíos estratégicos). Establecen las orientaciones a largo plazo de una entidad y guían la asignación y la redistribución de recursos.
- 9.31. **Partes Interesadas:** Todos los grupos que son o pueden verse afectados por las acciones y éxito de la entidad. Ejemplos de partes interesadas son: destinatarios de los bienes y servicios, trabajadores, socios/aliados, accionistas, directorio, donantes, proveedores, contribuyentes, cuerpos reguladores; y comunidades locales y profesionales.

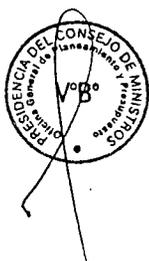


- 9.32. Plan de Acción (Plan de trabajo institucional):** Acciones específicas para alcanzar objetivos estratégicos tanto de largo como de corto plazo. Los planes de acción incluyen detalles de compromisos de recursos y horizontes temporales para su cumplimiento. El desarrollo de los planes de acción representa la etapa crítica en la planificación cuando los objetivos estratégicos y las metas se especifican de manera tal que se puedan desplegar a través de toda la entidad en forma efectiva y entendible.
- 9.33. Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Conjunto de actividades relacionadas entre sí, que tienen el propósito de producir un resultado o producto para un destinatario de bienes y servicios (internos o externos). Generalmente los procesos involucran combinaciones de personas, máquinas, herramientas, técnicas y materiales en una serie definida de pasos y acciones. Los procesos raramente operan en forma aislada y deben ser considerados en relación con otros procesos que pueden influir en ellos.
- 9.34. Proceso de Nivel 0:** Usualmente se utiliza el término **Macroproceso** para denominar grupos de procesos.
- 9.35. Proceso de Nivel 1:** Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
- 9.36. Proceso de Nivel 2:** Segundo nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
- 9.37. Proceso de Nivel 3:** Tercer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
- 9.38. Proceso de Nivel N:** Último nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0. Se describe a través de procedimientos que lo conforman.
- 9.39. Procedimiento:** Es la descripción de forma específica y detallada del último nivel desagregado del proceso, de cómo se lleva a cabo. Son las instrucciones, pautas, pasos que describen la forma de ejecutar un proceso de Nivel N.
- 9.40. Producto:** Bien o servicio creado por el proceso.
- 9.41. Productividad:** Medida de la eficiencia del uso de los recursos. Aunque el término es aplicado a menudo a factores individuales, tales como el personal (productividad del trabajo), máquinas, materiales, energía y capital, el concepto de productividad se aplica también a la totalidad de los recursos empleados para producir resultados.
- 9.42. Propósito:** Razón fundamental por la cual una entidad existe. El rol primario del propósito es inspirar a una entidad y guiarla a establecer sus valores. El propósito es generalmente amplio y permanente.
- 9.43. Proveedor:** Entidad o persona que proporciona un bien y servicio. Un proveedor puede ser interno o externo a la entidad. En una situación contractual el proveedor puede denominarse "contratista".
- 9.44. Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- 9.45. Satisfacción del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios:** Percepción del usuario o cliente interno y externo sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- 9.46. Servidor Público:** Todas las personas activamente involucradas en cumplir el trabajo de la entidad, incluyendo los trabajadores (permanentes, a tiempo parcial, temporales, personal contratado supervisado por la entidad) y voluntarios, cuando corresponda. El personal incluye a los líderes de equipos, supervisores y gerentes a todo nivel.
- 9.47. Tarea:** Pasos a seguir para la ejecución de una actividad.
- 9.48. Visión:** Estado futuro deseado de la entidad. La visión describe hacia dónde la entidad está orientada, lo que intenta ser o cómo desea ser percibida en el futuro.



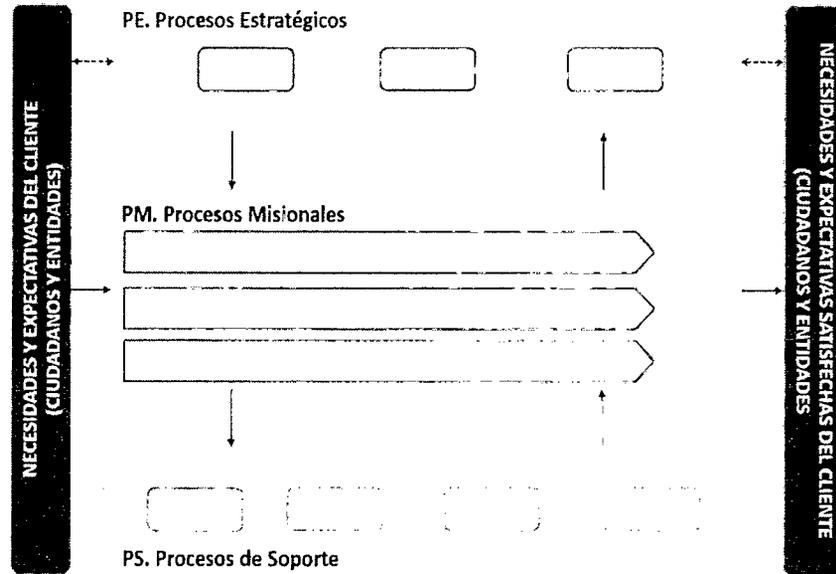
## ANEXOS<sup>12</sup>:

- ANEXO N° 1: Matriz Cliente - Producto
- ANEXO N° 2-A: Inventario de Procesos
- ANEXO N° 2-B: Inventario de Procesos y Procedimientos
- ANEXO N° 3: Modelo de Mapa de Procesos
- ANEXO N° 4: Ficha Técnica de Proceso Nivel 0
- ANEXO N° 5: Ficha del Indicador
- ANEXO N° 6: Acta de Constitución de Equipo de Procesos
- ANEXO N° 7: Modelo de Plan de Trabajo
- ANEXO N° 8: Modelo de Diagrama de Bloques
- ANEXO N° 9: Ficha de Procesos de Nivel 1, 2,... hasta N-1
- ANEXO N° 10: Ficha de Procedimientos
- ANEXO N° 11: Diagrama de Flujo de Procedimiento
- ANEXO N° 12: BPMN (Business Process Management Notation)
- ANEXO N° 13: Modelo de Carátula del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos
- ANEXO N° 14: Acta de Constitución del Proyecto de Mejora



<sup>12</sup> Todos los anexos de la presente Directiva serán facilitados por la Oficina General de Planeamiento de la Presidencia del Consejo de Ministros, cuando sean requeridos.

ANEXO N° 3: MODELO DE MAPA DE PROCESOS NIVEL 0

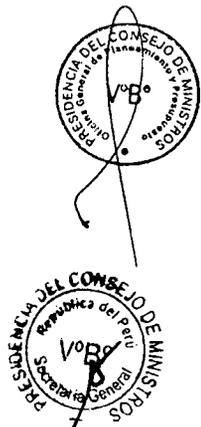


ANEXO N° 4: FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0

(17)

 <b>PERÚ</b> Presidencia del Consejo de Ministros		FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			Código:	
					Versión:	
					Fecha:	
					Página:	
1. NOMBRE		4. DUEÑO DEL PROCESO				
2. OBJETIVO		5. REQUISITOS				
3. ALCANCE		6. CLASIFICACIÓN				
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO						
7. PROVEEDOR	8. ENTRADA	9. PROCESOS NIVEL 1	10. SALIDA	11. DESTINATARIO DE BIENES Y/O SERVICIOS		
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO						
12. CONTROL O INSPECCIONES		13. RECURSOS	14. DOCUMENTOS Y FORMATOS			
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
15. REGISTROS			16. INDICADORES			
			Ver ficha de indicadores de Desempeño			
Elaborado por:			Validado por:			
Nombre:			Nombre:			
Carga:			Carga:			
Firma			Firma			

(18)



ANEXO N° 6: MODELO DE ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DE PROCESOS

 <b>ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DE PROCESO "X"</b>	
<b>Responsable del Equipo (Dueño del Proceso Nivel 0):</b>	
<b>Órgano del Responsable del Proceso Nivel 0:</b>	
<b>Objetivo del Equipo:</b>	Elaborar el Manual de Gestión de Procesos y Procedimiento del Proceso "X"
<b>Fecha:</b>	
<b>Coordinador del Equipo</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear el avance en la identificación, descripción y diagramación de los procesos de nivel 1,2, N del Proceso "X" de Nivel 0.</li> <li>• Coordinar con los Órganos y otras dependencias de la PCM los temas relacionados con la identificación, descripción y diagramación de los procesos de nivel 1,2, n del Proceso "X" de Nivel 0.</li> <li>• Validar con el equipo de trabajo y la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto el avance de los trabajos realizados.</li> <li>• Dirigir y consolidar la elaboración del Proyecto de Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (MGPP) e Informe Técnico sustentatorio del Proyecto de MGPP, para ser presentado a la OGPP.</li> </ul>	
<b>Integrantes del Equipo de Trabajo de Procesos</b>	
<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Cargo</b>
1.	
2.	
3.	
.	
<b>FUNCIONES DEL EQUIPO DE TRABAJO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los procesos de nivel 1, 2, ...N.</li> <li>• Recopilar información de los procesos identificados</li> <li>• Realizar los Diagramas de Bloques y de Flujo de los procesos identificados, según corresponda.</li> <li>• Documentar los procesos según las Fichas de Procesos y Fichas de Procedimientos, según corresponda.</li> <li>• Validar los Diagramas y Fichas correspondientes con los responsables de los procesos correspondiente.</li> </ul>	
<b>Firma del Responsable del Equipo:</b>	
<b>Firma del Coordinador del Equipo:</b>	

ANEXO N° 7: MODELO DE PLAN DE TRABAJO

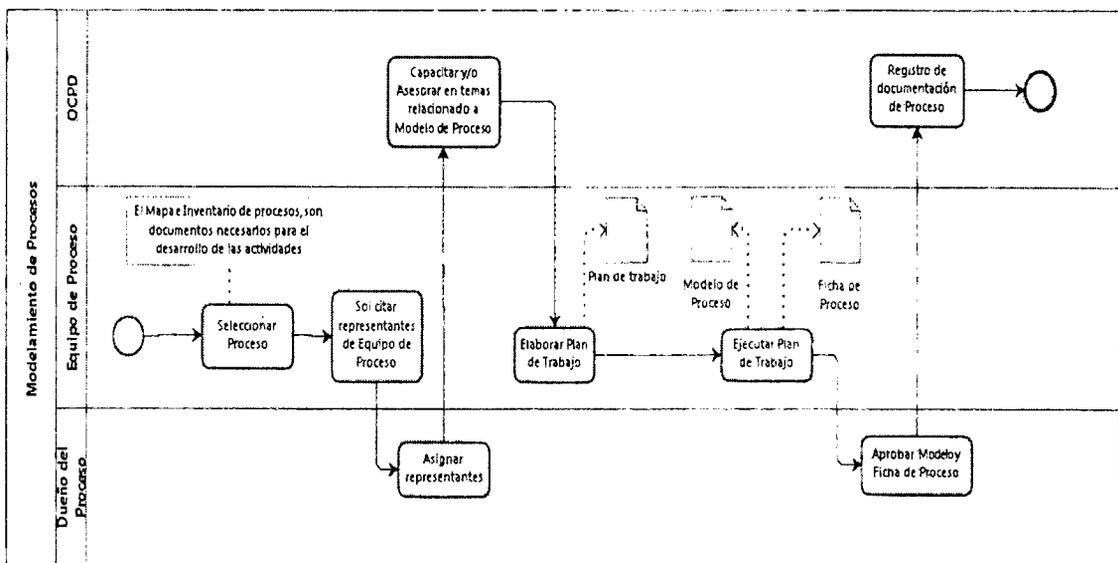
 <b>PLAN DE TRABAJO</b>			
<b>Nombre del Equipo:</b>	Especifica nombre del Equipo de Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos o Equipo de Proyecto de Mejora	<b>Responsable del Equipo:</b>	Especifica responsable del Equipo de Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos o Equipo de Proyecto de Mejora
<b>Objetivo:</b>	Especifica el objetivo que quiere alcanzar el equipo	<b>Resultado:</b>	Especifica el resultado a alcanzar con la ejecución del plan de Trabajo
<b>Fecha de Inicio:</b>	Especifica la fecha de inicio del plan de trabajo	<b>Fecha de Fin:</b>	Especifica la fecha de fin del plan de trabajo
<b>Integrantes del Equipo de Trabajo</b>			
<b>N°</b>	<b>Nombre</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Firma</b>
1.	Especifica nombre completo de los Integrantes del equipo	Especifica el nombre del Órgano, Unidad Organica a la que pertenece el integrante del equipo	Firma de los integrantes del equipo
2.			
.			
	<b>Actividades</b>	<b>Entregable</b>	<b>Responsable</b>
1.	Especifica las actividades a realizar para alcanzar el objetivo del Plan.	Especifica los entregables de cada actividad a realizar	Especifica los responsables de realizar cada actividad
2.			
<b>Cronograma de Actividades</b>			



ANEXO N° 10: FICHA DE PROCEDIMIENTOS

 <b>PERÚ</b> Presidencia del Consejo de Ministros				<b>FICHA DE PROCEDIMIENTO</b>		<b>Código:</b>	Ident. código
						<b>Versión:</b>	Ident. versión
						<b>Fecha:</b>	Ident. Fecha
						<b>Página:</b>	Ident. Página
<b>NOMBRE</b>		Indica el nombre del procedimiento					
<b>OBJETIVO</b>		Indica el objetivo del procedimiento					
<b>ALCANCE</b>		Indica en qué actividad inicia y qué actividad termina el procedimiento					
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTADO DE PROCESOS DE NIVEL 2		SALIDA	CIUDADANO O DESTINATARIO DE BIENES Y/O SERVICIOS		
		ACTIVIDAD	EJECUTOR				
Especifica a los proveedores internos y externos	Especifica cuáles son las entradas	Describe de manera secuencial el desarrollo de las actividades que se realizan.	Indica quién realiza o ejecuta la actividad.	Especifica cuáles son los productos (bienes y/o servicios)	Especifica usuarios o clientes internos y externos.		
<b>REGISTROS</b>				<b>INDICADORES</b>			
Define los registros que se generan en el procedimiento				Define los indicadores que midan la eficacia, eficiencia y oportunidad del proceso. <b>Ver Ficha de Indicadores de Desempeño</b>			

ANEXO N° 11: DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTO



Fuente: Elaboración propia



ANEXO N° 14: MODELO DE ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA

**ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA**

<b>NOMBRE DEL PROYECTO DE MEJORA:</b>	<b>SIGLAS DEL PROYECTO</b>

**FINALIDAD DEL PROYECTO DE MEJORA:**

**DESCRIPCION DEL PROYECTO DE MEJORA:**

**OBJETIVOS DEL PROYECTO DE MEJORA:**

CONCEPTO	OBJETIVOS	CRITERIO DE ÉXITO
1. Alcance		
2. Tiempo		
3. Costo		
4. Cobertura		
5. Calidad		

**RESPONSABLE DEL PROYECTO:**

NOMBRE	Cargo / puesto	Órgano / Unidad Orgánica	Correo electrónico	Teléfono fijo / Anexo

**INTEGRANTES DEL EQUIPO DEL PROYECTO DE MEJORA:**

NOMBRE	Cargo / puesto	Órgano / Unidad Orgánica	Correo electrónico	Teléfono fijo / Anexo
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

**IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORA:**

Problema identificado	
Causas del problema	
Resultado esperado	
Oportunidad de mejora	
Tipo de mejora	
Objetivo	
Público Objetivo	
Relevancia de la mejora	



PLANIFICACIÓN Y CRONOGRAMA DEL PROYECTO DE MEJORA:			
Inicio estimado:			
Fin estimado:			
Actividades	Responsable	Puesto	Fecha Programada (Plazos)
1.			
2.			
3.			
4.			

PRESUPUESTO PRELIMINAR DEL PROYECTO DE MEJORA:	
CONCEPTO	MONTO (S/.)

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA:	
JUSTIFICACIÓN CUALITATIVA	JUSTIFICACIÓN CUANTITATIVA

IMPACTO DEL PROYECTO DE MEJORA:	
ANTES	DESPUÉS
•	•
•	•
•	•

ÓRGANOS QUE INTERVIENEN EN EL PROYECTO	
ÓRGANOS	ROL QUE DESEMPEÑA

PRINCIPALES AMENAZAS DEL PROYECTO (RIESGOS NEGATIVOS)

PRINCIPALES OPORTUNIDADES DEL PROYECTO (RIESGOS POSITIVOS)

INSTANCIA QUE AUTORIZA EL PROYECTO		
NOMBRE	CARGO	FECHA

