



Resolución de Secretaría General

Lima, 11 SEP. 2020

N° 031-2020-PCM/SG

VISTOS:

El Memorando N° D001148-2020-PCM-OGPP e Informe N° D000039-2020-OGPP-CYG, de la Oficina General de Planificación y Presupuesto;

CONSIDERANDO:

Que, la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, 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 del ciudadano;

Que, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, que comprende como uno de los Pilares centrales de dicha política, la "Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional", los cuales deben implementarse paulatinamente en todas las entidades a fin de brindar a los ciudadanos servicios de manera más eficiente y lograr resultados que los beneficien;

Que, a través de la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, se aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, "Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública", que tiene por finalidad poner a disposición de las entidades de la administración pública lineamientos técnicos para la implementación de la gestión por procesos como herramienta de gestión que contribuya con el cumplimiento de los fines institucionales y, en consecuencia, genere un impacto positivo en el bienestar de los ciudadanos;

Que, por Resolución de Secretaría General N° 047-2019-PCM/SG se aprueba el "Mapa de procesos de la Presidencia del Consejo de Ministros", en sus niveles más agregados (Nivel 0 y 1) y se da por iniciado el proceso de implementación de la Gestión por Procesos en la Presidencia del Consejo de Ministros;

Que, mediante Resolución Ministerial N° 247-2019-PCM, se aprueba la Directiva N° 001-2019-PCM, "Lineamientos para la elaboración y aprobación de directivas en la Presidencia del Consejo de Ministros";

Que, el sub numeral 4.2 de la citada Directiva, señala que la Oficina General de Planificación y Presupuesto es la encargada de conducir las acciones de formulación, aprobación y modificación de las directivas en la Presidencia del Consejo de Ministros;



Que, según lo establece el artículo 24 del Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, aprobado por Decreto Supremo N° 022-2017-PCM, la Oficina General de Planificación y Presupuesto es el órgano responsable de conducir y coordinar los sistemas administrativos de presupuesto público e inversión pública, así como de planificación a mediano y corto plazo, racionalización, cooperación técnica y asuntos internacionales del sector, de conformidad con la normativa vigente;

Que, mediante los documentos de Vistos, la Oficina General de Planificación y Presupuesto, propone y sustenta la aprobación del proyecto de Directiva denominada "Metodología para la implementación de la gestión por procesos en la Unidad Ejecutora N° 003: Secretaría General de la Presidencia del Consejo de Ministros", que tiene por objetivo establecer los lineamientos y disposiciones técnicas internas que uniformen criterios, orienten y faciliten la implementación progresiva de la gestión por procesos, a fin de lograr la eficiencia y eficacia de los procesos institucionales de la entidad;

Que, en consecuencia, resulta necesaria la aprobación de la Directiva denominada "Metodología para la implementación de la gestión por procesos en la Unidad Ejecutora N° 003: Secretaría General de la Presidencia del Consejo de Ministros", por lo que, corresponde emitir el acto resolutivo respectivo;

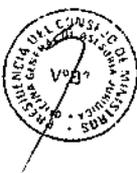
De conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo; y, el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, aprobado por Decreto Supremo N° 022-2017-PCM.

SE RESUELVE:

Artículo 1. Aprobar la Directiva N° 001 -2020-PCM/SG, denominada "Metodología para la implementación de la gestión por procesos en la Unidad Ejecutora N° 003: Secretaría General de la Presidencia del Consejo de Ministros", que como Anexo, forma parte integrante de la presente resolución.

Artículo 2. Disponer que la presente resolución y su Anexo, sean publicados en el Portal Institucional de la Presidencia del Consejo de Ministros (www.gob.pe/pcm).

Regístrese y Comuníquese.




.....
Úrsula Desilú León Chempén
Secretaría General
Presidencia del Consejo de Ministros

**METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA
UNIDAD EJECUTORA N° 003: SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO
DE MINISTROS**

DIRECTIVA N° 001-2020-PCM/SG

1. OBJETO

Establecer los lineamientos y disposiciones técnicas que uniformicen criterios, orienten y faciliten la implementación progresiva de la gestión por procesos en la Unidad Ejecutora N° 003: Secretaría General de la Presidencia del Consejo de Ministros, en adelante "PCM", a fin de contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales y en consecuencia, lograr un impacto positivo en el bienestar de los ciudadanos.

2. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en la presente Directiva son de aplicación y obligatorio cumplimiento por las unidades de organización de la PCM.

3. BASE NORMATIVA

- 3.1. Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- 3.2. Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- 3.3. Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- 3.4. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021.
- 3.5. Decreto Supremo N° 022-2017-PCM, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros.
- 3.6. Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
- 3.7. Resolución Ministerial N° 247-2019-PCM, que aprueba la Directiva N° 001-2019-PCM "Lineamientos para la elaboración y aprobación de Directivas en la Presidencia del Consejo de Ministros".
- 3.8. Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP "Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública".
- 3.9. Resolución de Secretaría General N° 047-2019-PCM/SG, que aprueba el "Mapa de Procesos de la Presidencia del Consejo de Ministros", en sus niveles más agregados (Nivel 0 y 1), y da por iniciado el proceso de implementación de la Gestión por Procesos en la Presidencia del Consejo de Ministros.

4. RESPONSABILIDADES

- 4.1. La Oficina General de Planificación y Presupuesto, en adelante "OGPP", es responsable de conducir y brindar asesoramiento en cada una de las fases de implementación de la Gestión por Procesos en la PCM.
- 4.2. Las Unidades de Organización, son responsables de lo siguiente:
 - i) Cumplir con las disposiciones contenidas en la presente Directiva;
 - ii) Elaborar los documentos de los procesos en los cuales es dueño de procesos, con el asesoramiento de la OGPP;
 - iii) Realizar el seguimiento, medición y análisis de los resultados del desempeño de los procesos, para a partir de ello realizar las mejoras que correspondan.



- 4.3. La Oficina General de Asesoría Jurídica, en adelante "OGAJ", es responsable de emitir opinión legal respecto al proyecto de Resolución de Secretaría General que aprueba la documentación relacionada a la gestión por procesos.
- 4.4. La Secretaría General, en adelante "SG", es responsable de aprobar la documentación relacionada a la gestión por procesos.

5. DISPOSICIONES GENERALES

5.1. Gestión por Procesos

La implementación de la gestión por procesos en la PCM, es progresiva; y, se desarrolla en tres (3) fases: i) Determinación de Procesos; ii) Seguimiento, medición y análisis de procesos; y, iii) Mejora de Procesos.

Los documentos de gestión por procesos en la PCM son: i) Mapa de procesos; y, ii) Manual de procedimientos.

5.2. De la conformación de los Equipos Responsables de los Procesos

En coordinación con las unidades de organización de la PCM, la OGPP solicita por cada proceso nivel 0, la designación de un Equipo Responsable encargado de aplicar las disposiciones contenidas en la presente Directiva y en la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP. Dicho equipo se conforma con los siguientes integrantes, quienes asumen los roles que se citan:

- **Dueño del Proceso:** Es quien tiene la responsabilidad y la autoridad para asegurar la disponibilidad de recursos, diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto. Además, tiene el rol de revisar y remitir a la OGPP la documentación generada en materia de procesos para gestionar su aprobación.
- **Representante del dueño del proceso:** Es el/la servidor/a civil encargado de la consolidación de las sugerencias y observaciones de los participantes del equipo, asimismo, participa en la elaboración y presentación al dueño del proceso de la documentación producida para su revisión.
- **Participantes:** Servidores/as civiles con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeña. Proporcionan información relevante de los procesos, elaboran las fichas técnicas de procesos, diagramas de procesos por unidad de organización, fichas de indicadores de desempeño del proceso, fichas de procedimientos y, diagramas de procesos por puesto.
- **Facilitador metodológico:** Es un representante de la OGPP con conocimiento técnico sobre gestión por procesos que brinda el asesoramiento al equipo y revisa la documentación producida sobre los aspectos técnicos contenidos en la presente Directiva.

El Equipo Responsable del Proceso debe estar conformado por los/las servidores/as de todas las unidades de organización que participan en el proceso

En caso el proceso involucre a una sola unidad de organización, el Equipo Responsable del Proceso cuenta con cuatro (4) integrantes como mínimo y seis (6) integrantes como máximo.

En caso el proceso involucre a más de una unidad de organización, el Equipo Responsable del Proceso cuenta con seis (6) integrantes como mínimo y ocho (8) integrantes como máximo.



5.3. De la difusión, sensibilización y custodia

- 5.3.1. La OGPP, en coordinación con las unidades de organización que correspondan, implementa acciones de difusión y sensibilización sobre la implementación de la Gestión por Procesos en la PCM.
- 5.3.2. La OGPP proporciona a las unidades de organización, la asistencia técnica y/o brinda los talleres necesarios para la identificación, formulación, implementación, seguimiento y evaluación de la documentación relacionada con los procesos. Asimismo, remite a los Dueños de los Procesos, los documentos aprobados en materia de gestión por procesos y capacita en la implementación de estos a los/as servidores/as civiles involucrados en el proceso o que por sus funciones guarden relación con el mismo.
- 5.3.3. La OGPP, en coordinación con las unidades de organización correspondientes, es la encargada de tramitar la difusión de la implementación de la Gestión por Procesos en la PCM, a través del envío de correos electrónicos a los/as servidores/as civiles de la PCM.
- 5.3.4. La Oficina de Tecnologías de Información, publica la documentación relacionada con la Gestión por Procesos en la intranet de la PCM, y la Oficina de Prensa e Imagen Institucional hace lo propio en el portal institucional. En ambos casos, la publicación se realiza al día siguiente de haber sido aprobados los referidos documentos.
- 5.3.5. La documentación aprobada en materia de Gestión por Procesos es archivada y custodiada por la OGPP.

6. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

6.1. Fase I: Determinación de Procesos

La determinación de los procesos en la PCM consiste en la identificación de los procesos y la caracterización de los elementos que lo conforman, a fin de que, en las siguientes fases se mida sus desempeños y se mejoren continuamente.

Esta fase implica que los Equipos Responsables de los Procesos, cumplan con los siguientes pasos: **(i)** Identificación de productos; **(ii)** Identificación de procesos; **(iii)** Caracterización de los Procesos; **(iv)** Determinación de la secuencia e interacción de los procesos; y, **(v)** Aprobación y difusión de los documentos generados.

Cabe resaltar que el orden de los pasos (iii) y (iv) pueden cambiar entre sí.

Los documentos de procesos que se generan en esta fase son:

- Mapa de Procesos
- Manual de Procedimientos

A continuación, se describe cómo se desarrollan, revisan y aprueban los documentos de procesos que se generan en esta fase:

6.1.1. Mapa de Procesos – Pasos: Identificación de productos y procesos



Elaboración del Mapa de procesos - Productos y procesos identificados

La OGPP, en coordinación con las unidades de organización desarrolla a partir de la identificación de productos y procesos, la propuesta del Mapa de Procesos. Para ello, realizan lo siguiente:

- 6.1.1.1. Identifican los productos de la PCM, analizando las normas sustantivas que asignan competencias a la entidad; y adicionalmente, consideran las Políticas Nacionales y Sectoriales de competencia de la PCM y el Reglamento de Organización y Funciones de la PCM. Dichos productos (bienes y servicios) y las personas que lo reciben, son consignados en el Anexo N° 2. Matriz producto - Persona que recibe el Producto.
- 6.1.1.2. Determinan los procesos misionales u operativos necesarios para elaborar o brindar los productos identificados. Con dicha información, se realiza la identificación de los procesos estratégicos, y los de apoyo o de soporte. Estos procesos se agrupan por tener objetivos comunes, utilizando el formato establecido en el Anexo N° 3. Inventario de procesos.
- 6.1.1.3. La OGPP elabora la representación gráfica mediante diagramas de bloque del Mapa de Procesos y elabora la propuesta del documento Mapa de Procesos a fin que se continúe con el trámite de aprobación. La estructura se muestra en el Anexo N° 4. Mapa de procesos.

Actualización del Mapa de Procesos - Productos y procesos identificados

- 6.1.1.4. Sobre el Mapa de Procesos aprobado¹, la OGPP determina y gestiona la aprobación de su actualización, en los siguientes casos:
 - Por modificación de normas sustantivas que asignan competencias a la PCM
 - Por modificación de las Políticas Nacionales y Sectoriales de competencia de la PCM.
 - Por modificación del Reglamento de Organización y Funciones de la PCM.
 - A propuesta de las unidades de organización de la PCM, sustentada a través de un Informe que evidencie la implementación de mejoras que han tenido un impacto favorable en los procesos.
- 6.1.1.5. La OGPP elabora la propuesta de actualización del documento Mapa de Procesos, cuya estructura se muestra en el Anexo N° 3. Mapa de Procesos.
- 6.1.1.6. Para dicho fin, la OGPP revisa los bienes y servicios que se prestan y las personas que lo reciben, pudiendo ser estos internos o externos reflejados en el Anexo N° 2. Matriz producto - Persona que recibe el Producto; así como, revisa los procesos que generan



¹ Aprobado con Resolución de Secretaría General N° 047-2019-PCM/SG.

dichos productos, los que han sido agrupados por tener objetivos comunes, utilizando el formato establecido en el Anexo N° 4. Inventario de procesos.

- 6.1.1.7. De haberse determinado la necesidad de modificación, la OGPP actualiza los procesos necesarios para alcanzar los resultados previstos.
- 6.1.1.8. La OGPP actualiza mediante diagramas de bloque la representación gráfica del Mapa de Procesos.

Revisión y aprobación del Mapa de Procesos - Productos y procesos identificados

- 6.1.1.9. La OGPP remite a la OGAJ con copia a la Secretaría Administrativa (SA), la elaboración o actualización del Mapa de Procesos, adjuntando el informe técnico que sustenta su aprobación y el proyecto de Resolución de Secretaría General que lo aprueba.
- 6.1.1.10. La OGAJ, de encontrar observaciones al proyecto de Resolución de Secretaría General, de ser el caso, lo devuelve a la OGPP y efectúa las coordinaciones necesarias para el levantamiento de observaciones, según corresponda.
- 6.1.1.11. Si la OGAJ no tiene observaciones o estas han sido subsanadas, emite en un plazo no mayor a diez (10) días hábiles, de recibido el expediente, el informe con la opinión legal favorable y remite el expediente a la SG para su aprobación.
- 6.1.1.12. La Secretaría General valida y aprueba mediante Resolución la elaboración o actualización del Mapa de Procesos.

6.1.2. Mapa de Procesos – Pasos: Caracterización y determinación de la secuencia e interacción de los procesos

Elaboración del Mapa de Procesos - caracterización y determinación de la secuencia e interacción de los procesos

- 6.1.2.1. Una vez aprobada o actualizada la representación gráfica y procesos del Mapa de Procesos, la OGPP solicita la designación de los Equipos Responsables de los procesos de acuerdo con lo establecido en el numeral 5.2 de la presente Directiva.
- 6.1.2.2. Cada Equipo Responsable de un proceso de nivel 0, elabora un cronograma de trabajo para el desarrollo de la propuesta de su caracterización y diagramación de procesos correspondiente, el cual es validado por la OGPP.
- 6.1.2.3. Los participantes del Equipo Responsable de los Procesos, con el apoyo del Representante del Dueño del Proceso y el asesoramiento del Facilitador metodológico, elaboran o actualizan la caracterización y diagramación de procesos por cada nivel 0.



- 6.1.2.4. Por cada nivel de proceso identificado en el Anexo N° 4. Inventario de procesos, es obligatorio se elabore la Ficha técnica de procesos, que permite identificar los principales elementos de cada proceso. Ver Anexo N° 5. Ficha técnica de proceso.
- 6.1.2.5. Asimismo, por cada nivel de proceso identificado, se elabora un Diagrama de proceso que incluye la descripción de la secuencia lógica e interacción de las actividades que conforman el proceso, con el detalle de las unidades de organización que intervienen en el mismo, sus elementos de entrada, sus productos y las personas que reciben dichos productos. Ver Anexo N° 6. Diagrama de proceso por unidad de organización y Anexo N° 10. Elementos básicos para la diagramación de procesos.
- 6.1.2.6. Por cada nivel de proceso identificado en el Anexo N° 4. Inventario de procesos, es obligatorio que se elabore la Ficha de indicador de desempeño del proceso, que permite definir los factores más relevantes del Indicador que ha sido previamente definido en la Ficha técnica de procesos, y el cual está vinculado directamente con el objetivo del proceso. Un proceso puede tener más de un indicador, siempre y cuando proporcione información relevante sobre los resultados del proceso. Sin embargo, tener un exceso de ellos o establecer a unos que no aporten valor, solo dificulta la gestión de la PCM. Ver Anexo N° 7. Ficha de indicador de desempeño del proceso.
- 6.1.2.7. El dueño del proceso valida y remite a la OGPP la propuesta de caracterización y diagramación de procesos que forma parte del Mapa de Procesos, el cual contiene las Fichas técnicas de procesos, Diagramas de procesos y Fichas de Indicador de desempeño del proceso. La estructura de dicho Mapa de procesos se muestra en el Anexo N° 3. Mapa de procesos.

Revisión y aprobación del Mapa de Procesos - caracterización y determinación de la secuencia e interacción de los procesos

- 6.1.2.8. La OGPP revisa los aspectos formales y técnicos de la caracterización y diagramación de procesos. De encontrar observaciones y, de ser el caso, lo devuelve entablando las coordinaciones necesarias con el Dueño del Proceso con la finalidad que subsane las observaciones.
- 6.1.2.9. Si la OGPP no tiene observaciones o estas han sido subsanadas, elabora en un plazo no mayor a diez (10) días hábiles, de recibido el expediente, el informe técnico favorable para la aprobación de la caracterización y diagramación de procesos que forman parte del Mapa de Procesos, y el proyecto de Resolución de Secretaría



General que lo aprueba, y remite el expediente a la OGAJ con copia a la Secretaría Administrativa.

6.1.2.10. La OGAJ, de encontrar observaciones al proyecto de Resolución de Secretaría General, de ser el caso, lo devuelve a la OGPP y efectúa las coordinaciones necesarias para el levantamiento de observaciones, según corresponda.

6.1.2.11. Si la OGAJ no tiene observaciones al proyecto de Resolución de Secretaría General o estas han sido subsanadas, emite en un plazo no mayor a diez (10) días hábiles, de recibido el expediente, el informe con la opinión legal favorable y remite el expediente a la SG para su aprobación.

6.1.2.12. La SG aprueba mediante Resolución la caracterización y diagramación de procesos, el cual contiene las Fichas técnicas de procesos, Diagramas de procesos y Fichas de indicador de desempeño de procesos que se incorporan al Mapa de Procesos.

6.1.3. Manual de Procedimientos

Elaboración del Manual de Procedimientos

6.1.3.1. Los Equipos Responsables de los procesos, en base a la información del Mapa de Procesos aprobado, pueden documentar procedimientos, cuando el proceso vinculado cumpla alguno de los siguientes criterios:

- Involucre servidores con competencias diversas.
- Representa una alta carga de trabajo operativa.
- No cuente con un nivel de tecnificación o automatización.
- Es ejecutado por personal con alta rotación.
- El personal involucrado no cuente con las competencias técnicas suficientes como para ejecutar las actividades siguiendo instrucciones no documentadas del dueño del proceso.

6.1.3.2. Para ello, los Equipos Responsables de los procesos, según corresponda, elaboran un cronograma de trabajo para la elaboración de la propuesta de su Manual de Procedimientos correspondiente, el cual es validado por la OGPP.

6.1.3.3. Los participantes del Equipo Responsable de los Procesos, con el apoyo del representante del Dueño del Proceso y el asesoramiento del Facilitador metodológico, elaboran o actualizan el Manual de Procedimientos. Para documentar los procedimientos identificados, es obligatorio elaborar la Ficha de procedimiento, que permite identificar los principales elementos de cada proceso. Con la información de estas fichas se puede desarrollar de manera



opcional los diagramas de proceso por puesto correspondientes. Ver Anexo N° 8. Ficha de procedimiento.

- 6.1.3.4. De manera opcional, se elabora el Diagrama de proceso por puesto, que representa gráficamente la secuencia de actividades del procedimiento y los puestos que la ejecutan. Ver Anexo N° 9. Diagrama de proceso por puesto y Anexo N° 10. Elementos básicos para la diagramación de procesos.
- 6.1.3.5. Debe cautelarse la coherencia entre la Ficha de procedimiento y el Diagrama de proceso por puesto.
- 6.1.3.6. De manera opcional, y de acuerdo al análisis realizado por la OGPP, se solicita opinión de las unidades de organización usuarias para la elaboración del procedimiento.
- 6.1.3.7. Los participantes consolidan los Procedimientos y elaboran la propuesta del Manual de Procedimientos, el cual contiene las Fichas de procedimientos y su respectivos Diagramas de procesos por puesto. La estructura de dicho Manual se muestra en el Anexo N° 11. Manual de procedimientos.
- 6.1.3.8. El Dueño del Proceso valida el Manual de Procedimientos y lo remite a la OGPP.

Revisión y Aprobación del Manual de Procedimientos

- 6.1.3.9. La OGPP revisa los aspectos formales y técnicos de los documentos remitidos. De encontrar observaciones y, de ser el caso, lo devuelve entablado las coordinaciones necesarias con el Dueño del proceso relacionado a fin que subsane las observaciones.
- 6.1.3.10. Si la OGPP no tiene observaciones o estas han sido subsanadas, elabora en un plazo no mayor a diez (10) días hábiles, de recibido el expediente, el informe técnico favorable para la aprobación del Manual de procedimientos, y el proyecto de Resolución de Secretaría General que lo aprueba, y remite el expediente a la OGAJ con copia a la Secretaría Administrativa.
- 6.1.3.11. La OGAJ, de encontrar observaciones al proyecto de Resolución de Secretaría General, de ser el caso, lo devuelve a la OGPP y efectúa las coordinaciones necesarias para el levantamiento de observaciones, según corresponda.
- 6.1.3.12. Si la OGAJ no tiene observaciones al proyecto de Resolución de Secretaría General o estas han sido subsanadas, emite en un plazo no mayor a diez (10) días hábiles, de recibido el expediente, el



informe con la opinión legal favorable y remite el expediente a la SG para su aprobación.

6.1.3.13. La SG aprueba mediante Resolución el Manual de procedimientos.

6.2. Fase II: Seguimiento, Medición y Análisis de Procesos

- 6.2.1. El seguimiento, medición y análisis de los procesos consiste en evaluar el desempeño de los procesos cuantificando sus resultados, a fin de identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones oportunas y encaminar hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.
- 6.2.2. En función a las Fichas de indicador de desempeño del proceso, los dueños de los procesos son responsables de recolectar y procesar los datos correspondientes a los indicadores de los procesos, a fin de cuantificarlos.
- 6.2.3. La OGPP solicita a los dueños de procesos los resultados obtenidos de los indicadores, los registra y centraliza en una base de datos única de indicadores de desempeño de procesos de la PCM.
- 6.2.4. En función a los resultados obtenidos de los párrafos anteriores, la OGPP asesora a los dueños de los procesos en sus respectivos análisis, oportunidad en la cual, puede evidenciarse, brechas en el cumplimiento de las metas de los procesos, las cuales son atendidas en la fase III.
- 6.2.5. En esta fase se realiza también la auditoría de los procesos, que tiene como objetivo, determinar el grado de avance alcanzado de los requisitos y estándares del proceso. Los hallazgos de las auditorías se utilizan para evaluar la eficacia de los procesos y para identificar oportunidades de mejora. Para llevar a cabo una auditoría del proceso, se desarrollan las siguientes actividades:
 - a) La OGPP elabora el plan de auditoría, considerando los procesos a auditar, su complejidad y las sedes en donde se llevan a cabo;
 - b) El equipo auditor revisa la documentación de los procesos;
 - c) El equipo auditor realiza las visitas y entrevistas, registrando los resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada; y
 - d) El equipo auditor del proceso elabora y remite a la OGPP y al dueño del proceso auditado, el informe de auditoría, que recopila y sistematiza los resultados de la auditoría a fin de que se tomen las acciones correspondientes.

6.3. Fase III: Mejora de Procesos

- 6.3.1. La mejora de procesos consiste en la evaluación e implementación de alternativas de solución que permitan el cumplimiento pleno de los objetivos trazados de los procesos.
- 6.3.2. Identificadas las brechas en el cumplimiento de las metas de los procesos y los hallazgos del resultado de las auditorías del proceso, la OGPP, en coordinación con el Equipo Responsable del Proceso, se encarga de la identificación y selección de los problemas cuya solución tenga impacto en los aspectos de la gestión, referidos especialmente al logro de los objetivos institucionales; la satisfacción de las personas; la tecnificación de los procesos; la productividad de los servidores/as; el clima laboral; los flujos de



trabajo de los sistemas administrativos; la eficacia del uso de los recursos; la transparencia de los procesos; y, la forma de organizarse. Es importante señalar que el problema seleccionado debe ser validado con los dueños del proceso.

6.3.3. Con la validación, el Equipo Responsable del Proceso realiza el análisis e identificación de las causas que originan dicho problema, así como la determinación de soluciones o acciones correctivas para dichas causas.

6.3.4. Una vez identificadas las posibles soluciones, se procede a seleccionar aquella que sea factible de implementar. La factibilidad de la implementación tiene en cuenta los siguientes criterios:

- a) Apoyo de la Alta Dirección;
- b) Impacto sobre la causa seleccionada;
- c) Costo que representa su aplicación;
- d) Tiempo que toma su desarrollo y
- e) Disponibilidad de recursos.

La mejora seleccionada se valida con los dueños del proceso a fin de obtener su autorización para proceder a su implementación.

6.3.5. Efectuada la selección, los dueños del proceso elaboran un Plan de Trabajo que contenga las acciones a implementar, plazos, responsables y medios de verificación, previa validación de la OGPP. De identificarse desvíos en la implementación del Plan, es necesario aplicar medidas correctivas.

6.3.6. Finalizada la ejecución del Plan, los Dueños de los Procesos remiten a la OGPP un informe final sobre la implementación de la mejora. Asimismo, de ser el caso, a fin de garantizar su sostenibilidad, las mejoras son incorporadas en los documentos de procesos.

7. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

7.1. La OGPP, en el marco de sus competencias en materia de modernización institucional, regula las acciones no previstas en la presente Directiva, tomando como referencia los instrumentos metodológicos para la implementación de la Gestión por Procesos emitidos por la Secretaría de Gestión Pública.

7.2. El Manual de procedimientos es revisado cada año por el Dueño del Proceso a fin de determinar si es necesario actualizarlo. Asimismo, pueden ser actualizados, cuando se presenten los siguientes casos: (i) Aprobación o modificación del marco normativo, (ii) Cambio organizacional y funcional, e (iii) Implementación de mejoras o rediseño; que tengan impacto en los procesos y/o procedimientos aprobados.

7.3. Una vez aprobado el Manual de Procedimientos, la OGPP propone a las unidades de organización, que correspondan, la derogación de las Directivas que establecen procedimientos en la PCM y que hayan sido aprobadas con anterioridad a su vigencia.



8. ANEXOS

Anexo 1: Glosario.

Anexo 2: Matriz Producto – Persona que recibe el producto.

Anexo 3: Mapa de procesos.

Anexo 4: Inventario de procesos.

Anexo 5: Ficha técnica de proceso.

Anexo 6: Diagrama de proceso por unidad de organización.

Anexo 7: Ficha de indicador de desempeño del proceso.

Anexo 8: Ficha de procedimiento.

Anexo 9: Diagrama de proceso por puesto.

Anexo 10: Elementos básicos para la diagramación de procesos.

Anexo 11: Manual de procedimientos.



Anexo N° 1. Glosario

- a. **Actividades:** Es el conjunto articulado de tareas permanentes, continuas, interrelacionadas y secuenciales que consumen los insumos necesarios (recursos humanos, tecnológicos y financieros) para la generación de los productos.
- b. **Controles:** Conjunto de actividades (revisiones, inspecciones, pruebas) que están orientadas a la verificación del cumplimiento de las características previstas de los elementos de entrada, de las actividades y de los productos resultantes de los procesos.
- c. **Eficacia:** Grado de cumplimiento de las metas u objetivos previstos.
- d. **Eficiencia:** Optimización de los resultados alcanzados por la administración pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.
- e. **Elemento de entrada:** Necesidades y expectativas de las personas, las cuales ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) o intangibles (información).
- f. **Gestión por Procesos:** Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía, así como el logro de los objetivos institucionales.
- g. **Indicador de desempeño del proceso:** Medida cuantitativa o cualitativa observable del proceso, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con periodos anteriores o con metas o compromisos. Se asocia con el objetivo del proceso y sirve para la determinación de las Metas. Conceptualmente, se considera que los indicadores tienen 4 dimensiones de desempeño: eficacia, eficiencia, calidad y economía aplicables a los productos.
- h. **Objetivo del Proceso:** Es el fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso.
- i. **Persona que recibe el producto:** Término genérico para describir al receptor final del producto, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros; y, pudiendo recibir de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otras.
- j. **Procedimiento:** Es la descripción documentada de cómo deben ejecutarse las actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad, permitiendo de esta manera una operación coherente. Si bien podrían tener equivalencia, los procedimientos tal como se conceptualizan en este punto no necesariamente son los procedimientos administrativos señalados en la Ley del Procedimiento Administrativo General.
- k. **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios luego de la asignación de recursos.
- l. **Tipos de Procesos:**
- **Estratégicos:** Son los que definen las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas de la entidad, que aseguran la provisión de los



recursos necesarios para su cumplimiento y que incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad.

- **Misionales u Operativos:** Son los que se encargan de elaborar los productos (bienes y servicios) previstos por la entidad, por lo que tienen una relación directa con la atención de las personas que los reciben.
- **De Soporte o de Apoyo:** Son los que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la entidad.

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



Anexo N° 2. Matriz Producto - Persona que recibe el producto.

Persona que recibe el producto (Quien recibe el bien o servicio)		Producto (bien o servicio)											
		Categoría M			Categoría N			Categoría O					
		Producto A	Producto B	...	Producto A	Producto B	...	Producto A	Producto B	...			
Categoría A	Persona que recibe el producto 1												
	Persona que recibe el producto 2												
Categoría B	Persona que recibe el producto 1												
	Persona que recibe el producto 2												
Categoría C	Persona que recibe el producto 1												
	Persona que recibe el producto 2												



Anexo N° 3. Mapa de procesos

MAPA DE PROCESOS



VERSIÓN:

Elaborado por:	Firma:
Cargo:	
Fecha:	
Revisado por:	Firma:
Cargo:	
Fecha:	
Aprobado por:	Firma:
Cargo:	
Fecha:	

HOJA DE CONTROL DE CAMBIOS

N°	FECHA	NOMBRE DEL PROCESO	TEXTO MODIFICADO	RESPONSABLE



Contenido del Mapa de Procesos de la PCM

- I. Objetivo
- II. Alcance
- III. Interrelación de Procesos Misionales en los Objetivos Estratégicos Institucionales
- IV. Representación Gráfica del Mapa de Procesos de nivel 0
- V. Representación Gráfica del Mapa de Procesos de nivel 1
- VI. Caracterización del Proceso de Nivel 0 "xxxx"
 - 6.1. Inventario de Procesos
 - 6.2. Fichas técnicas de Proceso
 - 6.3. Diagramas de Proceso por unidad de organización
 - 6.4. Fichas de Indicador de desempeño del proceso



Anexo N° 4. Inventario de procesos

Proceso nivel 0									
Tipo		Indicar si el proceso es misional (u operativo), estratégico o de soporte (o de apoyo).							
Proceso Nivel 1				Proceso Nivel 2				Procedimiento Relacionado	
Código	Nombre	Productos	Dueño del Proceso	Código	Nombre	Productos	Dueño del Proceso	Código	Nombre
Código del Proceso	Nombre del Proceso	Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas	Quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso	Código del Proceso	Nombre del Proceso	Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas.	Quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso.	Código del Procedimiento	Nombre del Procedimiento relacionado al proceso, de corresponder



Anexo N° 5. Ficha técnica de proceso

FICHA TÉCNICA DE PROCESO				
Nombre	Nombre del proceso			
Código	Código del proceso			
Objetivo	Fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso.			
Dueño del Proceso	Es quien tiene la responsabilidad y la autoridad definidas para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto.			
Alcance	Unidades de Organización involucradas en la ejecución del proceso			
ELEMENTOS DEL PROCESO				
Proveedores	Elementos de Entrada	Procesos nivel 1, 2 ...Procedimiento, según corresponda Código y nombre del proceso nivel 1,2,...Procedimiento según corresponda	Productos	Personas que reciben el producto
Describe a quien(es) brinda los elementos de entrada, pudiendo ser persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros.	Necesidades y expectativas de las personas que ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) o intangibles (información)	Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad.	Describe al receptor(es) final del producto, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros; y, pudiendo recibir de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otras.
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
Controles	Recursos (Humanos, Instalaciones, Sistemas Informáticos, Equipos)	Indicadores de desempeño del proceso		
Conjunto de actividades (revisiones, inspecciones, pruebas) que están orientadas a la verificación del cumplimiento de las características previstas de los elementos de entrada, de las actividades y de los productos resultantes de los procesos.	<p>- Recursos Humanos: Servidores/as que ejecutan los procesos, caracterizado por un perfil técnico.</p> <p>- Instalaciones: Infraestructura física donde se ejecutan los procesos, que por defecto debería de incluir los servicios básicos para dicho fin (electricidad, servicios de agua, servicios de telefonía e internet, entre otros).</p> <p>- Sistemas Informáticos Sistema funcional integrado que permite a usuarios individuales obtener, compartir y gestionar información mediante una combinación específica de software y hardware y de esta manera dar soporte a los procesos.</p> <p>- Equipos: Equipamiento utilizado en la ejecución del proceso, por ejemplo: computadoras personales, laptops, impresoras, escáner entre otros.</p>	Medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con periodos anteriores o con metas o compromisos. Se asocia con el objetivo del proceso.		



Anexo N° 7. Ficha de indicador de desempeño del proceso

	FICHA DE INDICADOR DE DESEMPEÑO DEL PROCESO
---	--

Objetivo del proceso	<i>Debe ser el mismo que el consignado en la Ficha Técnica de Proceso (nivel 0,1...)</i>
Proceso	<i>Código y nombre del proceso</i>

Indicador			
Nombre del Indicador	<i>Nombre del indicador.</i>	Objetivo del Indicador	<i>Descripción del objetivo de la medición.</i>
Responsable	<i>Unidad de Organización responsable de reportar el indicador.</i>	Fuente de datos	<i>Origen de la información para calcular el indicador.</i>
Fórmula	<i>Expresión matemática del cálculo del indicador.</i>	Unidad de Medida	<i>Unidad de medida del indicador (unidades de tiempo, unidades de costo, Porcentaje, etc.).</i>
		Frecuencia	<i>Frecuencia de medición del indicador (mensual, bimensual, trimestral, semestral, anual).</i>
		Oportunidad de Medida	<i>De acuerdo a la frecuencia, momento en el que se reporta el resultado</i>
Línea Base	<i>Valor base de información sobre la que se monitorea y compara la meta establecida.</i>	Meta	<i>Valor al que se espera que llegue el indicador.</i>
Límites de Acción	Menor o igual a ...	Mayor a ... y menor a ...	Mayor o igual a ...



Anexo N° 8. Ficha de procedimiento

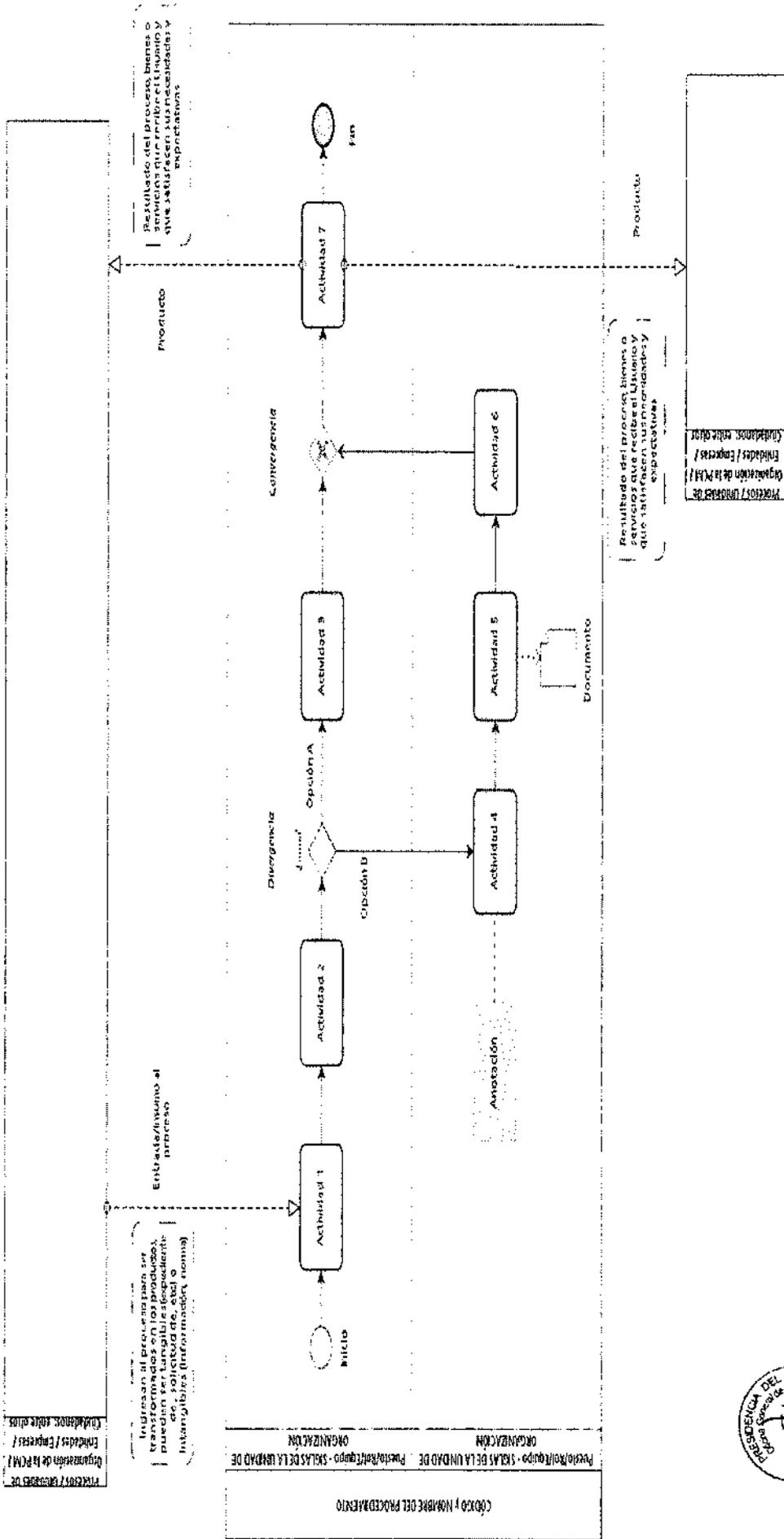
 FICHA DE PROCEDIMIENTO				
Nombre	<i>Nombre del procedimiento</i>	Tipo	<i>Estratégico /Misional u operativo/Saporte o de Apoyo</i>	
Código	<i>Código del procedimiento</i>	Versión	<i>Indicar el número de versión</i>	
Objetivo	<i>Fin último que se pretende alcanzar con la ejecución del procedimiento.</i>			
Dueño del Procedimiento	<i>Quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el procedimiento.</i>			
Alcance	<i>Unidades de Organización involucradas en la ejecución del procedimiento.</i>			
Base Normativa	<i>Normas externas e internas, que regulan el procedimiento.</i>			
Siglas y definiciones	<i>Acrónimos y definición de términos empleados en el procedimiento.</i>			
CONTROL DE CAMBIOS				
Versión	Sección del Procedimiento	Descripción del Cambio		
<i>Indicar la versión</i>	<i>Indicar qué sección del procedimiento está siendo modificada (Base normativa, siglas y definiciones, descripción de la actividad, , entre otros)</i>	<i>Indicar el cambio realizado respecto a la versión anterior.</i>		
REVISIÓN Y APROBACIÓN				
	Unidad de Organización	Firma y Sello		
Elaborado por:	<i>Indicar Unidad de Organización que elabora el procedimiento.</i>	<i>(nombre y sello del director o jefe de la Unidad de Organización que desarrolló procedimiento)</i>		
Revisado por:	<i>Oficina General de Planificación y Presupuesto</i>	<i>(nombre y sello del director de la OGPP)</i>		
Aprobado por:	<i>Secretaría General</i>	<i>(nombre y sello de la SG de la PCM)</i>		
REQUISITOS PARA INICIAR EL PROCEDIMIENTO				
	Descripción del Requisito	Fuente		
	<i>Características del Insumo inicial para el procedimiento (puede ser, entre otros, formulario, una solicitud, un escrito, un reclamo, una denuncia, etc.)</i>	<i>Unidad de Organización / Ciudadano / otro proceso /entre otros</i>		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
N°	Descripción de la Actividad	Unidad de Organización	Responsable	Documentos que se generan
1	<i>Presentación detallada de las actividades desarrolladas por los responsables. Se plantea cuestiones de decisiones y se precisan plazos de ejecución y/o atención de requerimientos. Descripción secuencial del cómo se realizan las actividades del procedimiento. Las actividades se redactan en verbos infinitivos. La cantidad así como la redacción de las actividades descritas en el procedimiento deben coincidir con las actividades incluidas en el correspondiente diagrama de proceso por puesto.</i>	<i>Indicar el nombre de la unidad de organización a cargo de la actividad.</i>	<i>Indicar el cargo de quien realiza la actividad. La redacción del responsable debe coincidir con el incluido en el correspondiente diagrama de proceso por puesto.</i>	<i>Colocar los documentos que se generan en la actividad, de corresponder (Plan, informe legal, informe de opinión técnica, memorando, entre otros).</i>



2	
...n	
Fin del Procedimiento	
Salidas del procedimiento	
1	<i>Documentos de trabajo que son procesados, creados y/o aprobados en el desarrollo del procedimiento.</i>
2	
...n	
Proceso relacionado	
<i>Denominación del proceso del que se deriva el procedimiento</i>	
Formatos utilizados en el procedimiento	
<i>Listar los formatos utilizados en el procedimiento.</i>	
Diagrama de Flujo de Procedimiento	



Anexo N° 9 Diagrama de proceso por puesto



Procedimientos / Unidades de Organización de la P.M.A.

Entidades / Empresas / Unidades Organizativas

Contenido: este es el

Indicaciones de procedimiento para ser tomadas en cuenta al momento de la redacción del documento de descripción de actividades, tales como: el tipo de actividad, el nivel de complejidad, el tiempo estimado de ejecución, etc.

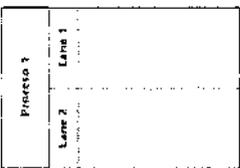
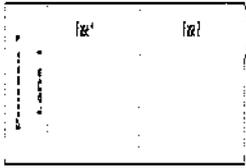
CÓDIGO Y NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO

ORGANIZACIÓN

Puesto/Unidad de Organización - SERVICIO DE LA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN



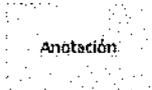
Anexo N° 10. Elementos básicos para la diagramación de procesos

<p>Calles: Mecanismo de organización de actividades en categorías visuales separadas para ilustrar las diferentes capacidades funcionales o responsabilidades.</p>		
Nombre	Notación	Descripción
Pool		-Un Pool representa un Participante en un Proceso, pudiendo ser estos: Procesos, Unidad de Organización de PCM, Entidades, Empresas, Ciudadanos, entre otros.
Lane		-Un Lane es una partición dentro de un Pool y se extiende a lo largo del mismo, tanto vertical como horizontalmente; y es usado para organizar las actividades en función a los Ejecutores que las realizan (Unidades de Organización, Puestos, Roles o Equipos).
Fase		-La Fase permite representar a los segmentos de un mismo proceso, teniendo en su interior un conjunto de actividades, esto a fin de brindar una mejor comprensión del diagrama.
<p>Eventos: Es "algo que ocurre" durante el curso de un proceso. Pueden iniciar, interrumpir o finalizar un proceso. Se representan con un círculo.</p>		
Nombre	Notación	Descripción
Evento de Inicio (simple)	 Inicio	-Este tipo de evento indica que un proceso inicia. -Se recomienda tener un solo evento de inicio en el Pool.
Evento de Fin (simple)	 Fin	-Este tipo de evento indica que un proceso finaliza. -El proceso puede tener más de un evento de fin.



Evento intermedio (de enlace)	  Capturar Lanzar	-Es usado para conectar dos actividades de un proceso, a fin de evitar el cruce de los flujos de secuencia. Se acompaña con una letra del Alfabeto como referencia para el ingreso y salida a una actividad.
Evento intermedio (temporizador)		-Indica una espera o plazos dentro del proceso.
Actividad		
Nombre	Notación	Descripción
Actividad (simple)		-Representa la actividad que se desarrolla en el diagrama de procesos. -Las actividades deben iniciar su redacción con un verbo en modo infinitivo, tiempo presente y en lo posible omitiendo artículos.
Subproceso	 Subproceso	-Puede utilizarse para representar los procesos y la interacción entre los mismos, con sus Proveedores y con las Personas que reciben el producto.
Compuertas: Se usa para controlar la divergencia y convergencia de la secuencia de actividades de un diagrama. Se representan con un rombo.		
Compuerta Exclusiva	Divergencia  Convergencia 	-Indica decisión, puede tomarse uno u otro camino, pero no los dos al mismo tiempo. -Se usa también, para sincronizar caminos excluyentes, es decir cuando se requiere convertir varias rutas alternativas en una sola.
Compuerta Paralela		-Indica que un flujo puede seguir dos o más caminos que se realizan en simultáneo. -Se usa también, para sincronizar caminos paralelos, es decir cuando se requiere sincronizar varios caminos paralelos en uno solo. El flujo continúa cuando todos los flujos de secuencia (→) de entrada hayan llegado a la compuerta.



Compuerta Inclusiva		<p>-Se utiliza cuando en un punto se activan uno o más caminos de varios caminos disponibles. Podría realizarse la actividad A, pero también podría realizarse la actividad B.</p> <p>-Se usa también, para sincronizar o converger los caminos activados previamente por una compuerta inclusiva usada como punto de divergencia.</p>
Objetos de conexión: Permiten que los demás elementos del diagrama puedan conectarse entre sí.		
Flujo de secuencia		<p>-Se usa para mostrar el orden (secuencia) de las actividades dentro del proceso.</p> <p>-Se utiliza con Eventos, Actividades y Compuertas.</p>
Flujos de mensaje		<p>-Se usa para mostrar el flujo de mensajes entre dos participantes del proceso (Pool). Pudiendo ser estos Proveedores o Clientes como: Procesos, Unidades de Organización de la PCM, Entidades, Empresas, Ciudadanos, entre otros.</p>
Asociación		<p>-Se usa para asociar artefactos con actividades u otros artefactos.</p>
Artefactos: Proporcionan la capacidad de mostrar información en el diagrama.		
Objeto de datos		<p>-Los Objetos de datos son mecanismos para mostrar como los documentos son usados en el proceso.</p> <p>-Se usan para mostrar las entradas y salidas de una actividad a través de Asociaciones.</p>
Anotación		<p>-Sirve para proveer información adicional al lector del diagrama. Es conectada a una Actividad a través de una Asociación.</p>
Depósito de datos		<p>-Indica la consulta o actualización de una Base de Datos o Sistema de Información.</p>



Anexo N° 11. Manual de procedimientos

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



CÓDIGO: XXX

VERSIÓN: 1.0

Elaborado por:	Firma:
Puesto:	
Fecha:	
Revisado por:	Firma:
Puesto:	
Fecha:	
Aprobado por:	Firma:
Puesto:	
Fecha:	

HOJA DE CONTROL DE CAMBIOS

N°	FECHA	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	TEXTO MODIFICADO	RESPONSABLE



Contenido del Manual de Procedimientos

- I. Objetivo
- II. Alcance
- III. Términos y definiciones
- IV. Base Normativa
- V. Inventario de Procesos
- VI. Ficha de Procedimiento
- VII. Diagrama de proceso por puesto (opcional)

