

“DISPOSICIONES PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS”

DIRECTIVA N°001-2025-PCM/SA/OGPP

I. OBJETO

Establecer disposiciones para la identificación, implementación, evaluación y mejora de los procesos y productos de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).

II. ALCANCE

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

III. 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° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
- 3.5 Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030.
- 3.6 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”.
- 3.7 Resolución Ministerial N° 224-2023-PCM, que aprueba el Texto Integrado del Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros.
- 3.8 Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 011-2022-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N°001-2022-PCM-SGP, Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios del Sector Público.
- 3.9 Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 0005-2023-PCM/SGP, que aprueba los Lineamientos N° 002-2023-PCM-SGP que establecen orientaciones para el desarrollo de proyectos de innovación pública.
- 3.10 Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 002-2025-PCM-SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 002-2025-PCM/SGP, Norma Técnica para la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública.

IV. RESPONSABILIDADES

- 4.1 Las unidades de organización de la PCM son responsables de la identificación, implementación, evaluación y mejora de los procesos y productos a su cargo, así como la revisión y actualización de los documentos de gestión por procesos aprobados.

4.2 La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto (OGPP), a través de la Oficina de Modernización (OM), es responsable de conducir la implementación de la presente Directiva; así como de brindar asistencia técnica a las unidades de organización en la gestión por procesos, y proponer el Mapa de Procesos Institucional de la PCM, en coordinación con las unidades de organización involucradas.

V. DISPOSICIONES GENERALES

5.1 La gestión por procesos es medio bajo el ámbito del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública que tiene como propósito organizar, dirigir y controlar, de manera transversal y secuencial, las actividades de las unidades de organización de las entidades públicas, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como cumplir los objetivos institucionales.

5.2 La gestión por procesos permite:

5.2.1 Identificar los bienes, servicios y productos necesarios para la implementación de la Norma Técnica de Gestión de la Calidad de las Entidades del Estado.

5.2.2 Identificar los procesos y productos necesarios para la elaboración de los planes en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, así como para el diseño de los programas presupuestales a cargo de la PCM o en los que participa.

5.2.3 Analizar el diseño organizacional de la entidad a partir de los procesos.

5.2.4 Identificar los procesos y productos para la implementación del Sistema de Control Interno en la PCM, así como identificar los riesgos correspondientes.

5.2.5 Identificar el flujo operacional de las unidades de organización para medir la carga laboral necesaria para el diseño y administración de puestos de la PCM.

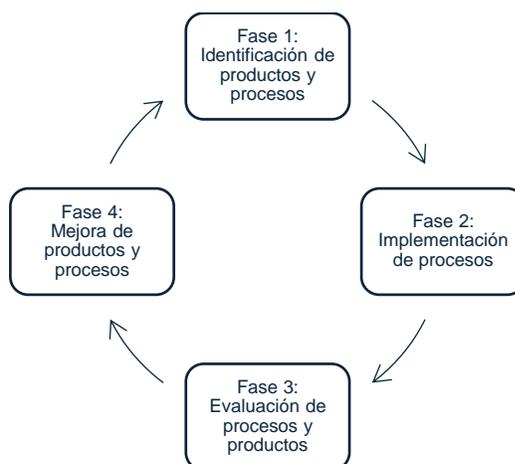
5.2.6 Identificar las actividades institucionales a consignar en las TABLAS ASME¹, como parte de la sustentación del TUPA de la PCM.

5.3 La implementación de la gestión por procesos requiere el compromiso de la Alta Dirección de la PCM, la asignación de recursos para la ejecución y sostenibilidad de procesos y productos que se aprueben, y la sensibilización y compromiso de los servidores civiles de la entidad.

5.4 El ciclo de gestión por procesos se implementa en cuatro fases continuas y permanentes, conforme a lo siguiente:

¹ American Society of Mechanic Engineers

GRÁFICO 1: FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO DE GESTIÓN POR PROCESOS



Fuente: Secretaría de Gestión Pública

5.5 Los documentos de gestión por procesos son el Mapa de Procesos Institucional; el Inventario de Productos y Procesos hasta el nivel de mayor desagregación; la Ficha de Producto y Proceso; la Ficha de Indicador de Producto o Proceso; y, el Procedimiento.

VI. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

6.1 **Fase 1 – Identificación de productos y procesos:** Consiste en la identificación de los productos y procesos que genera la entidad en cumplimiento de sus competencias y funciones sustantivas. Para ello, se ejecutan las siguientes actividades:

6.1.1 **Actividad 1 - Identificación de productos:** La OM identifica los productos generados por la entidad y sus respectivos destinatarios, a través de la Matriz Usuario – Producto (Anexo N° 2).

6.1.2 **Actividad 2 – Determinación de procesos:** La OM determina los procesos misionales, estratégicos y de soporte de nivel cero, conforme a lo descrito en el Anexo N° 2 de la presente directiva; a partir de ello, los dueños de los procesos determinan los procesos misionales, estratégicos y de soporte de nivel uno a más, conforme a lo descritos en los Anexos N° 3, 4 y 5 de la presente Directiva.

Los procesos misionales, son los que se encargan de elaborar los productos (bienes, servicios y regulaciones) provistos por la entidad, por lo que tienen una relación directa con las personas que los reciben.

Los procesos estratégicos, son los que definen las políticas, el planeamiento, las estrategias, los objetivos y metas de la entidad, que aseguran la provisión de los recursos necesarios para la entrega de los productos, considerando las interacciones necesarias para el funcionamiento sistémico de la entidad;

incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad.

Los procesos de soporte, son los que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la entidad.

6.1.3 Actividad 3 - Documentación de procesos: Los procesos se documentan de la siguiente manera:

- a) Mapa de Procesos Institucional: Es el documento de gestión por procesos que se compone del “diagrama del Mapa de Procesos Institucional” y del “Inventario de Productos y Procesos de nivel cero”. Es elaborado por la OM según lo establecido en el Anexos N° 6 y 7 de la presente Directiva.
- b) Inventario de Productos y Procesos hasta el nivel de mayor desagregación: Es el formato para registrar los productos y procesos de la PCM. Es elaborado por los dueños de los procesos, conforme a lo descrito en el Anexo N° 2 de la presente Directiva.
- c) Ficha de Producto y Proceso: Es el formato en el que se registra y se describen los principales elementos identificados en la caracterización de los procesos. Es elaborado por los dueños de procesos, conforme a lo descrito en el Anexo N° 3 de la presente Directiva.
- d) La Ficha de Indicador de Producto o Proceso: Es el formato en el que se registra la información principal sobre los indicadores, que se utilizará para brindar a los dueños de los procesos información respecto al cumplimiento de metas y en consecuencia tomen decisiones. Es elaborado por los dueños de procesos, conforme a lo descrito en el Anexo N° 5 de la presente Directiva.
- e) El Procedimiento: Es la descripción de las tareas que conforman el proceso en su nivel más desagregado, con el objetivo de mostrar el flujo de información entre las actividades y los roles de las unidades de organización involucradas en su ejecución. Es elaborado por los dueños de los procesos, conforme a lo descrito en el Anexo N° 8 de la presente Directiva.

6.1.4 Actividad 4: Aprobación de los documentos de gestión por procesos. Los documentos de gestión por procesos se aprueban de la siguiente manera:

- a) La OGPP, a través de la OM, propone y sustenta mediante informe, el Mapa de Procesos Institucional; el que se remite a la Oficina General de Asesoría Jurídica.
- b) La Oficina General de Asesoría Jurídica (OGAJ) evalúa y de emitir opinión legal favorable, remite el expediente a la Secretaría General, adjuntando

un proyecto de Resolución de Secretaría General para su aprobación. Caso contrario, devuelve el expediente a la OGPP, consignando las observaciones.

- c) La Secretaría General evalúa y aprueba el Mapa de Procesos Institucional mediante Resolución de Secretaría General. Caso contrario, devuelve el expediente a la OGPP, consignando las observaciones.
- d) El Inventario de Productos y Procesos hasta el nivel de mayor desagregación, la Ficha de Producto y Proceso y la Ficha de Indicador de Producto o Proceso son fundamentados por los dueños de los procesos, mediante un informe de sustento, que adjunta el documento de gestión por procesos y el proyecto de Resolución del titular del dueño del proceso de nivel cero; dichos documentos son remitidos por el dueño de procesos de nivel cero a la OGPP.
- e) La OGPP a través de la OM, emite opinión técnica favorable sobre los documentos de gestión por procesos elaborados por los dueños de los procesos, respecto al cumplimiento de las disposiciones establecidas en la presente directiva. Asimismo, visa el proyecto de Resolución en señal de conformidad y remite el expediente al dueño del proceso de nivel cero. De existir observaciones, devuelve el expediente consignando las observaciones.
- f) El dueño del proceso de nivel cero aprueba, mediante Resolución, los documentos de gestión por procesos.
- g) La Resolución de aprobación consigna la unidad de organización responsable de la difusión y la entrada en vigencia de los documentos de gestión por procesos, que es la fecha publicación en la sede digital de la Presidencia del Consejo de Ministros (www.gob.pe/pcm).
- h) El Inventario de Productos y Procesos hasta el nivel de mayor desagregación, la Ficha de Producto y Proceso, y la Ficha de Indicador de Producto o Proceso deben ser aprobados en el mismo acto resolutivo.

6.1.5 Para la ejecución de la actividad 2, la OM puede solicitar la participación de la OGAJ, de ser necesaria y en el marco de sus funciones.

6.1.6 La OM es responsable de la custodia de los documentos de gestión por procesos aprobados.

6.2 Fase 2- Implementación de los procesos: Consiste en ejecutar los procesos según lo establecido en los documentos aprobados. Para ello, se ejecutan las siguientes actividades:

6.2.1 **Actividad 1 - Difusión de los documentos de gestión por procesos:** La OM es responsable de difundir el Mapa de Procesos Institucional y los dueños de los procesos de nivel cero son responsables de difundir el Inventario de Productos y Procesos hasta el nivel de mayor desagregación, la Ficha de Producto y Proceso, la Ficha de Indicador de Producto y Proceso y el Procedimiento.

Los medios de difusión de los documentos de gestión por procesos son los siguientes:

TABLA 1: MEDIOS DE DIFUSIÓN DE LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN POR PROCESOS

Unidad de organización	Medio de difusión
Oficina General de Tecnologías de la Información	Portal INTRANET
Oficina de Prensa e Imagen Institucional	Portal de Transparencia de la Presidencia del Consejo de Ministros
Oficina General de Recursos Humanos	Correo electrónico, acciones de inducción, acciones de capacitación y otros medios de difusión hacia los servidores civiles

Fuente: elaboración propia

6.2.2 **Actividad 2 - Ejecución de procesos:** Los dueños de los procesos ejecutan los procesos, actividades y tareas a su cargo; asimismo, brindan asistencia técnica a las unidades de organización involucradas en la ejecución de los mismos y resguardan la información correspondiente en los registros identificados en la Ficha de Producto y Proceso.

6.2.3 La tercerización de los procesos no inhibe la responsabilidad de los dueños de procesos de la PCM, de conducir la ejecución de sus actividades y, en consecuencia, asegurar la provisión de los productos de calidad a las personas.

6.3 **Fase 3 – Evaluación de productos y procesos:** Consiste en la verificación de los atributos de los productos y el nivel de desempeño de los procesos misionales involucrados, con el fin de identificar oportunidades de mejora; para ello:

6.3.1 **Actividad 1 - Medición de productos y procesos:** La OGPP, a través de la OM solicita al término del primer trimestre de cada año calendario, mediante documento oficial a las unidades de organización, información sobre los resultados obtenidos de los indicadores de productos y procesos, conforme a la Ficha de Indicador de Producto o Proceso que los dueños de los procesos hayan aprobado, para lo cual se considera lo dispuesto en el Anexo N° 9 de la presente Directiva.

6.3.2 **Actividad 2 - Análisis de productos y procesos:** La OGPP, a través de la OM elabora un informe de análisis de procesos, comparando los resultados obtenidos de la medición y seguimiento con las metas definidas para cada indicador, que identifique potenciales oportunidades de mejora de producto o procesos. El informe se remite, al término del segundo trimestre de cada año

calendario, a los dueños de los procesos a través de documentos oficiales dirigidos a las unidades de organización a las que pertenecen.

6.4 Fase 4 – Mejora de Productos o Procesos: Comprende la implementación de cambios, rediseño o innovación en los productos y/o procesos misionales; así como la optimización del desempeño de los procesos misionales, para ello:

6.4.1 Actividad 1 - Identificación de oportunidades de mejora: La OM elabora la lista de oportunidades de mejora descritas en el informe señalado en el numeral 6.3.2 de la presente Directiva, y selecciona las oportunidades de mejora que se analizarán en la siguiente actividad que tengan los mayores puntajes de priorización según el Anexo N° 10 de la presente Directiva.

6.4.2 Actividad 2 - Determinación de mejoras de productos o procesos: La OM analiza los productos y procesos cuyas oportunidades de mejora han sido seleccionadas en el numeral 6.4.1 de la presente Directiva, a partir de los cuales define y prioriza las acciones de mejora, según el Anexo N° 10 de la presente Directiva.

6.4.3 Actividad 3 - Implementación de mejoras: Los dueños de los procesos implementan las propuestas de mejoras identificadas en el numeral 6.4.2 de la presente Directiva, según el Anexo N° 10 de la presente Directiva, para lo cual el responsable de las mejoras ejecuta las acciones de mejora y realiza seguimiento a las mismas, lo cual es informado a la OM.

6.5 Actualización de los documentos de gestión por procesos

6.5.1 Los dueños de los procesos revisan los documentos de gestión por procesos, hasta la última semana del primer trimestre de cada año calendario, a fin de comunicar, mediante documento oficial a la OM la necesidad de actualizar los documentos de gestión por procesos.

6.5.2 Los documentos de gestión por procesos se modifican en los siguientes casos:

- A partir del análisis de los procesos, según el informe descrito en el numeral 6.3.2 de la presente Directiva.
- Como resultado de la implementación de mejoras, según el informe descrito en el numeral 6.4.3 de la presente Directiva.
- Por la modificación de normas relacionadas con el producto, proceso, procedimiento, actividad o tarea de la entidad.
- Por solicitud de las unidades de organización, debidamente fundamentada.
- Otros casos que determine la OM.

6.5.3 Si la modificación afecta más del 30% del contenido de los documentos de gestión por procesos, se debe aprobar un nuevo documento. Caso contrario,

la actualización se formaliza mediante un acto resolutivo que aprueba el texto modificado, detallando los cambios realizados.

- 6.5.4 La actualización de los documentos de gestión por procesos se realiza de acuerdo a lo descrito en el numeral 6.1 de la presente Directiva, incluyendo en el informe de sustento, un cuadro comparativo que describa las modificaciones propuestas, conforme se describe a continuación:

TABLA 2: MODELO DE CUADRO COMPARATIVO QUE DESCRIBA MODIFICACIONES A REALIZAR EN LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN POR PROCESOS

Sección de la disposición normativa	Texto vigente	Texto propuesto	Justificación

Fuente: elaboración propia

VII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

- 7.1 La OGPP a través de la OM, absuelve las consultas referidas a los aspectos no previstos en la presente Directiva.
- 7.2 Durante la implementación de las disposiciones previstas en la presente Directiva, los dueños de los procesos, en el marco de sus competencias, pueden proponer la modificación de los documentos de gestión, documentos normativos e instrumentos de gestión, a fin de garantizar la coherencia normativa.

VIII. ANEXOS

- ANEXO N° 1: GLOSARIO DE TÉRMINOS
- ANEXO N° 2: INVENTARIO DE PRODUCTOS Y PROCESOS
- ANEXO N° 3: FICHA DE PRODUCTO Y PROCESO
- ANEXO N° 4: DIAGRAMA DE PROCESOS
- ANEXO N° 5: FICHA DE INDICADOR DE PRODUCTO O PROCESO
- ANEXO N° 6: CONTENIDO DEL MAPA DE PROCESOS INSTITUCIONAL
- ANEXO N° 7: DIAGRAMA DEL MAPA DE PROCESOS INSTITUCIONAL
- ANEXO N° 8: FORMATO DE PROCEDIMIENTOS
- ANEXO N° 9: CONTENIDO MÍNIMO DEL INFORME DE RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO A SU CARGO
- ANEXO N° 10: METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE PRODUCTOS O PROCESOS

ANEXO N° 1 GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Actividad:** Conjunto articulado de tareas permanentes, continuas, interrelacionadas y secuenciales, que consume los insumos necesarios para la generación de productos. El conjunto de actividades conforma un proceso. Su redacción inicia con un verbo en modo infinitivo y tiempo presente.
- **Bienes:** Productos tangibles que responde a las necesidades de las personas y que son entregadas por las entidades públicas, en cumplimiento de sus funciones.
- **Indicador de proceso:** Medida cuantitativa observable del nivel de desempeño de los procesos, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos.
- **Indicador de producto:** Medida que permite verificar el grado de cumplimiento de los atributos de los productos resultantes de un proceso.
- **Dueño del proceso:** Unidad de organización a cargo de la ejecución del proceso, y garantiza que el producto sea ofrecido según las necesidades y expectativas de las personas. Tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso. Cuando existen varias unidades de organización que ejecutan un mismo proceso o procedimiento, el dueño del proceso es la unidad de organización que tiene a su cargo la materia, o la unidad de organización de la que dependen aquellas que ejecutan el proceso.
- **Mejora de producto:** Incremento o modificación de los atributos de un producto, con la finalidad de mejorar el nivel de satisfacción de las personas, atender sus necesidades y expectativas, y contribuir al cierre de brechas.
- **Mejora de procesos:** Optimización del desempeño de un proceso que se consigue al eliminar o agregar actividades elementos de entrada o recursos, con la finalidad de generar los productos esperados.
- **Oportunidad de mejora:** Brecha identificada entre el nivel de cumplimiento ideal y el nivel de cumplimiento real de un aspecto relacionado con la calidad de un bien o servicio, sobre el que se pueden realizar acciones orientadas a su mejora.
- **Persona:** Conjunto de sujetos de derecho, ya sean personas naturales o jurídicas, que acceden a los bienes y servicios brindados por las entidades públicas y reciben valor público.
- **Proceso:** Actividades mutuamente relacionadas que interactúan y que agregan valor, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios. Su redacción inicia con un verbo en modo infinitivo y tiempo presente.
- **Procedimiento:** Documento en el que se describen las tareas de 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 no necesariamente son los procedimientos administrativos señalados en la Ley del Procedimiento Administrativo General. Su redacción inicia con un verbo

en modo infinitivo y tiempo presente.

- **Producto:** Resultado de un proceso, entendido como los bienes, servicios y regulaciones que es entregado a una persona, una entidad o una unidad de organización, con el propósito de implementar objetivos institucionales y a la generación de valor público. Los productos se redactan de una forma clara y simple, regularmente es un sustantivo.
- **Regulaciones:** Instrumentos que establecen o desarrollan los contenidos de las políticas públicas, a través de un conjunto de reglas dirigidas a mejorar la eficiencia de los mercados, generar bienestar social, u optimizar el funcionamiento de la administración pública.
- **Servicios:** Productos intangibles que responden a las necesidades de las personas y que son entregados por las entidades públicas, en cumplimiento de sus funciones.
- **Servicios administrativos:** Productos intangibles que generan las entidades, entregados a otras entidades públicas, como un medio o soporte para la optimización de su gestión interna o la prestación eficiente y de calidad de los bienes y servicios que prestan.
- **Tareas:** Nivel más desagregado en el que se descomponen las actividades. El conjunto de tareas interrelacionadas y que agregan valor, son descritas en un procedimiento.

ANEXO N° 2 INVENTARIO DE PRODUCTOS Y PROCESOS

La elaboración del Inventario de Productos y Procesos se realiza de la siguiente manera:

1. La OM identifica los productos generados por la PCM. Los productos son determinados a partir de las normas sustantivas aplicables, políticas, planes o documentos conexos. Deben cumplir con las siguientes características:
 - a) Contribuyen a la solución de un problema público.
 - b) Son diseñados en el marco de las funciones sustantivas de la PCM.
 - c) Contribuyen con el cumplimiento de la misión, estrategia, objetivos y metas de la PCM.
 - d) Tienen un impacto directo en la atención de las necesidades y expectativas de las personas.
 - e) Contribuyen con la creación de valor público.
 - f) No se duplican al ser brindados por otra entidad.

2. La identificación de los productos, comprende la asignación de sus atributos, en función principalmente del problema público, y también de las necesidades y expectativas de las personas a ser atendidas. Los atributos se clasifican de dos formas:
 - a) Atributos de calidad: Son aquellos que impactan en la satisfacción de las personas. Como por ejemplos, el cumplimiento de plazos de atención, la oportunidad de la información, derechos administrativos, tasas, calidad de atención, entre otros.
 - b) Atributos establecidos por los entes rectores: Son aquellos que establecen los entes rectores cuya prioridad es la de solucionar un problema público, el cual prevalece a las manifestaciones de satisfacción de las personas. De ese modo, se completa la siguiente matriz:

Norma sustantiva	Disposición de la norma	Producto	Atributos

3. La OM identifica a las personas que reciben los productos a través de la Matriz Usuario - Producto. Cuando existen diferentes tipos de productos y destinatarios pueden agruparse en categorías.

4. Se determina la relación de los productos con los destinatarios de la entidad, marcando con una X en la Matriz Usuario-Producto.

Producto Persona que recibe el Producto		Categoría 1			...	Categoría 2		
		Producto 1	Producto 2	Producto 1	Producto 2	...
Categoría 1	Persona. 1							
	Persona. 2							
							
...							
Categoría N	Persona. 1							
	Persona. 2							
							

5. Los productos y procesos son registrados en el presente Inventario:

Fuente de información (1)	Productos del Proceso (2)	Nivel cero (8)				Nivel uno			Nivel dos			Procedimiento (7)
		Cód. (3)	Nombre del Proceso (4)	Tipo de Proceso (5)	Dueño del Proceso (6)	Cód.	Nombre del Proceso 1	Dueño del Proceso	Cód.	Nombre del Proceso 2	Dueño del Proceso	

(1) La fuente de información es el documento respecto al cual se ha identificado el proceso y/o producto. Se identifican a partir de las normas sustantivas aplicables a la entidad, o políticas, planes o documentos conexos.

(2) Los productos son determinados de acuerdo a los pasos 1, 2, 3 y 4 de la presente Directiva.

(3) Los procesos se codifican de la siguiente manera:

A.BB.CC.DD

Donde:

A es el tipo de proceso: M para procesos misionales, E para procesos estratégicos, S para procesos de soporte

BB es el número del proceso de nivel cero.

CC es el número de procesos de nivel uno.

DD es el número de procesos de nivel dos.

(4) Los nombres de los procesos deben ser reducidos y permitir identificar claramente el proceso y diferenciarlo de los demás. Se estructuran de la siguiente manera: "SUSTANTIVO + SUJETO/OBJETO".

(5) Los procesos se clasifican en:

- Misionales
- Estratégicos
- De soporte

(6) Dueño del proceso: Unidad de organización a cargo de la ejecución del proceso, y garantiza que el producto sea ofrecido según las necesidades y expectativas de las personas. Tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso. Cuando existen varias

unidades de organización que ejecutan un mismo proceso o procedimiento, el dueño del proceso es la unidad de organización que tiene a su cargo la materia, o la unidad de organización de la que dependen aquellas que ejecutan el proceso.

(7) Si el proceso cuenta con procedimientos, se consigna en el Inventario la palabra “SÍ”, caso contrario, se consigna “NO”. La elaboración de los procedimientos se justifica únicamente cuando el proceso cumple con alguno de los siguientes criterios:

- No se encuentre regulado por un documento normativo interno.
- Es complejo y requiere información técnica para su ejecución, que asegure estándares mínimos de calidad.
- Involucra servidores con competencias diversas.
- Representa una alta carga de trabajo operativa.
- No cuenta con un nivel de tecnificación o automatización.
- Es ejecutado por servidores civiles que carecen de competencias técnica suficientes para ejecutar las actividades sin instrucciones documentadas por el dueño del proceso.
- Está a cargo de personal con alta rotación.

(8) Los niveles de procesos son la clasificación de los procesos de acuerdo a su desagregación. Los niveles de procesos son los siguientes:

- Proceso de Nivel cero: Grupo de procesos unidos por especialidad que tienen como salida un producto concreto generado por la totalidad de la entidad, y que será entregado a personas. Es el nivel más agregado. Se le conoce también como Macroproceso.
- Proceso de Nivel uno: Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel cero. Son concretos y en conjunto agregan valor a las personas que reciben los productos de la entidad.
- Proceso de Nivel dos: Segundo nivel de desagregación de un Proceso de Nivel cero. Es el resultado de la desagregación y especificación del nivel uno.

6. A partir de los Productos y Procesos de nivel cero, los dueños de procesos nivel cero, con la asistencia técnica de la OM, desagregan los procesos hasta el nivel dos. Esta información se documenta en el Inventario de Productos y Procesos hasta el nivel de mayor desagregación, la Ficha de Producto y Proceso y la Ficha de Indicador de Producto o Proceso.

7. Dependiendo de la complejidad y de la cantidad de los procesos de la entidad, será factible desarrollar procesos a mayores niveles de desagregación (por ejemplo, nivel 3).

ANEXO N° 3 FICHA DE PRODUCTO Y PROCESO

La Ficha de Producto y Proceso es un documento que describe los elementos que conforman (un proceso), con el objeto de facilitar su comprensión y mostrarlo con claridad; se realiza de la siguiente manera:

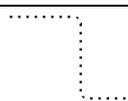
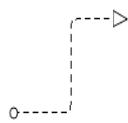
FICHA DE PRODUCTO Y PROCESO					
Nombre	Según el Inventario de Productos y Procesos			Código	Según el Inventario de Productos y Procesos
Dueño del Proceso	Unidad de organización que tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso, con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto.			Tipo	Indicar si el proceso es misional), estratégico o de soporte.
Objetivo del proceso	Fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso; debe relacionarse con los indicadores que se definan.				
Vinculación estratégica	Objetivo estratégico y acción estratégica establecida en los instrumentos de planeamiento, al cual se vinculan.				
Proveedores	Elementos de entrada	Cód.	Nombre del proceso o procedimiento	Productos	Receptor del producto
Entidades, unidades de organización o personas que proporcionan los elementos de entrada (insumos) necesarios para el proceso. Pueden ser proveedores externos o proveedores internos (otro proceso).	Necesidades y expectativas de las personas que requieren ser atendidas por productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) o intangibles (información). Se deben consignar solo los elementos de entrada finales.	Según el Inventario de Productos y Procesos	Se desarrollan los procesos en los cuales se desagrega el proceso materia de la presente ficha, según el Inventario de Productos y Procesos	Resultado de un proceso, entendido como los bienes, servicios y regulaciones que recibe una persona y que debe contar con los requisitos necesarios para satisfacer sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad. Se deben consignar solo productos finales.	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
Diagrama de proceso					
Colocar el diagrama de cada uno de los procesos descritos en la sección "nombre del proceso o procedimiento", que representa de forma gráfica a la identificación, secuencia e interacción de los procesos y actividades del proceso, y sus elementos, así como los registros que se generan.					
El diagrama de proceso de nivel dos se desagrega en actividades. Se siguen las pautas descritas en el Anexo N° 4 de la presente directiva.					
Riesgos	Situaciones que pueden generar desvíos en el cumplimiento de los objetivos del proceso para la entrega de productos. Solo aplica para procesos misionales. Para su identificación, se siguen los pasos establecidos para la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades de la administración pública.				
Registros	Documentación que se genera a partir de las actividades o tareas de un proceso. Son distintas a los productos. Por ejemplo, Informe, Reporte, Acta.				
Elaborado por		Revisado por		Aprobado por	
Firma de los titulares de las unidades de organización que conforman el proceso de nivel cero, materia de la presente Ficha.		Firma de la Oficina de Modernización		Firma del titular de la unidad de organización a cargo del proceso de nivel cero	

ANEXO N° 4 DIAGRAMA DE PROCESOS

El diagrama de procesos es una representación gráfica de la secuencia lógica e interacción de los procesos, actividades y tareas, útil para conocer detalladamente el modo real de funcionamiento de la entidad y la identificación de oportunidades de mejora. Refleja el proceso tal como es.

El diagrama de procesos utiliza el estándar del Business Process Model and Notation – BPMN motivo por el cual se recomienda el uso de BIZAGI para el modelamiento, siendo elementos básicos los siguientes:

Denominación	Forma	Descripción
Evento de inicio		Elemento que todo proceso debe consignar, a partir del cual comienza el proceso. Se solicita tener un solo evento de inicio en el Pool.
Proceso/Actividad/Tarea		Es una actividad dentro de un flujo de proceso. Se utiliza cuando el proceso no puede ser desglosado a un nivel de mayor desagregación. Los procesos solo se conectan con un flujo de secuencia. De requerir mayores conexiones de entrada, se utilizan la compuerta exclusiva de convergencia.
Subproceso		Es una actividad cuyos detalles internos han sido modelados en otros procesos, utilizando actividades, compuertas, eventos y flujos de secuencia.
Compuerta exclusiva de divergencia		Elemento que se utiliza para crear caminos alternativos dentro del proceso, pero solo uno se selecciona. También es conocido como compuerta de decisiones. El proceso/actividad previa a la compuerta debe denotar análisis o evaluación para la toma de decisiones. Debajo del elemento, se consigna la decisión a tomar y sobre cada flecha de secuencia, se describe el flujo a seguir.
Compuerta exclusiva de convergencia		Elemento que se utiliza para unir caminos alternativos.
Compuerta paralela		Elemento que se utiliza para crear y unir caminos alternativos. Puede ser: <ul style="list-style-type: none"> De divergencia: Se utiliza para crear caminos alternativos sin evaluar condición alguna. De convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos. Las compuertas esperan todos los flujos que concurren en ellas antes de continuar.
Evento de inicio de temporización		Elemento que indica retraso dentro del proceso. Este tipo de evento puede ser utilizado dentro de un flujo secuencial para indicar un tiempo de espera entre actividades.
Evento de enlace (que lanza)		Este evento se utiliza para conectar dos secciones del proceso. Los eventos de enlace pueden ser utilizados para crear ciclos o evitar líneas de secuencia de flujo largas.
Evento de enlace (que recibe)		
Evento de fin		Indica que el proceso finaliza. El proceso puede tener más de un evento de fin.

Denominación	Forma	Descripción
Anotación		Son mecanismos para proveer información adicional, al lector de un diagrama. Deben estar vinculadas al proceso/subproceso/actividad/tarea a la que se vinculan y consignar al inicio lo siguiente: "Nota X", siendo X el número de Nota del diagrama de procesos.
Contenedor (pool)		Un pool es un contenedor de procesos simples (contiene flujos de secuencia dentro de las actividades). Un proceso está completamente contenido dentro de un pool. Siempre existirá al menos un pool.
Carril (lane)		Es una sub-partición dentro del proceso. Los lanes se utilizan para diferenciar roles internos, posiciones, departamentos, etc.
Fase		Es una sub-partición dentro del proceso. Puede indicar diferentes etapas durante el mismo.
Flujo de secuencia		Es utilizado para mostrar el orden en el que las actividades se ejecutarán dentro del proceso. Se utiliza con eventos, actividades y compuertas.
Línea de asociación		Se utiliza para asociar información y artefactos con objetos de flujo.
Flujo de mensaje		Se utiliza para mostrar el flujo de mensajes entre dos procesos (pool) que están preparadas para enviarlos y recibirlos. Se debe minimizar el número de flujos de mensaje que se usen (flechas entrecortadas) para la conexión del pool principal de pools externo. Por ejemplo, si hay 4 elementos de entrada o resultados/productos de una actividad a un proceso representado como pool externo (o viceversa), no se deberán usar 4 representaciones de flujos de mensaje sino evaluar la posibilidad de que estos se acomoden en uno o dos como máximo. Además, los flujos de mensaje, no deben contraponerse unos con otros.

Respecto a la diagramación:

- Los procesos, actividades y tareas deben encontrarse numeradas de forma secuencial.
- Todo proceso (incluso los que se representan como pool externo) deben ser nombrados y codificados utilizando los códigos y nombres establecidos en el Inventario de Productos y Procesos correspondiente.
- Se deben usar los mismos términos para denotar un mismo proceso/actividad/tarea/entrada/producto, por ejemplo, si se usa "remitir copia" en el mismo flujograma no se debería usar "enviar copia" o "enviar informe".
- Para un mismo/similar resultado o producto, no puede haber flujos de actividades distintos que los produzcan; por ejemplo, si el resultado es un "Oficio que comunica la RJ de abandono" y la actividad que la produce se ha modelado como "elaborar y emitir el oficio que comunica la RJ de abandono". Entonces para producir el resultado "Oficio que comunica la RD del pago de los devengados", no puede ser "elaborar, emitir y remitir el oficio que comunica la RD del pago de los devengados".

- Cuando la información se comunica a través de un correo electrónico, la redacción de la actividad que la genera debe ser “remitir vía correo electrónico...”
- Cuando la información se comunica a través de un oficio o carta, la redacción de la actividad que la genera debe ser “elaborar y emitir el/la oficio/carta...”
- Se debe utilizar la siguiente estructura de redacción para entradas/productos: [medio a través del cual se envía] que comunica/informa/adjunta/traslada la(s)/el/los [mensaje].
- Los diagramas de procesos nivel uno, consideran las entradas y productos finales, no considerando entradas y productos intermedios.
- Los diagramas de procesos deben ser lo más simple y descargado posible.

Es obligatorio que se realicen los diagramas de procesos del último nivel de desagregación (nivel uno o dos, según corresponda).

ANEXO N° 5
FICHA DE INDICADOR DE PRODUCTO O PROCESO

Proceso	<i>Según la Ficha de Producto y Proceso</i>		
Producto	<i>Según la Ficha de Producto y Proceso</i>		
Nombre del Indicador	<i>Enunciado preciso y auto explicativo vinculado con el producto o el proceso. Debe señalar ¿Cómo?, ¿Sobre quién? y ¿Qué? se desea medir.</i>	Tipo	<i>De producto o de proceso</i>
Responsable	<i>Unidad de organización responsable de reportar el indicador</i>	Justificación	<i>Descripción de la razón para elegir el indicador como el más adecuado, señalando por qué es relevante, factible de medir y específico para asegurar la calidad del producto o el objetivo del proceso, que atienda las necesidades y expectativas de las personas.</i>
Método de cálculo	<i>Fórmula de cálculo del indicador y las especificaciones técnica, que comprende la definición de las variables utilizadas en la fórmula de cálculo y los criterios necesarios para su entendimiento.</i> <i>Los indicadores de desempeño de los procesos nivel 0 y 1 son la sumatoria de los resultados de los indicadores de desempeño de los procesos que lo conforman, respecto al total del número indicadores de desempeño de los procesos que conforman el proceso, multiplicado por 100 %.</i>	Sentido esperado	<i>Ascendente, descendente, no definido</i>
		Frecuencia	<i>Frecuencia de medición del indicador (mensual, bimensual, anual)</i>
		Unidad de medida	<i>Tiempo, costo, porcentaje, etc.</i>
		Fuente de datos	<i>Origen de la información del indicador</i>
	Línea de base	Logros esperados	
Año	<i>(año base)</i>	<i>(año 1)</i>	<i>(año n)</i>
Valor			
Elaborado por		Revisado por	Aprobado por
Firma de los titulares de las unidades de organización que elaboraron la presente Ficha.		Firma de la Oficina de Modernización	Firma del titular de la unidad de organización a cargo del proceso de nivel cero

Se recomienda que las Fichas de Indicadores de Proceso o Producto sea la misma ficha de indicador elaborada en los documentos de planeamiento estratégico.

Los procesos del último nivel de desagregación deben contar, como mínimo, de un indicador de , según corresponda.

ANEXO N° 6
CONTENIDO DEL MAPA DE PROCESOS INSTITUCIONAL

1. Carátula del Mapa de Procesos Institucional:

MAPA DE PROCESOS INSTITUCIONAL DE LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS (LOGO INSTITUCIONAL)		
	Nombre y apellido del funcionario	Firma
Elaborado por:		
Revisor por:		
Aprobado por:		

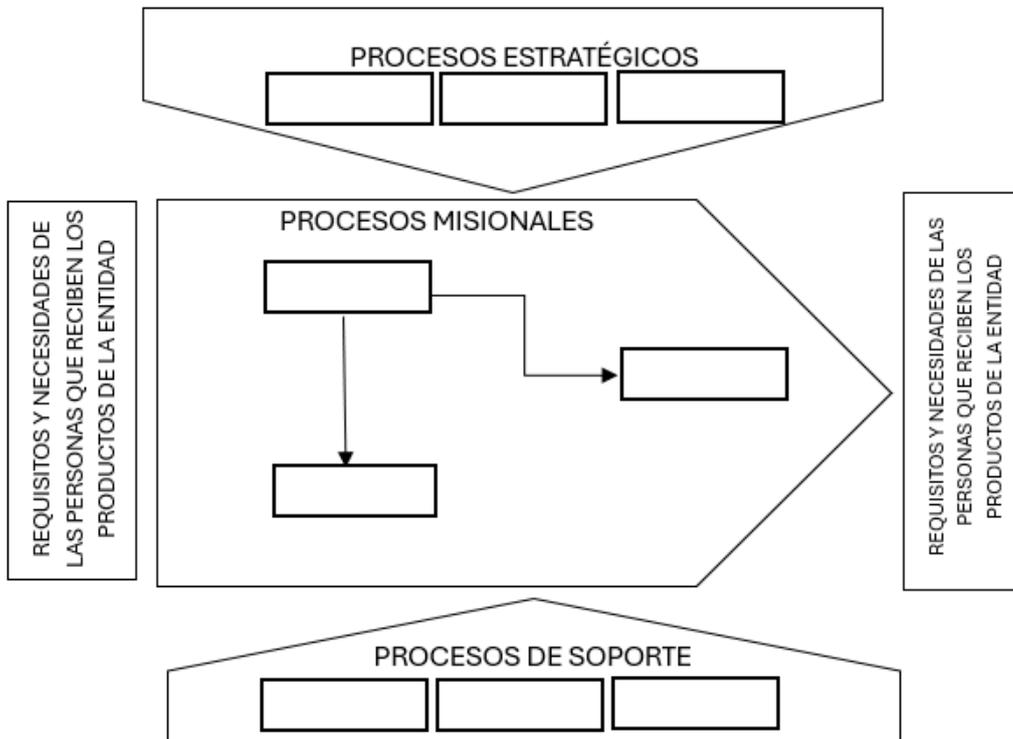
2. El contenido del Mapa de Procesos Institucional es el siguiente:

- 2.1. Objetivo
- 2.2. Alcance
- 2.3. Marco normativo
- 2.4. Siglas
- 2.5. Definiciones
- 2.6. Matriz Usuario-Producto
- 2.7. Inventario de Productos y Procesos (hasta los procesos de nivel cero)
- 2.8. Representación gráfica de los procesos de nivel 0, que se elabora según el Anexo N° 7 de la presente directiva.
- 2.9. Descripción de los procesos de nivel 0 (incluye el nombre y objetivo de los procesos de nivel 0 de la entidad).

ANEXO N° 7 DIAGRAMA DEL MAPA DE PROCESOS INSTITUCIONAL

El objetivo del Mapa es identificar todos los procesos de nivel 0 y sus características.

La representación gráfica establece la interrelación y secuencia de los procesos estratégicos, operativos o misionales, y de apoyo o soporte; de igual forma, muestra al ciudadano o destinatario de los bienes y servicios a ambos lados de los procesos, conforme se describe a continuación:



ANEXO N° 8
FORMATO DE PROCEDIMIENTOS

NOMBRE DEL PROCESO:			
TAREAS			
Nombre del proceso	Nombre y código del proceso al que pertenece el procedimiento. El mismo nombre que se menciona en la Ficha del Producto y Proceso.	Código	Según el Inventario de Productos y Procesos
Dueño del Proceso	Según el Inventario de Productos y Procesos		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
N°	Descripción de la tarea	Unidad de organización	Responsable de la actividad
Según el orden de ejecución		Indicar el nombre de la unidad de organización a cargo de la actividad.	Indicar el cargo de quien realiza la actividad. La redacción del responsable debe coincidir con los nombres de los roles incluidos en el correspondiente diagrama del proceso.
Fin del procedimiento			
Anexo			
Colocar como anexo el diagrama de flujo de procedimientos (1)			
Elaborado por		Revisado por	Aprobado por
Firma de los titulares de las unidades de organización que elaboraron la presente Ficha.		Firma de la Oficina de Modernización	Firma del titular de la unidad de organización a cargo del proceso de nivel cero

- (1) Los diagramas de flujo de procedimientos se desagregan a nivel de servidor civil; para ello, se siguen las disposiciones establecidas en el Anexo N° 4 de la presente Directiva.

ANEXO N° 9
CONTENIDO MÍNIMO DEL INFORME DE RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS
INDICADORES DE PRODUCTO Y PROCESOS A SU CARGO

La OM solicita en el primer trimestre de cada año calendario, a las unidades de organización, información sobre los resultados obtenidos de los indicadores de productos y procesos, conforme a la Ficha de Indicador de Producto o Proceso.

Las unidades de organización recopilan, procesan y remiten a la OGPP un informe de resultados obtenidos de los indicadores de productos y procesos a su cargo, así como la información y documentación que sustenta los resultados obtenidos y analiza los resultados alcanzados.

El contenido mínimo del Informe es el siguiente:

- Código y Nombre del Proceso: Según la información consignada en el Inventario del Productos y Procesos.
- Nombre del indicador: Según la información consignada en la Ficha de Producto y Proceso
- Fórmula: Según la información consignada en la Ficha de Indicador de Producto o Proceso.
- Frecuencia: Según la información consignada en la Ficha de Indicador de Producto o Proceso.
- Resultado: Según la información remitida por el dueño del proceso
- Meta: Según la información consignada en la Ficha de Indicador de Producto o Proceso.
- Diferencia respecto de la Meta: Según la información remitida por el dueño del proceso
- Detalle de las razones por las cuales se obtuvo el resultado.
- Oportunidades de mejora a ejecutar.
- Información y/o documentación que sustenta los resultados obtenidos.

ANEXO N° 10 METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE PRODUCTOS O PROCESOS

1. Respeto a la identificación de oportunidades de mejora

La OM identifica los productos a los que se encuentran asociado las oportunidades de mejora descritas en el informe señalado en el numeral 6.3.2 de la presente Directiva y se priorizan, previa validación del dueño del proceso, según lo establecido en el “Paso 1: identificar y priorizar el bien o servicio” descrito en la Norma Técnica N°001-2022-PCM-SGP, Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios del Sector Público.

A continuación, se identifican y priorizan las mejoras según el “Paso 2: Evaluar y calificar el estado actual del bien o servicio”, “Paso 3: Identificar oportunidades de mejora” y “Paso 4: Elaborar informe de evaluación del bien o servicio”, establecido en la Norma Técnica citada.

2. Respeto a la determinación de mejoras de productos o procesos

La OM analiza las oportunidades de mejora priorizadas en el numeral anterior.

Las mejoras pueden ser de los siguientes tipos:

Forma de implementación de mejora	Acciones de implementación de mejora
Mejora de producto: incremento o modificación de los atributos de un producto, con la finalidad de mejorar el nivel de satisfacción de las personas, atender sus necesidades y expectativas, y contribuir al cierre de brechas.	Modificación de las normas relacionadas a los productos y procesos.
Mejora de procesos: optimización del desempeño de un proceso que se consigue al eliminar o agregar actividades elementos de entrada o recursos, con la finalidad de generar los productos esperados. Simplificación del proceso, según lo establecido las normas de simplificación administrativa.	Modificación de los documentos de gestión por procesos.
Innovación pública, según lo establecido en los Lineamientos N° 002-2023-PCM-SGP que establecen orientaciones para el desarrollo de proyectos de innovación pública.	Según lo establezca el proyecto de innovación pública.
Otros modelos para implementación de mejora que no contradigan lo establecido en la presente directiva.	Capacitación a los servidores civiles. Modificación del marco estratégico institucional Modificación de los documentos técnico normativos de gestión organizacional. Asignación de recursos para implementación de mejora.

La determinación de mejoras se realiza según el “Paso 1: Definir y determinar acciones de mejora”, “Paso 2: Priorizar acciones de mejora” y “Paso 3: Elaborar informe de mejora del bien o servicio”, establecidos en la Norma Técnica N°001-2022-PCM-SGP, Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios del Sector Público.

3. Respecto a la implementación de mejora

Los dueños de los procesos implementan las mejoras según lo establecido en el “Paso 4: Implementar mejoras” de la Norma Técnica N°001-2022-PCM-SGP, Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios del Sector Público.

La última semana de cada trimestre del año calendario, los dueños de los procesos remiten mediante documento oficial a la OM un reporte de ejecución de las mejoras ejecutadas.