



Resolución de Secretaría de Gestión Pública No. 006-2018-PCM/SGP

Miraflores, 27 de diciembre de 2018

VISTO:

El Informe N° 000019-2018-SSAP-JSN de la Subsecretaria de Administración Pública de la Secretaría de Gestión Pública;

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 46 de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, incluye a la Modernización de la Gestión Pública como uno de los Sistemas Administrativos de aplicación nacional, a fin de promover la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos en las entidades de la administración pública;

Que, el artículo 5-A de la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, establece que el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública tiene por finalidad velar por la calidad de la prestación de los bienes y servicios; incluyendo entre sus ámbitos, entre otros, a la gestión por procesos. Asimismo, señala que la Presidencia del Consejo de Ministros a través de la Secretaría de Gestión Pública, ejerce la rectoría de dicho Sistema;

Que, el literal g) del artículo 7 del Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, aprobado mediante Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, señala que la gestión de procesos tiene como propósito organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales. Comprende acciones conducentes a la determinación de los procesos de la entidad, así como a su medición y análisis con el propósito de implementar mejoras en su desempeño, priorizando los procesos que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad pública o aquellos que puedan afectar dicho logro, representen mayor demanda, concentren la mayor cantidad de reclamos o quejas, entre otros similares;

Que, asimismo, el literal b) del artículo 21 del citado Reglamento, establece que la función normativa del ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública comprende la facultad de emitir resoluciones de Secretaría de Gestión Pública a través de las cuales



se aprueban normas técnicas que establecen procedimientos, protocolos, estándares u otros aspectos técnicos a implementar o cumplir por las entidades públicas, así como disposiciones que complementan las normas sustantivas, vinculados con el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, siendo de obligatorio cumplimiento para las entidades públicas comprendidas dentro de su ámbito de aplicación;

Que, en ese marco, mediante la Resolución Ministerial N° 227-2018-PCM, publicada el 21 de setiembre del presente año, se dispone la prepublicación, en el portal institucional de la Presidencia del Consejo de Ministros, del proyecto de norma técnica para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública, con el objetivo de conocer las opiniones y sugerencias de las personas interesadas, estableciéndose un plazo de quince (15) días calendario contados a partir de la publicación de la resolución en mención en el Diario Oficial El Peruano para la recepción de las mismas.

Que, tomando en consideración las opiniones y sugerencias de acuerdo a lo indicado en la Resolución Ministerial antes mencionada, la Secretaría de Gestión Pública ha elaborado la norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública, como herramienta de gestión que contribuya con el cumplimiento de los objetivos institucionales y en consecuencia, un impacto positivo en el bienestar de los ciudadanos;

De conformidad con lo establecido en la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, aprobado mediante Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, y el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, aprobado mediante Decreto Supremo N° 022-2017-PCM;

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobación

Apruébese la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública, la misma que como anexo forma parte integrante de la presente Resolución.

Artículo 2.- Ámbito de aplicación

La Norma Técnica aprobada por la presente Resolución, es de aplicación obligatoria para las entidades a las que se refiere el artículo 3 de los Lineamientos de Organización del Estado, aprobados mediante Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, en todo aquello que les sea aplicable.

Artículo 3.- Adecuación

Disponer que las entidades de la administración pública que cuenten con disposiciones normativas internas que establezcan criterios y reglas para la implementación de la gestión por procesos en sus entidades deberán adecuarse a lo dispuesto en la Norma Técnica aprobada por la presente Resolución hasta diciembre de 2019.

Artículo 4.- Derogación

Disponer la derogación de la Directiva N° 002-77-INAP/DNR "Normas para la formulación de Manuales de Procedimientos", aprobada con la Resolución Jefatural N° 059-77-INAP/DNR, de la Dirección Nacional de Racionalización, del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), que



establece los lineamientos que las entidades de la Administración Pública deben considerar para la formulación de sus Manuales de Procedimientos (MAPRO).

Artículo 5.- Publicación

Disponer la publicación de la presente Resolución en el Diario Oficial El Peruano, y establecer que la Norma Técnica aprobada por la presente Resolución sea publicada en el Portal del Estado Peruano (www.peru.gob.pe) y en el Portal Institucional de la Presidencia del Consejo de Ministros (www.pcm.gob.pe).

Regístrese, comuníquese y publíquese.



MAYEN UGARTE VÁSQUEZ – SOLIS
Secretaría de Gestión Pública
Presidencia del Consejo de Ministros



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de Gestión Pública

"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

NORMA TÉCNICA N° 001-2018-PCM/SGP

NORMA TÉCNICA "IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA"

I. OBJETIVO

Establecer disposiciones técnicas para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública.

II. FINALIDAD

Poner a disposición de las entidades de la administración pública disposiciones técnicas para la implementación de la gestión por procesos, como herramienta de gestión que contribuye con el cumplimiento de los objetivos institucionales y en consecuencia, un impacto positivo en el bienestar de los ciudadanos.

III. BASE LEGAL

- 3.1 Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y sus modificatorias
- 3.2 Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado
- 3.3 Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
- 3.4 Decreto Supremo N° 022-2017-PCM, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros- PCM y sus modificatorias
- 3.5 Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, aprueba los Lineamientos de Organización del Estado y sus modificatorias
- 3.6 Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública

IV. ALCANCE

La presente Norma Técnica es de aplicación obligatoria para las entidades a las que se refiere el artículo 3 de los Lineamientos de Organización del Estado, aprobados mediante Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, en todo aquello que les sea aplicable.

Si perjuicio de lo señalado, las entidades dentro del alcance indicado que cuenten con disposiciones normativas internas que establezcan criterios y reglas para la implementación de la gestión por procesos en sus entidades tendrán la factibilidad de continuar con su aplicación en tanto no contradiga lo dispuesto en la presente Norma Técnica.





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de Gestión Pública

"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

V. DISPOSICIONES GENERALES

5.1 La gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública

5.1.1 La Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado menciona como una de sus principales acciones la institucionalización de la evaluación de la *gestión por resultados*, a través del uso de recursos tecnológicos, la planificación estratégica y concertada, la rendición pública y periódica de cuentas y la transparencia.

5.1.2 La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, señala que la gestión por procesos es un componente de la *gestión pública orientada a resultados* que contribuye con la identificación de los procesos de la entidad, contenidos en las cadenas de valor¹, que aseguren que los bienes y servicios públicos bajo su responsabilidad generen productos de cara a los ciudadanos, dados los recursos disponibles.

Adicionalmente, el tercer pilar central de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, denominado "Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional", señala que debe adoptarse de manera paulatina la gestión por procesos en todas las entidades, estableciendo que la optimización de los procesos de la cadena productiva y el alineamiento correspondiente de los procesos de soporte debe comenzar tomando las definiciones de la estrategia en relación con cuál es el bien o servicio que se tiene que producir.

5.1.3 En el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública se señala como un medio bajo su ámbito a la gestión de procesos, la misma que tiene como propósito organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales. Comprende acciones conducentes a la determinación de los procesos de la entidad, así como a su medición y análisis con el propósito de implementar mejoras en su desempeño.

5.1.4 En ese marco, y para efectos de la presente Norma Técnica, la gestión por procesos debe ser entendida como una herramienta orientada a identificar y suministrar información para el análisis de la entidad con un enfoque en sus procesos, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, en el marco de los objetivos institucionales, lo que requiere del compromiso de la Alta Dirección y del involucramiento de las unidades de organización que participan en los procesos.



¹ La Cadena de Valor, en el ámbito público, es un modelo descriptivo que permite representar las principales intervenciones de la administración pública, sistematizar las medidas de política y prestación de bienes y servicios que éstas implican, y tener una mirada sistémica del accionar gubernamental sobre los problemas públicos. El núcleo del modelo lo constituye la cadena de: recursos, actividades, productos, resultados e impacto. Los procesos de una entidad se corresponden con la parte de la cadena constituida por los recursos, las actividades y los productos.



*"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"*

5.2 Marco metodológico

5.2.1 La implementación de la gestión por procesos es progresiva y parte de la necesidad de incorporar en el funcionamiento de la entidad la información que resulta del análisis realizado con un enfoque de procesos, de acuerdo al desarrollo de la presente Norma Técnica.

5.2.2 La gestión por procesos contiene las siguientes fases:

- 1) Determinación de procesos
- 2) Seguimiento, medición y análisis de procesos
- 3) Mejora de procesos

En el siguiente gráfico se muestran las fases de la gestión por procesos.

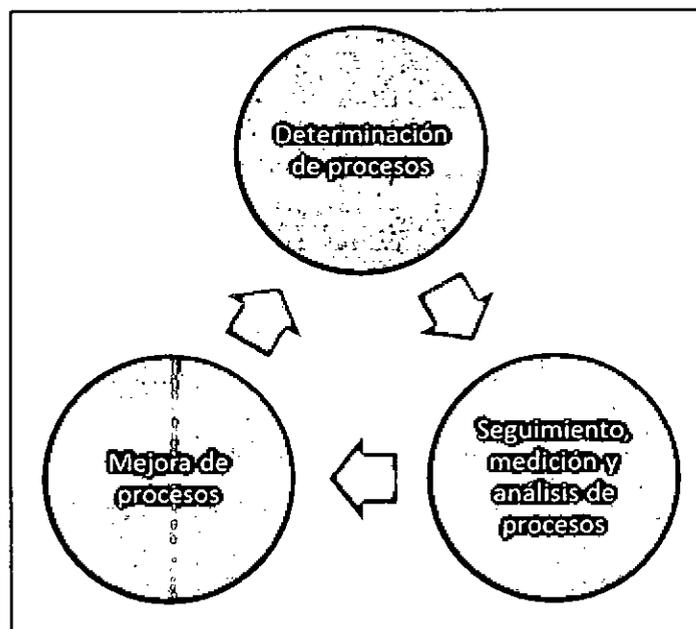


Gráfico 1. Fases de la gestión por procesos

5.2.3 De la aplicación de las fases para la implementación de la gestión por procesos se obtiene información para la formulación e implementación de otros documentos de gestión institucional como, por ejemplo, la planificación institucional, la formulación presupuestal, la organización institucional, la mejora de la calidad de la prestación de los bienes y servicios, la calidad regulatoria, el tránsito al servicio civil, la simplificación administrativa, la gestión del riesgo, el control interno, entre otras. En el Anexo 1 se incluye una lista (no taxativa ni limitada) de los documentos para la gestión institucional que, de manera expresa o no, se respaldan en la "gestión por procesos" para su formulación e implementación.





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros.

Secretaría de Gestión Pública

"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

5.3 Glosario de términos

5.3.1 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 los ciudadanos, así como con el logro de los objetivos institucionales. En este marco, los procesos se gestionan como un sistema definido por la red de procesos, sus productos y sus interacciones, creando así un mejor entendimiento de lo que aporta valor a la entidad.

5.3.2 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.

5.3.3 Tipos de procesos:

- 1) **Operativos o misionales:** Son los que se encargan de elaborar los productos (bienes y servicios) previstos por la entidad, por lo que tienen una relación directa con las personas que los reciben.
- 2) **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.
- 3) **De soporte o de apoyo:** Son los que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la entidad.

5.3.4 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 General².

5.4 Roles

5.4.1 La máxima autoridad administrativa de la entidad³ actúa como nexo de coordinación con la Secretaría de Gestión Pública. Asimismo, el responsable de la materia de gestión



² De acuerdo al artículo 29 de la Ley del Procedimiento Administrativo General, se entiende por procedimiento administrativo al conjunto de actos y diligencias tramitados en las entidades, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados.

³ Secretario General en los ministerios; Gerente General en los organismos públicos; Gerente Regional en los Gobiernos Regionales; Gerente Municipal en los Gobiernos Locales; Gerente General o el que haga sus veces en entidades que no se encuentren en los niveles de gobierno señalados.



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de Gestión Pública

"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

por procesos en cada entidad mantiene relaciones técnico – funcionales con la Secretaría de Gestión Pública.

5.4.2 El responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad convoca la conformación del equipo⁴ que se encargará de la aplicación de las disposiciones contenidas en la presente Norma Técnica por cada uno de los procesos de la entidad, el cual tendrá los siguientes integrantes y roles:

1) Dueño del Proceso: Tiene los siguientes roles:

- Facilitar o asegurar la disponibilidad de los recursos para la aplicación de las disposiciones contenidas en la presente Norma Técnica en los procesos a su cargo,
- Resolver los casos de controversia que se puedan generar en el marco de lo establecido en la presente Norma Técnica,
- Revisar y elevar lo que corresponda a la máxima autoridad administrativa de la entidad para la aprobación de la documentación generada.

2) Representante del dueño del proceso Tiene los siguientes roles:

- Consolidar las sugerencias y observaciones de los participantes del equipo.
- Resolver, de corresponder, o trasladar al Dueño del Proceso los casos de controversia que se puedan generar en el marco de lo establecido en la presente Norma Técnica,
- Participar en la elaboración y presentar la documentación producida al dueño del proceso para su revisión.
- Realizar el seguimiento de los acuerdos de las reuniones.

3) Participantes: Servidores de la entidad con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeña. Tiene los siguientes roles:

- Proporcionar información relevante de los procesos en los que se desempeña de acuerdo a lo requerido.
- Elaborar la documentación (mapas, fichas técnicas, diagramas de procesos, entre otros).

4) Facilitador metodológico: Servidor con conocimiento técnico sobre gestión por procesos. Tiene los siguientes roles:

- Conducir, orientar y brindar asistencia técnica al equipo en la aplicación del modelo planteado en la presente Norma Técnica,
- Revisar y dar conformidad sobre los aspectos técnicos contenidos de la presente Norma Técnica.

Sin perjuicio de lo señalado, el equipo podrá convocar a servidores de otras unidades organizacionales que, por la naturaleza de sus labores tengan relación con el proceso



⁴ La conformación del equipo por proceso no implica la emisión de un documento formal para su funcionamiento.



"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

materia de revisión, con el propósito de proporcionar información que enriquezca el trabajo del equipo.

VI. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

6.1 Gestión por procesos:

A continuación se desarrollan las 3 fases para la implementación de la gestión por procesos en las entidades:

- 6.1.1 **Fase 1: Determinación de procesos:** La determinación de procesos implica la identificación de los procesos institucionales y la caracterización de los elementos que lo conforman. Esta fase se conforma por pasos mostrados en el siguiente gráfico:

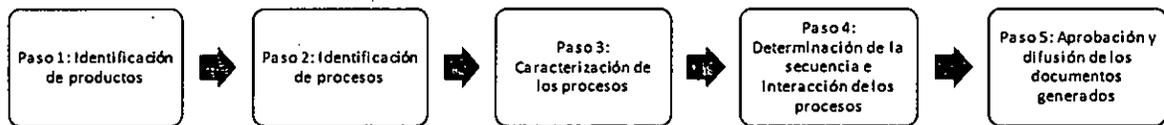


Gráfico 2. Pasos para la determinación de procesos

Paso 1: Identificación de productos

La identificación de los procesos de la entidad se inicia con la identificación, por parte del equipo, de los productos previstos de la entidad en el marco de sus competencias⁵, así como de las personas que los recibirán, para lo que se toma en cuenta las normas sustantivas aplicables (por ejemplo, normas de creación, leyes de organización y funciones, leyes orgánicas, normas específicas de asignación de competencias, entre otras).

Adicionalmente, con el fin de obtener una mejor descripción de los productos, se puede tomar en consideración documentos como las políticas y los planes (nacionales, sectoriales e institucionales) o los reglamentos de organización y funciones de la entidad.

Paso 2: Identificación de procesos

El siguiente paso consiste en la identificación, por parte del equipo, de los procesos operativos o misionales que son necesarios para elaborar o brindar los productos identificados en el paso anterior.

⁵ De acuerdo al Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado, la competencia es el ámbito de actuación material o territorial de la entidad establecido de acuerdo a un mandato constitucional y/o legal. Por ejemplo: material: salud, educación; territorial: provincia de Lima, distrito de Urcos, entre otros.





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de Gestión Pública

*"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"*

Con la información de los procesos operativos identificados, se realiza la identificación de los procesos estratégicos y los procesos de soporte o de apoyo, tomando en consideración las interacciones necesarias para el funcionamiento sistémico de la entidad.

Los procesos identificados, así como sus correspondientes productos, son registrados en el Inventario de Procesos, cuyo formato se incluye en el Anexo 2 de la presente Norma Técnica.

Paso 3: Caracterización de los procesos

Este paso consiste en la identificación de los siguientes elementos que forman parte de los procesos:

- 1) **Objetivo del proceso:** Es el fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso.
- 2) **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.
- 3) **Elementos 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).
- 4) **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.
- 5) **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.
- 6) **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. Ejemplos: estudiantes, pensionistas, contribuyentes, asegurados, servidores.





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de Gestión Pública

*"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"*

- 7) **Recursos:** Elementos necesarios para la operación de los procesos⁶:
- Recursos humanos: Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico.
 - 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). Ejemplo: oficinas administrativas, centros de atención de personas, etc.
 - Sistemas informáticos: sistema de soporte 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.
 - Equipos: equipamiento utilizado en la ejecución del proceso, por ejemplo: computadoras personales, laptops, impresoras, escáner, entre otros.
- 8) **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.
- 9) **Indicador de desempeño⁷:** Medida cuantitativa o cualitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos. Se asocia con el Objetivo del proceso y sirve para la determinación de la Metas⁸. Conceptualmente, se considera que los indicadores tienen cuatro dimensiones de desempeño: eficacia, eficiencia, calidad y economía aplicables a los productos⁹. Para efectos de la presente Norma Técnica, y de acuerdo a su factibilidad de implementación, cada entidad definirá la dimensión sobre la cual realizará el seguimiento y la medición de sus procesos. En el Anexo 3 de la presente Norma Técnica se incluye un formato de ficha de Indicador de desempeño.

Luego de la identificación de los elementos que conforman los procesos se procede con la elaboración de la Ficha Técnica del Proceso y del Diagrama del Proceso.

⁶ Estos procesos, a su vez, se apoyan en proveedores externos a la entidad (por ejemplo: productores, distribuidores, minoristas, vendedores) que proporcionan productos y servicios necesarios como Insumo para la producción de los bienes y servicios a cargo de la entidad.

⁷ Tomado como referencia de la Guía para el Planeamiento Institucional, disponible en el siguiente link: <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/11/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-nov2017-web.pdf>

⁸ Número de unidades de medida que se espera alcanzar en un periodo de tiempo y en un ámbito geográfico, y que guarda correspondencia con las acciones realizadas por una entidad. Se asocia al Indicador de desempeño del proceso

⁹ En el Capítulo 2: Definición de los Indicadores de Desempeño y Capítulo 3: Construcción de Indicadores de Desempeño de la "Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los Programas Presupuestales" se ahonda con precisión en lo referido a los Indicadores de desempeño, por lo que se sugiere su revisión para su desarrollo. La Guía se encuentra disponible en el siguiente link: https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/ppr/guia_seg_publicacion.pdf





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de Gestión Pública

"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

En el Diagrama del Proceso se debe incluir la descripción de la secuencia lógica e interacción de las actividades que conforman el proceso, con el detalle de los roles¹⁰ que intervienen en el mismo, los elementos de entrada, los productos y las personas que reciben los productos¹¹.

Dependiendo de la complejidad y de la cantidad de los procesos de la entidad que conlleven a tener procesos multiniveles¹², será factible su desagregación, siendo obligatorio que para cada nivel de proceso se elabore la Ficha Técnica del proceso y el Diagrama del proceso, de acuerdo a las reglas y criterios establecidos en la presente Norma Técnica.

Paso 4: Determinación de la secuencia e interacción de los procesos

El siguiente paso consiste en la determinación de la secuencia e interacción de todos los procesos de la entidad, considerando los productos del proceso, la persona que recibe los productos y los elementos de entrada.

Para desarrollar este paso se utilizan diagramas de bloques a fin de obtener la representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos de la entidad. A esta representación gráfica se le denomina "Mapa de Procesos".

Sin perjuicio de lo señalado en el acápite 5.4.2 de la presente Norma Técnica, el desarrollo de este paso implica la conformación de un solo equipo institucional¹³, liderado por el responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad. Dicho equipo estará conformado por los dueños de los procesos (o por sus representantes), por servidores, designados por los dueños de los procesos, con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeña, así como por servidores de unidades organizacionales que, por la naturaleza de sus labores tengan conocimiento de los procesos de la entidad y cuyos aportes enriquezca el trabajo del equipo institucional.

Paso 5: Aprobación y difusión de los documentos generados

Las Fichas Técnicas de los procesos y los Diagramas de los procesos son revisados y aprobados por el dueño del proceso, previa conformidad del responsable de la materia

¹⁰ Los roles que se incluyen en la elaboración del Diagrama del Proceso guardan equivalencia con las unidades de organización o con los puestos a cargo de la ejecución de las actividades del proceso, en lo que les compete.

¹¹ Es facultativo de cada entidad utilizar las metodologías que considere adecuadas para la elaboración de los diagramas de sus procesos, pero se recomienda utilizar la Business Process Model and Notation – BPMN, cuyas especificaciones se podrán encontrar en los siguientes links: http://www.bpmn.de/images/BPMN2_0_Poster_ES.pdf, <http://www.bpmn.org/>

¹² Entiéndase por proceso multinivel a aquel que incluye procesos de menor nivel de desagregación, sin que esto signifique cada uno de estos procesos de menor nivel no contengan todos los elementos que conforman un proceso de acuerdo a lo indicado en la presente Norma Técnica.

¹³ La conformación del equipo Institucional no implica necesariamente la emisión de un documento formal para su funcionamiento.





"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

de gestión por procesos en cada entidad sobre los aspectos técnicos contenidos de la presente Norma Técnica.

El "Mapa de Proceso", con la conformidad de los participantes mencionados en el paso anterior, en los procesos que les correspondan, es consolidado por el responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad, quien lo revisa y da su conformidad sobre los aspectos técnicos contenidos de la presente Norma Técnica previa elevación a la máxima autoridad administrativa de la entidad para su aprobación.

Los documentos aprobados serán difundidos mediante comunicaciones al personal de la entidad, y de ser el caso, a los grupos de interés. Las comunicaciones podrán ser por medios escritos, murales, correos electrónicos, portales web, sensibilizaciones, charlas, talleres, capacitaciones, entre otros.

A continuación se indican las herramientas utilizadas en esta fase:

Paso	Herramienta
Paso 3: Caracterización de los procesos	Ficha Técnica
	Diagrama de proceso referencial
Paso 4: Determinación de la secuencia e interacción de los procesos	Mapa de procesos referencial
	Relación entre el mapa de procesos con los diagramas y fichas de procesos

6.1.2 **Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos:** El seguimiento, medición y análisis consiste en la verificación de su nivel de desempeño e identificación de oportunidades de mejora. Esta fase se conforma por los pasos mostrados en el siguiente gráfico:

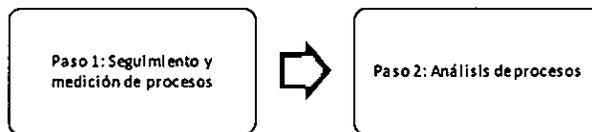


Gráfico 3. Pasos para el seguimiento, medición y análisis de procesos

Paso 1: Seguimiento y medición de procesos

El siguiente paso consiste en seleccionar los indicadores sobre los que se realizará el seguimiento y la medición del desempeño de los procesos.

Para este paso se seleccionan los indicadores que permitan:

- Verificar la satisfacción de las personas que reciben los productos de la entidad,
- Verificar el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos,
- Corroborar la cobertura de la entrega de los productos,





"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

- Establecer la tasa de no conformes¹⁴ de los productos,
- Cuantificar los reclamos¹⁵,
- Cuantificar la productividad¹⁶ de los servidores,
- Medir los costos del proceso,
- Establecer el desempeño de los procesos de soporte.

Luego de seleccionar los indicadores de los procesos, los dueños de los mismos o el órgano responsable en la entidad de su seguimiento y medición¹⁷, se procede a la recolección y al procesamiento de los datos para su análisis.

Paso 2: Análisis de procesos

El siguiente paso consiste en la comparación de los resultados obtenidos de la medición y del seguimiento contra las metas definidas para cada indicador con el propósito de cuantificar el desempeño de los procesos.

El análisis debe realizarse a intervalos planificados y periódicos, en función a cada proceso, con el propósito de identificar tendencias así como para evaluar los progresos de la entidad en el logro de sus objetivos y, en función a ello, tomar decisiones que tengan un impacto relevante en el funcionamiento de la entidad.

Del análisis de los resultados se identifican las brechas de cumplimiento de las metas, de las que se desprenden los potenciales problemas a resolver en los procesos, de acuerdo a los pasos establecidos para la siguiente fase.

6.1.3 Fase 3: Mejora de procesos: La mejora de procesos se refiere a la optimización del desempeño de los procesos en el marco de las prioridades de la entidad. Esta fase se conforma por los pasos mostrados en el siguiente gráfico:

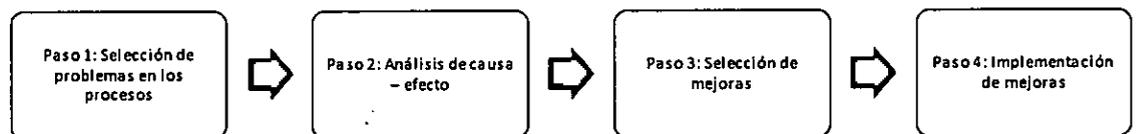


Gráfico 4. Pasos para la mejora de procesos

¹⁴ Cuantificación de aquellas necesidades y expectativas de las personas que reciben los productos que no cumplen con las características que lo definan como conforme.

¹⁵ Expresión de Insatisfacción o disconformidad del usuario respecto de un servicio de atención brindado por la entidad pública.

¹⁶ La productividad consiste en "trabajar de forma más inteligente", no en "trabajar más intensamente": refleja la capacidad de producir más mejorando la organización de los factores de producción gracias a nuevas ideas, innovaciones tecnológicas y nuevos modelos de negocio ("El futuro de la productividad" (OECD), disponible en: <https://www.oecd.org/eco/growth/El-futuro-de-la-productividad.pdf>).

¹⁷ En algunas entidades se cuenta con órganos o unidades orgánicas con competencias para medir y seguir los Indicadores contenidos en los planes institucionales, entre ellos, los indicadores de desempeño de los procesos. Sin perjuicio de lo señalado, es recomendable que exista independencia entre el responsable de realizar el seguimiento, medición y análisis de los procesos y el dueño de los mismos.





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de Gestión Pública

"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

Paso 1: Selección de problemas en los procesos

Este paso implica la identificación y selección de aquellos problemas cuya solución tenga un impacto en los siguientes aspectos de la gestión de la entidad:

- el logro de los objetivos estratégicos institucionales,
- la satisfacción de las personas,
- la tecnificación de los procesos,
- la productividad de los servidores,
- el clima laboral,
- los flujos de trabajo de los sistemas administrativos,
- la eficacia del uso de los recursos,
- la transparencia de los procesos,
- la forma de organizarse.

El problema seleccionado¹⁸ es validado con el dueño del proceso a fin de obtener su aprobación para proceder con los siguientes pasos.

Paso 2: Análisis de causa – efecto

Este paso consiste en el análisis e identificación de las causas que dan origen al problema seleccionado (para fines del análisis, el problema es equivalente al *efecto*) verificando de manera objetiva la correspondencia causal entre las causas y el efecto.

Paso 3: Selección de mejoras

El siguiente paso consiste en la selección de la solución que sea factible de implementar y que se considere efectiva para la eliminación o minimización del problema.

La factibilidad de la implementación estará en función a criterios tales como:

- Apoyo de la Alta Dirección,
- Impacto sobre la causa seleccionada,
- Costo que representa su aplicación,
- Tiempo que tomará su desarrollo,
- Disponibilidad de recursos,
- Autonomía del equipo y del dueño del proceso.

La mejora seleccionada se valida con el dueño del proceso a fin de obtener su autorización para proceder con su implementación y asegurar su involucramiento en los siguientes pasos.

¹⁸ Una fuente adicional, son las solicitudes que puedan realizar la Alta Dirección o los Funcionarios de la entidad, en cuyo caso será necesario validar con información objetiva el potencial problema a fin de continuar con los siguientes pasos.





"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

Paso 4: Implementación de mejoras

Este paso consiste en la implementación y el seguimiento de las mejoras.

Para este fin se elabora un plan de trabajo para realizar la verificación del avance de las tareas asignadas a los involucrados en la mejora.

En caso que se identifiquen desvíos de plazos para el cumplimiento de las tareas contenidas en el plan de trabajo, se aplicarán medidas que corrijan el incumplimiento, como por ejemplo:

- asignación de más recursos,
- redefinición de alcances o plazos,
- facilitación de coordinaciones de alto nivel jerárquico para agilizar tareas,
- autorización para concluir la implementación.

Luego de la implementación de las mejoras en los procesos, éstas se incorporan en la gestión de la entidad, mediante las siguientes acciones:

- actualizando la planificación organizacional,
- actualizando o mejorando la prestación de los bienes y servicios,
- asignando recursos de acuerdo a las nuevas necesidades,
- mejorando la forma de organizar los equipos de trabajo,
- actualizando instrumentos de gestión organizacional,
- elaborando o actualizando la documentación de los procesos,
- capacitando a los involucrados en el proceso mejorado,
- agregando el método de solución en la gestión de la entidad.

A continuación se indican las herramientas utilizadas en esta fase:

Paso	Herramienta
Paso 1: Selección de problemas en los procesos	Gráficos de control
	Histogramas
	Lluvia de ideas
	Diagrama de Pareto
Paso 2: Análisis de causa – efecto	Análisis de causa – efecto

6.2 Elaboración de procedimientos

6.2.1 La elaboración de procedimientos es una manera de documentar los procesos de la entidad. Al conjunto de procedimientos se le denomina Manual de Procedimientos (MAPRO).

6.2.2 La elaboración de procedimientos se realiza cuando se cumpla alguno de los siguientes criterios:





"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

- El proceso vinculado involucre servidores con competencias diversas,
- El proceso vinculado representa una alta carga de trabajo operativa,
- El proceso vinculado no cuente con un nivel de tecnificación o automatización,
- El personal involucrado en el proceso relacionado no cuente con las competencias técnicas suficientes como para ejecutar las actividades siguiendo instrucciones no documentadas del dueño del proceso,
- El proceso vinculado es ejecutado por personal con alta rotación.

6.2.3 La elaboración de procedimientos comprende los pasos señalados en el siguiente gráfico:

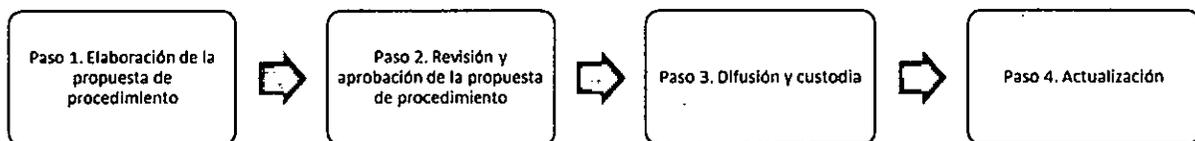


Gráfico 5. Pasos para la elaboración de procedimientos

Paso 1. Elaboración de la propuesta de procedimiento

El dueño del proceso encarga la tarea de elaborar la propuesta del procedimiento a los servidores con conocimiento y experiencia en el mismo. De considerarlo necesario, para este paso se podrá solicitar la asistencia técnica de los servidores responsables de la materia de gestión por procesos en cada entidad.

El procedimiento se elabora sobre la base de la información del proceso a documentar, es decir, la información de la caracterización de los elementos de los procesos registrada en la Ficha Técnica y en el Diagrama del Proceso).

La extensión de los procedimientos así como su estructura están en función de los arreglos de cada entidad para la gestión documental. Sin perjuicio de ello, los procedimientos deben contener como mínimo la siguiente información:

- **Nombre del procedimiento:** Debe ser reducido y expresar el producto que se pretende obtener. Se estructura de acuerdo a la siguiente sintaxis: sustantivo derivado de un verbo que actúa seguido del sujeto u objeto, por ejemplo: Distribución de vacunas a nivel nacional.
- **Objetivo del procedimiento:** Propósito que se espera alcanzar con la implementación del procedimiento.
- **Alcance del procedimiento:** Áreas involucradas en el proceso.





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de Gestión Pública

*"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"*

- **Base normativa:** Disposiciones legales que regulan el procedimiento.
- **Siglas y definiciones:** Descripción de las abreviaturas y acrónimos que se emplean en el procedimiento, así como de los conceptos que se consideran pertinentes explicar a fin de aclarar los contenidos del procedimiento.
- **Requisitos para iniciar el procedimiento:**
 - i. **Descripción:** Elemento de entrada que da inicio al procedimiento, pudiendo ser, entre otros, formulario, una solicitud, un escrito, un reclamo, una denuncia, etc.
 - ii. **Fuente:** Origen del requisito, pudiendo ser, una persona, una organización, otro proceso, etc.
- **Actividades del procedimiento:**
 - i. **Actividad:** Descripción secuencial de cómo se realizan las actividades del procedimiento. Las actividades se redactan con 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 del proceso.
 - ii. **Unidad de organización¹⁹:** Indicar el nombre de la unidad de organización a cargo de la actividad.
 - iii. **Responsable:** 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.
- **Documentos que se generan:** Descripción de la salida del procedimiento.
- **Proceso relacionado:** Indicación del nombre del proceso del que se deriva el procedimiento.
- **Diagrama del proceso:** Inclusión del diagrama del proceso del que se deriva el procedimiento.

De manera adicional a la información señalada en el numeral precedente, se incluirán los siguientes acápite para el control de la vigencia del procedimiento:

- **Código:** De considerarlo necesario, incluir una codificación al procedimiento. La codificación debe ser asignada por una sola unidad de organización, a fin de llevar una adecuada administración de las versiones vigentes de todos los procedimientos de la entidad.
- **Versión:** Señalar el número de la versión del procedimiento.



¹⁹ Unidad de Organización: Conjunto de unidades agrupadas por nivel organizacional al Interior de una entidad (de acuerdo al Anexo 1 Glosario de Términos, del Decreto Supremo N° 054-2018-PCM que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado)



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de Gestión Pública

"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

- **Elaborado por:** Indicar el nombre del órgano dueño del proceso.
- **Revisado por:** Indicar el nombre del responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad.
- **Aprobado por:** Indicar el nombre de la máxima autoridad administrativa de la entidad.
- **Control de cambios:** Incluir, por cada versión del documento, la lista de los cambios realizados por cada acápite del procedimiento, a fin de tener la trazabilidad de las modificaciones realizadas al procedimiento.

Una vez culminada la propuesta del procedimiento, esta se eleva al dueño del proceso para proceder con la revisión. En el anexo 11 se incluye, a manera de ejemplo, una plantilla de procedimiento.

Paso 2. Revisión y aprobación de la propuesta de procedimiento

La propuesta de procedimiento es revisada por el dueño del proceso, por los servidores responsables de la materia de gestión por procesos en cada entidad²⁰.

Subsanadas las observaciones (o de no existir), el procedimiento se considera conforme para ingresar al trámite de aprobación formal por parte de la máxima autoridad administrativa de la entidad.

Paso 3. Difusión y custodia

Los procedimientos aprobados se difunden, entre otros, a través de los siguientes medios:

- capacitaciones a los servidores involucrados en el proceso o que por sus funciones guarden relación con el mismo,
- comunicaciones escritas internas,
- publicaciones en el portal web institucional y en el Portal de Transparencia.

Los procedimientos que se hayan generado como consecuencia de la aplicación de los pasos mencionados hasta este punto serán archivados y custodiados por el responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad.

²⁰ La revisión puede incluir a servidores de otros órganos involucrados en el proceso, tomando en consideración la característica transversal de los mismos.





"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

Paso 4. Actualización

El dueño del proceso se encarga de revisar en una periodicidad definida (semestralmente, anualmente) los procedimientos con la finalidad de identificar la necesidad de actualización, incluyendo aquellas que se originen por la modificación de las normas relacionadas con el procedimiento, en caso afecte a la descripción de las actividades.

De requerirse, se procede a actualizar el procedimiento siguiendo las instrucciones previamente descritas, incluyendo la descripción de las modificaciones en el control de cambios indicado como parte de la estructura del procedimiento y modificando el número de la versión del procedimiento.

VII. DISPOSICIONES FINALES

- 7.1.1 Aquellas entidades que a la entrada en vigencia de la presente Norma Técnica ya cuenten con disposiciones normativas internas que establezcan criterios y reglas para la implementación de la gestión por procesos en sus entidades podrán continuar con su aplicación en tanto no contradiga lo dispuesto en la presente Norma Técnica. Aquellas entidades que decidan implementar la presente Norma Técnica, en reemplazo de sus disposiciones normativas, deberán hacerlo de manera integral.
- 7.1.2 En función a la complejidad de sus operaciones, las entidades quedan habilitadas de adoptar marcos de referencia internaciones para la implementación de mejoras (por ejemplo: BPM, CBOK, Sistema de Gestión de la Calidad, Modelos de Excelencia), en tanto no contradigan lo dispuesto en la presente Norma Técnica.
- 7.1.3 La Secretaría de Gestión Pública absolverá las consultas que formulen las entidades respecto a los contenidos de la presente Norma Técnica.

VIII. ANEXOS

- Anexo 1: Herramientas de gestión que usan como insumo a la "gestión por procesos"
- Anexo 2: Inventario de Procesos
- Anexo 3: Ficha de Indicador de desempeño
- Anexo 4: Ficha Técnica de Proceso
- Anexo 5: Diagrama de proceso referencial y sus principales elementos
- Anexo 6: Gráficos de control
- Anexo 7: Histograma
- Anexo 8: Lluvia de ideas
- Anexo 9: Diagrama de Pareto
- Anexo 10: Diagrama Causa – Efecto
- Anexo 11: Ficha de procedimiento





"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

Anexo 1
Documentos de gestión que usan como insumo a la "gestión por procesos"

Objetivo del anexo: Presentar una lista de los documentos para la gestión institucional que, de manera expresa o no, se respaldan en la "gestión por procesos" para su desarrollo e implementación.

Carácter: Referencial

Tema / Materia	Herramienta de gestión	Referencia
Planeamiento Institucional	Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 062-2017-CEPLAN/PCD. Guía para el planeamiento institucional	4.5. Planeamiento institucional y ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua Fase 1. El conocimiento integral de la realidad
Presupuesto público	Resolución Directoral N° 024-2016-EF/50.01 Directiva N° 002-2016-EF/50.01 Directiva para los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados	Modelo Operacional: especificación de los procesos necesarios para la entrega de los productos y la ejecución de las actividades de un programa presupuestal.
Simplificación administrativa	Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 002-2012-PCM/SGP, Guía de simplificación administrativa y determinación de costos de procedimientos administrativos y servicios prestados en Exclusividad	2.1.3. Fase 3: Identificación y priorización de los procedimientos a simplificar: Priorizar los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad a fin de aplicarles la metodología de simplificación, determinando si éstos (...) están vinculados a un proceso esencial de la entidad, entre otros.
Diseño, estructura, organización y funcionamiento	Decreto Supremo N° 054-2018-PCM	Artículo 6.- Criterios de análisis para el diseño organizacional Artículo 16.- Criterios para la creación de órganos o unidades orgánicas Artículo 54.- Estructura del MOP
Proceso de tránsito al régimen del servicio civil	Lineamiento para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil, Ley 30057 1. Directiva N° 002-2017-SERVIR/GDSRH "Normas para la Elaboración del Mapeo de Procesos y el Plan de	Etapas: Análisis situacional de la entidad, el recojo de información de los procesos que ejecuta la entidad





*"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"*

	<p>Mejoras de las Entidades Públicas en Proceso de Tránsito", aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 087-2017-SERVIR-PE</p> <p>2. Guía para el desarrollo del Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras en las entidades públicas, aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 316-2017-SERVIR-PE</p>	
<p>Seguridad y Salud en el Trabajo</p>	<p>Ley 29783 "Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo"</p>	<p>Artículo 38. Planificación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST)</p> <p>La planificación, desarrollo y aplicación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo permite a la empresa:</p> <p>c) Mantener los procesos productivos o de servicios de manera que sean seguros y saludables.</p> <p>Artículo 39. Objetivos de la Planificación del SGSST</p> <p>Los objetivos de la planificación del SGSST se centran en el logro de resultados específicos, realistas y posibles de aplicar por la empresa. La gestión de los riesgos comprende:</p> <p>b) La mejora continua de los procesos, la gestión del cambio, la preparación y respuesta a situaciones de emergencia.</p>
<p>Sistema de Control Interno</p>	<p>Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado</p>	<p>ETAPA II: Identificación de brechas, Actividad 5: Realizar el diagnóstico del Sistema de Control Interno (Anexo N° 13: Metodología de riesgos²¹)</p>



²¹ Riesgos: Posibilidad de que un evento ocurra y afecte de manera adversa el logro de los objetivos de la entidad, impidiendo la creación de valor o erosionando el valor existente, influyendo en las prioridades generales de gestión. El riesgo se asocia a las Actividades del proceso y se cuantifica sobre la base de la combinación de la probabilidad y el impacto de su ocurrencia. Los tipos de riesgos se identifican de acuerdo a lo establecido en la normatividad del Sistema de Control Interno emitidas por la Contraloría General de la República.



"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

Sistema de Gestión de Seguridad de la Información	Resolución Ministerial N° 004-2016-PCM Aprueba el uso obligatorio en todas las entidades del Sistema Nacional de Informática (SNI) de la NTP-ISO/IEC 27001:2014. Tecnologías de la Información. Técnicas de Seguridad. Sistemas de gestión de seguridad de la información. Requisitos	0.1 Generalidades
---	---	-------------------





"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

Anexo 3
Ficha de Indicador de desempeño

Objetivo del anexo: Dar una guía para la elaboración de las fichas de indicadores de desempeño de los procesos

Carácter: Referencial

Proceso	<i>Nombre y código del proceso</i>
Objetivo	<i>Resultado previsto de la ejecución del proceso</i>
Indicador	<i>Nombre del indicador</i>
Finalidad del Indicador	<i>Descripción de la finalidad de la medición</i>
Fórmula	<i>Fórmula de cálculo del indicador</i>
Unidad de Medida	<i>Unidad de medida del indicador (tiempo, costo, %)</i>
Frecuencia	<i>Frecuencia de medición del indicador (mensual, bimensual, anual)</i>
Oportunidad de Medida	<i>De acuerdo a la Frecuencia, momento en el que se reporta el resultado</i>
Línea Base	<i>Base de información sobre la que se monitorea y compara la meta establecida, cuando no se cuenta con data anterior</i>
Meta	<i>Fin hacia el que se dirigen las acciones</i>
Fuente de datos	<i>Origen de la información con la que se construye el indicador</i>
Responsable	<i>Área responsable de reportar el indicador</i>





*"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"*

Anexo 4

Ficha Técnica de Proceso

Objetivo del anexo: Dar una guía para la elaboración de las fichas técnicas de los procesos

Carácter: Contenido mínimo obligatorio

Ficha Técnica del Proceso	
Nombre del proceso	<i>Nombre y código del proceso (codificado según los procesos de Nivel 0 y 1)</i>
Tipo de proceso	<i>Indicar si el proceso es operativo (o misional), estratégico o de soporte (o de apoyo)</i>
Dueño del proceso	<i>Quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso (según la definición de la Metodología)</i>
Objetivo del proceso	<i>Fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso</i>
Indicador de desempeño	<i>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</i>

Producto	<i>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</i>
Persona que recibe el producto	<i>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</i>
Elementos de entrada	<i>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)</i>
Controles:	<i>Actividades orientadas a la verificación del cumplimiento de los requisitos del producto</i>

Recursos	<i>Elementos necesarios para la operación de los procesos</i>
Recursos humanos	<i>Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico</i>
Instalaciones	<i>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)</i>
Sistemas informáticos	<i>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</i>
Equipos	<i>Equipamiento utilizado en la ejecución del proceso, por ejemplo: computadoras personales, laptops, impresoras, escáner, entre otros</i>

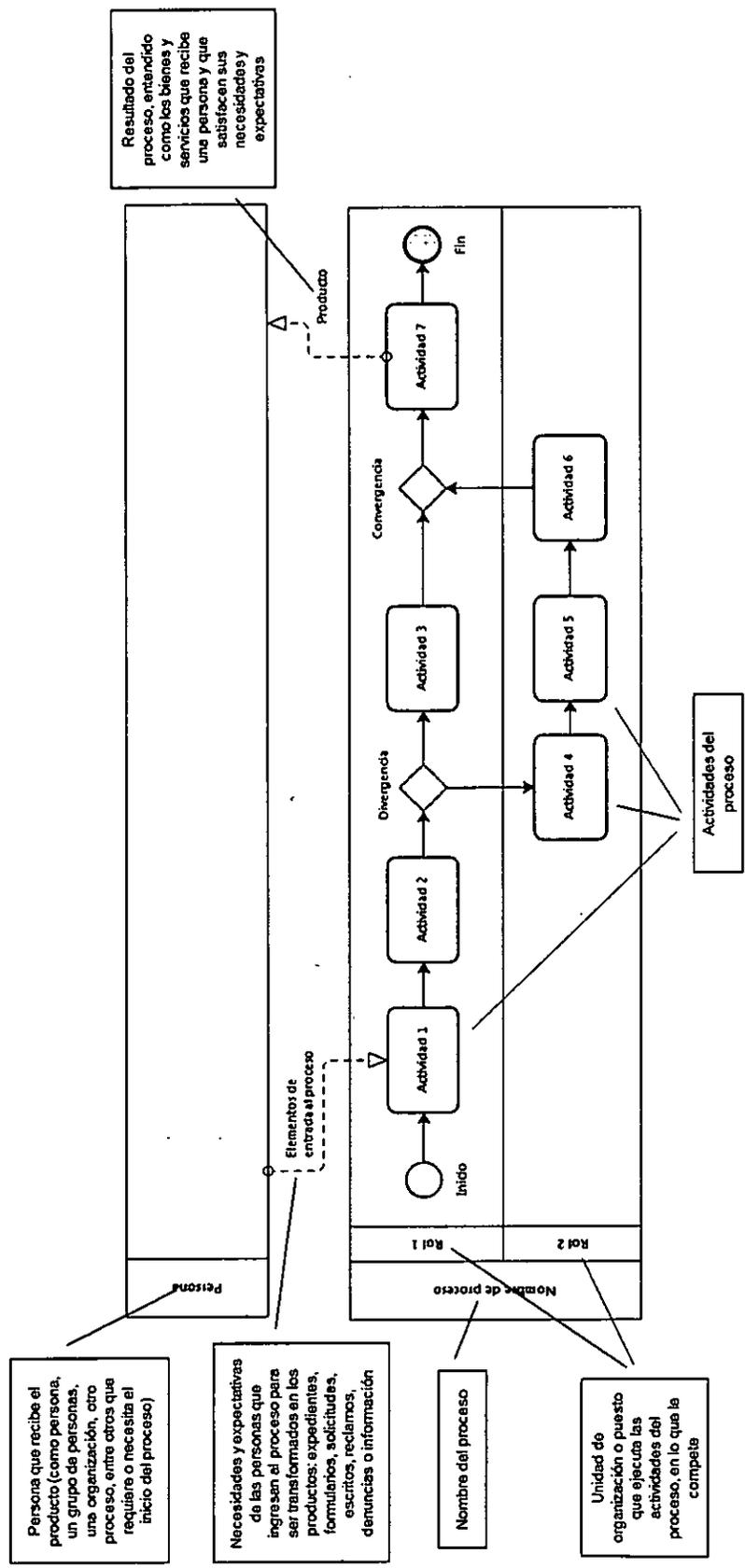




"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

Anexo 5 Diagrama de proceso referencial y sus principales elementos

Objetivo del anexo: Mostrar de manera referencial un diagrama de proceso genérico con sus principales elementos
Carácter: Contenido mínimo obligatorio





"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

Anexo 6 Gráficos de control

Objetivo del anexo: Brindar una guía metodológica para la elaboración de gráficos de control
Carácter: Referencial

1. ¿Qué es?

Un gráfico de control es una herramienta que sirve para monitorear el comportamiento de un proceso. Su utilidad radica en que permite cuantificar la variación de un proceso, ubicar un proceso, monitorear un proceso en tiempo real y determinar cuándo tomar acción en un proceso específico.

2. ¿Cuándo se usa?

Se usa durante la recolección de datos en la operación del proceso.

3. ¿Cómo se elabora?

- Recoger los datos: Recolectar aproximadamente 100 datos y divídalos de manera uniforme en grupos que contengan de 4 a 5 datos (en total se tendrán 25 o 20 subgrupos).
- Calcular el promedio (\bar{x}) de cada subgrupo: $\bar{x} = (x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n) / n$, donde "n" es el tamaño de cada subgrupo. Por lo general, el resultado se calcula con una cifra decimal más que aquellas de los datos originales.
- Calcular el promedio bruto (\bar{x}''): $\bar{x}'' = (\bar{x}'_1 + \bar{x}'_2 + \bar{x}'_3 + \dots + \bar{x}'_k) / k$, donde "k" es el número de subgrupos. Por lo general, el resultado se calcula con dos cifras decimales más que aquellas de los datos originales.
- Calcular el rango del grupo (R), restando el valor máximo del valor mínimo recolectado.
- Calcular el promedio \bar{R} del rango: $\bar{R} = (R_1 + R_2 + R_3 + \dots + R_k) / k$, donde "k" es el número de subgrupos. Por lo general, el resultado se calcula con dos cifras decimales más que aquellas de los datos originales.
- Calcular las líneas de control:

Gráfica \bar{x} :

Línea central (LC) = \bar{x}''

Línea de control superior (LCS) = $\bar{x}'' + A_2\bar{R}$

Línea de control inferior (LCI) = $\bar{x}'' - A_2\bar{R}$





"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

- Gráfica R:
Línea central (LC) = \bar{R}
Línea de control superior (LCs) = $D_4\bar{R}$
Línea de control inferior (LCi) = $D_3\bar{R}$

Tamaño del subgrupo n	Gráfica \bar{x}	Gráfica R	
	A_2	D_3	D_4
2	1.880	-	3.267
3	1.023	-	2.575
4	0.729	-	2.282
5	0.577	-	2.115
6	0.483	-	2.004

- Dibuje las líneas de control
- Localice los puntos
- Registre en el gráfico de control los datos de utilidad

4. Ejemplo de aplicación

- Datos
- Valores de un subgrupo: 47, 32, 44, 35, 20
- Tamaño de cada subgrupo (n) = 5
- Cantidad de subgrupos (k) = 25
- Recoger los datos: Para efectos del ejemplo, se van a usar los tramos de un subgrupo, el resto de datos serán tomados de la bibliografía.
- Calcular el promedio (\bar{x}) de cada subgrupo: $\bar{x} = (47 + 32 + 44 + 35 + 20) / 5 = 35.6$
- Calcule el promedio bruto (\bar{x}''): $\bar{x}'' = (35.6 + 29.2 + \dots + 28.2) / 25 = 29.86$
- Calcule el rango del grupo (R): $R = (47 - 20) = 27$
- Calcule el promedio \bar{R} del rango R: $\bar{R} = (27 + 18 + \dots + 27) / 25 = 27.44$
- Calcule las líneas de control:

Gráfica \bar{x} :

Línea central (LC) = $\bar{x}'' = 29.86$
 Línea de control superior (LCs) = $\bar{x}'' + A_2\bar{R} = 29.86 + (0.577 * 27.44) = 45.69$
 Línea de control inferior (LCi) = $\bar{x}'' - A_2\bar{R} = 29.86 - (0.577 * 27.44) = 14.03$

Gráfica R:

Línea central (LC) = $\bar{R} = 27.44$
 Línea de control superior (LCs) = $D_4\bar{R} = 2.115 * 27.44 = 58.04$
 Línea de control inferior (LCi) = $D_3\bar{R} = -$ (no aplica cuando n es menor a 6)



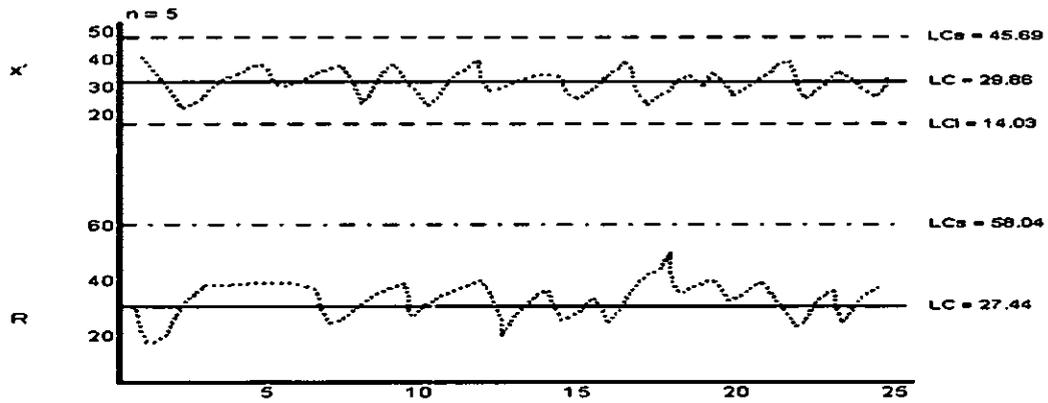


PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de Gestión Pública

"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"





"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

Anexo 7
Histograma

Objetivo del anexo: Brindar una guía metodológica para la elaboración de histogramas
Carácter: Referencial

1. ¿Qué es?

Un histograma es una representación gráfica de frecuencias tabuladas, que adoptan la forma de barras. Se emplea para ilustrar la proporción de casos que se encuentran comprendidos en determinadas categorías. Un histograma difiere de un gráfico de barras en la medida en que es el área, más no el tamaño de la barra, lo que denota el valor. La importancia del histograma recae en que muestra una visión panorámica de la variación en la distribución de datos.

2. ¿Cuándo se usa?

Es una herramienta usada para analizar datos de tipo continuos (longitud, tiempo, altitud, etc.), con la finalidad de determinar la variación de un proceso. Muestra la distribución de datos, graficando con barras el número de unidades por cada categoría.

3. ¿Cómo se elabora?

A continuación se muestran algunos pasos para elaborar un histograma:

- Luego de recolectar los datos, contar el número de datos (n).
- Calcular el rango (R)
- $R = \text{máximo valor observado} - \text{mínimo valor observado}$
- Determinar el intervalo de clase (K), de manera práctica, el valor K se determina usando la siguiente tabla:

Número de datos	K
Menos de 50	5 - 7
50 - 100	6 - 10
100 - 250	7 - 12
Más de 250	10 - 20

- Determinar la extensión del intervalo (H), dividiendo: R / K . Si el resultado no es exacto, aproximar H al número entero más cercano.
- Determinar los límites de clase. Tomar la menor medición individual de los datos, use este número o redondee hacia un número menor. Éste será el punto inferior del primer límite de clase.
- Construya una tabla de frecuencias basada en los valores obtenidos (número de clases, intervalo de clase y límite de clase). La tabla de frecuencias es actualmente un histograma en forma tabular.
- Construya el histograma basado en la tabla de frecuencias.





"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

- En un espacio en blanco del histograma anote la historia de los datos.

4. Ejemplo de aplicación

- Datos:

Table with 9 columns and 18 rows of numerical data.

- n = 125
R = 10.7 - 9 = 1.7
Para el ejemplo se recomienda usar entre 7 y 12 clases, tomaremos K = 10
H = 1.7 / 10 = 0.17, se recomienda redondear, H = 0.2
En el ejemplo, el menor valor fue 9, se le suma el intervalo: 9 + 0.2 = 9.2. La primera clase incluye al 9 y a los valores menores a 9.2 (no incluye 9.2), la segunda clase incluye al 9.2 y a los valores menores a 9.4 (no incluye 9.4), y así sucesivamente hasta completar el número de clases (10).
La tabla de frecuencia y el histograma basada en el ejemplo es la siguiente, respectivamente:

Table with 5 columns: Clase (K), Límite de clases, Valor medio, Frecuencia, Total. Contains 10 rows of class data.





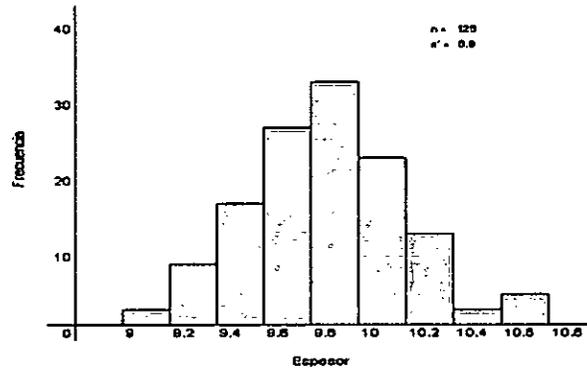
PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de Gestión Pública

"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

- El histograma basado en el ejemplo es el siguiente:





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de Gestión Pública

"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

Anexo 8 Lluvia de Ideas

Objetivo del anexo: Brindar una guía metodológica para la aplicación de la herramienta denominada lluvia de ideas.

Carácter: Referencial

¿Qué es?

Es una técnica que permite aprovechar el pensamiento creativo de un equipo para identificar posibles soluciones de problemas y potenciales oportunidades de mejoramiento de la calidad.

¿Cuándo se usa?

- Cuando exista la necesidad de liberar la creatividad de los equipos
- Cuando se desee generar un número extenso de ideas
- Cuando se desee involucrar a todos los miembros de un proceso

¿Cómo se elabora?

1. Fase de generación

- Nombrar al facilitador del grupo.
- El facilitador explica concretamente el tema a tratar.
- El facilitador concede la palabra a cada uno de los miembros por turno hasta agotar las ideas.
- Las ideas se deben escribir en un lugar visible por todos.
- Las ideas propuestas pueden servir como base a otras ideas.
- En esta etapa, las ideas no deben ser criticadas.

En esta fase, las ideas pueden recogerse de diversas formas, por ejemplo escribiéndose en un formato preestablecido o realizándose de manera silenciosa por un espacio de tiempo previamente definido.

2. Fase de aclaración

- Proceder a la aclaración de cada una de las ideas.
- Se puede criticar o apoyar, cuestionar las ideas, no a las personas.
- Se puede unir dos ideas si son similares.





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de Gestión Pública

*"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"*

3. Fase de votación

- Se procede en función a su importancia o incidencia en el problema.
- Se puede emplear sistema de ponderación para calificar las ideas.
- Debe ser secreta para evitar influencias hacia determinadas ideas.
- Si el número de ideas es grande, reducir a la mitad.

4. Fase de ordenamiento

- Listar las ideas de "mayor a menor", según nivel de importancia, resolviendo una por una.
- Agrupar o categorizar las ideas para sintetizar la idea central.
- Revisar la lista (rehacer según orden de importancia).

Consideraciones a tomar en cuenta

- El facilitador ayuda, posibilita el compromiso y la fluidez.
- Todos son iguales, igual valoración.
- Todos entienden el tema a tratar.
- Se alienta la generación de ideas (aliente la extravagancia).
- No preguntar, criticar ni alabar.
- No personas extrañas.
- Fijar un límite de tiempo (10 a 30 minutos)





"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

Anexo 9 Diagrama de Pareto

Objetivo del anexo: Brindar una guía metodológica para la elaboración de diagramas de Pareto.
Carácter: Referencial

¿Qué es?

Es una comparación a través de gráfico de barras verticales que ayuda a determinar qué problemas resolver y en qué orden. Afirma que en todo grupo de problemas que contribuyen a un mismo efecto, unos pocos son responsables de la mayor parte de dicho efecto. Así permite decidir sobre qué problema debemos concentrarnos nuestros esfuerzos y priorizar su solución o soluciones.

¿Cuándo se usa?

- Cuando se requiere identificar la causa raíz del problema; así identificar el orden y prioridad de una solución o soluciones.
- Cuando se busca analizar las causas de los problemas identificados.

¿Cómo se elabora?

1. Identifique la oportunidad de mejora de la cual se va a investigar (costes, tiempo, número de errores o defectos, porcentaje de clientes, etc.). A partir ello, identifique cuáles son los problemas que contribuyen a ello. (tipos de fallos o errores, pasos de un proceso, tipos de problemas, productos, servicios, etc.)
 - Oportunidad de mejora identificada: tipos de defectos en barras de metal
 - Problemas identificados
 - Demoras en la atención para realizar el trámite
 - Dificultad para acceder a la información sobre el trámite
 - Baja calidad de las instalaciones
 - Incumplimiento de los plazos establecidos para la realización del trámite
 - Fallas en el portal de la web para realizar trámites en línea
 - Calidad de atención del orientador
 - Otros





"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

2. Diseñe la tabla de conteo de datos y calcule los conteos:

Tipo de error (elemento)	Total
Demoras en la atención para realizar el trámite	10
Dificultad para acceder a la información sobre el trámite	42
Baja calidad de las instalaciones	6
Incumplimiento de los plazos establecidos para la realización del trámite	104
Fallas en el portal de la web para realizar trámites en línea	4
Calidad de atención del orientador	20
Otros	14

3. Elabore una tabla de datos para el diagrama de Pareto con la lista de ítems, los totales individuales, los totales acumulados, la composición porcentual y los porcentajes acumulados.

Problemas identificados	Total	Total acumulado	Composición porcentual	Porcentaje acumulado
Demoras en la atención para realizar el trámite	10	10	5%	5%
Dificultad para acceder a la información sobre el trámite	42	52	21%	26%
Baja calidad de las instalaciones	6	58	3%	29%
Incumplimiento de los plazos establecidos para la realización del trámite	104	162	52%	81%
Fallas en el portal de la web para realizar trámites en línea	4	166	2%	83%
Calidad de atención del orientador	20	186	10%	93%
Otros	14	200	7%	100%





"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

4. Organice los ítems por orden de cantidad y llene la tabla de datos.

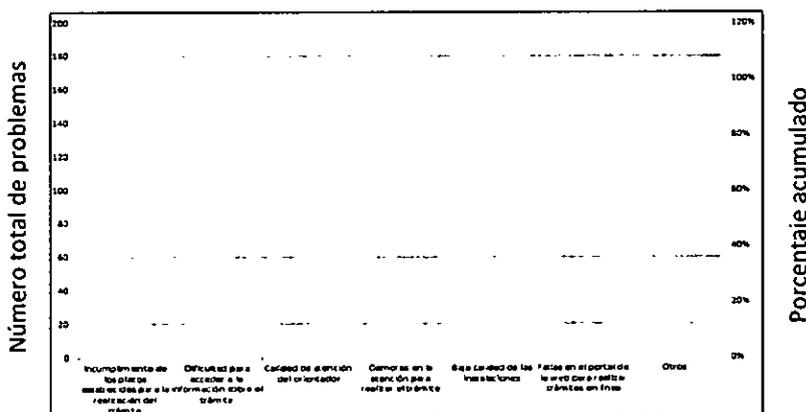
Table with 5 columns: Problemas identificados, Total, Total acumulado, Composición porcentual, Porcentaje acumulado. Rows include: Incumplimiento de los plazos establecidos para la realización del trámite, Dificultad para acceder a la información sobre el trámite, Calidad de atención del orientador, Demoras en la atención para realizar el trámite, Baja calidad de las instalaciones, Fallas en el portal de la web para realizar trámites en línea, Otros.

5. Dibuje dos ejes verticales y un eje horizontal:

a. Ejes verticales:

- i. Eje izquierdo: marque este eje desde 0 hasta el total general.
ii. Eje derecho: marque este eje con una escala de 0% a 100%

b. Eje horizontal: Divida este eje en un número de intervalos igual al número de ítems clasificados (tipo problema identificado)





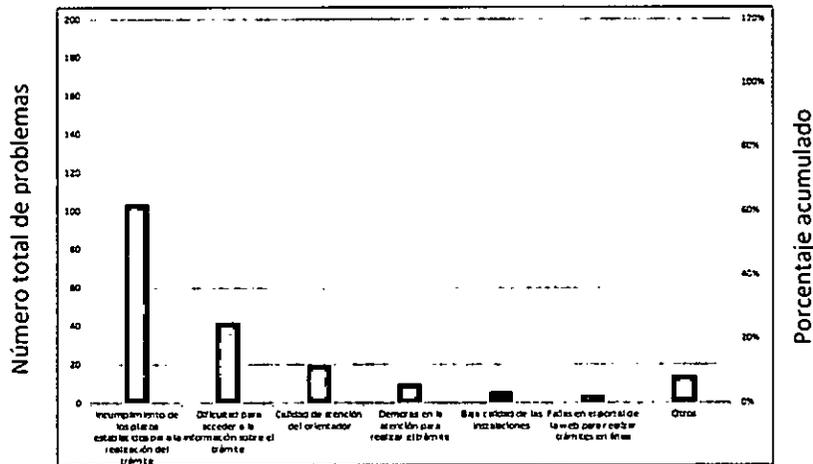
PERÚ

Presidencia del Consejo de Ministros

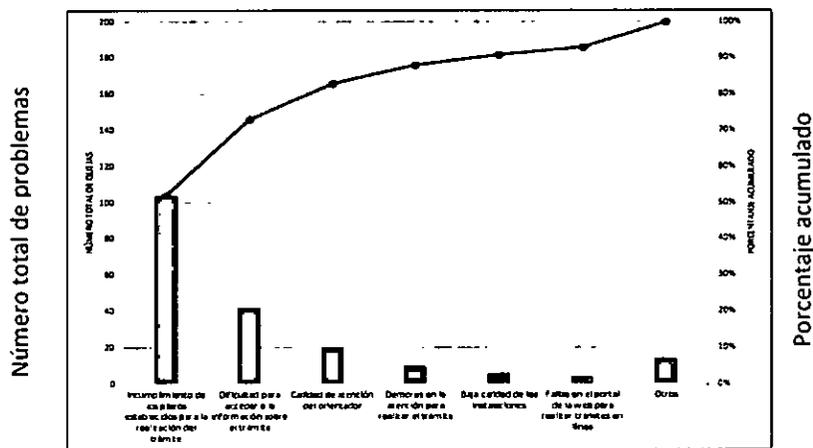
Secretaría de Gestión Pública

"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

6. Construya un diagrama de barras (diagrama de Pareto).



7. Dibuje la curva acumulada (curva de Pareto).



Conclusión: El 83% de la insatisfacción del ciudadano está concentrado en las tres primeras quejas identificadas.

8. Escriba en el diagrama cualquier información necesaria.





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de Gestión Pública

"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

Consideraciones a tomar en cuenta

- Si es necesario, construir varios diagramas de Pareto, agrupando los problemas en diferentes clases para captar la esencia de un problema.
- No es conveniente que el ítem "otros" represente uno de los porcentajes más altos. Si esto sucede, se ha realizado una clasificación no apropiada.

Si un ítem se puede solucionar fácilmente, se debe afrontar rápidamente, aunque no tenga representatividad dentro del diagrama de Pareto.





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de Gestión Pública

"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

Anexo 10
Diagrama Causa – Efecto
(Diagrama de Ishikawa o Diagrama de espina de pescado)

Objetivo del anexo: Brindar una guía metodológica para la aplicación de la herramienta denominada diagrama causa – efecto.

Carácter: Referencial

1. ¿Qué es?

El Diagrama de Causa - Efecto es la representación gráfica de varios elementos (causas) de un fenómeno (efecto). Es una herramienta efectiva para estudiar procesos, situaciones y para desarrollar un plan para recolección de datos.

2. ¿Cuál es el objetivo?

Representar de forma ordenada y completa todas las posibles causas que pueden determinar cierto problema (efecto).

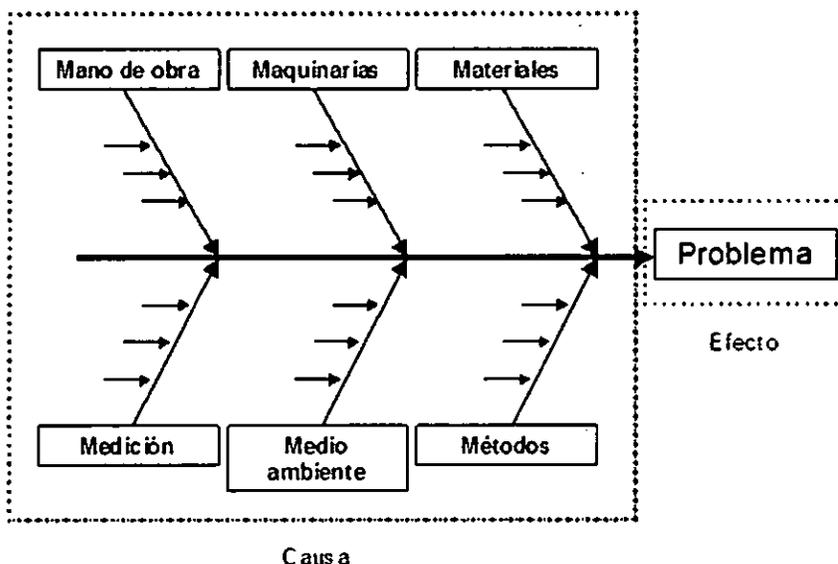
3. ¿Cuándo se utiliza?

El diagrama causa – efecto se usa cuando se requiere determinar las causas – raíz de un problema, agrupándolas en causas comunes.

4. ¿Cómo se elabora?

La elaboración de un diagrama causa efecto contempla los siguientes pasos:

Usar la siguiente plantilla:





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de Gestión Pública

"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

- 4.1 Conformar un equipo de trabajo para desarrollar la herramienta.
- 4.2 Nombrar a un coordinador para que lidere el uso de la herramienta.
- 4.3 Identificar el problema y escribirlo en el casillero "PROBLEMA" del diagrama. El problema (o "efecto"), es la característica que queremos mejorar o controlar. Se debe describir de manera clara y concisa, para que la "lluvia de ideas" respecto a la causa de dicho problema genere la mayor cantidad de ideas.
- 4.4 Escribir las causas primarias que afectan a dicha característica. Cada una de estas causas representa a uno de los seis principales factores que afectan a los procesos:
 - La mano de obra involucrada en el proceso: el recurso humano que participan en la ejecución del proceso. Ejemplos: Falta de conocimiento del personal en relación a sus funciones, falta de entrenamiento, falta de compromiso en el trabajo, falta de alineamiento entre el perfil del puesto y el del trabajador que lo ocupa, alta rotación del personal.
 - Las máquinas del proceso: hardware y software, equipos, instrumentos, entre otros, que son utilizados para ejecutar el proceso. Ejemplos: Incumplimiento de mantenimiento programado de las máquinas o equipos, falta de graduación y/o calibración de equipos, insuficiencia de equipos requeridos para el trabajo de oficina o de campo.
 - Los materiales que se usan en el proceso: insumos, información, entre otros, que ingresan al proceso. Ejemplos: Falta de abastecimiento oportuno, incumplimiento de especificaciones por parte de los proveedores, falta de proveedores en el mercado.
 - La medición de los procesos: indicadores sobre calidad, oportunidad, cantidad, entre otros que miden el proceso hoy. Ejemplos: Ausencia de data histórica o criterios de evaluación no estandarizados.
 - El medio ambiente que rodea al proceso: factores externos, tales como el clima, el gobierno, el entorno, la sociedad, etc. Ejemplo: Altos niveles de temperatura, condiciones ambientales no favorables para el proceso, entre otros.
 - Los métodos del proceso: conocimientos, documentos normativos, políticas, manuales, etc. Ejemplos: Falta de claridad y estandarización respecto a los procedimientos y sus responsables, ejecución de operaciones de trabajo realizadas en función a criterios propios del trabajador, falta de estándares de calidad documentados.





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de Gestión Pública

"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

El equipo realizará el trabajo con ayuda de la herramienta "Lluvia de ideas" para la generación de posibles causas que originen el problema.

4.5 Escriba las causas secundarias que afectan a las primarias sobre una línea (a manera de espina).

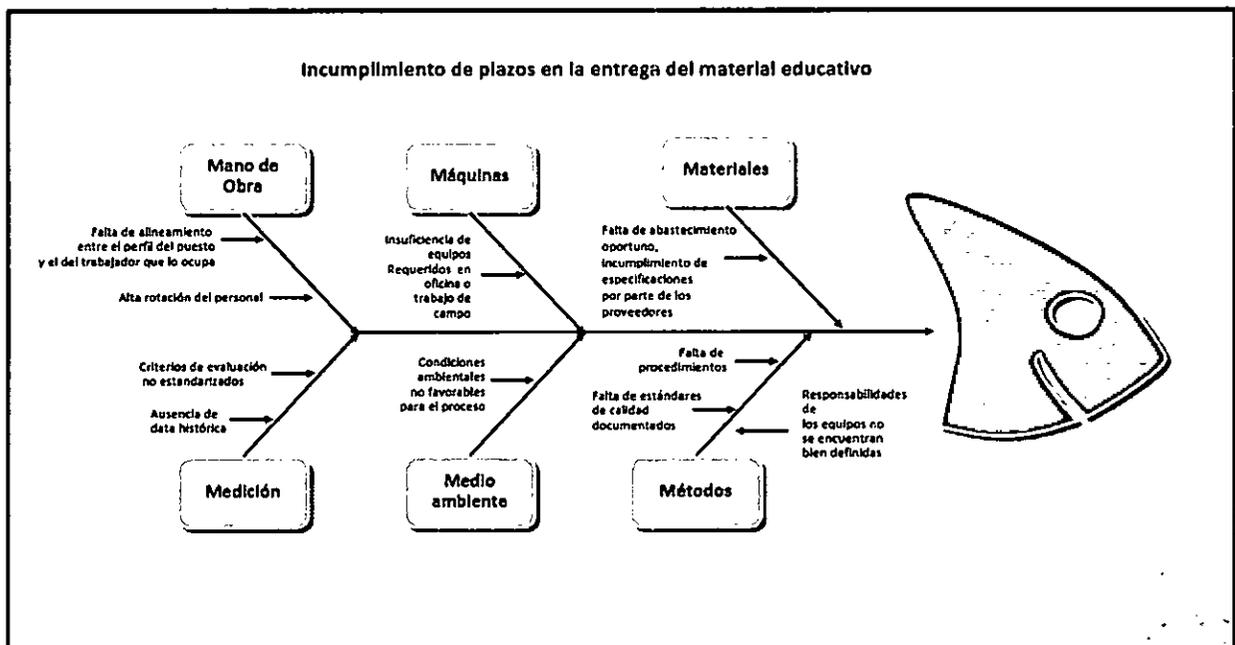
4.6 Escriba las causas terciarias que afectan a las secundarias.

4.7 Repetir si es necesario, para alguna causa, hasta agotar la "lluvia de ideas".

5. Errores que deben evitarse

- Pretender conocer a priori las verdaderas causas del problema, o peor aún, su solución.
- Obtener unas pocas causas
- No seguir seriamente las fases de verificación de las causas para encontrar la verdadera causa.
- No expresar las ideas tan concretamente como sea posible.
- Debatir y criticar las ideas.
- Reunir las ideas repetidas.
- Ser rígido en la definición de las grandes categorías de causas.

6. Representación gráfica del Diagrama Causa – Efecto





"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

Anexo 11
Ficha de Procedimiento

Objetivo del anexo: Establecer una plantilla para la elaboración de procedimientos.
Carácter: Contenido mínimo obligatorio

Código:	Versión:
Nombre del procedimiento:	

	Unidad de organización	Firma y sello
Elaborado por:		
Revisado por:		
Aprobado por:		

Control de cambios		
Versión	Sección del procedimiento	Descripción del cambio





"Año del diálogo y la reconciliación nacional"
"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

Documentos que se generan:
1) 2) 3)
Proceso relacionado:
Diagrama de proceso <i>(anexar el diagrama del proceso relacionado)</i>

