



Resolución Ejecutiva Regional N° 0162-2017-GORE-ICA/GR

Ica, **18 ABR. 2017**

VISTO, el Memorando N° 088-2017-GORE.ICA-GRPPAT, que contiene el Informe N° 018-2017-GORE.ICA-GRPPAT/SMGE remitido por la Subgerencia de Modernización de la Gestión, en la que formula el proyecto de instrumento normativo denominado "Guía para la elaboración del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos del Gobierno Regional de Ica".

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con el artículo 192° de la Constitución Política del Perú, los Gobiernos Regionales, promueven el desarrollo y la economía regional, fomentan las inversiones, actividades y servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y locales de desarrollo;

Que, el artículo 4° de la Ley N° 27867 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, señala que los Gobiernos Regionales tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo;

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

Que, la Política de Modernización de la Gestión Pública aprobada mediante el Decreto Supremo 004-2013-PCM, cuya finalidad es orientar el proceso de modernización del Estado Peruano, identifica como uno de los pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública a la Gestión por Procesos, Simplificación, Administrativa y Organización Institucional. De acuerdo a ello, los procesos dentro de las organizaciones se deben definir como una secuencia de actividades que transforman una entrada en una salida, añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena de valor, además de trabajar en la optimización de sus procesos de producción de bienes y servicios públicos;

Que, mediante Decreto Regional N° 0006-2015-GORE-ICA de fecha 01 de Abril de 2015 se declaró al Gobierno Regional de Ica en proceso de modernización, con la finalidad de mejorar la gestión pública regional y construir un gobierno regional al servicio del ciudadano iqueño;



Gobierno Regional de Ica



Que, posteriormente mediante Resolución Ejecutiva Regional N° 0078-2016-GORE-ICA/GR de fecha 01 de marzo de 2016, se aprobó la Política Regional de Modernización de la Gestión Pública tiene como uno de sus objetivos la Gestión por Procesos consistente en implementar una gestión regional basada en procesos y orientada a generar resultados concretos a los ciudadanos iqueños;

Que, el numeral 4 del artículo 67° del Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional de Ica aprobado con Ordenanza Regional N° 0016-2013-GORE-ICA y modificado con Ordenanza Regional 003-2015-GORE-ICA, señala que la Subgerencia de Modernización de la Gestión, de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, tiene dentro de sus funciones elaborar, proponer y aplicar las políticas, planes, estrategias e instrumentos de modernización y desarrollo organizacional a ser aplicados a todos los órganos, órganos desconcentrados, órganos descentralizados, programas regionales, proyectos especiales, organismos públicos y demás instancias del Gobierno Regional de Ica;

Que, la propuesta de Guía tiene por finalidad poner a disposición normas e instrucciones que contribuyan a la identificación de procesos y procedimientos; y posteriormente el desarrollo de la documentación requerida por norma, a través de la creación de representaciones gráficas y el llenado de fichas técnicas de procesos y procedimientos; a fin de que el dueño o responsable de cada macroproceso pueda formular su Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos;

Con las visaciones de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, de la Gerencia Regional de Asesoría Jurídica y de la Gerencia General Regional del Gobierno Regional de Ica;

Que, estando a lo propuesto y en uso de las facultades conferidas en la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y su modificatoria Ley N° 27902, el Decreto Regional N° 0006-2015-GORE-ICA/GR, y la Resolución Ejecutiva Regional N° 0078-2016-GORE-ICA/GR.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR el instrumento normativo denominado "Guía para la elaboración del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos del Gobierno Regional de Ica", que en anexo forma parte integrante de la presente Resolución Ejecutiva Regional.

ARTÍCULO SEGUNDO.- DELEGAR a los Gerentes Regionales la facultad de aprobar el documento "Mapa de Procesos" de las Direcciones Regionales a su cargo, previa opinión técnica favorable de la Subgerencia de Modernización de la Gestión.

ARTÍCULO TERCERO.- DELEGAR a los Gerentes Regionales la facultad de aprobar los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos como dueños o responsables de los procesos de las unidades orgánicas y demás dependencias a su cargo, previa opinión técnica favorable de la Subgerencia de Modernización de la Gestión.



Gobierno Regional de Ica



ARTÍCULO CUARTO.- AUTORIZAR al Gerente General Regional, la aprobación del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos de la Procuraduría Pública Regional, previa opinión técnica favorable de la Subgerencia de Modernización de la Gestión.

ARTÍCULO QUINTO.- AUTORIZAR al Gerente General Regional, la aprobación del Texto Único Ordenado de los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos del Gobierno Regional de Ica. Dicho texto compilará los manuales que vayan aprobando los Gerentes Regionales como dueños o responsables de los procesos de cada una de las unidades orgánicas y demás dependencias a su cargo, así como las modificaciones que se realicen posteriormente a su aprobación.

ARTÍCULO SEXTO.- DISPONER que la presente Resolución Ejecutiva Regional sea notificada a la Gerencia General Regional y a todas las Gerencias Regionales pertenecientes al Gobierno Regional de Ica para su cumplimiento.

ARTÍCULO SEPTIMO.- ENCARGAR a la Subgerencia de Modernización de la Gestión, en atención a sus competencias; la absolución de dudas o consultas sobre el particular así como interpretación de los alcances de la presente Resolución Ejecutiva Regional, en caso le sea solicitado, de corresponder.

ARTÍCULO OCTAVO.- DISPONER que la Subgerencia de Tecnologías de la Información en coordinación con la Subgerencia de Gestión Documentaria y Atención al Ciudadano proceda con la publicación de la presente Resolución en el portal web institucional.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE



GOBIERNO REGIONAL DE ICA

ING. FERNANDO CILLONIZ BENAVIDES
GOBERNADOR REGIONAL





**Gerencia Regional de Planeamiento,
Presupuesto y Acondicionamiento
Territorial**

**Subgerencia de
Modernización de la
Gestión**

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN
DEL
MANUAL DE GESTIÓN DE
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
DEL
GOBIERNO REGIONAL DE ICA**





TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. OBJETIVO

2. ALCANCE

3. MARCO LEGAL Y TÉCNICO

4. ASPECTOS GENERALES

4.1. Enfoque basado en procesos

4.2. Gestión por procesos vs. Gestión funcional por áreas

4.3. Características de la Gestión por Procesos

4.3.1. Definición de Cliente

4.3.2. Tipos de Procesos

4.3.3. Definición de Gestión por Procesos

4.3.4. Niveles de Procesos

4.3.5. El concepto de Calidad como base para la eficacia de la gestión pública

4.3.6. Características de una organización que gestiona por procesos

4.3.7. Dueño del proceso

5. IDENTIFICACIÓN Y MAPEO DE PROCESOS

5.1. Metodología para la Identificación de Procesos

5.2. Generación del Mapa de Procesos y Caracterización de Procesos

5.3. Generación de Procesos Nivel 1, 2, 3,...

5.3. Generación de Procesos Nivel N: Procedimiento y Diagrama de Flujo

5.4. La importancia del Mapa de Procesos

5.5. La medición de Procesos

6. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

6.1. Codificación de los procesos

6.2. Mapa de Procesos

6.2. Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos





**Gerencia Regional de Planeamiento,
Presupuesto y Acondicionamiento
Territorial**

**Subgerencia de
Modernización de la
Gestión**

7. RESPONSABILIDADES DE LA GENERACIÓN DE PROCESOS Y ELABORACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

7.1. Mapa de Procesos

7.2. Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos

8. APROBACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

8.1. Mapa de Procesos

8.2. Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos

9. INDICACIONES FINALES

10. BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

11. ANEXO 1: Modelo de aplicación de la metodología de elaboración de las fichas técnicas de los procesos.





INTRODUCCIÓN

La Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, declara al Estado Peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.

El Decreto Supremo N° 007-2011-PCM, que aprueba la metodología de simplificación administrativa y establece disposiciones para su implementación, para la mejora de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad para el ciudadano; como parte de la Metodología de Simplificación Administrativa aprobada, establece como uno de sus objetivos específicos "Contribuir a la implantación de una gestión pública con enfoque de procesos que enfatiza en la gestión horizontal y no funcional, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales para el logro de los objetivos de la organización".

La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros -PCM, ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, ha impulsado la formulación concertada de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, la que se constituye como el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, y establece la visión, los principios, los objetivos y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país, planteándose en su Objetivo Específico 4. "Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas".

Para dicho efecto, la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR), ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado, ha establecido la reforma del servicio civil que tiene como objetivos principales: profesionalizar el servicio civil, instauración del principio de mérito, ordenar los derechos y deberes de los servidores públicos como promover la gestión por resultados. Lo que ha generado la producción y publicación de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, con el objeto de establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas; como con la finalidad de que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.



La implementación de la gestión por procesos, en el marco de una gestión orientada a resultados, constituye un elemento central de un sistema de gestión moderno, creando o agregando valor para los ciudadanos, personas, grupos, entidades, empresas o destinatarios de los bienes y servicios, y contribuyendo a alcanzar los resultados esperados; motivo por el cual la Secretaría de Gestión Pública de la PCM ha emitido en el año 2013 los siguientes instrumentos:

- Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública,
- Documento orientador: Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública;

con el objeto de orientar a las entidades de la administración pública para el cumplimiento de lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que establece la adopción de manera paulatina de la gestión por procesos, y con la finalidad de mejorar los procesos de las entidades públicas para que brinden bienes y servicios de calidad que impacten positivamente en el bienestar de los ciudadanos.

Con el Decreto Regional N° 0006-2015-GORE-ICA/GR del 01/04/2015, se declara al Gobierno Regional de Ica en proceso de modernización, conforme a lo establecido en la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, con la finalidad de mejorar la gestión pública regional y construir un gobierno regional al servicio del ciudadano iqueño; considerándose en su Artículo Segundo.- Objetivos del proceso de modernización, entre otros, el siguiente objetivo: "Implementar una gestión regional de calidad basada en procesos y orientada a generar resultados concretos a los ciudadanos iqueños".

En ese sentido, la Subgerencia de Modernización de la Gestión, responsable del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública en el Gobierno Regional de Ica, ha desarrollado la **"Guía para la Elaboración del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos del Gobierno Regional de Ica"**, con el objetivo de brindar los aspectos generales del enfoque de gestión por procesos en el Gobierno Regional de Ica así como establecer las pautas conceptuales y metodológicas para la elaboración de los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos de todas las instancias del Gobierno Regional de Ica, de tal forma de construir y mantener el Mapa de Procesos y los respectivos procesos y procedimientos identificados.

La Subgerencia de Modernización de la Gestión complementará el uso de la presente guía con acciones de capacitación a los "dueños de los procesos" como a todos los colaboradores que participan en los respectivos procesos y procedimientos, de tal forma de sensibilizar a todo el Gobierno Regional de Ica en la implementación progresiva del enfoque de gestión por procesos.



1. OBJETIVO

Explicar y facilitar la identificación, análisis, diseño, mejora y documentación de los procesos y procedimientos de los órganos y/o unidades orgánicas del Gobierno Regional de Ica, así como el entendimiento del enfoque basado en procesos que permita mejorar la gestión de la entidad.

2. ALCANCE

La presente Guía es de aplicación en todos los órganos y correspondientes unidades orgánicas, programas, proyectos y otras instancias del Gobierno Regional de Ica -GORE ICA, incluidas las Direcciones Regionales dependientes.

3. MARCO LEGAL Y TÉCNICO

- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Decreto Supremo N° 027-2007-PCM, norma que define y establece las Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional.
- Decreto Supremo N° 090-2010-PCM, norma que aprueba el consolidado de los avances en Reforma del Estado y la Estrategia de Modernización de la gestión del Estado.
- Decreto Supremo 007-2011-PCM, norma que aprueba la metodología de Simplificación Administrativa y establece disposiciones para su implementación, para la mejora de procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, norma que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, y su reglamentación.
- Resolución Gerencial General Regional N° 0116-2015-GORE-ICA/GGR del 19/10/2015; que aprueba el Texto Único Ordenado –TULO– del Reglamento de Organización y Funciones del GORE ICA, conforme a lo establecido en la Cuarta Disposición Complementaria Final de la ordenanza Regional N° 003-2015-GORE-ICA.
- Decreto Regional N° 0006-2015-GORE-ICA/GR del 01/04/2015, que declara al Gobierno Regional de Ica en proceso de modernización, conforme a lo establecido en la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, con la finalidad de mejorar la gestión pública regional y construir un gobierno regional al servicio del ciudadano iqueño.
- Documento Orientador: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública; Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros – PCM, 2013.
- Directiva N° 002-77-INAP/DNR "Normas para la formulación de los Manuales de Procedimientos".
- Normas Técnicas Peruanas NTP-ISO 9001:2015, Sistemas de Gestión de la Calidad, Fundamentos y Vocabulario.



4. ASPECTOS GENERALES

4.1. Enfoque basado en procesos

Actualmente podemos observar que la mayoría de las entidades públicas están organizadas en niveles jerárquicos de unidades funcionales. Estas instituciones generalmente se gestionan desde una perspectiva vertical, en donde la responsabilidad por los resultados obtenidos se divide entre dichas unidades.

Los usuarios de estas unidades no siempre perciben todas las actividades involucradas para el logro de las metas institucionales y menos aún identifican los problemas que ocurren en los límites de las actividades propias de cada unidad porque están enfocados en el cumplimiento de las metas a corto plazo. La consecuencia de ello es su desinterés en mejorar el beneficio integral de la entidad porque están enfocados, únicamente, en el cumplimiento de sus funciones.

En contraposición a esta forma de trabajo surge el **enfoque basado en procesos**, el cual promueve la gestión horizontal integrando las diferentes unidades funcionales logrando que se enfoquen en las metas comunes de la entidad pública. Este nuevo enfoque permite que la organización haga trabajar a cada área funcional como parte de un equipo de una cadena de valor que viene desde la necesidad de la comunidad identificada y culmina con la entrega eficiente de un producto o servicio al ciudadano, siempre bajo el cumplimiento estricto de las normas y leyes que rigen la institución.

Asimismo, el Sistema de Gestión de Calidad descrito en la Norma Técnica Peruana de la familia de las Normas ISO 9000, define como uno de sus principios el enfoque basado en procesos: "Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.", el cual puede ser utilizado como un marco de referencia para guiar a la entidad hacia la consecución de la mejora del desempeño.

El enfoque por procesos parte por reconocer que la labor que cada uno realiza no es aislada y por tanto, lo que hagamos o dejemos de hacer afecta un resultado.

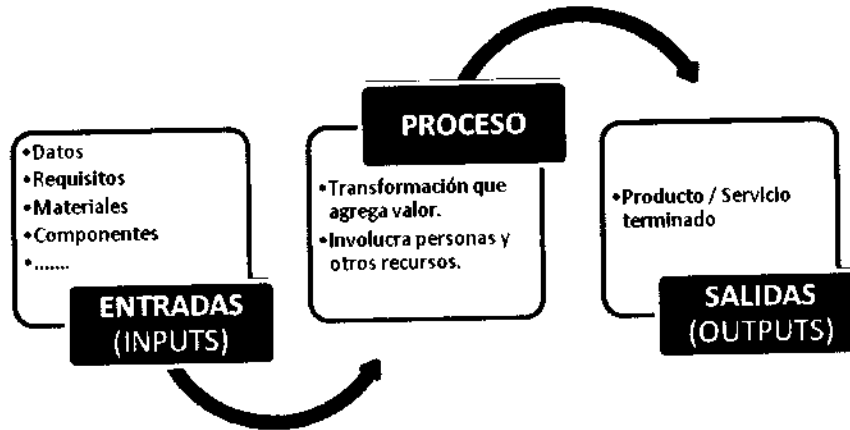
Según las citadas normas, un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.

Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los resultados de un proceso son productos y/o servicios. (Ver Figura N°1).



Figura N° 1. Representación gráfica de un proceso



Una entidad pública que gestiona por procesos, debe identificar todas las situaciones en las que más de un área desarrolla un conjunto de actividades secuenciales para transformar una entrada en salida. La Figura N° 2 muestra la entrada de un proceso hasta llegar al resultado final.

Cuando los integrantes de una entidad realizan su trabajo en forma interactiva, colaborativa y secuencia, enfocado en un producto y/o servicio, se está haciendo gestión por procesos. En ese sentido el resultado de un proceso puede constituir directamente el elemento de entrada del siguiente proceso y así sucesivamente hasta obtener el producto o servicio al usuario final.

Figura N° 2. La ruta del proceso

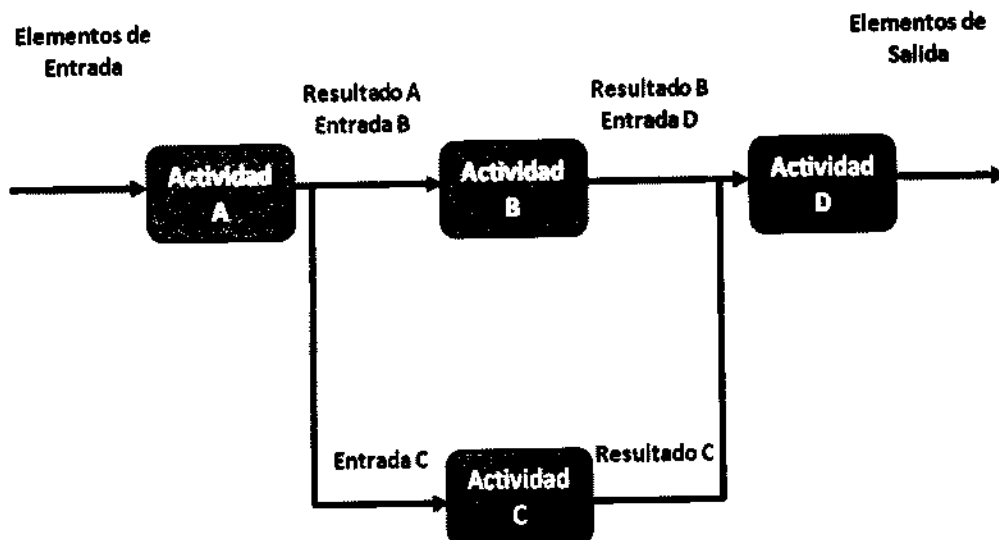


Figura N° 2, adaptada de ISO/TC 176/SC 2/N 544R3: orientación sobre el concepto y uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión, (p.6), por International Organization for Standardization, Génova: Autor. Copyright 2008 por ISO.



Según las Normas ISO 9000, un procedimiento es la forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso.

Para calificar un conjunto de actividades como un proceso, se debe identificar siete (7) elementos:

Elemento 1. Las entradas, son los elementos que necesita el proceso para iniciar su ejecución.

Elemento 2. Las actividades, son las acciones que se ejecutan en las distintas áreas.

Elemento 3. Las salidas, son los resultados del proceso. Aquí se aprecia el valor agregado.

Elemento 4. La operación, es el detalle de cómo se ejecutan las actividades. Incluye la definición de procedimientos e instructivos.

Elemento 5. El control, elemento que supervisa las actividades que se ejecutan de acuerdo a lo planificado.

Elemento 6. Los recursos, pueden ser las personas, las máquinas, el dinero, etc.

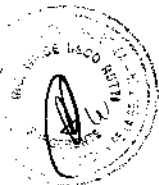
Elemento 7. El indicador, que es la unidad de medida de la eficacia y eficiencia de los procesos.

Si analizamos las definiciones, podremos darnos cuenta que estas no incluyen los límites respecto a cuando un conjunto de actividades conforman un proceso y cuando conforman un procedimiento, por lo que la definición de esos límites, la deberá ejecutar la misma organización al momento de documentar los procesos.

La extensión de la documentación (cantidad de procesos y procedimientos), también dependerá del tamaño y complejidad de la organización.

De ahí, la necesidad de que todos los servidores civiles comprendan, apliquen y difundan este nuevo enfoque de gestión en la entidad donde se desempeñan.

De esta manera la implementación de la "Gestión por procesos" constituye no solo una nueva filosofía de trabajo que contribuye a la mejora de la calidad de los servicios públicos y permite también una gestión más transparente, sino que además permite que se enfoquen los esfuerzos de la mejora de la organización en aquello que es realmente importante –de forma directa– al cumplimiento del Plan Estratégico de la organización.





4.2. Gestión por procesos vs. Gestión funcional por áreas

Una organización que trabaja bajo el enfoque de procesos, identifica trámites, servicios o grandes actividades que están enmarcadas dentro de su misión, en las cuales participan varias áreas de su organigrama oficial aprobado en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF).

En contraposición, la gestión por áreas implica que cada una de las unidades organizacionales se enfoque únicamente en lo que sucede en su campo de acción, olvidándose que es parte de una cadena de actividades que parte de la necesidad del cliente y que culmina con la satisfacción del mismo.

En ese sentido, las principales diferencias entre gestionar por procesos a la organización y gestionar por área se aprecian en el siguiente cuadro comparativo (Cuadro N° 1):

Cuadro N° 1. Principales diferencias entre la Organización por Áreas y la Organización Gestionada por Procesos

La organización por áreas / Enfoque Funcional (Vertical)	La organización gestionada por procesos / Gestión por Procesos orientada a Resultados (Horizontal)
Énfasis en el bien / servicio (producto).	Énfasis en el cliente (ciudadano o destinatario de los bienes y servicios).
¿Quién cometió el error?	¿Por qué ocurrió el error?
Controla a los servidores.	Desarrolla competencias de los servidores.
Demora en adaptarse al cambio.	Se adapta rápidamente a los cambios del entorno.
Sólo busca hacer el trabajo.	Busca hacer un trabajo eficaz.
Departamentalismo (objetivos por áreas).	Trabajo en equipo (objetivos por proceso).

Cuadro N° 1. Adaptado del Documento Orientador: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la gestión Pública, Presidencia del Consejo de Ministros, 2013. Lima.

Usualmente vemos a la entidad de manera funcional, es decir de forma vertical, donde prevalece la línea de mando y la jerarquía, pero otra forma de verla es a través del enfoque por procesos orientada a resultados, que nos muestra una visión horizontal de la entidad, donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, áreas, jefaturas o gerencias dejan de existir. Esto ayuda a entender el real funcionamiento de las entidades.

4.3. Características de la Gestión por Procesos

4.3.1. Definición de Cliente

Se refiere al "ciudadano, persona, grupo o entidad que recibe un bien y/o servicio de un proveedor, con el fin de satisfacer una o más necesidades. La terminología que se utiliza en cada entidad deberá adaptarse de acuerdo a la naturaleza del bien y/o servicio que proporciona.





4.3.2. Tipos de Procesos que existen en las organizaciones

En una entidad, los procesos se clasifican de acuerdo al impacto en el cliente.

Existen tres tipos: los procesos estratégicos, los procesos misionales y los procesos de apoyo

a. Procesos Estratégicos

Brindan lineamientos generales y objetivos a todos los demás procesos. Se caracterizan porque:

- Determinan y aseguran el cumplimiento de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad.
- Brindan lineamientos, políticas y prácticas en forma de documentos como Directivas y Resoluciones.

b. Procesos Misionales u Operativos

Son los más críticos ya que ayudan a cumplir la misión de la organización; corresponden a la razón de ser de la organización. Se caracterizan porque:

- Incorporan los requisitos y necesidades del cliente externo.
- Logran la satisfacción del cliente externo.
- Agregan valor directamente al cliente externo.

c. Procesos de Apoyo o Soporte

Permiten que los Procesos Misionales se ejecuten de manera fluida y les dan soporte tecnológico, logístico, entre otros porque realizan actividades de apoyo. Se caracterizan porque:

- Agregan valor indirectamente al cliente externo.
- Todos sus clientes finales son internos.
- Su desempeño es evaluado por los clientes internos.

4.3.3. Definición de Gestión por Procesos

Es un enfoque metodológico que sistematiza actividades y procedimientos, tareas y formas de trabajo contenidas en una "cadena de valor", para convertirlas en una secuencia, que asegure que los bienes y/o servicios públicos generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, en función de los recursos disponibles.

Comprende la identificación, el análisis, la mejora o cambio radical e incluye el uso de herramientas, metodologías y su control.

La gestión por procesos implica el desarrollo de las actuaciones siguientes:

- La identificación de los requerimientos, necesidades y expectativas de los diferentes destinatarios de las prestaciones y servicios públicos, así como de otros posibles grupos de interés.
- La identificación de todos los procesos necesarios para la prestación del servicio público y la adecuada gestión de la entidad: procesos misionales, de soporte a la gestión y estratégicos; lo que se denomina mapa de procesos.





- La definición del objetivo de cada uno de los procesos, así como de los beneficios que aporta a los grupos de interés a los que va dirigido.
- La definición secuencial detallada y precisa, de las diferentes actividades que componen el proceso o procedimiento concreto, para el cumplimiento de los diferentes requerimientos, y en su caso su diagrama.
- La definición de las obligaciones, así como de las autoridades y directivos encargados.
- La definición de indicadores, que permitan la medición y control del desarrollo de la marcha adecuada del proceso.

4.3.4. Niveles de Procesos

La Metodología define tres niveles de procesos: Proceso de Nivel 0; Proceso de nivel 1 y Proceso de nivel 2; sin perjuicio de ello las entidades de la administración pública pueden definir mayores niveles de desagregación de sus procesos de acuerdo a su complejidad (Procesos de nivel 3, 4, ..., n).

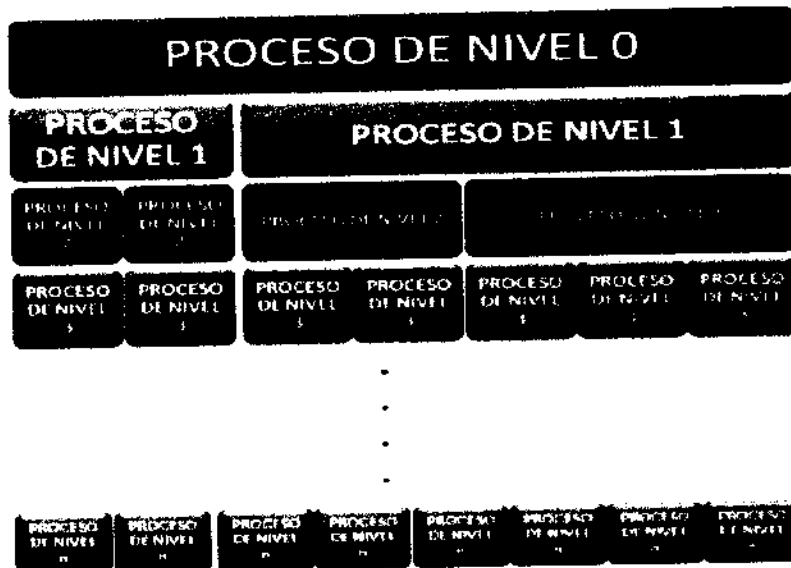
Un proceso puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o bien puede incluir otros procesos que deban ser incluidos en su función. La desagregación de los procesos de una entidad depende de la complejidad de ésta, por lo que los procesos pueden tener distintos niveles. En la presente metodología se utilizará la denominación "Proceso de nivel N", como se detalla a continuación:

- **Proceso de Nivel 0**
Grupo de procesos unidos por especialidad, es el nivel más agregado. Se le conoce también como Macroproceso.
- **Proceso de Nivel 1**
Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
- **Proceso de Nivel 2**
Segundo nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
- **Proceso de Nivel N**
Último nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0
- **Actividad**
Conjunto de tareas afines y coordinadas requeridas para lograr un resultado, los cuales normalmente se desarrollan dentro de un Proceso de nivel N.
- **Tarea**
Pasos a seguir para la ejecución de una actividad.

De forma gráfica la desagregación de los procesos se observa a continuación en la Figura N° 3. Niveles de procesos:



Figura N° 3. Niveles de procesos



Elaboración: SGP/PCM –2014

4.3.5. El concepto de Calidad como base para la eficacia de la gestión pública

Calidad implica entender los requisitos del cliente y darle (al cliente) un producto o servicio cuyas características cumplan con satisfacer esos requisitos. Así por ejemplo si el cliente tiene como requisito "un trámite rápido", nosotros le podemos dar un servicio cuya característica sea que demora menos de 24 horas.

Entonces se entiende que: la gestión por procesos, a diferencia de la gestión por áreas o tradicional, exige captar las necesidades o requisitos del cliente, planificar la calidad de las características programadas y ejecutar los procesos para entregar como resultado un producto o servicio que tenga la calidad esperada. Si se le dio al cliente un servicio con las características que satisfagan sus requisitos entonces se brindó calidad.

Los procesos se ejecutan a través de las distintas áreas que conforman el organigrama de la organización.

4.3.6. Características de una organización que gestiona por procesos

Una organización que trabaja considerando el enfoque de la gestión por procesos tiene las siguientes características:

- Identifica, documenta y mide con indicadores todos los procesos de la entidad para gestionar la red de actividades de la misma y sus respectivas interacciones.
- Genera productos o resultados de valor agregado para el cliente de la entidad.





- Analiza y mejora continuamente su gestión gracias a la contribución de las personas involucradas (ejecutores del proceso).
- Define responsables para los procesos. Uno de los líderes de área debe tomar el rol de "Dueño del proceso".

4.3.7. Dueño del proceso

Una entidad orientada a procesos, debe definir a una persona que ejecute el Rol de Dueño de cada proceso. Este debe ser uno de los jefes o responsables de las áreas que participan en el mismo. Estas personas tienen el debido nivel, ocupando el cargo y teniendo la responsabilidad del manejo del órgano, unidad orgánica o área, donde se realiza la ejecución o desarrollo de un proceso, así como garantizan que el bien o servicio sea ofrecido en las mejores condiciones al ciudadano o destinatario del mismo.

De esta manera, la gestión por procesos busca evitar los conflictos por la falta de coordinación en la ejecución de las acciones y actividades.

5. IDENTIFICACIÓN Y MAPEO DE PROCESOS

5.1. Metodología para la identificación de Procesos

Para la identificación de procesos se plantea una metodología integrada por tres etapas que deben ser ejecutadas en forma secuencial y son las siguientes:

1. Analizar el propósito de la entidad.
2. Identificar clientes, bienes y servicios de la entidad.
3. Determinar los procesos de la entidad.

Cada etapa presenta tres pasos que se detallan a continuación:

5.1.1. Etapa 1: Analizar el propósito de la entidad

Se aplicarán los siguientes pasos:

- Paso 1.1. Analizar la misión, visión, objetivos, políticas, planes, estrategias, y fines institucionales para comprender la razón de ser de la entidad.
- Paso 1.2. Verificar que los objetivos estratégicos estén alineados con el propósito de la entidad.
- Paso 1.3. Identificar claramente la manera cómo la entidad genera y agrega valor público y contribuye al cumplimiento de sus fines institucionales.

Se recomienda el uso de estas preguntas para analizar el propósito de la Entidad, como para identificar cómo la entidad genera y agrega valor público y contribuye al cumplimiento de sus fines institucionales:

- ¿Cuál es la misión de la organización? ¿Para que existimos? ¿Por qué fuimos creados?





- ¿Qué actividades ejecutamos en beneficio de la población?
- ¿Cómo interactúan nuestras áreas organizacionales para brindar los servicios a la población?
- ¿Qué tipo de trámites ejecutamos en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)?
- ¿En qué invertimos los recursos?
- ¿Qué estrategias y planes operativos tenemos implementados para atender a nuestros clientes?
- ¿Qué esperan nuestros clientes de nuestros servicios?
- ¿Qué tipo de soporte tecnológico necesitamos para nuestros servicios?
- ¿Qué esperan de nosotros las instituciones que nos controlan y/o regulan como los Ministerios o la Contraloría?

5.1.2. Etapa 2: Identificar clientes, bienes y servicios de la entidad

Se aplicarán los siguientes pasos:

- Paso 2.1. Identificar y listar a todos los clientes internos y externos en la matriz "Cliente – Bienes y/o Servicios" (Figura N° 4).
- Paso 2.2. Recopilar, analizar y determinar los requisitos, necesidades y expectativas de los clientes, a través de encuestas o consultas.
- Paso 2.3. Completar la matriz "Cliente – Bienes y/o Servicios", determinando la relación entre los clientes internos y externos; y los bienes y/o servicios que la entidad ofrece a cada uno de ellos.

Figura N° 4. Matriz Cliente – Bienes y/o Servicios (Producto)

Producto (bien o servicio)		Categoría M			Categoría N		
		Producto A	Producto B	Producto A	Producto B
Cliente (Destinatario de bienes y servicios)	Categoría A	Cliente1					
		Cliente2					
		...					
	Categoría B	Cliente 1					
		Cliente 2					
		...					
	Categoría C	Cliente 1					
		Cliente 2					
		...					

Elaboración: SGP/PCM - 2014





5.1.3. Etapa 3: Determinar los procesos de la entidad

Esta etapa consiste en definir cuáles son las grandes actividades (procesos), a partir del análisis de los productos y/o Servicios que brinda la organización a sus diferentes clientes.

Se aplicarán los siguientes pasos:

- Paso 3.1. Inventariar los procesos en una relación simple.
- Paso 3.2. Enlistar primero los procesos del nivel 0 que son los más generales.
- Paso 3.3. Definir siguientes niveles de acuerdo a la necesidad y tamaño de la entidad.

Para el paso 3.1., se sugiere emplear la herramienta Lluvia de Ideas (Brainstorming o Tormenta de ideas), que es una técnica de grupo que permite la generación de ideas originales en un ambiente relajado en el menor tiempo posible. Las ideas son presentadas sin restricciones ni limitaciones.

Seguidamente, en el paso 3.2., se definen primero los procesos de "nivel 0". De estos procesos se puede identificar el valor social que brinda la organización pública (a través de los procesos misionales).

Para ello puede emplearse el modelo de la Figura N° 5.

Figura N° 5. Inventario de Procesos de Nivel 0.

Inventario de procesos	
N° / Código	Procesos de Nivel 0
01	Proceso A
02	Proceso B
03	Proceso C

Elaboración: SGP/PCM - 2014

Para completar el paso 3 de esta etapa, se definen los procesos de nivel 1 (segundo nivel) que conforman los procesos de nivel 0.

Para ello puede emplearse el modelo de la Figura N° 6.

Figura N° 6. Inventario de Procesos de Nivel 1.

Inventario de procesos			
N° / código	Procesos de Nivel 0	N° / código	Procesos de Nivel 1
01	PROCESO A	01.1	Proceso A1
		01.2	Proceso A2
		01.3	Proceso A3
02	PROCESO B	02.1	Proceso B1
		02.2	Proceso B2
03	PROCESO C	03.1	Proceso C1
		03.1	Proceso C2

Elaboración: SGP/PCM - 2014



Es posible seguir agregando subniveles de procesos hasta llegar a los procedimientos. La cantidad de niveles dependerá del tamaño y complejidad de cada proceso identificado.

Por decir, si se tiene procesos de Nivel 1 que se desagregan al Nivel 2, se podrá utilizar el modelo de la Figura N° 7.

Figura N° 7. Inventario de Procesos de Nivel 2.

N° / código	Procesos de Nivel 0	N° / código	Procesos de Nivel 1	N° / código	Procesos de Nivel 2
01	PROCESO A	01.1	Proceso A1	01.1.1	Proceso A1.1
				01.1.2	Proceso A1.2
		01.2	Proceso A2	01.2.1	Proceso A2.1
				01.2.2	Proceso A2.2
		01.3	Proceso A3	01.3.1	Proceso A3.1
				01.3.2	Proceso A3.2
02	PROCESO B	02.1	Proceso B1	02.1.1	Proceso B1.1
				02.1.2	Proceso B1.2
				02.1.3	Proceso B1.3
		02.2	Proceso B2	02.2.1	Proceso B2.1
				02.2.2	Proceso B2.2
				02.2.3	Proceso B2.3
03	PROCESO C	03.1	Proceso C1	03.1.1	Proceso C1.1
				03.1.2	Proceso C1.2
		03.2	Proceso C2	03.2.1	Proceso C2.1
				03.2.2	Proceso C2.2

Elaboración: SGP/PCM - 2014

Seguidamente, deberá clasificarse los procesos de nivel 0 en: Procesos estratégicos, Procesos misionales u operativos y, Procesos de apoyo o soporte.

Para ello, se sugiere utilizar la herramienta – Diagrama de Afinidad, instrumento que se utiliza para organizar la información reunida en sesiones de Lluvia de Ideas. Es muy útil para agrupar aquellos elementos que están relacionados entre sí de forma natural. Es un proceso creativo diseñado para reunir hechos, opiniones e ideas que se encuentran en un estado de desorganización y producir consenso por medio de la clasificación que hace el equipo. Esta herramienta se basa en el siguiente principio: "muchos datos verbales o escritos son afines", por lo que pueden reunirse bajo ideas generales.

Para la clasificación de los procesos se debe realizar lo siguiente:

- **En primer lugar**, deben identificarse los Procesos Misionales u Operativos que están orientados al cumplimiento de la misión y lograr la satisfacción del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios. Para ser un proceso operativo o misional, debe considerar los siguientes factores:

- Influencia en la misión, estrategia, objetivos y metas.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.



- Influencia en la satisfacción del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios.
- Efectos en la calidad de los bienes y servicios.
- Influencia en Factores Clave de Éxito.
- Eficiencia en el uso de recursos.

Los factores señalados anteriormente deben utilizarse en función de la naturaleza y particularidades de cada entidad. Una vez identificados los procesos misionales, se determinará la secuencia de los mismos, para ello se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- El ciudadano o destinatario de los bienes y servicios.
 - Los elementos de entrada del proceso y ¿de dónde vienen?
 - Las salidas o resultados del proceso y ¿a dónde van?
 - Los recursos que emplea y ¿de dónde proceden?
 - ¿Qué procesos están interactuando?
- **En segundo lugar**, se identifican los Procesos Estratégicos y los Procesos de Apoyo o Soporte.

Los resultados de esta clasificación pueden ser incorporados en el modelo de la Figura N° 8.

Tabla N° 8. Clasificación de Procesos

Procesos estratégicos	Procesos operativos o misionales	Procesos de apoyo o soporte
-----------------------	----------------------------------	-----------------------------

Elaboración: SGP/PCM - 2014

5.2. Generación del Mapa de Procesos

El Mapa de Procesos de Nivel 0, Nivel 1 y siguientes niveles, así como el Listado de procesos Identificados son el resultado de la aplicación de la metodología para la identificación de procesos (detallada en el Numeral 5.2.).

El **Mapa de Procesos Nivel 0**, es un documento que está compuesto por:

- la representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tiene la entidad, clasificados en procesos estratégicos, operativos o misionales y de apoyo o soporte, y
- de las Fichas Técnicas de cada Proceso Nivel 0.

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



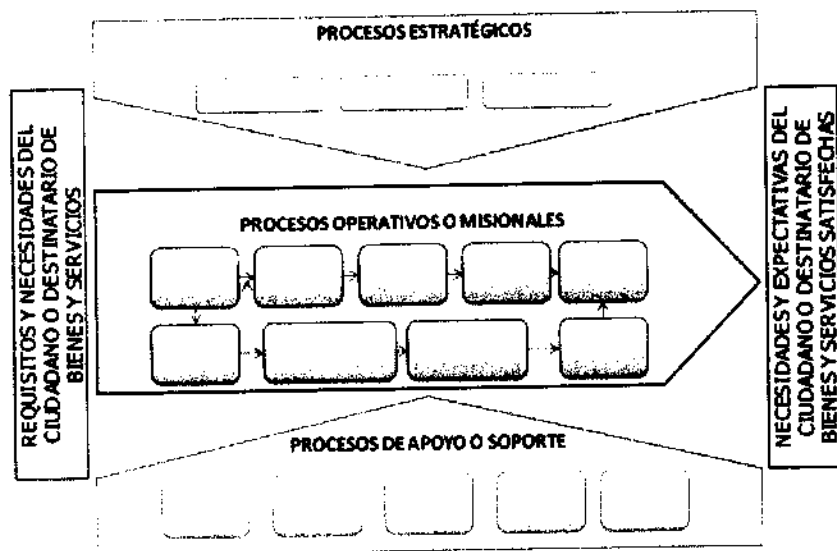


El **Mapa de Procesos Nivel 0** de la entidad debe ser elaborado por la Subgerencia de Modernización de la Gestión, de manera coordinada con todos los responsables de la ejecución o desarrollo de los procesos, que también se denominarán **dueños de los procesos**, quienes a su vez validarán el documento.

La **representación gráfica del Mapa de Procesos Nivel 0** 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, es decir, al lado izquierdo se debe mostrar a los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios con necesidades y al lado derecho se debe mostrar a los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios con necesidades satisfechas.

Como resultado de este paso tendremos un Mapa de Procesos Nivel 0 como el que se muestra en la Figura 9. Mapa de Procesos Nivel 0:

Figura N° 9. Mapa de Procesos Nivel 0



Elaboración: SGP/PCM – 2014

A continuación, debe elaborarse una Ficha Técnica por cada proceso de nivel 0, en coordinación con los dueños de los procesos, quienes deben revisar y validar cada ficha técnica.

La Ficha Técnica del Proceso Nivel 0 es un documento que describe los elementos que lo conforman, con el objeto de facilitar su comprensión y mostrarlo con claridad.



Cuadro N° 2. Descripción de los Elementos de la Ficha Técnica del Proceso

Nº	Elemento	Descripción
1	Código	Codificación asignado para identificar al Proceso Nivel 0
2	Clasificación / Tipo	Naturaleza del Proceso Nivel 0 (Misional, Estratégico o de Soporte)
3	Nombre	Nombre del Proceso Nivel 0 (debe permitir identificar claramente al Proceso Nivel 0 y diferenciarlo de los demás)
4	Objetivo	Finalidad que se persigue, lo que se espera alcanzar en beneficio del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios.
5	Responsable	Nombre del Órgano y Unidad Orgánica o puesto que ejecuta o tiene responsabilidad principal sobre el proceso.
6	Alcance	Órganos, Unidades Orgánicas involucradas en la ejecución del Proceso Nivel 0.
7	Proveedores	Entidades, Órganos, Unidades Orgánicas que prestan insumos al Proceso Nivel 0. Proporcionan los insumos necesarios para el proceso, pueden ser externos o internos.
8	Entradas/Insumos	Insumos que emplea el Proceso Nivel 1, necesarios para llevar a cabo las actividades del proceso: recursos materiales, humanos, información, etc. Así como leyes, reglamentos, códigos, normas que aplican y que deben cumplirse para la correcta ejecución del proceso.
9	Listado de Procesos Nivel 1	Se presenta los Procesos Nivel 1, registrando el correspondiente nombre del proceso.
10	Código de Procesos Nivel 1	Se asigna un código para identificar el respectivo Proceso Nivel 1.
11	Responsable del Proceso Nivel 1	Nombre del Órgano y Unidad Orgánica o puesto que ejecuta o tiene responsabilidad principal sobre el proceso.
12	Salidas	Productos o resultados que genera el Proceso Nivel 1 (bienes y servicios, información, documentación, etc.)
13	Usuarios/Clientes	Corresponde a los ciudadanos, entidades, Órganos, Unidades Orgánicas que emplean las salidas que genera el Proceso Nivel 1.



5.3. Generación del Procesos Nivel 1, 2, 3,...

Para describir cada proceso de nivel 0, se debe identificar todos los procesos de nivel 1, 2, 3..., N, que lo conforman. Luego, se debe elaborar una Ficha de proceso para cada nivel 1, 2, 3..., hasta el penúltimo nivel.

Las presentes Fichas Técnicas para cada nivel 1, 2, 3..., N por cada proceso de nivel 0, serán elaboradas por los órganos o unidades orgánicas que realizan o ejecutan el proceso, por ser los dueños de los procesos, con asesoría de la Subgerencia de Modernización de la Gestión, quienes en conjunto deben revisar, validar y aprobar cada ficha técnica.

Los Procesos de nivel 1, 2, 3... se describirán utilizando la Ficha Técnica mostrada en la Figura N° 10, acondicionada al respectivo Nivel.

Se muestran modelos de Fichas Técnicas de Procesos de Nivel 1 y 2, respectivamente, en las Figuras 11 y 12.

Figura N° 11. Ficha Técnica de Proceso Nivel 1

Ficha Técnica de Proceso Nivel 1						
Código			Clasificación / Tipo			
Nombre Proceso Nivel 1						
Objetivo						
Responsable						
Alcance						
Proveedores	Entradas / Insumos	Listado de Procesos Nivel 2	Código de Procesos Nivel 2	Responsable de Proceso Nivel 2	Salidas	Objetivos / Resultados
(Se agregarán tantas filas como sean necesarias)						

Figura N° 12. Ficha Técnica de Proceso Nivel 2

Ficha Técnica de Proceso Nivel 2						
Código			Clasificación / Tipo			
Nombre Proceso Nivel 2						
Objetivo						
Responsable						
Alcance						
Proveedores	Entradas / Insumos	Listado de Procesos Nivel 3	Código de Procesos Nivel 3	Responsable de Proceso Nivel 3	Salidas	Usuarios / Clientes
(Se agregarán tantas filas como sean necesarias)						

Seguidamente, para cada uno de los últimos niveles de proceso identificado (nivel N) se desarrolla su Ficha de Procedimiento y Diagrama de Flujo correspondiente.

5.4. Generación de Procesos Nivel N: Procedimientos y Diagrama de Flujo

En tal sentido, para cada uno de los últimos niveles de proceso identificado (nivel N) se desarrolla su Ficha Técnica Proceso N –Ficha de Procedimiento, y su Diagrama de Flujo correspondiente.

La **ficha del procedimiento** es el formato donde se describen el nombre del procedimiento, el objetivo del mismo, el alcance y los elementos que lo conforman (entradas, proveedores, actividades, salidas, destinatarios de los bienes y servicios), el mismo debe codificarse, siguiendo la secuencia lógica que se establezca.



Podrán darse caso en que existan Procesos Nivel 1 que se desagreguen directamente en actividades.

Es preciso señalar, que un Proceso de nivel 0, 1, 2, 3,...N, puede contener varios procedimientos y se debe elaborar una Ficha de procedimiento, por cada uno de ellos, de acuerdo al siguiente modelo (Figura N° 13. Ficha Técnica de Proceso Nivel N – Ficha de Procedimiento).

Figura N° 13. Ficha Técnica de Proceso Nivel N – Ficha de Procedimiento

Ficha Técnica de Proceso Nivel N – Ficha de Procedimiento					
Nombre				Código	
Objetivo					
Responsable					
Alcance					
Proveedores		Entradas / Insumos	Salidas	Usuarios	
Nombre de las actividades	Código de la actividad o tarea	Nombre del puesto ejecutor	Tiempo estimado de la actividad	Órgano y Unidad Orgánica de ejecutor	Registro de ejecución
Indicador de Proceso					





La descripción de los elementos que contiene la Ficha Técnica de Proceso Nivel N se detalla en la Cuadro N° 3. Descripción de los Elementos de la Ficha Técnica del Proceso Nivel N – Ficha de Procedimiento.

Cuadro N° 2. Descripción de los Elementos de la Ficha Técnica del Proceso Nivel N

Nº	Elemento	Descripción
1	Nombre	Nombre del Proceso Nivel N (nombre del procedimiento)
2	Código	Codificación asignado para identificar al Proceso Nivel N.
4	Objetivo	Objetivo del Proceso Nivel N (Finalidad que se persigue, lo que se espera alcanzar en beneficio del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios).
5	Responsable	Nombre del Órgano y Unidad Orgánica que ejecuta o tiene responsabilidad principal sobre el Proceso Nivel N.
6	Alcance	Órganos, Unidades Orgánicas involucradas en la ejecución del Proceso Nivel N.
7	Proveedores	Entidades, Órganos, Unidades Orgánicas que prestan insumos al Proceso Nivel N.
8	Entradas/Insumos	Insumos que emplea el Proceso Nivel N.
9	Salidas	Productos o resultados que genera el Proceso Nivel N.
10	Usuarios	Corresponde a los ciudadanos, entidades, Órganos, Unidades Orgánicas que emplean las salidas que genera el Proceso Nivel N.
11	Nombre de las actividades	Se presentan las actividades del Proceso Nivel N, procurando seguir un orden secuencial según se ejecuten.
12	Código de la actividad o tarea	Se asigna un código para identificar a la actividad, bajo el mismo formato empleado con los procesos nivel 0, 1, 2, 3,...
13	Nombre del puesto ejecutor	Se señala el nombre del puesto ejecutor de las actividades referidas en el campo izquierdo. En su oportunidad, este nombre deberá estar considerado en la matriz de Mapeo de Puestos.
14	Tiempo estimado de la actividad	Se registra el tiempo que demora la ejecución de la actividad o tarea, en minutos, horas, días,...
15	Órgano y Unidad Orgánica de ejecutor	Se señala el Órgano y Unidad Orgánica a la que pertenece el puesto ejecutor de la actividad.
16	Registro de ejecución	Se señala, para cada actividad o tarea, aquellos instrumentos que evidencian su frecuencia o tiempo de ejecución. Por ejemplo, registro o base de datos de ejecución de la actividad o tarea, etc.)

17	Indicador de proceso	Corresponde al indicador de gestión que deberá aplicarse periódicamente, para determinar el logro del proceso.
----	----------------------	--

El **Diagrama de Flujo o Flujograma de cada procedimiento** es la representación gráfica, con imágenes o símbolos, que muestra la secuencia de actividades del procedimiento, para obtener un conocimiento real y detallado de cada una de sus actividades. .

A la hora de elaborar los diagramas de flujo de cualquier proceso es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Incluir los diferentes actores que intervienen en el proceso es decir ¿quién lo hace? y ¿qué es lo que se hace?
- Reflejar el proceso "tal como es" ("as is", terminología en ingles).

Al elaborar el diagrama de flujo se debe cuidar la coherencia entre éste y lo contenido en la Ficha del Procedimiento. En la ficha también se debe asegurar la concordancia entre el objetivo, los indicadores que se establezcan para medir su cumplimiento, los controles y la naturaleza de las entradas, actividades y salidas.

Es importante que en el diagrama de Flujo se pueda apreciar no solo la secuencia de actividades que lo conforman, sino también las áreas y los puestos de trabajo que participan en el procedimiento ejecutando dichas actividades.

De manera general, se tendrán en cuenta los siguientes símbolos (adaptado de la Norma ISO 5807:1985, tratamiento de información: símbolos de documentación y convenciones para datos) mostrados en la **Figura N° 14**, para elaborar un diagrama de flujo.

Figura N° 14. Símbolos para elaborar un diagrama de flujo

Uso	Símbolo
	INICIO FIN
	[Rectángulo]
	{Rombo}
	→ [Flecha]
	[Círculo]
	[Rectángulo con líneas]



5.5. La importancia del Mapa de Procesos

El Mapa de Procesos es un documento que está compuesto por la representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tiene la entidad, clasificados en procesos estratégicos, misionales u operativos y de apoyo.

Elaborar un mapa de Procesos es importante porque:

- Ayuda a visualizar cómo se realiza el trabajo en una entidad.
- Permite representar una fotografía instantánea en un tiempo específico de cómo se combinan las funciones, entradas y salidas que la entidad usa para proveer valor agregado a los clientes.
- Permite tener un mejor control de indicadores.
- Ayuda a documentar su actual ruta de satisfacción hacia el cliente.

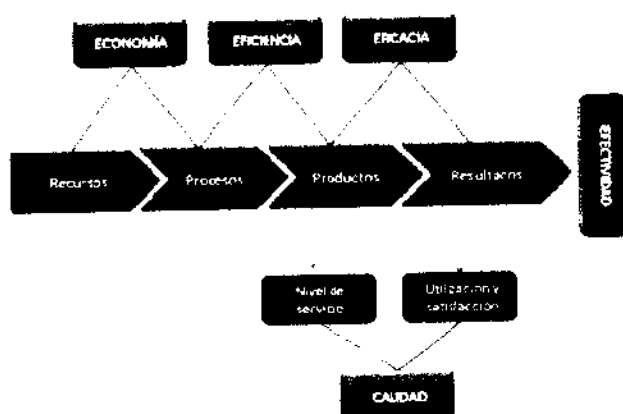
5.6. La Medición de los procesos

5.6.1. Indicador de Gestión

La medición de los procesos se da a través de indicadores. Un **indicador de gestión** es una medida asociada a una característica del resultado, del bien y servicio, del proceso y del uso de los recursos; que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados.

Los indicadores se pueden clasificar, de acuerdo a lo conceptuado en la Figura N° 15:

Figura N° 15. Clasificación de los indicadores de desempeño de los procesos



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública, Colombia - Octubre 2012.
Elaboración: SGP/PCM - 2014

La selección de un indicador es muy importante, en razón a que uno mal seleccionado puede hacer que las entidades se desvíen de sus objetivos. En la Cuadro N° 3 se pueden apreciar algunas características de los indicadores.

Cuadro N° 3. Características de los Indicadores

Característica	Descripción
Oportunos	Deben permitir obtener información de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.
Excluyentes	Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.
Prácticos	Que sean de fácil recolección y procesamiento.
Claros	Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.
Explicitos	Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.
Sensibles	Reflejar el cambio del proceso en el tiempo.
Transparentes / verificables	Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.

Elaboración: SGP/PCM - 2014

6. Documentación de Procesos y Procedimientos

6.1. Codificación de los Procesos

Los códigos de los procesos se obtendrán aplicando lo siguiente:

- La primera identificación será una letra, ya sea E, M o A, según sea un proceso estratégico, misional o de apoyo.
- A continuación se añadirá, un número 01, 02, 03, 04,... NN, según sea el primer, segundo, tercer, cuarto,... o último, proceso de Nivel 0 (Macro Proceso).
- Seguidamente, se añadirá un número 01, 02, 03, 04,... NN, según sea el primer, segundo, tercer, cuarto,... o último, proceso de Nivel 1 del correspondiente proceso de Nivel 0.
- Y así, sucesivamente, se irán incrementando los números 01, 02, 03, 04,... NN, cada vez que los procesos se vayan desagregando a niveles inferiores.

Las actividades de cada proceso de Nivel N serán codificadas, añadiendo a cada actividad, en orden secuencial, los números 01, 02, 03, 04, 05, 06,... NN, al respectivo código del proceso de nivel N.



6.2. Mapa de Procesos

Una vez desarrollado el Mapa de Procesos, de acuerdo a lo detallado en el **Numeral 5.2. Generación del Mapa de Procesos**, cuya representación gráfica se muestra en la **Figura N° 9. Mapa de Procesos Nivel 0**; así como las correspondientes **Fichas Técnicas de todos los Procesos de Nivel 0**, cuyo modelo se tiene en la **Figura N° 10. Ficha Técnica de Proceso Nivel 0**; se procederá a documentarlo, de acuerdo al siguiente detalle:

- Caratula
- Hoja de Control de Cambios
- Contenido:
 - Índice
 - Objetivo
 - Alcance
 - Órganos o Unidades Orgánicas que intervienen
 - Definiciones de términos utilizados propios de la Unidad
 - Representación gráfica de los procesos Nivel 0 (Mapa de Procesos)
 - Ficha Técnica de procesos Nivel 0 (Existirán tantas fichas técnicas como procesos de nivel 0 identificados en la representación gráfica).

Caratula

Debe contener, como mínimo, el nombre de la entidad, el logotipo de la entidad, la codificación respectiva, la versión, la identificación de quién o quienes elaboraron, quién o quienes revisaron y quién aprueba (nombre, cargo, unidad orgánica) y fecha de vigencia.

Se utilizará la siguiente codificación:

- Siglas de la Subgerencia de Modernización de la Gestión, por ser la unidad responsable de elaborar el Mapa de Procesos: **SMGE**
- Siglas del Mapa de Procesos: **MP**
- Numeración del tipo de documento: **001**, por ser el primer documento de gestión de los procesos de la entidad.

Código resultante: SMGE-MP-001

Hoja de Control de Cambios

Es la siguiente hoja que debe contener, como mínimo, un cuadro como se muestra a continuación:

Nro. de Ítem	Texto modificado	Versión	Fecha	Responsable

El control de cambios es utilizado principalmente para registrar los cambios realizados en versiones mejoradas, identificando los ítems mejorados, así como los textos modificados, la fecha en que ocurrió el cambio y el responsable del mismo.





Contenido:

Debe contener el índice de los aspectos desarrollados en el documento, que como mínimo, debe presentar

- Índice.
- Objetivo.
- Alcance.
- Órganos o Unidades Orgánicas que intervienen.
- Definiciones de términos utilizados propios de la Unidad.
- Representación gráfica de los procesos Nivel 0 (Mapa de Procesos).
- Ficha Técnica de procesos Nivel 0 (existirán tantas fichas técnicas como procesos de nivel 0 identificados en la representación gráfica).

Detalles del Contenido:

➤ Índice

Es la relación clasificada de títulos, subtítulos, entre otros que contiene el documento del Mapa de Procesos señalando la ubicación a través del número de páginas.

➤ Objetivo

Se precisa el o los beneficios (Propósitos) que se pretende alcanzar mediante la formulación y empleo del Mapa de Procesos.

➤ Alcance

Se determina el ámbito de aplicación del Manual.

➤ Órganos o Unidades Orgánicas que intervienen

Se registra todas las instancias que participan e intervienen en el Mapa.

➤ Definiciones de términos utilizados propios de la Unidad

Se define aquellos términos técnicos empleados en la descripción de los procesos que requieren aclaración de su significado, debiendo ser presentados en orden alfabético.

➤ Representación gráfica de los procesos Nivel 0 (Mapa de Procesos)

Comprende el gráfico del Mapa de Procesos, mostrando los procesos estratégicos, los procesos misionales y procesos de apoyo, con sus respectivos Procesos de Nivel 0.

➤ Ficha Técnica de procesos Nivel 0

Se incluirá las Fichas Técnicas de todos los Procesos de Nivel 0, de acuerdo al formado indicado; existirán tantas fichas técnicas como procesos de nivel 0 identificados en la representación gráfica.

6.3. Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos

Para describir los procesos actuales, la entidad debe elaborar, revisar y aprobar los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos de cada uno de los procesos de Nivel 0 que se hayan identificado en el Mapa de Procesos.





El Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos contiene la descripción del Proceso de Nivel 0 desagregado hasta el nivel N.

En tal sentido, el Manual tiene como objetivo estandarizar en un documento descriptivo y detallado las acciones que realiza una entidad, tiene un carácter instructivo e informativo y debe garantizar la comprensión por todos los involucrados en determinado proceso y facilitar la adaptación de nuevos trabajadores para el desarrollo de sus funciones. De igual forma debe guardar coherencia con los respectivos dispositivos legales y normas administrativas que regulan el funcionamiento de una entidad y sirven como elementos de análisis para la mejora continua de los procesos y la mejora de la comunicación al interior de la entidad.

En ese sentido, el Manual contendrá la identificación y descripción de todos los procesos de nivel 1, 2, 3,...,N, que conforman cada proceso de nivel 0. Cada uno de los últimos niveles (Nivel N) tendrá su Ficha de Procedimiento y Diagrama de Flujo correspondiente.

El Manual comprenderá la siguiente documentación:

- Caratula.
- Hoja de Control de Cambios.
- Contenido:
 - Índice.
 - Objetivo.
 - Alcance.
 - Términos y definiciones del proceso.
 - Consideraciones.
 - Base Legal.
 - Diagrama de Bloques.
 - Ficha del Proceso de Nivel 1, 2, 3,... hasta el penúltimo nivel.
 - Descripción del Proceso (Nivel N) – Procedimiento.

Caratula

Debe contener, como mínimo, el nombre de la entidad, denominación del Manual en relación con el proceso que describe, código del Manual, la versión, la fecha de vigencia; en la parte de revisión, debe colocar la identificación de quién debe revisar el documento, es decir del Director/Jefe/Subgerente de la Subgerencia de Modernización de la Gestión; en la parte de aprobación, debe colocar la identificación de quién es dueño del proceso de nivel 0.

Para los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos se tendrá la siguiente codificación:

- Siglas del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos: MGPP
- Código del Proceso de Nivel 0

Código resultante: MGPP-[Código del Proceso de Nivel 0]

Hoja de Control de Cambios

Es la siguiente hoja que debe contener, como mínimo, un cuadro como se muestra a continuación:



Fecha	Nombre del Procedimiento	Texto modificado	Responsable

El control de cambios es utilizado principalmente para registrar los cambios realizados entre versión y versión, identificando la fecha en que ocurrió el cambio, el nombre del procedimiento, los textos modificados y el responsable del mismo.

Contenido:

Debe contener el índice de los aspectos desarrollados en el documento, que como mínimo, debe presentar

- Índice.
- Objetivo.
- Alcance.
- Términos y definiciones del proceso.
- Consideraciones.
- Base Legal.
- Diagrama de Bloques.
- Ficha del Proceso de Nivel 1, 2, 3,... hasta el penúltimo nivel.
- Descripción del Proceso (Nivel N) – Procedimiento.

Detalles del Contenido:

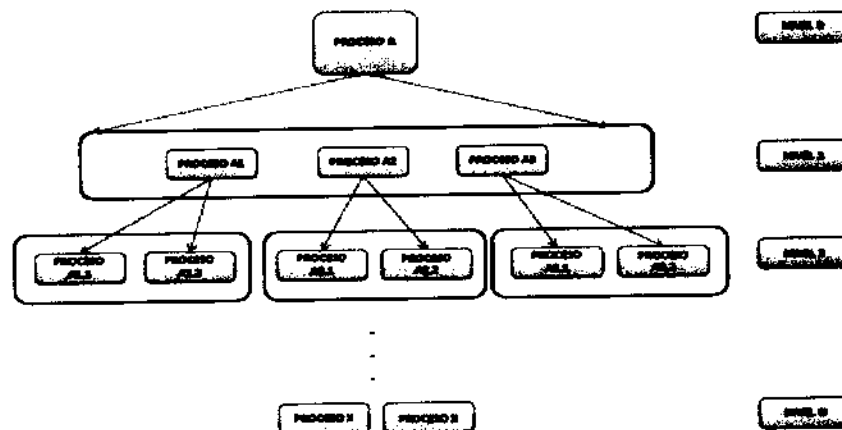
- Índice
Es la relación clasificada de títulos, subtítulos, entre otros que contiene el Manual señalando la ubicación a través del número de páginas.
- Objetivo
Se precisa el o los beneficios (Propósitos) que se pretende alcanzar mediante la formulación y empleo del Manual.
- Alcance
Se determina el ámbito de aplicación del Manual.
- Términos y definiciones del proceso
Se define aquellos términos técnicos empleados en la descripción de los procesos que requieren aclaración de su significado, debiendo ser presentados en orden alfabético.
- Consideraciones
Se incorpora aquellas indicaciones consideradas como estrictamente indispensables para la ejecución de las operaciones que así lo ameritan y cuando dicha información no resulte práctica incluirla en la descripción del proceso.
- Base legal
Se citarán aquellos dispositivos legales y normas administrativas que regulan en forma directa la ejecución del proceso.

➤ Diagrama de Bloques

Se presenta el diagrama de bloques, mostrando la desagregación del Proceso de nivel 0 hasta el último nivel del proceso (Nivel N). Debe elaborarse tantos diagramas de bloques como procesos de nivel 0 se hayan definido.

Un modelo del Diagrama de Bloques se tiene en la Figura N° 16.

Figura N° 16. Diagrama de Bloques



elaboración: SGP/PCM –2014

➤ Ficha del proceso de Nivel 1, 2, hasta el penúltimo nivel

Se incluirá la Ficha del proceso de nivel 1, 2, hasta el penúltimo nivel, mostrando básicamente el nombre del proceso, el objetivo del proceso, los proveedores, entradas, salidas, destinatario de los bienes y servicios, y un listado que muestre el siguiente nivel de desagregación.

El Manual incluirá tantas Fichas de Proceso, como sea necesario, sin perder la visión del proceso general, tampoco se recomienda llegar al máximo nivel de detalle, puesto que la documentación podría no ser gestionable ágilmente.

Las referidas fichas técnicas de los Procesos de Nivel 1, 2,... hasta el penúltimo nivel se elaborarán de acuerdo a lo indicado en el **Numeral 5.3. Generación de Procesos Nivel 1, 2, 3,...**

➤ Descripción del proceso (Nivel N) – Procedimiento

Se presenta de manera secuencial cada una de las actividades en que se descompone el proceso del último nivel desagregado, el cual debe contener una Ficha de Procedimiento y su Diagrama de flujo correspondiente.

Las referidas fichas técnicas de los Procesos Nivel N, que corresponden a los procedimientos, se elaborarán de acuerdo a lo indicado en el **Numeral 5.4. Generación de Procesos Nivel N: Procedimientos y Diagrama de Flujo.**



7. RESPONSABILIDADES DE LA GENERACIÓN DE PROCESOS Y ELABORACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

7.1. Mapa de Procesos

El **Mapa de Procesos** de la entidad, tanto la representación gráfica como las Fichas Técnicas de todos los Procesos Nivel 0, debe ser elaborado por la Subgerencia de Modernización de la Gestión, de manera coordinada con todos los responsables de la ejecución o desarrollo de los procesos (**dueños de los procesos**), quienes a su vez validarán el documento.

7.2. Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos

Las Fichas Técnicas de todos los Procesos de Nivel 1, 2, 3,..., N, por cada proceso de nivel 0, serán elaboradas por los órganos o unidades orgánicas que realizan o ejecutan el proceso, por ser los dueños de los procesos, con asesoría de la Subgerencia de Modernización de la Gestión, quienes en conjunto deben revisar, validar y aprobar cada ficha técnica.

En el Numeral 4.3.7. Dueño del proceso, se detalló la necesidad de que se cuenten con las personas que asuman el Rol de Dueño de cada proceso; a fin de evitar problemas por la falta de coordinación en el desarrollo de las acciones y actividades, propias de la elaboración e implementación de los procesos en la entidad.

Los Dueños de los procesos, aplicando la Metodología para la Identificación de procesos, detallada en el Numeral. 5. Identificación y Mapeo de Procesos, son las personas responsables de la identificación, elaboración, aprobación e implementación de los procesos de su responsabilidad, por ser los debidos prestadores del bien o servicio que se brinda a la ciudadanía.

La Subgerencia de Modernización de la Gestión prestará en todo momento el debido apoyo técnico y asesoría para la elaboración de las fichas técnicas de los procesos a los dueños de procesos y personal inmerso en su desarrollo.

8. APROBACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

8.1. Mapa de Procesos

- **Aprobación del Mapa de Procesos del Gobierno Regional de Ica**

Concluyéndose con la identificación, definición, formulación y documentación de los procesos, a nivel del Gobierno Regional de Ica, de acuerdo a la metodología indicada, y elaborado el Mapa de Procesos, con las correspondientes Fichas Técnicas de Nivel 0 (de acuerdo a lo detallado en el Numeral 6.2. Mapa de Procesos), él que será revisado y validado, por la Subgerencia de Modernización de la gestión, con la participación y apoyo de los dueños o responsables del respectivo proceso; se seguirá con el correspondiente procedimiento de aprobación, presentando la documentación del Mapa de Procesos al Titular de la entidad para su respectiva aprobación.



En ese sentido, la aprobación se dará a través de una Resolución Ejecutiva Regional, la que deberá contar con:

- Informe Técnico de la Subgerencia de Modernización de la Gestión. La emisión del presente informe se dará luego del levantamiento de observaciones, si hubiera, con el área usuaria.
- Opinión Legal de la Gerencia Regional de Asesoría Jurídica.
- Conformidad y visto de la Gerencia General Regional.
- Aprobación por parte del Gobernador Regional.

• **Aprobación del Mapa de Procesos de las Direcciones Regionales**

Para el caso de las Direcciones Regionales, primeramente el Mapa de Procesos será aprobado bajo su procedimiento interno, seguidamente deberá contar con la opinión técnica favorable de la Subgerencia de Modernización de la Gestión, con lo que será elevado a la correspondiente Gerencia Regional funcional de la que depende, para que sea aprobado con la respectiva Resolución Gerencial.

El Mapa de Procesos es un documento de gestión de la entidad, por lo que una vez aprobado, debe publicarse en la Página Web Institucional del Gobierno Regional de Ica como en el Portal de Transparencia Estándar.

8.2. Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos

• **Aprobación de los Manuales del Gobierno Regional de Ica**

Tan pronto, los respectivos dueños de los procesos de nivel 0 concluyan con la elaboración del Manual que les corresponde por cada Proceso de Nivel 0 (debidamente descrito y documentado en los niveles 0, 1, 2,... al N), iniciarán el respectivo proceso de aprobación del Manual. Es preciso mencionar, que la aprobación debe estar supeditada al pronunciamiento técnico favorable de la Subgerencia de Modernización de la Gestión de la entidad.

En ese sentido, los dueños de procesos (Gerente o Jefes de Área) de Nivel 0, a través del correspondiente Gerente Regional, donde actúa el respectivo proceso, aprobarán su Manual (conteniendo lo detallado en el Numeral 6.3. Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos), mediante una Resolución Gerencial, previo informe técnico de la Subgerencia de Modernización de la Gestión, luego de haberse levantado las observaciones –que hubiera- por parte del área usuaria.

Por ser los presentes Manuales documentos de gestión de la Unidad, cuando estén todos los Procesos de Nivel 0 (Macroprocesos), considerados en el Mapa de procesos, debidamente documentados y aprobados, éstos serán integrados, para la aprobación por el Gobernador Regional, a través de una Resolución Ejecutiva Regional, siguiéndose los pasos indicados en el Numeral 8.1.





• **Aprobación de los Manuales de las Direcciones Regionales**

Las Direcciones Regionales como unidades orgánicas del Gobierno Regional de Ica, deberán de consolidar sus procesos y procedimientos, debidamente descritos y documentados a nivel 0, 1, 2 al N, en un único Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos de la Dirección Regional, para lo cual deberán seguir con las acciones propias internas de sus procedimientos de aprobación; posterior a ello se deriva el Manual a la Subgerencia de Modernización de la Gestión, quien emitirá opinión técnica favorable, y de corresponder derivará el expediente a la respectiva Gerencia Regional a la que dependen funcionalmente, quien emitirá la aprobación final del Manual a través de una Resolución Gerencial.

Cuando una Gerencia Regional cuente con los Manuales de todas las Direcciones Regionales a su cargo, deberá consolidar toda esta información con sus procesos y procedimientos generados desde la Sede Central, en un único expediente, los mismos que tendrán que ser clasificados según el mapa de procesos en estratégicos, misionales y de apoyo.

La Subgerencia de Modernización de la Gestión es la unidad responsable de custodiar todos los Manuales que se generen, como de coordinar su publicación en la Página Web Institucional.

9. INDICACIONES FINALES

- Los dueños de los procesos participarán y se involucrarán en la elaboración de la documentación de procesos y procedimientos de la entidad, de acuerdo a la presente metodología descrita en la presente guía, elaborada por la Subgerencia de Modernización de la Gestión.
- La Subgerencia de Modernización de la Gestión, de manera general, es la responsable de preservar todos los documentos que se originen de la gestión por procesos, así como realizar acciones de seguimiento, revisión y mejora de procesos; y actualización de los documentos correspondientes.
- En caso de requerirse la modificación de alguna disposición o acción que afecte directa o indirectamente el desarrollo de los procesos, la Subgerencia de Modernización de la Gestión, impulsará la revisión y mejora del proceso afectado, así como la actualización de los documentos (Mapa de Procesos y/o Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos), aplicando la metodología de la presente guía como el debido procedimiento de aprobación.
- El Mapa de Procesos y los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos, deberán ser considerados como insumo para la revisión y actualización de los instrumentos de gestión como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Manual de Perfiles de Puestos (MPP), el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), entre otros.





10. BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

- Documentos orientadores emitidos por la Presidencia del Consejo de Ministros –PCM / Secretaria de Gestión Pública, año 2013:
 - Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública.
 - Documento orientador: Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Cuaderno de Trabajo de Curso: GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Escuela Nacional de Administración Pública – ENAP/SERVIR, Noviembre 2015.





ANEXO 1: Modelo de aplicación de la metodología de elaboración de las fichas técnicas de los procesos.

Etapa Previa: Identificar los procesos de la entidad

De acuerdo a lo detallado en el Numeral 5.1. Metodología para la identificación de Procesos, se ha planteado el desarrollo de tres etapas que deben ser ejecutadas en forma secuencial:

Etapa 1: Analizar el propósito de la entidad.

Etapa 2: Identificar clientes, bienes y servicios de la entidad.

Etapa 3: Determinar los procesos de la entidad.

En la etapa 3 se definen las grandes actividades (procesos), a partir del análisis de los productos y/o Servicios que brinda la organización a sus diferentes clientes; debiendo aplicarse los siguientes pasos:

Paso 1: Inventariar los procesos en una relación simple.

Paso 2: Enlistar primero los procesos del nivel 0 que son los más generales.

Paso 3: Definir siguientes niveles de acuerdo a la necesidad y tamaño de la entidad.

Entonces como parte de la referida Etapa 3, se obtendrá:

- La relación o listado de todos los procesos sin excepción, en una relación simple.
- Seguidamente, se identifican -de la relación- los procesos de Nivel 0, que corresponden a los procesos unidos por especialidad, son el nivel más agregado, conociéndoseles también como Macroproceso. En estos procesos se puede identificar el valor social que brinda la entidad pública.
- Consecutivamente, se concluye, definiendo los siguientes niveles de procesos, Nivel 1, Nivel 2, Nivel 3,..., Nivel N, los que se identifican desagregando los procesos hasta un último Nivel (Nivel N).
- Se concluye, clasificando los procesos de Nivel 0 en Procesos Estratégicos, Procesos Misionales y Procesos de Apoyo.

A partir de este momento, teniendo identificados todos los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la entidad, en los diferentes Niveles 0, 1, 2, 3,..., N, se procederá a graficar el Mapa de Procesos como a describir cada uno de los diferentes niveles de todos los procesos identificados.



Es necesario recalcar, de acuerdo al Numeral 4.3.7. Dueño del proceso, que una entidad orientada a procesos, debe definir a una persona que ejecute el Rol de Dueño de cada proceso, los que serán uno de los jefes o responsables de las áreas que participan en el mismo.

Por lo tanto, la presente labor debe ser desarrollada por los dueños o representantes de los procesos que determine cada unidad orgánica, con la participación de sus equipos técnicos y/o quienes ejecuten el respectivo proceso, contando además con el apoyo técnico de la Subgerencia de Modernización de la gestión.

Nota: Es posible seguir agregando subniveles de procesos hasta llegar a los procedimientos (Nivel N). La cantidad de niveles dependerá del tamaño y complejidad de cada entidad.

CASO PRÁCTICO: INSTITUTO PERUANO DEL DEPORTE -IPD, PARA LA DESCRIPCIÓN Y ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS COMO DE LAS CORRESPONDIENTES FICHAS TÉCNICAS DE LOS PROCESOS

Identificación / Clasificación de Procesos de Nivel 0

La Etapa 3, arriba referida, permitió identificar los siguientes procesos de Nivel 0, los que se clasificaron de acuerdo al siguiente detalle:

- **Procesos Estratégicos:**
 - Gestión Estratégica.
 - Gestión Presupuestal.
 - Gestión de Mejora Continua.
- **Procesos Misionales:**
 - Gestión del Deporte de Alta Competencia.
 - Gestión del Deporte Amateur.
- **Procesos de Apoyo:**
 - Gestión del Recursos Humanos.
 - Gestión Logística.
 - Gestión de la Tecnología de la Información.

Así también se definieron, de cada Proceso de Nivel 0 los respectivos niveles de desagregación 1, 2, 3,..., N, los que no se detallan a fin de no perder la objetividad del desarrollo del presente caso. Solo se detallarán los procesos que permitan mostrar la descripción que deba realizarse a los procesos identificados.

Mapa de Procesos de Nivel 0

Los Procesos de Nivel 0 son llevados a un Mapa como el que se muestra en la **Figura 17. Mapa de Procesos de Nivel 0 – IPD.**

Figura N° 17. Mapa de Procesos de Nivel 0 - IPD



Desagregación de Procesos de Nivel 0 / Listado de Procesos identificados por Niveles

A continuación, se debe elaborar la lista de los procesos de Nivel 0 como de los procesos a los que se haya desagregado (Nivel 1 a Nivel N). La lista debe contener todos los procesos de la organización, es decir los estratégicos, los misionales y los de apoyo

De acuerdo al caso, se muestra solo el Listado de procesos identificados al Nivel 1 (Cuadro N° 4):



Cuadro N° 4: Listado de procesos identificados al Nivel 1

E.1.	Gestión Estratégica	E.1.1.	Elaboración del PEI
		E.1.2.	Elaboración del POI
E.2.	Gestión Presupuestal	E.2.1.	Gestión Presupuestal
E.3.	Gestión de la Mejora Continua	E.3.1.	Gestión de Calidad
		E.3.2.	Mejora de Procesos
M.1.	Gestión del Deporte de Alta Competencia	M.1.1.	Subvención de Deportistas Calificados
		M.1.2.	Compra y entrega de material deportivo a federaciones
		M.1.3.	Apoyo económico a federaciones
M.2.	Gestión del Deporte Amateur	M.2.1.	Construcción y Mantenimiento de complejos deportivos.
		M.2.2.	Administración de Complejos Deportivos
		M.2.3.	Promoción de Actividades Deportivas de la Población
A.1.	Gestión del Recurso Humano	A.1.1.	Gestión del Clima Laboral
		A.1.2.	Gestión de remuneraciones y compensaciones
A.2.	Gestión Logística	A.2.1.	Gestión de compras directas
		A.2.2.	Gestión de compras en alianza con terceros
A.3.	Gestión de Tecnología de Información	A.3.1.	Desarrollo de software
		A.3.2.	Gestión de Mesa de Ayuda

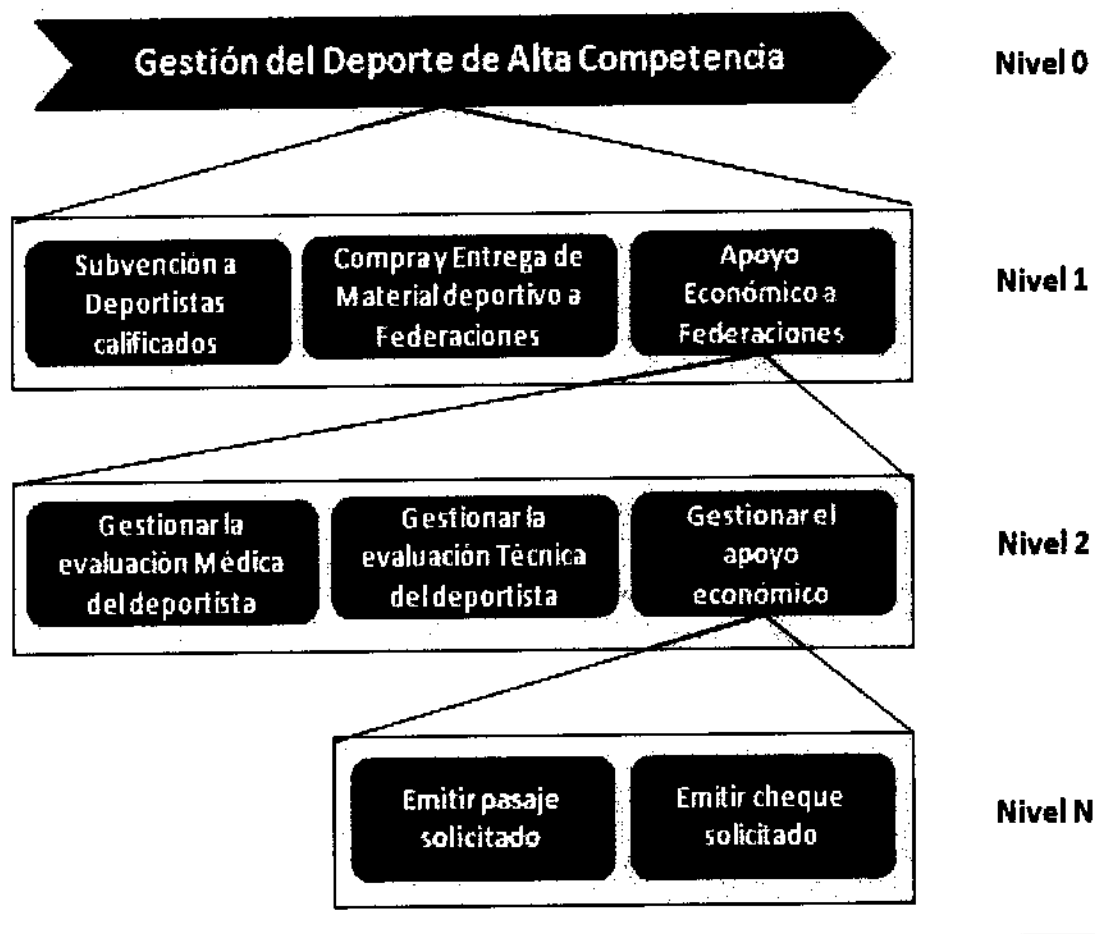
Nota: Los procesos se codificarán de acuerdo a las pautas dadas en el Numeral 6.1. Codificación de los procesos.

Diagrama de Bloques

El Diagrama de Bloques se utiliza para mostrar la desagregación del Proceso de nivel 0 hasta el último nivel de desagregación (Nivel N). Debe elaborarse tantos diagramas de bloques como procesos de Nivel 0 se hayan definido.

Para el presente caso, desarrollaremos el Diagrama de Bloques, que muestre básicamente la desagregación del Proceso Misional de Nivel 0 "Gestión del Deporte de Alta Competencia", mostrando los procesos que serán descritos, como ejemplo (Figura N° 18).

Figura N° 18. Diagrama de Bloques de Proceso de Nivel 0 (Muestra los procesos que se desarrollarán en el presente caso)



Caracterización / Descripción de los Procesos de Nivel 0, 1, 2, 3, ..., N

Seguidamente, a la desagregación del proceso de nivel 0 en procesos de nivel 1, 2, 3, ..., N, debe caracterizarse (describirse) cada uno de estos procesos, utilizando las Fichas Técnicas indicadas en las Figuras N° 10, 11, 12, y así sucesivamente, dependiendo del grado de desagregación que se utilice.

Para el presente caso, la Figura N° 19, muestra la Ficha Técnica del Proceso Misional de Nivel 0: Gestión del Deporte de Alta Competencia.



Figura N° 19. Ficha Técnica del Proceso Misional de Nivel 0: Gestión del Deporte de Alta Competencia

Ficha Técnica de Proceso Nivel 0						
Código	M.1.	Clasificación / Tipo	Misional			
Nombre Proceso Nivel 0	Gestión del Deporte de Alta Competencia					
Objetivo	Desarrollar las acciones estratégicas y administrativas para el manejo presupuestal y otorgamiento de subvenciones como la entrega de material deportivo a deportistas calificados, a fin de asegurar la alta competencia en los deportes.					
Responsable	Director Ejecutivo del Deporte					
Alcance	Órganos y Unidades Orgánicas del IPD; Áreas de Planificación y Presupuesto, de Recursos Humanos, de Archivo, de Secretaría General del IPD; Federaciones deportivas a nivel nacional; Ministerio de Economía y Finanzas.					
Proveedores	Entradas / Insumos	Listado de Procesos Nivel 1	Código de Procesos Nivel 1	Responsable de Proceso Nivel 1	Salidas	Usuarios / Clientes
Federaciones deportivas, Áreas de Planificación y Presupuesto y de Recursos Humanos del IPD	Normatividad vigente para subvenciones, Disponibilidad Presupuestal, Solicitudes y documentación que se recibe.	Subvención de Deportistas Calificados	M.1.1.	Director del Deporte Afiliado	Informes técnicos, presupuesto asignado	Federaciones, Deportistas
Área de Planificación y Presupuesto, y Área Logística del IPD	Ley de Contrataciones y Adquisiciones, Directivas internas del IPD sobre el asunto, Disponibilidad presupuestal	Compra y entrega de material deportivo a federaciones	M.1.2.	Director Administrativo del Deporte	Informes técnicos, presupuesto asignado, órdenes de compra, guías de entrega	Federaciones, Deportistas
Área de Planificación y	Ley de Contrataciones y	Apoyo económico a	M.1.3.	Director del Deporte	Informes médicos y técnicos,	Federaciones, Deportistas



Presupuesto, Área Logística, Unidad de Tesorería, del IPD.	Adquisiciones, Directivas internas del IPD sobre el asunto, Disponibilidad presupuestal	federaciones		Afiliado	presupuesto asignado, pasaje comprado, cheque emitido	
---	---	--------------	--	----------	--	--

Similares Fichas Técnicas deberán desarrollarse por todos los procesos misionales de nivel 0, como de los procesos estratégicos y procesos de apoyo de nivel 0.

A continuación, se desarrolla como ejemplo la Ficha Técnica del proceso de Nivel 1 "Apoyo económico a federaciones" – M.1.3 (Figura N° 20).

Figura N° 20. Ficha Técnica del Proceso de Nivel 1: Apoyo económico a federaciones

Ficha Técnica de Proceso Nivel 1						
Código	M.1.3	Clasificación / Tipo	Estratégico			
Nombre Proceso Nivel 1	Apoyo económico a federaciones					
Objetivo	Brindar a las federaciones deportivas subvenciones económicas de forma rápida, oportuna y eficiente para que se pueda financiar la participación de deportistas peruanos en competencias internacionales.					
Responsable	Director del Deporte Afiliado					
Alcance	Se aplica a nivel nacional, para todas las federaciones deportivas que requieran que sus deportistas participen en eventos internacionales y que cumplan con mantener vigente su registro como Organización deportiva en la RENADE – Registro Nacional de Federaciones Deportivas.					
Proveedores	Entradas / Insumos	Listado de Procesos Nivel 2	Código de Procesos Nivel 2	Responsable de Proceso Nivel 2	Salidas	Usuarios / Clientes
Federación	Solicitud y documentos, según Directiva 021-2006.	Gestionar la evaluación Médica del deportista.	M.1.3.1.	Director del Deporte Afiliado	Informe Médico	Federación deportiva



Área de Recursos Humanos	Personal capacitado para ejecutar el proceso	Gestionar la evaluación Técnica del deportista.	M.1.3.2.	Jefe de Recursos Humanos	Informe Técnico	Federación deportiva
Área de Planificación y Presupuesto	Disponibilidad presupuestal	Gestionar el apoyo económico.	M.1.3.3.	Director del Deporte Afiliado	Presupuesto asignado	Federación deportiva

A continuación, como ejemplo, se desarrolla la Ficha Técnica del proceso de Nivel 2 "Gestionar el apoyo económico" – M.1.3.3 (Figura N° 21)

Figura N° 21. Ficha Técnica del Proceso de Nivel 2: Gestionar el apoyo económico

Ficha Técnica de Proceso Nivel 2						
Código	M.1.3.3.	Clasificación / Tipo	Estratégico			
Nombre Proceso Nivel 2	Gestionar el apoyo económico					
Objetivo	Proporcionar al deportista calificado, los medios económicos para su desarrollo competitivo.					
Responsable	Jefe de Tesorería					
Alcance	Aplica a los deportistas calificados para su participación en eventos internacionales de alta competencia.					
Proveedores	Entradas / Insumos	Listado de Procesos Nivel 3	Código de Procesos Nivel 3	Responsable de Proceso Nivel 3	Salidas	Beneficiarios / Clientes
Federación deportiva	Subvención aprobada	Emitir pasaje solicitado	M.1.3.3.1	Especialista Administrativo 1	Pasaje comprado	Deportista calificado
Secretaría General	Resolución	Emitir cheque solicitado	M.1.3.3.2	Especialista administrativo 2	Cheque emitido	Deportista calificado

Caracterización / Descripción de los Procesos de Nivel N

Cuando los procesos ya no se desagregan en más niveles, se tiene que desarrollar la descripción del Proceso de Nivel N (último nivel), que corresponde al procedimiento, el que deberá ir acompañado de su correspondiente diagrama de flujo.

En el presente caso, los procesos de Nivel 3 identificados, ya no se desagregarán, motivo por el cual se utilizará la Ficha Técnica indicada en la Figura N° 13. Ficha Técnica de Proceso de Nivel n – Ficha de Procedimiento.

En ese sentido, la Figura N° 22 detalla la Ficha Técnica del proceso "Emitir pasaje solicitado" – M.1.3.3.1.

Figura N° 22. Ficha Técnica del Proceso de Nivel N: Emitir pasaje solicitado

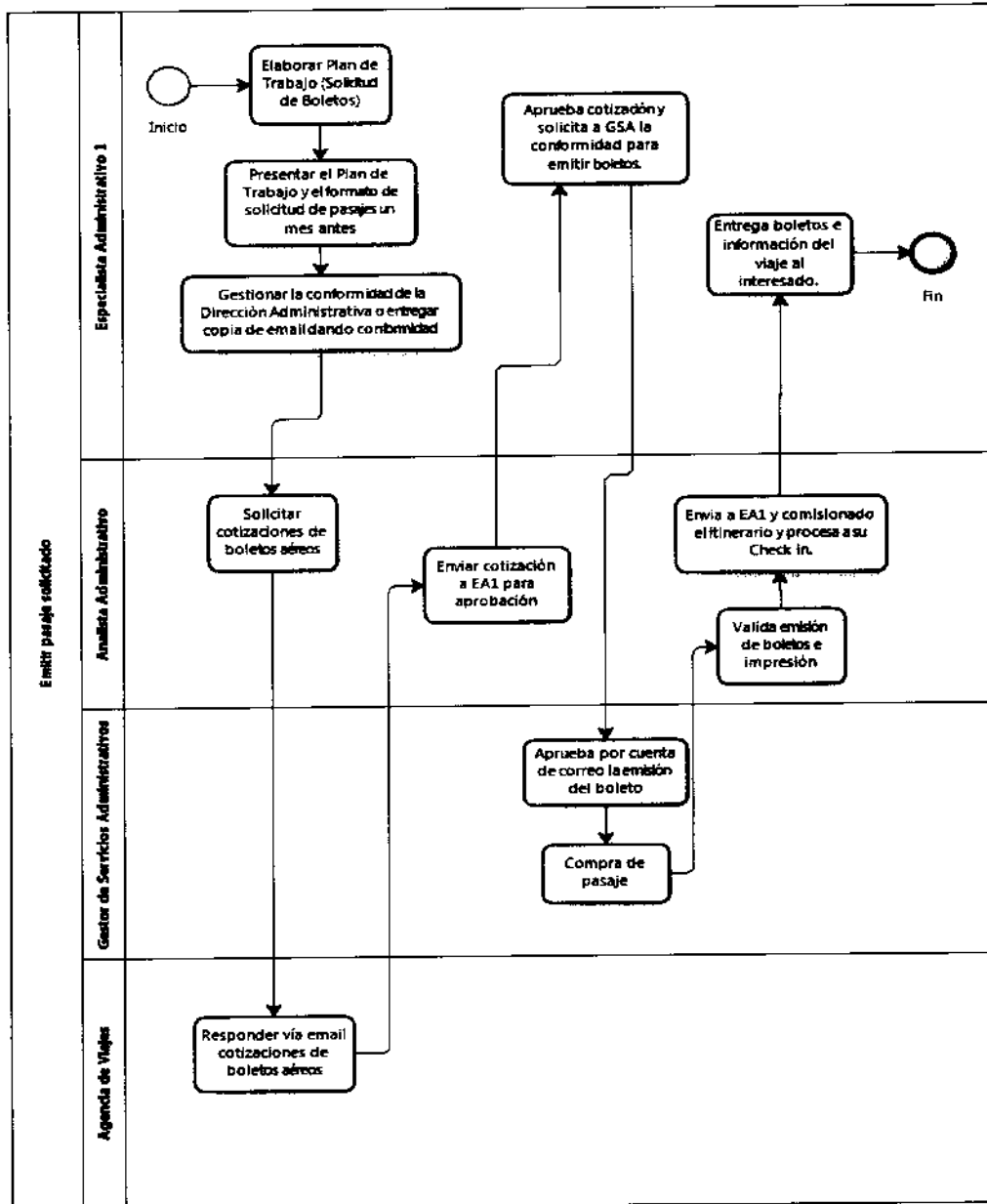
Ficha Técnica de Proceso Nivel N – Ficha de Procedimiento					
Nombre	Emitir pasaje solicitado		Código	M.1.3.3.1.	
Objetivo	Gestión oportuna de la planificación y emisión del boleto aéreo.				
Responsable	Especialista Administrativo 1				
Alcance	Todas las áreas que están relacionadas con la gestión de los pasajes aéreos del IPD, hasta su entrega al deportista.				
Proveedores		Entradas / Insumos	Salidas	Usuarios	
Federación deportiva, áreas del IPD encargadas de la gestión de los pasajes.		Subvención aprobada, informes técnicos	Itinerario, pasaje aéreo, Check in.	Deportista calificado	
Nombre de las actividades	Código de la actividad o tarea	Nombre del puesto ejecutor	Tiempo estimado de la actividad	Órgano y Unidad Orgánica de ejecutor	Registro de ejecución
Elaborar Plan de Trabajo (Solicitud de boletos).	M.1.3.3.1.1	Especialista Administrativo 1	1 día	Área de Tesorería	Plan de Trabajo
Presentar el Plan de Trabajo y el formato de solicitud de pasajes un mes antes.	M.1.3.3.1.2	Especialista Administrativo 1	1 día	Área de Tesorería	Plan de Trabajo Solicitud de pasajes

Gestión de conformidad de Dirección Administrativa, o entregar copia de email dando conformidad.	M.1.3.3.1.3	Especialista Administrativo 1	1 día	Área de Tesorería	Conformidad a Plan de Trabajo
Solicitar cotizaciones de boletos aéreos.	M.1.3.3.1.4	Analista Administrativo	3 días	Área de Logística	Solicitud de cotizaciones
Responder vía email cotizaciones de boletos aéreos a AA.	M.1.3.3.1.5	Counter - Agencia de Viajes	2 días	Agencia de Viajes (externo)	Recepción de Cotizaciones de boleos aéreos
Enviar cotización a EA1 para aprobación.	M.1.3.3.1.6	Analista Administrativo	2 horas	Área de Logística	Envío de Cotizaciones
Aprueba cotización y solicita a Logística (GSA) la conformidad para emitir boletos.	M.1.3.3.1.7	Especialista Administrativo 1	3 horas	Área de Tesorería	Conformidad a cotizaciones Solicitud a Logística
Aprueba por cuenta de correo la emisión del boleto.	M.1.3.3.1.8	Gestor de Servicios Administrativos	1 hora	Área de Logística	Conformidad de Logística
Compra de pasaje.	M.1.3.3.1.9	Gestor de Servicios Administrativos	2 días	Área de Logística	Pasajes comprados
Validar emisión de boletos e imprimir.	M.1.3.3.1.10	Analista Administrativo	1 día	Área de Logística	Pasajes impresos

Enviar al EA1 y comisionado el itinerario y procesa a su Check in.	M.1.3.3.1.11	Analista Administrativo	1 hora	Área de Logística	Expediente de viaje
Entrega boletos e información del viaje a interesado	M.1.3.3.1.12	Especialista Administrativo 1	1 día	Área de Tesorería	Cargo de entrega a deportista
Indicador de Proceso	<p>Cumplimiento de plazos para la compra y entrega oportuna de los pasajes aéreos:</p> <p>Cantidad de solicitudes de pasajes atendidos por mes / Cantidad de solicitudes de pasajes planificados por mes.</p>				

Seguidamente se elabora el correspondiente Diagrama de Flujo (Figura N° 23).

Figura N° 23. Diagrama de Flujo del Proceso N “Emitir pasaje solicitado”



La presente situación generada deberá desarrollarse para todos los procesos de nivel 0, 1, 2, 3, ..., N, y para el último nivel corresponderá el desarrollo de las fichas técnicas que contienen el debido procedimiento más su diagrama de flujo.