



RESOLUCIÓN DE LA SECRETARÍA GENERAL N° 081 - 2019

Lima, 15 MAYO 2019

VISTO: el Informe N° 23-2019/OPP, el Memorandum N° 86-2019/OPP, y el Informe Legal N° 177-2019/OAJ;

CONSIDERANDO:

Que, de acuerdo con el numeral 12.1 del artículo 12 del Decreto Legislativo N° 1362, que regula la Promoción de la Inversión Privada mediante Asociaciones Público-Privadas y Proyectos en Activos, PROINVERSIÓN es un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, con personería jurídica, autonomía técnica, funcional, administrativa, económica y financiera;

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

Que, mediante el Decreto Legislativo N° 1446, del 19 de diciembre de 2018, Decreto Legislativo que modifica parcialmente la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, se incorporó el artículo 5-A. 1 a la citada Ley, donde se 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, a la gestión de procesos, entre otros;

Que, el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la misma que tiene como uno de sus pilares centrales, la gestión por procesos; y como objetivo específico 4, el 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. Asimismo, dicha política establece que la gestión por procesos es un componente de la gestión pública orientada a resultados;

Que, de conformidad con el artículo 2 de la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, "Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública", es de aplicación obligatoria para las entidades a las que



se refiere el artículo 3 de los Lineamientos de Organización del Estado, aprobados mediante el Decreto Supremo N° 054-2018-PCM;

Que, mediante Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 015-2019, publicada el 24 de enero de 2019, se declara el inicio de la implementación de la gestión por procesos en la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – PROINVERSIÓN, encargando a la Secretaría General como máxima autoridad administrativa, la conducción del proceso de implementación de la gestión por procesos; y a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto como órgano técnico, la implementación de la gestión por procesos;

Que, en ese contexto, mediante Informe N° 23-2019/OPP y Memorandum N° 86-2019/OPP, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto propone la aprobación del documento “Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN”, que permitirá continuar con el cumplimiento de lo establecido en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública; y

De conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 27658, “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”; El Decreto Legislativo N° 1446; el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública; y el Reglamento de Organizaciones y Funciones de PROINVERSIÓN, aprobado por Decreto Supremo N° 185-2017-EF.

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobar la “Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN”, la misma que como anexo forma parte integrante de la presente Resolución.

Artículo 2.- Disponer la publicación de la presente resolución en el Portal Institucional de PROINVERSIÓN (www.proinversion.gob.pe).

Regístrese y comuníquese.



FÁTIMA SORAYA ALTABÁS KAJATT
Secretaria General
PROINVERSIÓN





ProInversión

Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú

METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN PROINVERSIÓN

	Nombres y apellidos	Cargo	
Elaborado por	Apolinar Madrid Escobar	Jefe (e) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto	
Revisado por	Apolinar Madrid Escobar	Jefe (e) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto	
	Gabriela Lara Ruiz	Jefa de la Oficina de Asesoría Jurídica	
Aprobado por	Soraya Altabás Kajatt	Secretaria General	
Fecha de aprobación			

INDICE

1.	Introducción.....	3
2.	Objetivo	4
3.	Alcance.....	4
4.	Marco Normativo	4
5.	Definiciones.....	4
6.	Descripción del documento.....	5
6.1.	Consideraciones previas para la Implementación de la Gestión por Procesos	5
6.2.	Responsabilidades para la implementación de la gestión de procesos y la conformación de los equipos de trabajo.....	6
6.3.	Gestión de documentos generados en la Gestión por Procesos	8
6.3.1.	Mapa de Procesos de Nivel 0 o Mapa de Procesos de PROINVERSIÓN.....	8
6.3.2.	Manual de Gestión de Procesos.....	8
6.3.3.	Procedimientos	9
6.4.	Fases de la Implementación de la Gestión por Procesos	10
6.4.1.	Fase 1: Determinación de los Procesos.....	10
6.4.1.1.	Analizar el propósito de PROINVERSIÓN	10
6.4.1.2.	Identificar los productos / servicios y destinatarios de PROINVERSIÓN	10
6.4.1.3.	Identificación de los procesos de PROINVERSIÓN.....	11
6.4.1.4.	Mapa de Procesos de PROINVERSIÓN	12
a)	Desarrollo de la representación gráfica Mapa de Procesos de PROINVERSIÓN	12
b)	Desarrollo de la Ficha Técnica del Proceso de Nivel 0	12
6.4.1.5.	Alineamiento de los Objetivos Estratégicos con los objetivos de los Procesos de Nivel 0.....	13
6.4.1.6.	Niveles de desagregación de los procesos	14
6.4.1.7.	Despliegue de los procesos en el Manual de Gestión de Procesos	14
a)	Matriz de despliegue de procesos	14
b)	Desarrollo de las Fichas Técnicas de los Procesos de Nivel N.....	14
c)	Identificación de indicadores	15
d)	Criterios para la elaboración de un procedimiento	16
e)	Simbología para Flujogramas	16
6.4.2.	Fase 2: Seguimiento, Medición y Análisis de Proceso.....	18
6.4.2.1.	Paso1: Seguimiento y medición de procesos	18
6.4.2.2.	Paso 2: Análisis de procesos	18
6.4.3.	Fase 3: Mejora de procesos	19
6.4.4.	Documentar los procesos mejorados	21
7.	Anexos	21



1. Introducción

En el Perú, desde hace una década, se vienen desarrollando esfuerzos para construir un Estado moderno, orientado a mejorar los servicios, en función de las necesidades de los ciudadanos, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.



La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, como rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, viene impulsando el proceso de Modernización de la Gestión Pública, bajo el enfoque de gestión para resultados, al servicio de la ciudadanía y que rinda cuentas. En ese marco se aprobó, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021.

Dando cumplimiento a las normas del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, en PROINVERSIÓN, a través de la Secretaría General y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, se viene implementando la gestión por procesos con el objetivo de fortalecer la capacidad de la entidad para lograr resultados mediante la mejora del rendimiento de sus procesos, en beneficio de los ciudadanos.



El presente documento describe la metodología para la implementación de la gestión por procesos en PROINVERSIÓN, la cual ha sido elaborada sobre la base de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, las disposiciones de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) como ente rector y la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública.

2. Objetivo

Establecer los lineamientos para una adecuada implementación de la gestión por procesos en PROINVERSIÓN.

3. Alcance

Lo dispuesto en el presente documento abarca los pasos a seguir para la identificación, descripción y mejora de procesos de PROINVERSIÓN.

4. Marco Normativo

- Decreto Legislativo N° 1446, que modifica la Ley N° 27658, "Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado".
- Decreto Supremo N° 123-2018-PCM que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
- Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 27658 "Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado".
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
- Directiva N° 002-2017-SERVIR/GDSRH "Normas para la elaboración del Mapeo de Procesos y el Plan de Mejoras de las entidades públicas en proceso de Tránsito", aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 087-2017-SERVIR-PE.
- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y sus modificatorias.
- Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, "Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública" aprobada mediante la Resolución de Secretaria de Gestión Pública N° 006-2018-PCM-SGP.
- Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 015-2019, que declara el inicio de la implementación de la gestión por procesos en la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – PROINVERSIÓN.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 316-2017-SERVIR-PE, que aprueba la Guía para el desarrollo del Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras en las entidades públicas.



5. Definiciones

- **Destinatario, cliente o usuario:** Unidad orgánica o área de PROINVERSIÓN o toda persona natural o jurídica o entidad pública que recibe un producto / servicio por parte de PROINVERSIÓN.
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- **Eficacia:** Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.
- **Flujograma:** Representación gráfica de un proceso que muestra la secuencia de las actividades del proceso.

- **Gestión por procesos:** Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de la organización, que busca contribuir al propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los destinatarios; así como con el logro de los objetivos institucionales.
La red de procesos, sus interacciones y sus productos, entendido en su conjunto como un sistema, permite comprender mejor el valor que aporta la entidad.
Comprende acciones para la determinación de los procesos, el seguimiento, medición y análisis, permitiendo mejorar los procesos; lo cual contribuye a incrementar la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de resultados.
- **Indicador:** Medida cuantitativa o cualitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, mediante su comparación con una meta y con mediciones de periodos anteriores. Se asocia con el objetivo del proceso y sirve para la determinación de metas. El análisis del indicador permite la toma de decisiones.
- **Mapa de Procesos de Nivel 0:** Representación gráfica de la secuencia e interacción de los procesos de PROINVERSIÓN, clasificados en procesos estratégicos, misionales y de soporte. El documento Mapa de Procesos de PROINVERSIÓN contiene la representación gráfica de la secuencia e interacción de los procesos de PROINVERSIÓN y las fichas técnicas de los procesos de nivel 0.
- **Manual de Gestión de Procesos:** Documento de cumplimiento obligatorio, debe guardar coherencia con los dispositivos legales y normas administrativas que regulen el funcionamiento del proceso. Contiene fichas técnicas de procesos y despliegue del proceso.
- **Medición:** Actividad destinada a determinar cierto valor.
- **Proceso:** Conjunto de actividades interrelacionadas que utilizan elementos de entrada para transformarlas en resultados.
- **Procedimiento:** Descripción específica de cómo deben ejecutarse las actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad, permitiendo una operación coherente. Un procedimiento documentado y aprobado es de cumplimiento obligatorio.
- **Producto / Servicio:** Es el resultado de un proceso.
- **Proponente:** También llamado área usuaria, área dueña del proceso y área responsable del proceso. Es quien plantea la propuesta de oportunidad de mejora de un proceso.
- **Seguimiento:** Actividad destinada a conocer el estado de un sistema, proceso o actividad.



6. Descripción del documento

6.1. Consideraciones previas para la Implementación de la Gestión por Procesos

Para asegurar el éxito de la implementación de la gestión por procesos, al igual que cualquier iniciativa para mejorar la entidad, se requiere el liderazgo y compromiso al más alto nivel dentro de una organización. En PROINVERSIÓN se tomará en cuenta lo siguiente:

- **Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección:** La implementación de la gestión por procesos, requiere el compromiso de la Alta Dirección, a través del involucramiento activo, apoyo y creación de las condiciones necesarias para asegurar el éxito de dicha implementación.

- **Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos:** El proceso de implementación de la gestión por procesos implica un cambio progresivo a nivel institucional. Para dar inicio a dicho cambio, es fundamental tener un liderazgo visionario, que establezca el norte de este proceso, debe ser expresado como uno de sus objetivos estratégicos.
- **Asegurar los recursos:** Para implementar la gestión por procesos es prioritario contar con los recursos necesarios, tanto de servidores especializados, disponibilidad de los involucrados para la sensibilización y capacitaciones correspondientes, materiales e infraestructura, acorde a las necesidades.
- **Fortalecer la unidad orgánica responsable de la implementación de la gestión por procesos:** El titular de la Entidad garantizará, a través del aseguramiento de recursos, que la Secretaría General y la Oficina encargada del desarrollo organizacional y modernización de la Entidad fortalezcan las condiciones necesarias para implementar la gestión por procesos.

6.2. Responsabilidades para la implementación de la gestión de procesos y la conformación de los equipos de trabajo

La Dirección Ejecutiva de PROINVERSIÓN, es responsable de garantizar la implementación de la gestión por procesos en la Entidad. Para lo cual, dispuso el inicio de la implementación de la gestión por procesos mediante la Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 015-2019, asignando las siguientes responsabilidades:

- La Secretaría General, en su calidad de máxima autoridad administrativa de la entidad, estará a cargo de la conducción del proceso de implementación de la gestión por procesos.
- La Oficina de Planeamiento y Presupuesto, como órgano técnico, estará a cargo de la implementación de la gestión por procesos, debiendo convocar y liderar a los equipos conformados por cada proceso.
- Todos los órganos de línea y de apoyo están involucrados en la gestión por procesos de PROINVERSIÓN y deberán coordinar con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto la ejecución de las acciones necesarias que permitan la adecuada implementación.

Asimismo, la Norma Técnica "Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública" aprobada con Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP establece que:

- La máxima autoridad administrativa de la entidad actúa como nexo de coordinación con la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. Asimismo, el responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad mantiene relaciones técnico – funcionales con la Secretaría de Gestión Pública.
- El responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad convoca la conformación del equipo, que se encargará de aplicación de las disposiciones contenidas en la mencionada Norma Técnica por cada uno de los procesos de la Entidad.

En PROINVERSIÓN, la conformación del equipo de trabajo para cada uno de los procesos, se realizará de acuerdo al esquema planteado en la Figura N° 01, donde:

- La Oficina de Planeamiento y Presupuesto, como responsable de la materia de gestión por procesos, convoca la conformación del equipo y designa al facilitador metodológico.
- La Unidad Orgánica dueña del proceso, designa al representante del dueño del proceso y a los participantes que considere necesarios para el proceso.



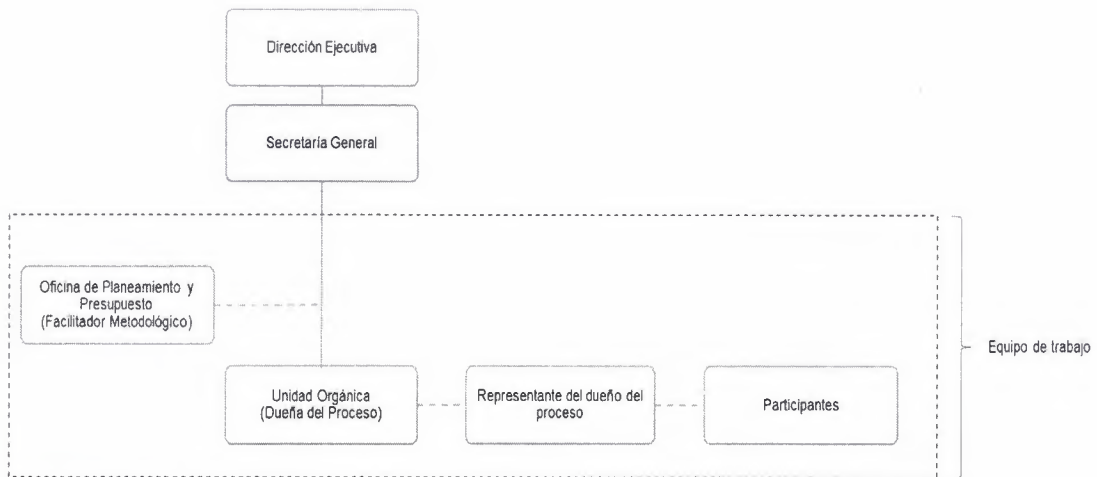


Figura N° 01 Conformación del equipo de trabajo en PROINVERSIÓN

El equipo de trabajo está conformado por los siguientes roles y responsabilidades:

- a) **Dueño del proceso o Unidad Orgánica dueña del proceso:**
 - Facilitar o asegurar la disponibilidad de los recursos en el proceso a su cargo.
 - Resolver los casos de controversia que se puedan generar dentro del proceso en el marco de lo establecido en la normatividad vigente.
 - Revisar y elevar a la máxima autoridad administrativa de la entidad para la aprobación de la documentación generada, que corresponda.
 - Encargar la tarea de elaborar la propuesta de procedimiento a los servidores con conocimiento y experiencia del mismo. De considerarlo necesario, en este paso, podrá solicitar asistencia técnica de los servidores de la gestión por procesos de la Entidad.

- b) **Representante del dueño del proceso**
 - 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 dentro del proceso en el marco de lo establecido en la normatividad vigente.
 - Participar en la elaboración de la documentación y presentarla al dueño del proceso para su revisión.
 - Realizar el seguimiento de los acuerdos de las reuniones, con el apoyo del facilitador metodológico.

- c) **Participantes:** Servidores de la entidad con conocimiento técnico del proceso en el que se desempeña.
 - Proporcionar información relevante de los procesos en los que se desempeña de acuerdo con lo requerido.
 - Elaborar la documentación (fichas técnicas, flujogramas, entre otros).

- d) **Facilitador metodológico:** Servidor con conocimiento técnico sobre la gestión por procesos.
 - Conducir, orientar y brindar asistencia técnica al equipo en la aplicación de la presente metodología y normatividad relacionada a la gestión por procesos.
 - Revisar y dar conformidad sobre los aspectos técnicos de la presente metodología y normatividad relacionada a la gestión por procesos.

El equipo podrá convocar a servidores de otras unidades orgánicas que, por la naturaleza de sus labores tengan relación con el proceso materia de revisión, con el propósito de proporcionar información que enriquezca el trabajo en equipo.

6.3. Gestión de documentos generados en la Gestión por Procesos

PROINVERSIÓN deberá implementar la gestión por procesos de forma progresiva, generando documentos relacionados a los procesos, tales como el Mapa de Procesos de Nivel 0, el Manual de Gestión de Procesos y los procedimientos, como herramientas de gestión e implementación obligatoria.

6.3.1. Mapa de Procesos de Nivel 0 o Mapa de Procesos de PROINVERSIÓN

El Mapa de procesos de Nivel 0 se refiere al mapa de procesos institucional que podrá llamarse Mapa de Procesos de PROINVERSIÓN.

Para la emisión del documento Mapa de Procesos de Nivel 0 se deberá seguir las siguientes etapas:

- **Etapa 1: Elaboración**

El equipo de trabajo institucional elabora la propuesta del Mapa de Procesos de Nivel 0. Los participantes del equipo dan la conformidad al proceso que les corresponda. La Oficina de Planeamiento y Presupuesto consolida la propuesta del Mapa de Procesos de Nivel 0.

- **Etapa 2: Revisión**

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto revisa la propuesta del Mapa de Procesos de Nivel 0; da su conformidad sobre los aspectos técnicos; y, eleva a la Secretaría General para su aprobación.

- **Etapa 3: Aprobación**

La Secretaría General aprueba el Mapa de Procesos de Nivel 0, mediante Resolución de Secretaría General.

- **Etapa 4: Publicación y Difusión**

La Secretaría General remite copia del Mapa de Procesos de Nivel 0 aprobado a la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional, para su publicación en la Intranet, Portal Institucional, Portal de Transparencia. Asimismo, realiza la difusión al personal de PROINVERSIÓN, mediante correos electrónicos, periódico mural, actividades de sensibilización o charlas, entre otros. La Secretaría General custodiará el original del Mapa de Procesos de Nivel 0.

- **Etapa 5: Identificación de la necesidad de actualización del Mapa de Procesos de Nivel 0**

Una vez identificada la necesidad, por causas atribuidas a la modificación del propósito, competencia, funciones generales, productos / servicios o destinatarios de PROINVERSIÓN, entre otras, los órganos o unidades orgánicas podrán solicitar la actualización del Mapa de procesos a Secretaría General.

- **Etapa 6: Actualización del Mapa de Procesos de Nivel 0**

El equipo de trabajo convocado por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto procederá a la actualización que corresponda.

6.3.2. Manual de Gestión de Procesos

Para la emisión del documento Manual de Gestión de Procesos se deberá seguir las siguientes etapas:

- **Etapa 1: Elaboración**

El equipo de trabajo del proceso, elabora la propuesta del Manual de Gestión de Procesos.

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto llevará el control de las versiones de los Manuales de Gestión de Procesos.

- **Etapa 2: Revisión**

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto revisa los aspectos técnicos en materia de gestión por procesos.

- **Etapa 3: Aprobación**

El Dueño del Proceso o Unidad Orgánica dueña del proceso aprueba el Manual de Gestión de Procesos.

- **Etapa 3: Publicación y Difusión**

La Secretaría General remitirá copia del Manual de Gestión de Procesos aprobado, a la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional, para su publicación en la Intranet, Portal Institucional, Portal de Transparencia; así como para su difusión mediante correos electrónicos, periódico mural, actividades de sensibilización o charlas a los involucrados en el proceso, entre otros. La Secretaría General custodiará el original del Manual de Gestión de Procesos.

- **Etapa 4: Identificación de la necesidad de actualización del Manual de Gestión de Procesos**

Una vez identificada la necesidad de actualización, por causas atribuidas a la modificación del Mapa de Procesos Nivel 0, cambios en la normatividad que regula el proceso, entre otras, el Dueño del Proceso o la Unidad Orgánica dueña del proceso solicitará la actualización del Manual de Gestión de Procesos a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

- **Etapa 5: Actualización del Manual de Gestión de Procesos**

La Unidad Orgánica dueña del proceso en colaboración técnica de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto procederá a la actualización que corresponda.

La estructura y el formato de carátula del Manual de Gestión de Procesos a emplearse en la Entidad se pueden ver en los Anexos N° 01 y N° 02.

6.3.3. Procedimientos

- **Etapa 1: Elaboración**

El Dueño del Proceso o Unidad Orgánica dueña del proceso encarga la elaboración de la propuesta del procedimiento a los servidores con conocimiento y experiencia del mismo. De considerarlo necesario, en esta etapa, podrá solicitar asistencia técnica en materia de gestión por procesos a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto llevará el control de las versiones de los procedimientos.

- **Etapa 2: Revisión**

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto revisa los aspectos técnicos en materia de gestión por procesos.

- **Etapa 3: Aprobación**

El Dueño del Proceso o Unidad Orgánica dueña del proceso aprueba el procedimiento

- **Publicación y Difusión**

La Secretaría General remitirá copia del procedimiento aprobado a la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional, para su publicación en la Intranet, Portal de



Transparencia; así como para su difusión mediante correos electrónicos o actividades de sensibilización o charlas a los involucrados en el proceso, entre otros de considerarlo necesario. La Secretaría General custodiará el original del procedimiento.

- **Etapa 4: Identificación de la necesidad de actualización del procedimiento**
A iniciativa del Dueño del Proceso o la Unidad Orgánica dueña del proceso se solicitará la actualización del procedimiento a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, por cambios en sus actividades, funciones, entre otras.

- **Etapa 5: Actualización del procedimiento**
El Dueño del Proceso o la Unidad Orgánica dueña del proceso en colaboración técnica de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto procederá a la actualización que corresponda.

La estructura y el formato de carátula del procedimiento a emplearse en la Entidad se pueden ver en los Anexos N° 03 y N° 04.



6.4. Fases de la Implementación de la Gestión por Procesos

6.4.1. Fase 1: Determinación de los Procesos

La determinación de los procesos comprende desde el análisis del propósito de la Entidad hasta el despliegue de los procesos; y está a cargo de los equipos de trabajo conformados para los procesos.

6.4.1.1. Analizar el propósito de PROINVERSIÓN

Esta fase inicia con la revisión del marco legal y estratégico con la finalidad de identificar el propósito de PROINVERSIÓN y verificar su alineamiento. Se revisarán fines institucionales, funciones contenidas en base legal vigente, así como la misión y objetivos estratégicos de la Entidad.

6.4.1.2. Identificar los productos / servicios y destinatarios de PROINVERSIÓN

Los servicios de una institución pública se originan por las materias que se le encargan a la institución por ley, y que se ejecutan como funciones sustantivas a través de sus órganos de línea. Las funciones sustantivas son inherentes y caracterizan a una institución del Estado y le dan sentido a su misión.

De este modo, PROINVERSIÓN revisará las materias que se le encargan de acuerdo a ley, identificando tanto servicios que brinda, como sus destinatarios con la finalidad de mostrar la relación existente entre ellos. Para ello, se hará uso de la Tabla N° 01 Matriz de Servicios – Destinatarios de PROINVERSIÓN.



Tabla N° 01 Matriz de Servicios – Destinatarios de PROINVERSIÓN

SERVICIO / DESTINATARIO	SERVICIO	Servicio A	Servicio B	Servicio C
	Destinatario 1			
Destinatario 2				
Destinatario 3				
Destinatario 4				

6.4.1.3. Identificación de los procesos de PROINVERSIÓN

PROINVERSIÓN identificará sus procesos considerando la siguiente clasificación:

- a) **Procesos estratégicos:** Son procesos que están relacionados a la determinación de las políticas y estrategias de la Entidad; así como el planeamiento institucional; e incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la Entidad.
- b) **Procesos misionales:** Son procesos que generan productos o servicios. Se denominan también procesos de realización, clave o *core business*. Estos procesos se orientan al cumplimiento de los requisitos y necesidades del(los) destinatario(s) de los productos o servicios, agregando valor para el destinatario final.
- c) **Procesos de soporte:** Son procesos que brindan soporte y recursos a los procesos misionales. Cubren las actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos misionales.

Estos tres tipos de procesos se articulan del siguiente modo: Los procesos estratégicos definen la orientación hacia donde operan los procesos misionales de la entidad, los cuales necesitan a los procesos de soporte para cumplir con sus objetivos. A continuación, en la figura N° 02, se muestra la representación gráfica de la clasificación de los procesos.



Figura N° 02 Tipos de proceso

PROINVERSIÓN podrá identificar sus procesos misionales, a partir de los servicios que brinda, identificados en el punto 6.4.1.2.

La identificación de los procesos estratégicos se realizará a partir de la base legal vigente relacionada a las funciones y responsabilidades asignadas en materia de dirección, regulación y supervisión de la gestión institucional.

Los procesos de soporte se podrán identificar a partir de los sistemas administrativos de la administración pública, que tienen por finalidad regular la utilización de los recursos materiales, económicos, presupuestales y humanos que intervienen en el ciclo de la gestión pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso.

6.4.1.4. Mapa de Procesos de PROINVERSIÓN

El Mapa de Procesos de PROINVERSIÓN corresponde al Nivel 0, es un documento que tiene como objetivo identificar todos los procesos de nivel 0 y sus características. Para la elaboración de este documento se aplicará la presente metodología y será necesario comprender, de manera integral, cómo PROINVERSIÓN desarrolla sus actividades. El documento estará compuesto por la representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos identificados por PROINVERSIÓN y las Fichas Técnicas de Procesos.

El desarrollo del Mapa de Procesos de PROINVERSIÓN, sin perjuicio de lo señalado en el número 6.2 del presente documento, requiere la conformación de un solo equipo institucional liderado por el responsable de la materia de gestión por procesos. El equipo institucional estará conformado por los dueños de los procesos (o sus representantes), por servidores designados por los dueños de los procesos con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeñan, así como por servidores de Unidades Orgánicas que tengan conocimiento de los procesos de la Entidad y cuyos aportes sean necesarios para el equipo.

a) Desarrollo de la representación gráfica Mapa de Procesos de PROINVERSIÓN

La representación gráfica permite evidenciar con claridad la forma en la que PROINVERSIÓN desarrolla los procesos para brindar servicios que agreguen valor a los destinatarios.

La figura N° 03 muestra el Mapa de Procesos de Nivel 0, así como la interrelación de los procesos estratégicos, misionales y de soporte.

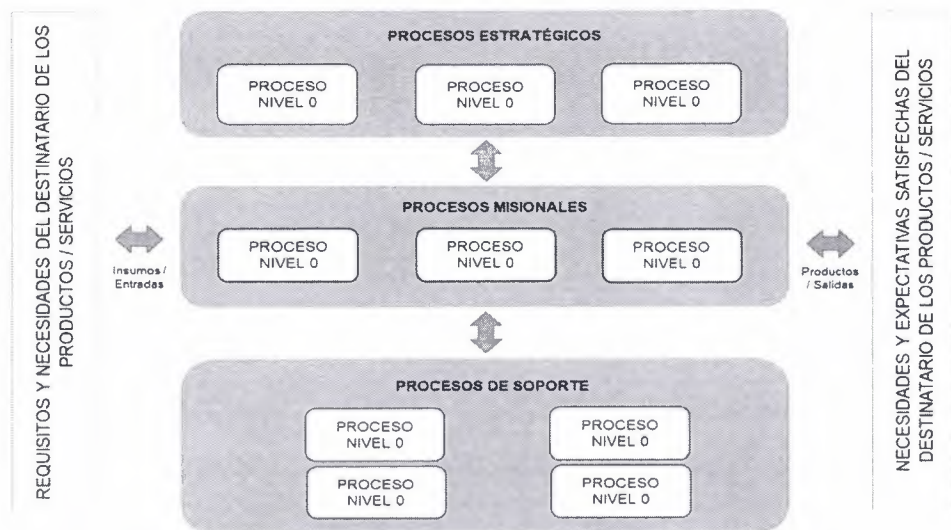


Figura N° 03 Mapa de Procesos de Nivel 0

b) Desarrollo de la Ficha Técnica del Proceso de Nivel 0

La Ficha Técnica del Proceso de Nivel 0 es un registro donde PROINVERSIÓN define y describe los principales elementos de cada proceso de nivel 0. También se consignan los procesos de nivel 1 o primer nivel de desagregación de los procesos nivel 0, con el objeto de facilitar su comprensión y mostrarlo con claridad. A

continuación en la Tabla N° 02, se muestra el modelo de Ficha Técnica del Proceso de Nivel 0.

Tabla N° 02 Modelo de Ficha Técnica del Proceso de Nivel 0

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0						
Nombre del proceso	<i>Consignar la denominación del proceso nivel 0 que permita identificar claramente el proceso y diferenciarlo de los demás (Ver inventario de procesos)</i>				Código del proceso	<i>Consignar el Código asignado del proceso (Ver inventario de procesos)</i>
					Tipo de proceso	<i>Consignar el Tipo de proceso (estratégico, misional o de soporte)</i>
Objetivo del proceso	<i>Consignar la finalidad que se persigue o que se espera alcanzar en beneficio del destinatario de los productos / servicios</i>					
Alcance	<i>Consignar la delimitación del proceso (con qué actividad se inicia y con qué actividad finaliza)</i>					
Base legal						
<i>Consignar los documentos legales vigentes (leyes, reglamentos u otras normas) que se debe cumplir para la correcta ejecución del proceso y su alcance</i>						
Descripción del proceso						
Proveedores	Entradas / Insumos	Procesos nivel 1			Salidas / Productos	Destinatario
		Nombre del proceso	Código del proceso	Responsable		
<i>Consignar a los que proporcionan los insumos o entradas necesarios para el proceso. Pueden ser proveedores internos (otro proceso) o externos</i>	<i>Consignar los insumos necesarios para llevar a cabo las actividades del proceso (recursos materiales, humanos, información, etc)</i>	<i>Consignar el nombre del proceso nivel 1</i>	<i>Consignar el Código asignado del proceso (Ver inventario de procesos)</i>	<i>Consignar el cargo de la persona que tiene la responsabilidad principal sobre el proceso nivel 1</i>	<i>Consignar los resultados del proceso (productos / servicios, información, documentación, etc)</i>	<i>Consignar a los destinatarios, el cual puede ser externo o interno (otro proceso)</i>


6.4.1.5. Alineamiento de los Objetivos Estratégicos con los Objetivos de los Procesos de Nivel 0

Los objetivos estratégicos de PROINVERSIÓN se incluirán en la Tabla N° 03, con la finalidad que se encuentren alineados a los objetivos de los procesos identificados en las Fichas Técnicas del Nivel 0.

Tabla N° 03 Objetivos Estratégicos alineados con los Objetivos de los Procesos Nivel 0

CÓDIGO DEL OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CÓDIGO DEL PROCESO	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO
<i>Consignar el código de los objetivos estratégicos</i>	<i>Consignar los objetivos estratégicos</i>	<i>Consignar el código del proceso</i>	<i>Consignar la denominación de los procesos de nivel 0</i>	<i>Consignar los objetivos del proceso nivel 0</i>



6.4.1.6. Niveles de desagregación de los procesos

Los niveles de desagregación de los procesos van desde el proceso de Nivel 0 hasta el proceso de nivel N. La desagregación de los procesos depende de la complejidad de los mismos. En la presente metodología se utilizará la denominación "Proceso de nivel N" al último proceso desagregado. En la Tabla N° 04, se describen los niveles de procesos.

Tabla N° 04 Niveles de Procesos

NIVEL DE PROCESO	DESCRIPCIÓN
Proceso de Nivel 0	Procesos macro de la Entidad, es el nivel más agregado. Se clasifican en estratégicos, misionales y de soporte. Se conforman por procesos de nivel 1.
Proceso de Nivel 1	Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0, son procesos más concretos.
Proceso de Nivel N	Segundo, tercer o último nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0. Son procesos más específicos.

Para determinar el nivel de desagregación de los procesos en PROINVERSIÓN, se deberá identificar y analizar las actividades que comprenden las funciones generales y específicas de los Órganos y Unidades Orgánicas; asimismo, se realizarán entrevistas al personal involucrado sobre sus actividades, para una mejor comprensión de los procesos.

6.4.1.7. Despliegue de los procesos en el Manual de Gestión de Procesos

a) Matriz de despliegue de procesos

Para mostrar el despliegue o desagregación de los procesos de nivel 0 hasta el nivel N, en cada Manual de Gestión de Procesos, se utilizará una matriz de despliegue de procesos este diagrama ayuda a reflejar la relación entre los procesos (desde el nivel 0 al nivel N). Ver tabla N° 05.

Tabla N° 05 Matriz de despliegue de procesos

CÓDIGO NIVEL 0	PROCESOS NIVEL 0	CÓDIGO NIVEL 1	PROCESOS NIVEL 1	CÓDIGO NIVEL 2	PROCESOS NIVEL 2	CÓDIGO NIVEL N	PROCESOS NIVEL N
E01	PROCESO A	E01-01	PROCESO A1	E01-01.01	PROCESO A1.1	E01-01.01.N	PROCESO A1.1.N
M01	PROCESO B	M01-01	PROCESO B1	M01-01.01	PROCESO B1.1	M01-01.01.N	PROCESO B1.1.N
S01	PROCESO C	S01-01	PROCESO C1	S01-01.01	PROCESO C1.1	S01-01.01.N	PROCESO C1.1.N

b) Desarrollo de las Fichas Técnicas de los Procesos de Nivel N

La Ficha Técnica del Proceso de Nivel 1, 2 o N será empleada para la caracterización de los procesos de nivel 1, 2 o N según corresponda. Ver Tabla N° 06. En el caso de la Ficha Técnica del Proceso de Nivel N o último nivel de desagregación de un proceso, se deberá agregar los recursos necesarios para la operación del proceso de nivel N (recursos humanos, instalaciones, sistemas informáticos y equipos).

Tabla N° 06 Modelo de Ficha Técnica Nivel 1

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 1						
Nombre del proceso nivel 1	Consignar la denominación del proceso nivel 1 que permita identificar claramente el proceso y diferenciarlo de los demás (Ver inventario de procesos)			Código del proceso nivel 1	Consignar el Código asignado del proceso (Ver inventario de procesos)	
				Tipo de proceso	Consignar el Tipo de proceso (estratégico, misional o de soporte)	
Proceso Nivel 0 relacionado	Consignar el nombre del proceso nivel 0 que se relaciona con el proceso del nivel 1			Código Nivel 0 relacionado	Consignar el Código asignado del proceso (Ver inventario de procesos)	
Objetivo del proceso	Consignar la finalidad que se persigue o que se espera alcanzar en beneficio del destinatario de los productos / servicios					
Responsable	Consignar el cargo de la persona que tiene la responsabilidad principal sobre el proceso nivel 1 (Dueño del Proceso)					
Alcance	Consignar la delimitación del proceso (con qué actividad se inicia y con qué actividad finaliza)					
Documentos normativos						
Consignar los documentos legales vigentes (leyes, reglamentos u otras normas), directivas y procedimientos, que se deben cumplir para la correcta ejecución del proceso.						
Proveedores	Entradas / Insumos	Procesos nivel 2			Salidas / Productos	Destinatario
Consignar a los que proporcionan los insumos o entradas necesarios para el proceso. Pueden ser proveedores internos (otro proceso) o externos	Consignar los insumos necesarios para llevar a cabo las actividades del proceso (recursos materiales, humanos, información, etc)	Nombre del proceso Consignar el nombre del proceso nivel 2	Código del proceso Consignar el Código asignado del proceso (Ver inventario de procesos)	Responsable Consignar el cargo de la persona que tiene la responsabilidad principal sobre el proceso nivel 2	Consignar los resultados del proceso (productos / servicios, información, documentación, etc)	Consignar a los destinatarios, el cual puede ser externo o interno (otro proceso)
Indicador(es) del proceso						
Consignar los indicadores que sirven para evaluar la eficacia y eficiencia del proceso. Deben demostrar en qué grado se está cumpliendo con los objetivos del proceso.						

Teniendo los procesos identificados y los niveles de desagregación, PROINVERSIÓN deberá llevar un control adecuado de la totalidad de los procesos desagregados, mediante un registro denominado "Inventario de procesos" el cual abarca los procesos de nivel 0 hasta el nivel N, como se muestra en la Tabla N° 07.

Tabla N° 07 Inventario de Procesos

INVENTARIO DE PROCESOS								
TIPO DE PROCESO	CÓDIGO NIVEL 0	PROCESOS NIVEL 0	CÓDIGO NIVEL 1	PROCESOS NIVEL 1	CÓDIGO NIVEL 2	PROCESOS NIVEL 2	CÓDIGO NIVEL N	PROCESOS NIVEL N
ESTRÁTEGICO	E01	PROCESO A	E01-01	PROCESO A1	E01-01.01	PROCESO A1.1	E01-01.01.N	PROCESO A1.1.N
MISIONAL	M01	PROCESO B	M01-01	PROCESO B1	M01-01.01	PROCESO B1.1	M01-01.01.N	PROCESO B1.1.N
SOPORTE	S01	PROCESO C	S01-01	PROCESO C1	S01-01.01	PROCESO C1.1	S01-01.01.N	PROCESO C1.1.N

Notas para el registro del Inventario de Procesos:

- Tipo de proceso: En este campo se deberá consignar si es proceso Estratégico, Misional o de Soporte.
- Código Nivel 0 / Código nivel 1, Código nivel 2, Código nivel N: En estos campos consignar el código de identificación.
- Procesos Nivel 0, Procesos nivel 1, Procesos nivel 2, Procesos nivel N: En estos campos consignar el nombre del proceso que PROINVERSIÓN identificó.

c) Identificación de indicadores

Con base en el objetivo del proceso claramente identificado, PROINVERSIÓN determina lo que quiere medir, para ello debe tener en cuenta las dimensiones:

eficacia, eficiencia, economía y calidad. Además, determina la forma de calcularlo, define el nombre del indicador, y establece la fuente de procedencia de los datos y medios de verificación. A su vez determina la periodicidad de medición y establece las metas que se propone alcanzar.

Los datos que se determinen y establezcan de los indicadores, en esta etapa, serán consignados en la "Ficha Técnica del Indicador" como se muestra en la Tabla N° 08. La Ficha Técnica del Indicador es revisada y aprobada por el dueño del proceso. Dichas fichas servirán para realizar el seguimiento, medición y análisis de los procesos.

Tabla N° 08 Ficha Técnica del Indicador

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR	
Nombre del proceso	Consignar el nombre del proceso
Código del proceso	Consignar el código del proceso
Objetivo del proceso	Resultado previsto de la ejecución del proceso
Nombre del Indicador	Consignar la denominación del indicador
Finalidad del Indicador	Describir la finalidad de la medición
Fórmula	Consignar la forma de cálculo del indicador
Unidad de medida	Consignar la unidad de medida del indicador (tiempo, costo, %)
Frecuencia	Consignar la periodicidad de medición de medición del indicador (mensual, bimensual, semestral, anual, etc.)
Línea Base	Consignar la base de información sobre la que se monitorea y compara la meta establecida, cuando no se cuenta con data anterior, solo si se da el caso
Meta	Consignar lo que se establece alcanzar
Fuentes de datos	Consignar la información con la que se construye el indicador
Responsable de la medición	Consignar nombres, apellidos y cargo del responsable de reportar el indicador


d) Criterios para la elaboración de un procedimiento









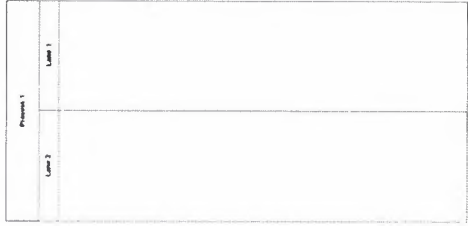
La elaboración de procedimientos es una manera de documentar los procesos y se realiza sobre la base de información del proceso (como la ficha técnica del proceso y flujograma del proceso). Se realiza cuando cumpla los siguientes criterios:

- El proceso vinculado involucre a 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 vinculado no cuente con las competencias técnicas suficientes para ejecutar las actividades.
- El proceso vinculado es ejecutado por personal con alta rotación.

e) Simbología para flujogramas

PROINVERSIÓN empleará básicamente la simbología indicada en la Tabla N° 09, para la elaboración de los flujogramas.

Tabla N° 09 Simbología para los flujogramas

NOMBRE	DEFINICIÓN	SÍMBOLO
Inicio	Representa el inicio de un proceso	
Intermedio	Representa cualquier evento que ocurre entre un evento de inicio y uno de finalización	
Fin	Indica cuando finaliza un proceso en ejecución	
Actividad	Se emplea para describir la actividad que se realiza	
Sub proceso	Los detalles del subproceso no pueden ser visualizados. El signo más (+) indica que la actividad es un subproceso y que tiene un nivel más bajo de detalle.	
Puerta de enlace	Se emplea cuando en la actividad se requiere preguntar si algo procede o no.	
Flujo de secuencia	Muestra el orden de los eventos, actividades y decisiones que se realizan dentro del proceso.	
Flujo de mensaje	Indica el flujo de mensaje entre las distintas entidades de los procesos.	
Carriles	Estos elementos se pueden disponer de forma horizontal o vertical. Los carriles no solo organizan las actividades en categorías separadas, sino que también pueden identificar demoras e ineficiencias, y pueden indicar cuáles son los trabajadores responsables de cada paso de un proceso.	



6.4.2. Fase 2: Seguimiento, Medición y Análisis de Proceso

Esta fase consiste en evaluar el desempeño de los procesos haciendo uso de indicadores. Con dicha evaluación se podrán identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones oportunas y encaminar a los procesos de PROINVERSIÓN hacia el cumplimiento de los objetivos y fines institucionales.

En esta fase, los pasos a seguir son:

6.4.2.1. Paso1: Seguimiento y medición de procesos

El seguimiento y medición son necesarios para el control de los procesos orientados al logro de sus objetivos. Con base en la información proporcionada en la "Ficha Técnica del Indicador" para cada proceso, se realiza el seguimiento y medición de los procesos y los resultados se registran en la "Ficha de Resultados del Indicador" (Tabla N° 09). El responsable del seguimiento y medición se encarga de realizar la recolección de los datos, procesamiento de datos, cálculo del indicador y el registro del resultado para el análisis.

6.4.2.2. Paso 2: Análisis de procesos


El análisis de los resultados del indicador permite la evaluación del desempeño de los procesos, identificar tendencias, verificar si lo planificado se ha implementado de manera eficaz, y finalmente permite la toma de decisiones basada en la información.

El responsable del seguimiento y medición del indicador compara los resultados obtenidos del seguimiento y medición contra las metas establecidas en la "Ficha Técnica del Indicador" realiza el análisis y lo consigna en la "Ficha de Resultados del indicador" (Tabla N° 10), para elevarlo al dueño del proceso para su revisión. El dueño del proceso, en función al análisis presentado, toma las acciones necesarias para la mejora del proceso.

El Dueño del proceso o Unidad Orgánica del Proceso remite la "Ficha de Resultados del Indicador" a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, en la frecuencia establecida para cada indicador, donde se consolida la información periódicamente. Asimismo, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto podrá realizar observaciones sobre aspectos técnicos contenidos en la mencionada Ficha.



Tabla N° 10 Ficha de Resultados del Indicador

FICHA DE RESULTADOS DEL INDICADOR												
Indicador	<i>Consignar la denominación del indicador</i>											
Periodicidad de medición	<i>Consignar la frecuencia de medición del indicador (mensual, bimensual, semestral, anual, etc.)</i>											
Meta	<i>Consignar lo que se establece alcanzar</i>											
Responsable del seguimiento y medición	<i>Consignar nombres, apellidos y cargo del responsable de reportar el indicador</i>											
RESULTADOS												
Fecha del análisis	Cálculo	Resultados										
<i>Consignar la fecha en la que se realiza el análisis según la periodicidad de medición</i>	<i>Consignar los cálculos realizados</i>	<i>Consignar el resultado obtenido</i>										
 <p>Gráfico</p> <table border="1"> <caption>Datos del Gráfico</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor (Serie 1)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Categoría 1</td> <td>4.5</td> </tr> <tr> <td>Categoría 2</td> <td>2.5</td> </tr> <tr> <td>Categoría 3</td> <td>3.5</td> </tr> <tr> <td>Categoría 4</td> <td>4.5</td> </tr> </tbody> </table>			Categoría	Valor (Serie 1)	Categoría 1	4.5	Categoría 2	2.5	Categoría 3	3.5	Categoría 4	4.5
Categoría	Valor (Serie 1)											
Categoría 1	4.5											
Categoría 2	2.5											
Categoría 3	3.5											
Categoría 4	4.5											
Cumplimiento	<i>Consignar si cumple con la meta establecida</i>											
Descripción del análisis	<i>Consignar la explicación de los resultados obtenidos</i>											
Observación	<i>Consignar algún detalle adicional del análisis del proceso</i>											



6.4.3. Fase 3: Mejora de procesos

Esta fase consiste en identificar e implementar mejoras en los procesos de PROINVERSIÓN, con la finalidad de optimizar el desempeño de los procesos, encaminar los procesos al cumplimiento de los objetivos institucionales que permitan brindar un mejor servicio. Se siguen los siguientes pasos:

a) Paso 1: Identificación de la oportunidad de mejora

Las oportunidades de mejora o problemas detectados pueden surgir, no limitando, como resultado de la realización de las siguientes actividades:

- ✓ Seguimiento, medición y análisis de los procesos.
- ✓ Determinación de brechas entre lo establecido en los documentos normativos / documentación interna y la ejecución de actividades.
- ✓ Seguimiento a la satisfacción del cliente (reclamos o quejas).
- ✓ Recomendaciones del Sistema Nacional de Control.
- ✓ Hallazgos del personal.

La oportunidad de mejora o problemas detectados es validada por el Dueño del Proceso o Unidad Orgánica dueña del proceso para proceder con los siguientes pasos.

b) Paso 2: Análisis de causa

El análisis consiste en explorar las posibles causas que dan origen a la oportunidad de mejora (o problema detectado) e identificar la causa principal (o causa raíz). Se puede aplicar alguna de estas herramientas de la calidad:

- ✓ Diagrama Causa – Efecto (Ver Anexo N° 05).
- ✓ Lluvia de ideas (Ver Anexo N° 06).

El Dueño del Proceso o Unidad Orgánica dueña del proceso designa a los colaboradores para realizar el análisis correspondiente a la oportunidad de mejora o problema detectado. Los colaboradores designados informarán al Dueño del Proceso, el análisis realizado.

c) Paso 3: Plantear acciones

En base al análisis realizado, se buscarán soluciones a través del planteamiento de acciones a implementar que permitan eliminar o minimizar la causa principal que origina las oportunidades de mejora o el problema detectado. El resultado es un documento denominado plan de acción.

Para el planteamiento de acciones, se considera criterios de factibilidad de implantación tales como: Apoyo de la Alta Dirección, impacto en los resultados, costo de su aplicación, tiempo que tomará su ejecución, disponibilidad de recursos y autonomía de dueño del proceso y el su equipo.

El Dueño del Proceso aprueba las acciones a implementarse, así como los plazos y responsables de la ejecución del plan de acción.

d) Paso 4: Implementación y seguimiento

Los responsables de la ejecución del plan de acción implementan las acciones propuestas. En caso de incumplimiento del plan de acción, se aplicarán medidas que corrijan su incumplimiento, según corresponda, como por ejemplo:

- Asignación de recursos adicionales.
- Redefinición de plazos o alcance.
- Apoyo de coordinaciones a alto nivel jerárquico para agilizar las acciones.
- Autorización para concluir la implementación.

El seguimiento al Plan de acción implementado es realizado por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, así como, la verificación de la efectividad de las acciones, cuyo resultado es informado al Dueño del proceso.

Una vez implementado el plan de acción para la mejora de los procesos, se procede a la incorporación a la gestión de la Entidad, ya sea a través de la:

- Actualización de la planificación institucional.
- Asignación de recursos a nuevas necesidades.
- Mejora en la organización de equipos.
- Capacitación a los involucrados en el proceso mejorado, en otros.

La secuencia de pasos anteriormente descrita se consignará en la Ficha de Oportunidad de Mejora (Tabla N° 11), la cual se muestra a continuación:



Tabla N° 11 Ficha de Oportunidad de Mejora

FICHA DE OPORTUNIDAD DE MEJORA	
Nombre del Proceso	<i>Consignar el nombre del proceso.</i>
Código del Proceso	<i>Consignar el código del proceso.</i>
Identificación de la oportunidad de mejora	<i>Consignar la oportunidad de mejora o problemas detectados.</i>
Proponente	<i>Consignar los nombres, apellidos y cargo del colaborador que brinda la propuesta de oportunidad de mejora y la unidad orgánica a la pertenece.</i>
Análisis de causa	<i>Consignar posibles causas que dan origen a la oportunidad de mejora (o problema detectado) e identificar la causa principal (o causa raíz).</i>
Plan de acción	<i>Consignar las acciones a implementarse con la finalidad de establecer soluciones que permitan eliminar o minimizar la causa principal que origina las oportunidades de mejora (o el problema detectado); así como los plazos y responsables de la ejecución o implementación de las acciones.</i>
Implementación y seguimiento	<i>Consignar el resultado del seguimiento al Plan de acción implementado, así como, la verificación de la efectividad de las acciones.</i>



6.4.4. Documentar los procesos mejorados

Al finalizar con la implementación de las oportunidades de mejora a los procesos de PROINVERSIÓN, se deberá evaluar si es necesario que los documentos sean actualizados. De ser el caso, se procederá conforme a lo descrito en la sección 6.3. Gestión de documentos generados en la Gestión por Procesos, de la presente metodología.



7. Anexos

- Anexo N° 01: Estructura del Manual de Gestión de Procesos.
- Anexo N° 02: Formato de carátula del Manual de Gestión de Procesos.
- Anexo N° 03: Estructura del procedimiento.
- Anexo N° 04: Formato de la carátula del procedimiento.
- Anexo N° 05: Diagrama Causa – Efecto.
- Anexo N° 06: Lluvia de Ideas.

**ANEXO N° 01
 Estructura del Manual de Gestión de Procesos**

N°	Sección	Contenido									
1	Hoja de Cubierta	Carátula del Manual de Gestión de Procesos (ver Anexo N° 02).									
2	Índice	Enumera de manera ordenada y secuencial el contenido del Manual.									
3	Objetivo	Descripción detallada de la razón y propósito del documento. En esta sección se debe establecer claramente lo que se pretende lograr con la aplicación del documento desarrollado.									
4	Alcance	Delimitación de los procesos que abarca el documento o las condiciones en las que se aplica el documento.									
5	Base Legal	Se citarán aquellos dispositivos legales y normas administrativas que regulan en forma directa la ejecución del proceso.									
6	Definiciones y Abreviaturas	Indica las definiciones y siglas utilizadas en la redacción de las actividades o en el desarrollo de todo el documento.									
7	Despliegue de Procesos	Se presenta la matriz de despliegue de procesos, mostrando la desagregación del proceso de nivel 0 hasta el último nivel del proceso.									
8	Fichas Técnicas	Se incluirá la ficha de proceso de nivel 0, 1, 2, hasta el último nivel, mostrando básicamente el nombre del proceso, el objetivo del proceso, los proveedores, entradas, salidas, destinatario de los productos y servicios y un listado que muestre el siguiente nivel de desagregación.									
9	Control de Cambios	<p>Se especifica los cambios realizados al documento respecto a su versión anterior y debe permitir al lector conocer qué ha variado respecto a la versión anterior del documento. Debe cumplir la siguiente estructura:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Versión</th> <th style="width: 33%;">Fecha</th> <th style="width: 33%;">Descripción del cambio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Versión	Fecha	Descripción del cambio						
Versión	Fecha	Descripción del cambio									



FORMATO DE CARÁTULA DEL MANUAL DE GESTIÓN DE PROCESOS

- a. Denominación: Nombre preciso y conciso del manual, deberá estar en mayúscula, centrado, formato Arial negrita, de tamaño once (10).
- b. Código: Deberá estar en formato Arial negrita, de tamaño diez (10).
- c. Versión: Número de veces que se ha actualizado el documento, deberá estar en formato Arial negrita, de tamaño diez (10).
- d. Vigencia: Es la fecha de publicación del documento, deberá estar en formato Arial negrita, de tamaño diez (10).
- e. Logo: Logotipo de PROINVERSIÓN, deberá estar centrado.
- f. Denominación con la cual se titula al documento, debe ir centrado, en mayúscula, en formato Arial negrita y tamaño dieciséis (16).
- g. Tabla de firmas: Se indicará el nombre, cargo, firma y fecha de cada una de las personas que elaboran, revisan y aprueban el documento, deberá estar en formato Arial y de tamaño once (10).



Encabezado del Manual de Gestión de Procesos: Debe presentarse en todo el documento, al inicio de cada hoja, con excepción de la carátula. Se incluirá el logo, el nombre preciso y conciso del proceso, deberá estar centrado, en mayúscula, en formato Arial, negrita y de tamaño diez (9), el código, la versión y la vigencia, serán las mismas que se indican en la carátula, el formato será Arial negrita y tamaño diez (9). La Página, indica el número de página del documento, se encontrará en Arial negrita y de tamaño diez (9). Tal como se detalla a continuación:

LOGO	MANUAL DE GESTION DE PROCESOS	Código
		Versión
		Vigencia
		Página

Pie de página del Manual de Gestión de Procesos: Debe presentarse en todos los documentos de los procesos, al final de cada hoja, con excepción de la carátula, el formato deberá ser alineación centrada, tipo de fuente Arial y de tamaño nueve (9). Tal como se muestra a continuación:

"La versión vigente del documento se encuentra publicada en intranet institucional"



ANEXO N° 03
Estructura del procedimiento

N°	Sección	Contenido									
1	Hoja de Cubierta	Carátula del procedimiento (ver Anexo N° 04).									
2	Índice	Enumera de manera ordenada y secuencial el contenido del procedimiento.									
3	Objetivo	Descripción detallada de la razón y propósito del documento. En esta sección se debe establecer claramente lo que se pretende lograr con la aplicación del documento desarrollado.									
4	Alcance	Delimitación del proceso, debe colocarse la primera y la última actividad del documento en caso corresponda a un procedimiento.									
5	Siglas y Definiciones	Indica las siglas y definiciones utilizadas en la redacción de las actividades o en el desarrollo de todo el documento.									
6	Base legal y referencia documental	En esta sección se indican las referencias necesarias, las cuales pueden ser documentos internos o externos. Esta sección debe contener las referencias a documentos requeridos o generados, que complementan la información descrita en el documento en cuestión y que son mencionados en el Desarrollo.									
7	Responsabilidades	Define las funciones que desempeña cada rol, respecto al documento, así como las obligaciones del personal que interviene en la implementación, vigilancia, supervisión, revisión, aprobación y aplicación de los procesos o las actividades descritas.									
8	Generalidades	Aspectos importantes a tener en cuenta relacionados al desarrollo del proceso especificado en el documento. Asimismo, señala reglas que complementan la descripción del documento y que son necesarias para su aplicación.									
9	Descripción del Procedimiento	Descripción de la secuencia de actividades o tareas de los procesos involucrados, identificando el rol que ejecuta cada actividad. Guarda correspondencia con el flujograma del proceso.									
10	Flujograma	Representación gráfica que describe la secuencia lógica e interacción de las actividades del proceso con el detalle de los roles que intervienen en el proceso.									
11	Registros	Identifica y lista los registros que se generan en el desarrollo del documento.									
10	Control de Cambios	<p>Se especifica los cambios realizados al documento respecto a su versión anterior y debe permitir al lector conocer qué ha variado respecto a la versión anterior del documento.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Versión</th> <th style="width: 33%;">Fecha</th> <th style="width: 33%;">Descripción del cambio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Versión	Fecha	Descripción del cambio						
Versión	Fecha	Descripción del cambio									
11	Anexos	Documentos estándar que recopilan datos de manera organizada.									



ANEXO N° 04
Formato de carátula del procedimiento

a. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">b. Código</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">c. Versión</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">d. Vigencia</td> </tr> </table>	b. Código	c. Versión	d. Vigencia
b. Código				
c. Versión				
d. Vigencia				
<p>e. LOGO</p>				
<p>f. PROCEDIMIENTO (NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO)</p>				
g.	Nombres y Apellidos	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				



FORMATO DE CARÁTULA DEL PROCEDIMIENTO

- a. Denominación: Nombre preciso y conciso del procedimiento, deberá estar en mayúscula, centrado, formato Arial negrita, de tamaño once (10).
- b. Código: Deberá estar en formato Arial negrita, de tamaño diez (10).
- c. Versión: Número de veces que se ha actualizado el documento, deberá estar en formato Arial negrita, de tamaño diez (10).
- d. Vigencia: Es la fecha de publicación del documento, deberá estar en formato Arial negrita, de tamaño diez (10).
- e. Logo: Es el logotipo de PROINVERSIÓN, deberá estar centrado.
- f. Procedimiento (Nombre del procedimiento): Denominación con la cual se titula al documento, debe ir centrado, en mayúscula, en formato Arial negrita y tamaño dieciséis (16).
- g. Tabla de firmas: Se indicará el nombre, cargo, firma y fecha de cada una de las personas que elaboran, revisan y aprueban el documento, deberá estar en formato Arial negrita y de tamaño once (10).



Encabezado del PROCEDIMIENTO: Debe presentarse en todo el documento, al inicio de cada hoja, con excepción de la carátula. Se incluirá el logo, el nombre preciso y conciso del procedimiento, deberá estar centrado, en mayúscula, en formato Arial, negrita y de tamaño diez (9), el código, la versión y la vigencia, serán las mismas que se indican en la carátula, el formato será Arial negrita y tamaño diez (9). La Página, indica el número de página del documento, se encontrará en Arial negrita y de tamaño diez (9). Tal como se detalla a continuación:

LOGO	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	Código
		Versión
		Vigencia
		Página

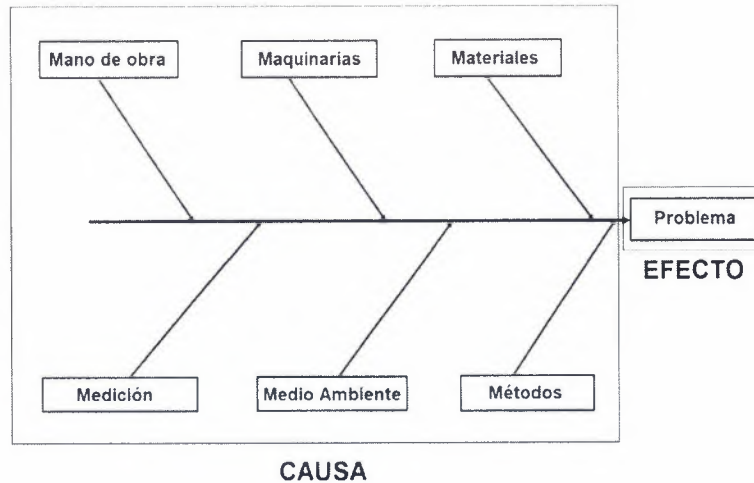


Pie de página del PROCEDIMIENTO: Debe presentarse en todos los documentos de los procedimientos, al final de cada hoja, con excepción de la carátula, el formato deberá ser alineación centrada, tipo de fuente Arial y de tamaño nueve (9). Tal como se detalla a continuación:

“La versión vigente del documento se encuentra publicada en la intranet institucional”

ANEXO N° 05
Diagrama Causa – Efecto
(Diagrama de Ishikawa o Diagrama de espina de pescado)

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:
 - a) Usar la siguiente plantilla:



- b) Los colaboradores designados desarrollarán el diagrama.
- c) Nombrar a uno de los colaboradores para que lidere el uso del diagrama.
- d) Identificar el problema y escribirlo en el casillero "Problema". El problema (o efecto), es la característica que queremos mejorar. 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.
- e) 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 participa en la ejecución del proceso.
 - Las maquinarias del proceso: hardware y software, equipos, instrumentos, entre otros, que son utilizados para ejecutar el proceso.



- Los materiales que se usan en el proceso: insumos, información, entre otros, que ingresan al proceso.
- La medición de los procesos: indicadores, oportunidad y cantidad, entre otros que miden el proceso.
- El medio ambiente que rodea al proceso: factores externos, tales como el clima, el gobierno, el entorno, la sociedad, entre otros.
- Los métodos del proceso: conocimientos, documentos normativos, políticas, manuales, entre otros.

Los colaboradores designados realizarán el trabajo con ayuda de la herramienta "Lluvia de ideas" para la generación de posibles causas que originan el problema.

- f) Escribir las causas secundarias que afectan las primarias sobre una línea (a manera de espina).
- g) Escribir las causas terciarias que afectan a las secundarias.
- h) Repetir si es necesario, para alguna causa, hasta agotar la "Lluvia de ideas".

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 o criticar las ideas.
- Reunir las ideas repetidas.
- Ser rígido en la definición de las grandes categorías de causas.



ANEXO N° 06 Lluvia de ideas

1. ¿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.

2. ¿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.

3. ¿Cómo se elabora?

a) Fase de generación

- Nombrar al líder de los colaboradores designados.
- El líder explica concretamente el tema a tratar.
- El líder 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.

b) 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.

c) 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.

d) 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).

4. Consideraciones para tomar en cuenta

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

