



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

Agencia de Promoción
de la Inversión Privada

Secretaría General

Oficina de
Planeamiento y
Presupuesto



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho”

Comité de Gestión por Procesos de PROINVERSIÓN (RSG 209-2023)

PLAN DE TRABAJO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN PROINVERSIÓN

2023 - 2024

Elaborado por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho”

Índice

- I. Introducción..... 3
- II. Marco Normativo 4
- III. Objetivo 4
- IV. Alcance 4
- V. Diagnóstico de la situación inicial de la gestión por procesos en PROINVERSIÓN..... 4
- VI. Definición de objetivos y metas..... 5
- VII. Estrategias para la implementación de la gestión por procesos 5
- VIII. Descripción de las principales actividades para la implementación de la gestión por procesos 8
- IX. Anexo 14



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”

“Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho”

I. Introducción

La implementación de la gestión por procesos constituye uno de los aspectos fundamentales de la Modernización de la Gestión Pública, que implica organizar, dirigir y controlar actividades, de manera transversal a las diferentes unidades orgánicas, con el propósito de brindar y mejorar la calidad de los servicios enfocados en la ciudadanía. Dicha implementación debe realizarse en cumplimiento de la Norma Técnica N° 001-2018 PCM/SGP “Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública”.

En el año 2019, se declaró el inicio de la implementación de la gestión por procesos en PROINVERSIÓN a partir de la decisión de la Dirección Ejecutiva, encargando responsabilidades en materia de gestión por procesos a la Secretaría General, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y a todos los órganos y unidades orgánicas de la entidad.

Desde entonces, se ha venido alcanzando hitos importantes como el establecimiento de la Metodología de implementación de la gestión por procesos en PROINVERSIÓN aprobada en línea con el marco normativo vigente; el diseño del “Mapa de procesos de PROINVERSIÓN”; y, una serie de procedimientos aprobados, correspondiente a los procesos misionales y otros de soporte.

Sin embargo, los cambios organizacionales, las necesidades de actualización de procedimientos, el aumento en las solicitudes de asistencia técnica para elaborar procedimientos, la falta de personal especializado, han ocasionado que la implementación de la gestión por procesos se detenga en la etapa del desarrollo de procedimientos, dejando una importante brecha por cubrir en lo relacionado a la medición, análisis, seguimiento y mejora de los procesos.

En este sentido, resulta necesario establecer una hoja de ruta a fin de organizar las diversas actividades a fin de **continuar con la implementación de la gestión por procesos de manera efectiva; y a la vez, darle un nuevo impulso al proceso de implementación.**

Para ello, se ha elaborado una propuesta de Plan de Trabajo como instrumento de planificación que permita definir, ordenar y sistematizar las actividades; y tener una visión del trabajo a realizar en el periodo 2023 –2024.

El presente Plan que tiene como propósito definir y ordenar las actividades necesarias para continuar con la implementación de la gestión por procesos en PROINVERSIÓN, considerando las brechas identificadas en el diagnóstico realizado previamente y que forma parte del presente documento como anexo. Asimismo, el Plan servirá como instrumento de seguimiento y control de los avances en la implementación para el logro de los objetivos propuestos.

El Plan de Trabajo de la Gestión por procesos tendrá un periodo de vigencia hasta diciembre de 2024 y podrá ser modificado las veces que sean necesarias, previo el sustento respectivo y sujeto a validación por parte del Comité de Gestión por Procesos de PROINVERSIÓN conformado mediante RSG 209-2023. Contiene objetivos, metas, actividades, responsables y cronograma

“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”

“Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho”

II. Marco Normativo

- 1.1. Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública;
- 1.2. Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado;
- 1.3. Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030;
- 1.4. Norma Técnica N° 001-2018 PCM/SGP “Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública”, aprobada mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP (en adelante la Norma Técnica).
- 1.5. Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN aprobada mediante Resolución de la Secretaría General N° 098-2021 (en adelante la Metodología).

III. Objetivo

Establecer las acciones a seguir para continuar con la implementación y mantenimiento de la gestión por procesos en PROINVERSIÓN tomando en cuenta las brechas identificadas en el diagnóstico situacional de la gestión por procesos en PROINVERSIÓN (anexo); a fin de dar cumplimiento al marco normativo e institucionalizar la Gestión por Procesos en la entidad.

IV. Alcance

El presente documento es de aplicación a todos los procesos de PROINVERSIÓN, por tanto involucra a todos órganos y unidades orgánicas de la entidad.

V. Diagnóstico de la situación inicial de la gestión por procesos en PROINVERSIÓN

La descripción de la situación inicial de la gestión por procesos en PROINVERSIÓN se encuentra en el diagnóstico de la implementación de la gestión por procesos en PROINVERSIÓN en el marco de la Norma Técnica cuyo **resultado global** cuantitativo fue de **67%** de cumplimiento de los requerimientos de la Norma Técnica. Los resultados parciales obtenidos se muestran en el siguiente cuadro:

Requerimiento de la Norma Técnica		Puntaje máximo	Puntaje obtenido	Porcentaje de cumplimiento
6.1	Gestión por procesos ¹	22	10	39%
6.2	Elaboración de procedimientos	25	23	92%
Resultado global		47	33	67%

¹ Donde la “Fase 1: Determinación de los Procesos” se encuentra en proceso de implementación; mientras que, la “Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos” y la “Fase 3: Mejora de procesos” aún no cuentan con evidencias de su implementación.

Las brechas identificadas en el cumplimiento de la Norma Técnica están referidas a la necesidad de:

- Definir o establecer un listado de productos o servicios único, consensado y validado a nivel de entidad, que además contemple la desagregación de estos.

“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”

“Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho”

- Revisar el Mapa de Procesos, con la participación del equipo institucional que sugiere la Norma técnica a fin de que se cuente con su conformidad.
- Mantener actualizado el Inventario de Procesos.
- Revisar las interacciones de los procesos (con la información actualizada).
- Actualizar las Matrices de Despliegue de Proceso y Fichas técnicas de procesos, según corresponda.
- Orientar los esfuerzos para incorporar el enfoque de la Gestión por Proceso, en la gestión interna de PROINVERSIÓN, articulando aspectos en común entre la Norma Técnica de Gestión por Procesos y otros marcos normativos, como es el caso de la gestión de indicadores de los procesos.
- Sensibilizar y concientizar al personal involucrado en los procesos, sobre los aspectos de la Gestión por Procesos.
- Considerar otros aspectos clave para el éxito de la implementación de la gestión procesos, como los que considera otros Modelos de madurez de Gestión por Procesos: estrategias, procesos tecnologías, personas, gobierno, métodos y cultura.
- Por el lado de la base normativa se han identificado algunos aspectos (oportunidades de mejora) a considerarse en la próxima revisión o actualización de la Metodología, a fin de una mejor aplicación de esta.

VI. Definición de objetivos y metas

Objetivo	Indicador	Meta hasta diciembre del 2024
Contribuir en el fortalecimiento de la modernización de la gestión institucional a través de la Gestión por Procesos	1) Porcentaje de procesos priorizados implementados	1) 100% de procesos priorizados implementados
	2) Porcentaje de procesos priorizados, mejorados	2) 60% de procedimientos, pertenecientes a procesos priorizados, mejorados
	3) Porcentaje de cumplimiento de los requerimientos de la Norma Técnica	3) 100% de cumplimiento de la Norma Técnica

El porcentaje de cumplimiento de los requerimientos de la Norma Técnica, se deberá evaluar al finalizar el año 2024, habiendo ejecutado las actividades del presente Plan. La meta es de 100% de cumplimiento de los requerimientos de la Norma Técnica.

VII. Estrategias para la implementación de la gestión por procesos

Las estrategias de implementación para alcanzar el objetivo planteado en el numeral precedente, se plantean en función del grado de avance de la entidad en materia de gestión por procesos; y son las siguientes:

7.1. Planificación anual para la gestión por procesos y la mejora continua

La planificación de la implementación de la gestión por procesos es importante, toda vez que, da sentido y conduce al logro de objetivos.

Se recomienda, la elaboración de un Plan anual de trabajo para la gestión por procesos, en función del grado de avance¹ en materia de gestión por procesos, que

Según el modelo de madurez de gestión por procesos que de adopte, de ser el caso.

“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”

“Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho”

contemple los objetivos, metas, estrategias y un cronograma de actividades para la implementación, mantenimiento y mejora de los procesos.

El presente Plan de Trabajo sirve de guía para las actividades del Comité de Gestión de Procesos de PROINVERSIÓN.

En adelante, sería conveniente que, anualmente, se elabore un plan de trabajo para gestionar las actividades.

7.2. Desarrollo y fortalecimiento de capacidades

Uno de los factores clave en la implementación de la gestión por procesos es dotar al personal de la entidad de un mayor conocimiento de la Metodología y aspectos técnicos necesarios para ello.

En ese sentido, resulta necesario llevar a cabo acciones de desarrollo y fortalecimiento de capacidades sobre la materia de gestión por procesos en general, metodología y aspectos técnicos en todos los niveles de la entidad. Algunos temas para considerar son los siguientes: Fundamentos de la gestión por procesos, gestión de la documentación, gestión de indicadores, registro, mejora continua de procesos y herramientas básicas de calidad entre otros.

7.3. Liderazgo y compromiso de la Alta Dirección

Otro factor clave en la implementación de la gestión por procesos es el liderazgo y compromiso de la Alta Dirección de PROINVERSIÓN, para conducir a la entidad en el proceso de implementación, proporcionando los recursos suficientes, realizando el seguimiento al avance de las acciones de implementación y comunicarse con las partes interesadas, de ser el caso.

La conformación del Comité de Gestión por Procesos de PROINVERSIÓN presidido por un representante de la Alta Dirección y que apoye el proceso de implementación es una expresión tangible de ese compromiso. La actuación del Comité, como un único colegiado responsable de las acciones de implementación y mantenimiento de la gestión por procesos con la finalidad de institucionalizar el enfoque de procesos en PROINVERSIÓN, permitirá un acompañamiento estratégico y la toma de decisiones oportuna en el proceso de implementación.

7.4. Priorización y experiencia piloto

La implementación de gestión por procesos es progresiva y puede resultar un proceso largo para ver resultados, si es que no se establecen objetivos a corto plazo.

Se utilizará la herramienta Matriz de Priorización de Procesos, empleando como criterio una calificación sobre la incidencia del proceso en el cumplimiento de objetivos de la entidad. Asimismo, se implementará un piloto del ciclo completo de las tres fases de la gestión por procesos que establece la Norma Técnica, puede servir para obtener resultados en el corto plazo, ganar experiencia y además reforzar el avance del proceso de implementación.

Es importante considerar que el proceso que se seleccione para el piloto no requiera demasiados recursos y que se puedan realizar sin involucrar a aquellos que se oponen a la implementación de la gestión por procesos para asegurar el éxito de dicha implementación.

En la experiencia piloto al proceso seleccionado es conveniente tomar en cuenta criterios como: a) dueño de proceso y personal involucrados con predisposición favorable para participar en la mejora de su proceso, b) proceso con procedimiento aprobado; y c) que cuente con resultados de medición de sus indicadores.

“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”

“Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho”

7.5. Articulación e integración

En enfoque de una gestión por procesos es la base o el insumo de otros sistemas, iniciativas e instrumentos de gestión; por lo que su implementación permitirá el respaldo y facilitará la integración de dichos sistemas, iniciativas e instrumentos de gestión que se estén implementando de manera aislada para que hagan sinergia y se orienten hacia el logro de los objetivos institucionales y la consecuente generación de valor público. En la actualidad estos sistemas e iniciativas comprenden: Sistema de Control Interno en las entidades del Estado; Norma Técnica Norma para la Gestión de la Calidad de Servicios del Sector Público; Modelo de Integridad para las Entidades del Sector Público; Sistema de Gestión Antisoborno, entre otros.

La articulación de los sistemas de gestión implementados o que se vienen implementando al interior de la entidad, permitirá reducir la repetición de actividades, simplificar la documentación, mejorar la planificación, tener una visión integral de la entidad, optimizar los recursos, aumentar el control de los procesos e integrar la información para la toma de decisiones.

7.6. Gestión del cambio

Dado que la implementación de la gestión por procesos en PROINVERSIÓN, implica un cambio importante en la entidad, es recomendable desarrollar un plan de gestión del cambio que acompañe dicha implementación que incluya, como mínimo, los siguientes aspectos:

- **Análisis situacional:** con el objetivo de comprender y analizar la situación actual con el propósito de identificar y priorizar los cambios más importantes, así como los actuales o posibles problemas u oportunidades sobre los que se pueda tomar acción.

En esta etapa se hace uso de herramientas y fuentes de información tales como: reuniones informales; entrevistas; encuestas; herramientas de gestión visual; evaluación de la cultura organizacional; puntos de resistencia comunes, entre otros.

- **Sensibilización:** uno de los factores clave para gestionar los cambios es generar el compromiso en las personas (a todo nivel) derivado de una toma de conciencia en la importancia y necesidad del cambio en la visión del enfoque de trabajo y los beneficios que este conlleva; así como dotar de un mayor conocimiento de la metodología y aspectos técnicos necesarios en dicha implementación.

Para ello, es necesario llevar a cabo acciones de sensibilización en lo relativo a la importancia y beneficios de la gestión por procesos para la entidad, roles y responsabilidades en la gestión por procesos, técnicas de trabajo en equipo, entre otros.

- **Liderazgo en otros niveles de la organización:** El liderazgo en otros niveles de la organización también es importante. Para ello, será necesario identificar y seleccionar a un grupo de colaboradores con influencia dentro la entidad, que compartan la visión del nuevo enfoque de trabajo de la gestión por procesos e involucrarlos en las actividades de la implementación, como por ejemplo, en la sensibilización, comunicación, dinámicas, entre otros. Es conveniente que el grupo de personas sea diverso y multinivel para que refuerce la implementación de la gestión por procesos, su respaldo se propague más rápido y pueda anclarse el cambio al colectivo organizacional.

- **Comunicación:** la comunicación de manera transparente y efectiva sobre las acciones que se realizarán como parte de la implementación de la gestión por



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”

“Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho”

procesos. Esto resulta de vital importancia para aumentar la confianza en el personal y lograr un mayor involucramiento en la implementación, en la medida que se escuche el planteamiento de sus propuestas y resuelvan sus dudas; se brinde a las partes interesadas la oportunidad de expresar sus inquietudes y pensar abiertamente al respecto a la implementación. En este sentido, será necesario desarrollar acciones de comunicación tales como la difusión de los avances en la ejecución del plan de trabajo de la gestión por procesos; modificaciones en el plan de trabajo; reuniones de retroalimentación, entre otros.

En este punto será importante visibilizar los beneficios de la gestión por procesos en la entidad, mediante un espacio o vínculo en las plataformas de comunicación interna con las que cuenta PROINVERSIÓN.

VIII. Descripción de las principales actividades para la implementación de la gestión por procesos

Se han identificado las principales actividades de la gestión por procesos que se requieren llevar a cabo para hacer efectivas las estrategias propuestas en el numeral precedente, las mismas que se describen en el siguiente cuadro:



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Estrategia	Ámbito / factor de la gestión por procesos	N°	Principales actividades	Descripción de la actividad	UO Responsable(s)
Planificación anual para la gestión por procesos y la mejora continua	Planificación	1.	Elaborar, revisar y aprobar el Plan de Trabajo para la implementación de la gestión por procesos.	Elaborar anualmente el Plan anual de trabajo para la gestión por procesos en PROINVERSIÓN, en función del grado de avance en la materia, que contemple los objetivos, estrategias y un cronograma de actividades para la implementación, mantenimiento y mejora de los procesos. La propuesta de dicho Plan será elaborada por OPP y aprobada por el Comité de Gestión por Procesos, luego de lo cual será remitida a la Dirección Ejecutiva (o quien delegue) para su aprobación. Como acción relacionada a la planificación se efectuará la actualización de Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN” aprobada mediante Resolución de la Secretaría General N° 098-2021, a fin de una mejor aplicación de la misma. Esta actualización estará a cargo de la OPP y se llevará a cabo las veces que resulte necesario.	OPP ² y SG ³
Liderazgo y compromiso de Alta Dirección	Liderazgo	2.	Participación de la Alta Dirección a través del Comité de Gestión por Procesos de PROINVERSIÓN	El Comité de Gestión por Procesos de PROINVERSIÓN, se encuentra integrado por un representante de la Alta Dirección, además de representantes de los órganos de línea y de soporte de la entidad. Sus funciones son: a) Aprobar la propuesta de plan de implementación de la Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN, que será remitida a la Dirección Ejecutiva. b) Establecer un listado de productos o servicios único, consensuado y validado a nivel de entidad, que además contemple la desagregación de estos. c) Apoyar los esfuerzos de la entidad para incorporar el enfoque de la Gestión por Procesos en la gestión interna de PROINVERSIÓN, articulando aspectos en común entre 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, y otros marcos normativos.	OPP

² Oficina de Planeamiento y Presupuesto

³ Secretaría General



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Estrategia	Ámbito / factor de la gestión por procesos	Nº	Principales actividades	Descripción de la actividad	UO Responsable(s)
				<p>d) Aprobar propuestas para sensibilizar y concientizar al personal involucrado en los procesos, sobre los aspectos de la Gestión por Procesos.</p> <p>El Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto o su representante actúa como coordinador técnico del Comité.</p> <p>El Comité podrá incorporar de manera temporal a los representantes de los diferentes órganos y unidades orgánicas de PROINVERSIÓN para coordinar sus procesos y brindar el apoyo que se requiera para el cumplimiento de sus fines.</p>	
Desarrollo y fortalecimiento de capacidades	Personas	3.	Elaborar, revisar y aprobar un programa anual de charlas, talleres o capacitaciones en gestión por procesos.	Elaborar un programa anual de charlas, talleres o capacitaciones en gestión por procesos. Dicho programa será propuesto por OPP para luego ser revisado y aprobado por el Comité de Gestión por Procesos canalizándose su ejecución a través del Área de Personal de la Oficina de Administración. Se incluirán temas como: Fundamentos de la gestión por procesos, su importancia y beneficios para la entidad, roles y responsabilidades de la gestión por procesos, documentación de la gestión por procesos, indicadores de los procesos, mejora de los procesos, técnicas de trabajo en equipo, herramientas de calidad y mejora continua, entre otros.	OPP; Comité y OA
		4.	Elaborar, revisar y aprobar un programa de acciones de sensibilización y comunicación sobre la gestión por procesos.	Elaborar un programa de acciones de sensibilización y comunicación sobre la gestión por procesos. Incluir actividades como talleres, dinámicas, concursos u otros, que permitan interiorizar la importancia de la gestión por procesos y beneficios para la entidad; La propuesta de dicho programa será elaborada para luego ser aprobada por el Comité de Gestión por Procesos, canalizándose su ejecución a través de la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional.	OPP; Comité y OCOIM
Gestión del cambio	Personas	5.	Elaborar, revisar y aprobar un plan de gestión del cambio que acompañe y complemente la	Elaborar, revisar y aprobar un plan de gestión del cambio para la implementación de la gestión por procesos en PROINVERSIÓN. La propuesta de dicho plan será elaborada por OPP para luego ser revisada y aprobada por el Comité de Gestión por Procesos.	OPP; Comité



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Estrategia	Ámbito / factor de la gestión por procesos	N°	Principales actividades	Descripción de la actividad	UO Responsable(s)
			implementación de la gestión por procesos en PROINVERSIÓN.	<p>El plan de gestión del cambio para la implementación de la gestión por procesos deberá plasmar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descripción concisa de los objetivos del cambio y sustentos para el cambio. - Lista de las partes interesadas en el cambio, incluyendo líderes, equipos, y empleados. - Descripción de las áreas o procesos afectados por el cambio. - Planificación estratégica para la implementación del cambio. - Fases o etapas del proceso de cambio, desde la concepción hasta la implementación y seguimiento. - Indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el progreso y el impacto del cambio. - Lista de recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para el cambio. - Mecanismos para recopilar comentarios de los empleados y ajustar el enfoque de cambio según sea necesario. - Estrategias de comunicación para involucrar y sensibilizar a los empleados y partes interesadas. - Identificación de posibles obstáculos y estrategias para abordarlos - Criterios y condiciones que indican cuándo se considera que el cambio ha tenido éxito. 	
Articulación e integración	Fase 1: Determinación de los Procesos	6.	Actualizar y aprobar la Matriz de Despliegue de Macroprocesos, que incluya los productos o servicios (salidas) de los procesos.	Actualizar y aprobar la Matriz de Despliegue del Proceso de los 15 procesos identificados en el Mapa de Procesos de PROINVERSIÓN, que incluya los productos o servicios (salidas) de los procesos.	OPP; Comité y Dueños de procesos



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Estrategia	Ámbito / factor de la gestión por procesos	N°	Principales actividades	Descripción de la actividad	UO Responsable(s)
		7.	Actualizar y aprobar el contenido del Inventario de Procesos.	Actualizar el contenido del Inventario de Procesos, en el archivo de Excel destinado para tal fin, utilizando como insumo la Matriz de Despliegue de cada proceso, aprobada. En la aprobación del Inventario de Procesos participa el Comité de Gestión por Procesos	OPP; Comité
		8.	Priorización de procesos de nivel 0 a implementar hasta diciembre del 2024	Determinación del orden de implementación de los macroprocesos, es decir, elaboración de sus procedimientos, fichas técnicas, matriz de despliegue, indicadores, etc. a efectos de su implementación.	OPP y Dueños de procesos
		9.	Elaborar y revisar fichas técnicas de procesos priorizados (diferentes niveles)	En base a la priorización efectuada se revisan o elaboran, según corresponda las fichas técnicas de los procesos, es decir la caracterización de los procesos, incluyendo sus subniveles	
		10.	Elaborar y revisar Manuales de Gestión de Procesos de procesos priorizados	Elaborar el Manual de Gestión del Proceso. El avance de esta actividad se llevará a cabo una vez que se culminen con la elaboración de las Fichas técnicas de procesos y las Fichas del indicador del proceso correspondiente al mismo macroproceso. Dichos Manuales serán elaborados por personal del proceso con la asistencia técnica de OPP; revisado por OPP; y aprobado por SG	OPP y Dueños de procesos
	Fase 2: Seguimiento, Medición y Análisis de Proceso	11.	Elaborar, revisar y aprobar el procedimiento para la gestión de indicadores	Elaborar, revisar y aprobar el procedimiento para la gestión de indicadores o articular con el procedimiento que haga sus veces en el marco del Sistema de Gestión Antisoborno que se viene implementando en la entidad. Es necesario, tener claro los pasos a seguir para la gestión de los indicadores, así como definir roles y responsabilidades.	OPP
		12.	Elaborar, revisar y aprobar las fichas técnicas del indicador del proceso	Elaborar la ficha del indicador del proceso. El avance de esta actividad se llevará a cabo de acuerdo con lo a lo indicado en el “Listado de procesos en orden de prioridad para la elaboración de Fichas técnicas”. Dichas fichas serán elaboradas por personal del proceso con la asistencia técnica de OPP; revisadas por OPP; y aprobadas por el Dueño del Proceso.	OPP y Dueños de procesos



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Estrategia	Ámbito / factor de la gestión por procesos	N°	Principales actividades	Descripción de la actividad	UO Responsable(s)
		13.	Registrar el resultado de la medición y análisis de los indicadores en la Fichas de resultado del indicador del proceso.	Registrar el resultado de la medición de los indicadores planteados en su respectiva Ficha del indicador del proceso, y realizar el análisis según los resultados obtenidos. El registro se realiza en la Fichas de resultado del indicador del proceso, según la frecuencia de medición establecida para cada caso.	Dueños de procesos
Priorización y experiencia piloto	Fase 3: Mejora de Procesos	14.	Aplicar los pasos de la mejora de procesos a un proceso previamente determinado en experiencia piloto.	Determinar previamente, con participación del Comité, el proceso sobre el cual se aplicará la experiencia piloto. Considerar el proceso que cuente con la documentación de la gestión por procesos, desarrollada en actividades anteriores. Asimismo, conformar al equipo de trabajo de mejora de procesos. - Identificar y seleccionar los problemas (del proceso en experiencia piloto) cuya solución tenga un impacto en los aspectos señalados en la Norma Técnica (numeral 6.1.3, paso 1) - Realizar el análisis e identificación de las causas que dan origen al problema seleccionado (efecto), verificando de manera objetiva la correspondencia causal entre causas y efecto (proceso en experiencia piloto). - Seleccionar la solución que sea factible de implementar, considerando los criterios de factibilidad señalados en la Norma Técnica (numeral 6.1.3, paso 3), del proceso en experiencia piloto. - Implementar la mejora, mediante un plan de trabajo para realizar la verificación del avance de las tareas asignadas a los involucrados en la mejora. El piloto de mejora será conducido por un facilitador metodológico de OPP y contará con la participación activa del equipo de trabajo conformado para tal fin, pudiendo convocar a otros involucrados según se requiera.	OPP Comité y Dueño del proceso



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

Agencia de Promoción
de la Inversión Privada

Secretaría General

Oficina de
Planeamiento y
Presupuesto



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

IX. Anexo

Anexo 01

Diagnóstico de la Implementación de la Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN en el marco de la Norma N° 001-2018-PCM/SGP “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”

Julio 2023



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Oficina de Planeamiento y Presupuesto

II. Objetivo General

Analizar y evaluar la situación actual de la implementación de la Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN con respecto a la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP “Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública”; e identificar aspectos a considerar para la planificación de líneas de acción para continuar progresivamente con dicha implementación.

III. Objetivos específicos

- 3.1. Revisar, analizar y evaluar la información sobre la Gestión por Procesos con respecto al marco normativo de la Gestión por Procesos.
- 3.2. Identificar aspectos de la situación actual de la implementación de la Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN a considerar en la planificación de líneas de acción para continuar progresivamente con dicha implementación.

IV. Marco Normativo

- 4.1. Norma Técnica N° 001-2018 PCM/SGP “Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública”, aprobada mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP (en adelante la Norma Técnica).
- 4.2. “Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN” aprobada mediante Resolución de la Secretaría General N° 098-2021 (en adelante la Metodología).

V. Antecedentes

- 5.1. Mediante Resolución de la Dirección Ejecutiva N°015-2019, se declaró el inicio de la implementación de la gestión por procesos y se encargó a:
 - La Secretaría General, la conducción del proceso de implementación de la Gestión por Procesos
 - La Oficina de Planeamiento y Presupuesto, como órgano técnico, la implementación de la Gestión por Procesos, debiendo convocar y liderar a los equipos conformados por cada proceso priorizado
 - Los Órganos de línea y de apoyo involucrados en la gestión por procesos de PROINVERSIÓN deberán coordinar con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto la ejecución de las acciones necesarias que permitan su adecuada implementación
- 5.2. Mediante Resolución de la Secretaría General N°081-2019, se aprobó la “Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos de PROINVERSIÓN”, estableciendo los pasos a seguir para la identificación, descripción y mejora de procesos de la entidad.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

- 5.3. Mediante Resolución de Secretaría General N° 091-2019, se aprobó el “Mapa de Procesos de PRONVERSIÓN” que identifica quince (15) procesos institucionales, clasificados en estratégicos, misionales y de soporte, y que permite una visión global de su funcionamiento.
- 5.4. Mediante Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 089-2019 se dispuso la priorización de los procesos misionales: a) Iniciativas Privadas Autofinanciadas (IPA) de Asociaciones Público Privadas; b) Iniciativas Privadas Cofinanciadas (IPC) de Asociaciones Público Privadas y c) Promoción del portafolio de proyectos.
- 5.5. Mediante Resolución de la Secretaría General N° 152-2019 se designó como dueños de los referidos procesos, en el numeral precedente, al Director de Portafolio de Proyectos, en coordinación con el Director Especial de Proyectos y al Director de Servicios al Inversionista.
- 5.6. Durante el año 2019, se elaboraron Matrices de Despliegue de los Procesos, con la conformidad de los dueños de proceso o sus representantes.
- 5.7. Mediante Resolución de la Secretaría General N°098-2021, se aprobó la segunda versión de la “Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos de PROINVERSIÓN”.
- 5.8. Entre los años 2020 y 2022, se aprobaron un total de 45 procedimientos, que se encuentran publicados en el Portal Web Institucional (<https://www.investinperu.pe/es/pi/quienes-somos/gestion-por-procesos>) de los cuales, 24 procedimientos fueron aprobados en el año 2020, 13 procedimientos el año 2021 y 8 procedimientos durante el año 2022.

VI. Desarrollo de actividades para el Diagnóstico de la implementación Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN

6.1. Revisión de Información de la entidad

El presente informe recoge información de las siguientes fuentes:

- Portal Web Institucional (<https://www.investinperu.pe/es/pi/quienes-somos/gestion-por-procesos>).
- “Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN”, versión 2, aprobada con Resolución de la Secretaría General N°098-2021.
- “Mapa de Procesos de PRONVERSIÓN” aprobado mediante Resolución de Secretaría General N° 091-2019.
- Matrices de despliegue de procesos.
- Plan Estratégico Institucional de PROINVERSIÓN (PEI) 2022 – 2026.
- Reglamento de Organización y Funciones de PROINVERSIÓN, aprobado por Decreto Supremo N° 185-2017-EF.
- Procedimientos aprobados en el marco de la Gestión por Procesos y publicados en el Portal Web Institucional <https://www.investinperu.pe/es/pi/quienes-somos/gestion-por-procesos>.
- Fichas técnicas de procesos aprobadas.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

De otro lado, se han realizado reuniones y consultas al personal a cargo de otros marcos normativos o de gestión interna vinculados a la Gestión por Procesos (Sistema de Control Interno, Norma Técnica de Calidad de Servicios, Gestión Presupuestal).

6.2. Análisis, evaluación y diagnóstico descriptivo de la implementación Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN con respecto a la Norma Técnica “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”

6.2.1. Del documento “Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN” versión 2

Para la implementación de la Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN, la entidad elaboró y aprobó el citado documento, con el objetivo de establecer los lineamientos para una adecuada y progresiva implementación de la Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN, que contempla la revisión del marco legal y estratégico para identificar el propósito de PROINVERSIÓN, los fines institucionales, las funciones contenidas en base legal vigente; así como, la misión y los objetivos estratégicos de la entidad a fin de contemplarlos en los documentos generados a través de dicha gestión.

Como parte del presente diagnóstico, se revisó el contenido de la Metodología, la cual, en general, se encuentra alineada a la Norma Técnica.

Sin embargo, se han identificado algunos aspectos (oportunidades de mejora) que pueden considerarse en la próxima revisión o actualización de dicha Metodología, a fin de una mejor aplicación de la misma. Los referidos aspectos se detallan a continuación:

- No se ha precisado, la conformidad que debe tener la “Ficha Técnica del Proceso” por parte de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, a antes de su aprobación, como lo indica la Norma Técnica:

(...)

Paso 5: Aprobación y difusión de los documentos generados

Las Fichas Técnicas de los procesos y los Diagramas de los procesos son revisados y aprobados por el dueño del proceso, previa conformidad del responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad sobre los aspectos técnicos contenidos de la presente Norma Técnica

(...)

- No se ha indicado el órgano o unidad orgánica responsable del seguimiento y medición de los indicadores. La Norma Técnica sugiere que el responsable de dicho seguimiento y medición sea independiente del dueño del proceso:

(...)

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



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

- En la tabla N°5 “Inventario de procesos” no se ha consignado el campo “dueño de proceso” como lo señala la Norma Técnica en su anexo 2:

Anexo 2 Inventario de Procesos

Objetivo del anexo: Proporcionar un formato para registrar los procesos de la entidad, así como los productos que resultan del proceso, el tipo de proceso, el dueño del proceso, así como el procedimiento relacionado, de corresponder

Carácter: Contenido mínimo obligatorio

6.2.2. De la implementación de la Norma Técnica y la Metodología

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

La referida Norma, señala que la implementación de la Gestión por Procesos es progresiva y es necesario incorporar en el funcionamiento de la entidad la información que resulta del análisis realizado con un enfoque de procesos.

El presente análisis, evaluación y diagnóstico de la implementación de la Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN se ha realizado teniendo como referencia la Norma Técnica y la Metodología en línea con la referida Norma; en el periodo comprendido entre el 26/06/2023 y 17/07/2023.

La Norma Técnica establece que la Gestión por Procesos consta de tres (3) fases de implementación:

Fase 1: Determinación de procesos

Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos

Fase 3: Mejora de procesos

A continuación, se desarrolla el análisis, evaluación y diagnóstico tomando como base estas tres (3) fases de implementación:

Fase 1: Determinación de Procesos

Esta fase contempla lo siguiente:

Identificación de productos

a. Al respecto, la Norma Técnica señala que:

Numeral 6.1.1. Fase 1, paso 1:

La identificación de los procesos de la entidad se inicia con la identificación, por parte del equipo, de los productos previstos de la entidad en el marco de sus competencias, así como de las personas que los recibirán, para lo que se toma en cuenta las normas sustantivas aplicables (por ejemplo, normas de creación, leyes



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

de organización y funciones, leyes orgánicas, normas específicas de asignación de competencias, entre otras.”
(...)

- b. En el numeral 4.2. Identificación de los servicios y destinatarios de PROINVERSIÓN, del documento “Mapa de Procesos de PRONVERSIÓN” aprobado en marzo 2019, se han identificado los productos o servicios⁴ que brinda la entidad, al nivel más agregado, como resultado de un análisis para comprender la razón ser PROINVERSIÓN, considerando el marco normativo y legal referido a su naturaleza, atribuciones y competencia; así como, el marco estratégico contemplado en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020 – 2022. Siendo los servicios identificados los siguientes:
- Promoción de la inversión privada; y diseño, conducción y conclusión de los procesos de promoción de la inversión privada de los proyectos desarrollados mediante las modalidades de Asociaciones Público-Privadas (APP) y Proyectos en Activos (PA), en infraestructura y servicios públicos.
 - Asistencia técnica, fortalecimiento de capacidades y promoción de Obras por Impuestos (Oxi) a nivel nacional; y APP y PA a nivel descentralizado.
- c. Sin embargo, se evidencia que esta identificación de servicios que brinda PROINVERSIÓN contemplado en el “Mapa de Procesos” – cuya información que resulta del análisis realizado con un enfoque de procesos - no ha sido tomada como referencia o insumo para la implementación de otros marcos normativos o de gestión interna, que requerían identificar y priorizar productos o servicios; tampoco se ha trabajado la desagregación de los servicios de la entidad, a fin de acotarlos según las necesidades; tal es el caso de:
- El Sistema de Control Interno: Bajo este marco normativo, se han identificado productos priorizados de la entidad, a partir de las Acciones Estratégicas Institucionales, que derivan de los Objetivos Estratégicos Institucionales de Tipo I (relacionado con bienes o servicios finales entregados a usuarios externos a la entidad), información que se encontraba contenida en el PEI 2020 – 2022.
 - La Norma Técnica de Calidad de Servicios en PROINVERSIÓN (implementación 2019 - 2021): Para la determinación del servicio priorizado en el alcance se ésta Norma, se tomó como fuente de información las entrevistas y reuniones de trabajo con los involucrados. Más adelante, para el siguiente servicio priorizado se consultó la información de los productos priorizados en marco del Sistema de Control Interno, mencionados en el párrafo precedente.
- d. Independientemente de lo que se requiera en un marco normativo, se entiende que la identificación del universo de los productos o servicios de una entidad (en el marco de sus competencias y funciones sustantivas) no tendría que ser diferente para cada caso.

⁴ Conforme a la Norma Técnica, se entiende que producto o servicio, es el resultado de un proceso.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

- e. Actualmente, en PROINVERSIÓN no existe un listado de productos o servicios único, consensuado y validado a nivel de entidad, que además contemple la desagregación de los mismos. Es probable que este hecho, sea una de las razones por las que existen denominaciones distintas de productos o servicios identificados en cada marco normativo, que no concuerdan entre sí, o resulta difícil entender a qué nivel de desagregación pertenecen los servicios identificados.

Identificación de procesos

- f. En relación a este aspecto, la Norma Técnica, indica:

Numeral 6.1.1. Fase 1, paso 2:

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

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

Los procesos identificados, así como sus correspondientes productos, son registrados en el Inventario de Procesos (...)

- g. En el punto 4.3. Identificación de los procesos de PROINVERSIÓN, del documento “Mapa de Procesos de PROINVERSIÓN” se han identificado los procesos misionales que permiten la prestación de los servicios identificados previamente. Asimismo, se han identificado procesos estratégicos y de soporte. Todos ellos como procesos de nivel 0.
- h. A partir de dichos procesos de nivel 0, se han desplegado en procesos de nivel inferior mediante el uso de Matrices de Despliegue del Proceso. Sin embargo, no se maneja un “Inventario de Procesos” que contenga los procesos identificados y sus respectivos productos o servicios, como lo establece la Norma Técnica.

Caracterización de los procesos

- i. De acuerdo a la Norma Técnica (Numeral 6.1.1. Fase 1, paso 3), la caracterización de los procesos consiste en la identificación de los elementos de un proceso, los mismos que se consignan en la Ficha Técnica del Proceso, siendo estos los siguientes:

- 1) *Objetivo del proceso*
- 2) *Dueño del proceso*
- 3) *Elementos de entrada*
- 4) *Actividades*
- 5) *Producto*
- 6) *Persona que recibe el producto*



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

- 7) *Recursos*
- 8) *Controles*
- 9) *Indicador de desempeño*

j. Asimismo, Norma Técnica señala que:

Numeral 6.1.1. Fase 1, paso 3:

(...)

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

- k. Se evidencia que se ha realizado la caracterización de los macroprocesos o procesos de nivel 0, mediante sus respectivas Fichas Técnica del Proceso.
- l. Las Matrices de Despliegue de los procesos de nivel 0 aprobadas y publicadas en el Portal Web Institucional reflejan que PROINVERSIÓN tiene procesos multiniveles. Sin embargo, en la mayoría de los casos, no se han elaborado las Fichas Técnicas del Proceso correspondientes.
- m. De otro lado, la Norma Técnica, indica que:

Numeral 6.1.1. Fase 1, paso 3:

(...)

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

(...)

- n. En el marco antes descrito se han elaborado Diagramas del Proceso o Flujogramas que están incluidos en los procedimientos aprobados, los cuales se encuentran publicados en el Portal Web Institucional. Del mismo modo, la información sobre los elementos de entrada, los productos y las personas que reciben los productos, se encuentran contenidos en el desarrollo de los procedimientos; y en las Fichas Técnicas del Proceso existentes.

Determinación de la secuencia e interacción de los procesos

o. Con referencia a este punto, la Norma Técnica establece que:

Numeral 6.1.1. Fase 1, paso 4:

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

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



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

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

- p. La representación gráfica de la secuencia e interacción de los procesos de nivel 0 de la entidad, se encuentra en el documento “Mapa de Procesos de PRONVERSIÓN” aprobado mediante Resolución de Secretaría General. Sin embargo, no se encontró evidencia la participación formal de un equipo institucional conformado por los dueños de los procesos (o por sus representantes) y por servidores involucrados en los procesos, en la elaboración de dicho Mapa de Procesos. Este acápite se complementa con lo indicado, más adelante, en los acápites w. y x.

Aprobación y difusión de los documentos generados

- q. En lo referente a este aspecto, la Norma Técnica establece que:

Numeral 6.1.1. Fase 1, paso 5:

Las Fichas Técnicas de los procesos y los Diagramas de los procesos son revisados y aprobados por el dueño del proceso, previa conformidad del responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad sobre los aspectos técnicos contenidos de la presente Norma Técnica.

(...)

- r. Se cuenta con Fichas Técnicas de los procesos de “Gestión de las Comunicaciones e Imagen Institucional” aprobadas y publicadas en el portal Institucional: <https://www.investinperu.pe/es/pi/quienes-somos/gestion-por-procesos>. Sin embargo, para los otros procesos (con procedimientos desarrollados y aprobados), no se han elaborado Fichas Técnicas de procesos.
- s. Las citadas Fichas Técnicas de los procesos han sido aprobadas por el dueño del proceso y revisadas por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, como órgano técnico competente, en materia de gestión por procesos.
- t. Se observa que, para la aprobación de los procedimientos en el año 2019, se designaron dueños de procesos mediante Resolución de Secretaría General. Sin embargo, para los procedimientos aprobados entre el 2021 y 2022, no se evidencia la designación de dueños de proceso mediante el mismo mecanismo.
- u. En el caso de los diagramas de los procesos o flujogramas, que están contenidos en los procedimientos, han sido revisados por el dueño del proceso y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, como órgano técnico competente, dando cumplimiento a lo establecido en la Norma Técnica.
- v. Los documentos tales como: la Metodología, el Mapa de Procesos y los procedimientos aprobados son difundidos a través de la publicación en el portal



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

institucional, en el siguiente enlace: <https://www.investinperu.pe/es/pi/quienes-somos/gestion-por-procesos>

Evidenciando su cumplimiento, de este modo, lo indicado en la Norma Técnica:

Numeral 6.1.1. Fase 1, paso 5:

(...)

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

(...)

- w. Si bien el Mapa de Procesos se encuentra aprobado por la Secretaría General; y las Matrices de Despliegue de cada Proceso de nivel 0 (elaboradas en el año 2019) cuentan con la conformidad de los dueños de proceso o sus representantes, designados en el mismo año. No se evidenció la conformidad del “Mapa de Procesos” por parte de los participantes en su elaboración como lo refiere la Norma Técnica:

Numeral 6.1.1. Fase 1, paso 5:

(...)

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

(...)

- x. PROINVERSIÓN ha avanzado en la identificación de procesos más desagregados y la elaboración de procedimientos, donde se puede encontrar mayor información específica de los procesos desagregados (sobre los elementos de entrada, productos o salidas, las personas que reciben los productos), de modo que, le permite realizar una revisión y retroalimentación de los procesos y sus interacciones en el Mapa de Procesos vigente, por parte de un equipo institucional, a fin de superar y afianzar lo señalado en el acápite anterior; y la posibilidad de construir un Mapa de Procesos de nivel 1.

Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos

Es la fase referida a la verificación del nivel de desempeño de los procesos e identificación de oportunidades de mejora, a través del seguimiento, medición y análisis de procesos (Numeral 6.1.2, Fase 2).

Esta fase no se encuentra implementada en PROINVERSIÓN. Aun cuando, se manejan indicadores para otros marcos normativos o de gestión interna, estos no están alineados ni articulados a los procesos ya identificados en las Matrices de Despliegue de Procesos. Tal es el caso del:

- Marco normativo para la gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH) en las entidades públicas - Subsistema Gestión



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

del Rendimiento: Se determinan y miden indicadores individuales por puesto, vinculados a las funciones establecidas en el ROF y actividades del POI de PROINVERSIÓN. Es decir, se gestionan con una visión vertical o funcional, y no horizontal o por procesos.

- Marco normativo para la Gestión Presupuestal: Mantienen indicadores para Programas Presupuestales (relativo a la promoción de la inversión privada), los mismos que se reportan al Ministerio de Economía y Finanzas, bajo sus propios formatos y aplicativo habilitado para sus fines.
- La Norma de Calidad de Servicios: Como parte de la implementación de esta Norma en cuanto al primer servicio priorizado, se identificaron indicadores para dicho servicio que no está articulado con los procesos identificados. El tema de indicadores, es un aspecto común y, a la vez, complementario entre la Norma Técnica (de procesos) y la citada Norma (de Calidad); sin embargo, se ha trabajado de manera independiente.
- En los órganos de línea, se manejan indicadores sobre el seguimiento a los plazos de los cronogramas de los proyectos, y otros generados por el Aplicativo Monitor de Proyectos.
- Los indicadores y metas del Plan Operativo Institucional (POI) no está articulados con los procesos de la entidad.

Dada esta situación, los indicadores definidos en los mencionados marcos normativos o de gestión interna, no han utilizado el formato de la “Ficha Técnica del Indicador” y “Ficha de Resultados del indicador” establecidas en los Anexos 8 y 10, respectivamente, de la Metodología de Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN.

El enfoque de la Gestión por Procesos orienta a las organizaciones hacia una gestión más horizontal, cruzando las barreras entre las unidades funcionales; y de alguna manera, unificando sus enfoques hacia las principales metas de la organización. En ese contexto, la gestión de indicadores en una entidad gestionada por procesos, es un aspecto que tendría que unificarse o articularse, sobre la base de los procesos identificados, independiente de la aplicación de los enfoques de los marcos normativos.

Fase 3: La mejora de procesos

De acuerdo a la Norma Técnica, la fase de mejora de procesos se refiere a la optimización del desempeño de los procesos según las prioridades de la entidad, seleccionando problemas en los procesos, analizando de causa-efecto, para seleccionar las mejoras e implementarlas (Numeral 6.1.3, Fase 3).

Esta fase no se ha implementado en PROINVERSIÓN, de la manera en que se indica en la Norma Técnica.

Actualmente, en PROINVERSIÓN el personal percibe mejoras (que podrían llamarse “iniciales” o “inmediatas”) en los procesos, cuando se elaboran los



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

procedimientos, dado que estos permiten conocer el estado actual de los procesos e identificar vacíos o resolver aspectos que no estaban claros; así como, estandarizar métodos de trabajo o simplemente, saber qué estaban haciendo los otros actores del proceso. Desde luego, los procedimientos elaborados son el punto de partida para conocer la situación actual del proceso (AS-IS) y saber cómo mejorarlo (TO-BE).

Por otro lado, cuando el personal ha identificado oportunidades de mejora en sus procesos, no se evidencia la aplicación de los pasos para la mejora de procesos, establecidos en la Norma Técnica y en la Metodología de Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN.

En general, existe un desconocimiento del contenido dicha Metodología por parte de los usuarios, y a la vez, ausencia de acompañamiento a los usuarios, en materia de Gestión por Procesos, en los aspectos de seguimiento, medición y análisis de procesos y mejora de procesos, que impide la implementación de dichos aspectos.

6.2.3. Diagnóstico cuantitativo de la implementación Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN con base en la Norma Técnica

Para efectos del presente documento, se ha diseñado una ficha de diagnóstico cuantitativo con base en los requerimientos de la Norma Técnica descritos en la sección VI. Disposiciones Específicas, que consta de los acápites 6.1 Gestión por procesos y 6.2 Elaboración de procedimientos de la sección.

Dicha ficha permite la evaluación de cada requerimiento de la Norma Técnica mediante la siguiente escala de calificación y puntaje:

Escala de calificación	Puntaje
Cumplimiento total	1
Cumplimiento parcial	0.5
No cumple	0

Los resultados de porcentaje de cumplimiento total y por acápite, se obtienen de la división del puntaje total obtenido entre el puntaje máximo (cumplimiento total y por acápite, según corresponda), multiplicado por 100.

A partir de la mencionada ficha, se realizó la evaluación y diagnóstico cuantitativo de la implementación de Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN, cuyo detalle se encuentra en el **Anexo A**.

Como resultado de la evaluación y diagnóstico cuantitativo de la implementación de Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN se tiene que, cumple con los requerimientos de la Norma Técnica en un **67%** de manera global. En cuanto a los resultados parciales, obtenidos por acápite de la Norma Técnica, indican un 39% de cumplimiento de requerimientos exigidos para la “Gestión por Procesos”; y un 92% cumplimiento de requerimientos obligatorios para la “Elaboración de procedimientos”, como se muestra en la siguiente tabla:

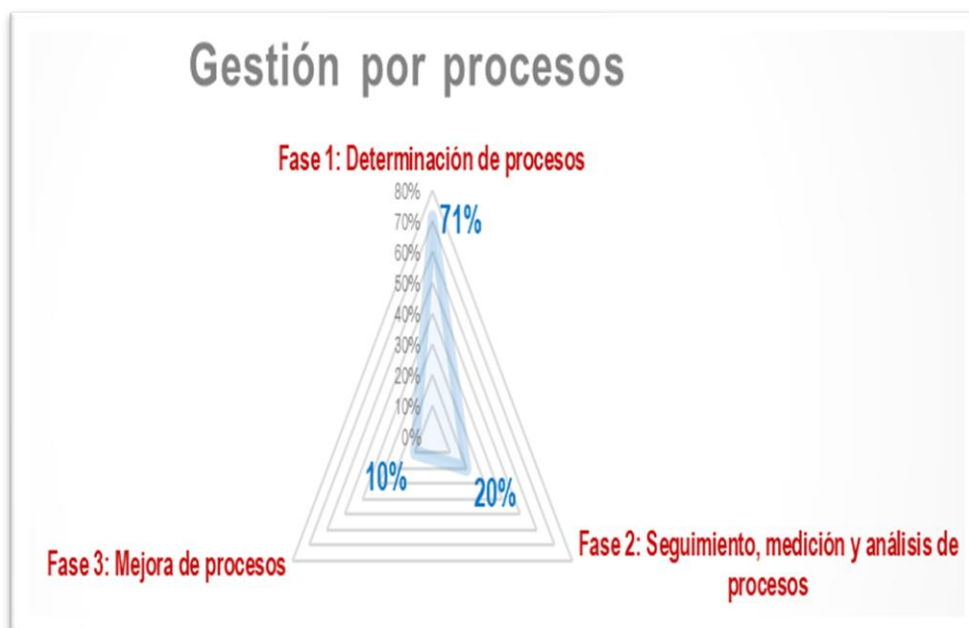
“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Requerimiento de la Norma Técnica		Puntaje máximo	Puntaje obtenido	Porcentaje de cumplimiento
6.1	Gestión por procesos	22	10	39%
6.2	Elaboración de procedimientos	25	23	92%
Resultado global		47	33	67%

De otro lado, dentro de los requerimientos de la Norma Técnica exigidos para la “Gestión por Procesos” se tiene que, la “Fase 1: Determinación de procesos” evidencia el mayor porcentaje de cumplimiento (71%); mientras que, la “Fase 3: Mejora de procesos” presenta el menor grado de cumplimiento (10%), como se observa en la siguiente tabla:

Requerimiento de la Norma Técnica		Cumplimiento			Porcentaje de cumplimiento
		Total	Parcial	No cumple	
6.1	Gestión por procesos				39%
6.1.1	Fase 1: Determinación de procesos	82%	18%	0%	71%
6.1.2	Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos	0%	20%	0%	20%
6.1.3	Fase 3: Mejora de procesos	0%	10%	0%	10%

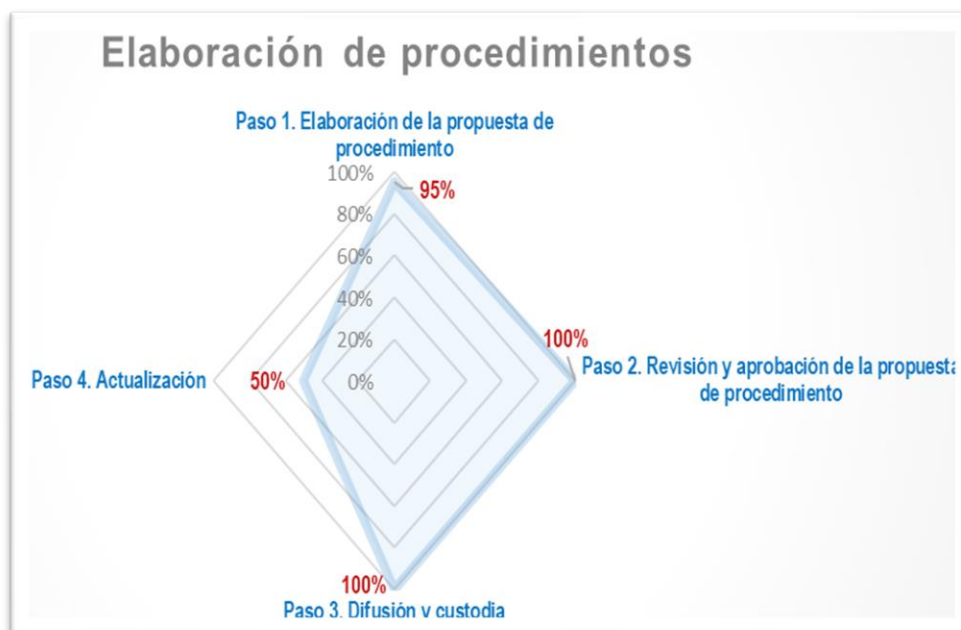
“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
 “Año de la unidad, la paz y el desarrollo”



Con respecto a los requerimientos obligatorios para la “Elaboración de procedimientos”, los resultados demuestran que PROINVNERSIÓN cumple en un 92% los aspectos sobre la elaboración de la propuesta de procedimientos, revisión, aprobación, difusión, custodia y actualización. Como se muestra en la siguiente tabla:

Requerimiento de la Norma Técnica	Cumplimiento			Porcentaje de cumplimiento	
	Total	Parcial	No cumple		
6.2	Elaboración de procedimientos			92%	
6.2.3	La elaboración de procedimientos comprende los pasos siguientes:				
	Paso 1. Elaboración de la propuesta de procedimiento	89%	5%	0%	95%
	Paso 2. Revisión y aprobación de la propuesta de procedimiento	100%	0%	0%	100%
	Paso 3. Difusión y custodia	100%	0%	0%	100%
	Paso 4. Actualización	50%	0%	0%	50%

“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”



6.2.4. De la problemática que afecta la implementación de la Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN

Como parte de la problemática que afecta la implementación de la Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN, se tiene:

- Ausencia de intereses comunes, ocasionado principalmente por el marcado enfoque funcional de la estructura jerárquica y vertical en que opera la entidad, generando que cada dirección o área funcional trabaje según sus propios intereses. Lo cual también impide que los servidores tengan una visión global o de conjunto.
- Resistencia a formalizar, normalizar o estandarizar los procesos bajo la Metodología de Gestión por Procesos, debido un bajo entendimiento del enfoque de procesos y de sus beneficios.
- Las limitaciones que encuentra actualmente la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, como órgano técnico responsable, a saber:
 - No se cuentan con personal de planta a dedicación exclusiva para brindar el soporte técnico requerido en la Gestión por Procesos. Por lo que se recurren a la tercerización de servicios como una alternativa para cubrir este vacío.
 - La tercerización de servicios no garantiza la continuidad del servicio de soporte técnico interno a los órganos y unidades orgánicas de la entidad. Es por esta razón que se identifica la necesidad de gestionar una plaza para atender exclusivamente temas relacionados al Sistema de Modernización de la gestión pública.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

- Poca receptividad de las áreas de la entidad debido, entre otros factores, a la carga de trabajo, rotación del personal asignado para la Gestión por Procesos o al poco entendimiento de la metodología.

6.3. Evaluación del nivel de madurez en la adopción del enfoque de la gestión por procesos

Cuando una organización ha decidido empezar a gestionarse por procesos, resulta importante, considerar otros factores que determinan el éxito de su implementación. Para ello, resulta preciso recurrir a modelos de madurez de gestión por procesos, como referencia, que le permita orientar y controlar el avance de la implementación del enfoque por procesos y promover buenas prácticas en este ámbito, Asimismo poder verificar que se estén generando los resultados positivos previstos.

En términos generales, los modelos de madurez permiten evaluar e identificar en qué nivel de madurez se encuentra cada organización en lo que respecta a una determinada disciplina; y sirven de guía para mejorar, a través del paso de etapas llamadas niveles de madurez, planteando una hoja de ruta que les permita avanzar hacia el siguiente nivel, llevándola a un estado óptimo de desempeño.

El nivel de madurez está definido como una escala de medición sobre las capacidades de la organización para mejorar. Cada nivel de madurez considera un conjunto de objetivos que la organización debe alcanzar progresivamente; y una vez alcanzados caracterizan y estabilizan a la organización, estando preparada para el siguiente conjunto de objetivos. En el **Anexo B** se precisan los conceptos de madurez, modelo de madurez y nivel de madurez.

Existen diversos modelos de madurez de gestión por procesos, con ventajas y desventajas; y luego de haber revisado información al respecto, se podría tomar como referencia el siguiente modelo, por considerarse como un modelo relativamente más completo en cuanto número de factores de éxito; y su aplicación es de baja complejidad.

Modelo de Madurez en Gestión por Procesos o BPMM (Business Process Management Model) de P. Robledo (2014)⁵

Este modelo de madurez de gestión por procesos considera siete factores claves de éxito o pilares necesarios para medir la madurez de la orientación a procesos de una organización:

- **Estrategia:** *Alineamiento de los Procesos a la Estrategia Organizacional.*
- **Procesos:** *Identificación, Análisis, Modelado, Diseño y Automatización de Procesos: Estratégicos, Claves y de Soporte. Incluyendo la definición de reglas de negocio y procesos automatizados para la toma de decisiones.*

⁵ Pedro Robledo, experto en BPM y Transformación Digital.

Revista Digital Medium, 13 de octubre de 2021.

<https://medium.com/@pedrorobledobpm/35-preguntas-para-diagnosticar-la-madurez-de-la-orientaci%C3%B3n-por-procesos-1eefca02cb6f>



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

- **Tecnologías:** Aplicación de Tecnologías BPM para las diferentes fases de la Gestión Por Procesos: modelización, diseño, automatización, integración y monitorización. Así como la implantación de las tendencias tecnológicas (Social, Movilidad, Big Data, Cloud e Internet de las Cosas).
- **Personas:** Conocimiento y competencias BPM, Responsabilidades, comportamientos y liderazgo.
- **Gobierno:** Control y administración de las iniciativas BPM y su implementación con BPMS. Definición de Cuadros de Mando que permiten un análisis predictivo, proactivo y reactivo en tiempo real del rendimiento, funcionamiento y la consecución de objetivos empresariales. Centro de Excelencia BPM.
- **Métodos:** La adopción de metodologías formales, bien definidas y repetibles para llevar a cabo BPM y su mejora continua.
- **Cultura:** Cultura de la organización hacia la gestión por procesos. Estructura organizativa orientada a procesos. No es suficiente la formación de las personas, sino que se cambie la cultura empresarial.

Donde cada uno de estos siete factores clave se dividen en cinco "niveles de madurez" (**Anexo C**), de modo que una organización que tenga institucionalizadas todas las prácticas incluidas en un nivel y sus inferiores, se considera que ha alcanzado ese nivel de madurez.

El nivel de madurez de Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN evaluado desde el Modelo de Madurez de Robledo se encuentra en un nivel de madurez inicial, de acuerdo al resultado de la evaluación online en el siguiente enlace: <https://flow.interactsolutions.com/> que consiste en 35 preguntas relacionadas a los siete factores claves de éxito o pilares que propone el citado modelo. La hoja de resultados del nivel de madurez para PROINVERSIÓN se adjunta en el **Anexo D**.

VII. CONCLUSIONES

- 6.1 Como resultado de la revisión del contenido de la Metodología, se tiene que, en general, se encuentra alineada a la Norma Técnica N° 001-2018 PCM/SGP “Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública. Salvo algunos aspectos puntuales que se requieren precisar y que se encuentran detallados en el numeral 5.2.1 del presente documento.
- 6.2 Producto de la revisión, análisis y evaluación de la información de la Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN realizada, con respecto a la referida Norma Técnica, se ha encontrado que la Fase 1: Determinación de los Procesos de la Gestión por Procesos se encuentra en proceso de implementación progresiva; mientras que, la Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos) y Fase 3: Mejora de procesos aún no cuentan con evidencias de su implementación.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

- 6.3 El resultado global de la evaluación y diagnóstico cuantitativo de la implementación de Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN muestra un 67% de cumplimiento de los requerimientos de la Norma Técnica.
- 6.4 En cuanto a los resultados parciales del diagnóstico cuantitativo, se tiene que en el acápite 6.1. Gestión por Procesos de la Norma Técnica, se cumple los requerimientos exigidos, en un 39%; y en el acápite 6.2. Elaboración de procedimientos, se tiene un 92% cumplimiento de requerimientos obligatorios.
- Dentro del acápite 6.1. Gestión por Procesos de la Norma Técnica, la “Fase 1: Determinación de procesos” presenta el mayor porcentaje de cumplimiento (71%); mientras que, la “Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos” (20%) y la “Fase 3: Mejora de procesos” muestran bajo grado de cumplimiento (10%), que evidencia la ausencia de la implementación de estas dos últimas fases
 - En lo referido al acápite 6.2. Elaboración de procedimientos de la Norma Técnica, se evidencia que PROINVERSIÓN cumple en un 92% los aspectos relacionados a la elaboración de la propuesta de procedimientos, revisión, aprobación, difusión, custodia y actualización.
- 6.5 Los principales aspectos identificados que requieren el planteamiento de acciones, a fin de continuar progresivamente con la implementación de la Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN están relacionados a la necesidad de:
- Definir o establecer un listado de productos o servicios único, consensuado y validado a nivel de entidad, que además contemple la desagregación de los mismos.
 - Con base en lo anterior, revisar el Mapa de Procesos, con la participación del equipo institucional que sugiere la Norma técnica a fin de que se cuente con su conformidad.
 - Mantener actualizado el Inventario de Procesos.
 - Con la información actualizada, revisar las interacciones de los procesos.
 - Actualizar las Matrices de Despliegue de Proceso y Fichas técnicas de procesos, según corresponda.
 - Orientar los esfuerzos para incorporar el enfoque de la Gestión por Procesos, en la gestión interna de PROINVERSIÓN, articulando aspectos en común entre la Norma Técnica de Gestión por Procesos y otros marcos normativos, como es el caso de la gestión de indicadores de los procesos.
 - Sensibilizar y concientizar al personal involucrado en los procesos, sobre los aspectos de la Gestión por Procesos.
 - Considerar otros aspectos clave para el éxito de la implementación de la gestión por roces, como los que considera el citado Modelo de madurez de Gestión por Procesos: estrategias, procesos tecnologías, personas, gobierno, métodos y cultura.

VIII. RECOMENDACIÓN

- 7.1 Se recomienda considerar los aspectos identificados en el numeral 4.5 del presente documento, a fin de incluirlos en un Plan de trabajo para la implementación de la Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

IX. ANEXOS

- Anexo A: Diagnóstico cuantitativo de la implementación de Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN
- Anexo B: Conceptos de madurez, modelo de madurez y nivel de madurez
- Anexo C: Niveles de madurez del Modelo de Madurez en BPM (*Business Process Management*) de P. Robledo, (2014)
- Anexo D: Resultados de la evaluación del nivel de madurez de Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN bajo el Modelo de Madurez de Robledo de Modelo de Madurez en BPM (*Business Process Management*) de P. Robledo



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Anexo A: Diagnóstico cuantitativo de la implementación de Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN

Requerimiento de la Norma Técnica	Puntaje máximo	Cumplimiento			Puntaje obtenido	Evidencia
		Total	Parcial	No cumple		
6.1 Gestión por procesos	22	7	1.5	0	8.5	
6.1.1 Fase 1: Determinación de procesos:	100%	82%	18%	0%	71%	
La determinación de procesos implica la identificación de los procesos institucionales la caracterización de los elementos que lo conforman.	12	7	1.5	0	8.5	
Paso 1: Identificación de productos						
La identificación de los procesos de la entidad se inicia con la identificación, por parte del equipo, de los productos previstos de la entidad en el marco de sus competencias, así como de las personas que los recibirán, para lo que se toma en cuenta las normas sustantivas aplicables (por ejemplo, normas de creación, leyes de organización y funciones, leyes orgánicas, normas específicas de asignación de competencias, entre otras). (...)	1	x				En el numeral 4.2. Identificación de los servicios y destinatarios de PROINVERSIÓN, del documento “Mapa de Procesos de PROINVERSIÓN”, se han identificado los productos o servicios que brinda la entidad; así como, los destinatarios de los servicios.
Paso 2: Identificación de procesos						
El siguiente paso consiste en la identificación, por parte del equipo, de los procesos operativos o misionales que son necesarios para elaborar o brindar los productos identificados en el paso anterior.	1	x				En el numeral 4.3. Identificación de los procesos de PROINVERSIÓN, del documento “Mapa de Procesos de PROINVERSIÓN”, se han identificado los procesos misionales.
Con la información de los procesos operativos identificados, se realiza la identificación de los procesos estratégicos y los procesos de soporte o de apoyo, tomando en consideración las interacciones necesarias para el funcionamiento sistémico de la entidad.	1	x				En el numeral 4.3. Identificación de los procesos de PROINVERSIÓN, del documento “Mapa de Procesos de PROINVERSIÓN”, se han identificado los procesos estratégicos y de soporte.
Los procesos identificados, así como sus correspondientes productos, son registrados en el Inventario de Procesos, cuyo formato se incluye en el Anexo 2 de la presente Norma Técnica.	1			x		No se maneja un “Inventario de Procesos” que contenga los procesos identificados y sus respectivos productos o servicios, como lo establece la Norma Técnica.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Requerimiento de la Norma Técnica	Puntaje máximo	Cumplimiento			Puntaje obtenido	Evidencia
		Total	Parcial	No cumple		
						En la tabla N°5 “Inventario de procesos” de la Metodología no se ha consignado el campo “dueño de proceso”
Paso 3: Caracterización de los procesos						
<p>Este paso consiste en la identificación de los siguientes elementos que forman parte de los procesos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Objetivo del proceso 2) Dueño del proceso 3) Elementos de entrada 4) Actividades 5) Producto 6) Persona que recibe el producto 7) Recursos 8) Controles 9) Indicador de desempeño <p>Luego de la identificación de los elementos que conforman los procesos se procede con la elaboración de la Ficha Técnica del Proceso y del Diagrama del Proceso.</p>	1	x			Se evidencia que se ha realizado la caracterización de los macroprocesos o procesos de nivel 0, mediante sus respectivas Fichas Técnica del Proceso.	
<p>En el Diagrama del Proceso se debe incluir la descripción de la secuencia lógica e interacción de las actividades que conforman el proceso, con el detalle de los roles que intervienen en el mismo, los elementos de entrada, los productos y las personas que reciben los productos.</p>	1	x			Se verifica que se han elaborado Diagramas del Proceso o Flujogramas que están incluidos en los procedimientos aprobados, los cuales se encuentran publicados en el Portal Web Institucional. Del mismo modo, la información sobre los elementos de entrada, los productos y las personas que reciben los productos, se encuentran contenidos en el desarrollo de los procedimientos; y en las Fichas Técnicas del Proceso existentes.	
<p>Dependiendo de la complejidad y de la cantidad de los procesos de la entidad que conlleven a tener procesos multiniveles, será factible su desagregación, siendo obligatorio que para cada nivel de proceso se elabore la Ficha Técnica del proceso y el Diagrama del proceso, de acuerdo a las reglas y criterios establecidos en la presente Norma Técnica.</p>	1		x		Las Matrices de Despliegue de los procesos de nivel 0 aprobadas y publicadas en el Portal Web Institucional reflejan que PROINVERSIÓN tiene procesos multiniveles. Sin embargo, en la mayoría de los casos, no se han elaborado las Fichas Técnicas del Proceso correspondientes.	



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Requerimiento de la Norma Técnica	Puntaje máximo	Cumplimiento			Puntaje obtenido	Evidencia
		Total	Parcial	No cumple		
Paso 4: Determinación de la secuencia e interacción de los procesos						
El siguiente paso consiste en la determinación de la secuencia e interacción de todos los procesos de la entidad, considerando los productos del proceso, la persona que recibe los productos y los elementos de entrada. Para desarrollar este paso se utilizan diagramas de bloques a fin de obtener la representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos de la entidad. A esta representación gráfica se le denomina “Mapa de Procesos”.	1	x				La representación gráfica de la secuencia e interacción de los procesos de nivel 0 de la entidad, se encuentra en el documento “Mapa de Procesos de PRONVERSIÓN” aprobado mediante Resolución de Secretaría General.
Sin perjuicio de lo señalado en el acápite 5.4.2 de la presente Norma Técnica, el desarrollo de este paso implica la conformación de un solo equipo institucional, liderado por el responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad. Dicho equipo estará conformado por los dueños de los procesos (o por sus representantes), por servidores, designados por los dueños de los procesos, con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeña, así como por servidores de unidades organizacionales que, por la naturaleza de sus labores tengan conocimiento de los procesos de la entidad y cuyos aportes enriquezca el trabajo del equipo institucional.	1			x		No se encontró evidencia la participación formal de un equipo institucional conformado por los dueños de los procesos (o por sus representantes) y por servidores involucrados en los procesos, en la elaboración de dicho Mapa de Procesos
Paso 5: Aprobación y difusión de los documentos generados						
Las Fichas Técnicas de los procesos y los Diagramas de los procesos son revisados y aprobados por el dueño del proceso, previa conformidad del responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad sobre los aspectos técnicos contenidos de la presente Norma Técnica.	1		x			Se evidencian las Fichas Técnicas de los procesos de “Gestión de las Comunicaciones e Imagen Institucional” con la conformidad de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, aprobadas por el dueño del proceso y publicadas en el portal Institucional: https://www.investinperu.pe/es/pi/quienes-somos/gestion-por-procesos . Sin embargo, para los otros procesos (con procedimientos desarrollados y aprobados), no se han elaborado Fichas Técnicas de procesos.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Requerimiento de la Norma Técnica	Puntaje máximo	Cumplimiento			Puntaje obtenido	Evidencia
		Total	Parcial	No cumple		
						En el caso de los diagramas de los procesos o flujogramas, que están contenidos en los procedimientos, han sido revisados por el dueño del proceso y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, como órgano técnico competente, dando cumplimiento a lo establecido en la Norma Técnica.
El "Mapa de Proceso", con la conformidad de los participantes mencionados en el paso anterior, en los procesos que les corresponde, es consolidado por el responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad, quien lo revisa y da su conformidad sobre los aspectos técnicos contenidos de la presente Norma Técnica previa elevación a la máxima autoridad administrativa de la entidad para su aprobación.	1		x			Si bien el Mapa de Procesos se encuentra aprobado por la Secretaría General; y las Matrices de Despliegue de cada Proceso de nivel 0 (elaboradas en el año 2019) cuentan con la conformidad de los dueños de proceso o sus representantes, designados en el mismo año. No se evidenció la conformidad del "Mapa de Procesos" por parte de los participantes en su elaboración
Los documentos aprobados serán difundidos mediante comunicaciones al personal de la entidad, y de ser el caso, a los grupos de interés. Las comunicaciones podrán ser por medios escritos, murales, correos electrónico, portales web, sensibilizaciones, charlas, talleres, capacitaciones, entre otros. (...)	1	x			1	Los documentos tales como: la Metodología, el Mapa de Procesos y los procedimientos aprobados son difundidos a través de la publicación en el portal institucional, en el siguiente enlace: https://www.investinperu.pe/es/pi/quienes-somos/gestion-por-procesos
6.1.2 Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos: El seguimiento, medición y análisis consiste en la verificación de su nivel de desempeño e identificación de oportunidades de mejora.	100%	0%	0%	0%	0%	
	5	0	0	0	0	
Paso 1: Seguimiento y medición de procesos						
El siguiente paso consiste en seleccionar los indicadores sobre los que se realizará el seguimiento y la medición del desempeño de los procesos. Para este paso se seleccionan los indicadores que permitan: • Verificar la satisfacción de las personas que reciben los productos de la entidad, • Verificar el cumplimiento de los plazos de entrega de los	1			x		Esta fase, no se encuentra implementada en PROINVERSIÓN. Aun cuando, se manejan indicadores para otros marcos normativos o de gestión interna, estos no están alineados ni articulados a los procesos ya identificados en las Matrices de Despliegue de Procesos. Tal es el caso del: - Marco normativo para la gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH) en las entidades



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Requerimiento de la Norma Técnica	Puntaje máximo	Cumplimiento			Puntaje obtenido	Evidencia
		Total	Parcial	No cumple		
productos, <ul style="list-style-type: none"> • Corroborar la cobertura de la entrega de los productos • Establecer la tasa de no conformes de los productos, • Cuantificar los reclamos, • Cuantificar la productividad de los servidores, • Medir los costos del proceso, • Establecer el desempeño de los procesos de soporte. 						públicas - Subsistema Gestión del Rendimiento: Se determinan y miden indicadores individuales por puesto, vinculados a las funciones establecidas en el ROF y actividades del POI de PROINVERSIÓN. Es decir, se gestionan con una visión vertical o funcional, y no horizontal o por procesos. - Marco normativo para la Gestión Presupuestal: Mantiene indicadores para Programas Presupuestales (relativo a la promoción de la inversión privada), los mismos que se reportan al Ministerio de Economía y Finanzas, bajo sus propios formatos y aplicativo habilitado para sus fines. - La Norma de Calidad de Servicios: Como parte de la implementación de esta Norma en cuanto al primer servicio priorizado, se identificaron indicadores para dicho servicio que no está articulado con los procesos identificados. El tema de indicadores, es un aspecto común y, a la vez, complementario entre la Norma Técnica (de procesos) y la citada Norma (de Calidad); sin embargo, se ha trabajado de manera independiente. - En los órganos de línea, se manejan indicadores sobre el seguimiento a los plazos de los cronogramas de los proyectos, y otros generados por el Aplicativo Monitor de Proyectos. los indicadores definidos en los mencionados marcos normativos o de gestión interna, no han utilizado el formato de la “Ficha Técnica del Indicador” y “Ficha de Resultados del indicador” establecidas en los Anexos 8 y 10, respectivamente, de la Metodología.
Luego de seleccionar los indicadores de los procesos, los dueños de los mismos o el órgano responsable en la entidad de su seguimiento y medición, se procede a la recolección y al procesamiento de los datos para su análisis.	1			x		No se han establecido indicadores de los procesos tal como lo establece la Norma Técnica y la Metodología. Asimismo, en la Metodología vigente no se ha indicado el órgano o unidad orgánica responsable del seguimiento y medición de los indicadores.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Requerimiento de la Norma Técnica	Puntaje máximo	Cumplimiento			Puntaje obtenido	Evidencia
		Total	Parcial	No cumple		
Paso 2: Análisis de procesos						
El siguiente paso consiste en la comparación de los resultados obtenidos de la medición y del seguimiento contra las metas definidas para cada indicador con el propósito de cuantificar el desempeño de los procesos.	1			x		No se ha implementado en PROINVERSIÓN, de la manera en que se indica en la Norma Técnica.
El análisis debe realizarse a intervalos planificados y periódicos, en función a cada proceso, con el propósito de identificar tendencias así como para evaluar los progresos de la entidad en el logro de sus objetivos y, en función a ello, tomar decisiones que tengan un impacto relevante en el funcionamiento de la entidad.	1			x		No se ha implementado en PROINVERSIÓN, de la manera en que se indica en la Norma Técnica.
Del análisis de los resultados se identifican las brechas de cumplimiento de las metas, de las que se desprenden los potenciales problemas a resolver en los procesos, de acuerdo a los pasos establecidos para la siguiente fase.	1			x		No se ha implementado en PROINVERSIÓN, de la manera en que se indica en la Norma Técnica.
6.1.3 Fase 3: Mejora de procesos:	100%	0%	0%	0%	0%	
La mejora de procesos se refiere a la optimización del desempeño de los procesos en el marco de las prioridades de la entidad	5	0	0	0	0	
Paso 1: Selección de problemas en los procesos						
Este paso implica la identificación y selección de aquellos problemas cuya solución tenga un impacto en los siguientes aspectos de la gestión de la entidad: <ul style="list-style-type: none"> • el logro de los objetivos estratégicos institucionales, • la satisfacción de las personas, • la tecnificación de los procesos, • la productividad de los servidores, • el clima laboral, • los flujos de trabajo de los sistemas administrativos, • la eficacia del uso de los recursos, • la transparencia de los procesos, 	1			x		No se ha implementado en PROINVERSIÓN, de la manera en que se indica en la Norma Técnica.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Requerimiento de la Norma Técnica	Puntaje máximo	Cumplimiento			Puntaje obtenido	Evidencia
		Total	Parcial	No cumple		
<ul style="list-style-type: none"> la forma de organizarse <p>El problema seleccionado es validado con el dueño del proceso a fin de obtener su aprobación para proceder con los siguientes pasos.</p>						
Paso 2: Análisis de causa — efecto						
Este paso consiste en el análisis e identificación de las causas que dan origen al problema seleccionado (para fines del análisis, el problema es equivalente al efecto verificando de manera objetiva la correspondencia causal entre las causas y el efecto.	1			x		No se ha implementado en PROINVERSIÓN, de la manera en que se indica en la Norma Técnica.
Paso 3: Selección de mejoras						
<p>El siguiente paso consiste en la selección de la solución que sea factible de implementar y que se considere efectiva para la eliminación o minimización del problema.</p> <p>La factibilidad de la implementación estará e» función a criterios tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de la Alta Dirección, • Impacto sobre la causa seleccionada, • Costo que representa su aplicación, • Tiempo que tomará su desarrollo, • Disponibilidad de recursos • Autonomía del equipo y del dueño del proceso. <p>La mejora seleccionada se valida con el dueño del proceso a fin de obtener su autorización para proceder con su implementación y asegurar su involucramiento en los siguientes pasos.</p>	1			x		No se ha implementado en PROINVERSIÓN, de la manera en que se indica en la Norma Técnica.
Paso 4: Implementación de mejoras						
Este paso consiste en la implementación y el seguimiento de las mejoras. Para este fin se elabora un plan de trabajo para realizar la verificación del avance de las tareas asignadas a los involucrados en la mejora.	1			x		No se ha implementado en PROINVERSIÓN, de la manera en que se indica en la Norma Técnica.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Requerimiento de la Norma Técnica	Puntaje máximo	Cumplimiento			Puntaje obtenido	Evidencia
		Total	Parcial	No cumple		
<p>En caso que se identifiquen desvíos de plazos para el cumplimiento de las tareas contenidas en el plan de trabajo, se aplicarán medidas que corrijan el incumplimiento, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • asignación de más recursos, • redefinición de alcances o plazos, • facilitación de coordinaciones de alto nivel jerárquico para agilizar tareas, • autorización para concluir la implementación. 						
<p>Luego de la implementación de las mejoras en los procesos, éstas se incorporan en la gestión de la entidad, mediante las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • actualizando la planificación organizacional, • actualizando o mejorando la prestación de los bienes y servicios, • asignando recursos de acuerdo a las nuevas necesidades, • mejorando la forma de organizar los equipos de trabajo, • actualizando instrumentos de gestión organizacional, • elaborando o actualizando la documentación de los procesos, • capacitando a los involucrados en el proceso mejorado, • agregando el método de solución en la gestión de la entidad. 	1		x		No se ha implementado en PROINVERSIÓN, de la manera en que se indica en la Norma Técnica.	



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Requerimiento de la Norma Técnica	Puntaje máximo	Cumplimiento			Puntaje obtenido	Evidencia
		Total	Parcial	No cumple		
6.2 Elaboración de procedimientos	25	22	1	0	23	
6.2.1	La elaboración de procedimientos es una manera de documentar los procesos de la entidad. Al conjunto de procedimientos se le denomina Manual de Procedimientos (MAPRO).	--	--	--	--	---
6.2.2	La elaboración de procedimientos se realiza cuando se cumpla alguno de los siguientes criterios: • El proceso vinculado involucre servidores con competencias diversas, • El proceso vinculado representa una alta carga de trabajo operativa, • El proceso vinculado no cuente con un nivel de tecnificación o automatización, • El personal involucrado en el proceso relacionado no cuente con las competencias técnicas suficientes como para ejecutar las actividades siguiendo instrucciones no documentadas del dueño del proceso; • El proceso vinculado es ejecutado por personal con alta rotación.	--	--	--	--	---
6.2.3	La elaboración de procedimientos comprende los pasos siguientes:	100%	88%	4%	0%	92%
		25	22	1	0	23
	Paso 1. Elaboración de la propuesta de procedimiento	100%	89%	5%	0%	95%



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Requerimiento de la Norma Técnica	Puntaje máximo	Cumplimiento			Puntaje obtenido	Evidencia
		Total	Parcial	No cumple		
	19	17	1	0	18	
El dueño del proceso encarga la tarea de elaborar la propuesta del procedimiento a los servidores con conocimiento y experiencia en el mismo. De considerarlo necesario, para este paso se podrá solicitar la asistencia técnica de los servidores responsables de la materia de gestión por procesos en cada entidad.	1	x				Se ha evidenciado memorandos de designación de servidores para la elaboración de procedimientos. Asimismo, la Oficina de Planeamiento brinda asistencia técnica en materia de gestión por procesos
El procedimiento se elabora sobre la base de la información del proceso a documentar, es decir, la información de la caracterización de los elementos de los procesos registrada en la Ficha Técnica y en el Diagrama del Proceso).	1		x			Se evidenció que solo en el caso de los procesos de Gestión de las Comunicaciones e Imagen Institucional se han elaborado Fichas Técnicas de los procesos.
La extensión de los procedimientos, así como su estructura están en función de los arreglos de cada entidad para la gestión documental. Sin perjuicio de ello, los procedimientos deben contener como mínimo la siguiente información:	--	--	--	--	--	---
Nombre del procedimiento: Debe ser reducido y expresar el producto que se pretende obtener. Se estructura de acuerdo a la siguiente sintaxis: sustantivo derivado de un verbo que actúa seguido del sujeto u objeto, por ejemplo. Distribución de vacunas a nivel nacional.	1	x				Los procedimientos aprobados cumplen con dichos requerimientos.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Requerimiento de la Norma Técnica	Puntaje máximo	Cumplimiento			Puntaje obtenido	Evidencia
		Total	Parcial	No cumple		
Objetivo del procedimiento: Propósito que se espera alcanzar con la implementación del procedimiento.	1	x				Se evidenció que los procedimientos aprobados cumplen con dichos requerimientos.
Alcance del procedimiento: Áreas involucradas en el proceso.	1	x				Se evidenció que los procedimientos aprobados cumplen con dichos requerimientos.
Base normativa: Disposiciones Regales que regulan el procedimiento.	1	x				Se evidenció que los procedimientos aprobados cumplen con dichos requerimientos.
Siglas y definiciones: Descripción de las abreviaturas y acrónimos que se emplean en el procedimiento, así como de los conceptos que se consideran pertinentes explicar a fin de aclarar los contenidos del procedimiento.	1	x				Se evidenció que los procedimientos aprobados cumplen con dichos requerimientos.
Requisitos para iniciar el procedimiento: i. Descripción: Elemento de entrada que da inicio al procedimiento, pudiendo ser, entre otros, formulario, una solicitud, un escrito, un reclamo, una denuncia, etc. ii. Fuente: Origen del requisito, pudiendo ser, una persona, una organización, otro proceso, etc.	1	x				Se evidenció que los procedimientos aprobados cumplen con dichos requerimientos.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Requerimiento de la Norma Técnica	Puntaje máximo	Cumplimiento			Puntaje obtenido	Evidencia
		Total	Parcial	No cumple		
<p>Actividades del procedimiento:</p> <p>i. Actividad: Descripción secuencial de cómo se realizan las actividades del procedimiento. Las actividades se redactan con verbos infinitivos. La cantidad así como la redacción de las actividades descritas en el procedimiento deben coincidir con las actividades incluidas en el correspondiente diagrama del proceso.</p> <p>ii. Unidad de organización: Indicar el nombre de la unidad de organización a cargo de la actividad.</p> <p>iii. Responsable: Indicar el cargo de quien realiza la actividad. La redacción del responsable debe coincidir con los nombres de los roles incluidos en el correspondiente diagrama del proceso.</p>	1	x				Se evidenció que los procedimientos aprobados cumplen con dichos requerimientos.
<p>Documentos que se generan: Descripción de la salida del procedimiento.</p>	1		x			No se evidenció que se describa la salida del proceso, en varios procedimientos aprobados y publicados en el Portal Woeb Institucional; donde solamente se encuentran mencionadas. Salvo en el caso de los procedimientos del proceso S04 - Gestión de las Comunicaciones e Imagen Institucional, que sí incluyen una descripción del documento que se genera (salida) del proceso.
<p>Proceso relacionado: Indicación del nombre del proceso del que se deriva el procedimiento.</p>	1	x				Se evidenció que los procedimientos aprobados cumplen con dichos requerimientos.
<p>Diagrama del proceso: Inclusión del diagrama del proceso del que se deriva el procedimiento.</p>	1	x				Se evidenció que los procedimientos aprobados cumplen con dichos requerimientos.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Requerimiento de la Norma Técnica	Puntaje máximo	Cumplimiento			Puntaje obtenido	Evidencia
		Total	Parcial	No cumple		
De manera adicional a la información señalada en el numeral precedente, se incluirán los siguientes acápite para el control de la vigencia del procedimiento:	--	--	--	--	--	---
Código: De considerarlo necesario, incluir una codificación al procedimiento. La codificación debe ser asignada por una sola unidad de organización, a fin de llevar una adecuada administración de las versiones vigentes de todos los procedimientos de la entidad.	1	x				Se evidenció que los procedimientos aprobados cumplen con dichos requerimientos. El responsable de asignar los códigos es el Especialista de Planeamiento y Racionalización de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.
Versión: Señalar el número de la versión del procedimiento.	1	x				Se evidenció que los procedimientos aprobados cumplen con dichos requerimientos.
Elaborado por: Indicar el nombre del órgano dueño del proceso.	1	x				Se evidenció que los procedimientos aprobados cumplen con dichos requerimientos.
Revisado por: Indicar el nombre del responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad.	1	x				Se evidenció que los procedimientos aprobados cumplen con dichos requerimientos.
Aprobado por: Indicar el nombre de la máxima autoridad administrativa de la entidad.	1	x				Se evidenció que los procedimientos aprobados cumplen con dichos requerimientos.
Control de cambios: Incluir, por cada versión del documento, la lista de los cambios realizados por cada acápite del procedimiento, a fin de tener la trazabilidad de las modificaciones realizadas al procedimiento.	1	x				Se evidenció que los procedimientos aprobados cumplen con dichos requerimientos.
Una vez culminada la propuesta del procedimiento, esta se eleva al dueño del proceso para proceder con la	1	x				Se evidenció que los procedimientos aprobados cumplen con dichos requerimientos.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Requerimiento de la Norma Técnica	Puntaje máximo	Cumplimiento			Puntaje obtenido	Evidencia
		Total	Parcial	No cumple		
revisión. En el anexo 11 se incluye, a manera de ejemplo, una plantilla de procedimiento.						
Paso 2. Revisión y aprobación de la propuesta de procedimiento	100%	100%	0%	0%	100%	
	2	2	0	0	2	
La propuesta de procedimiento es revisada por el dueño del proceso, por los servidores responsables de la materia de gestión por procesos en cada entidad ⁰ .	1	x				Se evidenció que los procedimientos aprobados cumplen con dichos requerimientos.
Subsanadas las observaciones (o de no existir, el procedimiento se considera conforme para ingresar al trámite de aprobación formal por parte de la máxima autoridad administrativa de la entidad.	1	x				Se evidenció que los procedimientos aprobados cumplen con dichos requerimientos.
Paso 3. Difusión y custodia	100%	100%	0%	0%	100%	
	2	2	0	0	2	
Los procedimientos aprobados se difunden, entre otros, a través de los siguientes medios: <ul style="list-style-type: none"> • capacitaciones a los servidores involucrados en el proceso o que por sus funciones guarden relación con el mismo, • comunicaciones escritas internas, • publicaciones en el portal web institucional y en el Portal de Transparencia. 	1	x				Los procedimientos aprobados son publicados en el portal web institucional.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Requerimiento de la Norma Técnica	Puntaje máximo	Cumplimiento			Puntaje obtenido	Evidencia
		Total	Parcial	No cumple		
Los procedimientos que se hayan generado como consecuencia de la aplicación de los pasos mencionados hasta este punto serán archivados y custodiados por el responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad.	1	x				El Especialista de Planeamiento y Racionalización de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, archiva y custodia la versión digital de los procedimientos aprobados.
Paso 4. Actualización	100%	50%	0%	0%	50%	
	2	1	0	0	1	
El dueño del proceso se encarga de revisar en una periodicidad definida (semestralmente, anualmente) los procedimientos con la finalidad de identificar la necesidad de actualización, incluyendo aquellas que se originen por la modificación de las normas relacionadas con el procedimiento, en caso afecte a la descripción de las actividades.	1		x			Se ha evidenciado casos en los que los dueños de procesos han identificado la necesidad de actualizar sus procedimientos. Sin embargo, no se evidencia que se realice con una periodicidad definida.
De requerirse, se procede a actualizar el procedimiento siguiendo las instrucciones previamente descritas, incluyendo la descripción de las modificaciones en el control de cambios indicado como parte de la estructura del procedimiento y modificando el número de la versión del procedimiento.	1	x				Se evidenció que los procedimientos actualizados cumplen con dichos requerimientos.



Anexo B: Conceptos de madurez, modelo de madurez y nivel de madurez⁶

Madurez. Nivel de conocimiento adquirido y aplicado para beneficio de la organización.

Modelo de madurez. Modelo que reúne y organiza en niveles de madurez un conjunto de criterios de gestión con el fin de orientar las actuaciones. Donde los niveles sirven de base para el aprendizaje, asimilar prácticas e identificar las metas a conseguir por parte de las organizaciones.

Nivel de madurez. Escala para medir las capacidades de la organización que sirve como plataforma para conseguir una mejora. Cada nivel de madurez considera un conjunto de objetivos que una vez satisfechos caracterizan y estabilizan a la organización.

Madurez organizacional. Capacidad que tiene una organización para aprender, utilizar y mejorar los conocimientos adquiridos en el tiempo.

⁶ Montaña-Arango, Óscar; Corona Armenta, José Ramón; Rivera Gómez, Héctor. Modelo de madurez para la valoración de las mejores prácticas de las PyMES. Revista Mercados y Negocios, núm. 37, 2018 Universidad de Guadalajara, México Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864087003>

Av. Enrique Canaval Moreyra 150, San Isidro, Lima, Perú.

T. 51 1 200 12 00 | E. contact@proinversion.gob.pe

WWW.INVESTINPERU.PE



Anexo C: Niveles de madurez del Modelo de Madurez en BPM (Business Process Management) de P. Robledo, (2014)⁷

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
	INICIAL	GESTIONADO	DEFINIDO	ORIENTACION POR PROCESOS	EXCELENCIA
ESTRATEGIA	Ningún alineamiento de los procesos hacia la estrategia empresarial. No se están evaluando los procesos en cuanto a contribución hacia la estrategia empresarial.	Se dispone de algunas métricas o KPIs del funcionamiento y rendimiento de algunos procesos y hay cierta estrategia de plan de mejora de esas métricas. También se dispone de métricas de rendimiento de recursos.	Se dispone de un completo cuadro de mando de los procesos automatizados enlazado con la estrategia empresarial para tener capacidad de respuesta operativa del negocio.	Cuadros de mandos estratégicos y operativos relacionados con los procesos, con capacidad de respuesta operativa del negocio rápida y ágil.	Alineamiento completo de los procesos a la estrategia empresarial, realizando una gestión predictiva, proactiva y reactiva del negocio en tiempo real. Alineación de la gestión por procesos con resto de gestiones empresariales, buscando siempre la excelencia.
PROCESOS	No procesos en BPM, sólo Pilotos BPM.	Pocos procesos en BPM. Mapa de procesos definido y documentado	Estrategia BPM definida y Roadmap de Procesos.	Automatización del 75% de los procesos de la organización en BPM	Procesos automatizados en BPM en toda la Organización.
TECNOLOGIAS	No uso de tecnología BPM y no seleccionada ninguna herramienta BPM.	Uso herramientas Modelización y diseño de procesos.	Utilización de BPMS para optimización de procesos.	Uso siempre de BPMS para automatización de procesos.	Innovación tecnológica continua para satisfacer las nuevas demandas de la orientación a procesos y la dinámica del mercado.
PERSONAS	Falta de conocimiento BPM.	Conocimientos fundamentales en BPM y en modelización y diseño de procesos. Cierta involucración de Dirección.	Equipo mínimo formado. Definición de Roles y Responsabilidades de Procesos.	La Dirección realiza una Gestión de Procesos con conocimiento de la contribución de los procesos a la estrategia empresarial.	RRHH gestiona los recursos humanos por su productividad y competencias en los procesos que participa.
GOBIERNO	No compromiso Dirección. Dificil gestión de los cambios del mercado. No se evalúa la contribución de los	Cierta involucración de la Dirección. Primeras métricas de rendimiento. Gestión de procesos para facilitar la gestión	Equipo BPM. Gobierno mediante Cuadro de mando de los procesos automatizados. Uso de herramientas de Gobierno BPM.	Formación completa del Centro de Competencias y operativo. Implantación de herramientas de	Gobierno de BPM alineado al Gobierno de otras gestiones empresariales (calidad, EFQM, Competencias,

⁷ Tomado de <https://flow.interactsolutions.com/main/maturity>



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

	NIVEL1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
	INICIAL	GESTIONADO	DEFINIDO	ORIENTACION POR PROCESOS	EXCELENCIA
	procesos en la estrategia.	de cambios. Control de la implantación BPM.		Gobierno para controlar y administrar la orientación por procesos.	ISO, Seguridad, RRHH, Riesgos, Prevención, Medio Ambiente...)
METODOS	No uso de metodologías.	Uso de Notación formal para representar procesos BPM.	Utilización de enfoque metodológico hacia procesos.	Utilización de metodología de Arquitectura Empresarial.	Utilización de metodologías de mejora continua con BPM (Lean, Six Sigma, TOC)
CULTURA	No cultura de procesos.	Asimilación conceptual de la filosofía BPM.	Empresa mentalizada de la necesidad de orientación a procesos, definido plan de cambio cultural a procesos.	Empresa gestionada por procesos. Ejecución de la Gestión del Cambio hacia BPM.	Organización orientada a procesos con un organigrama liderado por Directores de Procesos alineados a la Estrategia Empresarial.



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

Agencia de Promoción
de la Inversión Privada

Secretaría General

Oficina de
Planeamiento y
Presupuesto

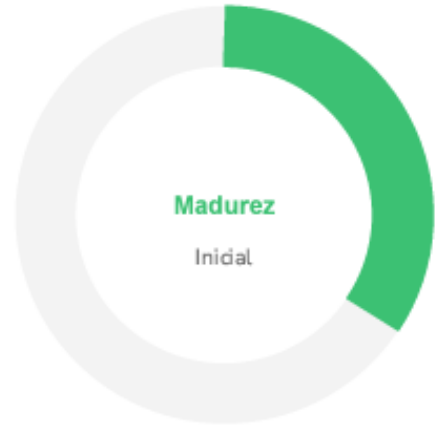
“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Anexo D: Resultados de la evaluación del nivel de madurez de Gestión por Procesos en PROINVERSIÓN bajo el Modelo de Madurez de Robledo de Modelo de Madurez en BPM (*Business Process Management*) de P. Robledo



Interact Flow | **Interact SOLUTIONS**

Evaluado: Lilian Machicao
Ocupación: Profesional
Área: Negocios, Gestión y Administración
Fecha de Evaluación: 6/7/2023



Madurez por categoría

Categoría	Resultado	Nivel	Descripción
Tecnologías	Inicial	1.00	No uso de tecnología BPM y no seleccionada ninguna herramienta BPM.
Estrategia	Inicial	1.40	Ningún alineamiento de los procesos hacia la estrategia empresarial. No se están evaluando los procesos en cuanto a contribución hacia la estrategia empresarial.
Personas	Definido	3.20	Equipo mínimo formado;Definición de Roles y Responsabilidades de Procesos.
Métodos	Inicial	1.40	No uso de metodologías.
Procesos	Inicial	1.80	No procesos en BPM, sólo Pilotos BPM.
Gobierno	Gestionado	2.00	Cierta involucración de la Dirección. Primeras métricas de rendimiento. Gestión de procesos para facilitar la gestión de cambios. Control de la implantación BPM.
Cultura	Inicial	1.00	No cultura de procesos.

Madurez General

Puntuación	Promedio	Porcentaje	Resultado
57/165	1.73	34.55%	Inicial

Para más información, contacte con Interact Latam a través del correo latam@interact.com.br o con Pedro Robledo es.linkedin.com/in/pedrorobledobpm