



METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN PROINVERSIÓN

	Nombres y apellidos	Cargo	Firma
Elaborado por	Luis Bermúdez Peláez	Especialista en Planeamiento y Racionalización (Oficina de Planeamiento y Presupuesto)	
Revisado por	Apolinar Madrid Escobar	Jefe(e) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto	
	Gabriela Lara Ruiz	Jefa de la Oficina de Asesoría Jurídica	
Aprobado por	Gabriela Carrasco Carrasco	Secretaria General	
Fecha de aprobación	07-07-2021		

Versión	Descripción de Cambios	Resolución	Fecha
02	Se adecuaron niveles de aprobación de acuerdo a la NTP aprobada por la Resolución de Secretaría de Gestión Pública No. 006-2018-PCM/SGP y se complementaron contenidos.	Resolución de la Secretaría General N° 081-2019	15-05-2019

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	OBJETIVO	3
3.	ALCANCE	3
4.	CRITERIOS BÁSICOS PREVIOS A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	3
5.	MARCO NORMATIVO.....	4
6.	DEFINICIONES.....	4
7.	RESPONSABILIDADES.....	5
8.	FASES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	8
8.1.	FASE 1: DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS.....	8
8.2.	FASE 2: SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESO.....	12
8.3.	FASE 3: MEJORA DE PROCESOS	13
8.4.	FASE 4: DOCUMENTAR LOS PROCESOS MEJORADOS.....	14
9.	GESTIÓN DE DOCUMENTOS GENERADOS EN LA GESTIÓN POR PROCESOS	14
9.1.	MAPA DE PROCESOS DE NIVEL 0	14
9.2.	PROCEDIMIENTOS	15
9.3.	MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS	16
10.	ANEXOS.....	16
	ANEXO Nº 01: ESTRUCTURA DEL MAPA DE PROCESOS DEL NIVEL 0 (CARÁTULA).....	17
	ANEXO Nº 01: ESTRUCTURA DEL MAPA DE PROCESOS DE NIVEL 0 (CUERPO)	18
	ANEXO Nº 02: ESTRUCTURA DEL MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS (CARÁTULA).....	19
	ANEXO Nº 02: ESTRUCTURA DEL MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS (CUERPO)	20
	ANEXO Nº 03: FICHA TÉCNICA DEL PROCESO DE NIVEL 0, 1,... N-1	21
	ANEXO Nº 04: ESTRUCTURA DEL PROCEDIMIENTO (CARÁTULA)	22
	ANEXO Nº 04: ESTRUCTURA DEL PROCEDIMIENTO (CUERPO).....	23
	ANEXO Nº 04: ESTRUCTURA DEL PROCEDIMIENTO (EJEMPLO DE SECUENCIA DE ACTIVIDADES).....	24
	ANEXO Nº 05: TIPO DE LETRA EN LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	25
	ANEXO Nº 06: DIAGRAMA CAUSA – EFECTO	26
	ANEXO Nº 07: LLUVIA DE IDEAS.....	28
	ANEXO Nº 08: FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR.....	29
	ANEXO Nº 09: SIMBOLOGÍA PARA LOS DIAGRAMAS DE BLOQUES Y DIAGRAMAS DE PROCESO O FLUJOGRAMAS.....	30
	ANEXO Nº 10: FICHA DE RESULTADOS DEL INDICADOR.....	31
	ANEXO Nº 11: FICHA DE OPORTUNIDAD DE MEJORA.....	32

1. INTRODUCCIÓN

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

La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, como rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, viene impulsando el proceso de Modernización de la Gestión Pública, bajo el enfoque de gestión por resultados al servicio de la ciudadanía. En ese marco se aprobó, mediante Decreto Supremo N°004-20 13-PCM, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021.

Dando cumplimiento a las normas del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, aprobadas por el Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, en PROINVERSIÓN se viene implementando la gestión por procesos con la finalidad de organizar, dirigir, controlar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de la organización con el objetivo de fortalecer la capacidad de la entidad para lograr resultados mediante la mejora del rendimiento de sus procesos, en beneficio de los ciudadanos.

El presente documento describe la metodología para la implementación de la gestión por procesos en PROINVERSIÓN, la cual ha sido elaborada sobre la base de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, las disposiciones de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) como ente rector y la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública, aprobada por la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP.

2. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para una adecuada y progresiva implementación de la gestión por procesos en PROINVERSIÓN, iniciando con la revisión del marco legal y estratégico con la finalidad de identificar el propósito de PROINVERSIÓN, los fines institucionales, funciones contenidas en base legal vigente; así como la misión y objetivos estratégicos de la entidad a fin de contemplarlos en los documentos generados a través de dicha gestión.

3. ALCANCE

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

4. CRITERIOS BÁSICOS PREVIOS A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

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

- 4.1. Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección:** La implementación de la gestión por procesos, requiere el compromiso de la Alta Dirección, a través del involucramiento activo, apoyo y creación de las condiciones necesarias para asegurar el éxito de dicha implementación y el involucramiento de las unidades de la organización que deban participar en los procesos.
- 4.2. Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos:** El proceso de implementación de la gestión por procesos implica un cambio progresivo a nivel institucional. Para dar inicio a dicho cambio, es fundamental tener un liderazgo visionario, que establezca el norte de este proceso, debe ser expresado como uno de sus objetivos estratégicos.
- 4.3. Asegurar los recursos:** Para implementar la gestión por procesos es prioritario contar con los recursos necesarios, tanto de servidores especializados, disponibilidad de los involucrados para la sensibilización y capacitaciones correspondientes, materiales e infraestructura, acorde a las necesidades.
- 4.4. Fortalecer la unidad organizacional responsable de la implementación de la gestión por procesos:** El titular de la entidad garantizará, a través del aseguramiento de recursos, que la

máxima autoridad administrativa y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto cuenten con las condiciones necesarias para implementar la gestión por procesos.

5. MARCO NORMATIVO

- 5.1. Decreto Supremo N° 185-2017-EF, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de PROINVERSIÓN - ROF.
- 5.2. Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y sus modificatorias parciales Leyes N° 27842, 27852, 30039 y Decreto Legislativo N° 1446.
- 5.3. Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 27658 “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”.
- 5.4. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
- 5.5. Directiva N° 002-2017-SERVIR/GDSRH “Normas par a la elaboración del Mapeo de Procesos y el Plan de Mejoras de las entidades públicas en proceso de Tránsito”, aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 087-2017-SERVIR-PE.
- 5.6. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 316-2017-SERVIR-PE, que aprueba la Guía para el desarrollo del Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras en las entidades públicas.
- 5.7. Decreto Supremo N° 123-2018-PCM que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
- 5.8. Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública” aprobada mediante la Resolución de Secretaria de Gestión Pública N° 006-2018-PCM-SGP.
- 5.9. Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 015-2019, que declara el inicio de la implementación de la gestión por procesos en la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – PROINVERSIÓN.

6. DEFINICIONES

- 6.1. **Destinatario, cliente o usuario:** Unidad organizacional de PROINVERSIÓN, persona natural o jurídica o entidad pública que recibe un producto o servicio por parte de PROINVERSIÓN.
- 6.2. **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- 6.3. **Eficacia:** Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.
- 6.4. **Entradas / Insumos:** Elementos que representan las necesidades y expectativas de los clientes, las cuales ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Pueden ser tangibles o intangibles.
- 6.5. **Diagrama de Bloques:** Representación gráfica de la interacción entre distintos procesos relacionados.
- 6.6. **Diagrama de Proceso o Flujograma:** Representación gráfica de un proceso que muestra la secuencia de las actividades del proceso.
- 6.7. **Dueño del Proceso:** Es quien tiene la responsabilidad y la autoridad definidas para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto.
- 6.8. **Gestión por procesos:** Debe orientarse como una herramienta orientada a planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de la organización, que busca contribuir al propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los destinatarios; así como con el logro de los objetivos institucionales.

La red de procesos, sus interacciones y sus productos, entendido en su conjunto como un sistema, permite comprender mejor el valor que aporta la entidad.

Comprende acciones para la determinación de los procesos, el seguimiento, medición y análisis, permitiendo mejorar los procesos; lo cual contribuye a incrementar la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de resultados.

- 6.9. Indicador:** Medida cuantitativa o cualitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, mediante su comparación con una meta y con mediciones de periodos anteriores. Se asocia con el objetivo del proceso y sirve para la determinación de metas. El análisis del indicador permite la toma de decisiones.
- 6.10. Inventario de Procesos:** Es la lista de procesos identificados dentro de un macroproceso o proceso de nivel 0, en ella se especificarán los procesos de todos los niveles que componen el macroproceso, desde el nivel 1 hasta el nivel N.
- 6.11. Mapa de Procesos de Nivel 0:** Representación gráfica de la secuencia e interacción de los procesos de PROINVERSIÓN, clasificados en procesos estratégicos, misionales y de soporte. El documento contiene la representación gráfica de la secuencia e interacción de los procesos de PROINVERSIÓN y las fichas técnicas de procesos de nivel 0.
- 6.12. Manual de Gestión por Procesos:** Documento que contiene fichas técnicas de procesos, despliegue del proceso, fichas de indicadores, entre otros documentos. Debe guardar coherencia con los dispositivos legales y normas administrativas que regulen el funcionamiento del proceso y es de cumplimiento obligatorio.
- 6.13. Medición:** Actividad destinada a determinar cierto valor.
- 6.14. Proceso:** Conjunto de actividades interrelacionadas que utilizan elementos de entrada para transformarlas en resultados, previa asignación de recursos.
- 6.15. Procedimiento:** Descripción específica de cómo deben ejecutarse las actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad, permitiendo una operación coherente. Un procedimiento documentado y aprobado es de cumplimiento obligatorio.
- 6.16. Producto / Servicio:** Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona, y que satisfacen sus necesidades y expectativas.
- 6.17. Proponente:** También llamado área usuaria, área dueña del proceso y área responsable del proceso. Es quien plantea la propuesta de oportunidad de mejora de un proceso.
- 6.18. Seguimiento:** Actividad destinada a conocer el estado de un sistema, proceso o actividad.

7. RESPONSABILIDADES

7.1. De la Dirección Ejecutiva

- 7.1.1. Garantizar la implementación de la gestión por procesos en la entidad.

7.2. De la máxima autoridad administrativa:

Como máxima autoridad administrativa de la entidad:

- 7.2.1. Conducir el proceso de implementación de la gestión por procesos.
- 7.2.2. Actuar como nexo de coordinación con la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.
- 7.2.3. Aprobar el Mapa de Procesos de Nivel 0, los procedimientos y el Manual de Gestión por Procesos cuyas fichas, diagramas y otros fueron aprobados previamente por el dueño del proceso.

7.3. De la Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Como órgano técnico y responsable de la materia de gestión por procesos:

- 7.3.1. Conducir el proceso de implementación de la gestión por procesos.
- 7.3.2. Implementar la gestión por procesos, debiendo convocar y liderar a los equipos conformados por cada proceso.

- 7.3.3. Mantener coordinaciones técnico – funcionales con la Secretaría de Gestión Pública.
- 7.3.4. Convocar la conformación del equipo que se encargará de aplicación de las disposiciones contenidas en la Norma Técnica Peruana de gestión por procesos.
- 7.3.5. Convocar la conformación del equipo y designar al facilitador metodológico.
- 7.3.6. Revisar los documentos generados en la gestión por procesos.

7.4. De los órganos de línea y apoyo

- 7.4.1. Coordinar con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto la ejecución de las acciones necesarias que permitan la adecuada implementación de la Gestión por Procesos.

Equipos de Trabajo:

La Norma Técnica “Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública” aprobada con Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°006-2018-PCM/SGP establece que el Equipo de Trabajo está conformado por funcionarios y personal de la entidad con determinados roles y responsabilidades, estos se conformarán de acuerdo a lo siguiente:

a) Equipo de Trabajo para la elaboración del Mapa de Procesos de Nivel 0:

El desarrollo del Mapa de Procesos de Nivel 0, requiere la conformación de un solo equipo institucional liderado por el responsable de la materia de gestión por procesos y conformado por los dueños de los procesos (o sus representantes), por servidores designados por los dueños de los procesos con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeñan, así como por servidores de unidades organizacionales que tengan conocimiento de los procesos de la entidad y cuyos aportes sean necesarios para el equipo.

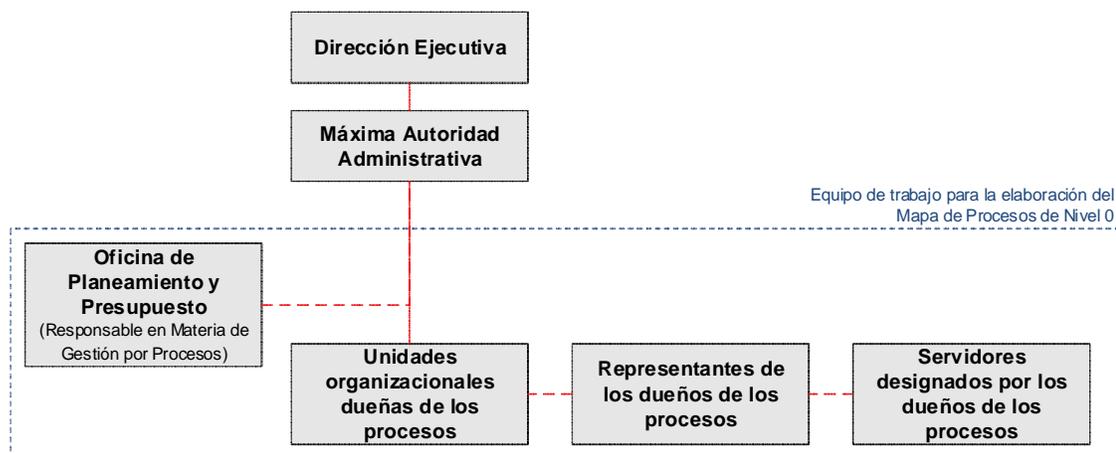


Figura Nº 01-A Conformación del Equipo de Trabajo para la elaboración del Mapa de Procesos de Nivel 0

b) Equipo de Trabajo para el desarrollo de procedimientos, el Manual de Gestión por Procesos y los documentos que lo conforman:

La conformación del Equipo de Trabajo para cada uno de los procesos, se realizará de acuerdo al esquema planteado en la Figura Nº 01-B:

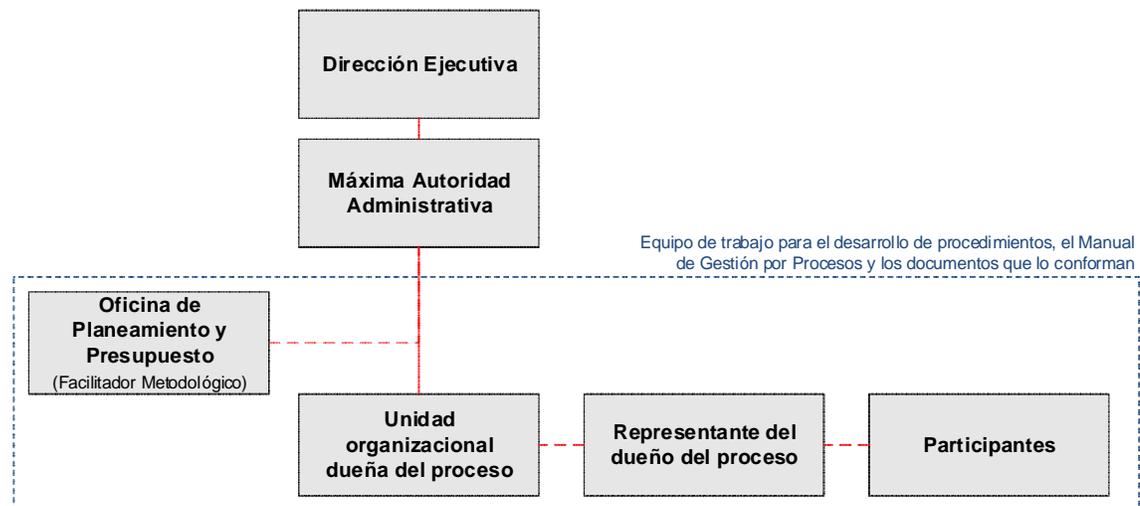


Figura Nº 01-B Conformación del Equipo de Trabajo para la elaboración de procedimientos, el Manual de Gestión por Procesos y los documentos que lo conforman

7.5. Del Dueño del proceso:

- 7.5.1. Designar a su representante y a los participantes que considere necesarios para el proceso.
- 7.5.2. Facilitar o asegurar la disponibilidad de los recursos en el proceso a su cargo.
- 7.5.3. Resolver los casos de controversia que se puedan generar dentro del proceso en el marco de lo establecido en la normatividad vigente.
- 7.5.4. Revisar y elevar a la máxima autoridad administrativa de la entidad para aprobación la documentación referida a los procedimientos o el Manual de Gestión por Procesos.
- 7.5.5. Encargar la tarea de elaborar la propuesta de procedimiento a los servidores con conocimiento y experiencia del mismo. De considerarlo necesario, en este paso, podrá solicitar asistencia técnica de los servidores de gestión por procesos de la entidad.
- 7.5.6. Aprobar, la matriz de despliegue, diagramas de bloque, fichas técnicas de proceso, fichas de indicadores e inventario de procesos.

7.6. Del representante del dueño del proceso:

- 7.6.1. Consolidar las sugerencias y observaciones de los participantes del equipo.
- 7.6.2. Resolver, de corresponder, o trasladar al dueño del proceso los casos de controversia que se puedan generar dentro del proceso en el marco de lo establecido en la normatividad vigente.
- 7.6.3. Participar en la elaboración de la documentación y presentarla al dueño del proceso para su revisión.
- 7.6.4. Realizar el seguimiento de los acuerdos de las reuniones, con el apoyo del facilitador metodológico.

7.7. Participantes: Servidores de la entidad con conocimiento técnico del proceso en el que se desempeña.

- 7.7.1. Proporcionar información relevante de los procesos en los que se desempeña de acuerdo con lo requerido.
- 7.7.2. Elaborar la documentación (fichas técnicas de procesos, flujogramas, entre otros).

7.8. Facilitador metodológico: Servidor con conocimiento técnico sobre la gestión por procesos, que forma parte del órgano técnico responsable de la gestión por procesos.

- 7.8.1. Conducir, orientar y brindar asistencia técnica al equipo en la aplicación de la presente metodología y normatividad relacionada a la gestión por procesos.
- 7.8.2. Revisar y dar conformidad sobre los aspectos técnicos de la presente metodología y normatividad relacionada a la gestión por procesos.

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

8. FASES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

8.1. FASE 1: DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS

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

8.1.1. Analizar el propósito de PROINVERSIÓN

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

8.1.2. Identificar los productos / servicios y destinatarios de PROINVERSIÓN

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

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

Tabla N° 01 Matriz de Servicios – Destinatarios de PROINVERSIÓN

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

8.1.3. Identificación de los procesos de PROINVERSIÓN

PROINVERSIÓN identificará sus procesos considerando la siguiente clasificación:

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

Estos tres tipos de procesos se articulan del siguiente modo: Los procesos estratégicos definen la orientación hacia donde operan los procesos misionales de la entidad, los cuales

necesitan a los procesos de soporte para cumplir con sus objetivos. A continuación, en la Figura N° 02, se muestra la representación gráfica de la clasificación de los procesos.

Figura N° 02 Tipos de proceso



PROINVERSIÓN podrá identificar sus procesos misionales, a partir de los servicios que brinda, según lo descrito en el Numeral 8.1.2.

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

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

8.1.4. Mapa de Procesos de Nivel 0

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

a) Desarrollo de la representación gráfica Mapa de Procesos de Nivel 0

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

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

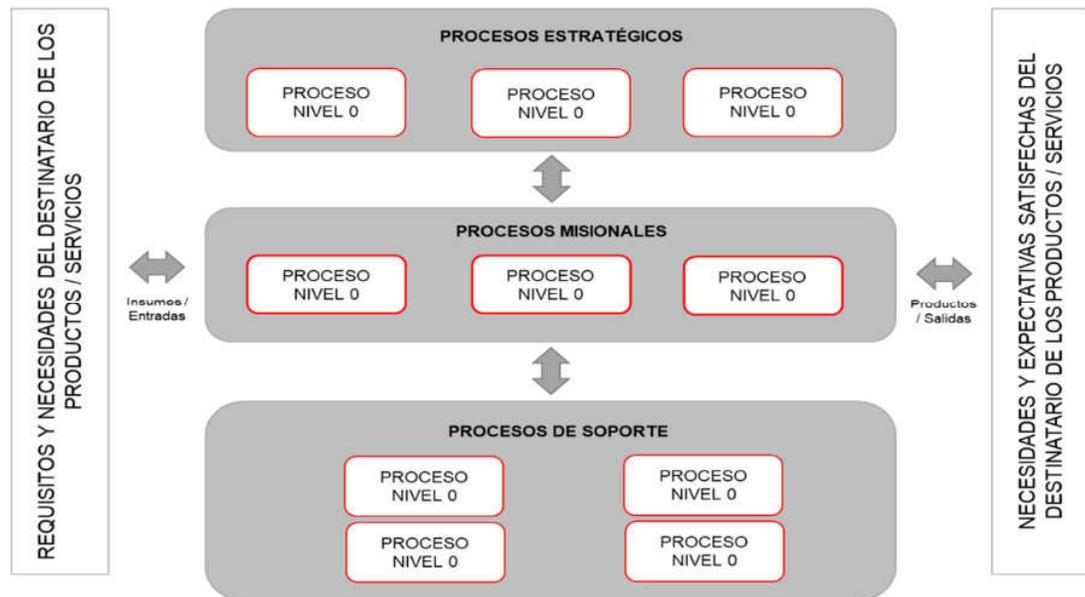


Figura N° 03 Mapa de Procesos de Nivel 0

b) Desarrollo de las Fichas Técnicas de Procesos de Nivel 0

La Ficha Técnica del Proceso de Nivel 0 es un registro donde PROINVERSIÓN define y describe los principales elementos de cada proceso de nivel 0. En dicha ficha también se consignan los procesos de nivel 1 o primer nivel de desagregación de los procesos nivel 0, con el objeto de facilitar su comprensión y mostrarlo con claridad. En el Anexo N° 03 se muestra el modelo de Ficha Técnica del Proceso de Nivel 0, 1, ...N.

8.1.5. Alineamiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales con los Objetivos de los Procesos de Nivel 0

Los objetivos estratégicos de PROINVERSIÓN se incluirán en la Tabla N° 02, con la finalidad que se encuentren alineados a los objetivos de los procesos identificados en las fichas técnicas de procesos del nivel 0.

Tabla N° 02 Objetivos Estratégicos alineados con los Objetivos de los Procesos Nivel 0

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

8.1.6. Niveles de desagregación de los procesos

Los niveles de desagregación de los procesos van desde el proceso de Nivel 0 hasta el proceso de nivel N. La desagregación de los procesos depende de la complejidad de los mismos. En la presente Metodología se utilizará la denominación "Proceso de nivel N" al último proceso desagregado. En la Tabla N° 03, se describen los niveles de procesos.

Tabla N° 03 Niveles de Procesos

NIVEL DE PROCESO	DESCRIPCIÓN
Proceso de Nivel 0	Procesos macro de la entidad, es el nivel más agregado. Se clasifican en estratégicos, misionales y de soporte. Se conforman por procesos de Nivel 0.
Proceso de Nivel X	Nivel de desagregación de un Proceso que se encuentra dentro del rango de Nivel 1 hasta el Nivel N-1, estos procesos son más concretos.
Proceso de Nivel N	Último Nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0, son procesos más específicos.

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

8.1.7. Despliegue de los procesos

a) Matriz de despliegue de procesos

Para mostrar el despliegue o desagregación de los procesos de nivel 0 hasta el nivel N, en cada Manual de Gestión por Procesos, se contemplará una matriz de despliegue de procesos, esta matriz ayuda a reflejar la relación entre estos (desde el nivel 0 al nivel N). Ver tabla N° 04.

La matriz de despliegue de procesos deberá ser elaborada de forma previa a la elaboración de los procedimientos.

Tabla N° 04 Matriz de despliegue de procesos

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

b) Desarrollo de las Fichas Técnicas de Procesos de Nivel X

La Ficha Técnica del Proceso de Nivel X, donde X puede ser el nivel 1, 2 hasta N-1, será empleada para la caracterización de los procesos de acuerdo al Anexo N° 04. Para el caso del Proceso de Nivel N o último nivel de desagregación de un proceso, corresponde un procedimiento.

c) Inventario de Procesos

Teniendo los procesos y los niveles de desagregación identificados se deberá llevar un control de la totalidad de los estos procesos, mediante un registro denominado "Inventario de procesos" el cual abarca los procesos de nivel 0 hasta el nivel N, como se muestra en la Tabla N° 05.

Tabla N° 05 Inventario de Procesos

N°	CÓDIGO DEL PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTOS DEL PROCESO	PERSONAS QUE RECIBEN EL PRODUCTO	TIPO DE PROCESO	PROCEDIMIENTO RELACIONADO (DE CORRESPONDER)
	Denominación que se le da al proceso.	Resultado del proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad.		Aquí se indica si el proceso es misional, estratégico o de soporte.	Quién tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso (según la definición de la metodología).	Denominación del procedimiento, en caso le corresponda.

d) Identificación de indicadores

Con base en el objetivo del proceso claramente identificado, el dueño del proceso determina lo que quiere medir, para ello debe tener en cuenta las dimensiones: eficacia, eficiencia, economía y calidad. Además, determina la forma de calcularlo, define el nombre del indicador, y establece la fuente de procedencia de los datos y medios de verificación. A su vez determina la periodicidad de medición y establece las metas que se propone alcanzar.

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

e) Criterios para la elaboración de un procedimiento

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

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

f) Simbología para Diagramas de Bloques y Diagramas de Proceso o Flujogramas

Se empleará básicamente la simbología indicada en el Anexo N° 09, para la elaboración de estos.

8.2. FASE 2: SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESO

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

En esta fase, los pasos a seguir son:

8.2.1. Paso 1: Seguimiento y medición de procesos

El seguimiento y medición son necesarios para el control de los procesos orientados al logro de sus objetivos. Con base en la información proporcionada en la “Ficha Técnica del Indicador” para cada proceso, se realiza el seguimiento y medición de los procesos y los resultados se registran en la “Ficha de Resultados del Indicador” (Anexo N° 10). El responsable del seguimiento y medición se encarga de realizar la recolección de los datos, procesamiento de datos, cálculo del indicador y el registro del resultado para el análisis.

8.2.2. Paso 2: Análisis de procesos

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

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

El dueño del proceso remite la “Ficha de Resultados del Indicador” a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, en la frecuencia establecida para cada indicador, donde se

consolida la información periódicamente. Asimismo, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto podrá realizar observaciones sobre aspectos técnicos contenidos en la mencionada Ficha.

8.3. FASE 3: MEJORA DE PROCESOS

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

a) Paso 1: Identificación de la oportunidad de mejora

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

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

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

b) Paso 2: Análisis de causa

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

- ✓ Diagrama Causa – Efecto (Ver Anexo N° 06).
- ✓ Lluvia de ideas (Ver Anexo N° 07).

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

c) Paso 3: Plantear acciones

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

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

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

d) Paso 4: Implementación y seguimiento

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

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

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

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

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

La secuencia de pasos anteriormente descrita se consignará en la Ficha de Oportunidad de Mejora (Anexo N° 10).

8.4. FASE 4: DOCUMENTAR LOS PROCESOS MEJORADOS

Una vez implementadas las oportunidades de mejora de un determinado proceso, el dueño de este deberá evaluar que documentos deben ser actualizados, para lo cual deberá considerar los criterios para elaboración y aprobación de documentos generados en la gestión por procesos establecidos en el Numeral 9 de la presente metodología.

9. GESTIÓN DE DOCUMENTOS GENERADOS EN LA GESTIÓN POR PROCESOS

PROINVERSIÓN deberá implementar la gestión por procesos de forma progresiva, generando documentos relacionados a los procesos como herramientas de gestión e implementación obligatoria en el siguiente orden:

Sec.	Documentos de gestión por procesos (aprobados por la MAA)	Sec.	Componentes del Manual de Gestión por Procesos (aprobados por el DP)
1	Mapa de Procesos de Nivel 0		
		1	Matriz de despliegue del macro proceso.
2	Procedimientos	2	Fichas técnicas de procesos
		3	Diagrama de bloques
		4	Inventario de procesos del macro proceso
		5	Fichas de indicadores
3	Manual de Gestión de Procesos para cada macro proceso		

MAA: Máxima autoridad administrativa

DP: Dueño del proceso

9.1. MAPA DE PROCESOS DE NIVEL 0

Para la elaboración del Mapa de Procesos de Nivel 0 se deberán seguir las siguientes etapas:

9.1.1. Etapa 1: Elaboración

El equipo de trabajo institucional elabora la propuesta del Mapa de Procesos de Nivel 0. Los participantes del equipo dan la conformidad al proceso que les corresponda. La Oficina de Planeamiento y Presupuesto consolida la propuesta del Mapa de Procesos de Nivel 0. El formato de carátula y estructura del Mapa de Procesos a emplearse en la entidad se pueden ver en el Anexo N° 01.

9.1.2. Etapa 2: Revisión

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

9.1.3. Etapa 3: Aprobación

La máxima autoridad administrativa aprueba el Mapa de Procesos de Nivel 0.

9.1.4. Etapa 4: Publicación y Difusión

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto publicará en la Intranet y en el Portal Web Institucional; asimismo, en coordinación con la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional realiza la difusión al personal de PROINVERSIÓN a través de medios escritos, murales, correos electrónicos, sensibilizaciones., charlas, talleres o capacitaciones.

9.1.5. Etapa 5: Actualización

Una vez identificada la necesidad, por causas atribuidas a la modificación del propósito, competencia, funciones generales, productos / servicios o destinatarios de PROINVERSIÓN, entre otras, las unidades organizacionales podrán solicitar la actualización del Mapa de Procesos a la máxima autoridad administrativa, la misma que de considerarlo pertinente dispondrá su actualización conforme a lo establecido en los numerales 9.1.1., 9.1.2., 9.1.3. y 9.1.4. precedentes.

9.2. PROCEDIMIENTOS

Previo a la elaboración de los procedimientos de un determinado macro proceso, el dueño de este deberá elaborar y aprobar la matriz de despliegue de procesos. Para la emisión de los procedimientos se deberá seguir las siguientes etapas:

9.2.1. Etapa 1: Elaboración

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

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

El formato de carátula y estructura del Procedimiento a emplearse en la entidad se pueden ver en el Anexo N° 04.

La codificación de los procedimientos la efectuará la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de acuerdo al siguiente formato: **"P-XXX.YY.YY.ZZ"**

"P": Indica la P como abreviatura de Procedimiento

"XXX": Indica el código del macroproceso.

"YY.YY": Indica el código del proceso de acuerdo a la matriz de despliegue del macroproceso desde el Nivel 1 hasta el nivel N-1 (Ver tabla N° 04 Matriz de despliegue de procesos como referencia)

"ZZ" Denota el número secuencial del procedimiento dentro del grupo de procedimientos que conforman el proceso N-1.

9.2.2. Etapa 2: Revisión

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto se encargará de revisar los aspectos técnicos en materia de gestión por procesos para brindar posteriormente su conformidad al procedimiento.

9.2.3. Etapa 3: Aprobación

Los procedimientos se aprueban por la máxima autoridad administrativa previa revisión y conformidad de los Dueños de Proceso y de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

9.2.4. Etapa 4: Publicación y Difusión

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto publicará en la Intranet y en el Portal Web Institucional; asimismo, en coordinación con la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional realiza la difusión al personal de PROINVERSIÓN a través de medios escritos, murales, correos electrónicos, sensibilizaciones., charlas, talleres o capacitaciones.

9.2.5. Etapa 5: Actualización

A iniciativa del Dueño del Proceso se solicitará la actualización del procedimiento a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, por cambios en sus actividades, funciones, entre otros, para tal efecto se deberá seguir lo establecido en los numerales 9.2.1., 9.2.2., 9.2.3. y 9.2.4. precedentes.

9.3. MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

El Manual de Gestión por Procesos se elabora para cada macro proceso identificado en el Mapa de Procesos de Nivel 0 teniendo en cuenta las siguientes etapas:

9.3.1. Etapa 1: Elaboración

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

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

El formato de carátula y estructura del Manual de Gestión por Procesos a emplearse en la entidad se pueden ver en el Anexo N° 02.

La codificación de los Manuales de Gestión por Procesos la efectuará la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de acuerdo al siguiente formato “**MGP.XXX**”

“**MGP**”: Indica la MGP como abreviatura de Manual de Gestión por Procesos

“**XXX**”: Indica el código del macroproceso.

9.3.2. Etapa 2: Revisión

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

9.3.3. Etapa 3: Aprobación

La máxima autoridad administrativa aprueba el Manual de Gestión por Procesos.

9.3.4. Etapa 4: Publicación y Difusión

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto publicará en la Intranet y en el Portal Institucional; asimismo, en coordinación con la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional realiza la difusión al personal de PROINVERSIÓN a través de medios escritos, murales, correos electrónicos, sensibilizaciones., charlas, talleres o capacitaciones.

9.3.5. Etapa 5: Actualización

Una vez identificada la necesidad de actualización, por causas atribuidas a la modificación del Mapa de Procesos de Nivel 0, cambios en la normatividad que regula el proceso, entre otras, el Dueño del Proceso solicitará la actualización del Manual de Gestión por Procesos a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Para tal efecto se deberá seguir lo establecido en los numerales 9.3.1., 9.3.2., 9.3.3. y 9.3.4. precedentes.

10. ANEXOS

Anexo N° 01: Estructura del Mapa de Procesos de Nivel 0.

Anexo N° 02: Estructura del Manual de Gestión por Procesos.

Anexo N° 03: Ficha del Proceso de Nivel 0, 1,...N-1.

Anexo N° 04: Estructura del Procedimiento.

Anexo N° 05: Tipo de letra en los documentos de gestión por procesos.

Anexo N° 06: Diagrama Causa – Efecto.

Anexo N° 07: Lluvia de Ideas.

Anexo N° 08: Ficha del Indicador de Procesos.

Anexo N° 09: Simbología para los Diagramas de Bloque y Diagramas de Proceso o Flujogramas.

Anexo N° 10: Ficha de Resultados del Indicador.

Anexo N° 11: Ficha de Oportunidad de Mejora.

ANEXO Nº 01: ESTRUCTURA DEL MAPA DE PROCESOS DEL NIVEL 0 (CARÁTULA)

MAPA DE PROCESOS DE NIVEL 0	Versión
	Vigencia
 ProlInversión Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú	

a.	Nombres y Apellidos	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

Control de Cambios

Versión	Descripción de Cambios (indicar sección de corresponder)	Resolución	Fecha

ANEXO N° 01: ESTRUCTURA DEL MAPA DE PROCESOS DE NIVEL 0 (CUERPO)

1. **Objetivo:** Propósito que se espera alcanzar con la elaboración del Mapa de Procesos de nivel 0.
2. **Alcance:** Debe indicarse que es de aplicación a todos los procesos institucionales de la entidad.
3. **Base Legal:** Descripción de la normatividad legal que sustenta la elaboración del documento.
4. **Definiciones y siglas:** Conceptos que se considera pertinente precisar a fin aclarar el contenido del procedimiento / Descripción de abreviaturas y acrónimos que se emplean en el documento.
5. **Determinación de los Procesos:** Deberá abarcar los siguientes acápite:
 - 5.1. Análisis del Propósito de PROINVERSIÓN
 - 5.1.1. Marco Legal de la Entidad: Descripción de la normatividad legal que sustenta la creación de la entidad, competencias, funciones, etc.
 - 5.1.2. Marco Estratégico: Descripción de los documentos que conforman el marco estratégico de la entidad.
 - 5.2. Identificación de los Servicios y Destinatarios de PROINVERSIÓN
6. **Identificación de los procesos de PROINVERSIÓN**
 - 6.1. Procesos Estratégicos.
 - 6.2. Procesos Misionales.
 - 6.3. Procesos de Soporte.
7. **Mapa de Procesos:** Diagrama de bloques en donde se muestra la representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos de la entidad.
 - 7.1. Lista de procesos de nivel 0 identificados.
 - 7.2. Alineamiento de los procesos con los objetivos estratégicos institucionales
8. **Fichas Técnicas de Procesos de Nivel 0:** Fichas de información correspondiente a cada uno de los procesos identificados en el Mapa de Procesos de acuerdo al Anexo N° 03.

ANEXO Nº 02: ESTRUCTURA DEL MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS (CARÁTULA)

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS	Código: MGP.XXX
	Versión
	Vigencia
Dueño del proceso:	
 ProInversión Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DEL PROCESO “NOMBRE DEL MACRO PROCESO”	

	Nombres y Apellidos	Cargo	Firma y Sello	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

Control de Cambios

Versión	Descripción de Cambios (indicar sección de corresponder)	Resolución	Fecha

ANEXO Nº 02: ESTRUCTURA DEL MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS (CUERPO)

1. **Índice:** Enumera de manera ordenada y secuencial el contenido del Manual.
2. **Objetivo:** Descripción detallada de la razón y propósito del documento. En esta sección se debe establecer claramente lo que se pretende lograr con la aplicación del documento desarrollado.
3. **Alcance:** Delimitación de los procesos que abarca el documento o las condiciones en las que se aplica el documento.
4. **Base Legal:** Se citarán aquellos dispositivos legales y normas administrativas que regulan en forma directa la ejecución del proceso.
5. **Definiciones y siglas:** Conceptos que se considera pertinente precisar a fin aclarar el contenido del manual / Descripción de abreviaturas y acrónimos que se emplean en el manual.
6. **Despliegue de Procesos:** Se presenta la matriz de despliegue de procesos, mostrando la desagregación del proceso de nivel 0 hasta el último nivel del proceso
7. **Fichas Técnicas de Procesos:** Se incluirán las fichas técnicas de procesos de nivel 0, 1, 2, hasta el último nivel N-1, de acuerdo al Anexo Nº 03.
8. **Inventario de Procesos:** Se incluirá el inventario de procesos del macroproceso.
9. **Diagramas de Bloques de Procesos:** Se incluirán los diagramas de bloques en donde se represente la interacción entre los procesos del macro proceso.
10. **Indicadores de Desempeño del Proceso:** Se incluirán las fichas de los indicadores de gestión del proceso de acuerdo al Anexo Nº 08.

ANEXO Nº 03: FICHA TÉCNICA DEL PROCESO DE NIVEL 0, 1,... N-1

 ProInversión <small>Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú</small>		FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0, 1,... N-1			
Nombre del Proceso	Nombre del proceso identificado y diferenciado de los demás.	Código	Código de identificación del proceso.	Tipo de Proceso	Naturaleza del proceso (Misional, Estratégico o Soporte).
Objetivo del Proceso	Es el fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso.				
Dueño del Proceso	Es quien tiene la responsabilidad y la autoridad definida para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto.				
Alcance	Unidades Organizacionales involucradas en la ejecución del proceso/ con qué actividad inicia y acaba.				
Indicador de Desempeño	Medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamiento o fenómenos a través de la comparación con periodos anteriores.				
Base Legal	Descripción de la Norma Legal que sustenta al proceso. (Sólo deberá mencionarse a las fuentes normativas que directamente sustentan el proceso).				

Proveedores	Entradas / Insumos	Proceso	Salidas / Productos	Receptor final del producto
Ciudadanos, instituciones, entidades, órganos, unidades orgánicas, o clientes de la entidad con necesidades que proporcionan entradas al proceso. Pueden ser proveedores externos o proveedores internos (otro proceso).	Elemento que representan las necesidades y expectativas de los clientes, las cuales ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Pueden ser tangibles o intangibles.	Nombre del Proceso (Contiene los procesos de nivel inferior).	Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad.	Persona, un grupo de personas, organización, otro proceso, entre otros que pueden recibir de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otras.
Controles	Actividades orientadas a la verificación del cumplimiento de los requisitos del producto			
Recursos	Elementos necesarios para la operación de los procesos.			
Recursos Humanos	Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico			
Instalaciones	Infraestructura física donde se ejecutan los procesos, que por defecto debería de incluir los servicios básicos para dicho fin (electricidad, servicios de agua, servicios de telefonía e internet, entre otros).			
Sistemas Informáticos	Sistema funcional integrado que permite a usuarios individuales obtener, compartir y gestionar información mediante una combinación específica de software y hardware, y de esta manera dar soporte a los procesos.			
Equipos	Equipamiento utilizado en la ejecución del proceso, por ejemplo: Computadoras personales, laptops, impresoras, escáner, entre otros.			

ANEXO N° 04: ESTRUCTURA DEL PROCEDIMIENTO (CARÁTULA)

PROCEDIMIENTO	Código: P- XXX-YY.YY.NN
	Versión:
	Vigencia:
Dueño del proceso:	
 ProInversión Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	

	Nombres y Apellidos	Cargo	Firma y Sello	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

Control de Cambios

Versión	Descripción de Cambios (indicar sección de corresponder)	Resolución	Fecha

ANEXO Nº 04: ESTRUCTURA DEL PROCEDIMIENTO (CUERPO)

1. **Objetivo:** Propósito que se espera alcanzar con la implementación del procedimiento.
2. **Alcance:** Áreas involucradas en el proceso e indicación de la actividad inicial y la actividad termina final del procedimiento.
3. **Base Legal:** Descripción de la Norma Legal que sustenta la ejecución del procedimiento. (Sólo deberá hacerse mención a las fuentes normativas que directamente sustentan el procedimiento).
4. **Definiciones y siglas:** Conceptos que se considera pertinente precisar a fin aclarar el contenido del procedimiento/ Descripción de abreviaturas y acrónimos que se emplean en el procedimiento.
5. **Responsabilidades (opcional):** Define las principales funciones que desempeña cada rol, respecto al documento, así como las obligaciones del personal que interviene en la implementación, vigilancia, supervisión, revisión, aprobación y aplicación de los procesos o las actividades descritas.
6. **Requisitos para iniciar el Procedimiento:**
 - 6.1. **Descripción del requisito:** Elemento de entrada que da inicio al procedimiento pudiendo ser, entre otros, formularios, denuncia, una solicitud, un escrito, un reclamo, una denuncia, etc.
 - 6.2. **Fuente/Proveedor:** Elemento de entrada que da inicio al procedimiento pudiendo ser, entre otros, formularios, denuncia, una solicitud, un escrito, un reclamo, una denuncia, etc.

Nº	Descripción del Requisito:	Fuente/Proveedor:

7. **Generalidades (opcional):** Aspectos importantes a tener en cuenta relacionados al desarrollo del proceso especificado en el documento. Asimismo, señala reglas que complementan la descripción del documento y que son necesarias para su aplicación.
8. **Secuencia de Actividades:** 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 o flujograma.

Nº	Actividad	UO / Ente	Cargo	Salidas /Producto	Usuario /Cliente

- a) **Nº:** Número secuencial que identifica la actividad del procedimiento
 - b) **Actividad:** Denominación de la actividad, de ser necesario el detalle de la misma.
 - c) **Unidad Organizacional (UO):** Sigla de la unidad organizacional que efectúa la actividad.
 - d) **Cargo:** Cargo del ejecutor de la actividad.
 - e) **Salidas/Productos:** Indicación de los productos o salidas que se obtendrán con la ejecución de la actividad.
 - f) **Usuario/Cliente:** Sigla de la unidad organizacional que recibe el producto o salida.
9. **Documentos que se generan:** Identifica y lista los registros o documentos que se generan en el desarrollo del procedimiento.
 10. **Proceso Relacionado:** Indicación del nombre del proceso del que se deriva el procedimiento.
 11. **Diagrama del Proceso o Flujograma:** Representación gráfica que describe la secuencia lógica e interacción de las actividades del proceso con el detalle de los roles que intervienen en el proceso.
 12. **Anexos (opcional):** Documentos, cuadros, esquemas que complementan el procedimiento.

**ANEXO Nº 04: ESTRUCTURA DEL PROCEDIMIENTO (EJEMPLO DE SECUENCIA DE
 ACTIVIDADES)**
Procedimiento ejemplo ficticio “Formulación del Plan Operativo Institucional POI”
Secuencia de Actividades

Nº	Actividad	UO / Ente	Cargo	Salidas /Producto	Usuario /Cliente
Inicio					
01	Elaborar la propuesta del Plan de Trabajo En base a la Guía del Planeamiento Estratégico Institucional, los plazos vigentes establecidos y los actores involucrados	OPP	Especialista en Planeamiento y Presupuesto	Propuesta de Plan de trabajo	CPE
02	Determina el Plan de Trabajo para la formulación del POI Elaborar y suscribir el acta de aprobación del Plan de Trabajo	CPE	Miembros del CPE	Plan de trabajo aprobado	OPP
03	Solicitar a los Coordinadores Administrativos las propuestas de actividades operativas, metas físicas y necesidades de bienes y servicios Emitir memorándum, correo electrónico, habilitar aplicativo SIGA Gestor.	OPP	Especialista en Planeamiento y Presupuesto	Memorándums; Correos electrónicos	CA
...				
10	Enviar propuesta de actividades operativas, metas físicas y necesidades de bienes y servicios Cambiar de estado a “Enviado” el registro del POI a través del SIGA Gestor	UOs	Coordinadores Administrativos		
11	Revisar información registrada en el aplicativo SIGA Gestor Validar concordancia de las actividades operativas, totales de programación financiera, entre otros aspectos ¿Hay observaciones? ➤ Si, ir a la actividad 12 ➤ No, ir a la actividad 13	OPP	Especialista en Planeamiento y Presupuesto		
12	Marcar registro como observado en el SIGA Gestor y coordinar con el Coordinador Administrativo y retornar a la Actividad 10	OPP	Especialista en Planeamiento y Presupuesto		
13	Consolidar información de todas las UOs	OPP	Especialista en Planeamiento y Presupuesto		
...				
35	Publicar el POI aprobado en el Portal Web Institucional	OPP	Especialista en Planeamiento y Presupuesto		
Fin					

Notas para la actividad: Para esta columna deberán contemplarse los siguientes aspectos:

- Antes de la primera y después de la última actividad deberá consignarse **“Inicio” y “Fin”** respectivamente.
- La denominación de la actividad deberá consignarse en negrita y deberá coincidir con la denominación empleada en el diagrama de proceso o flujograma.
- Debajo de la denominación de la actividad se podrá considerar (sin negrita):
 - En caso la actividad necesite ser detallada, el cómo se debe efectuar esta.
 - En caso se tenga un condicional, la descripción de la condición a evaluar y el número de actividad a la que deben remitirse.

ANEXO Nº 05: TIPO DE LETRA EN LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN POR PROCESOS

En el presente anexo se define la tipología y tamaño de letra a usarse en el Mapa de Procesos de Nivel 0, Manual de Gestión por Procesos y los procedimientos

- 1) El tipo de letra en los documentos deberá ser Arial.
- 2) El tamaño de letra deberá ser 10.
- 3) Para la etiqueta del tipo de documento en la carátula el tamaño deberá ser 11.
- 4) Para el título del documento consignado en la parte media de la carátula el tamaño de letra deberá ser 16.
- 5) Para los encabezados de páginas utilizados en el cuerpo de los documentos el tamaño de letra deberá ser 9.
- 6) En los pies de página utilizados en el cuerpo de los documentos se indicará el número de página en el formato "Página. N de M" y el tamaño de letra deberá ser 9.
- 7) En la carátula el logotipo de PROINVERSIÓN deberá estar centrado.

ANEXO Nº 06: DIAGRAMA CAUSA – EFECTO
(Diagrama de Ishikawa o Diagrama de espina de pescado)

1. ¿Qué es?

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

2. ¿Cuál es el objetivo?

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

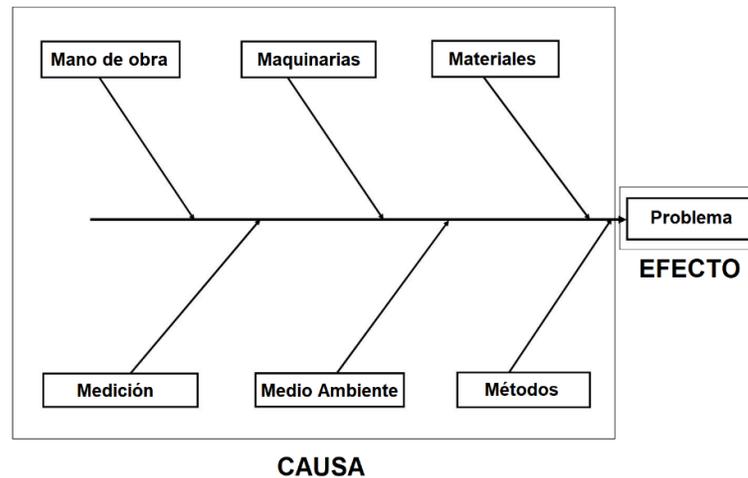
3. ¿Cuándo se utiliza?

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

4. ¿Cómo se elabora?

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

a) Usar la siguiente plantilla:



b) Los colaboradores designados desarrollarán el diagrama.

c) Nombrar a uno de los colaboradores para que lidere el uso del diagrama.

d) Identificar el problema y escribirlo en el casillero "Problema". El problema (o efecto), es la característica que queremos mejorar. Se debe describir de manera clara y concisa, para que la "lluvia de ideas" respecto a la causa de dicho problema genere la mayor cantidad de ideas.

e) Escribir las causas primarias que afectan a dicha característica. Cada una de estas causas representa a uno de los seis principales factores que afectan a los procesos:

- La mano de obra involucrada en el proceso: el recurso humano que participa en la ejecución del proceso.
- Las maquinarias del proceso: hardware y software, equipos, instrumentos, entre otros, que son utilizados para ejecutar el proceso.
- Los materiales que se usan en el proceso: insumos, información, entre otros, que ingresan al proceso.
- La medición de los procesos: indicadores, oportunidad y cantidad, entre otros que miden el proceso.

- El medio ambiente que rodea al proceso: factores externos, tales como el clima, el gobierno, el entorno, la sociedad, entre otros.
- Los métodos del proceso: conocimientos, documentos normativos, políticas, manuales, entre otros.

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

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

5. Errores que deben evitarse

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

ANEXO Nº 07: LLUVIA DE IDEAS**1. ¿Qué es?**

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

2. ¿Cuándo se usa?

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

3. ¿Cómo se elabora?**a) Fase de generación**

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

En esta fase, las ideas pueden recogerse de diversas formas.

b) Fase de aclaración

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

c) Fase de votación

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

d) Fase de ordenamiento

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

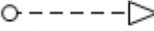
4. Consideraciones para tomar en cuenta

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

ANEXO Nº 08: FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

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

**ANEXO Nº 09: SIMBOLOGÍA PARA LOS DIAGRAMAS DE BLOQUES Y DIAGRAMAS DE PROCESO
 O FLUJOGRAMAS**

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

ANEXO Nº 10: FICHA DE RESULTADOS DEL INDICADOR

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

ANEXO Nº 11: FICHA DE OPORTUNIDAD DE MEJORA

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