



GUÍA PRÁCTICA PARA LA

GESTIÓN POR PROCESOS

EN LAS ENTIDADES DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Lineamientos N° 001-2025-PCM/SGP

Aprobado por:

Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 009-2025-PCM-SGP

Elaborado en base a:

N. T. N° 002-2025-PCM/SGP

Norma Técnica para la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría
de Gestión Pública



Gobierno del Perú

GUÍA PRÁCTICA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Editado por
Secretaría de Gestión Pública
Presidencia del Consejo de Ministros
Calle Schell 310 - piso 13,
Miraflores. Lima – Perú.

1era. edición
Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca
Nacional del Perú
N° 2025-09892



**GUÍA PRÁCTICA PARA LA
GESTIÓN POR PROCESOS
EN LAS ENTIDADES DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

PRESENTACIÓN

La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), pone a disposición de las entidades de la administración pública la presente guía práctica con la finalidad de facilitar la comprensión y la implementación de sus herramientas por parte de los servidores civiles a nivel nacional para que brinden bienes, servicios y regulaciones de calidad.

En el presente documento, los servidores civiles encontrarán la descripción amigable de las fases que comprenden el ciclo de la Gestión por Procesos, las definiciones de algunos conceptos clave, el correcto uso de los formatos y, principalmente, ejemplos prácticos y reales de bienes, servicios y regulaciones.

Estamos comprometidos a brindar a las entidades de administración pública las herramientas necesarias para la implementación de los medios para la modernización en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, a fin de lograr un Estado más inclusivo, eficiente y centrado a las personas, y, de esta manera, contribuir con la generación de valor público para las personas.

Juan Carlos Pasco
Secretario de Gestión Pública
Presidencia del Consejo de Ministros

CONTENIDO

ASPECTOS GENERALES	6
Objetivo	8
Marco normativo	8
Alcance	8
Gestión por Procesos	9
Ciclo de la Gestión por Procesos	11
METODOLOGÍA	13
Condiciones previas	14
Gobernanza de Gestión por Procesos	14
FASE 1 Identificación de productos y procesos	19
FASE 2 Implementación de los procesos	53
FASE 3 Evaluación de productos y procesos	57
FASE 4 Mejora de productos y procesos	62
GLOSARIO DE TÉRMINOS	70
ANEXOS	75



ASPECTOS GENERALES

DE LA NORMA TÉCNICA





ASPECTOS GENERALES

DE LA NORMA TÉCNICA

COMPRENDAMOS LOS CONCEPTOS
CON EJEMPLOS PRÁCTICOS



Objetivo

La Norma Técnica para la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública, en adelante norma técnica, tiene por objeto establecer disposiciones técnicas para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública, en sus tres niveles de gobierno.

Marco normativo

La **Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y sus modificatorias**, menciona como una de sus principales acciones la institucionalización de la evaluación de la gestión por resultados, a través del uso de recursos tecnológicos, la planificación estratégica y concertada, la rendición pública y periódica de cuentas y la transparencia.

El **Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública**, aprobado con Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, establece como un medio bajo su ámbito a la gestión de procesos, la misma que tiene como propósito organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales.

La **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030**, aprobado con Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, define como problema público “bienes, servicios y regulaciones que no responden a las expectativas y necesidades de las personas y a la creación de valor público” e identifica como una de sus causas indirectas las serias limitaciones para la implementación de la Gestión por Procesos en los tres niveles de gobierno.

Alcance

La norma técnica es de aplicación obligatoria para las siguientes entidades¹:

- El Poder Ejecutivo, incluyendo ministerios y organismos públicos descentralizados
- El Poder Legislativo
- El Poder Judicial
- Los Gobiernos Regionales
- Los Gobiernos Locales
- Los Organismos Constitucionalmente Autónomos
- Las demás entidades, organismos, proyectos especiales, y programas estatales
- Las personas jurídicas bajo el régimen privado que prestan servicios públicos o ejercen función administrativa

¹ Artículo 1 del Título Preliminar del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, aprobado mediante Decreto Supremo N° 004-2019-JUS.

Gestión por Procesos

La **Gestión por Procesos** es la forma de planificar, organizar, dirigir y controlar nuestras actividades de trabajo con un enfoque sistémico y transversal, es decir, lograr que las diferentes unidades de organización actúen como un ente unificado, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de las personas y crear valor público.



¿Por qué es importante implementar la Gestión por Procesos?

- ✓ Contribuye la calidad del producto (bien, servicio o regulación) que atiende las necesidades y expectativas de las personas.
- ✓ Contribuye a la toma de decisiones orientadas al logro de los objetivos de la entidad.
- ✓ Promueve la transparencia de las operaciones dentro de la entidad.
- ✓ Optimiza el uso eficiente de los recursos públicos desde su planificación orientada a resultados.
- ✓ Mejora la productividad de las entidades públicas, permitiendo identificar y desechar aquellas actividades que no agregan valor en el proceso de producción de bienes, servicios y regulaciones.
- ✓ Permite identificar oportunidades de mejora en los productos y procesos.

Ejemplos de los beneficios de gestionar por procesos:

Contribuye con la calidad del producto:

- ✓ La municipalidad emite las licencias de edificaciones dentro de los plazos establecidos en el TUPA.
- ✓ La provisión de desayunos escolares se efectúa en atención a las exigencias nutricionales establecidas por el MINSA y los atributos esperados por los alumnos.



Toma de decisiones orientadas al logro de objetivos:

- ✓ Producto del seguimiento al proceso de emisión de licencias, se identifica un incremento en la demanda y, en función a ello, se decide contratar más personal para asegurar el cumplimiento de los plazos.



- ✓ Del seguimiento a los indicadores de peso y talla de los escolares, se evidencia que los niños no están alcanzando las metas establecidas; por ello se inician las gestiones para la reformulación y fortalecimiento del desayuno escolar.



Promueve la transparencia de las operaciones:

- ✓ El proceso para la emisión de licencia de edificación establece las tareas a seguir por el servidor, disminuyendo su discrecionalidad y mitigando el riesgo de ocurrencia de errores.
- ✓ Procesos de compra y almacenamiento bajo control, permite la trazabilidad de los alimentos, alertando de aquellos en mal estado o por vencer.



Optimiza el uso eficiente de los recursos públicos:

- ✓ Se ha determinado que cada profesional puede atender hasta 20 solicitudes de licencia de edificación por día.
- ✓ Se cuentan con recursos para asegurar la entrega de mil vacunas a personas vulnerables durante el año 2025.



Mejora la productividad de las entidades públicas:

- ✓ En el proceso de provisión de desayunos escolares se elimina la entrega previa en almacén; ahora se entregarán en los centros educativos.



Permite identificar oportunidades de mejora:

- ✓ Trámites de duplicado de DNI o de actas de defunción se solicitan de manera virtual.
- ✓ Desayunos escolares fortificados con hierro.



Impacto positivo en el bienestar de las personas:

- ✓ Inicio de una construcción en la fecha prevista.
- ✓ Niños sanos que presentan mayor rendimiento físico y académico.
- ✓ Promoción del acceso a empleo a las personas con discapacidad.
- ✓ Inclusión del adulto mayor en actividades sociales.



¿Qué no es Gestión por Procesos?



- Mapear funciones y actividades sobre la base de la **capacidad instalada**, no a partir de un producto.
- Elaborar **diagramas de procesos** de lo que hace, sin considerar lo que se debe hacer.
- Generar **indicadores “inútiles”** que no se miden, reportan y no se utilizan para tomar decisiones.
- Emitir documentos que **duplican información** sobre la regulación de un proceso.
- Solicitar los presupuestos sobre la **base del histórico**, sin considerar la necesidad de productos y las brechas por cerrar.

La documentación **NO es el FIN.**

De otro lado, la Gestión por Procesos es importante para la adecuada implementación y desarrollo de otros sistemas administrativos o sistemas funcionales y materias de la administración pública. Ver más detalles en el [Anexo A](#).

Ciclo de la Gestión por Procesos

Cuando se gestiona por procesos en una entidad, la Alta Dirección y demás unidades de organización de la entidad adoptan decisiones basadas en los resultados de la medición de sus procesos y productos.

Para lograrlo se requiere un nivel de madurez y cultura de Gestión por Procesos arraigada en la institución, lo que se consigue con el desarrollo de un ciclo virtuoso que está compuesto por 4 fases continuas y permanentes:



Fuente: Adaptado del Ciclo de Deming (Deming, 1989 y Summer, 2006).

Conoce el propósito y las principales características de cada una de sus fases:

Fase	Propósito	Participantes	Documentación	Resultados
1. Identificación de productos y procesos	Identificar los bienes, servicios y regulaciones a ser entregados a las personas, los procesos que los generan y su caracterización.	Unidad de organización encargada de la Gestión por Procesos, Máxima autoridad administrativa, y dueños de procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Mapa de Procesos Institucional - Fichas de producto y proceso - Fichas de indicadores - Procedimientos 	El cumplimiento de esta fase se evidencia al verificar que los productos y procesos se encuentran previstos y vinculan con el PEI y POI.
2. Implementación de procesos	Difundir la documentación de procesos aprobada y entregar los productos bajo un enfoque de territorialidad.	Dueño del proceso	Registros que genera la ejecución de los procesos.	Esta fase es permanente.
3. Evaluación de productos y procesos	Verificar si los productos cumplen con los atributos para los que fueron diseñados y si los procesos cumplen con las metas previstas.	Dueño del proceso	Reportes que genera la medición de los indicadores de producto o proceso.	Su cumplimiento se evidencia con el alcance de metas y cumplimiento de los objetivos de la entidad, sobre la base de decisiones que fueron adoptadas en función a los resultados de las mediciones.
4. Mejora de productos y procesos	Optimizar los productos y procesos de forma que incrementen la satisfacción de las personas, atiendan sus necesidades y contribuyan al cierre de brechas, o crear nuevos productos que solucionen el problema público.	Dueño del proceso y Unidad de organización encargada de la Gestión por Procesos.	Mejora de productos o mejora de procesos (actualización de fichas de producto y proceso, y de Procedimientos).	Se evidencia cuando las personas perciben la mejora, por ejemplo, la entrega de un servicio en menor plazo, o cuando haya evidencia de la solución de un problema público.

El dueño del proceso es el responsable de la unidad de organización que ejecuta uno o más procesos.

METODOLOGÍA

EL PASO A PASO



Condiciones previas

Para implementar una gestión por procesos, se requiere mínimamente:

Compromiso de la Alta Dirección

El titular de la entidad, la máxima autoridad administrativa y demás órganos de primer nivel que conforman la Alta Dirección, deben manifestar su compromiso para gestionar en base a procesos, asegurando la disponibilidad de recursos y la declaración de los resultados que se esperan. Los memorandos, correos electrónicos y actas, constituyen evidencia de este compromiso, que se materializa con la toma de decisiones.

Contar con recursos

La entidad debe contar con los recursos presupuestarios, humanos, de infraestructura, sistemas informáticos y equipos tecnológicos, que aseguren la ejecución y sostenibilidad de los procesos y sus productos resultantes, conforme a lo previsto en los documentos de gestión del planeamiento institucional.

Sensibilización y compromiso de los servidores de la entidad.

Todos los servidores civiles deben conocer e interiorizar los beneficios y ventajas de la Gestión por Procesos, es decir, entender la importancia de gestionar en base a los resultados de la medición de los procesos y productos. Quienes lo entiendan, tendrán la capacidad de proponer y tomar decisiones para la generación de valor público.

Gobernanza de la Gestión por Procesos

¿Cómo se gobierna bajo una Gestión por Procesos?

La gobernanza es el conjunto de decisiones a ser adoptadas en cada instancia de la entidad, para que la organización cumpla con sus competencias, funciones y objetivos previstos para la implementación de la Gestión por Procesos.

Se garantiza asignando responsabilidades específicas en base a las competencias establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) o Manual de Operaciones (MOP).

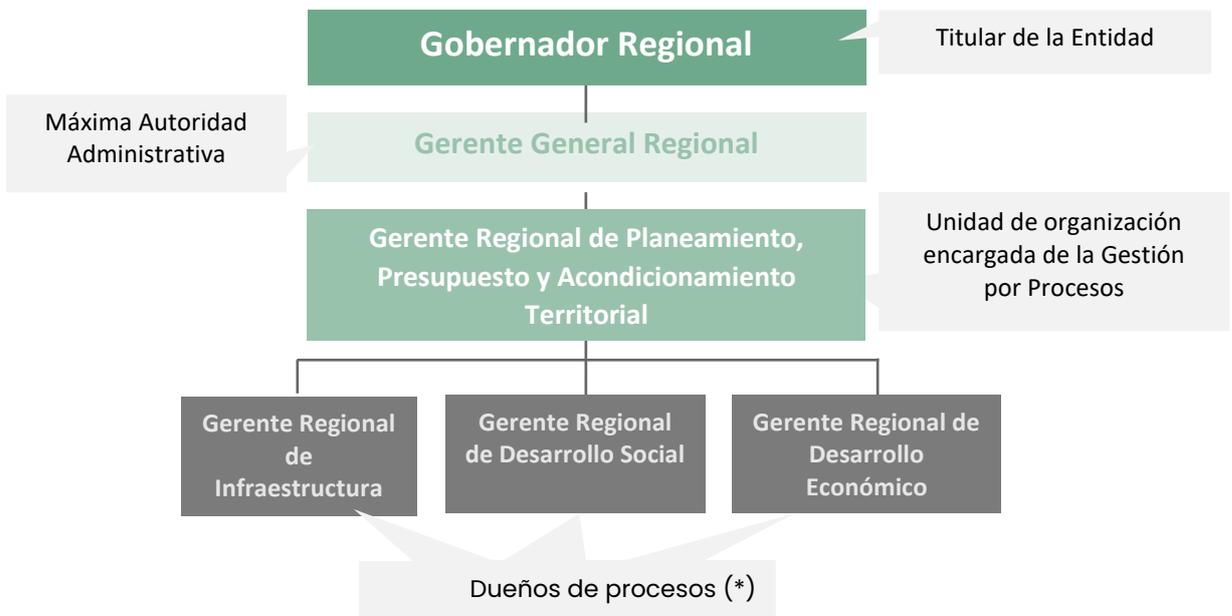
Conoce el modelo de gobernanza:



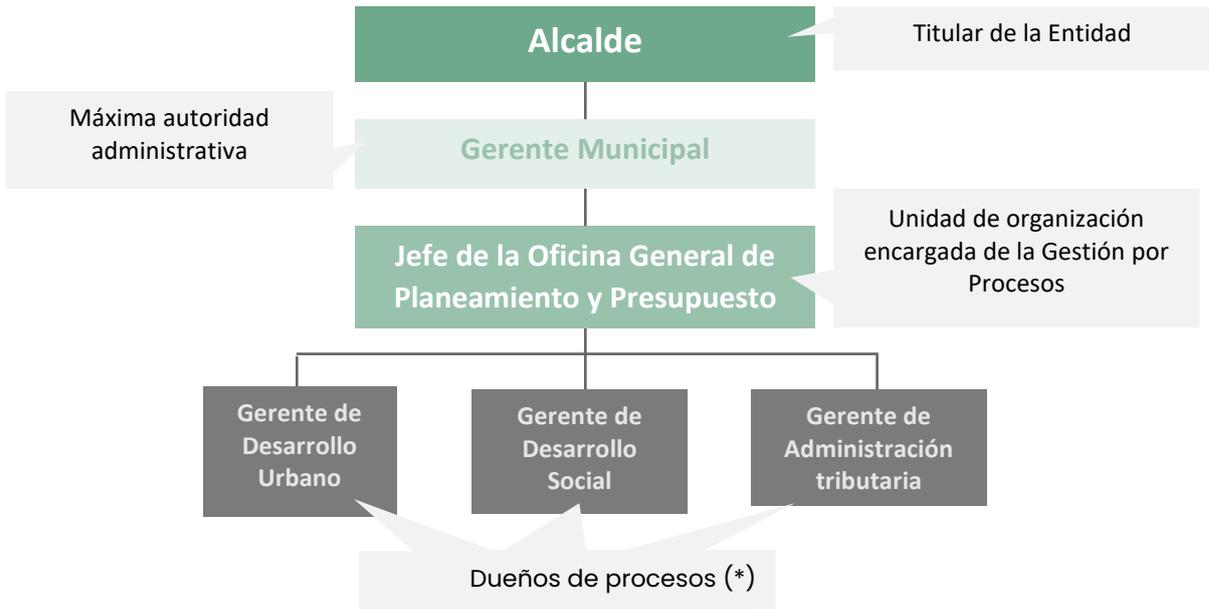
Tener en cuenta: No es necesario conformar un equipo de trabajo para la implementación de la norma técnica, ni formalizar las actividades con un plan de trabajo. La Gestión por Procesos es una forma ordenada de trabajar que debe integrarse a la cultura organizacional, no se cumple solo aprobando documentación.

Para graficarlo mejor, se muestran ejemplos de gobernanza de gestión por procesos para un Gobierno Regional y una Municipalidad.

Modelo de gobernanza en un Gobierno Regional



Modelo de gobernanza en una Municipalidad



(*) La entidad definirá al dueño de cada proceso en función a sus necesidades y en base a las disposiciones de sus respectivas leyes orgánicas.

Principales responsabilidades y ejemplos de cargos que se atribuyen a las instancias de la gobernanza por procesos:

Instancia	Responsabilidades	Cargos
Titular de la entidad	Brinda su compromiso y garantiza la implementación de la Gestión por Procesos en la entidad. Asimismo, adopta decisiones en base a los resultados de la Gestión por Procesos.	Ministro, presidente ejecutivo, jefe institucional director ejecutivo, gobernador regional, alcalde.
Máxima autoridad administrativa	Actúa como representante de la Alta Dirección. Aprueba y gestiona la publicación del Mapa de Procesos Institucional. Asimismo, supervisa la Gestión por Procesos en la entidad.	Secretario general, gerente general, director ejecutivo, gerente general regional, gerente municipal.
Unidad de organización encargada de la Gestión por Procesos	<p>Para todas las entidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proponer el Mapa de Procesos Institucional para su aprobación; así como comunicar el Mapa de Procesos Institucional aprobado a la SGP y registrar sus productos y procesos u otra información en los sistemas o medios que determine el ente rector. - Emitir opinión técnica en los aspectos que regula la presente norma técnica y previo a la aprobación de la documentación de Gestión por Procesos. - Brindar asistencia técnica para el diseño, implementación y mejora de productos y procesos; establecimiento de indicadores, en coordinación con la unidad de organización a cargo del planeamiento y presupuesto de la entidad; identificación de riesgos, en coordinación con 	Director o jefe de oficina de modernización, desarrollo institucional o la que haga sus veces.

	<p>la oficina de integridad y aquella a cargo de la implementación del sistema de control interno.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover el uso de herramientas de mejora continua y de plataformas o aplicativos tecnológicos en los procesos a nivel institucional. - Archivar y custodiar la documentación de los procesos aprobada. <p>Para los ministerios o Gobiernos Regionales: Responsabilidades con las unidades de organización encargadas de la gestión por procesos, de los organismos públicos, programas, proyectos especiales u órganos desconcentrados, bajo su ámbito:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absolver consultas, emitir opinión y brindar asistencia técnica en materia de Gestión por Procesos. - Sensibilizar a las entidades del sector o territorio en materia de Gestión por Procesos. - Establecer criterios, herramientas y formatos estándar, de ser necesario. - Revisar los productos para evitar duplicidad, así como la documentación de procesos, de solicitarse. - Promover y desarrollar actividades de articulación intrasectorial, intersectorial y entre niveles de gobierno. - Implementación de la Comunidad de Prácticas. 	
<p>Dueño del Proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar, implementar, controlar y mejorar los productos y procesos a su cargo. - Establecer los indicadores de los productos y procesos e identificar sus riesgos. - Revisar y aprobar la documentación de los procesos a su cargo, así como gestionar su actualización. - Garantizar la entrega de productos de acuerdo a lo planificado, gestionando la disponibilidad de recursos y adopción de herramientas tecnológicas necesarias. - Resolver los casos de controversia en su interpretación. 	<p>Director general, director, gerente regional, director regional, gerente, subgerente.</p>

El rol más importante en la gobernanza por procesos, es el dueño del proceso.

¿Cómo se identifican a los dueños de los procesos?



Dueño del Proceso: Persona que ocupa el cargo y tiene la responsabilidad de conducir la unidad de organización que lo ejecuta y garantiza que el producto sea entregado según las necesidades y expectativas de las personas, entidades o unidades de organización. Consultar el ROF o MOP.

Para identificarlos, se requiere conocer el producto, proceso y unidad de organización a cargo de su entrega, por ejemplo:

Entidad	Consejo Nacional de Personas con Discapacidad	Contraloría General de la República
Producto	Registro Nacional de la Persona con Discapacidad	Informe de Control Posterior.

Proceso	Administración del Registro Nacional de la Persona con Discapacidad	Servicio de Control Posterior.
Unidades de organización	Subdirección de Registro e Intervenciones en Discapacidad, Subdirección de Seguimiento de Políticas y Generación de Evidencia y Dirección de Prevención y Protección Integral	Gerencia de Control de Servicios Públicos Básicos, Gerencia de Control Político, Institucional y Económico, Gerencia de Control de Megaproyectos, Gerencias Regionales de Control
Dueño del Proceso	Subdirección de Registro e Intervenciones en Discapacidad	Vicecontraloría de Control Sectorial y Territorial.
Motivo	Responsable de la materia	Responsable superior jerárquica



¿Un proceso puede tener más de un dueño?



No. Es probable que varias unidades de organización participen, en el marco de sus competencias, en un mismo proceso; pero solo debe existir un dueño, lo que le corresponde a la unidad de organización que tiene a su cargo la competencia, funciones o materia; o de la cual dependen las unidades de organización que ejecutan el proceso.

Recuerda que el dueño se encuentra en la capacidad de proponer cambios en todo el proceso.



FASE 1

Identificación de productos
y procesos



Fase 1: Identificación de productos y procesos



Actividad 1: Identificar productos

En primer lugar, se debe conocer la definición y clasificación de los productos.

¿Qué se entiende por producto?



Producto: Son los bienes, servicios o regulaciones, resultante de los procesos, entregados a las personas, a una entidad o a una unidad de organización, con el propósito de implementar los objetivos de política pública y crear valor público.

¿Cómo se clasifican los productos?

- **Bienes:** Productos tangibles que responden a las necesidades de las personas y son entregadas por las entidades públicas según sus funciones.



DNI electrónico



Libros



Licencia de conducir

- **Servicios:** Productos intangibles que responden a las necesidades de las personas y son entregados por las entidades públicas según sus funciones.



Atención médica efectuada



Servicio de barrido y limpieza de espacios públicos



Acciones de sensibilización en materia de riesgos de desastres

- **Regulaciones:** Instrumentos que establecen o desarrollan los contenidos de las políticas públicas a través de un conjunto de reglas dirigidas a mejorar la eficiencia de los mercados, generar bienestar social, u optimizar el funcionamiento de la administración pública.



Ordenanzas



Reglamento de tránsito

Son redactados de las siguientes formas:

Sustantivo

Ejemplo: *libro, DNI*

Acción

(Sustantivo derivado de verbo)



Sujeto

(donde recae la acción)

Ejemplo: *Atención médica, servicio de formación académica, servicio de barrido y limpieza de espacios públicos, acciones de sensibilización en materia de riesgos de desastres, asistencia técnica en materia de contrataciones públicas.*



Tener en cuenta: Todo producto es resultado de un proceso. En ocasiones, la entidad puede brindar un servicio que incluye la entrega de un bien. Por ejemplo, la “Provisión de desayunos escolares” o la “Emisión de licencia de edificación”. Los procedimientos administrativos del Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA también son productos.

Criterios para una adecuada identificación de productos



- ✓ **Contribuye a la solución de un problema público;** que tiene como beneficiario principal a las personas y la creación de valor público.
- ✓ **Atiende las necesidades y expectativas de las personas;** lo que debe ser comprobado con los resultados de la medición de indicadores.
- ✓ **Diseñado en el marco de funciones sustantivas;** lo que implica que estén legalmente habilitados con norma sustantiva con rango de Ley.
- ✓ **Contribuyen al cumplimiento de la misión, estrategia, objetivos y metas de la entidad;** pues son resultado de sus procesos misionales.

- ✓ **Su entrega es permanente;** salvo modificación de las normas sustantivas de la entidad, nuevos encargos u otras disposiciones legales distintas que le apliquen.

Asimismo, es importante evitar la “Duplicidad” de los productos, es decir, que los productos que ofrece una entidad no pueden ser los mismos de otra entidad. Para verificarlo, se deben revisar los documentos de planeamiento, el Mapa de Procesos Institucional u otros de gestión de otras entidades.



¿Qué debo hacer en caso identifique una aparente duplicidad de productos entre dos entidades?



Se deberá realizar las coordinaciones con el sector o, en su defecto, con la PCM a fin de delimitar cual es la entidad competente y, de corresponder, redefinir el producto a fin de evitar situaciones de duplicidad.

¿Cuándo corresponde producir y entregar un producto?

En primer lugar, se debe identificar un problema público a abordar, por ejemplo, “inadecuada gestión del medio ambiente”, “inseguridad ciudadana”, “inadecuadas condiciones de salud”, entre otros.



Problema público: Es la diferencia entre una situación actual y una situación deseada, propia de las personas o de su entorno, y que representa una necesidad colectiva, una carencia o una insatisfacción identificable directamente o a través de elementos que la exteriorizan, y ante las cuales se busca una solución.

Para el problema público “inadecuada gestión del medio ambiente”, se tienen diversos actores que intervienen, como el Ministerio del Ambiente (MINAM), el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), el Ministerio de Salud (MINSA), el Gobierno Regional, la Municipalidad Provincial, la Municipalidad Distrital, entre otros.

Al respecto, es importante verificar cuáles son las competencias de cada entidad establecidas en sus leyes o normas con rango de ley, así como su Reglamento de Organización y Funciones (ROF) o Manual de Operaciones (MOP); y, a partir de ello, identificar los productos que contribuyen con la solución del problema público.

A continuación, se aprecia algunos ejemplos de productos y su marco normativo.

Matriz para identificar productos en el marco de las competencias de la entidad			
Entidad	Norma sustantiva	Disposición de la norma	Producto(s)
Ministerio del Ambiente	Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo	Artículo 4°. Competencias exclusivas del Poder Ejecutivo 1. Diseñar y supervisar políticas nacionales y sectoriales, las cuales son de cumplimiento obligatorio por todas las entidades del Estado en todos los niveles de gobierno.	Políticas públicas y regulaciones en materia ambiental
	Decreto Legislativo N° 1013, Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente	Artículo 6.- Funciones generales 6.1 Funciones rectoras: a) Formular, planificar, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar la política nacional del ambiente aplicable a todos los niveles de gobierno. c) Coordinar la implementación de la política nacional ambiental con los sectores, los gobiernos regionales y los gobiernos locales.	
Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental	Ley N° 29325, Ley del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental	Artículo 11º.- Funciones generales Son funciones generales del OEFA: a) Función Evaluadora: comprende las acciones de vigilancia, monitoreo y otras similares que realiza el OEFA, según sus competencias, para asegurar el cumplimiento de las normas ambientales.	Servicios de vigilancia y monitoreo ambiental
Municipalidad	Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades	Art. 80. Saneamiento, salubridad y salud 2.1. Administrar y reglamentar directamente o por concesión el servicio de agua potable, alcantarillado y desagüe, limpieza pública y tratamiento de residuos sólidos, cuando por economías de escala resulte eficiente centralizar provincialmente el servicio.	Servicios de agua potable, alcantarillado y desagüe
	Decreto Legislativo N° 1278, que aprueba la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos, y su reglamento aprobado con Decreto Supremo N° 014-2017-MINAM	Art. 24. Municipalidades Distritales 24.1 Las Municipalidades Distritales en materia de manejo de residuos sólidos son competentes para: a) Asegurar una adecuada prestación del servicio de limpieza, recolección y transporte de residuos en su jurisdicción, debiendo garantizar la adecuada disposición final de los mismos.	Servicios de limpieza pública y tratamiento de residuos sólidos
Contraloría General de la República	Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República	Artículo 22.- Atribuciones i) Efectuar las acciones de control ambiental y sobre los recursos naturales, así como sobre los bienes que constituyen el Patrimonio Cultural de la Nación (...).	Servicio de Control Posterior

¿Cómo vinculamos los productos con el planeamiento institucional?



Acciones Estratégicas Institucionales: De acuerdo con el CEPLAN, son iniciativas del planeamiento estratégico que se concretan en productos que la entidad entrega a las personas, tomando en cuenta sus competencias y funciones, así como el diagnóstico institucional, su misión y prospectiva.

Los productos identificados deben estar vinculados a las Acciones Estratégicas Institucionales del PEI, cumpliendo las características establecidas por el CEPLAN:

- Representan productos en la cadena de resultados.
- Contribuyen al logro de los objetivos estratégicos institucionales.
- Contribuyen a las políticas nacionales, vinculándose con sus servicios.

Esta articulación de la Gestión por Procesos con el Planeamiento Estratégico conseguirá asegurar que los productos tengan un presupuesto asignado y, en consecuencia, garantizará su entrega a las personas. Revisar el PEI y POI vigente.

Regresando al problema público “inadecuada gestión del medio ambiente”, los productos “Servicios de limpieza pública y tratamiento de residuos sólidos”, identificados para una Municipalidad, se vinculan con los siguientes Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI), Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) y Actividades Operativas (AO):

EI/AEI/AO	Tipo de OEI/AEI	Código	Denominación de OEI / AEI / AO
OEI	I	OEI.04	Promover condiciones ambientales saludables y sostenibles para la población local.
AEI	I	AEI.04.02	Gestión de los residuos sólidos de manera integral en beneficio de la población local
AO	I	AO.04.02.01	Educación y sensibilización a la población en materia de residuos sólidos
AO	I	AO.04.02.02	Almacenamiento, barrido de calles y limpieza de espacios públicos
AO	I	AO.04.02.03	Recolección y transporte de residuos sólidos municipales
AO	I	AO.04.02.04	Valorización de residuos sólidos municipales
AO	I	AO.04.02.05	Tratamiento y disposición final de residuos sólidos municipales

Fuente: “[Matriz estándar PEI y POI para Gobiernos Locales - Versión 02](#)”

En el siguiente cuadro se pueden apreciar más ejemplos de productos y su articulación con el planeamiento institucional.

Matriz de articulación de productos con acciones estratégicas			
Producto	¿parte de una norma sustantiva?	Objetivo o acción estratégica relacionada (*)	Necesidades y expectativas de las personas
Registro Nacional de la Persona con Discapacidad	Ley General de la Persona con Discapacidad	Transformación digital para integrar la información estadística y administrativa sobre la situación de las personas con discapacidad	Falta de oportunidades y accesibilidad para personas con discapacidad
Servicio de admisión universitaria	Ley Universitaria	Garantizar la formación educativa de calidad e inclusiva de las personas	Adquirir conocimientos y mejorar su competitividad laboral
Servicio de barrido y limpieza de espacios públicos	Ley Orgánica de Municipalidades y Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos	Promover condiciones ambientales saludables y sostenibles para la población local	Contar con una ciudad limpia y libre de residuos sólidos
Servicio de Control Concurrente	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República	Enfoque de control integral con énfasis en el control preventivo para hacer frente a la corrupción y la inconducta funcional	Contar con obras públicas saneadas y conforme a expedientes técnicos que cumplan su finalidad pública

Valores referenciales para fines del ejemplo.

(*) La acción estratégica institucional es tomada del PEI.

¿Qué no es un producto?



- **Los proyectos de documentos**, por ejemplo, proyecto de ROF. El producto sería el documento aprobado, es decir, el Reglamento de Organización y Funciones.
- **Los planes**, como el plan de gobierno digital o plan de comunicaciones. Son productos los resultados de estos planes, como los servicios digitalizados o campañas comunicacionales ejecutadas.
- **Los reportes o actos resolutivos**. Los productos serían la “Asistencia técnica” que se evidencia con el reporte de asistencia técnica o la “Norma legal” que requiere una resolución ministerial que la aprueba.
- **Los sustantivos “Promoción”, “Fomento” o “Contribución”**, por no ser específicos ni poder demostrar la atención de necesidades y expectativas de las personas. Algunos productos serían la “Asistencia técnica” o “Campañas y eventos de promoción”.
- **El sustantivo “Gestión”**, se utiliza para denominar un proceso. Algunos productos serían “Servicio de barrido y limpieza pública”, “Servicio de recojo de residuos sólidos” y “Disposición final de residuos sólidos”.

Caracterización de productos

Para culminar con la identificación de los productos, se debe determinar sus atributos.



Atributo: Característica del producto que impacta de manera directa en la atención de las necesidades y expectativas de las personas.

Estos se clasifican de dos formas:

- a) **Atributos de calidad:** Son aquellos que impactan en la satisfacción de las personas.

Ejemplos: cumplimiento de plazos de atención, oportunidad de la información, amabilidad en atención, ilustraciones de un libro escolar, sabor de bebida fortificada, entre otros.



Calidad de los productos: Medida en que los productos cumplen con los atributos con los que fueron diseñados para resolver un problema público que atienda las necesidades y expectativas de las personas.

[Norma Técnica N° 001-2022-PCM-SGP, Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios del Sector Público](#)

- b) **Atributos establecidos por los entes rectores:** Son aquellos cuya prioridad es la de solucionar un problema público, que prevalece a la satisfacción de las personas.

Ejemplos: nivel nutricional en alimentos para combatir la anemia, contenido de calidad de plan lector, condiciones de salubridad en programa de vacunación, entre otros.



A diferencia de los atributos de calidad, en estos no prevalece el nivel de satisfacción por percepción de la persona. Por ejemplo, si le preguntamos a un niño si le gusta el “snack de sangrecita”, probablemente responda que “no”. Sin embargo, su el cumplimiento de su atributo “nivel nutricional”, establecido por el MINSA en base a evidencia, contribuirá a la disminución de la anemia (problema público).

De acuerdo con la [Norma Técnica N° 001-2022-PCM-SGP “Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios del Sector Público”](#), los conductores son atributos medibles presentes en la provisión de las intervenciones públicas que impactan de manera directa en la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, así como en el desempeño de la gestión interna, por ejemplo, el trato, la información, el tiempo y la accesibilidad.

Del mismo modo, la [Directiva N° 003-2024-PCM/SGP “Directiva para mejorar la atención al ciudadano en las entidades de la administración pública”](#), plantea algunos conductores que impactan en la satisfacción de los ciudadanos durante un proceso de atención.

Ejemplos de productos y sus atributos:

Producto	Tipo de producto	Atributo(s) del producto	Tipo de atributo	Valor esperado	Persona que recibe el producto
Atención médica preventiva	Servicio	Tiempo de atención médica	De calidad	No mayor de 1 hora	Paciente médico
Educación primaria	Servicio	Calidad del servicio	Establecido por ente rector	Tres ciclos académicos	Estudiantes matriculados
DNI electrónico	Bien	Nivel de seguridad	De calidad	Contar con chip criptográfico certificado	Persona natural
Desayuno escolar	Bien	Nivel nutricional	Establecido por ente rector	>76Kcal >33% proteínas Vitaminas D y B12	Niños en condición de vulnerabilidad

Nota: Los valores son referencial solo para fines de ejemplo.

Los atributos están definidos en las normas y documentos técnicos que rigen los bienes, servicios y regulaciones a cargo de las entidades públicas. Se pueden establecer atributos adicionales de acuerdo a las características del territorio o población objetivo.

Producto	Persona que recibe el producto	Atributo(s) principal	Factor	Atributo(s) adicional(es)
Desayuno escolar	Niños en condición de vulnerabilidad	Nivel nutricional	Geográfico	Insumos originarios de la región
			Demográfico	De fácil digestión
			Geográfico	Ingredientes no perecibles



Tener en cuenta: Es responsabilidad del dueño de proceso determinar los atributos del producto al momento de caracterizarlo. Los atributos pueden definirse en la “Ficha de producto y proceso” o generar otros registros.

Fase 1: Identificación de productos y procesos



Actividad 2: Determinar procesos



Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan y que agregan valor, las cuales transforman elementos de entrada en productos.

¿Cómo se clasifican los procesos?

De acuerdo al tipo:

- **Misionales:** Se encargan de elaborar los productos previstos por la entidad, por lo que tienen una relación directa con las personas que los reciben.
Ejemplo: *Gestión de los residuos sólidos, gestión de la formación profesional, atención de salud especializada.*
- **De apoyo o de soporte:** Proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la entidad.
Ejemplo: *Gestión de los recursos humanos, gestión del abastecimiento.*
- **Estratégicos:** Definen las políticas, planeamiento, estrategias, objetivos y metas para la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento.
Ejemplo: *Gestión de la modernización, planeamiento estratégico.*

De acuerdo al nivel:

- El nivel 0, también llamado Macroproceso, es el nivel más agregado. Luego se va desagregando en nivel 1, nivel 2 hasta el último nivel.
Ejemplo: *Nivel 0 Gestión del medio ambiente, Nivel 1 Gestión de los residuos sólidos, Nivel 2 (último nivel) Barrido y limpieza pública.*

Son redactados de las siguientes formas:



Ejemplo: *Gestión de medio ambiente, Administración financiera, Barrido y limpieza pública, Asesoramiento en materia de contrataciones públicas.*

Algunas consideraciones antes de empezar:

1. En el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, la presente guía se enfoca en los productos previstos por la entidad y en los procesos misionales que los generan.
2. La determinación de procesos también comprende a los resultados (productos) de los procesos estratégicos y de apoyo, los cuales contribuyen indirectamente con la atención de las necesidades de las personas.
3. Como primer paso, la unidad de organización encargada de la Gestión por Procesos debe enfocarse solo en los procesos más agregados (de nivel cero); dejando a los dueños de los procesos la determinación de los niveles más desagregados.

Criterios para determinar los procesos misionales nivel cero (0)



- ✓ Deben enmarcarse en las competencias y funciones de la entidad, según sus normas sustantivas.
- ✓ Deben estar orientados a generar productos que atiendan las necesidades y expectativas de las personas.
- ✓ Debe contribuir con un objetivo estratégico institucional del PEI.

Considerar los siguientes elementos, para una adecuada identificación de los procesos misionales de nivel cero (0):

<p>1. Nombre del proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> Debe usar un acción derivada de verbo + sujeto o materia. Ser claro, técnico y alineado con la misión institucional. 	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> “Gestión de la vigilancia epidemiológica nacional” “Supervisión del cumplimiento ambiental”
<p>2. Objetivo del proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> Describe para qué existe el proceso y por qué agrega valor. Debe ser claro y orientado a la entrega del producto. 	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> “Producir información epidemiológica basada en evidencia para apoyar la toma de decisiones en salud pública”.
<p>3. Productos</p> <ul style="list-style-type: none"> Bienes, servicios o regulaciones. 	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Boletín epidemiológico nacional

4. Receptores del producto

Se define quién se beneficia directamente del producto.

Ejemplos:

Ciudadanos
MINSA
Entidades regionales
Otros sectores del Estado

5. Base normativa

Se vincula el proceso con su norma sustantiva (Ley, Reglamento, Directivas, otros).

Ejemplos:

Ley N.º 27657 – Ley del Ministerio de Salud
DS N.º 010-2012-SA – ROF del INS

Regresando al ejemplo del problema público “inadecuada gestión del medio ambiente” para una municipalidad, se determina el siguiente proceso de nivel cero (0):

Producto(s) nivel 0	Proceso nivel 0	Planeamiento institucional
<ul style="list-style-type: none"> Servicios de agua potable, alcantarillado y desagüe Servicios de limpieza pública y tratamiento de residuos sólidos 	Gestión del medio ambiente	OEI.04 Promover condiciones ambientales saludables y sostenibles para la población local

Más ejemplos de procesos misionales de nivel cero (0):

Norma sustantiva	Producto	Proceso misional nivel 0
Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo	Políticas públicas y regulaciones	Diseño de políticas públicas y regulaciones
Ley N° 29325, Ley del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental	Servicios de vigilancia y monitoreo ambiental	Evaluación ambiental
Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades	Servicios de agua potable, alcantarillado y desagüe Servicios de limpieza pública y tratamiento de residuos sólidos	Gestión del medio ambiente
Decreto Legislativo N° 1278, Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos		
Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República	Servicio de Control Posterior	Realización de los servicios de control y servicios relacionados



Tener en cuenta: Los procesos misionales de nivel 0 son permanentes y solo podrían variar si se modifican las normas sustantivas de la entidad, o si esta recibe, de manera expresa, nuevos encargos por ley o norma con rango de ley, que impacten en sus procesos o determinen nuevos procesos de nivel 0.

Determinación de los procesos estratégicos y de apoyo o soporte

Junto con los procesos misionales, se deben determinar los procesos estratégicos y los procesos de apoyo o soporte de nivel cero (0). Para ello, se debe considerar lo dispuesto por los entes rectores de los sistemas administrativos o sistemas funcionales, de corresponder.

A continuación, se exponen algunos ejemplos de estos procesos.

Sistema	Ente rector	Normativa	Proceso nivel 0
Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública	Secretaría de Gestión Pública de la PCM	Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, y Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública	Gestión de la Modernización
Sistema Nacional de Abastecimiento	Dirección General de Abastecimiento del MEF	Decreto Legislativo N° 1439, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Abastecimiento, y su Reglamento	Gestión del Abastecimiento
Sistema Nacional de Transformación digital	Secretaría de Gobierno y Transformación Digital de la PCM	Decreto de Urgencia N.° 006-2020 que crea el Sistema Nacional de Transformación Digital	Gestión de las Tecnologías de Información

¿Qué no es un proceso?



- Actividades que se realizan para responder pedidos de información de la Contraloría General de la República o de la Fiscalía de la Nación, por ejemplo, “Atención de pedidos de información”.
- Funciones establecidas en los documentos de gestión organizacional, por ejemplo, “Emitir opinión legal” o “Emitir actos resolutivos en materia de su competencia”.
- Acciones o tareas específicas de un proceso que no agregan valor, por ejemplo, “Elaborar reporte”, “Emitir opinión legal”, “Suscribir contrato” o “Derivar expediente”.

Elaboración del inventario de productos y procesos

El inventario de productos y procesos muestra la relación de todos los bienes, servicios y regulaciones que entrega la entidad a las personas. Su identificación y publicación es importante a fin de evitar duplicidad con los productos de otras entidades. Contiene:

- Productos: Nombre del producto con marco normativo habilitante.
- Proceso: Nombre del proceso de nivel 0.
- Código del proceso: Debe iniciar con la letra “M” si es un proceso misional, “E” si es estratégico, y “S” si es de apoyo o soporte, seguido de una numeración correlativa.

El Anexo 1 de la Norma Técnica muestra un modelo de inventario de productos y procesos en versión editable, que puede descargarse [aquí](#).

A continuación, se muestran ejemplos de inventario de productos y procesos (estratégicos, misionales y de soporte o apoyo) y sus principales elementos, de un organismo público y una municipalidad.

Ejemplo de inventario de productos y procesos misionales de un organismo público

N°	Producto del proceso	Código del proceso	Proceso Nivel 0
	Normas y lineamientos técnicos en materia de discapacidad	M1	Investigaciones y diseño de políticas públicas y regulaciones en materia de discapacidad
	Investigaciones en materia de discapacidad		
	Asistencias técnicas a las entidades públicas y privadas en sensibilización y concientización en materia de derechos a las personas con discapacidad	M2	Fortalecimiento de capacidades y concientización social de los derechos de las personas con discapacidad
	Fortalecimiento de capacidades técnicas productivas en las personas con discapacidad		
	Opinión técnica especializada en materia de discapacidad	M3	Promoción de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad
	Administración del Observatorio Nacional en Discapacidad		
	Seguimiento, acompañamiento y evaluación de la política nacional	M4	Seguimiento y evaluación de políticas públicas y regulaciones en materia de discapacidad

Nota: Información referencial solo muestra algunos productos y procesos para fines del ejemplo.

Ejemplo de inventario con productos y procesos misionales de una municipalidad

N°	Producto del proceso	Código del proceso	Proceso Nivel 0
	Normas municipales	M1	Producción normativa
	Servicio de seguridad ciudadana	M2	Seguridad ciudadana
	Campañas de sensibilización en seguridad ciudadana		
	Atención a personas o grupos vulnerables afectadas por la ocurrencia de una emergencia o desastre	M3	Gestión del riesgo de desastres
	Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones posterior al inicio de actividades		
	Servicio de barrido y limpieza de espacios públicos	M4	Gestión del medio ambiente
	Servicio de agua potable		
	Licencia de Funcionamiento para Edificaciones Calificadas con Nivel de Riesgo Bajo	M5	Desarrollo económico
	Autorización para la ubicación de elementos de publicidad exterior		
	Actividades físicas, recreativas, lúdica y artística	M6	Desarrollo social
	Matrimonio civil		
	Fiscalización tributaria	M7	Gestión tributaria

Nota: Información referencial solo muestra algunos productos y procesos para fines del ejemplo.

Ejemplo de inventario con productos y procesos estratégicos y de soporte

N°	Producto del proceso	Código del proceso	Proceso Nivel 0
	Reglamento de Organización y Funciones-ROF	E2	Gestión de la Modernización
	Mapa de Procesos Institucional		
	(...)		
	Presupuesto Analítico de Personal - PAP	S3	Gestión de Recursos Humanos
	Contratación de servidores civiles		
	Evaluación de rendimiento		
	(...)		
	Cuadro Multianual de Necesidades (CMN)	S1	Gestión del Abastecimiento
	Bien adquirido		
	Bien patrimonial puesto a disposición final		
	Servicios digitales	S4	Gestión de las tecnologías de la información
	Soporte técnico		

Nota: Información referencial solo muestra algunos productos y procesos para fines del ejemplo.



Tener en cuenta: Es importante que se asigne una codificación a los procesos de la entidad para llevar un control y que estos no se dupliquen, así como para su actualización y gestión de versiones.

¿Cómo se relacionan los procesos?

El diagrama del mapa de procesos es la representación gráfica que muestra la interacción de todos los procesos de nivel 0 de la entidad. Es útil para apreciar, de manera rápida, qué procesos podrían verse afectados al momento de plantear cambios.

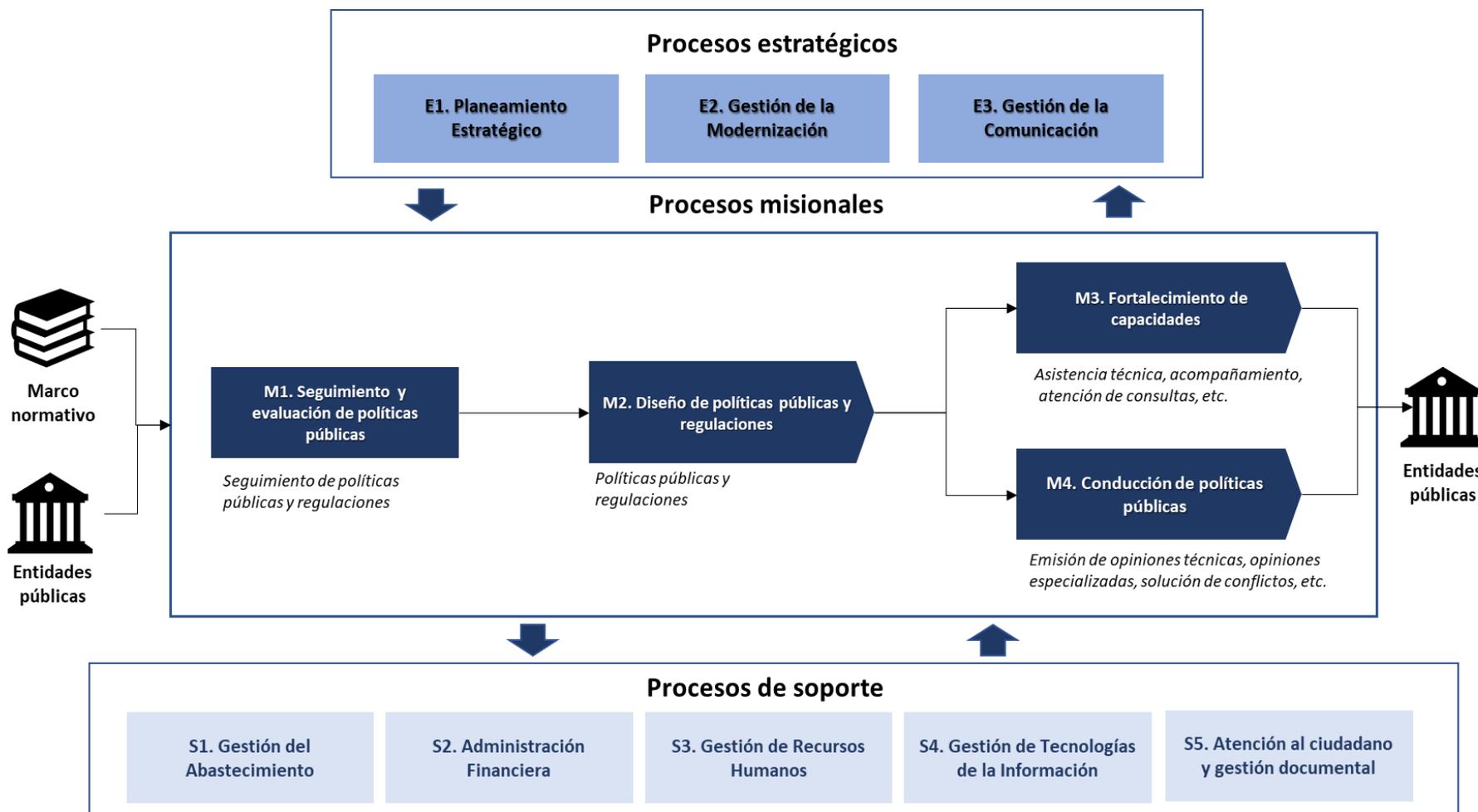
Entre los principales elementos que se muestran en el diagrama se encuentran:

- Procesos: Agrupados en estratégicos, misionales y de soporte o apoyo.
- Productos: Para los procesos misionales debe mostrarse la interacción de los procesos y sus productos a través de flechas.
- Personas: Se debe representar la atención de las necesidades y expectativas de las personas, organizaciones u otras partes interesadas de la entidad.

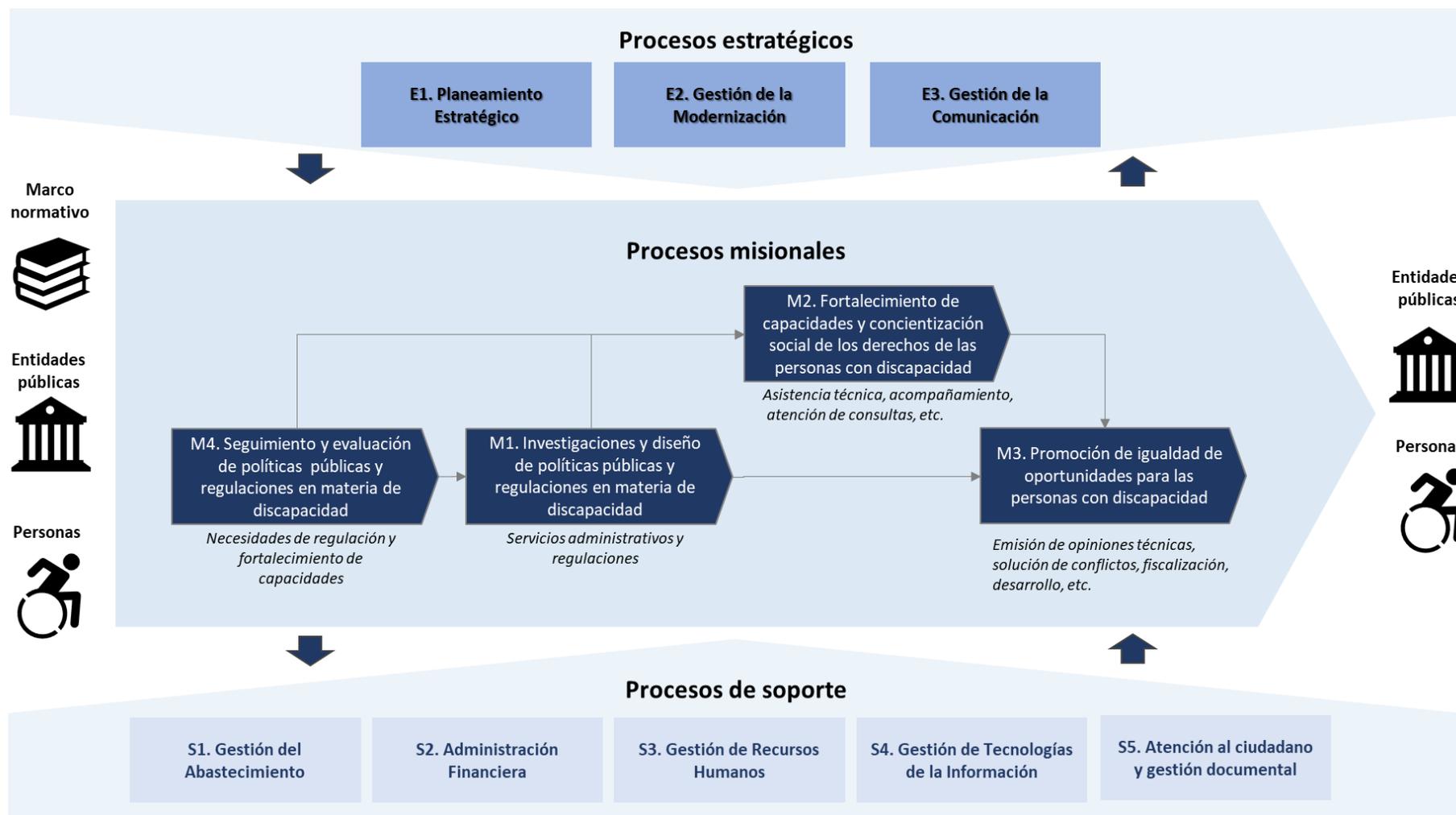
El Anexo 5 de la Norma Técnica muestra un modelo de diagrama de mapa de procesos en versión editable, que puede descargarse [aquí](#).

A continuación, se muestran ejemplos de diagramas de mapa de procesos y sus principales elementos, de un ministerio, un organismo público y una municipalidad.

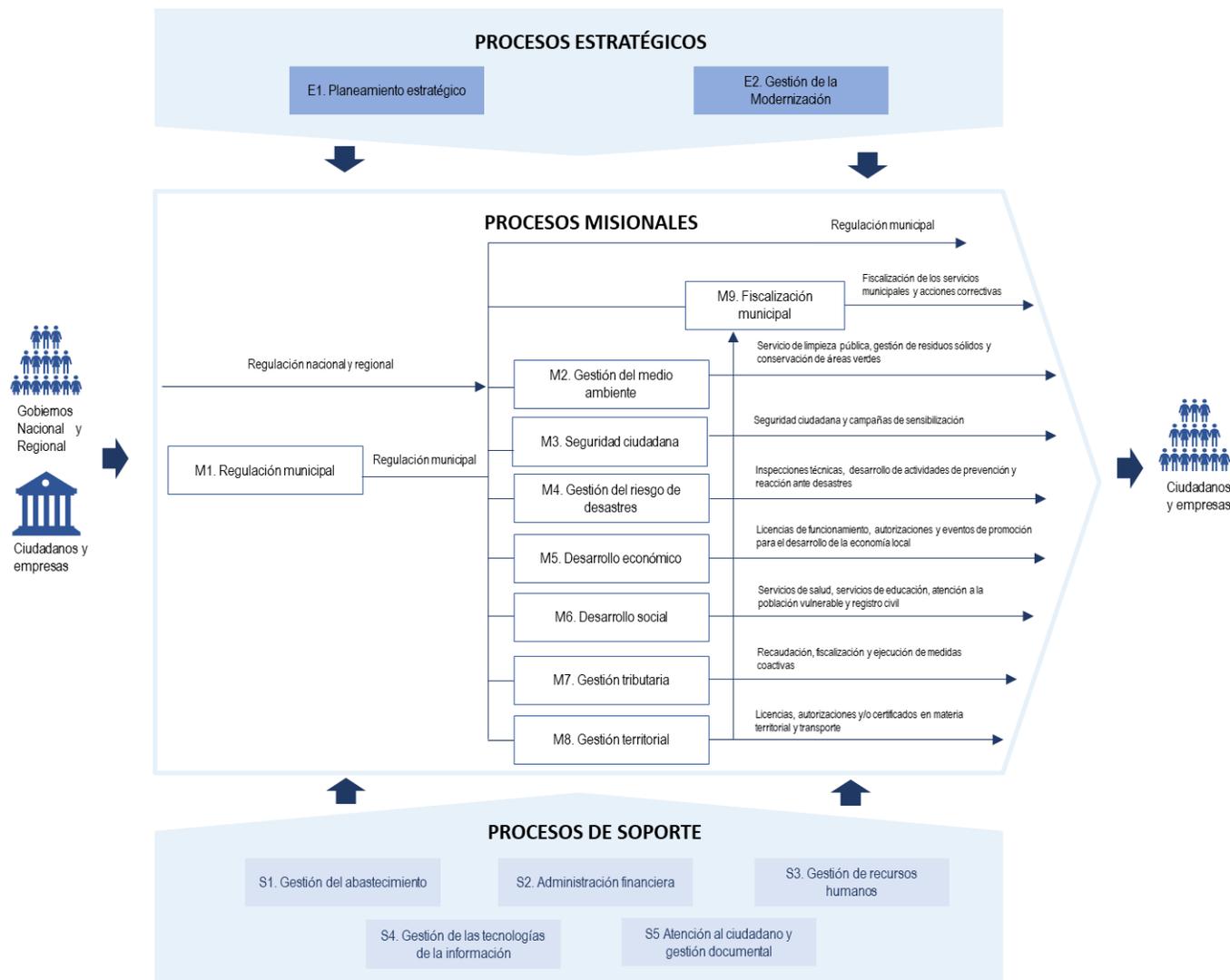
Ejemplo de diagrama de mapa de procesos de un ministerio



Ejemplo de diagrama de mapa de procesos de un organismo público



Ejemplo de diagrama de mapa de procesos de una municipalidad



Ahora corresponde gestionar la aprobación del **Mapa de Procesos institucional**.



Mapa de Procesos institucional: Documento de gestión institucional que determina la secuencia e interacción de los procesos, considerando los productos que entregan a las personas. Está conformado por el “inventario de productos y procesos” de nivel cero (0) y el “diagrama del mapa de procesos”

El **Mapa de Procesos Institucional** contiene la siguiente estructura:

- Carátula: Indicar “Mapa de Procesos Institucional” seguido del nombre y logo de la entidad. Puede mostrarse la unidad de organización que lo elaboró, el mes y el año.
- Marco normativo: Listar en orden jerárquico las normas sustantivas que otorgan las competencias y funciones a la entidad. Señalar como mínimo las leyes o normas con rango de ley.
- Inventario de productos y procesos nivel 0, elaborado en el paso previo.
- Diagrama de mapa de procesos nivel 0, elaborado en el paso previo.
- Descripción de los procesos nivel 0: Descripción sucinta donde se identifiquen los productos y el objetivo o justificación de cada proceso.

Queda a potestad de la entidad incorporar más información, como una introducción, antecedentes, objetivo, alcance, dueño de proceso u otra que considere de utilidad.

El Anexo 6 de la Norma Técnica muestra un modelo de Mapa de Procesos Institucional en versión editable, que puede descargarse [aquí](#).



Tener en cuenta: Para el caso de los programas y proyectos especiales dependientes de ministerios, dicha información está contenida en el Título III de su Manual de Operaciones (MOP), de acuerdo con el formato establecido en el Anexo 4 de los [Lineamientos N° 02-2020-SGP](#) que establecen orientaciones sobre el ROF y el MOP.

¿Qué se requiere para la aprobación del “Mapa de Procesos Institucional”?

El expediente para la aprobación del Mapa de Procesos Institucional se conforma de:

- **Informe técnico de sustento:** Elaborado por la unidad de organización a cargo de la Gestión por Procesos. Debe contener como mínimo el marco legal habilitante para cada proceso y su vinculación con el planeamiento institucional, así como el análisis de no duplicidad de productos. Ver modelo de informe técnico en el [Anexo B](#).

- **Proyecto de Mapa de Procesos Institucional:** Elaborado conforme a las disposiciones de la norma técnica y presente guía. Debe tener el visto bueno del responsable de la unidad de organización a cargo de la Gestión por Procesos.
- **Proyecto de dispositivo legal:** Su elaboración responde a la normativa vigente de la entidad, pudiendo ser resolución de secretaría general, gerencia general, gerencia municipal, u otro emitido por la máxima autoridad administrativa, de acuerdo al tipo de entidad. Debería contener el visto bueno de la unidad de organización responsable de Gestión por Procesos y la unidad de organización a cargo de la asesoría jurídica
- **Informe legal:** Elaborado por la Oficina General de Asesoría Jurídica o la que haga sus veces. En esta valida el marco legal propuesto, revisando que corresponda a la normativa vigente y que la entidad cuente con competencias y funciones que sustenten los procesos de nivel cero (0) propuestos.



¿El Mapa de Procesos Institucional requiere de la validación de los dueños de procesos?



No. Al tratarse de procesos de nivel 0, no es obligatoria su validación. Sin embargo, si cuenta con la opinión de la unidad de organización a cargo de las funciones de asesoría jurídica.

Tampoco requiere una opinión previa de la Secretaría de Gestión Pública.

Una vez conformado el expediente con opiniones favorables, la máxima autoridad administrativa de la entidad suscribe el dispositivo legal que aprueba el Mapa de Procesos Institucional y dispone su publicación.

En la siguiente tabla, se aprecian los actores que intervienen:

Documento	Elaboración y sustento técnico	Opinión legal	Aprobación
Mapa de Procesos Institucional	Unidad de organización responsable de la Gestión por Procesos	Oficina de Asesoría Jurídica o quien haga sus veces	Máxima autoridad administrativa



Aprobado el Mapa de Procesos Institucional, ¿ya gestiono por procesos?



No. Solo se ha cumplido con una parte importante de la documentación, pero esa no es la finalidad de la Gestión por Procesos.

Desagregación de los procesos de nivel cero (0)

Para operativizar los procesos y asegurar la entrega de sus productos a las personas, es necesario determinar los procesos de nivel más desagregado (último nivel), a fin identificar sus principales elementos, incluyendo los indicadores cuya medición permitirá tomar decisiones oportunas.

A partir del inventario de procesos nivel 0, de acuerdo con la naturaleza de cada entidad, se determinan los procesos nivel 1, nivel 2 y más niveles, así como los productos resultantes de este último nivel.

Para mayor explicación, se muestra un ejemplo de esta desagregación para algunos procesos de una municipalidad:

Producto	Proceso Nivel 2	Proceso Nivel 1	Proceso Nivel 0
Servicio de seguridad ciudadana			M2 Seguridad ciudadana
Campañas de sensibilización en seguridad ciudadana			
Atención a personas o grupos vulnerables afectadas por la ocurrencia de una emergencia o desastre		M3.1 Desarrollo Reactivo de la Gestión de Riesgo de Desastres	M3 Gestión del riesgo de desastres
Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones posterior al inicio de actividades para establecimientos objeto de inspección clasificados con nivel de riesgo bajo		M3.2 Inspección técnica y evaluación de condición de seguridad	
Servicio de barrido y limpieza de espacios públicos	M4.1.1 Limpieza Pública	M4.1 Gestión de Residuos Sólidos	M4 Gestión del medio ambiente
Servicio de agua potable		M4.2 Prestación de Servicios de Básicos de Agua y Alcantarillado	

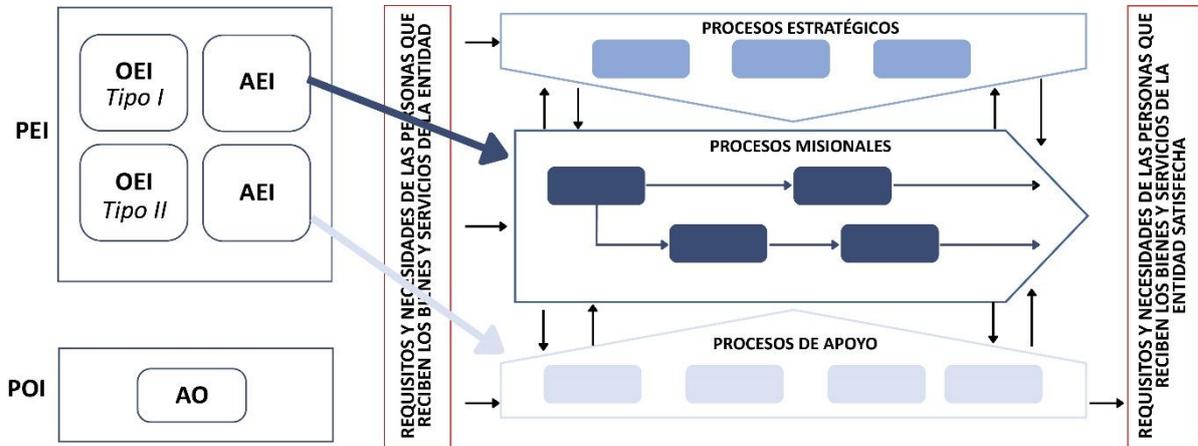
Nota: Información referencial solo muestra algunos productos y procesos para fines del ejemplo.

Para el inventario de productos y procesos en todos sus niveles, también se puede utilizar el Anexo 1 de la Norma Técnica, cuya versión editable puede descargarse [aquí](#).

¿Cómo se vincula cada nivel de proceso con el planeamiento institucional?

En principio, es de conocer que los objetivos estratégicos institucionales (OEI) son los resultados que la entidad espera lograr el cumplimiento de sus funciones sustantivas, clasificándose como tipo I, misionales, cuando se refiere a las condiciones que la entidad busca mejorar en la población a través de la entrega de bienes, servicios y/o regulaciones, o tipo II, gestión interna, cuando se refiere a las condiciones internas para mejorar sus procesos de soporte o apoyo.

Para implementar estos OEI, se establecen acciones estratégicas institucionales (AEI) las cuales se concretan en productos y, asimismo, actividades operativas (AO) como aquellos procesos que garantizan y contribuye a la producción y entrega de bienes, servicios o regulaciones.



Elaborado en colaboración con el CEPLAN.

En ese sentido, también se observa una vinculación entre los niveles de un proceso y la intervención del planeamiento institucional.

Modernización Gestión por Procesos	Planeamiento institucional	
Inventario de productos y procesos	Plan Estratégico Institucional (PEI)	Plan Operativo Institucional (POI)
Proceso nivel 0	Objetivo Estratégico Institucional (OEI)	
Proceso nivel 1	Acción Estratégica Institucional (AEI)	
Proceso nivel 2 a más		Actividad Operativa (AO)

Elaborado en colaboración con el CEPLAN.

Tener en cuenta: Un proceso puede planificarse a través de una o más actividades operativas. En este nivel, la entidad asigna los recursos físicos y financieros para la ejecución de sus procesos.

De no encontrar armonía y coherencia entre los procesos, planeamiento y presupuesto, se debe gestionar la modificación de los instrumentos de gestión que correspondan en el marco de sendos sistemas administrativos.

Regresando al problema público “inadecuada gestión del medio ambiente”, se muestra un ejemplo de desagregación de los procesos hasta el último nivel y la vinculación de cada nivel del proceso con el planeamiento institucional.

PRODUCTO (Resultado del proceso)	Cód.	PROCESO NIVEL 2	Cód.	PROCESO NIVEL 1	Cód.	PROCESO NIVEL 0
Servicio de barrido y limpieza de espacios públicos	M2.1.1	Barrido y limpieza de espacios públicos AO.04.02.02 Almacenamiento, barrido de calles y limpieza de espacios públicos	M2.1	Gestión de Residuos Sólidos AEI.04.02 Gestión de los residuos sólidos de manera integral en beneficio de la población local	M02	Gestión del medio ambiente OEI.04 Promover condiciones ambientales saludables y sostenibles para la población local
Servicio de recolección y transporte de residuos sólidos municipales	M2.1.2	Recolección y transporte residuos sólidos municipales				
Servicio de valorización de residuos sólidos municipales	M2.1.3	Valorización y disposición final de residuos sólidos municipales				
Servicio de disposición final de residuos sólidos municipales						
Acciones de sensibilización en materia de residuos sólidos	M2.1.4	Sensibilización a la población en materia de residuos sólidos				
Servicio de agua potable			M2.2	Prestación de Servicios de Básicos de Agua y Alcantarillado		
Servicio de alcantarillado sanitario						
Servicio de tratamiento de aguas residuales						
				(Otros procesos)		

Nota: Para la determinación de los OEI, AEI y AO, el CEPLAN ha puesto a disposición la “[Matriz estándar PEI y POI para Gobiernos Locales - Versión 02](#)”, como herramienta metodológica que facilita la formulación o actualización del PEI y POI de los gobiernos locales.

Fase 1: Identificación de productos y procesos



Actividad 3: Documentar procesos

Documentar un proceso significa plasmar el diseño y condiciones de este en un documento tangible que permita su revisión, trazabilidad y mejora.

Se debe documentar el proceso de último nivel, pudiendo este coincidir con el nivel 0, 1, 2 u otro más desagregado, para lo cual se deben identificar los elementos que lo componen.



Elemento	Descripción
Objetivo del proceso	Es lo que se pretende alcanzar con la ejecución del proceso, precisando su valor agregado. El producto y proceso debe estar vinculados con una AEI y una AO.
Dueño del proceso	Es el responsable de la unidad de organización con autoridad para diseñar, implementar, controlar y mejorar el proceso a su cargo.
Elementos de entrada	Necesidades y expectativas de las personas que requiere ser atendidas por productos; pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) o intangibles (información de regulación o necesidades de personas). También debe identificarse a la persona, grupo de personas, organización u otro proceso que los provee.
Actividades	Conjunto articulado de tareas permanentes, continuas, interrelacionadas y secuenciales que utilizan los recursos para la generación de los productos. Son representadas gráficamente en un diagrama de flujo. Incluyen los registros que se generan.
Tareas	Conjunto de acciones que, integradas entre sí, agregan valor a un proceso. Es un nivel más desagregado de una actividad. Se redactan en verbos infinitivos.
Producto	Resultado del proceso que busca atender las necesidades y expectativas de las personas a través de atributos (requisitos, condiciones o características). Pueden ser bienes, servicios o regulaciones.

Receptor del producto	Receptor final del producto. Puede ser una persona, grupo de personas, organización u otro proceso. También llamados usuarios, beneficiarios, administrados, clientes.
Riesgo	Posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el logro del objetivo del proceso. Para mitigarlo se deben establecer controles en las actividades críticas del proceso.
Recursos	Elementos necesarios para la operación de los procesos. Pueden ser: <ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos: Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico. - Instalaciones: Infraestructura física donde se ejecutan los procesos, por ejemplo, oficinas administrativas, centros de atención de personas que incluyen la electricidad, agua, telefonía e internet. - Sistemas informáticos: software y hardware que soporta los procesos. - Equipos: computadoras, laptops, impresoras, escáner, entre otros.
Indicador de Producto o Proceso	Medida cuantitativa o cualitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos. Puede ser indicador de producto, cuando se comparan los atributos ofrecidos a las personas versus los atributos con los cuales se diseñaron, o indicador de proceso, cuando se mide el desempeño del proceso

La documentación de procesos de último nivel comprende los siguientes documentos:

- a) Ficha de producto y proceso
- b) Ficha de indicador de producto o proceso
- c) Procedimiento, en caso corresponda.

Ficha de producto y proceso

En esta se identifica el nombre, tipo, dueño y objetivo del proceso, su vinculación con el planeamiento institucional, los elementos de entrada, actividades, registros y productos, así como los riesgos asociados. Para este último, se considera todo tipo de riesgo al que pueda estar expuesto un proceso.

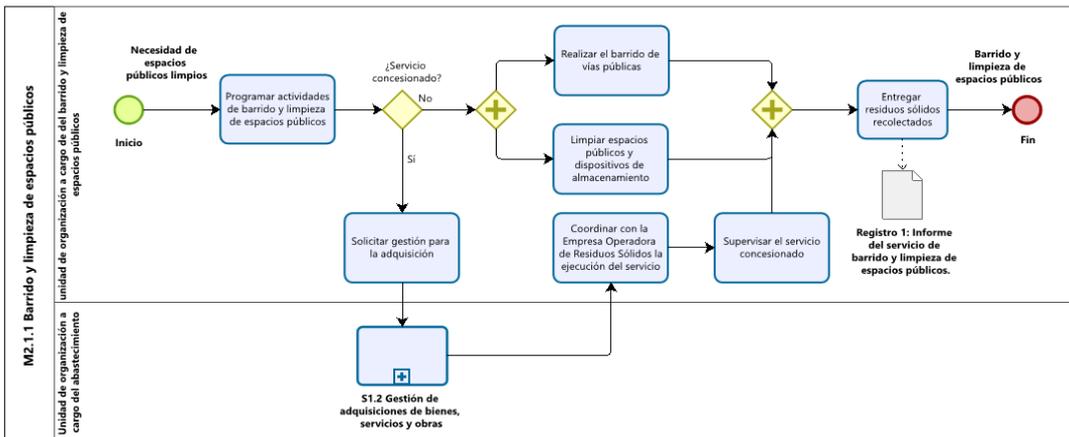


¿Cómo identifico los riesgos?



La identificación de riesgos se realiza en base a los procesos determinados en el inventario de productos y procesos, de acuerdo a lo establecido en la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG “Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado” para riesgos de desempeño, y la “Guía para la gestión de riesgos que afectan la integridad pública”, para riesgos de integridad.

Regresando al ejemplo del problema público “inadecuada gestión del medio ambiente” para una municipalidad, se identificó como un proceso de último nivel el “Barrido y limpieza de espacios públicos”. Al respecto, se muestra un ejemplo de su documentación a través de la ficha de producto y proceso.

FICHA DE PRODUCTO Y PROCESO			
Nombre del proceso	M2.1.1 Barrido y limpieza de espacios públicos	Tipo de proceso	Misional
Dueño del proceso	Subgerente de Servicios Municipales o el que haga sus veces		
Objetivo del proceso	Garantizar que los espacios públicos que incluyen vías, plazas y demás espacios públicos, tanto en el ámbito urbano como rural, queden libres de residuos sólidos, conforme a la normatividad vigente y/o Guía para la Gestión Operativa del Servicio de Limpieza Pública o su versión actualizada.		
Objetivo estratégico	AEI.04.02 Gestión de los residuos sólidos de manera integral en beneficio de la población local AO.04.02.02 Almacenamiento, barrido de calles y limpieza de espacios públicos		
Proveedor de elemento de entrada	Elementos de entrada	Producto	Receptor del producto
Población Fija Población Flotante	Necesidad de espacios públicos limpios	Servicio de barrido y limpieza de espacios públicos	Población Fija Población Flotante
Actividades del proceso			
			
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - El servicio de limpieza pública podría ser ineficiente, debido a la falta o desactualización de una guía operativa que oriente su desarrollo. - Podrían no retirarse los residuos sólidos en la totalidad de espacios públicos, debido a una deficiente programación de actividades de limpieza pública. - El servicio de limpieza pública podría ser interrumpido, debido a la falta de recursos (huelgas, falta de implementos de limpieza, etc.). - El servicio de limpieza pública podría ser interrumpido, debido al incremento en la cantidad de residuos sólidos ocasionado por un evento social (feria). 		
Registros	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de servicio de barrido y limpieza de espacios públicos. 		

El Anexo 2 de la Norma Técnica muestra un modelo de ficha de producto y proceso en versión editable, que puede descargarse [aquí](#). Queda a potestad de la entidad variar su diseño o incorporar mayor información.

Las actividades del proceso son representadas para fines prácticos en un “diagrama del proceso”, en el cual se grafica su secuencia lógica e interacción, los roles que intervienen, los elementos de entrada, los productos y las personas que reciben los productos.

Es facultad de la entidad utilizar la metodología que considere más acorde a su cultura organizacional para la elaboración de sus diagramas de procesos. Se podría usar la Business Process Model and Notation – BPMN, al ser una de las herramientas más utilizadas.

Ficha de indicador de producto o proceso

En esta se identifica el nombre, tipo y justificación del indicador, así como el método de cálculo, fuente de datos y responsable (dueño del proceso) de su medición, entre otra información.

Elemento	Descripción
Nombre del indicador	Enunciado preciso y auto explicativo vinculado con el producto o el proceso. Debe señalar ¿Cómo?, ¿Sobre quién? y ¿Qué? se desea medir.
Dueño del proceso	Es el responsable de la unidad de organización con autoridad para diseñar, implementar, controlar y mejorar el proceso a su cargo.
Tipo	Puede ser indicador de producto o indicador de proceso. Para el caso de indicador de producto se utiliza el indicador de la AEI o bien se puede plantear un nuevo indicador de acuerdo a la necesidad institucional.
Justificación	Descripción de la razón para elegir el indicador como el más adecuado, señalando por qué es relevante, factible de medir y específico para asegurar la calidad del producto o el objetivo del proceso, que atienda las necesidades y expectativas de las personas.
Responsable	Dueño de proceso, responsable de recabar, reportar y analizar el indicador.
Método de cálculo	Fórmula de cálculo del indicador y las especificaciones técnicas, que comprende la definición de las variables utilizadas en la fórmula de cálculo y los criterios necesarios para su entendimiento.
Sentido esperado	A donde se proyectan los resultados del indicador, puede ser ascendente, descendente o no definido, en caso sea a demanda o se esperen resultados fijos.
Unidad de Medida	Puede ser tiempo, costo, porcentaje, etc. Es obtenida de la AO del POI.
Frecuencia	Se refiere a la frecuencia de medición, puede ser mensual, trimestral, anual, etc. Debe ser menor a los resultados esperados, para garantizar un indicador oportuno.
Fuente de datos	Origen de la información del indicador. Puede ser un repositorio manual, digital, base de datos, documentos u otra que registro información.

Nota: Adoptado de la [Guía de Indicadores del CEPLAN](#).

El Anexo 4 de la Norma Técnica muestra un modelo de ficha de indicador de producto o proceso en versión editable, que puede descargarse [aquí](#).

Para establecer el tipo de indicador, es necesario remitirse a la [Guía de Indicadores del CEPLAN](#)², la cual establece que, mientras los “indicadores de producto” se enfocan en la entrega de bienes, servicios o regulaciones a la población objetivo como resultado de las actividades de una entidad, los “indicadores de actividad”, o proceso, se enfocan en cuantificar todos los procesos que contribuyen en la producción y entrega de productos, es decir, miden las actividades operativas. En tal sentido, para fines de la documentación de los productos y procesos, se tienen las siguientes definiciones:

² Aprobada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 0046-2024-CEPLAN/PCD del CEPLAN.



Indicador de producto: Medida que permite verificar el grado de cumplimiento de los atributos de los productos resultantes de un proceso versus los atributos con los cuales fueron diseñados.



Indicador de proceso: Medida cuantitativa observable del nivel de desempeño de los procesos, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, con la comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos.

A continuación, se aprecia la relación que hay entre los indicadores y el nivel de proceso:

Modernización Gestión por Procesos	Planeamiento institucional	
Nivel de proceso	Indicador	OEI/AEI/AO
Proceso nivel 0	Indicador de resultado	Objetivo Estratégico Institucional (OEI)
Proceso nivel 1	Indicador de producto	Acción Estratégica Institucional (AEI)
Proceso de último nivel	Indicador de proceso (o actividad)	Actividad Operativa (AO)

Nota: El proceso de último nivel puede coincidir con el nivel 1 e incluso 0, dependiendo lo determinado por la entidad.

Para explicar mejor lo antes descrito, se muestran algunos ejemplos de indicadores.

Indicador	Tipo	Justificación
Tasa de empleo de población con estudios universitarios culminados	De resultado	La necesidad del estudiante universitario es que la formación de pre grado incremente su competitividad laboral.
Porcentaje de niños de 6 a 13 años de edad con prevalencia de anemia	De resultado	La finalidad de los desayunos escolares con alto nivel nutricional es disminuir el nivel de anemia en niños.
Porcentaje de constancias de egresado emitidas dentro del plazo.	De producto	La rapidez en la emisión de la constancia de egresado no garantiza la competitividad laboral, pero si la eficiencia del proceso.
Nivel de satisfacción de la población respecto al desayuno comunitario.	De producto	Mide el grado de satisfacción del atributo “sabor” del desayuno comunitario.
Porcentaje de desayunos comunitarios que cumplen con los niveles nutricionales.	De producto	Mide la proporción de desayunos comunitarios que atienden las necesidades nutricionales de la población.
Porcentaje de toneladas de residuos sólidos puestas a disposición final	De producto	La proporción de residuos sólidos recolectados, tratados, transportados en la jurisdicción inciden en el bienestar de la población.

Porcentaje de solicitudes de constancia de egresado derivadas oportunamente para su atención	De proceso	El plazo de emisión de constancias de egresado depende de la eficiencia de la evaluación preliminar y derivación.
Porcentaje de kilómetros de la jurisdicción libres de residuos sólidos	De proceso	La proporción de kilómetros de la jurisdicción libres de residuos sólidos para posterior tratamiento y disposición final.

En todos los casos, el objetivo es obtener información sobre el cumplimiento de metas, probables desviaciones o incumplimientos que nos permitan tomar decisiones.



Tener en cuenta: Los indicadores de productos o procesos deben estar directamente vinculados a lo establecido en las políticas y planes aprobados en el marco del Sistema Administrativo de Planeamiento Estratégico.

Prosiguiendo con el ejemplo de proceso de último nivel “Barrido y limpieza de espacios públicos” para una municipalidad, se muestra un ejemplo de su documentación a través de la ficha de indicador de producto o proceso.

FICHA DE INDICADOR DE PRODUCTO					
Proceso	M2.2.1 Barrido y limpieza de espacios públicos				
Producto	Servicio de barrido y limpieza de espacios públicos.				
Nombre del indicador	Porcentaje de kilómetros de la jurisdicción libres de residuos sólidos.	Tipo	De proceso		
Justificación	El indicador permitirá conocer la proporción de kilómetros de la jurisdicción que se encuentran libres de residuos sólidos.				
Responsable	Profesional de la Subgerencia de Servicios Municipales o la que haga sus veces				
Método de cálculo	<p><u>Fórmula de indicador:</u> $(N/D) * 100\%$</p> <p><u>Especificaciones técnicas</u> N: Número de kilómetros de la jurisdicción libres de residuos sólidos. D: Total de kilómetros de la jurisdicción, de acuerdo con la información actualizada del catastro del distrito.</p>				
Sentido esperado	Ascendente	Unidad de Medida	Porcentaje	Frecuencia	Mensual
Fuente de datos	Sistematización de los Informes del servicio de barrido y limpieza de espacios públicos.				

Procedimientos

Otro tipo de documentación de procesos es el procedimiento.



Procedimiento: Es el documento en el que se describen las tareas de un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad. Tiene por finalidad describir con mayor detalle el funcionamiento de un proceso estableciendo responsabilidades.

Su elaboración no es obligatoria, es decir, no todos los procesos deben contar con un procedimiento.



¿Se puede elaborar más de un procedimiento por proceso?



Lo recomendable es tener solo un procedimiento por proceso y, de ser extenso, dividirlo en secciones. Sin embargo, de considerarse conveniente, la entidad puede elaborar más de uno.

¿Cuándo corresponde elaborar un Procedimiento?

Cuando el proceso involucrado cumpla con uno o más de los siguientes criterios:

Criterio	Justificación
No se encuentra regulado por un documento normativo interno.	Si ya existe un documento normativo interno que regule un proceso de manera detallada (por ejemplo, una directiva, guía o lineamientos), no hay necesidad de aprobar un procedimiento. Para describir las tareas de un proceso, la entidad debería aprobar procedimientos en lugar de otros documentos normativos.
Es complejo y requiere información técnica para su ejecución, que asegure estándares mínimos de calidad.	La complejidad de un proceso requiere ser documentada a fin de establecer los criterios, alternativas, decisiones, controles, estándares y responsabilidades, entre otros, para su adecuado desarrollo que asegure generar productos de calidad.
Involucra servidores con competencias diversas.	El procedimiento determina, en su diagrama de flujo, los roles y responsabilidades asociadas a cada una de sus tareas, para cada unidad de organización y cargo.
Representa una alta carga de trabajo operativa.	Deben identificarse las tareas a ser ejecutadas de manera reiterada y que suponen un insumo significativo de recursos humanos.
No cuenta con un nivel de automatización.	Cuando las tareas de un proceso no se encuentran automatizadas o sistematizadas, existe la posibilidad del error humano, en ese caso deben establecerse las tareas y sus responsables de forma clara.

Es desarrollado por personal que no cuenta con las competencias técnicas suficientes.	Permite establecer objetivamente la secuencia lógica y condiciones para cada tarea, a fin de evitar interpretaciones heterogéneas de instrucciones no documentadas del dueño del proceso.
Es ejecutado por personal con alta rotación.	Ante un escenario de alta rotación de personal, la falta de transferencia del conocimiento, es uno de los motivos que genera las largas curvas de aprendizaje, por lo que es conveniente plasmar dichos conocimientos adquiridos en un procedimiento.



Tener en cuenta: A fin de evitar sobrerregulación, corresponde a la entidad regular la gestión de documentos normativos para ordenar el marco normativo institucional, estableciendo los criterios, la finalidad, la oportunidad y la naturaleza de sus distintos tipos de documentos normativos internos, siendo algunos de estos, las directivas, los procedimientos, los instructivos, entre otros.

La [Norma Técnica de Gestión del Conocimiento](#) establece que toda entidad debe contar con un documento normativo institucional.

Para elaborar un procedimiento es importantes considerar dos elementos importantes:

- Tarea: Conjunto de acciones que, integradas entre sí, agregan valor al proceso. Es un nivel más desagregado de una actividad. Deben ser redactadas con verbos infinitivos Su descripción debe mostrar su relación con otras tareas y toma de decisiones.
- Responsable: Cargo y unidad de organización de quien realiza la tarea. La unidad de organización debe ser la misma identificada en el diagrama del proceso.
- Diagrama de flujo del procedimiento: Muestra la secuencia e interacción de las tareas del procedimiento, diferenciando los responsables que intervienen.

Los Anexo 7 y 8 de la Norma Técnica muestran un modelo de procedimiento en versión editable, que puede descargarse [aquí](#). Es facultad de la entidad variar su incorporar mayor información.

Para el ejemplo de proceso de último nivel “Barrido y limpieza de espacios públicos” para una municipalidad, se muestra un ejemplo de procedimiento.

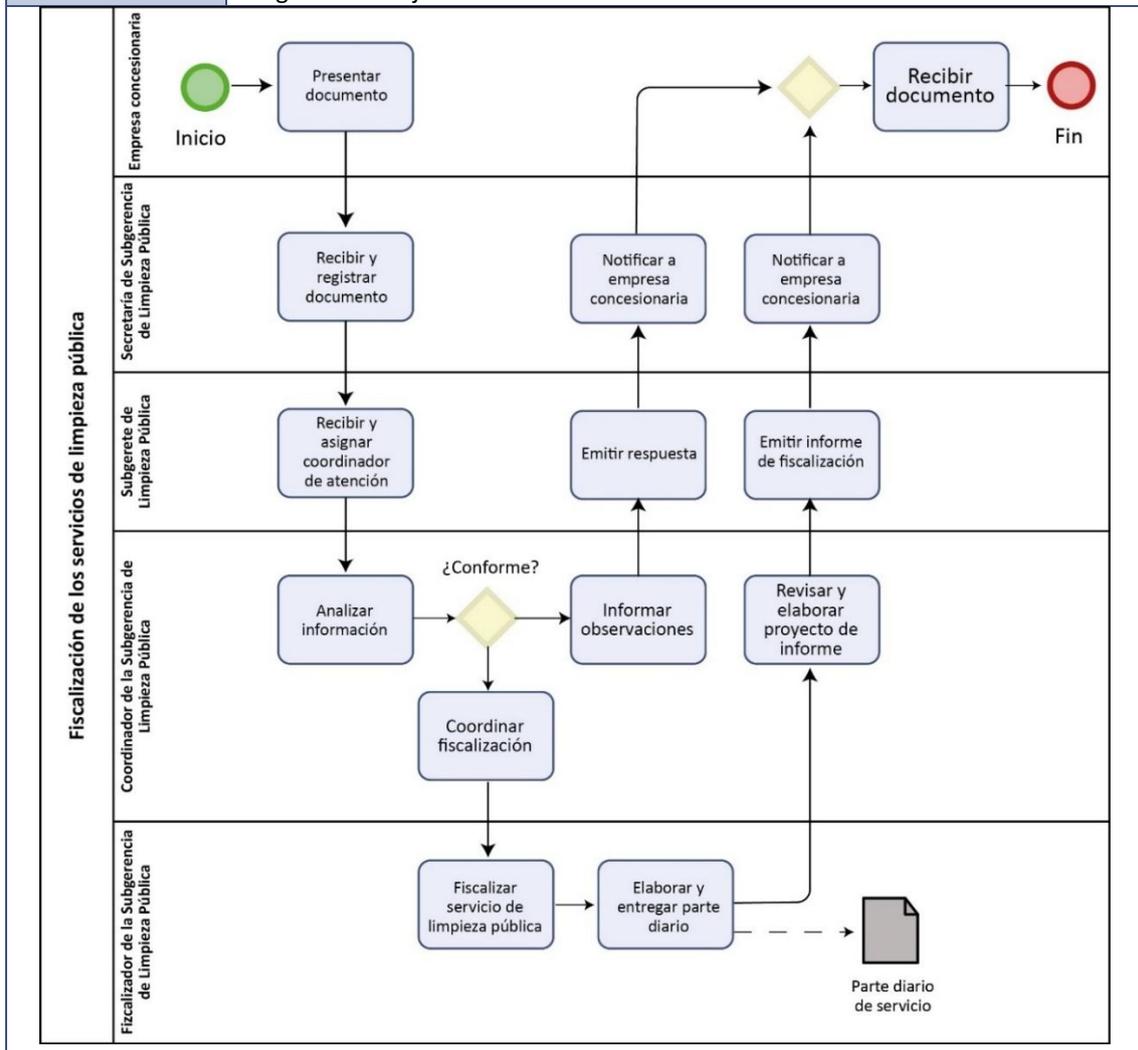
Ejemplo de un procedimiento en una municipalidad

Procedimiento “Fiscalización de los servicios concesionados de limpieza de espacios públicos”		Código y versión: 0.7.4.2.05
Proceso: M2.2.1 Barrido y limpieza de espacios públicos		
Tareas:		
N°	Descripción de la tarea	Responsable
1	Presentar programación y/o documento de los servicios concesionados.	Empresa concesionaria
2	Recibir, registrar y entregar documento.	Secretaria
3	Tomar conocimiento y designar a los coordinadores la atención.	Subgerente
4	Revisar y analizar la información. ¿Tiene observaciones? - En caso no tenga observaciones, continúa con la tarea 5. - En caso contrario, informa las observaciones.	Coordinador de limpieza pública

5	Coordinar y dar indicaciones para la fiscalización de los servicios.	Coordinador de limpieza pública
6	Prestar apoyo logístico a fiscalizadores.	Técnico / administrativo
7	Fiscalizar el servicio. Verificar en campo el desarrollo de las actividades programadas durante la jornada.	Fiscalizadores
8	Elaborar y entregar el parte diario.	Fiscalizadores
9	Revisar y dar indicaciones a los técnicos de la unidad orgánica para el procesamiento de la información.	Coordinador de limpieza pública
10	Procesar la información.	Técnico / administrativo
11	Preparar el proyecto de informe y entregar a la Subgerencia.	Coordinador de limpieza pública
12	Elaborar documento.	Subgerencia
13	Registrar y enviar documento.	Secretaría
14	Recibir documento.	Empresa concesionaria

Fin del procedimiento

Anexo: Diagrama de flujo del Procedimiento.



Tener en cuenta: Queda a discreción de la entidad la forma de compendiar u organizar su documentación, así como la forma e instrumento para su aprobación.

Fase 1: Identificación de productos y procesos



Actividad 4: Aprobar la documentación de procesos

El “Mapa de Procesos Institucional” elaborado en la [Actividad 2 de la Fase 1](#), es aprobado por la máxima autoridad administrativa de la entidad mediante acto resolutivo u otro dispositivo legal, de conformidad con las competencias establecidas en su documento de organización, previo sustento técnico de la unidad de organización responsable de la Gestión por Procesos y opinión legal de la unidad de organización responsable de la asesoría jurídica. Luego de ello debe ser difundida y remitida a la unidad de organización a cargo de la Gestión por Procesos para su custodia.

Si se trata de una entidad adscrita u órgano dependiente de un ministerio o gobierno regional, se requiere su opinión previa favorable, según corresponda.

Niveles de aprobación de documento de gestión institucional

Documento	Elaboración y sustento técnico	Opinión legal	Aprobación
Mapa de Procesos Institucional	Unidad de organización responsable de la Gestión por Procesos	Oficina de Asesoría Jurídica o quien haga sus veces	Máxima autoridad administrativa

La documentación de procesos elaborada en la [Actividad 3 de la Fase 1](#), es aprobada por el dueño del proceso, previa conformidad de la unidad de organización responsable de la Gestión por Procesos, quien opina sobre los aspectos técnicos contenidos en la norma técnica de gestión por procesos y, posteriormente, difundida y remitida a la unidad de organización a cargo de la Gestión por Procesos para su custodia.

Niveles de aprobación de documentación de procesos

Documento	Elaboración	Opinión técnica	Aprobación
Ficha de producto y proceso	Dueño del proceso	Unidad de organización responsable de la Gestión por Procesos	Dueño del proceso
Ficha de indicador de producto o proceso			
Procedimiento			

Dicha documentación debería ser aprobada por el dueño del proceso, por los siguientes motivos:

- Disminuir la carga de la máxima autoridad administrativa.
- Agilizar la aprobación y actualización de la documentación de procesos.
- Empoderar a los dueños de procesos para la toma de decisiones.
- Propiciar la mejora continua tanto de productos como de procesos.

Sin perjuicio de ello, de manera justificada, de acuerdo con su cultura organizacional y normativa interna, la entidad puede aprobarlas con los instrumentos que estime conveniente.

A fin de recapitular, a continuación, se muestra un cuadro resumen de la Fase 1:

FASE 1: Determinación de Productos y Procesos		
Actividades	Resultado	Responsable
1. Identificar productos	✓ Productos y atributos	La unidad de organización encargada de la Gestión por Procesos identifica los productos a partir de las normas sustantivas y establecen sus atributos.
2. Determinar procesos	✓ Proyecto de Mapa de Procesos Institucional - Inventario de productos y procesos nivel 0 - Diagrama de mapa de procesos ✓ Informe técnico ✓ Informe Legal	La unidad de organización encargada de la Gestión por Procesos elabora el inventario de productos y procesos de nivel 0, el diagrama de mapa de procesos y, con ello, el proyecto de Mapa de Procesos Institucional, el cual se sustenta mediante informe técnico. Asimismo, la unidad de organización encargada de la asesoría jurídica emite opinión legal sobre la propuesta. En seguida, se incorporan los productos y procesos del nivel 1 en adelante, al inventario de productos y procesos, en coordinación con el dueño de cada proceso.
3. Documentar procesos	✓ Fichas de productos y procesos ✓ Fichas de indicador de productos o procesos ✓ Procedimientos	El dueño de cada proceso, con el asesoramiento de la unidad de organización encargada de la Gestión por Procesos, elabora las fichas de los procesos de último nivel.
4. Aprobar la documentación de procesos	✓ Resolución de la máxima autoridad administrativa que aprueba el Mapa de Procesos Institucional. ✓ Fichas de productos y procesos aprobadas. ✓ Fichas de indicador de productos o procesos aprobadas. ✓ Procedimiento aprobado.	La máxima autoridad administrativa aprueba el Mapa de Procesos Institucional a través de la emisión de un acto resolutivo. El dueño de cada proceso suscribe (firma) las fichas de productos y procesos, fichas de indicador de productos o procesos y procedimientos, en señal de aprobación, previa firma del profesional que lo elabora y la unidad de organización encargada de la Gestión por Procesos. Es potestad de la entidad establecer otra forma distinta de aprobarlo.



FASE 2

Implementación de los procesos



Fase 2: Implementación de los procesos



Actividad 1: Difundir la documentación de procesos

El **Mapa de Procesos Institucional aprobado** debe ser publicado en la Plataforma Digital Única del Estado Peruano (Gob.pe) y en la sección de Planeamiento y Organización del Portal de Transparencia Estándar, por ser un documento de gestión institucional.

En caso cuente con información clasificada como secreta, reservada o información confidencial, esta puede exceptuarse de ser publicada, según las disposiciones de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Al respecto, corresponde a la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública supervisar el cumplimiento de las obligaciones y emitir opinión ante las dudas.



Tener en cuenta: Es importante que la entidad remita el Mapa de Procesos Institucional aprobado a la Secretaría de Gestión Pública y registre el inventario de productos, u otra información que sea requerida, en los repositorios o sistemas informáticos que para tal fin esta determine en su calidad de ente rector.

La **documentación de procesos aprobada**, debe ser difundida al interior de la entidad con el fin de dar a conocer su finalidad, objetivo, alcance y demás información relevante para su cumplimiento. Para tal fin, el dueño del proceso, con apoyo de la unidad de organización a cargo de las comunicaciones, determina los medios de difusión más idóneos, pudiendo ser uno o más de los siguientes:

Medios de difusión	Ejemplos
Medios tradicionales	Boletines, afiches, periódico mural, infografías, banners, otros.
Medios virtuales	Correo electrónico, redes sociales, WhatsApp institucional, otros.
Portales web	Intranet, otros.
Eventos	Charlas, conferencias, talleres, cursos, otros.

Las acciones de difusión deben planificarse, presupuestarse y realizarse de manera periódica, según lo establecido por la entidad, garantizando que los servidores tengan al alcance la información para la ejecución de las actividades bajo su responsabilidad.



Tener en cuenta: La documentación de procesos y los registros que estos documentos generen, son materia de auditorías internas o externas, por lo que es importante el acceso directo del dueño del proceso y el conocimiento del personal de la unidad de organización que lo ejecuta.

Fase 2: Implementación de los procesos

1. Difundir la documentación de procesos



2. Ejecutar procesos

Actividad 2: Ejecutar procesos

La ejecución de procesos tiene por objeto la generación y entrega de los productos que estos generan (bienes, servicios y regulaciones), a las personas, grupo de personas, organizaciones u otros procesos, bajo un enfoque territorial y centrado en las personas³, cuidando las estrategias más adecuadas según el perfil del público objetivo.

El dueño del proceso es responsable de supervisar la ejecución de sus actividades a cargo de las diferentes unidades de organización que participan, de acuerdo a lo establecido en su documentación.

Asimismo, la información generada y registros obtenidos de dichas actividades, son insumo para la medición de los productos y procesos.



Registro: Documentación, física o virtual, que se genera a partir de las actividades o tareas de un proceso. Son distintas a los productos.

³ En concordancia con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, aprobada con Decreto Supremo N.° 103-2022-PCM.

A continuación, se muestran algunos ejemplos de registros generados de la ejecución de procesos:

Producto(s)	Proceso nivel 0	Algunas actividades	Registro(s)
Políticas públicas y regulaciones	Diseño de políticas públicas y regulaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar propuesta de política pública o regulación. - Aprobar política pública o documento normativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informe con sustento técnico. - Dispositivo legal. - Informe con opinión legal.
Formación universitaria de pre grado	Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir solicitud de proceso de admisión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha de evaluación curricular.
Administración del Registro Nacional de la Persona con Discapacidad	Promoción de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad	<ul style="list-style-type: none"> - Registrar persona con discapacidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha de registro
Servicio de recolección selectiva y transporte de residuos sólidos	Recolección selectiva y transporte de residuos sólidos municipales	<ul style="list-style-type: none"> - Programar actividades de recolección selectiva. - Entregar residuos sólidos para disposición final 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de rutas de recolección - Informe de recolección selectiva y transporte de residuos sólidos



Tener en cuenta: La tercerización de parte del proceso o de alguna de sus actividades, no exime de responsabilidad al dueño del proceso de su ejecución y de la provisión de productos de calidad a las personas.

En esta fase, el dueño del proceso, puede realizar cambios o ajustes a los procesos o atributos de los productos, según lo estime conveniente o a raíz de alguna actualización normativa, a fin de garantizar la entrega de los productos a las personas. Para tal efecto, se debe retomar la [Actividad 1 de la Fase 1](#).



La unidad de organización a cargo de la Gestión por Procesos es responsable de mantener actualizado el inventario de productos y procesos en todos sus niveles (nivel 0 hasta el último nivel), así como custodiar la documentación de procesos actualizada y llevar el control de sus versiones.



FASE 3

Evaluación de productos y procesos



Fase 3: Evaluación de productos y procesos



Actividad 1: Medir productos y procesos

La importancia de esta fase radica en que permite al dueño del proceso tomar decisiones en base a evidencia.

Para ello, el dueño del proceso debe recopilar la información de las fuentes de datos determinadas en la ficha de indicador de producto o proceso, y realizar las mediciones conforme al método de cálculo establecido. Los resultados son registrados en la misma ficha conforme a la periodicidad establecida.

Método de cálculo	<i>Fórmula de cálculo del indicador y las especificaciones técnicas, que comprende la definición de las variables utilizadas en la fórmula de cálculo y los criterios necesarios para su entendimiento.</i>
Fuente de datos	<i>Origen de la información del indicador. Puede ser un repositorio manual, digital, base de datos, documentos u otra que registre información.</i>
Línea de base	<i>Período y valor con el que inician las mediciones.</i>
Logros esperados	<i>Resultados estimados para los periodos establecidos.</i>

¿Cómo se miden los productos?

A través de indicadores de productos. Se debe utilizar los indicadores existentes en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.

Para medir un indicador se debe identificar la línea base y los valores esperados (metas) de acuerdo con los atributos del producto. Por ejemplo:

Producto	Indicador	Tipo de Atributo	Valor esperado	Resultado de la medición
Atención médica preventiva	Tiempo de atención médica de carácter preventivo	De calidad (conductor)	No mayor de 60 minutos	90 minutos
Desayuno escolar	Nivel nutricional del vaso de leche otorgado a niños menores de 5 años	Determinado por ente rector	>76Kcal >33% proteínas Vitaminas D y B12	78Kcal 40% proteínas Vitaminas D y B12
Servicio de educación de nivel primaria	Nivel de comprensión lectora en niños de 4 a 11 años de edad	Determinado por ente rector	401 puntos	408 puntos

Nota: Los valores son referenciales y simulados solo para fines del ejemplo.



Tener en cuenta: Para asegurar la consistencia y sostenibilidad de la medición de los indicadores, se debe verificar que estos sean específicos, relevantes, medibles, realizables y temporales, de acuerdo a lo establecido en la [Guía de Indicadores del CEPLAN](#).

¿Cómo se miden los procesos?

A través de indicadores de procesos. Para ello, se debe considerar las características requeridas para el adecuado desempeño del proceso que asegure una entrega efectiva de los productos a las personas. Por ejemplo:

Proceso	Indicador	Valor esperado	Resultado de la medición
Registro Municipal de Organizaciones de Recicladores	Porcentaje de solicitudes de formalización y/o inscripción en el Registro Municipal de Organizaciones de Recicladores atendidas oportunamente	Mayor a 80%	65%
Emisión de constancias de egresado	Porcentaje de constancias de egresado emitidas dentro del plazo	Mayor a 80%	85%
DNI electrónico	Porcentaje de DNI entregados en plazo	No menor al 90%	87%

Nota: Los valores son referenciales y simulados solo para fines del ejemplo.

Considerando que, un proceso se planifica a través de una o más actividades operativas (AO) en el POI, para lo cual se asignan recursos físicos y financieros, es importante verificar en primer término, los resultados de las evaluaciones realizadas en el marco de la [Guía para el seguimiento y evaluación de políticas nacionales y planes del Sinaplan](#)⁴.

Asimismo, los resultados de la medición de los productos y procesos, son remitidos a la unidad de organización a cargo del planeamiento y presupuesto de la entidad, para fines de seguimiento y evaluación en el marco del Sinaplan.

Sin perjuicio de ello, la unidad de organización encargada de la Gestión por Procesos, puede utilizar dichos resultados para analizarlos y recomendar al dueño del proceso, las acciones correctivas o de mejora que estime pertinentes.



Tener en cuenta: La entidad no debe generar indicadores diferentes para satisfacer cada sistema administrativo o sistema de gestión; por el contrario, debe utilizar aquellos que permitan medir los productos y procesos, y respondan a las demandas de información del planeamiento, gestión de riesgos, control interno, y otros sistemas. Se debe evitar la duplicidad de indicadores o establecer indicadores que no sean útiles para la adopción de decisiones.

⁴ Aprobada con Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°0056-2024-Ceplan/PCD del CEPLAN.

Fase 3: Evaluación de productos y procesos



Actividad 2: Analizar productos y procesos

En base a la información establecida en la ficha de indicador, se debe analizar los resultados obtenidos de la medición de los indicadores, teniendo en cuenta que el periodo debe permitir la oportuna toma de decisiones.

Sentido esperado	<i>A donde se proyectan los resultados del indicador, puede ser ascendente, descendente o no definido, en caso sea a demanda o se esperen resultados fijos.</i>
Unidad de Medida	<i>Puede ser tiempo, costo, porcentaje, etc. Es obtenida de la AO del POI.</i>
Frecuencia	<i>Se refiere a la frecuencia de medición, puede ser mensual, trimestral, anual, etc. Debe ser menor a los resultados esperados, para garantizar un indicador oportuno.</i>
Línea base	<i>Referencia de valor al inicio de la medición.</i>
Logros esperados	<i>Resultados estimados para los períodos establecidos.</i>

¿Cómo se analizan los productos?

Se debe comparar los resultados obtenidos de la medición del indicador de producto con el valor esperado (logros esperados). La desviación del valor esperado o de los rangos establecidos, debe ser identificado y alertado al dueño del proceso para tomar las acciones correspondientes.

A continuación, se muestran unos ejemplos.

Producto	Indicador	Valor esperado	Resultado de la medición	Decisión
Atención médica preventiva	Tiempo de atención médica de carácter preventivo	No mayor de 1 hora (60 minutos)	90 minutos	Análisis de causas y acción correctiva
Desayuno escolar	Nivel nutricional del vaso de leche otorgado a niños menores de 5 años	>76Kcal >33% proteínas Vitaminas D y B12	78Kcal 40% proteínas Vitaminas D y B12	Mantener el producto
Servicio de educación de nivel primaria	Nivel de comprensión lectora en niños de 4 a 11 años de edad	401 puntos	408 puntos	Mantener el producto

Nota: Los valores son referenciales y simulados solo para fines del ejemplo.

¿Cómo se analizan los procesos?

Se debe comparar los resultados obtenidos de la medición del indicador de proceso con los logros esperados para identificar el nivel de desempeño y, de corresponder, alertar al dueño del proceso para las acciones correspondientes.

A continuación, se muestran unos ejemplos.

Proceso	Indicador	Valor esperado	Resultado de la medición	Decisión
Registro Municipal de Organizaciones de Recicladores	Porcentaje de solicitudes de formalización y/o inscripción en el Registro Municipal de Organizaciones de Recicladores atendidas oportunamente	Mayor a 80%	65%	Revisar la demanda, análisis de causas, implementar acciones correctivas
Emisión de constancias de egresado	Porcentaje de constancias de egresado emitidas dentro del plazo	Mayor a 80%	85%	Mantener el proceso bajo control
DNI electrónico	Porcentaje de DNI entregados en plazo	Mayor a 90%	87%	Análisis de causas, implementar acciones correctivas



Tener en cuenta: Cuando los productos o procesos no cumplen con los valores esperados en sus indicadores, corresponde implementar acciones correctivas, las cuales no constituyen acciones de mejora de producto o de proceso.

Un tablero de mando o dashboard con el resumen de los indicadores, ayudará a los dueños de procesos a tomar decisiones oportunas en base a evidencia.

Finalmente, con el propósito de asegurar la adecuada medición de los productos y procesos, el dueño del proceso debe evaluar la eficacia de sus indicadores, pudiendo reformularlos si no demuestra que contribuye a conseguir los resultados esperados.

La reformulación de los indicadores de productos o de procesos, debe plasmarse en la documentación de procesos, para lo cual se debe revisar la [Actividad 1 de la Fase 1](#).



La unidad de organización a cargo de la Gestión por Procesos es responsable de mantener actualizado el inventario de productos y procesos en todos sus niveles (nivel 0 hasta el último nivel), así como custodiar la documentación de procesos actualizada y llevar el control de sus versiones.

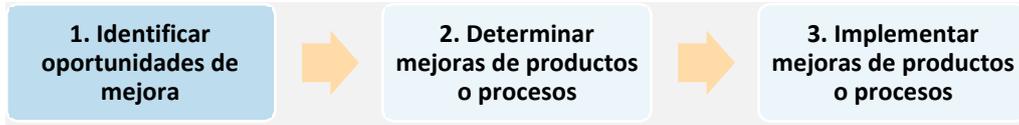


FASE 4

Mejora de productos y procesos



Fase 4: Mejora de productos y procesos



Actividad 1: Identificar oportunidades de mejora



Oportunidad de mejora: Brecha identificada entre el nivel de cumplimiento ideal y el nivel de cumplimiento real de un aspecto relacionado con los atributos de un producto o con un proceso. Constituye un valor agregado a lo que regularmente se espera y sobre el que se pueden realizar acciones orientadas a su mejora.

El dueño del proceso es responsable de identificar, priorizar e implementar las oportunidades de mejora en los productos y procesos bajo su cargo y competencias funcionales.

Para que una brecha pueda ser calificada como oportunidad de mejora, debe cumplir al menos uno de los siguientes criterios:

criterio	Descripción
1. Debe ser percibido como beneficioso por quien recibe el producto	La persona, grupo de personas, organización u otro proceso que recibe el producto, debe percibir el resultado de su mejora de manera tangible o intangible, consiguiendo una mejor experiencia en la atención de sus necesidades y expectativas.
2. Existe evidencia de que contribuye con la solución de un problema público	El resultado de la mejora puede no ser percibida directamente por la persona que lo recibe, sin embargo, su implementación debe contribuir a solucionar un problema público, sea por cumplir con los objetivos de las políticas nacionales establecidas por los entes rectores o conseguir el cierre de brechas.

A continuación, se muestran ejemplos de oportunidades de mejora por criterio.

Criterio	Oportunidad de mejora	Justificación
Percibido por personas	Plazos para la emisión de una licencia aún son excesivos	Un bodeguero que requiere de una licencia de funcionamiento por parte de la municipalidad, se beneficiará si el plazo de emisión disminuye de 30 a 10 días hábiles.
Soluciona problema público	Bebida ofrecida a niños que no contribuye a disminuir el índice de anemia.	La reformulación de una bebida fortificada dirigida a niños que incorpora ingredientes nutritivos, contribuye a disminuir el índice de anemia.

¿Cómo se identifica una oportunidad de mejora?

Una oportunidad de mejora está directamente relacionada con la optimización de los productos que se entregan a las personas, ya sea a través de mejoras en los procesos o en los atributos de los productos, propiamente. Para ello se puede considerar algunos aspectos que orienten a su identificación.

Tabla 3: Aspectos a considerar para identificar oportunidades de mejora

Relacionados al desempeño de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de recursos: Se refiere a la oportunidad de reducir o agregar recursos (presupuestales, tecnológicos, de infraestructura y humanos), orientados a lograr los objetivos del proceso de manera más eficiente. - Tasa de productos no conformes: La desviación continua de los límites establecidos para los productos, puede generar una oportunidad de mejora en los procesos. Pueden identificarse en auditorías. - Evaluación de Riesgos: Producto de las acciones para mitigar los riesgos operativos se pueden generar oportunidades de mejoras en los procesos. Pueden identificarse en auditorías.
Relacionados a los atributos de calidad de los productos	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de satisfacción: Resultados de la medición de satisfacción de las personas que reciben los productos, pueden generar oportunidades de mejora en los atributos de calidad. - Cumplimiento de plazos: El incumplimiento de los tiempos de atención y de espera en la entrega de los productos a las personas. Por ejemplo, el tiempo de distribución de vacunas. - Reclamos: La incidencia en reclamos respecto a la insatisfacción o disconformidad de un producto, así como las sugerencias, pueden generar oportunidades de mejora.
Relacionados a los atributos establecidos por los entes rectores	<ul style="list-style-type: none"> - Índices e indicadores de cierre de brechas: El incumplimiento de los objetivos planteados por los entes rectores que atienden un problema público, puede conllevar al replanteamiento de la solución o mejora del producto.



Tener en cuenta: Para recoger y analizar las oportunidades de mejora, se pueden utilizar herramientas como la lluvia de ideas, Mapa de flujo de valor, Diagrama de Pareto, técnica de los 5 ¿por qué?, Gráficos de Control, Histogramas, Diagrama de Causa – Efecto u otras que determine la entidad.

A continuación, se muestran ejemplos de oportunidades de mejora por cada aspecto.

Aspecto	Oportunidades de mejora
Uso de recursos	- El visto bueno del especialista legal no agrega valor al proceso de emisión de certificados de asistencia técnica.
Tasa de productos no conformes	- Alta tasa de usurpación a identidad mediante pasaportes, debido a la falta de validaciones de identidad con el RENIEC para la emisión del documento.
Evaluación de Riesgos	

Cumplimiento de plazos	- Carreteras en mal estado impiden la entrega oportuna de vacunas, generando la evaluación de rutas alternativas.
Reclamos	- Reclamos y sugerencias de administrados por los excesivos requisitos y tiempos de entrega para la emisión de permiso de lunas oscuras para el tránsito vehicular.
Nivel de satisfacción	
Índices e indicadores de cierre de brechas	- Ejemplo de cumplimiento de índices: Alimentos con bajo contenido de hierro que no ayudan a combatir la anemia infantil. - Ejemplo de cierre de brechas: Servicios digitales brindados por el Estado no llegan a los ciudadanos de zonas rurales alejadas.



Tener en cuenta: El análisis de indicadores, gestión de riesgos, simplificación administrativa, innovación pública, experiencias comparadas, pueden ser fuentes de información para la identificación de oportunidades de mejora, así como las solicitudes que realice la Alta Dirección o los funcionarios de la entidad.

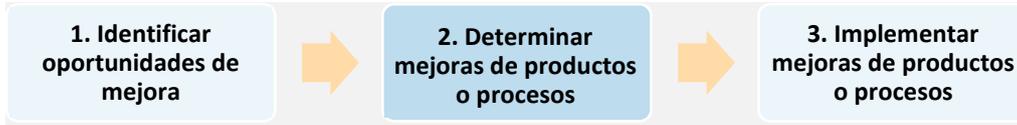
En caso de que una oportunidad de mejora exceda las competencias del dueño del proceso establecidas en el documento de gestión organizacional, este debe comunicarlo a la unidad de organización responsable de la Gestión por Procesos quien, a su vez, debe informar a la máxima autoridad administrativa para su identificación, priorización, evaluación y posterior implementación de las mejoras conforme a los criterios establecidos en la [Norma Técnica para la gestión de la calidad de servicios en el Sector Público](#).

¿Qué oportunidades de mejora se deben priorizar?

El dueño del proceso prioriza las oportunidades de mejora tomando en cuenta los siguientes criterios:

Criterio	Descripción
1. Están vinculadas a procesos misionales de la entidad	Deben estar vinculadas a los procesos misionales y alineados al planeamiento estratégico de la entidad, así como conseguir que los productos generen el mayor beneficio posible a las personas.
2. Presentan una alta demanda e impacto en las necesidades y expectativas de las personas	Mientras mayor sea el impacto en las personas y la sociedad, más prioridad se le debe asignar. El impacto puede ser: número de personas atendidas, ahorro económico, índice de empleabilidad, cierre de brechas territorial, entre otros.
3. No se encuentran en proceso o en curso de algún proyecto de mejora	No se deben duplicar esfuerzos. Si se identifican oportunidades de mejora que ya están siendo tratadas, se deben alcanzar los nuevos elementos al dueño del proceso a cargo del proyecto de mejora en curso.

Fase 4: Mejora de productos y procesos



Actividad 2: Determinar mejoras de productos o procesos

Ahora, el dueño del proceso debe determinar la viabilidad de las oportunidades de mejora priorizadas para su implementación. Su éxito estará en función de los siguientes criterios:

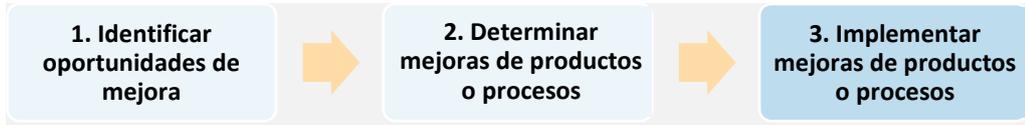
Criterio	Descripción
Disponibilidad de recursos	La viabilidad es determinada por los recursos que se tienen o se pueden asignar al proyecto de mejora, vale decir recursos humanos, equipos y tecnologías, infraestructura, otros. Sin presupuesto, no hay probabilidades de éxito.
Apoyo de la Alta Dirección	Algunas mejoras son solicitadas por la Alta Dirección por el impacto económico, social o político que puede tener. Si el proyecto no convence a la Alta Dirección, no se le dará prioridad ni asignará recursos.
Autonomía del dueño del proceso	La implementación de un proyecto de mejora es responsabilidad del dueño del proceso, quien debe contar con autonomía para tomar las decisiones que ameriten para mejorar los productos o procesos a entregar, en el marco de sus competencias.
Tiempo que tomará su desarrollo	En la gestión pública existe una alta rotación de funcionarios públicos, lo cual muchas veces dificulta el desarrollo de un proyecto de mediano o largo plazo. Es preferible que la mejora sea estimada en un tiempo corto o de forma escalable (por fases) para asegurar su ejecución.
Sostenibilidad y escalabilidad	Es más atractivo un proyecto con resultados permanentes en el tiempo, para ello se debe prever su escalabilidad e incorporación de nuevas tecnologías que permitan seguir mejorándolos a través de los años.

Las oportunidades de mejora seleccionadas deben ser validadas por el dueño del proceso quien, en coordinación con la unidad de organización encargada de la Gestión por Procesos, debe garantizar que estén alineadas con los objetivos institucionales. Estas oportunidades de mejora se convierten en proyecto de mejora.



Proyecto de mejora: Proyecto seleccionado por los órganos competentes de la organización, cuyo objetivo es la eliminación o reducción de la brecha identificada entre el nivel de cumplimiento ideal y el nivel de cumplimiento real de un aspecto relacionado con los atributos de un proceso o producto.

Fase 4: Mejora de productos y procesos



Actividad 3: Implementar mejoras de productos o procesos

Ante el desarrollo de un proyecto de mejora, se debe elegir la alternativa más idónea de acuerdo a los criterios.

Alternativa	Descripción	Criterio para su elección y desarrollo
Mejora de producto	Incremento o modificación de los atributos de un producto, para mejorar el nivel de satisfacción de las personas, atender sus necesidades y expectativas, y contribuir al cierre de brechas.	Cuando el problema público no se soluciona de acuerdo con lo planificado, o cuando el nivel de satisfacción no es el esperado. La mejora de un producto significa incrementar o modificar sus atributos, no necesariamente la modificación del proceso. Cuando se trata de la mejora de un bien o servicio, cuando corresponda, se acude a la Norma Técnica para la gestión de calidad de servicios en el sector público ; cuando corresponde la mejora de una regulación, se acude al análisis de calidad regulatoria .
Mejora de procesos	Optimización del desempeño de un proceso que se consigue al eliminar o agregar actividades, elementos de entrada o recursos, con la finalidad de generar los productos esperados.	Cuando se presentan restricciones relacionadas a la disponibilidad de recursos, por lo que el dueño del proceso debe incorporar cambios orientados a mantener o incrementar la productividad y la eficiencia. La mejora de procesos en el sector público no necesariamente significa un ahorro de recursos. En situaciones en donde se adviertan riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos, comprende la incorporación de controles orientados a asegurar la calidad de productos.
Simplificación del proceso	Eliminación de actividades que no agregan valor al proceso, expresados en tiempos y costos, con el fin de ofrecer a las personas el mismo producto de una manera más eficiente y que atienda sus necesidades y expectativas.	Ante quejas de las personas, incumplimiento de plazos de atención, monto de tasas administrativa muy altas, o cuando se quiere eliminar exigencias y formalidades innecesarias en los procedimientos administrativos. En el caso de mejora de procedimientos administrativos, se recurre a la Guía de Simplificación Administrativa en el Gobierno Local y en el Gobierno Regional .
Innovación pública	Conjunto de acciones que permite resolver problemas públicos, a través de la implementación de nuevas soluciones o de mejoras significativas y viables, que tienen por finalidad generar	Cuando se requiera el desarrollo de soluciones innovadoras a problemas públicos, de manera colaborativa e iterativa, a través de la creación, mejoras significativas o rediseño de bienes, servicios o regulaciones, así como la optimización de procesos que mejoren la eficiencia y calidad en la gestión interna como parte de la cadena de generación de valor público.

	<p>valor centrado en las personas, mediante un proceso experimental, inclusivo, colaborativo, iterativo y basado en evidencia que moderniza la gestión pública.</p>	<p>Al respecto, la Norma Técnica N° 003-2025-PCM-SGP ofrece el marco normativo para la gestión de la innovación pública en las entidades públicas y sus ámbitos de aplicación; y los Lineamientos N° 002-2023-PCM/SGP plantean un modelo metodológico para su desarrollo.</p>
--	---	---



Tener en cuenta: En función a la complejidad de sus operaciones, las entidades pueden adoptar otros modelos estandarizados para la implementación de mejoras, por ejemplo, Lean, Kaizen, BPMN, CBOOK, Sistema de Gestión de la Calidad, Modelos de Excelencia y otras metodologías ágiles de innovación, en tanto no contradigan lo dispuesto en la presente norma técnica y la Norma Técnica de Mejora de Calidad de los Servicios Públicos.

Toda mejora debe ser percibida por las personas o debe evidenciar que contribuye a solucionar un problema público. Se muestran algunos ejemplos que evidencian el impacto de las mejoras.

Producto	Indicador	Valor esperado	Resultado de la medición	Acción probable	Nueva medición
Desayuno escolar	Nivel nutricional del vaso de leche otorgado a niños menores de 5 años	>76Kcal >33% Vitaminas D y B12	78Kcal 40% Vitaminas D y B12	Mejora de producto	Supera el valor esperado.
Servicio de educación de nivel primaria	Calidad del servicio de educación de nivel primaria	Rendimiento académico mayor a 85%	Rendimiento académico del 85%	Mejora de producto	Rendimiento académico del 95%
Constancias de egresado	Porcentaje de constancias de egresado emitidas dentro del plazo	Mayor a 80%	85%	Mejora de proceso	93%
Atención médica preventiva	Tiempo de programación de cita para atención médica preventiva	Menor de 10 días hábiles	15 días hábiles	Innovación pública	0 días (virtual)
Emisión de partida de fallecimiento	Provincias con acceso a servicio de emisión de partida de fallecimiento	15% de cobertura a nivel local	25% de cobertura a nivel local	Innovación pública	80% de cobertura a nivel local

¿Cómo institucionalizo las mejoras realizadas?



Gestión del conocimiento: Proceso para identificar, organizar, crear, producir, usar, almacenar y compartir el conocimiento que genera la entidad en el marco de sus competencias y funciones, con el fin de compartirlo y utilizarlo para la toma de decisiones y la generación de valor público.

Fuente: [Norma Técnica N° 001-2025-PCM/SGP, Gestión del Conocimiento en el Sector Público](#)

Se deben incorporar a la gestión mediante las siguientes acciones:

Acción	Descripción	Ejemplo
Actualizando la documentación de productos y procesos	En caso las mejoras conlleven a cambios en los atributos de los productos o características de los procesos, se debe actualizar la documentación establecida en la actividad Actividad 3: Documentar procesos de la Fase 1: Identificación de productos y procesos.	Eliminación del servicio concesionado en la recolección de residuos sólidos porque no cumplía con los estándares exigidos y generaban productos no conformes, dicha acción debe reflejarse en el diagrama de actividades de la Ficha de productos y procesos.
Actualizando la planificación organizacional	Si se modifica o crea un producto, este debe identificarse y programarse en el planeamiento estratégico de acuerdo con lo establecido en la Guía para el Planeamiento Institucional de CEPLAN para asegurar su sostenibilidad y presupuesto y, en consecuencia, garantizar su entrega.	Creación de módulos de atención ciudadana para los trámites digitales en zonas alejadas, debe programarse en el planeamiento estratégico y operativo a fin de asignar recursos destinados a su funcionamiento en provincias y asegurar su entrega a la ciudadanía.
Asignando recursos de acuerdo con las nuevas necesidades	Los cambios en los procesos como la incorporación de actividades de control, o en los productos con el incremento de atributos, significa asignar mayores recursos.	
Actualizando instrumentos de gestión organizacional	La mejora de un procedimiento administrativo del TUPA. La mejora de un producto o proceso que involucra disponibilidad de recursos, modifica los documentos de gestión de planeamiento estratégico y de recursos humanos. De corresponder, la mejora de productos y procesos puede conllevar a sincerar o potenciar las funciones de la unidad orgánica que es dueño del proceso u otra modificación en los instrumentos de organización como el ROF o MOP, para lo cual debe ceñirse a los Lineamientos de Organización del Estado .	Reducción de tasa en procedimiento del TUPA por emisión de constancia, debido a la implementación de firma digital. Creación del servicio de auditoría forense como una nueva modalidad de servicio de control, motivó la incorporación de nuevas funciones en la Subgerencia de Fiscalización de la Contraloría General de la República.
Capacitando a los involucrados en el proceso mejorado	Toda gestión del cambio, tiene como componente el fortalecimiento de capacidades, ello significa que, ante una mejora de producto o proceso, los servidores públicos que participan deben estar capacitados con las nuevas medidas.	Creación de módulos de atención ciudadana para los trámites digitales en zonas alejadas, exige la capacitación de los servidores públicos en el proceso, nivel de servicio y protocolos de atención con un enfoque territorial.

El dueño del proceso debe revisar anualmente el desarrollo de los procesos bajo su cargo, con el objeto de evaluar su desempeño e implementar mejoras.

De aplicarse mejoras, así como cambios que se originen de modificaciones normativas, se debe actualizar la documentación de los procesos y, de corresponder, su planeamiento institucional, según lo establecido en la [Fase 1](#).

GLOSARIO DE TÉRMINOS





GLOSARIO DE TÉRMINOS

CONCEPTOS CLAVE PARA LA GESTIÓN POR
PROCESOS



Glosario de Términos

- **Atributo:** Característica del producto que impacta de manera directa en la atención de las necesidades y expectativas de las personas. Pueden ser atributos de calidad, que impactan en la satisfacción de las personas; o atributos establecidos por los entes rectores para la solución de un problema público.
- **Actividades:** Es el conjunto articulado de tareas permanentes, continuas, interrelacionadas y secuenciales que consumen los insumos necesarios (recursos humanos, tecnológicos y financieros) para la generación de los productos. El conjunto de actividades interrelacionadas y que agregan valor, conforman un proceso.
- **Bienes:** Son los productos tangibles que responden a las necesidades de las personas y que son entregadas por las entidades públicas, en cumplimiento de sus funciones.
- **Calidad de los productos:** Medida en que los productos cumplen con los atributos con los cuales fueron diseñados con la finalidad de resolver un problema público que atienda las necesidades y expectativas de las personas.
- **Dueño del Proceso:** Persona que ocupa el cargo y tiene la responsabilidad del manejo de la unidad de organización que ejecuta un proceso y garantiza que su producto sea ofrecido según las necesidades y expectativas de las personas.
- **Gestión por Procesos:** Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo con un enfoque sistémico y transversal, para lograr que las diferentes unidades de organización actúen como un ente unificado, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de las personas y crear valor público.
- **Indicador de Producto o Proceso:** Medida cuantitativa o cualitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos. Puede ser indicador de producto, cuando se comparan los atributos ofrecidos a las personas versus los atributos con los cuales se diseñaron, o indicador de proceso, cuando se mide el desempeño del proceso.
- **Innovación Pública:** Conjunto de acciones que permite resolver problemas públicos, a través de la implementación de nuevas soluciones o de mejoras significativas y viables, que tienen por finalidad generar valor centrado en las personas, mediante un proceso experimental, inclusivo, colaborativo, iterativo y basado en evidencia que moderniza la gestión pública.

- **Mejora de producto:** Incremento o modificación de los atributos de un producto, con la finalidad de mejorar el nivel de satisfacción de las personas, atender sus necesidades y expectativas, y contribuir al cierre de brechas.
- **Mejora de procesos:** Optimización del desempeño de un proceso que se consigue al eliminar o agregar actividades, elementos de entrada o recursos, con la finalidad de generar los productos esperados.
- **Nivel de proceso:** Es la clasificación de los procesos de acuerdo con su desagregación. El nivel 0, también llamado Macroproceso, es el nivel más agregado. Luego se va desagregando en nivel 1, nivel 2 hasta el último nivel n.
- **Personas:** Conjunto de sujetos de derecho, ya sean personas naturales o jurídicas, que acceden a los bienes y servicios brindados por las entidades públicas y reciben valor público.
- **Problema público:** Es la diferencia entre una situación actual y una situación deseada, propia de las personas o de su entorno, y que representa una necesidad colectiva, una carencia o una insatisfacción identificable directamente o a través de elementos que la exteriorizan, y ante las cuales se busca una solución.
- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan y que agregan valor, las cuales transforman elementos de entrada en productos.
- **Procesos de apoyo o de soporte:** Son aquellos que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la entidad.
- **Procesos estratégicos:** Son aquellos que definen las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas de la entidad, que aseguran la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento, así como aquellos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad.
- **Procesos misionales u operativos:** Son aquellos que se encargan de elaborar los productos (bienes, servicios o regulaciones) previstos por la entidad, por lo que tienen una relación directa con las personas que los reciben.
- **Producto:** Son los bienes, servicios o regulaciones, resultante de un proceso y que es entregado a las personas, a una entidad o a una unidad de organización de la entidad, con el propósito de implementar los objetivos de política pública y crear valor público.
- **Procedimiento:** Es el documento en el que se describen las tareas de un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad.

- **Registro:** Documentación, física o virtual, que se genera a partir de las actividades o tareas de un proceso. Son distintas a los productos.
- **Regulaciones:** Son los instrumentos que establecen o desarrollan los contenidos de las políticas públicas, a través de un conjunto de reglas dirigidas a mejorar la eficiencia de los mercados, generar bienestar social, u optimizar el funcionamiento de la administración pública.
- **Riesgo:** Posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el logro del objetivo del proceso.
- **Servicios:** son los productos intangibles que responden a las necesidades de las personas y que son entregados por las entidades públicas, en cumplimiento de sus funciones.
- **Servicio administrativo:** Productos intangibles que generan las entidades, entregados a otras entidades públicas, como un medio o soporte para la optimización de su gestión interna o la prestación eficiente y de calidad de los bienes y servicios que prestan.
- **Tareas:** Es el nivel más desagregado en el que se descomponen las actividades. El conjunto de tareas interrelacionadas y que agregan valor, son descritas en un procedimiento.
- **Unidad de organización:** conjunto de unidades agrupadas por nivel organizacional al interior de una entidad. Puede ser una dirección general, dirección, etc., conforme a lo establecido en los lineamientos de organización del Estado.
- **Valor público:** Es el fin que persigue la Gestión por Procesos y que se crea cuando los productos que generan las entidades públicas atienden las necesidades y expectativas de las personas y optimizan su gestión interna, generando beneficios a la sociedad, y, cuando se optimiza la gestión interna a través del uso más eficiente de los recursos públicos.

ANEXOS





ANEXOS

FORMATOS Y MODELOS DE CARÁCTER
ORIENTADOR PARA APLICACIÓN DE LA
ENTIDAD



Anexos

- Anexo A: Instrumentos de gestión que se relacionan de manera directa con la Gestión por Procesos
- Anexo B: Modelo de informe técnico que sustenta la aprobación del Mapa de Procesos Institucional
- Anexo C: Caso práctico de identificación de productos y procesos

Anexo A

Instrumentos de gestión que se relacionan de manera directa con la Gestión por Procesos

Importante: El siguiente cuadro identifica algunas de las normas que se relacionan o requieren de la Gestión por Procesos para su implementación. Asimismo, la información que se muestra responde a la regulación vigente al momento de la elaboración de la presente guía práctica, por lo que se recomienda revisar las actualizaciones normativas a cargo de los entes rectores en cada una de las materias.

Sistema Administrativo / Sistema Funcional	Normativa	Vinculación
Planeamiento estratégico	Guía para el Planeamiento Institucional, actualizada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°0055-2024-CEPLAN/PCD (Ref. Aspectos Generales)	La producción de bienes, servicios y regulaciones debe estar incluida en los documentos de planeamiento para asegurar su producción y sostenibilidad. Si la entidad identifica un producto que está planificado, debe hacer los arreglos para que se incorpore en los instrumentos indicados.
Presupuesto público	Directiva N° 0005-2020-EF/50.01 Directiva para el diseño de los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados, aprobada por Resolución Directoral N° 0030-2020-EF/50.01 y modificatoria. (Ref. Artículo 21 y Tabla N° 6)	Con la planificación se asignan los presupuestos a los dueños de los procesos, de esta forma se asegura que los bienes, servicios y regulaciones cuenten con recursos para su producción y entrega
Control	Directiva N° 006-2019-CG/INTEG “Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”, aprobada por Resolución de Contraloría N° 146-2019-CG y modificatorias. (Ref. numerales 7.3 y 7.3.2)	Los riesgos a los que está expuesta la entidad se deben identificar a partir de los procesos determinados en el inventario de productos y procesos de la entidad. Asimismo, de la evaluación de riesgos pueden plantearse oportunidades de mejora.
	Directiva N° 016-2022-CG/PREVI “Rendición de Cuentas de Titulares y Transferencia de Gestión”, aprobada por Resolución de Contraloría N° 267-2022-CG. (Ref. numerales 7.1, 7.2, anexo 6 y material orientador)	La rendición de cuentas e informes de transferencia de gestión a cargo de los titulares de las entidades de los tres niveles de gobierno, debe efectuarse respecto a los productos determinados en el inventario de productos y procesos de la entidad.
Seguridad y Salud en el Trabajo	Ley 29783 “Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo”. (Ref. artículos 38 y 39)	La planificación, desarrollo y aplicación del Sistema de Gestión de la SST permite mantener los procesos seguros y saludables y promover su mejora continua.
Transformación Digital	Lineamientos para la formulación del Plan de Gobierno Digital, aprobados por Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 005-2018-PCM/SEGDI. (Ref. numerales 2.2.2 y 4.2.1)	Se deben digitalizar los procesos determinados en el inventario de productos y procesos, a fin de incrementar su eficiencia, entre otros aspectos.

Sistema Administrativo / Sistema Funcional	Normativa	Vinculación
	Resolución Ministerial N° 004-2016-PCM Aprueba el uso obligatorio de la NTP-ISO/IEC 27001:2014. Sistemas de gestión de seguridad de la información. (Ref. numerales 8 y 8.1)	Se deben planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir con los requisitos de seguridad de la información.

Materia	Normativa	Vinculación
Simplificación administrativa	Guía de simplificación administrativa y determinación de costos de procedimientos administrativos y servicios prestados en Exclusividad, aprobada por Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 002-2012-PCM/SGP. (Ref. numeral 2.1.3.)	La mejora continua de los procedimientos administrativos (parte del inventario de productos y procesos) con la simplificación administrativa, optimiza el uso de recursos y satisfacción de las personas.
Diseño, estructura, organización y funcionamiento	Lineamientos de Organización del Estado, aprobada por Decreto Supremo N° 054-2018-PCM y sus modificatorias. (Ref. artículos 6, 16 y 54)	Para la generación o entrega de un bien, servicio o regulación, se debe contar con competencias y funciones establecidas en su documento de gestión organizacional para evitar riesgos de duplicidad.
Gestión de la calidad de servicios	Directiva N° 003-2024-PCM/SGP Directiva para mejorar la atención al ciudadano en las entidades de la administración pública, aprobada por Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 011-2024-PCM/SGP. (Ref. numerales 5.2.3, 5.2.6, 6.3 y 6.5)	Las entidades mejorar continuamente los procesos relacionados a la atención a personas, así como sus indicadores vinculados.
	Norma Técnica N° 001-2022-PCM-SGP Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público, aprobada por Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 011-2022-PCM/SGP. (Ref. numerales 5.2, 7.1 y 7.2)	En la identificación de atributos de calidad en los bienes y servicios, así como su identificación, priorización e implementación de oportunidades de mejora.
Innovación pública	Norma Técnica N° 003-2025-PCM-SGP Norma Técnica para la Gestión de la Innovación Pública en las Entidades del Estado, aprobada por Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 007-2025-PCM/SGP. (Ref. numeral 7.2)	Las entidades promueven iniciativas o proyectos de innovación a través de la creación, mejoras significativas o rediseño de bienes y servicios, y optimización de procesos que mejoren la eficiencia y calidad en la gestión interna como parte de la cadena de generación de valor público.
	Lineamientos N° 002-2023-PCM-SGP que establecen orientaciones para el desarrollo de proyectos de innovación pública, aprobados por Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 0005-2023-PCM/SGP. (Ref. numeral 3.2)	El modelo del “Doble Diamante” plantea una metodología para la identificación de problemas públicos y posibles soluciones orientadas a la demanda, que puede ser aplicada para la mejora de la gestión interna.

Anexo B

Modelo de informe técnico que sustenta la aprobación del Mapa de Procesos Institucional

Importante: El siguiente es un modelo de informe técnico que contiene la estructura básica e información requerida para sustentar un Mapa de Procesos Institucional. El desarrollo del análisis del presente informe puede contener datos, estadísticas, cuadros y esquemas que grafiquen y argumenten la propuesta, así como recoger opiniones y aportes de otras unidades de organización de la entidad.

Asunto: Proyecto de Mapa de Procesos Institucional

I. ANTECEDENTES

Señalar la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 002-2025-PCM-SGP que aprueba la Norma Técnica N° 002-2025-PCM/SGP, Norma Técnica para la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública, y disposiciones que habilitan a las entidades a aprobar el Mapa de Procesos Institucional.

II. ANÁLISIS

Marco normativo

Señalar las leyes o normas de rango de ley que establecen funciones sustantivas en la entidad y desarrollar.

Mencionar el Reglamento de Organización y Funciones – ROF. Es importante que se encuentra adecuado a la normativa vigente que establece la Secretaría de Gestión Pública.

Estado situacional

Relatar el estado situacional de la Gestión por Procesos en la entidad.

Propuesta de documento de gestión

- Describir cada proceso de nivel cero (0), precisando su marco legal habilitante.
- Analizar que no exista duplicidad de productos que se generan al interior de la entidad, así como los entregados por distintas entidades públicas y el sector privado.
- Mostrar la vinculación de los productos y procesos de nivel cero (0) con los documentos de gestión de planeamiento institucional establecidos en el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Precisar el presupuesto con el que cuenta cada proceso de nivel cero (0), para los siguientes años, acorde a la programación multianual.

III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Resumir en síntesis la motivación y propuesta del proyecto de Mapa de Procesos Institucional, y siguientes pasos sugeridos, como la opinión legal y posterior aprobación del documento de gestión.

**Firma del responsable
de la unidad de organización a cargo de la Gestión por Procesos**

Anexo C

Caso práctico de identificación de productos y procesos

Importante: El siguiente caso práctico desarrolla todos los pasos que comprende la identificación de productos y procesos (Fase 1) de la Norma Técnica de Gestión por Procesos, aplicados y centrado en un proceso de una Municipalidad. La información citada tiene carácter referencial para fines del ejemplo. Asimismo, se utilizan los formatos que establece la norma técnica con el contenido mínimo obligatorio.

Para su desarrollo, se siguen las disposiciones normativas y lineamientos vigentes establecidos por la Secretaría de Gestión Pública, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico y la Contraloría General de la República, en lo que corresponde al ámbito de su competencia.

1. Identificación del problema público

PROBLEMA PÚBLICO
Inadecuada gestión del medio ambiente

2. Identificación de las entidades relacionadas

Entidades relacionadas al problema público:

- Ministerio del Ambiente (MINAM)	- Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA)	- Municipalidad Provincial
- Ministerio de Salud (MINSA)	- Gobierno Regional	- Municipalidad Distrital

3. Identificación de productos

Norma sustantiva	Disposición de la norma	Producto(s)
Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades	Art. 80. Saneamiento, salubridad y salud 2.1. Administrar y reglamentar directamente o por concesión el servicio de agua potable, alcantarillado y desagüe, limpieza pública y tratamiento de residuos sólidos, cuando por economías de escala resulte eficiente centralizar provincialmente el servicio.	Servicios de agua potable, alcantarillado y desagüe
Decreto Legislativo N° 1278, que aprueba la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos, y su reglamento aprobado con Decreto Supremo N° 014-2017-MINAM	Art. 24. Municipalidades Distritales 24.1 Las Municipalidades Distritales en materia de manejo de residuos sólidos son competentes para: a) Asegurar una adecuada prestación del servicio de limpieza, recolección y transporte de residuos en su jurisdicción, debiendo garantizar la adecuada disposición final de los mismos.	Servicios de limpieza pública y tratamiento de residuos sólidos

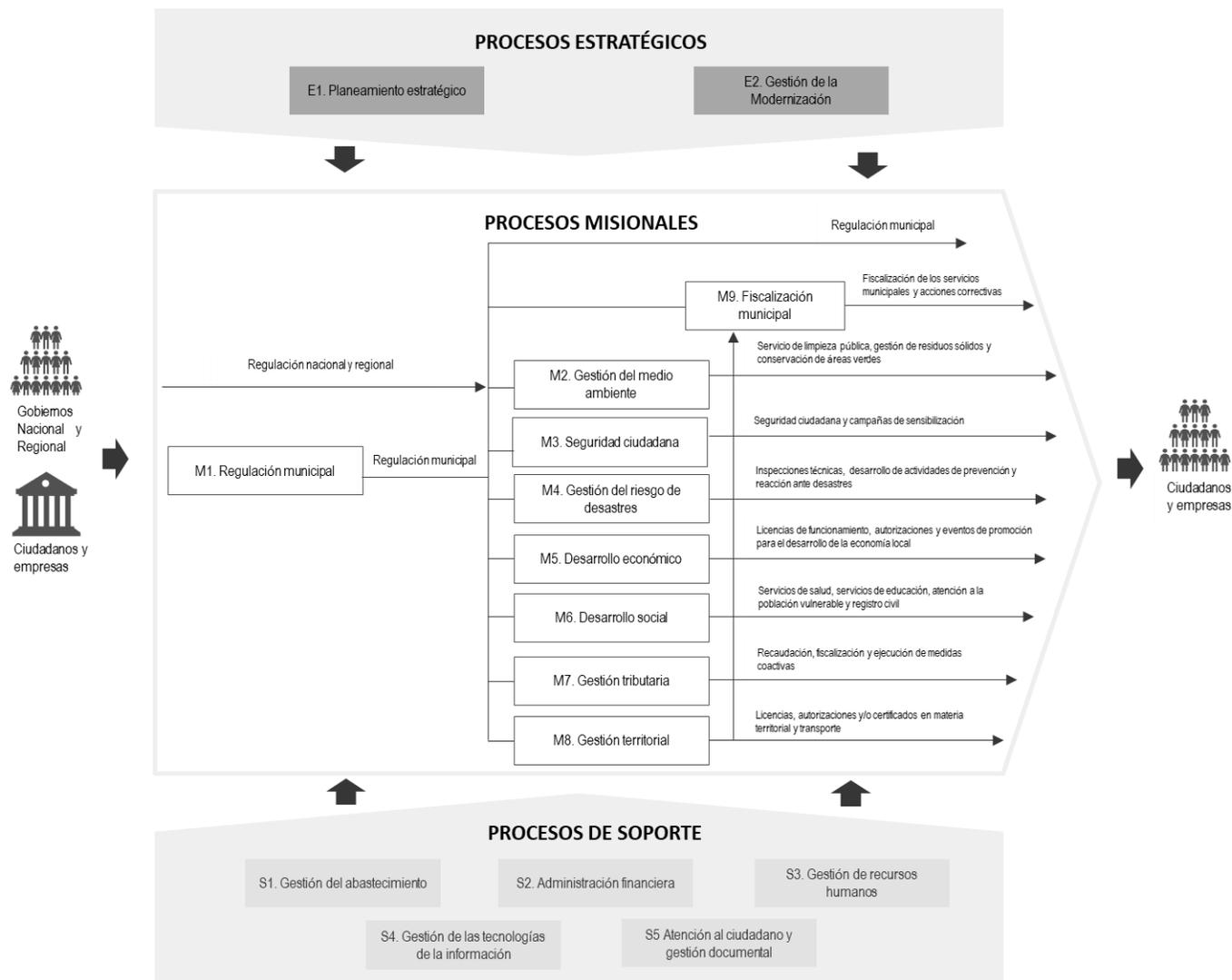
4. Determinación de procesos nivel cero (0)

Producto(s) nivel 0	Proceso nivel 0	Planeamiento institucional
<ul style="list-style-type: none"> Servicios de agua potable, alcantarillado y desagüe Servicios de limpieza pública y tratamiento de residuos sólidos 	Gestión del medio ambiente	OEI.04 Promover condiciones ambientales saludables y sostenibles para la población local

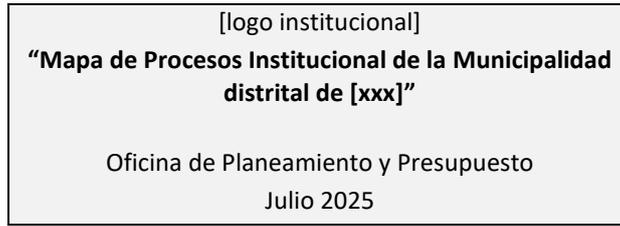
5. Elaboración del inventario de productos y procesos nivel cero (0)

PRODUCTO(S)	Cód.	PROCESO NIVEL 0
Servicio de barrido y limpieza de espacios públicos	M02	Gestión del medio ambiente OEI.04 Promover condiciones ambientales saludables y sostenibles para la población local
Servicio de recolección y transporte de residuos sólidos municipales		
Servicio de valorización de residuos sólidos municipales		
Servicio de disposición final de residuos sólidos municipales		
Acciones de sensibilización en materia de residuos sólidos		
Servicio de agua potable		
Servicio de alcantarillado sanitario		
Servicio de tratamiento de aguas residuales		
Conservación de parques, zoológicos, jardines botánicos y bosques naturales		
Conservación de cementerios		
Autorización para la extracción de materiales de los cauces de los ríos		

6. Elaboración del diagrama de mapa de procesos



7. Elaboración del Mapa de Procesos Institucional



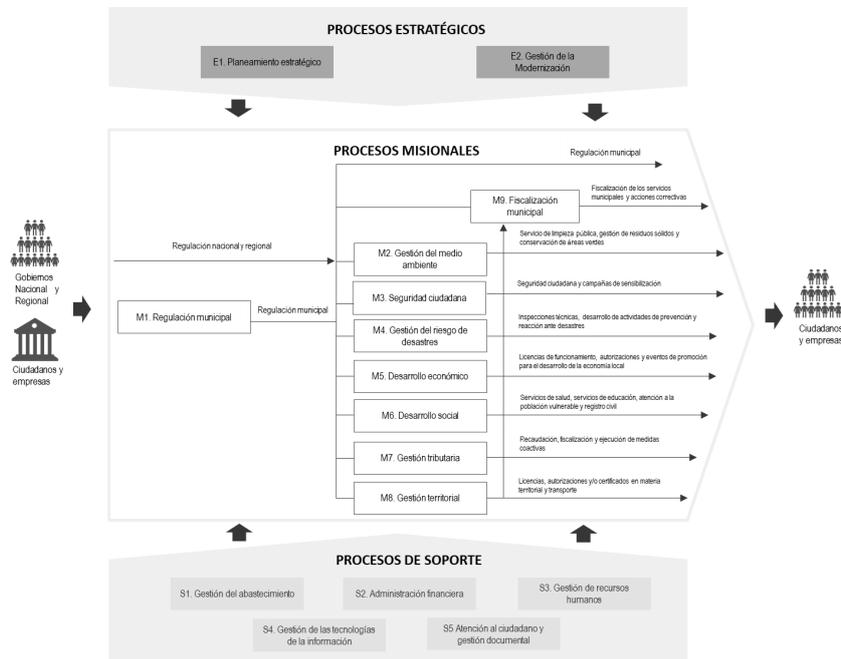
2. Marco normativo

- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades
- Decreto Legislativo N° 1278, Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos

3. Inventario de Productos y Procesos Nivel 0

PRODUCTO(S)	Cód.	PROCESO NIVEL 0
...	E03	...
Servicio de barrido y limpieza de espacios públicos	M02	Gestión del medio ambiente
Acciones de sensibilización en materia de residuos solidos		
Servicio de agua potable		
...	S01	...
...		

4. Diagrama de mapa de procesos nivel 0



5. Descripción de los procesos

Cód.	PROCESO NIVEL 0	DESCRIPCIÓN
M02	Gestión del medio ambiente	Este proceso busca promover condiciones ambientales saludables y sostenibles para la población local a través de la gestión de residuos sólidos, servicios de básicos de agua y alcantarillado, administración de áreas verdes, emisión de autorizaciones, entre otros.
...

8. Elaboración del inventario de productos y procesos de último nivel

PRODUCTO(S) (Resultado de procesos)	Cód.	PROCESO NIVEL 2	Cód.	PROCESO NIVEL 1	Cód.	PROCESO NIVEL 0
Servicio de barrido y limpieza de espacios públicos	M2.1.1	Barrido y limpieza de espacios públicos AO.04.02.02 Almacenamiento, barrido de calles y limpieza de espacios públicos	M2.1	Gestión de Residuos Sólidos AEI.04.02 Gestión de los residuos sólidos de manera integral en beneficio de la población local	M02	Gestión del medio ambiente OEI.04 Promover condiciones ambientales saludables y sostenibles para la población local
Servicio de recolección y transporte de residuos sólidos municipales	M2.1.2	Recolección y transporte residuos sólidos municipales				
Servicio de valorización de residuos sólidos municipales	M2.1.3	Valorización y disposición final de residuos sólidos municipales				
Servicio de disposición final de residuos sólidos municipales						
Acciones de sensibilización en materia de residuos sólidos	M2.1.4	Sensibilización a la población en materia de residuos sólidos	M2.2	Prestación de Servicios de Básicos de Agua y Alcantarillado		
Servicio de agua potable						
Servicio de alcantarillado sanitario						
Servicio de tratamiento de aguas residuales						
Conservación de parques, zoológicos, jardines botánicos y bosques naturales						
Conservación de cementerios						
Autorización para la extracción de materiales de los cauces de los ríos			M2.4	Emisión de autorizaciones en materia ambiental		Emisión de autorizaciones en materia ambiental

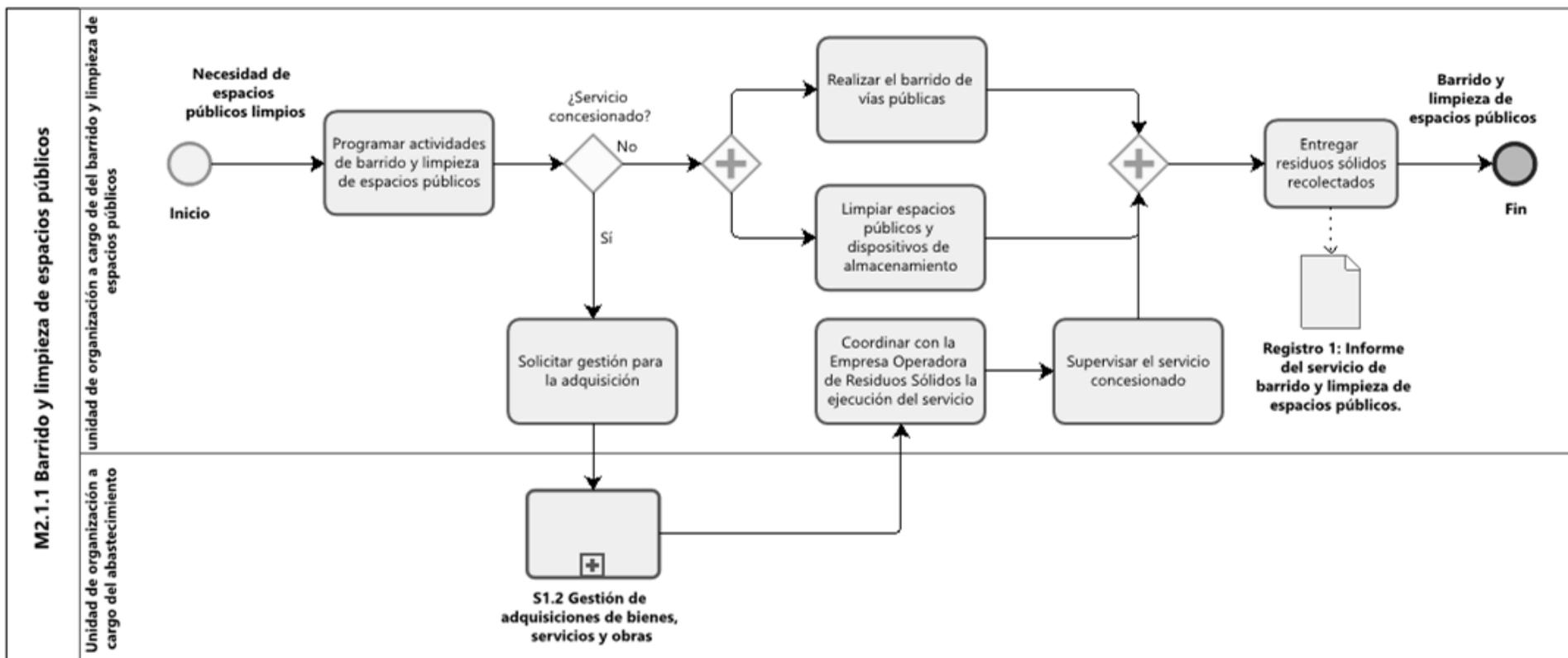
9. Elaboración de ficha de producto y proceso

Proceso último nivel: Barrido y limpieza de espacios públicos para un gobierno subnacional

FICHA DE PRODUCTO Y PROCESO			
Nombre del proceso	M2.1.1 Barrido y limpieza de espacios públicos	Tipo de proceso	Misional
Dueño del proceso	Subgerente de Servicios Municipales o el que haga sus veces		
Objetivo del proceso	Garantizar que los espacios públicos que incluyen vías, plazas y demás espacios públicos, tanto en el ámbito urbano como rural, queden libres de residuos sólidos, conforme a la normatividad vigente y/o Guía para la Gestión Operativa del Servicio de Limpieza Pública o su versión actualizada.		
Objetivo estratégico	<p>AEI.04.02 Gestión de los residuos sólidos de manera integral en beneficio de la población local</p> <p>AO.04.02.02 Almacenamiento, barrido de calles y limpieza de espacios públicos</p>		
Proveedor de elemento de entrada	Elementos de entrada	Producto	Receptor del producto
Población Fija Población Flotante	Necesidad de espacios públicos limpios	Servicio de barrido y limpieza de espacios públicos	Población Fija Población Flotante
Actividades del proceso			
<pre> graph TD Inicio((Inicio)) --> Programar[Programar actividades de barrido y limpieza de espacios públicos] Programar --> Decidir{¿Servicio concesionado?} Decidir -- No --> Realizar[Realizar el barrido de vías públicas] Decidir -- Si --> Solicitar[Solicitar gestión para la adquisición] Solicitar --> Gestionar[S1.2 Gestión de adquisiciones de bienes, servicios y obras] Gestionar --> Coordinar[Coordinar con la Empresa Operadora de Residuos Sólidos la ejecución del servicio] Coordinar --> Supervisar[Supervisar el servicio concesionado] Realizar --> Sumar1{+} Limpiar[Limpiar espacios públicos y dispositivos de almacenamiento] --> Sumar1 Supervisar --> Sumar2{+} Sumar1 --> Sumar2 Sumar2 --> Entregar[Entregar residuos sólidos recolectados] Entregar --> Fin((Fin)) Entregar -.-> Registro[Registro 1: Informe del servicio de barrido y limpieza de espacios públicos.] </pre>			
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - El servicio de limpieza pública podría ser ineficiente, debido a la falta o desactualización de una guía operativa que oriente su desarrollo. - Podrían no retirarse los residuos sólidos en la totalidad de espacios públicos, debido a una deficiente programación de actividades de limpieza pública. - El servicio de limpieza pública podría ser interrumpido, debido a la falta de recursos (huelgas, falta de implementos de limpieza, etc.). - El servicio de limpieza pública podría ser interrumpido, debido al incremento en la cantidad de residuos sólidos ocasionado por un evento social (feria). 		
Registros	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de servicio de barrido y limpieza de espacios públicos. 		

10. Elaboración de diagrama de proceso

Proceso último nivel: Barrido y limpieza de espacios públicos para un gobierno subnacional



11. Elaboración de ficha de indicador de producto o proceso

Proceso último nivel: Barrido y limpieza de espacios públicos para un gobierno subnacional

FICHA DE INDICADOR DE PRODUCTO					
Proceso	M2.2.1 Barrido y limpieza de espacios públicos				
Producto	Servicio de barrido y limpieza de espacios públicos.				
Nombre del indicador	Porcentaje de kilómetros de la jurisdicción libres de residuos sólidos.	Tipo	De proceso		
Justificación	El indicador permitirá conocer la proporción de kilómetros de la jurisdicción que se encuentran libres de residuos sólidos.				
Responsable	Profesional de la Subgerencia de Servicios Municipales o la que haga sus veces				
Método de cálculo	<p><u>Fórmula de indicador:</u> $(N/D) * 100\%$</p> <p><u>Especificaciones técnicas</u> N: Número de kilómetros de la jurisdicción libres de residuos sólidos. D: Total de kilómetros de la jurisdicción, de acuerdo con la información actualizada del catastro del distrito.</p>				
Sentido esperado	Ascendente	Unidad de Medida	Porcentaje	Frecuencia	Mensual
Fuente de datos	Sistematización de los Informes del servicio de barrido y limpieza de espacios públicos.				



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría
de Gestión Pública

Contáctanos:

-  Calle Schell 310 - piso 13,
Miraflores Lima - Perú
-  Teléfono: (511) 219 7000 anexo 7200
-  gestionpublica@pcm.gob.pe



Escanea el QR

-  [sgp.pcm](https://www.facebook.com/sgp.pcm)
-  [sgp_pcm](https://twitter.com/sgp_pcm)
-  [pcmsgp](https://www.linkedin.com/company/pcm-sgp)
-  [sgp_pcm](https://www.youtube.com/channel/UC...)