



Firmado digitalmente por:
REATEGUI NAPURI Ana
Grimanesa FAU 20804932964 hard
Motivo: Soy el autor del
documento
Fecha: 10/08/2021 14:07:14-0500

RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA EJECUTIVA N° 135-2021-ATU/PE

Lima, 14 de setiembre de 2021

VISTOS:

Los Informes N°s 006-2019-ATU/GG-OPGR, 43-2020/ATU-GG-OPGR-OAGG y 003-2021-ATU/GG-OPGR-OACG, y el correo electrónico de fecha 22.07.2021 de la Oficina de Procesos y Gestión de Riesgos; la Nota de Elevación N° 006-2021-ATU/GG-OPP-UPO y el Informe N° D-000081-2021-ATU/GG-OPP-UPO de la Unidad de Planeamiento y Organización; el Informe N° 207-2020-ATU/GG-OPP y los Memorandos N°s 071-2021-ATU/GG-OPP y D-000228-2021-ATU/GG-OPP de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto; el Informe N° D-000404-2021-ATU/GG-OAJ de la Oficina de Asesoría Jurídica; y,

CONSIDERANDO:

Que, mediante Ley N° 30900, se creó la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao - ATU, como organismo técnico especializado, estableciéndose, que esta tiene como objetivo organizar, implementar y gestionar el Sistema Integrado de Transporte de Lima y Callao, en el marco de los lineamientos de política que apruebe el Ministerio de Transportes y Comunicaciones;

Que, el artículo 5-A.1 de la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, establece que el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública tiene por finalidad, entre otros, la búsqueda de mejoras en la productividad y en la gestión de procesos;

Que, el inciso g) del numeral 7.1 del artículo 7 del Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, indica que la gestión por procesos 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; así también, comprende acciones conducentes a la determinación de los procesos de la entidad, así como a su medición y análisis con el propósito de implementar mejoras en su desempeño, priorizando los procesos que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad pública o que puedan afectar dicho logro, representen mayor demanda, concentren la mayor cantidad de reclamos o quejas, entre otros similares;

Que, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada por Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, señala como objetivo específico, entre otros, implementar la gestión por procesos en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejor de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas;

Que, mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP se aprobó la Norma Técnica N°001-2018-SGP, Norma Técnica que establece disposiciones para la "Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública", la cual tiene por objetivo "establecer disposiciones técnicas para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública";

Que, de conformidad con el numeral 1.2.1 del artículo 1 del Texto Único Ordenado — TUO de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado mediante Decreto Supremo N° 004-2019-JUS, los actos de administración interna de las entidades destinados a organizar o hacer funcionar sus propias actividades o servicios son regulados por cada entidad, con sujeción a las disposiciones del Título Preliminar de dicha ley y de aquellas normas que expresamente así lo establezcan;



Firmado digitalmente por:
VALENZUELA GÓMEZ Humberto
FAU 20804932964 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 27/07/2021 17:16:57-0500



Firmado digitalmente por:
RETO QUINTANILLA Angel
Fabian FAU 20804932964 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 02/08/2021 13:01:52-0500



Firmado digitalmente por:
FIGUEROA BOSSIO Luis
Alberto FIR 19256197 hard
Motivo: Soy el autor del
documento
Fecha: 04/08/2021 15:55:30-0500



Que, asimismo, el numeral 72.2 del artículo 72 del mismo dispositivo señala que toda entidad es competente para realizar las tareas materiales internas necesarias para el eficiente cumplimiento de su misión y objetivos, así como para la distribución de las atribuciones que se encuentren comprendidas dentro de su competencia;

Que, con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 94-2021-ATU/PE, se aprobó la Versión 02 de la "Directiva que regula la formulación, aprobación y actualización de documentos normativos en la ATU", con el objetivo de establecer los lineamientos para la formulación, aprobación y actualización de los documentos normativos propuestos por los órganos y unidades orgánicas de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao;

Que, conforme al artículo 30 de la Sección Primera del Reglamento de Organización y Funciones de la ATU, aprobado por Decreto Supremo N° 003-2019-MTC, la Oficina de Procesos y Gestión de Riesgos es responsable de la conducción e implementación de la gestión por procesos y gestión de riesgos;

Que, a través de los documentos de vistos, la Oficina de Procesos y Gestión de Riesgos propuso y sustentó técnicamente la aprobación de la "Directiva para la implementación de la gestión por procesos en la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao" con el objeto de establecer las disposiciones técnicas para la implementación de la Gestión por Procesos en la ATU;

Que, la referida propuesta de Directiva ha sido elaborada conforme a la normativa que le resulta aplicable y cumple con los requisitos y procedimientos establecido en la Versión 02 de la "Directiva que regula la formulación, aprobación y actualización de documentos normativos en la ATU", contando con los informes técnicos y legales favorables correspondientes, emitidos por la Unidad de Planeamiento y Organización, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, y la Oficina de Asesoría Jurídica;

Que, los literales j) y t) del artículo 16 de la Sección Primera del Reglamento de Organización y Funciones de la ATU, aprobada por Decreto Supremo N° 003-2019-MTC, establecen como funciones de la Presidencia Ejecutiva, aprobar las normas de la competencia de la ATU y emitir resoluciones en los asuntos de su competencia;

Que, de igual manera, el numeral 7.5.2 de la Versión 02 de la "Directiva que regula la formulación, aprobación y actualización de documentos normativos en la ATU", aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 94-2021-ATU/PE, establece que corresponde a la Presidencia Ejecutiva dar visto bueno a la normativa propuesta y firmar la Resolución que lo apruebe;

Contando con el visado de la Oficina de Procesos y Gestión de Riesgos, la Unidad de Planeamiento y Organización, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, la Oficina de Asesoría Jurídica, la Gerencia General, y;

De conformidad con lo dispuesto por la Ley N° 30900, Ley que crea la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao - ATU y sus modificatorias; la Sección Primera del Reglamento de Organización y Funciones de la ATU, aprobada por el Decreto Supremo N° 003-2019-MTC; la Sección Segunda del Reglamento de Organización y Funciones de la ATU, aprobado por Resolución Ministerial N° 090-2019 MTC/01; la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado; el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 123-2018-PCM; la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada por Decreto Supremo N° 004-2013-PCM; la Norma Técnica N°001-2018-SGP, Norma Técnica que establece disposiciones para la "Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública", aprobada por Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP; y la Versión 02 de la "Directiva que regula la formulación, aprobación y actualización de documentos normativos en la ATU", aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 094-2021-ATU/PE;



SE RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobar la “Directiva para la implementación de la gestión por procesos en la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao”; la misma que en documento anexo forma parte de la presente Resolución.

Artículo 2.- Encargar su implementación a la Oficina de Procesos y Gestión de Riesgos de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao - ATU.

Artículo 3.- Disponer la publicación de la presente Resolución y su anexo en el Portal web Institucional de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao - ATU (www.atu.gob.pe).

Regístrese, comuníquese y publíquese.

MARÍA ESPERANZA JARA RISCO
Presidenta Ejecutiva
AUTORIDAD DE TRANSPORTE URBANO PARA LIMA Y CALLAO - ATU



PERÚ

Ministerio
de Transportes
y Comunicaciones

Autoridad de
Transporte Urbano para
Lima y Callao - ATU

DIRECTIVA

Código de Documento Normativo	Versión	Documento de Aprobación	Fecha de Aprobación	Páginas
D-001-2021-ATU/GG-OPGR	V01	Resolución de Presidencia Ejecutiva N°135-2021-ATU-PE	14/09/2021	22

DIRECTIVA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA AUTORIDAD DE TRANSPORTE URBANO PARA LIMA Y CALLAO

ÍNDICE

1. OBJETIVO.....	3
2. FINALIDAD.....	3
3. ALCANCE	3
4. BASE LEGAL.....	3
5. RESPONSABILIDADES	3
6. SIGLAS Y GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	4
7. DISPOSICIONES GENERALES	5
8. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS	6
9. ANEXOS.....	12

DIRECTIVA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA AUTORIDAD DE TRANSPORTE URBANO PARA LIMA Y CALLAO

1. OBJETIVO

Establecer las disposiciones técnicas para la implementación de la Gestión por Procesos en la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao.

2. FINALIDAD

Uniformizar los criterios, orientar y facilitar la implementación progresiva de la gestión por procesos en la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao, a fin de contribuir con el cumplimiento de las metas institucionales y, por ende, causar un impacto positivo en el bienestar de la ciudadanía.

3. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en la presente directiva corresponden a la Gestión por Procesos en la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao y son de cumplimiento obligatorio para todas las unidades de organización.

4. BASE LEGAL

- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y sus modificatorias.
- Ley N° 30900, Ley que crea la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU) y su modificatoria.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Decreto Supremo N° 0123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
- Decreto Supremo N° 003-2019-MTC, que aprueba la Sección Primera del Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU).
- Resolución Ministerial N° 090-2019-MTC/01, que aprueba la Sección Segunda del Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU).
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP, Norma Técnica "Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública".

5. RESPONSABILIDADES

- 5.1** La Gerencia General es responsable de asegurar la implementación de la gestión por procesos en la ATU y de aprobar los documentos generados.
- 5.2** La Oficina de Asesoría Jurídica es responsable de emitir opinión legal en el marco de sus competencias, así como de revisar el proyecto de Resolución de Gerencia General que aprueba la documentación relacionada a la gestión por procesos.
- 5.3** La Oficina de Procesos y Gestión de Riesgos es responsable de llevar a cabo la conducción, implementación y asesoramiento en la gestión por procesos en la ATU, de

acuerdo a lo establecido en el ROF vigente, y en aplicación de la NT 001-2018-PCM/SGP y el presente documento.

6. SIGLAS Y GLOSARIO DE TÉRMINOS

6.1 Siglas

- **ATU:** Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao.
- **GG:** Gerencia General.
- **OAJ:** Oficina de Asesoría Jurídica.
- **OPGR:** Oficina de Procesos y Gestión de Riesgos.
- **UACGD:** Unidad de Atención al Ciudadano y Gestión Documental.
- **UTI:** Unidad de Tecnologías de la Información.

6.2 Glosario de Términos

- **Diagrama de Bloques:** Representación gráfica de los procesos que componen un proceso de nivel 0, 1, 2, o sucesivos.
- **Diagrama de Procesos:** Representación gráfica mediante la notación BPMN (Business Process Model and Notation) de la secuencia de actividades contempladas en un procedimiento.
- **Dueño del Proceso.** – Empleado de Confianza en la entidad que tiene los roles de: i) Facilitar o asegurar la disponibilidad de los recursos para la aplicación de las disposiciones contenidas en la presente norma técnica en los procesos a su cargo, ii) Resolver los casos de controversia que se puedan generar y iii) Revisar y enviar lo que corresponda a la máxima autoridad administrativa de la entidad para la aprobación de la documentación generada. En el caso de la ATU, es el Director o Jefe del Órgano o Unidad Orgánica.
- **Facilitador Metodológico.** - Servidor con conocimiento técnico sobre la gestión por procesos. Tiene los roles de: i) Conducir, orientar y brindar asistencia técnica al equipo en la aplicación del modelo planteado en la norma técnica de gestión por procesos y ii) Revisar y dar conformidad sobre los aspectos técnicos contenidos en la norma técnica de gestión por procesos. En el caso de la ATU, son los Servidores de la Oficina de Procesos y Gestión de Riesgos.
- **Gestión por Procesos:** Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como con el logro de los objetivos institucionales. En este marco, los procesos se gestionan como un sistema definido por la red de procesos, sus productos y sus interacciones, creando así un mejor entendimiento de lo que aporta valor a la entidad.
- **Indicador:** Es una medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores, con metas o con compromisos.
- **Manual de Procedimientos (MAPRO):** Documento que contiene el consolidado de procedimientos, el cual, de manera progresiva, se irá actualizando, agregando, reemplazando o eliminando procedimientos, en función a las prioridades que la entidad establezca para este fin.
- **Mapa de Procesos:** Diagrama de bloques que permite obtener la representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos de la entidad. Asimismo, también se le define como el documento que consolida los procesos de la entidad.

- **Máxima Autoridad Administrativa.** - Funcionario de la entidad que actúa como nexo de coordinación con la Secretaría de Gestión Pública. Aprueba los documentos “Mapa de Procesos”, “Manual de Procedimientos” y “Procedimientos”. En el caso de la ATU, es la Gerente General.
- **Participantes.** - Servidor de la entidad con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeña, tiene los roles de: i) Proporcionar información relevante de los procesos y ii) Elaborar la documentación de procesos en el marco de lo establecido en la presente directiva. En el caso de la ATU, estos son designados por el Director o Jefe del Órgano.
- **Procedimiento:** Es la descripción documentada de cómo deben ejecutarse las actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad, permitiendo de esta manera una operación coherente. Si bien en algunos casos podría haber coincidencia, los procedimientos tal como se conceptualizan en este punto no son los procedimientos administrativos señalados en el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- **Procesos:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios, luego de la asignación de recursos.
- **Representante del Dueño del Proceso.** - Servidor de la entidad que tiene los roles de: i) Consolidar las sugerencias y observaciones de los participantes del equipo, ii) Resolver, de corresponder, o trasladar al dueño del proceso los casos de controversia que se puedan generar, iii) Participar en la elaboración y presentar la documentación producida al dueño del proceso para su revisión y iv) Realizar el seguimiento de los acuerdos de las reuniones. En el caso de la ATU, es el personal designado por el Director o Jefe del Órgano.

7. DISPOSICIONES GENERALES

7.1 Gestión por Procesos en la ATU

La implementación de la gestión por procesos en la ATU, es progresiva y se desarrolla en tres fases:

- i) Determinación de procesos
 - ❖ **Objetivo:** Identificar los procesos institucionales y la caracterización de los elementos que lo conforman.
 - ❖ **Entregables de cada fase:**
 - 1) Identificación de productos: “Matriz de Personas/ Bienes y Servicios”.
 - 2) Identificación de procesos: “Inventario de procesos”.
 - 3) Determinación de la secuencia e interacción de los procesos y subprocesos: “Diagramas de bloque del nivel 0 al nivel N”.
 - 4) Caracterización de los procesos: “Diagramas de proceso”, “Fichas técnicas de los procesos” y “Fichas de indicadores de desempeño”.
 - 5) Aprobación y difusión de los documentos generados: “Mapa de procesos” aprobado.
- ii) Seguimiento, medición y análisis de procesos
 - ❖ **Objetivo:** Verificar el nivel de desempeño de los procesos e identificar oportunidades de mejora.
 - ❖ **Entregable de cada fase:**
 - 1) Seguimiento y medición de procesos: “Indicadores de medición de desempeño de los procesos” seleccionados.
 - 2) Análisis de procesos: “Relación de potenciales problemas a resolver en los procesos”.

iii) Mejora de procesos

- ❖ Objetivo: Optimizar el desempeño de los procesos en el marco de las prioridades de la entidad.
- ❖ Entregable de cada fase:
 - 1) Selección de problemas en los procesos: “Problema seleccionado” validado por el Dueño del proceso.
 - 2) Análisis de causa – efecto: “Relación de causas que dan origen al problema seleccionado”.
 - 3) Selección de mejoras: “Mejora seleccionada” validada por el Dueño del proceso.
 - 4) Implementación de mejoras: “Mejora incorporada en la gestión de la entidad” (planificación, bienes/servicios, recursos, organización, instrumentos de gestión, documentación de procesos, capacitación y métodos de solución).

7.2 De la conformación de los Equipos de Procesos

La OPGR, en coordinación con las unidades de organización de la ATU, convoca la conformación de los equipos de procesos, los mismos que deben estar compuestos de la siguiente manera:

- Dueño del Proceso – Director o Jefe del Órgano.
- Representante del Dueño del Proceso – Servidor designado por el Director o Jefe del Órgano.
- Participantes – Servidores de los Órganos / Unidades Orgánicas designados por el Director o Jefe del Órgano.
- Facilitador Metodológico – Servidores de la Oficina de Procesos y Gestión de Riesgos.

El registro de la conformación del equipo de procesos deberá realizarse a través del Anexo N° 01 “Acta de constitución del Equipo de Procesos”. En el caso de cambios de miembros del Equipo de Procesos, se suscribirá una nueva acta de constitución.

7.3 De la difusión y custodia

- 7.3.1** El Dueño del Proceso se encarga de coordinar la difusión de los documentos aprobados a través del envío de correos electrónicos y/u otros medios al personal de la ATU.
- 7.3.2** La UTI actualiza en el portal web institucional de la ATU, la documentación en materia de gestión por procesos, al día siguiente de su aprobación.
- 7.3.3** El Dueño del Proceso, en coordinación con el Facilitador Metodológico de la OPGR, realiza la(s) acción(es) de sensibilización al personal involucrado en el proceso o procedimientos correspondientes. Dichas comunicaciones podrán ser por medios escritos, murales, correos electrónicos, portales web, sensibilizaciones, charlas, talleres, capacitaciones, entre otros.
- 7.3.4** La documentación aprobada en materia de gestión por procesos es archivada y custodiada por la UACGD (documentación original) y por OPGR (copia certificada).

8. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS**8.1 Fase 1: Determinación de procesos**

- 8.1.1** La determinación de los procesos implica la identificación de los procesos y la caracterización de los elementos que lo conforman.
- 8.1.2** En esta fase, el Equipo de Procesos desarrolla los siguientes pasos:

8.1.2.1 Paso 1: Identificación de productos

Producto generado: "Matriz de Personas/ Bienes y Servicios".

Los equipos de procesos identifican los productos de la ATU, analizando los reglamentos sustantivos aplicables, tales como: Ley de Creación de la ATU y su reglamento, el Reglamento de Organización y Funciones de ATU, entre otros. Dichos productos (bien y/o servicio) son consignados en el Anexo N° 02 Matriz de Personas/Bienes y Servicios.

8.1.2.2 Paso 2: Identificación de procesos

Producto generado: "Inventario de procesos".

Posteriormente, los equipos de procesos determinan los procesos misionales que son necesarios para la prestación de los bienes y/o servicios, según corresponda. Luego, identifican los procesos estratégicos y de soporte, tomando en cuenta las interacciones de los procesos misionales de la ATU. Los procesos identificados son registrados en el Anexo N° 03 Inventario de procesos.

8.1.2.3 Paso 3: Determinación de la secuencia e interacción de los procesos y subprocesos

Producto generado: "Diagramas de bloque del nivel 0 al nivel N".

Identificado los procesos, los equipos de procesos elaboran los diagramas de bloques de los Mapas de Procesos de nivel 0 y 1, y demás niveles "n" según corresponda de forma progresiva.

8.1.2.4 Paso 4: Caracterización de los procesos

Producto generado: "Diagramas de proceso", "Fichas técnicas de los procesos" y "Fichas de indicadores de desempeño".

Seguidamente, se caracterizan los procesos de cada nivel, a través del desarrollo de las fichas técnicas de los procesos (Anexo N° 04), los diagramas de procesos de corresponder y las fichas de los indicadores de desempeño (Anexo N° 05).

8.1.2.5 Paso 5: Aprobación y difusión de los documentos generados

Producto generado: "Mapa de procesos" aprobado.

La OPGR, consolida los documentos obtenidos en los numerales anteriores, en un solo documento denominado Mapa de Procesos.

Las fichas técnicas y los diagramas de procesos y las fichas de los indicadores de desempeño, contenidas en el Mapa de Procesos, deberán ser revisadas y aprobadas por los dueños de los procesos, previa conformidad de la OPGR.

Posteriormente, la OPGR remite a la OAJ el Mapa de Procesos, adjuntando el informe técnico que sustenta su aprobación y el proyecto de dispositivo legal.

La OAJ efectúa la revisión legal del proyecto y de la propuesta de dispositivo legal, efectuando las observaciones o los ajustes necesarios a este último hasta que sean subsanados por la OPGR. Emite opinión legal favorable cuando corresponda, la misma que es remitida a la Gerencia General para continuar con el proceso de aprobación.

La Gerencia General aprueba mediante Resolución el Mapa de Procesos de la ATU.

8.2 Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos

- 8.2.1** El seguimiento, medición y análisis de los procesos, implica la verificación del nivel de desempeño de los procesos y la identificación de las oportunidades de mejora.

8.2.2 En esta fase, el Dueño del Proceso desarrolla los siguientes pasos:

8.2.2.1 Paso 1: Seguimiento y medición de los procesos de la ATU

Producto generado: "Indicadores de medición de desempeño de los procesos" seleccionados.

Este paso primero requiere seleccionar los indicadores de desempeño de los procesos sobre los que se realizará el seguimiento y la medición. En ese sentido se seleccionan los indicadores que permitan:

- Verificar la satisfacción de las personas que reciben los productos de la entidad.
- Verificar el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos.
- Corroborar la cobertura de la entrega de los productos.
- Establecer la tasa de no conformes de los productos.
- Cuantificar los reclamos.
- Cuantificar la productividad de los servidores.
- Medir los costos del proceso.
- Establecer el desempeño de los procesos de soporte.

En función a la Ficha de indicador de desempeño del proceso, cada Dueño de Proceso es responsable de recolectar y procesar los datos correspondientes a los indicadores de los procesos (ver ejemplo de llenado en Anexo N° 06). Asimismo, deberá informar el avance de la medición de dichos indicadores a la OPGR, según el periodo establecido en la Ficha de indicador de desempeño del proceso.

La OPGR consolida, registra y centraliza en una base de datos única, los indicadores de desempeño de procesos de la ATU. Posteriormente, dicha información será remitida a la OPP para su conocimiento.

8.2.2.2 Paso 2: Análisis de los procesos de la ATU

Producto generado: "Relación de potenciales problemas a resolver en los procesos".

Consiste en la comparación de los resultados obtenidos de la medición y del seguimiento contra las metas definidas para cada indicador con el propósito de cuantificar el desempeño de los procesos.

En función a los resultados obtenidos en el numeral anterior, los dueños de procesos cuantifican el desempeño de sus procesos respecto a las metas definidas para cada indicador. Asimismo, identifican las brechas de cumplimiento de las metas, las cuales son atendidas en la Fase 3.

De requerirse, la OPGR asesora a los dueños de los procesos en su respectivo análisis de procesos.

8.3 Fase 3: Mejora de procesos

8.3.1 La mejora de procesos se refiere a la optimización del desempeño de los procesos en el marco de las prioridades de la entidad.

8.3.2 En esta fase, el Equipo de Procesos desarrolla los siguientes pasos:

8.3.2.1 Paso 1: Selección de problemas en los procesos

Producto generado: "Problema seleccionado" validado por el Dueño del proceso.

El Equipo de Procesos identifica y selecciona el problema cuya solución tenga impacto significativo en la gestión de la entidad.

Aspectos de gestión de la entidad para la selección:

- El logro de los objetivos estratégicos institucionales.
- La satisfacción de las personas.
- La tecnificación de los procesos.
- La productividad de los servidores.
- El clima laboral.
- Los flujos de trabajo de los sistemas administrativos.
- La eficacia del uso de los recursos.
- La transparencia de los procesos.
- La forma de organizarse.

Los problemas se seleccionan en función a los aspectos señalados, además del uso de las siguientes herramientas:

- Gráficos de control.
- Histogramas.
- Lluvia de ideas.
- Diagrama de Pareto.

Adicionalmente el problema seleccionado puede provenir de solicitudes de la alta dirección o los funcionarios de la entidad.

8.3.2.2 Paso 2: Análisis de causa – efecto

Producto generado: “Relación de causas que dan origen al problema seleccionado”.

Seleccionado el problema, el Equipo de Procesos analiza las causas que originan el problema y determina las alternativas de solución a dicho problema.

Para el análisis causa-efecto se utilizará la herramienta “Diagrama Causa – Efecto” (Diagrama de Ishikawa o Diagrama de espina de pescado), la cual se usa cuando se requiere determinar las causas – raíz de un problema, agrupándolas en causas comunes.

8.3.2.3 Paso 3: Selección de mejoras

Producto generado: “Mejora seleccionada” validada por el Dueño del proceso.

Una vez identificadas las alternativas de solución, el Equipo de Proceso selecciona aquella que sea factible de implementar. Para ello, podrá utilizar los siguientes criterios:

- Apoyo de la Alta Dirección.
- Impacto sobre la causa seleccionada.
- Costo que representa su aplicación.
- Tiempo que tomará su desarrollo.
- Disponibilidad de recursos.
- Autonomía del equipo y del dueño del proceso.

La alternativa de solución seleccionada, debe ser validada por el Dueño del Proceso a fin de obtener su autorización para proceder con su implementación y asegurar su involucramiento en el siguiente paso.

8.3.2.4 Paso 4: Implementación de mejoras

Producto generado: Mejora incorporada en la gestión de la entidad” (planificación, bienes/servicios, recursos, organización, instrumentos de gestión, documentación de procesos, capacitación y métodos de solución).

El Equipo de Procesos procede a elaborar un plan de trabajo e implementa las mejoras.

La OPGR realiza el seguimiento al cumplimiento del plan de trabajo de mejoras, verificando el avance de las tareas asignadas a los involucrados.

Asimismo, la OPGR emite informes de seguimiento de implementación de mejoras. En caso de que se identifiquen desvíos de plazos para el cumplimiento de las tareas contenidas en el plan de trabajo, se aplicarán medidas que corrijan el incumplimiento, como, por ejemplo:

- Asignación de mayores recursos.
- Redefinición de alcances y plazos.
- Facilitación de coordinaciones de alto nivel jerárquico para agilizar tareas.
- Autorización para concluir la implementación.

Las mejoras implementadas serán incorporadas mediante acciones como:

- Actualizando la planificación organizacional.
- Actualizando o mejorando la prestación de los bienes y servicios.
- Asignando recursos de acuerdo a las nuevas necesidades.
- Mejorando la forma de organizar los equipos de trabajo.
- Actualizando instrumentos de gestión organizacional.
- Elaborando o actualizando la documentación de los procesos.
- Capacitando a los involucrados en el proceso mejorado.
- Agregando el método de solución en la gestión de la entidad.

De corresponder, las capacitaciones a los involucrados en procesos mejorados, podrán ser coordinadas con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

8.4 Elaboración de procedimientos en la ATU

8.4.1 El desarrollo de los procedimientos se realizará cumpliendo los criterios descritos en la norma técnica vigente.

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

8.4.2 Para la elaboración de procedimientos, se desarrollan los siguientes pasos:

8.4.2.1 Paso 1: Elaboración de la propuesta de procedimiento en la ATU

Producto generado: “Propuesta de procedimiento (ficha del procedimiento y diagrama de flujo) o propuesta de MAPRO”

El Dueño del proceso encarga la elaboración de la propuesta de procedimiento a los servidores con conocimiento y experiencia en el mismo. Los pasos para la elaboración de la propuesta son:

- i. Los participantes, en coordinación con el representante del dueño del proceso, identifican la normativa legal vigente que sirve de base para el documento a elaborar e identificar a qué proceso pertenece el procedimiento a desarrollar.

- ii. Posteriormente los participantes y el representante del dueño del proceso verifican la información de la caracterización de los elementos del proceso a desarrollar, establecida en la normativa vigente y en la presente directiva. Asimismo, buscan la documentación proporcionada por la OPGR para la gestión por procesos, tales como plantillas y tutoriales los cuales serán publicados en la página web institucional.
- iii. Proceden a elaborar el diagrama de flujos del procedimiento utilizando el modelador BIZAGI, considerando la simbología BPM para la elaboración de diagramas de flujos (ver anexo N°07).
- iv. Las actividades contenidas en los diagramas de flujo, deben ser registradas en la Plantilla para la elaboración de procedimientos (ver anexo N°08).

De considerarse necesario, podrá solicitar la asistencia técnica del Facilitador Metodológico (OPGR), quien brinda asistencia técnica en la elaboración del procedimiento.

La codificación del procedimiento será asignada por la OPGR, la cual administra y lleva control de la vigencia y versiones de todos los procedimientos de la entidad.

De considerarlo necesario, la OPGR puede hacer propuestas de procesos, procedimientos y proyectos de mejora.

8.4.2.2 Paso 2: Revisión y aprobación de la propuesta de procedimiento

Producto generado: "Procedimiento / MAPRO" aprobado

El Dueño de proceso revisa y valida la propuesta de procedimiento (ficha del procedimiento y diagrama de flujo), y lo remite a la OPGR, adjuntando el informe técnico que sustenta su aprobación y proyecto de dispositivo legal. Es importante precisar que la revisión de la propuesta del procedimiento también puede incluir a servidores de otras unidades de organización involucrados en el proceso.

La OPGR, en el marco de sus competencias y teniendo en cuenta el marco normativo vigente, revisa los aspectos técnicos de la propuesta de procedimiento y elabora un informe técnico favorable para su aprobación, y remite el expediente a la OAJ.

De presentarse observaciones, la OPGR coordinará la subsanación con el dueño del proceso.

La OAJ efectúa la revisión legal del proyecto y de la propuesta de dispositivo legal, efectuando efectuando las observaciones o los ajustes necesarios a este último hasta que sean subsanados por la OPGR. Emite opinión legal favorable cuando corresponda, la misma que es remitida a la Gerencia General para continuar con el proceso de aprobación.

La Gerencia General aprueba mediante Resolución los procedimientos o el Manual de Procedimientos.

8.4.2.3 Paso 3: Difusión y custodia

Producto generado: "Procedimiento / MAPRO aprobado" sensibilizado y custodiado.

La difusión y custodia del procedimiento se realiza de acuerdo a lo establecido en el numeral 7.3 de la presente directiva.

8.4.2.4 Paso 4: Actualización

Producto generado: "Propuesta de actualización de procedimiento / MAPRO"

De manera semestral el Dueño del Proceso revisa los procedimientos con la finalidad de identificar la necesidad de actualización / mejoras. De requerirse, el Dueño del Proceso actualiza el procedimiento siguiendo lo establecido en los numerales precedentes.

9. ANEXOS

- Anexo N° 01: Acta de constitución del Equipo de Procesos
- Anexo N° 02: Matriz de Personas/Bienes y Servicios
- Anexo N° 03: Inventario de procesos
- Anexo N° 04: Ficha técnica de proceso
- Anexo N° 05: Ficha de indicador de desempeño
- Anexo N° 06: Ejemplo de llenado de Ficha de Indicador de desempeño
- Anexo N° 07: Simbología para la elaboración de diagrama de flujos
- Anexo N° 08: Plantilla de ficha de procedimiento

Anexo N° 02
Matriz de Personas/Bienes y Servicios

Bien/Servicio Persona (Destinatario de bienes y servicios)	Bien/ Servicio 1	Bien/ Servicio 2	Bien/ Servicio 3	Bien/ Servicio 4	Bien/ Servicio 5
Persona 1					
Persona 2					
Persona 3					
Persona 4					
Persona 5					
Persona 6					
Persona 7					
Persona 8					
Persona 9					
Persona 10					

Anexo N° 04
Ficha técnica de proceso

Ficha Técnica del Proceso	
Nombre del proceso	<i>Nombre del proceso.</i>
Tipo de proceso	<i>Indicar si el proceso es operativo (o misional), estratégico o de soporte (o de apoyo).</i>
Dueño del proceso	<i>Quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso (según la definición de la metodología).</i>
Objetivo del proceso	<i>Fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso.</i>
Indicador de desempeño	<i>Medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores, con metas o con compromisos.</i>
Documentos de referencia	<i>Documentos de referencia, aparte de los legislativos o reglamentarios, que se requieren durante el desarrollo de las actividades y los controles del proceso.</i>

Proveedores	Elementos de entrada	Procesos nivel n	Producto	Persona que recibe el producto
<i>Proporcionan los elementos de entrada necesarios para el proceso. Pueden ser proveedores externos o proveedores internos (otro proceso).</i>	<i>Necesidades y expectativas de las personas que ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) o intangibles (información).</i>	<i>Proceso correspondiente al siguiente nivel de desagregación.</i>	<i>Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad.</i>	<i>Término genérico para describir al receptor final del producto, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, un proceso, entre otros, y pudiendo recibir de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otras.</i>
Controles	<i>Actividades orientadas a la verificación del cumplimiento de los requisitos del producto</i>			

Recursos	
Recursos humanos	<i>Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico.</i>
Instalaciones	<i>Infraestructura física donde se ejecutan los procesos, que por defecto debería de incluir los servicios básicos para dicho fin (electricidad, servicios de agua, servicios de telefonía e internet, entre otros).</i>
Sistemas informáticos	<i>Sistema funcional integrado que permite a usuarios individuales obtener, compartir y gestionar información mediante una combinación específica de software y hardware, y de esta manera dar soporte a los procesos.</i>
Equipos	<i>Equipamiento utilizado en la ejecución del proceso, por ejemplo: Computadoras personales, laptops, impresoras, escáner, entre otros.</i>

Anexo N° 05
Ficha de indicador de desempeño

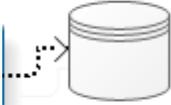
 PERÚ	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao - ATU	FICHA DE INDICADOR DE DESEMPEÑO	VERSIÓN	
				FECHA	
CÓDIGO	<i>Código del indicador</i>	PROCESO	<i>Nombre y código del proceso</i>		
OBJETIVO	<i>Resultado previsto de la ejecución del proceso</i>				
INDICADOR	<i>Nombre del indicador</i>				
FINALIDAD DEL INDICADOR	<i>Descripción de la finalidad de la medición</i>				
DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES	<i>Descripción de las variables usadas en la fórmula de cálculo del indicador</i>	UNIDAD DE MEDIDA	<i>Unidad de medida del indicador (tiempo, costo, %)</i>		
		FRECUENCIA	<i>Frecuencia de medición del indicador (mensual, bimensual, anual)</i>		
FÓRMULA	<i>Fórmula de cálculo del indicador</i>	OPORTUNIDAD DE MEDIDA			
		META	<i>Fin hacia el que se dirige las acciones</i>		
LÍNEA BASE	<i>Base de información sobre la que se monitorea y compara la meta establecida, cuando se cuenta con data anterior</i>				
FUENTE DE DATOS	<i>Origen de la información con lo que se construye el indicador</i>				
RESPONSABLE	<i>Área responsable de reportar el indicador</i>				
ELABORADO		REVISADO		APROBADO	
<i>Nombre:</i> <i>Cargo:</i>		<i>Nombre:</i> <i>Cargo:</i>		<i>Nombre:</i> <i>Cargo:</i>	

Anexo N° 06
Ejemplo de llenado de Ficha de Indicador de desempeño

 PERÚ Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao - ATU	FICHA DE INDICADOR DE DESEMPEÑO		VERSIÓN	1.0
				FECHA	04/02/2021
CÓDIGO	M02	PROCESO	Gestión de desarrollo e infraestructura		
OBJETIVO	Conducir la planificación, programación y elaboración de estudios de las inversiones relacionadas a la infraestructura de transporte e infraestructura complementaria del Sistema Integrado de Transporte de Lima y Callao a fin de cerrar y/o minimizar las brechas de infraestructura para la explotación de los servicios de transporte público.				
INDICADOR	Nivel de cumplimiento de los estudios formulados en los plazos establecidos.				
FINALIDAD DEL INDICADOR	Medir el cumplimiento de los estudios formulados en el plazo establecido				
DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES	A: Número de estudios formulados. B: Número total de estudios programados a formular. C: Nivel de cumplimiento de los estudios formulados.			UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
				FRECUENCIA	Trimestral
FÓRMULA	$C = \left(\frac{A}{B}\right) \times 100$			OPORTUNIDAD DE MEDIDA	Al finalizar el trimestre
				META	La meta es establecida por la Dirección de Infraestructura
LÍNEA BASE	La línea de base es establecida por la Dirección de Infraestructura a partir de la información proveída por la unidad formuladora.				
FUENTE DE DATOS	Banco de inversiones.				
RESPONSABLE	Dirección de Infraestructura				
ELABORADO		REVISADO		APROBADO	
Nombre: Cargo:		Nombre: Cargo:		Nombre: Cargo:	

Anexo N° 07
Simbología para la elaboración de diagrama de flujos

Elemento	Definición	Símbolo
Inicio	Indica el Inicio de un proceso	
Fin	Indica el fin del proceso, sin importar que existan más caminos por donde el flujo pueda continuar.	
Actividad	Indica acción, es la actividad que se realiza dentro del proceso.	
Subproceso	Indica que existen un grupo de actividades que generan un producto/servicio intermedio	
Decisión exclusiva	Este símbolo indica decisión, puede tomarse uno u otro camino, pero no los dos al mismo tiempo.	
Compuerta inclusiva	Se utiliza cuando en un punto se activan uno o más caminos; o para sincronizar caminos activados previamente por una compuerta inclusiva usada como punto de divergencia.	
Compuerta paralela	Se utiliza cuando dos o más actividades se deben realizar en forma paralela.	
Evento de mensaje	Indica que un mensaje puede ser enviado o recibido. Si el evento de mensaje es de recepción, indica que el proceso no continúa hasta que el mensaje sea recibido.	 Envía  Recibe
Evento de temporización	Indica una espera dentro del proceso. Este tipo de evento puede utilizarse dentro del flujo de secuencia indicando una espera entre las actividades.	
Evento de enlace	Este evento permite conectar dos secciones del proceso si se encuentran muy separadas,	 Envía Evento  Ingresa Evento
Artefacto	Permite mostrar la información que una actividad necesita, como las entradas y las salidas, representa los documentos, información y otros objetos que son usados o actualizados durante el proceso. Se asocian a los otros símbolos	

Elemento	Definición	Símbolo
	mediante una línea punteada.	<p>Documento</p>  <p>Base de datos</p>
Línea de secuencia de flujo	Conecta una actividad a otra.	
Línea de mensaje	Representan la interacción entre varios procesos o pools.	
Piscina (pool)	Actúa como contenedor de un proceso. El nombre del pool debe ser el nombre del proceso.	
Carril (lane)	Son subdivisiones del Pool. Representan los diferentes participantes al interior de una organización. El nombre de cada carril debe ser el nombre de los diferentes actores que ejecuten el proceso.	

Anexo N° 08
Plantilla de ficha de procedimiento

Código: P-0XX-2021-ATU/GG-OPGR	Versión: V01
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO <i>(Debe ser reducido y expresar el producto que se pretende obtener. Se estructura de acuerdo a la siguiente sintaxis: sustantivo derivado de un verbo que actúa seguido del sujeto u objeto, por ejemplo: Distribución de vacunas a nivel nacional)</i>	

Aprobaciones	Unidad de Organización	Firma y Sello
Elaborado por: <i>(Indicar el nombre del jefe del órgano o dueño del proceso).</i>		
Revisado por: <i>(Indicar el nombre del Jefe de la Oficina de Procesos y Gestión de Riesgos).</i>		
Aprobado por: <i>(Indicar el nombre del/de la Gerente/a General de la ATU).</i>		

CONTROL DE CAMBIOS		
Versión	Sección del Procedimiento	Descripción del cambio
<i>(Señalar el número de la versión del procedimiento).</i>	<i>(Señalar la sección del procedimiento cambiada).</i>	<i>(Señalar el cambio realizado en el procedimiento).</i>

OBJETIVO
<i>(Propósito que se espera alcanzar con la implementación del procedimiento).</i>

ALCANCE
<i>(Áreas involucradas en el proceso).</i>

BASE NORMATIVA
<ul style="list-style-type: none"> <i>(Disposiciones legales que regulan el procedimiento).</i>

SIGLAS Y DEFINICIONES
<ul style="list-style-type: none"> <i>(Descripción de las abreviaturas y acrónimos que se emplean en el procedimiento, así como de los conceptos que se consideran pertinentes explicar, a fin de aclarar los contenidos del procedimiento).</i>

REQUISITOS PARA INICIAR EL PROCEDIMIENTO	
Descripción del requisito	Fuente
<ul style="list-style-type: none"> <i>(Elemento de entrada que da inicio al procedimiento, pudiendo ser, entre otros, un formulario, una solicitud, un escrito, un reclamo,</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>(Origen del requisito, pudiendo ser, una persona, una organización, otro proceso, etc.).</i>

<i>una denuncia, etc.).</i>	

ACTIVIDADES			
Nro.	Descripción de la Actividad	Unidad de Organización	Responsable
01	<ul style="list-style-type: none"> <i>(Descripción secuencial de cómo se realizan las actividades del procedimiento. Las actividades se redactan con verbos infinitivos. La cantidad, así como la redacción de las actividades descritas en el procedimiento deben coincidir con las actividades incluidas en el correspondiente diagrama de flujos).</i> 	<i>Indicar el nombre de la unidad de organización a cargo de la actividad.</i>	<i>Indicar el cargo de quien realiza la actividad. La redacción del responsable debe coincidir con los nombres de los roles incluidos en el correspondiente diagrama de flujos.</i>
02			
Fin del procedimiento			

DOCUMENTOS QUE SE GENERAN
<ul style="list-style-type: none"> <i>Descripción de la salida del procedimiento.</i>

PROCESO RELACIONADO
<ul style="list-style-type: none"> <i>Indicación del nombre del proceso del que se deriva el procedimiento.</i>