



Resolución Ejecutiva N°057-2017-ITP/DE

Callao, 11 ABR. 2017

VISTOS:

El Informe N° 69-2017-ITP/OPPM, de fecha 10 de abril de 2017, emitido por la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización; el Informe N° 209-2017-ITP/OAJ de fecha 10 de abril de 2017, emitido por la Oficina de Asesoría Jurídica; y,

CONSIDERANDO:

Que, mediante Decreto Legislativo N° 92 se crea el Instituto Tecnológico Pesquero del Perú (ITP) y de conformidad con la Vigésima Quinta Disposición Complementaria Final de la Ley N° 29951, se modifica su denominación por la de Instituto Tecnológico de la Producción (ITP);

Que, de acuerdo a lo estipulado en el numeral 1.2.1 del artículo 1 de Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo N° 006-2017-JUS, los actos de administración interna de las entidades son destinados a organizar o hacer funcionar sus propias actividades o servicios. Estos actos son regulados por cada entidad, con sujeción a las disposiciones del Título Preliminar de esta Ley, y de aquellas normas que expresamente así lo establezcan;

Que, el artículo 1 de la Ley 27658, Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado, tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos;

Que, mediante Decreto Supremo N° 109-2012-PCM, se aprobó la estrategia para la Modernización de la Gestión Pública, la cual dentro de sus objetivos planteados y sus resultados esperados, establece como hito la implementación de la Metodología de la Simplificación Administrativa, la determinación de costos y la gestión de procesos incorporados a 3 niveles de gobierno;

Que, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprueba la "Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública", la misma que contiene el anexo la "Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2021", la cual establece en su numeral 3.2 "Pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública", que la gestión por procesos debe implementarse paulatinamente en todas las entidades, para que brinden los ciudadanos servicios de manera más eficiente y eficaz y logren resultados que los beneficien;



Que, mediante Resolución N° 003-2016-ITP/SG, de fecha 11 de enero de 2016, se aprueba la Directiva General N° 001-2016-ITP/SG "Directiva para la Implantación de la Gestión por Procesos en el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP);

Que, mediante Decreto Supremo N° 005-2016-PRODUCE de fecha 26 de abril de 2016, se aprueba Reglamento de Organización y Funciones del Instituto Tecnológico de la Producción - ROF; el cual contempla una nueva estructura organizacional de la Entidad;

Que, mediante Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, se aprobó la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD "Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado", la cual regula lo siguiente: "6.5 Gestión por procesos.- Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad, precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros). Los procesos son de tres tipos: los "procesos estratégicos" que definen y verifican las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, los "procesos operativos" que resultan directamente de la producción de un bien o servicio y los "procesos de apoyo" que sirven de manera transversal a todas las actividades, que en la entidad están regulados por los Sistemas Administrativos nacionales."

Que, mediante Informe N° 69-2017-ITP/OPPM, la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, propone la aprobación de una nueva de directiva para la implantación de la gestión por procesos en la Entidad, considerando que la existente, discrepa con la actual estructura organizacional del ITP, y que la misma requiere ser elaborada considerando la normativa vigente;

Que, mediante Informe N° 209-2017-ITP/OAJ, la Oficina de Asesoría Jurídica emite opinión favorable para la aprobación de la Directiva General "Directiva para la Implantación de la Gestión por Procesos en el Instituto Tecnológico de la Producción - ITP", según lo propuesto por la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, considerando los cambios normativos suscitados desde la aprobación de la Directiva General N° 001-2016-ITP/SG; y recomendando su aprobación por parte del Titular de la Entidad, tomando en cuenta que la nueva Directiva regula "procesos estratégicos", y "procesos operativos", los cuales serán aplicados por todos los órganos del ITP;

Que, el Principio Administrativo de Legalidad, establece que, las autoridades administrativas deben actuar con respeto a la Constitución, la ley y al derecho, dentro de las facultades que le estén atribuidas y de acuerdo con los fines para los que les fueron conferidas, principio regulado en el numeral 1.1 del artículo IV del Título Preliminar del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo N° 006-2017-JUS;

Que, en atención a ello, corresponde emitir el acto administrativo correspondiente por parte del Titular de la Entidad, el cual contribuirá a fortalecer la gestión del ITP;

Con el visado de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, de la Oficina de Asesoría Jurídica, y de la Secretaría General;

De conformidad con el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo N° 006-2017-JUS; la Ley N° 27658, Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado y modificatoria; el Decreto Legislativo 92, Ley del Instituto Tecnológico Pesquero del Perú (ITP), la Ley N° 29951, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2013, que



modifica su denominación por la de Instituto Tecnológico de la Producción (ITP); el Decreto Legislativo N° 1128, Decreto Legislativo de Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE); el Decreto Supremo N° 005-2016-PRODUCE, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del ITP; y la Resolución Ejecutiva N° 84-2015-ITP/DE, que aprueba la Directiva General N° 02-2015-ITP/DE, Lineamientos para la Formulación y Aprobación de Directivas en el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP);

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Derogar la Directiva N° 001-2016-ITP/SG "Directiva para la Implantación de la Gestión por Procesos en el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), aprobada por Resolución de Secretaría General N° 003-2016-ITP/SG, de fecha 11 de enero de 2016.

Artículo 2.- Aprobar la Directiva N° **001**-2017-ITP/DE "Directiva para la Implantación de la Gestión por Procesos en el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP); que en documento anexo forma parte integrante de la presente Resolución.

Artículo 3.- Encargar la implementación y operatividad de la Directiva aprobada por el artículo precedente, a la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización.

Artículo 4.- Disponer que la Oficina de Tecnologías de la Información publique la presente Resolución en el Portal Institucional del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) www.itp.gob.pe.

Regístrese y comuníquese.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PRODUCCIÓN
I.T.P.

IVAN CASTILLEJO LEGTIG
Director Ejecutivo

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PRODUCCIÓN	Código:	Directiva N° 001 -2017-ITP/DE
	Inicio de vigencia:	12 abril 2017



DIRECTIVA GENERAL

DIRECTIVA PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PRODUCCIÓN (ITP)

(Aprobada por Resolución Ejecutiva N° 057 -2017-ITP/DE)



Directiva N° 001 -2017-ITP/DE

“Directiva para la Implantación de la Gestión por Procesos en el ITP”

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos y disposiciones técnicas para implantar la Gestión por Procesos a través de la identificación, diseño, documentación y control de los procesos del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP).

2. FINALIDAD

Mejorar los procesos del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) para ofrecer bienes y servicios tecnológicos innovadores y de calidad, que contribuya a mejorar la productividad y competitividad del ITP.

3. BASE LEGAL

- 3.1 Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- 3.2 Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- 3.3 Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- 3.4 Ley N° 29743, Ley que modifica el artículo 10° de la Ley N° 28716.
- 3.5 Decreto Legislativo N° 92, Ley de Creación del Instituto Tecnológico Pesquero del Perú.
- 3.6 Decreto Legislativo N° 1228, Decreto Legislativo de Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE).
- 3.7 Decreto de Urgencia N° 067-2009, Decreto de Urgencia que modifica el artículo 10° de la Ley N° 28716.
- 3.8 Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Decreto Supremo aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- 3.9 Decreto Supremo N° 004-2016-PRODUCE, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo de Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica – CITE.
- 3.10 Decreto Supremo N° 005-2016-PRODUCE, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Instituto Tecnológico de la Producción - ITP
- 3.11 Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, Resolución de Contraloría General que aprueba las Normas de Control Interno.
- 3.12 Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG, Resolución de Contraloría General que aprueba la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado.
- 3.13 Resolución de Contraloría General N° 149-2016-CG, Resolución de Contraloría General que aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD "Implementación de Sistema de Control Interno en las entidades de Estado".



3.14 Resolución Ejecutiva N° 084-2015-ITP/DE, Resolución Ejecutiva que aprueba la Directiva General "Lineamientos para la formulación y aprobación de Directivas".

4. ALCANCE

La presente Directiva es de aplicación para todos los órganos del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP).

5. RESPONSABILIDAD

5.1 Órganos del ITP

- a) Los órganos del ITP, son los encargados de la implantación de la Gestión por Procesos, participando activamente en la elaboración del Mapa de Procesos del ITP, el Listado Maestro de Procesos y Procedimientos y elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos bajo su competencia.
- b) La máxima autoridad de los órganos, conforma su equipo de trabajo multidisciplinario permanente para la implantación de la Gestión por Procesos, quienes ejecutan la identificación, diseño, documentación, control, evaluación y mejora continua de los procesos bajo competencia.
- c) El equipo de trabajo estará constituido por el responsable del proceso y los servidores civiles de amplia experiencia de los respectivos órganos.
- d) La máxima autoridad del órgano del ITP y el equipo de trabajo son los encargados de elaborar, modificar y actualizar el Manual de Procesos y Procedimientos del órgano.
- e) La máxima autoridad del órgano, comunicará a la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización (OPPM), la conformación del equipo de trabajo a fin de realizar las coordinaciones y seguimiento para la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos, así como de su implementación.

5.2 Servidor Civil

- a) Cada servidor civil debe participar activamente en la Implantación de la Gestión por Procesos, como actor principal del proceso, contribuyendo a la mejora continua del ITP.

5.3 Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización

- a) Solicitará a los órganos del ITP la designación de un representante para la elaboración del Mapa de Procesos del ITP y el Listado Maestro de Procesos y Procedimientos.
- b) Conducir lo establecido en la presente directiva y proponer las mejoras correspondientes para su actualización.



- c) Brindar asistencia técnica para la implantación de la Gestión por Procesos y establecer las disposiciones complementarias. Asimismo, cualquier aspecto técnico no contemplado en el presente documento será absuelto o definido por la OPPM.
- d) Los equipos de trabajo designados para la implantación de Gestión por Procesos en el ITP, dentro de los primeros tres meses de cada año, revisan sus procesos y ejecutan acciones que permitan la innovación y mejoramiento continuo de los procesos de la entidad.
- e) La OPPM, propone a la Alta Dirección el cronograma de actividades para la elaboración del Mapa de Procesos, Listado Maestro de Procesos y Procedimientos y la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos.

5.4 Dirección Ejecutiva

Aprueba el Mapa de Procesos del ITP y el Listado Maestro de Procesos y Procedimientos, previo los informes técnicos y legales correspondientes.

5.5 Responsable del proceso.

El responsable del proceso cuenta con las siguientes atribuciones:

- a) Asegurar que el Mapa de Procesos, diagramas de flujo, los controles, los indicadores y documentación del proceso.
- b) Liderar el rediseño del proceso para cumplir con agregar valor y los desafíos internos.
- c) Establecer los objetivos de rendimiento (tiempo de ciclo, costo y otros) y procesos operacionales (tasa de error y otros).
- d) Realizar el seguimiento y evaluación de los indicadores y hacer oportunamente las correcciones que correspondan tanto de reacción como de prevención.
- e) Enlazar los indicadores con la evaluación del desempeño de los participantes en el proceso.
- f) Promover su articulación con otros procesos del ITP.
- g) Participar en los equipos de trabajo de mejora de procesos y procedimientos y gestionar su implementación.

6. DISPOSICIONES GENERALES

6.1 Definiciones Operativas

Para efectos de la aplicación de la presente Directiva se entiende como:

- a) **Actividad:** Conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un objetivo.
- b) **Caracterización del proceso:** Es la descripción sistemática y estandarización de los atributos de un proceso.
- c) **Responsable del Proceso:** Es la persona dentro de la entidad que se encarga de gestionar el flujo de actividades en todas las etapas del nivel del proceso que participe, lo cual incluye a los

procesos transversales. Cuenta con un equipo de mejora multidisciplinario, compuesto por representantes involucrados en el proceso.

- d) **Indicador¹**: Un Indicador significa "Que indica o sirve para indicar" y deriva del latín "Indicare" que significa: Mostrar o significar algo, con señales e indicios
- e) **Innovación²**: Introducción de un nuevo o significativo mejoramiento de un producto (que puede ser bien o servicio), de un nuevo proceso o método de producción o de una nueva metodología organizativa, en las actividades internas de la organización, el puesto de trabajo o las relaciones de coordinación externas.
- f) **Insumos**: Conjunto de bienes tangibles e intangibles que son transformados en un producto o servicio.
- g) **Manual de Procesos y Procedimientos**: Es el documento que describe de manera concisa y sistemática los procesos y procedimientos del ITP.
- h) **Mapa de Procesos**: Figura que representa la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tienen lugar al interior del ITP.
- i) **Meta**. Valor que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado.
- j) **Proceso**. Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman las entradas (insumos) en salidas (productos o servicios, decisiones).
- k) **Producto**: Resultado de un proceso que se entrega al usuario, bien puede ser usuario externo o interno.
- l) **Satisfacción del Usuario**: Apreciación que tiene el usuario sobre la calidad del cumplimiento de sus requisitos o demandas.
- m) **Servidor Civil**: Trabajador o Trabajadora del ITP, sujeto a los regímenes laborales establecidos en los Decretos Legislativos N° 728 y 1057.
- n) **Sistema de Gestión**: Conjunto de elementos interrelacionados o interactivos para establecer políticas y objetivos que permitan alcanzar la eficiencia y eficacia de la entidad.
- o) **Tareas**: Acciones a seguir para ejecución de una actividad.
- p) **Tecnología de producto**: Normas y especificaciones relacionadas con la composición, configuración, propiedades o diseño mecánico, también los requisitos de calidad que debe cumplir un bien o servicio.
- q) **Usuario**: Persona natural o jurídica que recibe un producto o servicio del ITP.

¹ Diccionario de la Real Academia Española consultado en el 10 de enero del 2015 en <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=indicador>
² Manual de Oslo, publicación de la OCDE y Eurostat, Tercera edición.

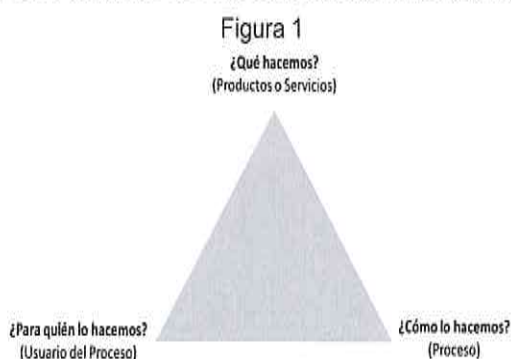
- 6.2 La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, establece que las entidades del Estado Peruano, deben estar al servicio del ciudadano, siendo necesario que se estudien y priorice estas necesidades y en función de ello definir los procesos de gestión que permitan responder más y mejor a los requerimientos del ciudadano. Asimismo establece la migración de una gestión tradicional (por funciones) a una organización de gestión por procesos, que asegure la producción de bienes y servicios públicos con impacto favorable en los ciudadanos.
- 6.3 La Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado, señala que la adecuación a una gestión por procesos permite a la entidad contar con mejores sistemas de control. En ese sentido la implantación de la gestión por procesos, se inicia con la identificación de los procesos que permitan: identificar las fortalezas y debilidades, localizar los cuellos de botella, riesgos, medir los resultados y corregir las desviaciones de los procesos.

7. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

7.1 Consideraciones Generales del Proceso

a) Identificación del proceso

Consiste en determinar: el *usuario* de los productos o servicios del proceso, el *producto o servicio* planificado que recibe el usuario y el *proceso* mediante el cual se producen, como se presenta en la Figura 1.



Fuente: Huamán & Ríos (2008, p.300)

b) Características del proceso

- b.1 *Repetitividad*: Los procesos se caracterizan porque se repiten innumerables veces para brindar los mismos resultados.
- b.2 *Valor*: Los procesos tienen como finalidad crear valor, transformando las entradas en salidas. Se dice que crea valor cuando se satisface una necesidad o expectativa del usuario.
- b.3 *Horizontalidad*: Los procesos son transversales, atraviesan la entidad, es decir, pasan entre una y otra dependencia u órgano.
- b.4 *Continuidad*: Los procesos están conformados por actividades secuenciales y/o paralelas, las cuales se interrelacionan dentro de sus límites.

b.5 *Variabilidad*: Los procesos sufren cambios inevitables que pueden afectar o no los bienes y servicios.

c) Elementos de un proceso

El elemento de un proceso está constituido por Fuentes de entradas, Entradas, actividades, Salidas, Receptores de Salidas y Controles, según (ISO, 2015), tal como se muestra en la figura 2 y donde se visualiza la interacción gráfica para cualquier proceso.

Figura 2 Elementos de un proceso



Fuente: NTP-ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

d) Caracterización del Proceso

Consiste en determinar los rasgos distintivos, elementos, recursos, interrelaciones, regulaciones y restricciones que son inherentes a un proceso. En ese sentido la caracterización del proceso permite ver en contexto y de manera integral la esencia de un proceso y como este contribuye al logro de los objetivos Institucionales.

Se debe tener la certeza de que los procesos establecidos correspondan con las políticas institucionales y los planes diseñados para alcanzar sus objetivos, y que dichos procesos faciliten la consecución de los mismos.

La caracterización del proceso, muestra una visión del proceso y permite conocer el contenido de un proceso, sus fortalezas y debilidades, oportunidades y riesgos.

e) Despliegue o desagregación de los procesos

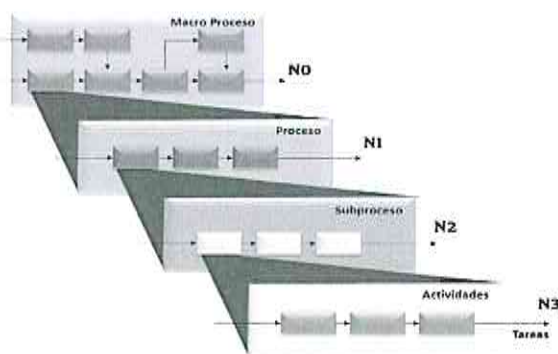
La Gestión por Procesos, implica considerar diferentes niveles de procesos de acuerdo a las necesidades de la entidad. Los procesos se pueden desagregar en: macroprocesos, procesos, subprocesos, actividades y tareas, como se muestra en la Figura 3.

La desagregación de los procesos, está en función de la complejidad de la entidad y se considera que:

i. La entidad contiene macroprocesos.

- ii. Un macroproceso contiene procesos.
- iii. Un proceso contiene subprocessos.
- iv. Un subprocesso contiene procedimientos
- v. Un procedimiento contiene actividades.
- vi. Una actividad contiene tareas.

Figura 3 Jerarquía de los procesos



Asimismo, se consideran como documentación de los procesos en sus diferentes niveles, a los instructivos, procedimientos y manual de procesos y procedimientos, tal como se muestra en la Figura 4.

Figura 4 Interrelación entre procesos y documentación



Fuente: Elaboración propia

f) Tipos de procesos

Una vez que se tienen identificados los procesos de la entidad, cada uno de ellos deberá clasificarse para determinar su tipología y su relación con los usuarios u otros procesos de la entidad.

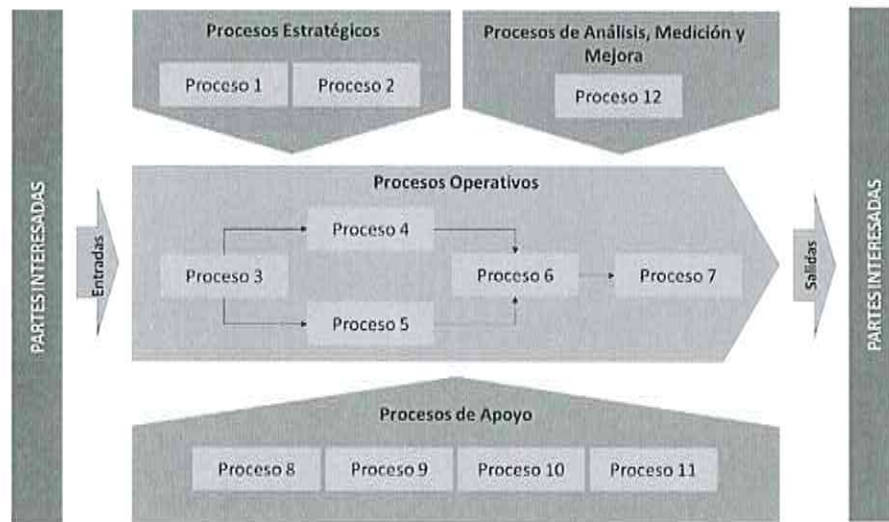
Los tipos de procesos que conforman el mapa de procesos de la entidad, se clasifican en:

- f.1 Procesos Estratégicos.
- f.2 Procesos Operativos.
- f.3 Procesos de Apoyo.
- f.4 Procesos de Análisis, Medición y Mejora.

El mapa de procesos es una representación gráfica de todos los procesos y define la estructura y las relaciones entre los diferentes procesos de la entidad. En la elaboración del mapa de procesos, es necesario comprender las necesidades de la entidad, de los usuarios y las partes interesadas.

Dependiendo de la complejidad de la entidad el mapa de procesos también se puede denominar mapa de macroprocesos.

Figura 5 Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración propia.

- f.1 **Procesos Estratégicos:** Procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y principalmente de largo plazo, que consiguen armonizar con los procesos operativos y de apoyo.
- f.2 **Procesos Operativos:** Llamados también procesos misionales o procesos Core. Estos procesos están relacionados a la realización del producto o servicio de la entidad, van desde el pedido del usuario externo hasta la entrega del producto o servicio.
- f.3 **Procesos de Soporte o de Apoyo:** Procesos que dan soporte para el cumplimiento de los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con los recursos. Son procesos que tienen un usuario interno.
- f.4 **Procesos de Análisis, Medición y Mejora:** Procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

g) Responsable del Proceso

El responsable del proceso cumple un rol ejecutivo, que se encarga de coordinar y gestionar el flujo de trabajo y actividades en todas las etapas y el nivel de un proceso, asume la responsabilidad global de la gestión del proceso, está a cargo del cumplimiento de sus objetivos medidos a través de indicadores del



proceso, vela por el desempeño del proceso completo desde el inicio al fin y tiene la autoridad y la capacidad de hacer los cambios necesarios.

Asimismo, es el responsable de evaluar y proponer la aplicación de nuevas tecnologías para la mejora del proceso.

h) Característica de un indicador.

A través de un indicador se realiza la medición del proceso, el mismo que tiene las siguientes características:

- h.1 *Es Oportuno*. Permite obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, con un grado aceptable de precisión de los resultados;
- h.2 *Es Excluyente*. Evalúa un aspecto específico y único de la realidad y particular de la gestión;
- h.3 *Es práctico*. Facilita la recolección y procesamiento;
- h.4 *Es claro*. Comprendido por los que recolectan los datos y quienes analizan;
- h.5 *Es explícito*. Define de manera clara las variables para evitar interpretaciones confusas;
- h.6 *Es sensible*. Permite observar el cambio de la variable en el tiempo;
- h.7 *Es Verificable*. Su sistematización debe estar adecuadamente soportado y documentado para su seguimiento, evaluación y trazabilidad.

i) Tipos de indicadores.

Todo proceso posee tres tipos de indicadores: Indicador de Insumo, Indicador de Proceso, Indicador de Producto. El responsable del proceso conocerá de las bondades y debilidades del proceso, diseñará el indicador que mejor mide los resultados del proceso.

i.1) Indicador de Insumo. Cuantifica los recursos físicos, humanos y/o financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios. Este indicador está relacionado con la: cantidad de horas de mano de obra utilizada o disponible para desarrollar un trabajo, días de trabajo consumidos, asignación de recursos financieros y otros. Estos indicadores son muy útiles para dar cuenta de los recursos necesarios para el logro final de un producto o servicio.

i.2) Indicador de Proceso. Es aquel indicador que mide el desempeño de las actividades vinculadas con la realización o forma en que el trabajo, para producir los bienes o servicios, tales como procesos de logística (días de demora del proceso) o procesos de producción (capacidad de producción, tasa de ausentismo del personal de planta). Estos indicadores son útiles para la evaluación de la capacidad del proceso y determinar su desempeño al interno de una entidad.



i.3) Indicador de Producto. Muestra el bien o servicio de manera cuantitativa, producido y provisto por la entidad, por ejemplo: cantidad de resoluciones de autorizaciones de operación, cantidad de resoluciones de sanciones, cantidad de artículos formulados, cantidad artículos indexados, cantidad de muestra analizadas y otros. En la Figura 6 se visualiza los indicadores de proceso.



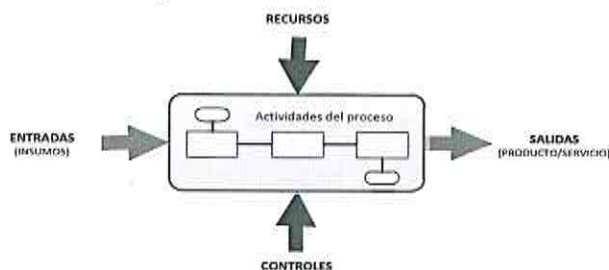
Fuente: Elaboración propia.

7.2 Consideraciones Generales de Gestión por procesos

- a) La Gestión por Procesos, es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de la entidad para cumplir con la estrategia y la satisfacción de los usuarios y reconocer que las actividades no están aisladas y por tanto, lo que hagamos o dejemos de hacer afecta a los resultados tanto internos como externos.
- b) La Gestión por Procesos, aporta una visión sistémica y las herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptarlo a las necesidades de los usuarios. Es una forma de organización diferente a la clásica organización funcional. En la Gestión por Procesos prevalece la visión del usuario sobre las actividades de la entidad, ya que estas deberán estar estructuradas para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.
- c) La Gestión por Procesos, constituye una acertada estrategia de gestión, porque fortalece la capacidad para superar las barreras de una estructura organizacional funcional. Debiendo entender que este modelo de gestión está orientado a los resultados, vinculándose con los fines institucionales y la orientación de servicio al usuario.
- d) La Gestión por Procesos parte por identificar, diseñar, medir y gestionar los procesos.



Figura 6 Gestión por Procesos



Fuente: Adaptado de Bravo (2012)

e) Las características más notables de la Gestión por Procesos son:

- Poner énfasis en las necesidades de los usuarios en lugar de las necesidades funcionales.
- Enfocarse en unos cuantos procesos claves.
- El dueño del proceso es el responsable de todos los aspectos del proceso.
- Conformar equipos de procesos permanentes e interdisciplinarios responsables de operar el proceso (durante la vida del proceso).
- Aplicación de la trilogía de los procesos de calidad: Planeación, control y mejora de la calidad.

Los beneficios de implantar la Gestión por Procesos son:

- Incremento de los índices de eficiencia y eficacia.
- Facilita la implementación del Sistema de Control Interno y de cualquier otro tipo de sistema de gestión.
- Permite certificar los procesos.
- Facilita medir el rendimiento individual y colectivo.
- Permite gestionar el conocimiento al conocer las competencias de los actores del proceso.
- Permite implantar el mejoramiento continuo como filosofía de trabajo e innovaciones del proceso.
- Permite identificar los riesgos e implementación de la administración de riesgos.
- Facilita la toma de decisiones.

En la Gestión por Procesos, se estudia al proceso que es la secuencia de actividades (coordinadas u organizadas) que transforman la entrada o insumo, en una salida (producto o servicio) agregando un valor en cada etapa. En ese sentido, el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

8. PROCESO PARA IMPLANTAR LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL ITP

8.1 Etapas para la Implantación de la Gestión por Procesos en el ITP

La Implantación de la Gestión por Procesos consta de cuatro etapas:

- a) Aprobación de Mapa de Procesos y Listado Maestro de Procesos y Procedimientos.

- b) Aprobación del Manual de Procesos y Procedimientos.
- c) Implantación de la Gestión por Procesos.
- d) Control y Seguimiento.

8.2 Primera Etapa. Aprobación de Mapa de Procesos y Listado maestro de Procesos y Procedimientos.

- a) La OPPM, solicita a los órganos la designación de dos representantes y propone el cronograma de actividades a nivel del ITP, para la elaboración del Mapa de Procesos y Listado Maestro de Procesos y Procedimientos, en esta etapa se realiza las siguientes actividades.
 - a.1) Identificación de los procesos, productos y usuarios a través del Formato N° 1. En la identificación cada órgano sustenta y define el macroproceso, proceso, subprocesos, procedimiento y actividades de cada uno de ellos.
 - a.2) Elaboración de la matriz de macroprocesos, proceso subproceso, procedimiento y designación del responsable.
 - a.3) Elaboración del Mapa de Procesos según el Formato N° 3 y su ubicación correspondiente según el tipo de proceso.
 - a.4) Finalizado el cronograma para la elaboración del Mapa de Procesos y Listado Maestro de Procesos y Procedimientos, la OPPM consolida todos los procesos y presenta ante la Alta Dirección para su aprobación y de ser necesario la sustentación con los representantes de los órganos designados para tal caso.
 - a.5) Aprobación del Mapa de Procesos y Listado Maestro de Procesos y Procedimientos y emisión la Resolución Ejecutiva correspondiente.
 - a.6) Difusión del Mapa de Procesos y Listado Maestro de Procesos y Procedimientos a todos los servidores civiles de los órganos.

8.3 Segunda Etapa. Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos.

- a) Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos, es elaborado por la máxima autoridad del órgano y el equipo de trabajo creado para tal propósito.
- b) Equipo de trabajo, para la aplicación de la metodología, revisa el marco estratégico de actuación del órgano y la estrategia desarrollada en los documentos de gestión del ITP y ejecuta el alineamiento de los objetivos institucionales y los procesos. En este contexto el marco estratégico permite conocer la orientación de los procesos, de esta manera se toma conocimiento de la visión, misión, objetivos estratégicos y acciones estratégicas que se desarrollan en el ITP y la dependencia, siempre considerando las necesidades/expectativas de los usuarios y la normativa que enmarca a la entidad.



Si estos elementos no se tienen claros, cualquier esfuerzo que se realice en relación con el levantamiento de los procesos no dará el resultado deseado.

Los integrantes del equipo de trabajo para las sesiones de discusión de la elaboración, actualización del manual de procesos y procedimientos deben revisar los siguientes documentos:

- Sistemas de gestión de calidad y Sistemas Integrados de Gestión de Calidad.
- Políticas nacionales, sectoriales e institucionales, de ser el caso.
- Principales elementos del Plan Estratégico Institucional (Visión, Misión, objetivos), políticas y metas (físicas y financieras) del Plan Operativo Institucional y la estructura orgánica y funciones del ITP.
- Leyes, reglamentos, directivas y otras normas vinculadas con el desarrollo de sus actividades.
- Los documentos que informen sobre emergencias, accidentes ocurridos y riesgos potenciales.
- Observaciones y recomendaciones de auditoría interna y externa.

En esta fase los equipos de trabajo deberán determinar cuáles son los procesos que desarrolla el órgano para brindar los productos o servicios con los atributos de calidad exigidos por los usuarios.

c) El Equipo de trabajo, desarrollar las siguientes actividades.

- Diagnóstico de los procesos actuales.
- Revisión de las actividades actuales de proceso.
- Revisión de los procedimientos.
- Secuencia lógica de las actividades y procedimientos.
- Identificación de puntos de control.
- Ciclo del proceso, en cuanto a periodicidad y duración.
- Elaborar una descripción del proceso ideal y luego comparar con el proceso actual para evaluar las diferencias. De acuerdo a esto se pueden proponer otras formas de desarrollo del proceso, acordes con el diagnóstico levantado.
- Ejecución de los ajustes correspondientes.
- Aprobación de la documentación del proceso.

El equipo de trabajo de contar con la experticia comprobada debe desarrollar el diseño del proceso, utilizando herramientas con Despliegue de la función calidad QFD, Diseño de Experimentos (DOE), Diseño por Six Sigma (DFSS) u otra herramienta que se adecue al proceso.

Caracterización del Proceso

El equipo de trabajo, después del diseño del proceso, debe elaborar la caracterización de cada proceso establecido en el Listado Maestro de Procesos y Procedimientos.

La caracterización del proceso, permite establecer la misión del proceso, responsable de proceso, los proveedores, insumos, ciclo de mejora, actividades claves, productos o servicios, usuarios, Identificación de los recursos del proceso (Recursos Humanos, Infraestructura, maquinarias/equipos, tecnología, ambiente de trabajo), procesos o procedimientos relacionados, normas asociadas y controles.

La caracterización del proceso debe ser elaborado según el Formato 4-Characterización del Proceso.

Descripción del Procedimiento

El equipo de trabajo, después de caracterizar todos los procesos diseñados debe documentar los procedimientos que forman parte de cada proceso.

En la descripción del procedimiento los equipos deben registrar: La denominación del procedimiento, Objetivo del procedimiento, Alcance, Base Legal, Políticas o Reglas, Responsabilidades, Producto o Servicio, Indicadores, Formato y/o Instructivo (detallar código y nombre), Descripción del procedimiento (actividad, tiempo, responsable, documento generado), Diagrama de Flujo, Anexos (detallar código y nombre), Registros de identificación de Riesgo.

Los procedimientos se elaboran según el Formato 5-Descripción del Procedimiento.

Elaboración de diagrama de flujo.

El equipo de trabajo, elabora todos los diagramas de flujos, que estén relacionados con los procedimientos.

Para que un diagrama de flujo sea de fácil comprensión se debe considerar:

- Los símbolos utilizados deben tener el mismo tamaño.
- La redacción al interior del símbolo del diagrama debe ser breve y concisa.
- Un diagrama de flujo se elabora y se lee de izquierda a derecha.
- Las líneas de flujo al interior de un diagrama no se cortan.
- Un buen diagrama de flujo dice más que mil palabras.

Las ventajas que presenta un diagrama de flujo son:

- Estandariza la representación gráfica de los procedimientos.
- Identifica con facilidad los aspectos más relevantes del procedimiento.
- Facilita el análisis y mejoramiento de los procesos y procedimientos, permitiendo la eliminación de las actividades innecesarias.
- Muestra la dinámica de las actividades y los responsables del mismo.



- Facilita la ejecución del trabajo.
- Impide las improvisaciones y sus consecuencias.

El diagrama de flujo es elaborado según el Formato 6-Diagrama de Flujo.

Diseño de los indicadores

El equipo de trabajo, diseña los indicadores más representativos del proceso y procedimiento, puede ser indicador de insumo, indicador de proceso o de producto.

En el diseño del indicador, se deberá tener en cuenta: Denominación del Indicador, Código, Versión, Fecha, Objetivo o Descripción del Indicador, Tipo de Indicador (indicador de insumo, proceso y producto), Denominación del proceso, Tipo de Proceso, Responsable del Proceso, Responsable del cálculo, Responsable de Analizar, Usuarios de la Información recolectada y analizada, Fórmula para calcular el indicador, Unidad del Indicador, Frecuencia de Recolección, Frecuencia de Revisión, Fuente de los datos, Seguimiento y Control.

El Equipo de trabajo consolida todos los formatos y elabora el manual de procesos y procedimientos, utilizando la secuencia presentada en los Anexos 1 y 2.

Después elabora el informe técnico correspondiente y envía a la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización para su revisión y emisión de informe correspondiente.

La Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización gestiona la aprobación del manual de procesos y procedimientos.

8.4 Tercera Etapa. Implantación de la Gestión por Procesos.

La máxima autoridad del órgano implanta la Gestión por Procesos en su competencia procurando en todo momento la mejora continua con filosofía de trabajo a través del manual de procesos.

8.5 Cuarta Etapa. Control y Seguimiento.

- a) La Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización a través del Formato 9 "Control y Seguimiento del Proceso" realiza el seguimiento a los indicadores de cada proceso y emite su informe y propuesta correspondiente para la mejora del proceso.

9. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES

- 9.1 La Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización realizará el seguimiento a la ejecución de actividades programadas, emitiendo el informe técnico de evaluación y comunicando los resultados a la Secretaría General.

- 9.2 Los órganos deberán revisar en coordinación con la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, el Mapa de Procesos del ITP y la Listado Maestro de Procesos y Procedimientos del ITP, por lo menos una vez al año o cuando exista algún cambio, a fin de proponer su modificación.
- 9.3 Los órganos que cuenten con procesos certificados, implementaran las etapas que no han sido desarrolladas en la certificación correspondiente.



&&&&&&



ANEXOS

Anexo 1: Presentación de la documentación del Manual de Procesos y Procedimientos.

Anexo 2: Estructura del Manual de Procesos y Procedimientos.

FORMATOS

Formato 1: Mapa de Procesos del ITP.

Formato 2: Listado Maestro de Procesos y Procedimientos.

Formato 3: Caracterización del Proceso.

Formato 4: Descripción del Procedimiento.

Formato 5: Diagrama de Flujo.

Formato 6: Ficha Técnica del Indicador.

Formato 7: Registro de Control de Cambios.

Formato 8: Documentación del Instructivo.

Formato 9: Seguimiento y Control del Proceso.



Anexo 1 "Presentación del Manual de Procesos y Procedimientos"

El Manual de Procesos y Procedimientos deberá contener los siguientes apartados:

1. Portada o Carátula
2. Índice
3. Introducción
4. Objetivo
5. Alcance.
6. Listado Maestro de Procesos y Procedimientos.
7. Caracterización de los Procesos.
8. Presentación de los Procedimientos.
 - 8.1. Denominación del Procedimiento.
 - 8.2. Objetivo.
 - 8.3. Base legal.
 - 8.4. Políticas o Reglas.
 - 8.5. Responsabilidades.
 - 8.6. Producto o Servicio.
 - 8.7. Indicadores.
 - 8.8. Formato y/o Instructivo
 - 8.9. Descripción del Procedimiento
 - 8.10. Diagrama de Flujo
 - 8.11. Anexos
 - 8.12. Glosario de Términos
 - 8.13. Control de Cambios

Portada o Carátula

Es la parte externa del documento en la que se consigna el título, logotipo e información ligada a su edición. A efecto de establecer una presentación uniforme de los manuales, se utilizará la siguiente portada normalizada, cuyos elementos son:

- Logotipo del ITP.
- Nombre del órgano.
- Título del Manual de Procesos y Procedimientos.
- Descripción de firmas.

Sección del Encabezado

Se utilizará un recuadro que se situará como encabezado en todas las páginas del documento, y se integra por los siguientes elementos:

- a. Logotipo del ITP.
- b. Título del manual (Arial, mayúscula, tamaño 10 puntos).
- c. Nombre del órgano (Arial, mayúscula, tamaño 9 puntos).
- d. Identificación del Manual (Arial, mayúscula, tamaño 8 puntos): Código de identificación del documento, número y cantidad de páginas.

Como se presenta en la siguiente figura 7:

Figura 7 Encabezado del Manual de Procesos y Procedimientos

Nombre de la Dependencia (Arial, mayúscula, tamaño 9 puntos).	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE ...	Código:
Identificación del Manual (Arial, mayúscula, tamaño 8 puntos): Código de identificación del Documento y Número y cantidad de Páginas	DIRECCIÓN...	Página:

Sección de pie de página

a	b	c
FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN	DESCRIPCIÓN
DD-MM-201X	Rev. 1.0	Emisión para comentarios

Se utilizará la sección de pie de página en todas las páginas del documento, y se integra por los siguientes elementos:

- Fecha de Emisión: fecha de elaboración del documento.
- Revisión: número de veces que ha sido mejorado el documento.
- Descripción: breve comentario de la última revisión.

Código de Identificación

Para el caso de Manual de Procesos y Procedimiento, se usará el siguiente modelo:

Codificación de documentos del manual

Órgano

MPP

Correlativo

La codificación de los documentos internos del manual y sus documentos adjuntos tienen la denominación establecida en la siguiente figura:

Figura Codificación de documentos del manual

Órgano

Número de proceso

Tipo de Documento

Correlativo

Ejemplo OGPM-XX-GA-YY

- OGPP** El acrónimo del órgano que elabora el Manual. Ejemplo: La Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización.
- XX.** Número de proceso establecido en el Listado Maestro.
- GA.** Sigla del tipo de documento.
- YY.** Número secuencial que se asignó al documento elaborado.

Cuadro Tipo de los documentos.

Tipo de documento	Sigla
Procedimiento	PD
Instructivo	IN
Formato	FR
Guía	GA
Indicador	ID

Fuente: Elaboración propia

Recuadro de Control de Emisión

El siguiente cuadro se situará sólo en la portada o carátula del Manual. Se compone de las siguientes secciones:

- Elaborado por: Equipo de trabajo del órgano.
- Revisado por: La Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización.
- Aprobado por: Dirección Ejecutiva.

Cuadro Control de emisión

CONTROL DE EMISIÓN		
Elaborado por	Revisado por	Autorizado por

Estilo de documento

La redacción del contenido del manual en las hojas interiores debe considerar los títulos con letra de tipo Arial, tamaño de 12 puntos mayúsculas, negritas; los subtítulos el mismo tipo de letra en tamaño 12 puntos, negritas; el Texto en general en Arial de tamaño 11 puntos, mayúsculas, minúsculas.

Las hojas que se utilizarán para la formulación del manual, deberán ser tamaño A4.



Anexo 2

Estructura del Manual de Procesos y Procedimientos

Índice. En éste rubro se deberá describir la relación que especifique de manera sintética y ordenada, los capítulos o apartados que integran la estructura del manual, así como el número de hoja en que se encuentra ubicado cada uno de estos.

Introducción. Es una síntesis del contenido del manual, en la que deberán explicarse de forma clara y concisa la finalidad del documento, el objetivo que se pretende cumplir a través de él, su alcance, cómo utilizar el manual y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.

Objetivo. Debe contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual, indicando el "que" y "para que".

Alcance. En este apartado se describe brevemente el área o campo de aplicación del procedimiento, es decir, a quiénes afecta o qué límites e influencia tiene.

Listado Maestro de Procesos y Procedimientos. Relación de todos los procesos y procedimientos que se generan en el órgano, que estarán contenidos en el Manual, que fueron estandarizados y establecidos en el Listado Maestro de Procesos y Procedimientos, para lo cual se utilizará el Formato N° 2 "Listado Maestro de Procesos y Procedimientos".

Caracterización de los procesos. Las caracterizaciones de los procesos hacen parte integral del Manual de Procesos y Procedimientos, igualmente se presentan en el Formato N° 3 "Caracterización del proceso".

Presentación de los Procedimientos. Para documentar los procedimientos establecidos en el Listado Maestro de Procesos y Procedimientos, es necesario utilizar el Formato N° 4 "Descripción del Procedimiento".

- a. **Denominación del Procedimiento.** La denominación del procedimiento, según Alexander (2005), se debe establecer títulos concisos, fáciles de entender, localizar y que tengan coherencia con el contenido del procedimiento.
- b. **Objetivo.** Es la condición o resultado cuantificable que debe ser alcanzado y mantenido con la aplicación del procedimiento, que refleja el valor o beneficio que obtiene el usuario. El objetivo debe redactarse en forma breve y concisa; se especificará los resultados o condiciones que desean lograr, e iniciará con un verbo en infinitivo y, en lo posible, se evitará utilizar gerundios y adjetivos calificativos.
- c. **Base Legal** Se citarán aquellos dispositivos legales y/o normas técnicas que regulen en forma directa la ejecución del procedimiento.
Cuando la naturaleza del procedimiento haga necesaria la transcripción total o parcial de dichos dispositivos éstos se incluirán un anexo.
- d. **Políticas o Reglas.** Son las reglas que se utilizan al interior del procedimiento y que es compartido y socializado por todos los actores del procedimiento.
- e. **Responsabilidades.** Se deberá describir de manera general la responsabilidad de cada uno de los actores (directores, especialistas, técnicos y otros) que intervienen en el procedimiento y su redacción deberá iniciar con un verbo infinitivo (ejemplo: revisar, elaborar, reportar, registrar, etc.).
- f. **Producto o Servicio.** Se describe el producto o servicio y las condiciones que debe entregar al usuario final o intermedio.
- g. **Indicadores.** La definición de los indicadores de procedimientos dependerá de la naturaleza y complejidad del proceso. En ese sentido, es tarea del equipo de trabajo determinar su pertinencia. De estar definido el indicador se elaborará la ficha técnica de indicador y realizará el seguimiento y control correspondiente.
- h. **Formato y/o Instructivo.** Formatos y/o Instructivos diseñados o incorporados, que se usa en las actividades diarias para atender a los usuarios externos e internos. Estos formatos están relacionados con las actividades que desarrollan los actores.

En una instrucción de trabajo se expone cómo se lleva a cabo una actividad y se detalla de manera específica todos los pasos para realizar el trabajo.

- i. **Descripción del Procedimiento.** Las actividades deben redactarse de forma sencilla, clara, lógica, coherente y de manera secuencial, refiriendo en cada una de ellas al responsable de realizarla y dejando un espacio en blanco, evitando el uso de verbos auxiliares³ (hacer, ser, deber, etc.).
- j. **Diagrama de Flujo.** Es la representación gráfica del procedimiento, a través símbolos convencionales que determinan el inicio, las etapas, los órganos y unidades orgánicas que intervienen en su desarrollo y el fin del procedimiento.
Asimismo, se puede considerar símbolos adicionales previa coordinación con la OPM y anotación en el diagrama de flujo correspondiente.
- k. **Anexos.** Son los documentos (guías, normas técnicas, leyes y otros) que se adjuntan al procedimiento para detallar con mayor precisión alguna actividad o tarea de los mismos, los cuales se deberán de referenciar dentro del procedimiento.
- l. **Registro de Control de cambios.** En este apartado se colocan de manera cronológica las modificaciones o cambios que hayan sufrido el proceso o procedimiento, asegurándose de asentar el número de revisiones efectuadas al documento; dichos cambios o modificaciones deberían anotarse en el Formato 7.



³ Calidad, Metodología para documentar el ISO-9000 versión 2000, p.23

Formato 1
Identificación del Usuario, Producto o servicio, denominación del proceso

Nº	Usuario del Proceso	Producto o Servicio	Denominación de Proceso
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Indicaciones.

Usuario del Proceso. Es el actor principal que recibe el producto o servicio que produce el ITP, se identifica haciendo la siguiente pregunta ¿Para quién hacemos el producto o servicio?

Producto o servicio. Conjunto de características y atributos tangibles e intangibles que brinda el ITP a los usuarios. Se identifica haciendo la siguiente pregunta ¿Qué hacemos?

Proceso. Se identifica haciendo la siguiente pregunta ¿Cómo lo hacemos?

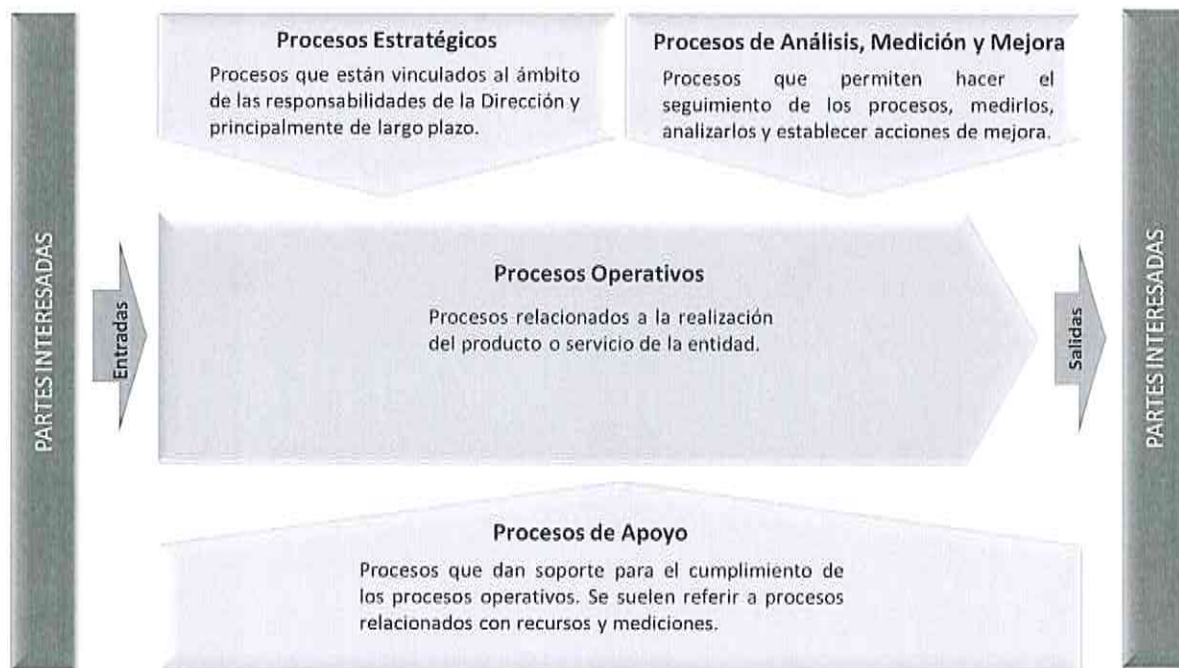


Formato 2 Listado Maestro de Procesos y Procedimientos

Macroproceso		Proceso		Subproceso		Procedimiento		Responsable del proceso
Código	Denominación	Código	Denominación	Código	Denominación	Código	Denominación	



Formato 3 Mapa de Procesos del ITP



Formato 3: Caracterización del Proceso

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO									
Macroproceso	(Colocar la denominación del Macroproceso establecido en la lista Maestra)	Código	(Establecido en la lista Maestra)	Proceso	(Colocar la denominación del Proceso establecido en la lista Maestra)	Código	(Establecido en la lista Maestra)	Versión	(Se inicia con V.1)
Objetivo	(Describir el propósito del proceso a razón de ser. La misión debe ser concisa y desplegarse de misión del ITP)								
Alcance	(Definir el inicio, las actividades y el fin del proceso)					Responsable o del Proceso	(Responsable del proceso)		
Proveedor	Entrada/Insumo	PHVA	Actividades Claves del Proceso		Salida/Producto	Usuario			
(Es cualquier persona, entidad o proceso que suministra un insumo para ser transformado)	(Es aquello que el proceso requiere del entorno, es un factor o medio requerido para la ejecución del proceso. Ejemplo: Información, un documento, un producto)	P H V A	(Actividades clave que permiten transformar los insumos en productos o servicios)		(Producto o servicio resultado del proceso)	(Es cualquier persona, entidad o proceso que recibe el producto o servicio)			
Identificación de los recursos del proceso									
Recursos Humanos		Infraestructura		Maquinaria/Equipos		Tecnología		Ambiente de Trabajo	
(Listado de Recursos Humanos que participan activamente en el proceso (Ej. Especialistas (2), Técnicos(4) y auxiliares(5))		(Listar la infraestructura tangible (sala de trabajo, edificios y otros) e infraestructura intangible (conocimiento), que usa el proceso)		(Listar los equipos y maquinarias que son utilizados en el proceso de manera parcial o total)		(Tecnología utilizada para el desarrollo de las actividades del proceso)		(Establecer las condiciones ambientales (presión, temperatura, humedad), seguridad, ruido, radiaciones, riesgos laborales y otros)	
Procesos o Procedimientos Relacionados				Normas asociadas			TIEMPO DE CICLO DEL PROCESO (mes, días, horas, minutos)		
Denominación del Proceso o Procedimiento				Denominación del Proceso o Procedimiento			Denominación del Proceso o Procedimiento		
(Listar los procesos que suministran insumos, los subprocesos y procedimientos que se desagregan del proceso y los procesos que reciben el servicio o producto)				(Listar las normas nacionales que direccionan y regulan el proceso (leyes, reglamentos, directivas, NTPs, tratados, certificaciones y otros))			(Es el tiempo total que utiliza el proceso para producir un producto o servicio)		
Indicador(es)		¿Qué se controla?	¿Quién?	Controles			¿Cómo?		
				Frecuencia de medición (Diario, semanal, mensual, anual, otros e específicos)					
Dueño del Proceso									

Formato 4: Descripción del Procedimiento

1. Denominación del Procedimiento.
2. Objetivo.
3. Alcance.
4. Norma.
5. Políticas o Reglas.
6. Responsabilidades.
7. Producto o Servicio.
8. Formato y/o Instructivo.
9. Descripción del Procedimiento.

Nº	Actividad	Tiempo (min)	Responsables	Documento Generado
Total (min)				

10. Diagrama de Flujo
11. Anexo.
12. Control de Cambios.



Formato 4 Estructura de un instructivo

- a) **Denominación del Procedimiento.** Corresponde a la denominación establecida en el Listado Maestro de Procesos y Procedimientos.
- b) **Objetivo.** Establece el proposito que se pretende alcanzar con el procedimiento.
- c) **Alcance.** Determinar desde donde inicia y donde termina.
- d) **Norma.** Normas legales, Norma Técnica Peruana u otra norma nacional e internacional aceptada para el desarrollo del proceso.
- e) **Políticas o Reglas.** Son los criterios o restricciones que guíaran una o varias actividades descritas, formalmente establecidas debe seguirse para a la obtención de un resultado satisfactorio.
- f) **Responsabilidades.** Identificar los actores y definir su responsabilidad de la ejecución de procedimientos.
- g) **Producto o Servicio.** Se debe indicar el nombre del producto o servicio, responde a la razón a la pregunta para
- h) **Formato y/o Instructivo.** Son las herramientas que nos ayudan a capturar, sistematización de datos, así como información del procedimiento.
- i) **Descripción del Procedimiento.** Se detalla la secuencia logica del procedimiento establecido los pasos, actividades, tiempo (en minutos), responsables (actores del procedimiento) de las actividades del procedimiento, documento generado de ser el caso en cada actividad y establece el tiempo total (sumatoria de la rama positiva).
- j) **Diagrama de Flujo.** Es la representación gráfica de las actividades usando los símbolos establecidos para tal efecto.
- k) **Anexos.** Detallar el nombre del anexo y nombre. Los anexos pueden ser catálogos, dibujos, tablas, listas, organigramas y demás documentos que se consideren necesarios anexar al procedimiento para su óptimo desarrollo.
- l) **Control de Cambios.** Se registran los cambios que el procedimiento, se utiliza, el formato correspondiente.



Formato 5: Diagrama de Flujo

Órgano:

Órgano ₁	Órgano ₂	Órgano _n

Símbolos para la elaboración de diagramas de flujo:

Símbolo	Descripción
Actividad	 Describe la acción que debe desarrollarse.
Archivo	 Representa un archivo común y corriente de oficina donde se guarda un documento en forma temporal o permanente.
Base de Datos	 Representa el almacenamiento de información de un sistema.
Comentario	 Sirve para ampliar, complementar, un concepto u observación.
Conector de Página	 Representa una conexión o enlace de una página a otra página donde continúa el diagrama de flujo. El símbolo lleva inserta una letra mayúscula.
Conector Interior de Página	 Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte dentro de la misma página. El símbolo lleva inserto un número.
Decisión o Alternativa	 Indica un punto dentro del flujo en que son posibles caminos alternativos, dependiendo de una condición dada, o donde se toma una decisión entre dos opciones (Sí o No). Ejemplo: ¿Está correctamente elaborado?, ¿los documentos están completos?
Documento	 Cualquier tipo de documento que se utilice en la actividad y aporta información para que se pueda desarrollar. Su nombre aparece en el símbolo y sólo se indica cuando representan por primera vez. Ejemplo: Oficio, Informe, Resolución, Certificado, Formato, etc.
Espera	 Identifica a las actividades que no revisten acción y que detienen temporalmente el flujo del procedimiento. Ayuda a detectar cuellos de botella, pues las actividades de "espera" debieran ser idealmente pocas o de corta duración.
Inicio	 Se utiliza para indicar el comienzo y la finalización del flujo del procedimiento.
Proceso Predefinido	 Representa un proceso o procedimiento predefinido, documentado y estandarizado, el cual cuenta con un flujograma propio, ya sea de la misma dependencia o de otra en la cual tenga interacción.
Flujo de Trabajo	 Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben ejecutar los distintos pasos, definiendo de esta manera la secuencia del proceso.
Flujo de Información	 Usado cuando existe una transmisión de información.

Fuente: Agudelo & Escobar (2007, p.40)

Formato 7: Registro de Control de Cambios**Registro de Control de Cambios**

Nº	Código	Nombre del Documento	Fecha de Revisión	Nº de Revisión	Fecha de Modificaciones	Modificaciones	Motivo de modificaciones

Instrucciones

El registro de control de cambios se produce, después que los Manuales de Proceso y Procedimientos son aprobados.

Nº: Numero correlativo de registro de control de Cambios.

Código: Código establecido en el documento materia del control de cambios.

Nombre del Documento: Nombre del documento a ser cambiado que puede ser (caracterización de procesos, detalle de procedimiento, Diagrama de flujo, instructivo y otros).

Fecha de Revisión: Fecha que se ejecuta el control de cambios.

Nº de Revisión: Número de veces que ha sido revisado el documento.

Fecha de Modificaciones: Fecha de modificaciones de los cambios.

Modificaciones: Detalle el texto a ser modificado.

Motivo de modificaciones: Detalla la causa que origina el control de cambio en el documento.



Formato 8: Documentación del Instructivo

		Instructivo de				
Fecha :		Versión:				

a) Objetivo

b) Alcance

c) Descripción

c.1) Paso 1

c.2) Paso 2

c.3) Paso 3

.....

c.4) Paso n



Formato N° 9 “Seguimiento y Evaluación de Indicadores del Procesos del ITP”

Código	Proceso	Denominación del Indicador	Valor meta del Indicador	Valor real del Indicador	Responsable	Condicional ¹

1 Condicional. Se establece los criterios mediante de colores (Verde, Verde Oliva, Amarillo y rojo) como se indica continuación.

Optimo Ideal	Aceptable	En proceso	Deficiente
			
Verde	Verde Oliva	Amarillo	Rojo
Mayor a 95% ó Valor ideal	Menor o igual 95% y mayor a 90% ó Valor Aceptable	Menor o igual 90% y mayor a 80% ó Valor a mejorar	Menor o igual 80% ó Valor a mejorar

