



Resolución de Subsecretaría General

Nº 049 -2017-DP/SSG

Lima, 29 DIC. 2017

VISTO; el Memorando N° 1702-2017-DP-SSG/OGPM y el Informe Técnico N° 033-2017-DP-SSG/OGPM-GICM, de fecha 21 de diciembre de 2017, mediante el cual la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización propone y sustenta técnicamente el proyecto de Directiva denominado "Lineamientos para diseñar y mejorar procesos en el Despacho Presidencial";

CONSIDERANDO:

Que, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública como principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que establecerá la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país;

Que, mediante Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG se aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD denominada "Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado" con el fin de fortalecer el control interno en las entidades del Estado para el eficiente, transparente y correcto ejercicio de la función pública en el uso de los recursos del Estado;

Que, mediante Resolución de Subsecretaría General N° 033-2017-DP/SG, de fecha 28 de marzo de 2017, se aprueba el documento denominado "Mapa de Procesos nivel cero del Despacho Presidencial" como documento técnico que permite identificar todos los procesos nivel cero o macroprocesos de la gestión institucional;

Que, mediante Acta N° 003-2017-CCI, el Comité de Control Interno del Despacho Presidencial acordó, entre otros, "Desarrollar y aplicar directivas internas para la revisión periódica de los procesos, procedimientos, actividades y tareas por parte de los órganos y unidades orgánicas del Despacho Presidencial", a cargo de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización;

Que, la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización es el órgano de asesoramiento que tiene como función proponer la formulación de lineamientos, directivas e instructivos técnicos en materia de su competencia, para optimizar la gestión y desarrollo organizacional de la entidad, de acuerdo a lo previsto por el literal h) del artículo 29° del Reglamento de Organización y Funciones del Despacho Presidencial, aprobado por Decreto Supremo N° 077-2016-PCM y modificado por Decreto Supremo N° 037-2017-PCM;



Que, la citada oficina es la encargada de la conducción y revisión de las directivas en el Despacho Presidencial, conforme a lo establecido por el numeral 5.3 del artículo 5° de la Directiva "Lineamientos para la Elaboración, Aprobación y Modificación de Directivas del Despacho Presidencial", aprobada en mérito a la Resolución de Subsecretaría General N° 041-2016-DP/SSG, de fecha 2 de diciembre de 2016;

Que, en ejercicio de dicha función y a fin de cumplir con lo acordado por el Comité de Control Interno, la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización propone el proyecto de Directiva denominada "Lineamientos para Diseñar y Mejorar Procesos en el Despacho Presidencial" a fin de señalar lineamientos y orientaciones que faciliten la identificación, análisis y mejora permanente de los procesos institucionales;

Que, en ese sentido, efectuada la evaluación correspondiente y contando con las respectivas conformidades respecto al documento acotado, esta Subsecretaría General estima procedente que la Directiva propuesta sea aprobada a fin mejorar los procesos en el Despacho Presidencial y cumplir con lo acordado por el Comité de Control Interno;

Que, en virtud de la delegación de facultades dispuesta mediante la Resolución de Secretaría General N° 084-2017-DP/SG, de fecha 01 de setiembre de 2017, corresponde a la Subsecretaría General aprobar Directivas, manuales de procedimientos y todo tipo de disposiciones internas vinculadas a la conducción de la institución;

Que, de conformidad con lo previsto por el Reglamento de Organización y Funciones del Despacho Presidencial, aprobado por Decreto Supremo N° 077-2016-PCM y modificado por Decreto Supremo N° 037-2017-PCM; y, la Directiva denominada "Lineamientos para la Elaboración, Aprobación y Modificación de Directivas del Despacho Presidencial", aprobada por Resolución de Subsecretaría General N° 041-2016-DP/SSG;

Contando con los vistos de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización y la Oficina General de Asesoría Jurídica;

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Aprobación de Directiva

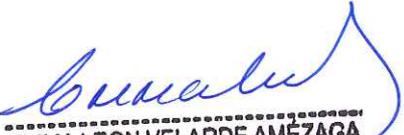
Apruébese la Directiva denominada "Lineamientos para Diseñar y Mejorar Procesos en el Despacho Presidencial", la misma que consta de tres (3) capítulos, trece (13) artículos, cuatro (4) Disposiciones Complementarias y cuatro (4) Anexos, la cual obra adjunta como parte integrante de la presente Resolución.

Artículo 2°.- Difusión y Vigencia

2.1 Disponer la publicación de la presente resolución y la Directiva que forma parte de la misma en el Portal del Estado Peruano, en la página web de la Entidad (www.presidencia.gob.pe) y en la intranet institucional.

2.2 La Directiva aprobada por la presente Resolución entrará en vigencia a partir del día siguiente de su publicación en la intranet institucional.

Regístrese y comuníquese.


EMMA LEON VELARDE AMÉZAGA
Subsecretaria General de la
Presidencia de la República





Despacho Presidencial

Directiva N° 012-2017-DP/SSG

“LINEAMIENTOS PARA DISEÑAR Y MEJORAR PROCESOS EN EL
DESPACHO PRESIDENCIAL”

ROL	ÓRGANO	SELLO Y FIRMA
Elaborada por	Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización	 RAYDA RIVAS JERÓNIMO ZACARIAS Directora General Oficina General de Planeamiento Presupuesto y Modernización Despacho Presidencial
Revisada por	Oficina General de Asesoría Jurídica	 ERICKSON GUTIERREZ BOBADILLA DIRECTOR GENERAL OFICINA GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA DESPACHO PRESIDENCIAL
Aprobada por	Subsecretaría General	 EMMA LEON VELARDE AMEZAGA Subsecretaria General de la Presidencia de la República



“LINEAMIENTOS PARA DISEÑAR Y MEJORAR PROCESOS EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL”

Despacho Presidencial

INDICE

Contenido	Página N°
CAPÍTULO I DISPOSICIONES PRELIMINARES	
Artículo 1° Objetivo	3
Artículo 2° Finalidad	3
Artículo 3° Base Legal	3
Artículo 4° Ámbito de Aplicación	3
Artículo 5° Responsabilidades	4
CAPÍTULO II DISPOSICIONES GENERALES	
Artículo 6° Definiciones	4
Artículo 7° De la Gestión por Procesos en el Despacho Presidencial	6
Artículo 8° Del Mapa de Procesos	7
Artículo 9° De los Procesos	7
Artículo 10° De los Procedimientos	7
Artículo 11° Del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos	7
CAPÍTULO III DISPOSICIONES ESPECÍFICAS	
Artículo 12° Identificación y Descripción de Procesos	8
Artículo 13° Análisis y Mejora de Procesos	14
DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS	
Primera. Plantillas a utilizar en versión digital	16
Segunda. Actualización de Documentos y Herramientas Técnicas	16
Tercera. Capacitación al personal del Despacho Presidencial	16
Cuarta. Aspectos no contemplados	16
ANEXOS	16





"LINEAMIENTOS PARA DISEÑAR Y MEJORAR PROCESOS EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL"

Despacho Presidencial

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES PRELIMINARES

Artículo 1° Objetivo

Establecer lineamientos y orientaciones que faciliten la identificación, análisis y mejora permanente de los procesos en el Despacho Presidencial, a fin de que contribuyan a incrementar la eficiencia y eficacia en el desempeño de la gestión institucional.

Artículo 2° Finalidad

Contribuir en la implementación de la gestión por procesos en el Despacho Presidencial, en cumplimiento de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que coadyuve a brindar servicios de calidad y que cumplan con las necesidades y expectativas de la Presidencia de la República.

Artículo 3° Base Legal

- 3.1. Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- 3.2. Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- 3.3. Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- 3.4. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- 3.5. Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.
- 3.6. Decreto Supremo N° 077-2016-PCM, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Despacho Presidencial, modificado mediante Decreto Supremo N° 037-2017-PCM.
- 3.7. Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, Normas de Control Interno.
- 3.8. Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, que aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD denominada "Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado".
- 3.9. Resolución de Secretaría General N° 033-2017-DP/SG, que aprueba el documento "Mapa de Procesos nivel cero del Despacho Presidencial".
- 3.10. Resolución de Subsecretaría General N° 041-2016-DP/SSG, que aprueba la Directiva denominada "Lineamientos para la Elaboración, Aprobación y Modificación de Directivas del Despacho Presidencial".

Artículo 4° Ámbito de Aplicación

La presente Directiva es aplicable al personal que presta servicios en los órganos y unidades orgánicas del Despacho Presidencial que cuenten con procesos desplegados y documentados hasta el nivel de procedimientos.





“LINEAMIENTOS PARA DISEÑAR Y MEJORAR PROCESOS EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL”

Despacho Presidencial

Artículo 5° Responsabilidades

- 5.1. Órganos y unidades orgánicas propietarios de los procesos nivel cero del Mapa de Procesos del Despacho Presidencial
 - a) Difundir y velar por el cumplimiento del objetivo de cada proceso nivel cero bajo su responsabilidad, así como su despliegue y documentación hasta el nivel de procedimiento.
 - b) Conducir la implementación de mecanismos o actividades de control interno, evaluación y seguimiento que favorezcan permanentemente la mejora continua de los procesos, a fin de que todo asunto que los afecten negativamente pueda ser detectado para su corrección oportuna.
- 5.2. La Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización será responsable de:
 - a) Conducir la elaboración y actualización del Mapa de Procesos nivel cero del Despacho Presidencial.
 - b) Brindar la asesoría técnica y desarrollar acciones de capacitación, por iniciativa propia o a solicitud de los órganos y unidades orgánicas sobre el diseño y mejora de procesos en el Despacho Presidencial.
 - c) Absolver las consultas sobre el sentido y alcance de la presente Directiva.

CAPÍTULO II DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 6° Definiciones

- 6.1. Gestión por Procesos. Es un modelo que tiene por finalidad gestionar las actividades y recursos de una organización por medio de la identificación, medición, mejora y control de sus procesos para que funcionen de manera eficaz y eficiente. Esto implica ordenar todas las actividades de forma que aporten valor añadido al producto y/o servicio brindado, con el fin de aumentar la satisfacción del destinatario final o cliente.
- 6.2. Proceso. Conjunto de actividades mutuamente interrelacionadas que interactúan transformando elementos de entrada (insumos), con el propósito de producir un resultado (producto) para un destinatario de bienes y servicios (internos o externos).
- 6.3. Caracterización del Proceso. Descripción de las características que tiene el proceso, la cual se grafica en una ficha técnica de proceso o procedimiento. La ficha técnica es un documento que presenta los elementos que lo conforman, con el objeto de facilitar su comprensión y mostrarlo con claridad.
- 6.4. Destinatario de los bienes y servicios. Es el cliente que accede a un bien o servicio o ambos, ofrecido por un proveedor; con el fin de satisfacer una o más necesidades. Se le conoce como beneficiario final o cliente.

Se identifican dos tipos de clientes:

- a) Cliente Externo: es el destinatario de los bienes y servicios, que puede ser un ciudadano, persona, grupo, entidad, empresa, entre otros externa a la institución, que recibe un bien o servicio o ambos.
Ej.: los Ministerios que solicitan la participación del Presidente de la República en una actividad del sector, entre otros.
- b) Cliente Interno: es el destinatario de los bienes y servicios, que puede ser una persona o grupo al interior de la institución, que recibe un bien o servicio o ambos.



“LINEAMIENTOS PARA DISEÑAR Y MEJORAR PROCESOS EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL”

Despacho Presidencial

Ej.: el Presidente de la República, su familia, los Vicepresidentes, los órganos y unidades orgánicas del Despacho Presidencial, entre otros.

- 6.5. Mapa de Procesos. Documento técnico que contiene la representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos nivel cero que tienen lugar en una entidad.
- 6.6. Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos – MGPP. Documento técnico de gestión que registra el conjunto de procesos que realizan uno o varios órganos, unidades orgánicas o toda la institución (proceso de nivel cero desagregado hasta el último nivel de proceso, según su complejidad); y describe la información relevante (objetivo, alcance, responsables, documentos, proveedores, entradas, salidas, clientes); así como la definición de los términos usados por la institución y el registro de cambios de un determinado proceso.
Contiene también, la descripción detallada de los procedimientos que deben estar enmarcados en el alcance del proceso de nivel cero
- 6.7. Proceso de nivel 0. Son los procesos que representan el funcionamiento de una organización. Es también conocido como Macroproceso.
- 6.8. Proceso de nivel 1. Son los procesos o actividades que en conjunto forman el primer nivel de desagregación del proceso nivel cero.
- 6.9. Proceso de nivel 2. Son los procesos o actividades que en conjunto forman el segundo nivel de desagregación del proceso nivel cero.
- 6.10. Proceso de nivel 3. Son los procesos o actividades que en conjunto forman el tercer nivel de desagregación del proceso nivel cero.
- 6.11. Proceso de nivel “N”. Último nivel de desagregación de un proceso de nivel cero. Se describe a través de procedimientos que lo conforman, y que explicitan una cadena que genera valor.
- 6.12. Procedimiento. Es la descripción de forma específica y detallada del último nivel desagregado del proceso, de cómo se lleva a cabo. Son las instrucciones, pautas, pasos que describen la forma de ejecutar un proceso de nivel “N”.
- 6.13. Procesos Estratégicos. Son los procesos que definen y despliegan las estrategias y objetivos de la institución, proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos e intervienen en la visión de la institución.
- 6.14. Procesos Misionales. Constituyen la secuencia de valor añadido del bien o servicio e impactan sobre la satisfacción del usuario. Se vinculan y mantienen una interrelación con los procesos estratégicos y de soporte.
- 6.15. Procesos de Soporte. Abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos misionales y estratégicos, y la administración de los recursos de la institución.
- 6.16. Propietario del Proceso. Órgano, unidad orgánica, área o servidor público, quien debe asegurar y garantizar que el producto del proceso sea ofrecido en las mejores condiciones al beneficiario final o cliente.
- 6.17. Desempeño. Grado de evaluación y comparación de los resultados obtenidos de procesos o productos de la institución con metas, estándares o resultados anteriores.
- 6.18. Elementos de un Proceso. Son los siguientes:
 - a) Proveedor: Organización o persona que proporciona la entrada o entrega un insumo. Puede ser interno o externo a la institución.
 - b) Entrada / Insumo: Son todos los elementos internos o externos (tangibles o intangibles) que sufren transformación dentro del proceso.
 - c) Proceso (definido en numeral 6.2).





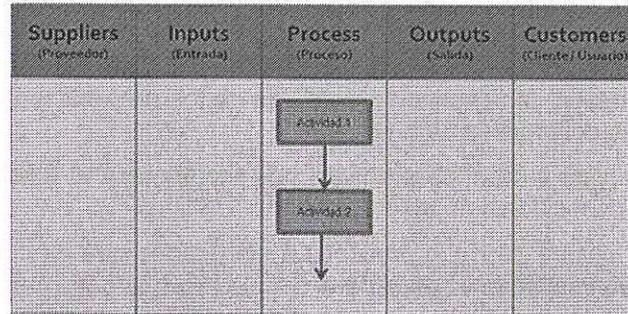
**“LINEAMIENTOS PARA DISEÑAR Y MEJORAR PROCESOS
EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL”**

Despacho Presidencial

- d) Salida / Producto: Es el bien o servicio que resulta de las actividades realizadas en el proceso y que se entrega al usuario beneficiado.
- e) Cliente / Usuario (definido en numeral 6.4.).

6.19. Análisis SIPOC. Es una herramienta que permite representar de forma gráfica los elementos de un proceso. La denominación de SIPOC es por el significado de sus siglas en inglés *Suppliers-Inputs-Process-Output-Customers* (o en español: Proveedor-Entrada-Proceso-Salida-Cliente).

Gráfico N° 01: Esquema del Análisis SIPOC



Fuente: OGPM del Despacho Presidencial

De manera resumida, los pasos a realizar para desarrollar un Análisis SIPOC serán los siguientes:

- a) Identificar las entradas del proceso (tangibles o intangibles) y los recursos necesarios.
- b) Identificar los proveedores de las entradas.
- c) Definir los procesos del siguiente nivel o las actividades que se realizan dentro del proceso.
- d) Definir las salidas del proceso (bienes o servicios).
- e) Establecer quién es el cliente o usuario de cada una de las salidas obtenidas.

6.20. Modelado del Proceso. Es la representación gráfica de un proceso que muestra la interacción de sus procesos internos, así como también, la relación e interacción con los proveedores y usuarios finales.

6.21. Diagrama de Flujo. Es una representación gráfica que muestra la secuencia de actividades que se ejecutan en el último nivel desplegado del proceso nivel 0 (proceso de nivel "N"). En un diagrama de flujo, las actividades que se realizan se unen con flechas las cuales nos muestran la secuencia y orden de ejecución de las actividades; las flechas nos indican las interacciones con las cuales identificamos al proveedor y usuario; además, se requiere colocar mensajes o leyendas para identificar los insumos (entradas) y productos (salidas).

6.22. Indicador. Dato o conjunto de datos que ayudan a medir y evaluar objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

6.23. Eficacia. Consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del beneficiario final o cliente. Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

6.24. Eficiencia. Resultados alcanzados por la institución con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución. Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Artículo 7° De la Gestión por Procesos en el Despacho Presidencial

7.1. El Despacho Presidencial en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, orienta su gestión institucional a la adopción paulatina de la gestión por procesos, que contribuya a mejorar la calidad, eficiencia, eficacia, oportunidad y transparencia de los bienes y servicios que brinda.





“LINEAMIENTOS PARA DISEÑAR Y MEJORAR PROCESOS EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL”

Despacho Presidencial

- 7.2. La gestión por procesos tiene por finalidad orientar al Despacho Presidencial en relación a la gestión eficaz y eficiente de sus actividades y recursos por medio de la identificación de sus procesos; lo que implica ordenar y jerarquizar las actividades que aportan valor a cada proceso.

Artículo 8° Del Mapa de Procesos

El documento “Mapa de Procesos nivel cero del Despacho Presidencial” y las “Fichas Técnicas de los Procesos de nivel cero”, aprobados por Resolución de Secretaría General N° 033-2017-DP/SG, son utilizados como referencia y pueden ser actualizados durante y después de la implementación de la presente Directiva.

Artículo 9° De los Procesos

- 9.1. Los procesos del Despacho Presidencial se clasifican en estratégicos, misionales y de soporte, y se definen en niveles 0, 1, 2, 3 hasta “N” (según complejidad), siendo los niveles 1, 2, 3 hasta “N” representados a través de modelados o diagramas de flujo, según el caso.
- 9.2. La definición de los procesos de nivel 1, 2, 3 hasta “N” están enmarcados en el alcance de la definición del proceso de nivel 0 al que corresponden.
- 9.3. Los procesos son definidos en nivel “N” siempre que se cumplan conjuntamente los siguientes criterios:
- Existan pequeños grupos o equipos de trabajo definidos que realizan todas las actividades del proceso.
 - El proceso genera un producto específico que merece ser identificado en el modelado del proceso.

Artículo 10° De los Procedimientos

- 10.1. La definición y descripción de un procedimiento debe estar siempre enmarcado dentro de un proceso de nivel 0.
- 10.2. La identificación y definición de los procedimientos se realizará posterior a la definición del último nivel de los procesos con los que se vincula.

Artículo 11° Del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos – MGPP

- 11.1. El MGPP contendrá la descripción de un proceso de nivel 0 desagregado hasta el último nivel (1, 2, 3, hasta “N”) según su complejidad, y en este último nivel se describirá la secuencia detallada de los flujos de trabajo de las actividades.
- 11.2. El MGPP incorpora en su estructura las siguientes herramientas:
- La Ficha Técnica de Proceso. herramienta que describe el nombre del proceso, el responsable, objetivo, requisitos, alcance, proveedor, insumos, actividades o procesos internos, productos, clientes o beneficiarios finales, así como los recursos críticos que intervienen en el proceso.
 - La Ficha Técnica de Procedimiento. herramienta donde se describe el nombre del procedimiento, propósito, alcance, marco legal, la descripción y un diagrama de flujo de los pasos a seguir para el logro del propósito.
 - La Ficha Técnica de Indicador. herramienta que describe la descripción del indicador, fórmula de cálculo y su descripción de las variables requeridas, unidad de medida, las características de la medición, así como también el responsable de realizarla.





CAPÍTULO III

DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

Artículo 12° Identificación y Descripción de Procesos

12.1. Para identificar los procesos del Despacho Presidencial, se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

12.1.1. Definir o actualizar el Mapa de Procesos del Despacho Presidencial

Para ello, es importante considerar lo siguiente:

- a) Analizar la razón de ser del Despacho Presidencial. Se debe realizar una revisión de la misión, objetivos, políticas, planes, estrategias y fines institucionales (marco estratégico), así como las competencias y funciones atribuidas por mandato legal al Despacho Presidencial; con el fin de comprender su propósito o razón de ser.
- b) Identificar los destinatarios y productos que brinda el Despacho Presidencial. A partir de la revisión precedente, deben identificarse a todos los destinatarios de los bienes y servicios (clientes internos o externos) que brinda el Despacho Presidencial, lo cual se materializa en una matriz cliente-producto que los consolida. Luego de esta identificación se debe recopilar, analizar y determinar los requisitos, necesidades y expectativas de los destinatarios de los bienes y servicios. Esta recopilación puede validarse a través de encuestas o consultas a los mismos.
- c) Determinar los procesos nivel 0. A partir del análisis del propósito institucional y la identificación de sus destinatarios y productos que ofrece, se determinan los procesos del Despacho Presidencial. La determinación debe hacerse mediante una relación simple o inventario de los procesos de nivel 0, pues son los procesos más agregados.
- d) Clasificar los procesos nivel 0. Luego de completada la relación, los procesos de nivel 0 deben ser clasificados en procesos estratégicos, misionales y de soporte. Para la clasificación de los procesos se debe realizar lo siguiente:

En primer lugar, deben identificarse los procesos misionales que están orientados al cumplimiento de la misión y lograr la satisfacción del destinatario de los bienes y servicios del Despacho Presidencial. Para ser un proceso misional, debe considerar los siguientes factores:

- Su influencia en la misión, estrategia, objetivos y metas.
- Su influencia en la satisfacción del destinatario de los bienes y servicios.
- Su efecto o impacto en la calidad de los bienes y servicios entregados al destinatario o cliente.
- La eficiencia en el uso de recursos institucionales.

En segundo lugar, se identifican los Procesos Estratégicos y los Procesos de Soporte, de acuerdo con la naturaleza de su ejecución y a lo que establece su definición.

- e) Elaborar el Mapa de Procesos nivel 0. Una vez clasificados los procesos nivel 0, se elabora un documento compuesto por la representación gráfica de los procesos nivel 0, y las Fichas Técnicas de cada proceso nivel 0. El objetivo de este documento es identificar todos los procesos de nivel 0 y sus características.



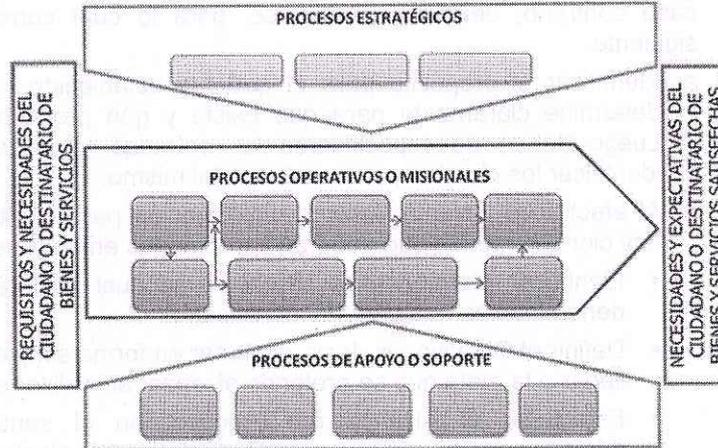


“LINEAMIENTOS PARA DISEÑAR Y MEJORAR PROCESOS EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL”

Despacho Presidencial

La representación gráfica del Mapa de Procesos nivel 0 establece la interrelación y secuencia de los procesos estratégicos, misionales y de soporte, de igual forma muestra al destinatario de los bienes y servicios (o al ciudadano) a ambos lados de los procesos.

Gráfico N° 02: Mapa de Procesos nivel 0



Fuente: SGP-PCM

El Mapa de Procesos nivel 0 del Despacho Presidencial debe ser elaborado por la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización (OGPM) de manera coordinada con la Alta Dirección, y los responsables de la conducción de los procesos, que también se denominan Propietarios de los procesos, quienes a su vez validarán el documento, el mismo que será revisado por la Subsecretaría General o el que haga sus veces y finalmente, será aprobado por la Secretaría General o quien lo delegue.



12.1.2. Definir el Inventario de Procesos

Para realizar el Inventario de Procesos, es esencial considerar diferentes niveles de procesos de acuerdo a las necesidades de la gestión institucional del Despacho Presidencial, debiendo desagregarse de acuerdo a lo siguiente:

Gráfico N° 03: Despliegue de procesos nivel 0



Fuente: SGP-PCM





**“LINEAMIENTOS PARA DISEÑAR Y MEJORAR PROCESOS
EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL”**

Despacho Presidencial

Asimismo, es importante tener claro como actividad previa, que el inventario de procesos debe desprenderse de los procesos de nivel cero reconocidos en el Mapa de Procesos vigente del Despacho Presidencial, de ser el caso, con el fin de ubicar con cuál(es) de éstos se alinean las competencias, funciones y productos que brinda el proceso del cual forma parte. Luego de ello, se deben identificar los procesos de niveles 1 y 2 que conforman dicho(s) proceso(s) de nivel cero y ratificar que se enmarcan dentro de éstos; caso contrario, deberán modificarse, para lo cual corresponderá tener presente lo siguiente:

- a) Identificar el propósito para el que fue establecido el proceso, de forma que se determine claramente para qué existe y qué procesos o actividades se realizan. Luego deben de especificarse las entradas y salidas (insumos y productos) e identificar los clientes y proveedores del mismo.
- b) Al efectuar el levantamiento de información para identificar y describir un proceso, hay ciertos criterios que deberán ser tomados en consideración:
 - Identificar claramente el Proceso, al cual deberá asignársele un nombre o denominación que permita identificarlo.
 - Definir el Objetivo, es decir, expresar en forma simple el propósito al que se desea llegar o la meta que se pretende alcanzar al realizar el proceso.
 - Establecer el Alcance del Proceso, en el sentido de delimitarlo y poder diferenciarlo de otros procesos cercanos o relacionados (dónde empieza, qué incluye y dónde termina).
 - Identificar los Beneficiarios del Proceso (clientes), que serán quienes valoren los resultados del proceso.
 - Definir las Expectativas, tanto de los clientes como de los responsables del proceso. Esto es, definir las condiciones óptimas para este proceso, desde ambas perspectivas.

Dentro de las técnicas que pueden ser útiles para identificar y describir los procesos de niveles 1 y 2 se encuentran, entre otras, las siguientes:

<p>Revisión Documental</p>	<p>Se debe recopilar y analizar toda la información relacionada con el desarrollo del proceso; en función a las competencias, funciones y/o responsabilidades que la normatividad vigente dispone (Leyes, Decretos, Resoluciones externas o internas, etc.), así como aquellas establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones o algún otro documento de gestión específico del Despacho Presidencial.</p> <p>De igual forma, deberán revisarse los documentos estratégicos de la institución (PEI, POI, Lineamientos de Política, etc.) a fin de identificar qué actividades del proceso se encuentran alineadas a éstos.</p>
<p>Observación Directa</p>	<p>Para conocer con más detalle un proceso de nivel 1 o 2, se pueden realizar visitas complementarias a fin de hacer seguimiento del proceso materia de estudio, desde su inicio hasta su finalización, analizando su desarrollo. Cuando decide emplearse la Observación Directa como instrumento para recopilar datos hay que tomar en cuenta algunas consideraciones de rigor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En primer lugar, se debe planificar qué actividad del proceso se observará y el tiempo en que se realizará, a fin de que la información obtenida sea válida y confiable. ▪ Un segundo aspecto es diferenciar las condiciones significativas y las que no tienen importancia. ▪ También se requiere habilidad para establecer las condiciones de manera tal que los hechos observables se realicen en la forma más natural posible y sin influencia del observador u otros factores. <p>La información recogida con esta técnica permite establecer: i) ¿Quién realiza el proceso?, ii) ¿Qué brinda el proceso?, iii) ¿Cómo se realiza?, iv) ¿Dónde se realiza?, y v) ¿Por qué se realiza?</p>





“LINEAMIENTOS PARA DISEÑAR Y MEJORAR PROCESOS EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL”

Despacho Presidencial

<p>Entrevistas al Personal</p>	<p>Se pueden realizar encuestas o entrevistas con la ayuda de un listado de preguntas esenciales que permitan obtener información del proceso. La entrevista será de modalidad “dirigida”, lo cual garantiza que no se omitan informaciones importantes, además, permitirá aprovechar al máximo el escaso tiempo del que se dispone en la mayoría de entrevistas. Este tipo de entrevistas permitirá una primera sistematización de la información recabada al delimitar los aspectos o temas que serán tratados.</p> <p>Cabe precisar que, existe la probabilidad de encontrar sesgos que invaliden la entrevista realizada ya que el entrevistado puede brindar información distorsionada, teniendo el entrevistador la necesidad de subsanarla abordando el tema desde otras perspectivas: obtener nueva información utilizando pistas y preguntas complementarias, o mediante procesos de triangulación y contrastación que permitan comparar las respuestas con las de otros entrevistados.</p>
---------------------------------------	--

La identificación inicial de los procesos de nivel 1 contenidos en el proceso nivel 0, permitirá identificar los procesos de nivel 2 que lo conforman, haciéndolo extensivo para identificar los demás niveles de procesos.

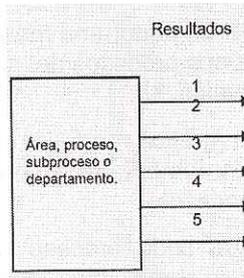
12.2. Para realizar la descripción de los procesos del Despacho Presidencial, se realizará lo siguiente:

12.2.1. Caracterización de Procesos

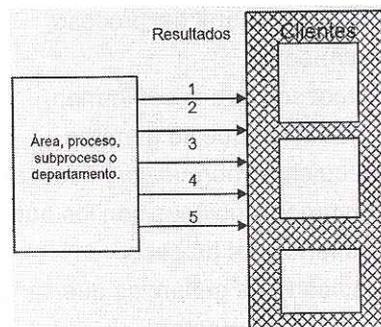
Una vez concluida la lista de procesos desde el nivel 0 hasta el nivel “N” (dependiendo de la complejidad), y documentada en un Inventario de Procesos, se deberá realizar la caracterización de éstos utilizando la Ficha Técnica de Procesos, en la que se registrarán: las características y elementos de cada proceso; siendo una herramienta importante a utilizar el Análisis SIPOC.

Los pasos del análisis SIPOC que ayudarán a identificar los elementos necesarios para describir un proceso son los siguientes:

a) Identificar las principales Salidas o resultados (productos o servicios) del proceso.



b) Identificar a los Beneficiarios o Clientes (internos y externos) que reciben los resultados.

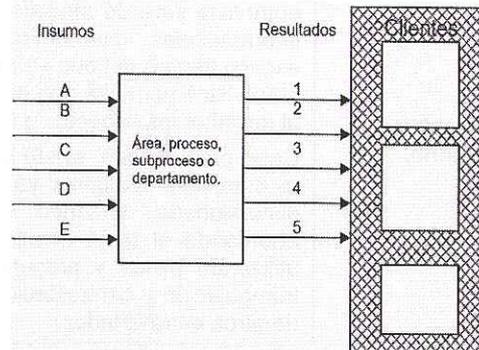




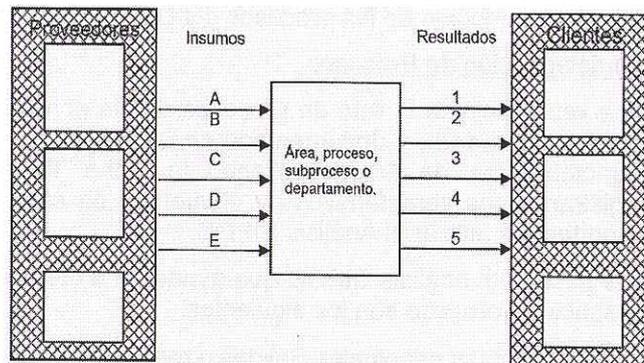
“LINEAMIENTOS PARA DISEÑAR Y MEJORAR PROCESOS EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL”

Despacho Presidencial

- c) Enumerar los principales Insumos o entradas que requiere el proceso para producir cada uno de los resultados importantes.



- d) Identificar la procedencia de los insumos (es decir, quién los abastece o son sus Proveedores).



Esto permitirá tener un panorama más claro de lo que involucra cada proceso, y facilitará la identificación de sus procesos del siguiente nivel, o de sus actividades para el caso de los procesos de niveles “N”.

La representación gráfica para los procesos de nivel 1, 2, 3 o hasta el nivel de despliegue que internamente está compuesto por otros procesos, se realizará mediante el Modelado de Procesos.

La ficha técnica de cada proceso de nivel 0, 1, 2, 3 hasta el penúltimo nivel de despliegue, según su complejidad, debe contener:

- la descripción y los límites del proceso,
- el evento que lo inicia y termina,
- el objetivo general del proceso,
- su alcance,
- los procesos que lo conforman,
- los productos que se generan,
- los requisitos (normativos) necesarios para iniciar el proceso,
- los insumos y quiénes son los que proveen,
- los usuarios del proceso,
- los indicadores generales que se usarán para medir los resultados del proceso,
- entre otros elementos.





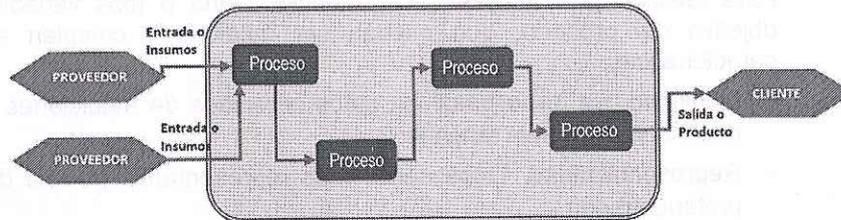
“LINEAMIENTOS PARA DISEÑAR Y MEJORAR PROCESOS EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL”

Despacho Presidencial

12.2.2. Modelado de Procesos

Para realizar esta actividad, se deben consolidar las Fichas Técnicas de procesos, hasta el penúltimo nivel de desagregación de cada proceso de nivel 0, y modelar cada nivel de proceso, utilizando la notación Business Process Modeling Notation (BPMN) a través del aplicativo Bizagi.

Gráfico N° 04: Esquema de Modelado de procesos desplegados

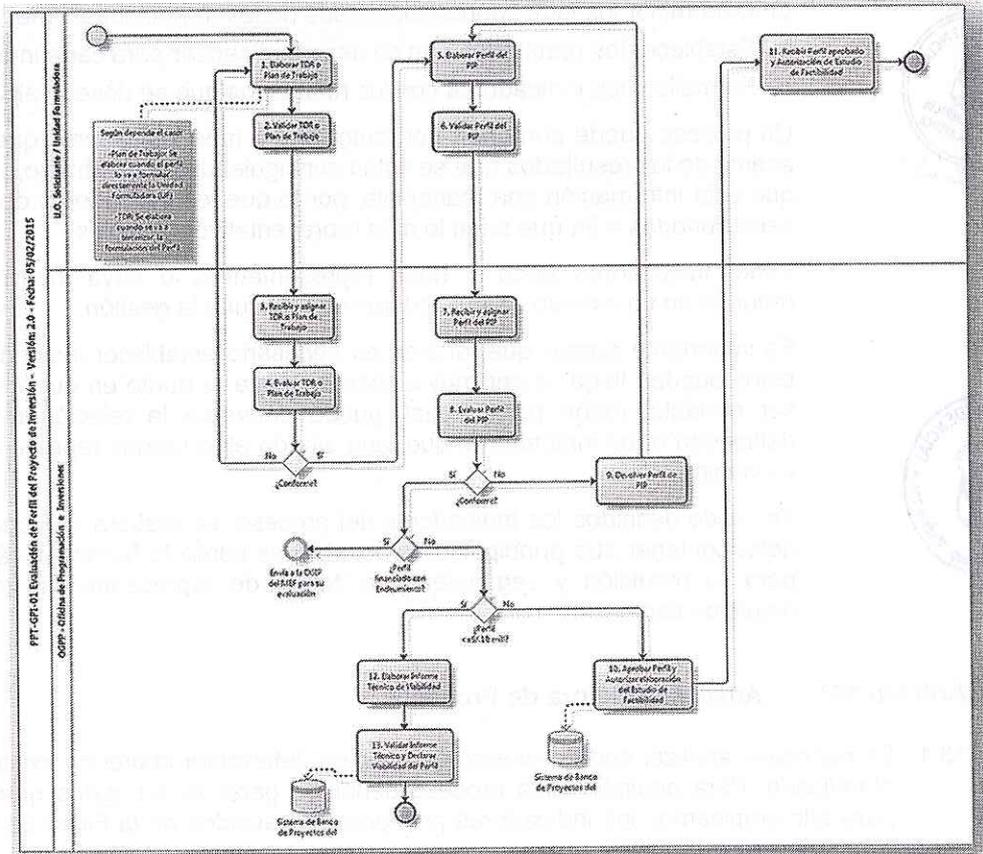


Fuente: OGPM del Despacho Presidencial

El modelado del último nivel desplegado del proceso nivel 0, se realizará en un diagrama de flujo utilizando la notación Business Process Modeling Notation (BPMN), a través del aplicativo Bizagi; para lo cual se deben cumplir las siguientes condiciones:

- a) clarificar la secuencia de pasos y decisiones del proceso,
- b) enumerar las actividades y decisiones más importantes,
- c) establecer los roles de cada actividad dentro del proceso,
- d) considerar las actividades de medición, controles y registros que se realizan.

Gráfico N° 06: Esquema de Diagrama de Flujo



Fuente: OGPM del Despacho Presidencial



“LINEAMIENTOS PARA DISEÑAR Y MEJORAR PROCESOS EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL”

Despacho Presidencial

Teniendo definidos los procesos hasta el último nivel desplegado, se debe elaborar la Ficha Técnica de Procedimiento que debe contener la descripción y el diagrama de flujo con la secuencia de actividades que se deben realizar para lograr un proceso nivel “N” en particular.

12.2.3. Definir los Indicadores de Procesos

Para realizar esta actividad, se selecciona una o más variables significativas en el objetivo del proceso, que puedan ser medidas y cumplan además una serie de características:

- **Fiabilidad.** Se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables, es decir, con evidencia tangible.
- **Representatividad.** Debe ser lo más representativo posible de la magnitud que se pretende medir.
- **Rentabilidad.** El beneficio que se obtiene del uso del indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- **Relatividad en el tiempo.** Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias.

Con estas consideraciones, se presentan los pasos generales que permitirán configurar los indicadores a través de los cuales se realizará el seguimiento y medición de los procesos:

- a) Reflexionar sobre el objetivo del proceso.
- b) Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes que se esperan medir.
- c) Determinar los indicadores adecuados de las magnitudes a medir.
- d) Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido.
- e) Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar.

Un proceso puede contener, por tanto, uno o más indicadores que aporten información acerca de los resultados que se están consiguiendo; sin embargo, también es importante que esta información sea manejable, por lo que los indicadores deben ser debidamente seleccionados a fin que sean lo más representativos posibles.

Tener indicadores poco o nada representativos o cuya información sea repetitiva redundante en un exceso de indicadores que dificulta la gestión.

Es importante anotar que, si bien es necesario establecer indicadores representativos, éstos pueden llegar a ser muy costosos, hasta el punto en que su obtención puede no ser rentable; razón por la cual, puede derivarse la relación representatividad-costo definiendo otros indicadores que, aun siendo algo menos representativos, su obtención es viable.

Teniendo definidos los indicadores del proceso, se elabora la Ficha de Indicadores que debe contener sus principales características como la forma de cálculo, la periodicidad para su medición y seguimiento, la forma de representación, los responsables y el resultado esperado.

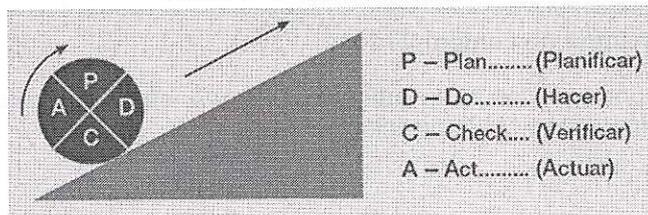
Artículo 13° Análisis y Mejora de Procesos

- 13.1. Es necesario analizar cada proceso con el fin de determinar la brecha existente entre lo real y lo planificado. Para analizar cada proceso debemos partir de los datos que éste va generando, para ello empleamos los indicadores previamente definidos en la Ficha de Procesos y Ficha de Procedimientos.



- 13.2. El análisis de la información recogida en el seguimiento del proceso, a través de los indicadores, nos permitirá detectar:
- ¿Qué procesos no alcanzan los resultados planificados?
 - ¿Cuáles son los problemas que impiden alcanzar tales resultados?
- 13.3. Luego de determinar los problemas, éstos deben analizarse y eliminar la causa raíz¹ de los mismos. Para la identificación de las causas se pueden emplear diferentes herramientas² como: Lluvia de Ideas, Técnica de los 5 ¿por qué?, Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa y Efecto, entre otros.
- 13.4. Es importante tener claro que, si un proceso no logra cumplir los resultados planificados, el Propietario del Proceso conjuntamente con el personal participante del proceso analizado, deberán identificar y definir las acciones correctivas a fin de asegurar que los productos resultantes sean conformes para el destinatario final o cliente; lo cual implica actuar sobre las variables definidas en la Ficha del Indicador.
- 13.5. Sin embargo, también puede ocurrir que, aun cuando se están consiguiendo los resultados planificados, el Propietario del Proceso o el personal que lo ejecuta identifica una oportunidad para mejorar dicho proceso debido a su importancia, relevancia o impacto en la mejora integral de la gestión institucional.
- 13.6. La mejora continua de los procesos, por tanto, debe ser un objetivo permanente del personal involucrado en su conducción y ejecución; razón por la cual, es importante que tengan en cuenta las siguientes pautas para identificar y analizar las oportunidades de mejora a implementar:
- ¿A qué objetivos estratégicos del Despacho Presidencial está alineado el proceso analizado?
 - ¿Cómo podrían los procesos generar mayor valor a los destinatarios finales?
 - ¿Qué procesos o actividades agregan valor a los productos del proceso analizado?
 - ¿Qué procesos o parte de ellos (actividades) deben ser eliminados o transferidos (interna y/o externamente), por no ser imprescindibles?
- 13.7. Para realizar la identificación e implementación de una oportunidad de mejora, se aplicará el Ciclo de Mejora Continua de Deming o ciclo PHVA:

Gráfico N° 07: Ciclo de Deming o PHVA



Fuente: OGPM del Despacho Presidencial

- 13.8. El Ciclo PHVA considera cuatro (04) pasos para establecer la mejora continua en los procesos, teniendo en cuenta los criterios de eficacia y eficiencia:
- a) P – Planificar. Implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Este paso se puede descomponer, a su vez, en las siguientes tareas:
- Identificación y análisis de la situación.
 - Establecimiento de las mejoras a implementar.
 - Identificación, selección y programación de las acciones.

¹ Causa Raíz, es la causa principal de un problema.

² Las herramientas sugeridas se encuentran publicadas en la página web de la Secretaría de Gestión Pública <http://sgp.pcm.gob.pe>



“LINEAMIENTOS PARA DISEÑAR Y MEJORAR PROCESOS EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL”

Despacho Presidencial

- b) H – Hacer. Implica llevar a cabo la implementación de las acciones programadas en el paso anterior.
- c) V – Verificar. Comprobar la implementación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas.
- d) A – Actuar. En función a los resultados de la verificación anterior, se realizan las correcciones necesarias (ajuste) y se formalizan las mejoras alcanzadas como un estándar de ejecución, actualizando con ello el proceso.

13.9. Finalmente, las mejoras implementadas pueden verse reflejadas en aspectos técnicos, aspectos normativos, aspectos presupuestales, aspectos de gestión, aspectos de decisión institucional, entre otras.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

Primera. Plantillas a utilizar en versión digital

Las plantillas necesarias para elaborar las herramientas, instrumentos y documentos técnicos definidos en la presente Directiva e instrucciones precisas de llenado, estarán disponibles en versión electrónica modificable, en la intranet institucional.

Segunda. Actualización de Documentos y Herramientas Técnicas

Las herramientas, instrumentos y documentos técnicos definidos en la presente Directiva y aprobados con anterioridad a esta, serán evaluados por la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, y de considerarse pertinente se dispondrá su adecuación.

Tercera. Capacitación al personal del Despacho Presidencial

La Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, capacitará al personal del Despacho Presidencial sobre las disposiciones emitidas en la presente Directiva, así como en la utilización de las plantillas aprobadas, a partir de su publicación y entrada en vigencia.

Cuarta. Aspectos no contemplados

Los aspectos no contemplados en la presente Directiva, serán absueltos por la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización.

ANEXOS

Anexo N°01: Modelo de Matriz Cliente-Producto

Anexo N°02: Modelo de Inventario de Procesos

Anexo N°03: Modelo de Ficha Técnica de Procesos (nivel 1, 2, hasta penúltimo nivel desagregado)

Anexo N°04: Modelo de Ficha Técnica de Procedimientos

Anexo N°05: Modelo de Ficha Técnica del Indicador

Anexo N°06: Representación Gráfica del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos





**“LINEAMIENTOS PARA DISEÑAR Y MEJORAR PROCESOS
EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL”**

Despacho Presidencial

Anexo N°01

MODELO DE MATRIZ CLIENTE-PRODUCTO

Producto (bien o servicio) Cliente (Destinatario de bienes y servicios)		Categoría M			Categoría N		
		Producto A	Producto B	Producto A	Producto B
Categoría A	Cliente1						
	Cliente2						
	...						
Categoría B	Cliente 1						
	Cliente 2						
	...						
Categoría C	Cliente 1						
	Cliente 2						
	...						





**"LINEAMIENTOS PARA DISEÑAR Y MEJORAR PROCESOS
EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL"**

Despacho Presidencial

Anexo N°02

MODELO DE INVENTARIO DE PROCESOS

Inventario de procesos					
N° / código	Procesos de Nivel 0	N° / código	Procesos de Nivel 1	N° / código	Procesos de Nivel 2
01	PROCESO A	01.1	Proceso A1	01.1.1	Proceso A1.1
				01.1.2	Proceso A1.2
		01.2	Proceso A2	01.2.1	Proceso A2.1
				01.2.2	Proceso A2.2
		01.3	Proceso A3	01.3.1	Proceso A3.1
				01.3.2	Proceso A3.2
02	PROCESO B	02.1	Proceso B1	02.1.1	Proceso B1.1
				02.1.2	Proceso B1.2
				02.1.3	Proceso B1.3
		02.2	Proceso B2	02.2.1	Proceso B2.1
				02.2.2	Proceso B2.2
03	PROCESO C	03.1	Proceso C1	03.1.1	Proceso C1.1
				03.1.2	Proceso C1.2
		03.2	Proceso C2	03.2.1	Proceso C2.1
				03.2.2	Proceso C2.2





**“LINEAMIENTOS PARA DISEÑAR Y MEJORAR PROCESOS
EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL”**

Despacho Presidencial

Anexo N°04

MODELO DE FICHA TÉCNICA DE PROCEDIMIENTOS

FICHA TÉCNICA DEL PROCEDIMIENTO O ACTIVIDAD				32) Código	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO				33) Versión	
				34) Fecha	
				35) Página	
2) OBJETIVO				4) RESPONSABLE	
3) ALCANCE				5) CLASIFICACIÓN	
6) PROVEEDORES		7) ENTRADAS/ INSUMOS	8) SALIDAS/ PRODUCTOS	9) USUARIO/S/ CLIENTES	
Edificios					
Internos (procesos)					
10) REGLAS DE NEGOCIO			11) NO MATIVA		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO O ACTIVIDAD					
Nº	12) ACTIVIDAD O TAREA	13) tipo	16) ORGANISMO	17) UNIDAD ORGANICA	15) REGISTRO DE EJECUCIÓN
1					
2					
3					
4					
5					
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO					
18) RECURSOS		20) RECURSOS		21) MEDIDAS DE CONTROL	
22) DOCUMENTOS/ FORMATOS			23) INDICADORES		
CONTROL DE CAMBIOS					
24) FECHA	25) VERSIÓN DEL DOCUMENTO QUE MODIFICA Y ASPECTO MODIFICADO	26) VERSIÓN ACTUAL DEL DOCUMENTO	27) MOTIVO DE LA MODIFICACION		
28) ELABORADO POR:		29) REVISADO POR:		30) APROBADO POR:	
Nombre:		Nombre:		Nombre:	
Cargo:		Cargo:		Cargo:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	
Vº, Sello y Fecha		Vº, Sello y Fecha		Vº, Sello y Fecha	





**“LINEAMIENTOS PARA DISEÑAR Y MEJORAR PROCESOS
EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL”**

Despacho Presidencial

Anexo N°05

MODELO DE FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

FICHA DE INDICADOR DEL PROCESO O PROCEDIMIENTO																																		
1. Formulación del Indicador																																		
Proceso o Procedimiento:																																		
Alcance:																																		
Clasificación:																																		
Nombre del Indicador:																																		
Objetivo del Indicador:																																		
Fórmula del Indicador:																																		
Definición de Variables:	Variable 1:				Variable 2:			Variable 3:																										
Unidad de Medida:			Fuente de Información:																															
Órgano o Unidad Orgánica Responsable:																																		
Línea Base:				Meta:																														
Periodicidad de Medición:				Persona Responsable de Medición:																														
Periodicidad de Análisis:				Persona Responsable del Análisis:																														
2. Rango de gestión del Cumplimiento de la Meta																																		
Cumplimiento máximo:	(por definir)	Sobresaliente	(por definir)	Satisfactorio	(por definir)	Deficiente	(por definir)																											
3. Presentación gráfica del Indicador																																		
				<p>Título</p> <table border="1"> <caption>Data for Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Enero</td><td>80</td></tr> <tr><td>Febrero</td><td>75</td></tr> <tr><td>Marzo</td><td>90</td></tr> <tr><td>Abril</td><td>85</td></tr> <tr><td>Mayo</td><td>87</td></tr> <tr><td>Junio</td><td>70</td></tr> <tr><td>Julio</td><td>88</td></tr> <tr><td>Agosto</td><td>89</td></tr> <tr><td>Septiembre</td><td>78</td></tr> <tr><td>Octubre</td><td>95</td></tr> <tr><td>Noviembre</td><td>70</td></tr> <tr><td>Diciembre</td><td>99</td></tr> </tbody> </table>	Mes	Valor	Enero	80	Febrero	75	Marzo	90	Abril	85	Mayo	87	Junio	70	Julio	88	Agosto	89	Septiembre	78	Octubre	95	Noviembre	70	Diciembre	99	(gráfico de ejemplo)			
Mes	Valor																																	
Enero	80																																	
Febrero	75																																	
Marzo	90																																	
Abril	85																																	
Mayo	87																																	
Junio	70																																	
Julio	88																																	
Agosto	89																																	
Septiembre	78																																	
Octubre	95																																	
Noviembre	70																																	
Diciembre	99																																	
4. Control de cambios en la Formulación del Indicador																																		
Versión	Fecha	Control de cambios				Justificación																												



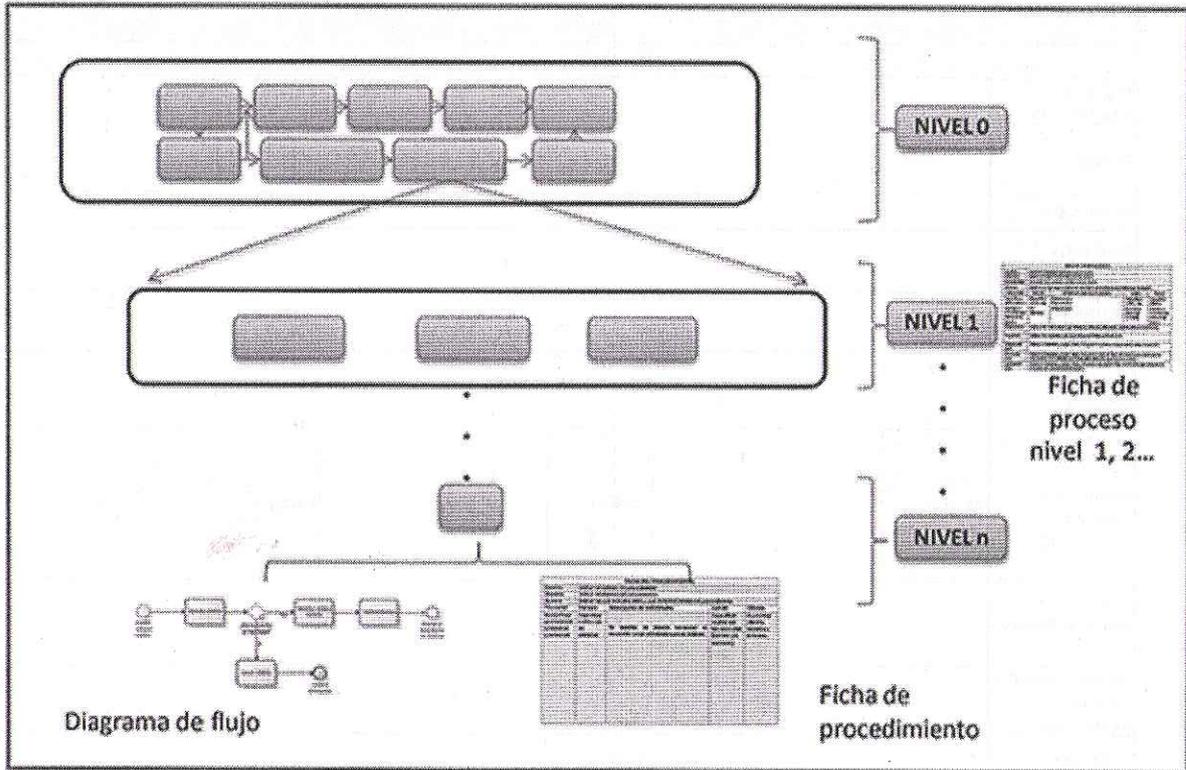


“LINEAMIENTOS PARA DISEÑAR Y MEJORAR PROCESOS EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL”

Despacho Presidencial

Anexo N°06

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MANUAL DE GESTIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS



Stamp: DESPACHO PRESIDENCIAL OFICINA GENERAL DE ASesorIA JURIDICA

Handwritten signature in blue ink.

