



Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado

Resolución N° 059 -2019 - OSCE/SGE

Jesús María, 14 NOV 2019

VISTOS:

Los Informes N° D00031-2019-OSCE-UYM y N° D000034-2019-OSCE-UYM de la Unidad de Organización y Modernización de la Oficina de Planeamiento y Modernización; el Memorando N° D000193-2019-OSCE-OPM de la Oficina de Planeamiento y Modernización; y el Informe N° D000394-2019-OSCE-OAJ de la Oficina de Asesoría Jurídica;

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 51 del Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, aprobado por Decreto Supremo N° 082-2019-EF, establece que el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE es un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, con personería jurídica de derecho público, que constituye pliego presupuestal y goza de autonomía técnica, funcional, administrativa, económica y financiera;

Que, mediante Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, se declaró al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano, estableciéndose los principios, normas y procedimientos que aplican al proceso de modernización de la gestión pública;

Que, mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, se aprobó la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública, que establece las disposiciones técnicas para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública; asimismo, dispuso que las entidades de la administración pública que cuenten con disposiciones normativas internas que establezcan criterios y reglas para la implementación de la gestión por procesos en sus entidades deberán adecuarse a lo dispuesto en la referida Norma Técnica;

Que, bajo el marco normativo antes citado, la Unidad de Organización y Modernización ha elaborado el proyecto de "Directiva para la Gestión por Procesos en el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado", que propone la metodología para la implementación de la gestión por procesos, la cual debe orientar y facilitar de



manera estructurada la gestión por procesos en el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE, así como, la elaboración y actualización de procedimientos en el marco de la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública;

Que, la Oficina de Asesoría Jurídica, a través del Informe N° D000394-2019-OSCE-OAJ, manifiesta que el referido proyecto de Directiva, se encuentra conforme con los lineamientos establecidos en la Directiva N° 04-2018-OSCE/SGE "Directiva para la Elaboración, Actualización y Aprobación de Directivas y Reglamentos Internos en el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado" aprobada por Resolución N° 107-2018-OSCE/SGE y de acuerdo al marco legal vigente;

Que, en ese sentido, resulta necesario aprobar la "Directiva para la Gestión por Procesos en el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado", que tiene como finalidad establecer disposiciones que permitan desarrollar la implementación progresiva de la gestión por procesos en el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE, a fin de mejorar sus procesos e incrementar la satisfacción de los usuarios;

Que, la facultad de aprobar la normativa interna relacionada con los Sistemas Administrativos se encuentra delegada en la Secretaría General, de conformidad con el literal b) del numeral 3.1 del artículo 3 de la Resolución N° 002-2019-OSCE/PRE;

Con las visaciones de la Jefa de la Oficina de Planeamiento y Modernización, de la Jefa de la Unidad de Organización y Modernización y del Jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica;

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 13 del Reglamento de Organización y Funciones del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE, aprobado por Decreto Supremo N° 076-2016-EF, y la Resolución N° 002-2019-OSCE/PRE que aprueba la delegación de facultades para el año 2019;

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobar la Directiva N° 002-2019-OSCE/SGE "Directiva para la Gestión por Procesos en el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado", que en anexo forma parte integrante de la presente Resolución.

Artículo 2.- Remitir copia de la presente Resolución y de su anexo a la Presidencia Ejecutiva y a la Oficina de Planeamiento y Modernización del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE, para los fines correspondientes.

Artículo 3.- Disponer la publicación de la presente Resolución y su anexo, en el Portal Institucional del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE (www.gob.pe/osce).

Regístrese y comuníquese.



Juan Baltazar Dedios Vargas
JUAN BALTAZAR DEDIOS VARGAS
Secretario General



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

Organismo Supervisor de las
Contrataciones del Estado

Secretaría General

**DIRECTIVA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL ORGANISMO SUPERVISOR DE LAS
CONTRATACIONES DEL ESTADO**





PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

Organismo Supervisor de las
Contrataciones del Estado

Secretaría General

DIRECTIVA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL ORGANISMO SUPERVISOR DE LAS CONTRATACIONES DEL ESTADO

CONTENIDO DE LA DIRECTIVA

- I. FINALIDAD
- II. ALCANCE
- III. BASE LEGAL
- IV. DEFINICIONES
- V. RESPONSABILIDADES
- VI. DISPOSICIONES GENERALES
- VII. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS
 - 7.1 Primera Fase: Determinación de Procesos
 - 7.1.1 Mapeo de los procesos y fichas técnicas de procesos nivel 0 y 1
 - 7.1.2 Fichas técnicas de los procesos de nivel N
 - 7.1.3 Procedimientos
 - 7.1.4 Manual de procesos
 - 7.2 Segunda Fase: Seguimiento, medición y análisis de procesos
 - 7.2.1 Seguimiento y medición de los procesos
 - 7.2.2 Análisis de procesos
 - 7.3 Tercera Fase: Mejora de Procesos
 - 7.3.1 Justificación de la mejora
 - 7.3.2 Identificación del problema
 - 7.3.3 Análisis y selección de mejora
 - 7.3.4 Implementación y resultados
- VIII. ANEXOS
 - 8.1 Anexo N° 1. Matriz Cliente - Producto.
 - 8.2 Anexo N° 2. Mapa de procesos nivel 0 y 1
 - 8.3 Anexo N° 3. Ficha técnica de procesos nivel 0 y 1.
 - 8.4 Anexo N° 4. Diagrama de procesos
 - 8.5 Anexo N° 5. Lista maestra de procesos y procedimientos
 - 8.6 Anexo N° 6. Ficha técnica de procesos nivel N
 - 8.7 Anexo N° 7. Ficha del Procedimiento
 - 8.8 Anexo N° 8. Matriz de indicador de desempeño
 - 8.9 Anexo N° 9. Integrantes y Roles
 - 8.10 Anexo N° 10. Codificación de procesos



**DIRECTIVA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL ORGANISMO SUPERVISOR DE LAS
CONTRATACIONES DEL ESTADO**

Número:	002-2019-OSCE/SGE	N° Resolución:	059 -2019-OSCE/SGE	Fecha de Emisión:	14/11/2019
Reemplaza a:	No aplica	N° Resolución:	No aplica	Fecha de Emisión:	No aplica
Órgano /Unidad Administrador:	Oficina de Planeamiento y Modernización – Unidad de Organización y Modernización				
Elaborador por:	UOYM	Revisado por:	OAJ	Aprobado por:	SECRETARÍA GENERAL

I. FINALIDAD

Establecer disposiciones que permitan desarrollar la implementación progresiva de la gestión por procesos en el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE, con la finalidad de mejorar sus procesos e incrementar la satisfacción de los usuarios.

II. ALCANCE

La presente directiva es de aplicación a todos los órganos y unidades orgánicas del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE.

III. BASE LEGAL

- 3.1 Ley N° 27658, Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado.
- 3.2 Decreto Supremo N° 30-2002-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- 3.3 Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- 3.4 Decreto Supremo N° 076-2016-EF, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE.
- 3.5 Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado.
- 3.6 Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
- 3.7 Decreto Supremo N° 007-2011-PCM, Decreto supremo que aprueba la metodología de simplificación administrativa y establece disposiciones para su implementación, para la mejora de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad
- 3.8 Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública.

IV. DEFINICIONES

Para los fines de la presente directiva, se consideran las siguientes definiciones:

- 4.1 **Actividades:** Conjunto articulado de tareas permanentes, continuas, interrelacionadas y secuenciales que consumen los insumos necesarios (recursos humanos, tecnológicos y financieros) para la generación de los productos.



- 4.2 **Dueño de proceso:** Tiene la responsabilidad y la autoridad definida para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar que se cumpla el resultado previsto.
- 4.3 **Elementos de entrada:** Necesidades y expectativas de las personas, que ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, reclamos, denuncias, información).
- 4.4 **Ficha técnica de proceso:** Herramienta que describe el nombre del proceso, el responsable, objetivo, requisitos, alcance, proveedor, insumos, actividades o procesos internos, productos, usuarios, así como los recursos críticos que intervienen en el proceso.
- 4.5 **Gestión por procesos:** Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como con el logro de los objetivos institucionales. En este marco, los procesos se gestionan como un sistema definido por la red de procesos, producto e interacciones, creando así un mejor entendimiento de lo que aporta valor a la entidad.
- 4.6 **Indicador de desempeño:** Medida cuantitativa o cualitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con periodos anteriores con metas o compromisos. Se asocia con el objetivo del proceso y sirve para la determinación de las metas. Los indicadores tienen cuatro dimensiones de desempeño: eficacia, eficiencia, calidad y economía aplicable a los productos.
- 4.7 **Oportunidad de mejora:** Potenciales acciones orientadas a incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos.
- 4.8 **Producto:** Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe el administrado (en el caso del OSCE puede ser un proveedor, entidad, árbitros o ciudadano) y que satisfacen necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y la generación de bienestar para la sociedad. Esta definición incluye como productos a las políticas y las regulaciones.
- 4.9 **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las que transforman elementos de entrada en productos o servicios, luego de la asignación de recursos. Se utilizará la denominación "Proceso de nivel N", como se detalla a continuación:
- Proceso de Nivel 0: Grupo de procesos unidos por especialidad, es el nivel más agregado. Se le conoce también como Macroproceso.
 - Proceso de Nivel 1: Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
 - Proceso de Nivel 2: Segundo nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
 - Proceso de Nivel N: Último nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
- 4.10 **Proceso reusable:** Proceso definido como un diagrama de procesos independiente y que no depende del proceso padre y puede ser utilizado en otros procesos.
- 4.11 **Procedimiento:** Descripción documentada de cómo deben ejecutarse las actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y secuencialidad, permitiendo de esta manera una operación coherente. Si bien podrían tener equivalencia, los procedimientos tal como se conceptualizan en este punto no necesariamente son los procedimientos administrativos señalados en la Ley del Procedimiento Administrativo General.
- 4.12 **Recursos:** Elementos necesarios para la operación de los procesos:
- **Recursos humanos:** Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico.



- **Instalaciones:** Infraestructura física donde se ejecutan los procesos, que por defecto debería de incluir los servicios básicos para dicho fin (electricidad, servicios de agua, servicios de telefonía e internet, entre otros).
- **Sistemas informáticos:** Sistema de soporte integrado que permite a usuarios individuales obtener, compartir y gestionar información mediante una combinación específica de software y hardware, de esta manera dar soporte a los procesos.
- **Equipos:** Equipamiento utilizado en la ejecución del proceso.

V. RESPONSABILIDADES

- 5.1. Los/as Directores/as y/o Jefes de los Órganos y Unidades Orgánicas son responsables del cumplimiento de las disposiciones de la presente directiva.
- 5.2. La Jefatura de la Oficina de Planeamiento y Modernización a través de la Unidad de Organización y Modernización (UOYM) interviene como facilitador metodológico, es responsable de cautelar el cumplimiento de las disposiciones de la presente directiva.

VI. DISPOSICIONES GENERALES

- 6.1. La Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de obtener 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.
- 6.2. La Metodología de Simplificación Administrativa, establece como uno sus objetivos específicos el de contribuir a la implantación de una gestión pública con enfoque de procesos que enfatiza en la gestión horizontal y no funcional, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales para el logro de los objetivos de la organización.
- 6.3. La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, establece, en el literal d) del numeral 3.1 la Gestión por Procesos como uno de los componentes de la Gestión Pública orientada a Resultados, estableciéndose que la entidades del Estado deben enfocarse en el servicio del ciudadano y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las "cadenas de valor" de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles.
- 6.4. Asimismo, la Política Nacional de Modernización de la Gestión, establece que se debe también adoptarse, de manera paulatina, la gestión por procesos en todas las entidades, para que brinden a los ciudadanos servicios de manera más eficiente y eficaz y logren resultados que los benefician. Para ello se debe priorizar los procesos que sean más relevantes, a sus componentes de los programas presupuestales que tuvieran a su cargo, para luego poder organizarse en función de dichos procesos.
- 6.5. La implementación de la Gestión por Procesos es de manera progresiva y parte de la necesidad de incorporar en el funcionamiento de la entidad la información que resulta del análisis realizado con un enfoque de procesos, de acuerdo al desarrollo de



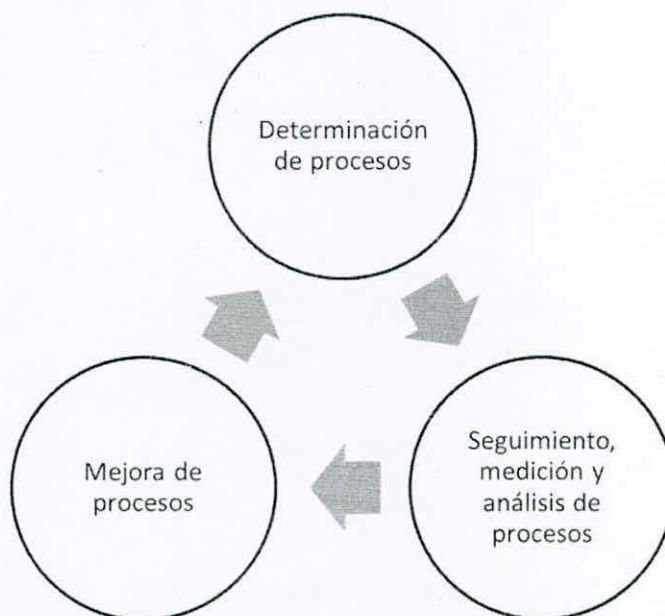
la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, "Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública".

- 6.6. La Oficina de Planeamiento y Modernización a través de la Unidad de Organización y Modernización como Órgano de Asesoramiento, debe realizar acciones de sensibilización y asesoramiento a los dueños de procesos y a todo Servidor del OSCE que intervengan directamente en la formulación o actualización de los procesos.

VII. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

- a. Los órganos y unidades orgánicas del OSCE planificarán las actividades necesarias para el desarrollo de la Gestión por Procesos, las cuales se incluyen en los planes institucionales (Plan Operativo Institucional y Plan Estratégico Institucional).
- b. El OSCE toma como referencia el marco metodológico establecidos en la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, "Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública", la cual consiste de las siguientes fases:
 - Primera Fase: Determinación de procesos
 - Segunda Fase: Seguimiento, medición y análisis de procesos
 - Tercera Fase: Mejora de procesos

Gráfico N° 1: Fases de la gestión por procesos



7.1 Primera Fase: Determinación de Procesos

Esta fase consiste en desarrollar la siguiente secuencia: 7.1.1) Mapeo de los procesos y fichas técnicas de procesos nivel 0 y 1; 7.1.2), Fichas técnicas de los procesos de nivel N; 7.1.3) Procedimientos; 7.1.4) Manual de proceso. Los cuales se detallan a continuación:

7.1.1 Mapeo de los procesos y fichas técnicas de procesos nivel 0 y 1

Elaboración

- 7.1.1.1 La UOYM elabora una propuesta de identificación de productos (ver definición en el punto 4.8) del OSCE tomando como referencia las normas aplicables (norma de creación, Ley de Contrataciones del Estado y sus modificatorias, Reglamento de la Ley, normas específicas de asignación de competencias). Adicionalmente, puede tomar en consideración documentos como los planes institucionales y/o el Reglamento de Organización y Funciones. Para la propuesta se utiliza el formato **Matriz Cliente - Producto (anexo N° 1)**.
- 7.1.1.2 La UOYM coordina y realiza entrevistas con los Directores y/o Jefes de los órganos y unidades del OSCE, o especialista que designen con el conocimiento suficiente de las actividades, para recopilar información. Las entrevistas se enfocan a conocer la cadena productiva que tiene como resultado los productos identificados en el punto 7.1.1.1.
- 7.1.1.3 La UOYM analiza la información recopilada de las entrevistas para la identificación de los procesos misionales u operativos, estratégicos y de soporte o de apoyo. Para ello se realiza las siguientes actividades:
- Se realiza el **Mapa de procesos nivel 0 y 1 (anexo N° 2)**.
 - Se realiza la **Ficha técnica de procesos nivel 0 y 1 (anexo N° 3)**, que describe los elementos que conforma el proceso, con la finalidad de mostrarlo con claridad y facilitando su comprensión.
 - Se representa el **Diagrama de procesos (anexo N° 4)**, con la finalidad de establecer la secuencia lógica y la interrelación de los procesos identificados.
 - Se organiza o agrupa los procesos por tipo y niveles en el **Lista maestra de procesos y procedimientos (anexo N° 5)** e indica la **Codificación de procesos (según el anexo N° 10)**.

Revisión y aprobación

- 7.1.1.4 La UOYM realiza reuniones con los dueños de los procesos o representantes del dueño del proceso para revisar y validar la información (Ficha técnica de procesos nivel 0 y 1; Diagrama de procesos, entre otros) de sus procesos.
- 7.1.1.5 La UOYM presenta la propuesta del **Mapa de procesos nivel 0 y 1** a la Presidencia Ejecutiva y Secretaría General, quienes revisan y validan la información. Si es necesario se sustenta la propuesta con el **Diagrama de procesos** y las **Fichas técnicas de procesos nivel 0 y 1**.
- 7.1.1.6 En caso la Presidencia Ejecutiva lo solicite, la UOYM convoca a los Directores y/o Jefes de los órganos y unidades orgánicas a una reunión para validar la propuesta del **Mapa de procesos nivel 0 y 1**.



- 7.1.1.7 La UOYM elabora el informe técnico de sustento para la aprobación del **"Mapa de Procesos del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado"**.
- 7.1.1.8 La UOYM remite a la Oficina de Asesoría Jurídica (OAJ) el informe técnico de sustento para que emita opinión legal sobre el **"Mapa de Procesos del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado"**.
- 7.1.1.9 La OAJ remite su informe y proyecto de resolución con opinión legal a la Secretaría General para continuar con el trámite aprobación correspondiente.
- 7.1.1.10 La Secretaría General del OSCE aprueba mediante Resolución el **"Mapa de Procesos del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado"**.

Difusión

- 7.1.1.11 La UOYM en coordinación con la Oficina de Comunicaciones (OCO) realiza la difusión del **"Mapa de Procesos del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado"**, a través del portal web institucional del OSCE, en la plataforma digital única del Estado Peruano (GOB.PE) u otro medio.

Actualización

- 7.1.1.12 El **"Mapa de Procesos del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado"** se revisa cada dos años a fin de actualizarlo, de corresponder o cada vez que existe algún cambio organizacional que afecte los procesos o en caso exista alguna modificación de normativas relacionadas a los productos identificados.
- 7.1.1.13 Los documentos asociados al Mapa de procesos (Ficha técnica de procesos nivel 0 y 1; Diagrama de procesos; Lista maestra de procesos y procedimientos) se actualiza en función a los cambios organizacional que afecte los procesos o en caso exista alguna modificación de normativas relacionadas a los productos identificados.

7.1.2 Fichas técnicas de los procesos de nivel N

La determinación de los procesos de los niveles siguientes (N niveles) se realiza a partir de los procesos de nivel 1 identificados en el **"Mapa de Procesos del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado"**.

Elaboración

- 7.1.2.1 La UOYM coordina con los dueños de los procesos para que inicien la elaboración de las **Fichas técnicas de procesos nivel N (anexo N° 6)**.
- 7.1.2.2 El dueño de proceso conforma su equipo de trabajo (dueño de proceso o representantes del dueño del proceso, participantes con conocimiento técnico del proceso y especialista de la UOYM para el apoyo técnico) para determinar y elaborar las **Fichas Técnicas de Procesos Nivel N** con información relevante de los procesos. La UOYM elabora, en coordinación con el equipo de trabajo, el **Diagrama de Proceso**, el cual debe incluir la descripción de la secuencia lógica e interacción de las actividades que conforma el proceso. Los roles del equipo de trabajo se encuentra en el **Anexo N° 9**.



- 7.1.2.3 Si al desarrollar la determinación de procesos de nivel N se llegan a identificar solo actividades (ver definición en el punto 4.1), ya no se realizan la ficha de procesos de nivel N, en su lugar se realizan la **Ficha de procedimientos** (ver 7.1.3 Elaboración de procedimientos).

Revisión y aprobación

- 7.1.2.4 La UOYM revisa los aspectos metodológicos y conceptuales de los documentos elaborados para su validación.
- 7.1.2.5 La UOYM realiza reuniones con los dueños de los procesos o representantes del dueño del proceso para revisar y validar la información de las **Fichas Técnica de Procesos Nivel N** y el **Diagrama de Proceso**.
- 7.1.2.6 La UOYM remite a la Oficina de Asesoría Jurídica (OAJ) el informe técnico de sustento para que emita opinión legal sobre las **Fichas Técnica de Procesos Nivel N** y el **Diagrama de Proceso**.
- 7.1.2.7 La OAJ remite su informe y proyecto de resolución con opinión legal a la Secretaría General para continuar con el trámite aprobación correspondiente.
- 7.1.2.8 La Secretaría General del OSCE aprueba mediante Resolución las **Fichas Técnica de Procesos Nivel N** y el **Diagrama de Proceso**.
- 7.1.2.9 La UOYM incluye los documentos elaborados en la **Lista maestra de procesos y procedimientos**.

Difusión

- 7.1.2.10 La UOYM coordina con los dueños de los procesos para realizar difusión a los servidores involucrados en el proceso o que por sus funciones guarde relación con el mismo.
- 7.1.2.11 La UOYM procede a su difusión interna de las **Fichas Técnica de Procesos Nivel N** y el **Diagrama de Proceso**.

Actualización

- 7.1.2.12 Las **Fichas Técnica de Procesos Nivel N** y el **Diagrama de Proceso** se actualizan cuando los órganos y unidades orgánicas:
- Identifiquen cambios en los procesos y/o normativa que les aplique.
 - Identifiquen y estandaricen alguna mejora de procesos.
 - Realicen revisiones a sus procesos con la finalidad de identificar las necesidades de actualización de los mismos.
- 7.1.2.13 Al no suceder el punto 7.1.2.10, se sugiere a los dueños de procesos, como buena práctica, revisar las Fichas Técnicas de Procesos Nivel N y el Diagrama de Procesos cada vez el documento cumpla un año de vigencia.



7.1.3 Procedimientos

Elaboración

- 7.1.3.1 Los procedimientos pueden ser elaborados a partir de la definición del último nivel del proceso encontrado, en la cual se detallan actividades (ver definición en el punto 4.1).
- 7.1.3.2 El dueño de proceso delega a un representante y/o a un servidor con conocimiento técnico del proceso para la elaboración de la **Ficha del Procedimiento (ver anexo N° 7)**. Además, coordina con la UOYM para el apoyo técnico. La UOYM elabora la representación gráfica del procedimiento.
- 7.1.3.3 Una vez el representante del dueño del proceso y/o servidor con conocimiento técnico del proceso aseguren que la información está completa y correcta, la UOYM consolida la representación gráfica en la **Ficha del Procedimiento**.

Revisión y aprobación

- 7.1.3.4 El dueño del proceso emite a la UOYM un informe sustentando la necesidad del procedimiento más la **Ficha del Procedimiento**.
- 7.1.3.5 La UOYM revisa la justificación de la necesidad y los aspectos metodológicos y conceptuales de la **Ficha del Procedimiento** para su validación.
- 7.1.3.6 La UOYM elabora el informe técnico de sustento para la aprobación u observación de la **Ficha del Procedimiento**.
- 7.1.3.7 En caso el informe sea favorable, se remite a la Oficina de Asesoría Jurídica (OAJ) el informe técnico de sustento para que emita opinión legal sobre la **Ficha del Procedimiento**.
- 7.1.3.8 La OAJ remite su informe y proyecto de resolución con opinión legal a la Secretaría General para continuar con el trámite aprobación correspondiente.
- 7.1.3.9 Con la opinión favorable de OAJ la **Ficha del Procedimiento** es visado por el dueño del proceso y la UOYM.
- 7.1.3.10 La Secretaría General del OSCE aprueba mediante Resolución la **Ficha del Procedimiento**.
- 7.1.3.11 La UOYM incluye los documentos elaborados en la **Lista maestra de procesos y procedimientos**.

Difusión

- 7.1.3.12 La UOYM en coordinación con la Oficina de Comunicaciones (OCO) realiza la difusión de la **Ficha del Procedimiento**, a través del portal web institucional del OSCE, en el Portal de Transparencia u otro medio.
- 7.1.3.13 La UOYM coordina con los dueños de los procesos para que ellos realicen la difusión a los servidores involucrados en el proceso o que por sus funciones guarde relación con el mismo.

Actualización

- 7.1.3.14 La **Ficha del Procedimiento** se actualizan cuando los órganos y unidades orgánicas:



- Identifiquen cambios en los procesos, procedimientos y/o normativa que les aplique.
- Identifiquen y estandaricen alguna mejora de procesos.
- Realicen revisiones a sus procedimientos con la finalidad de identificar las necesidades de actualización de los mismos.

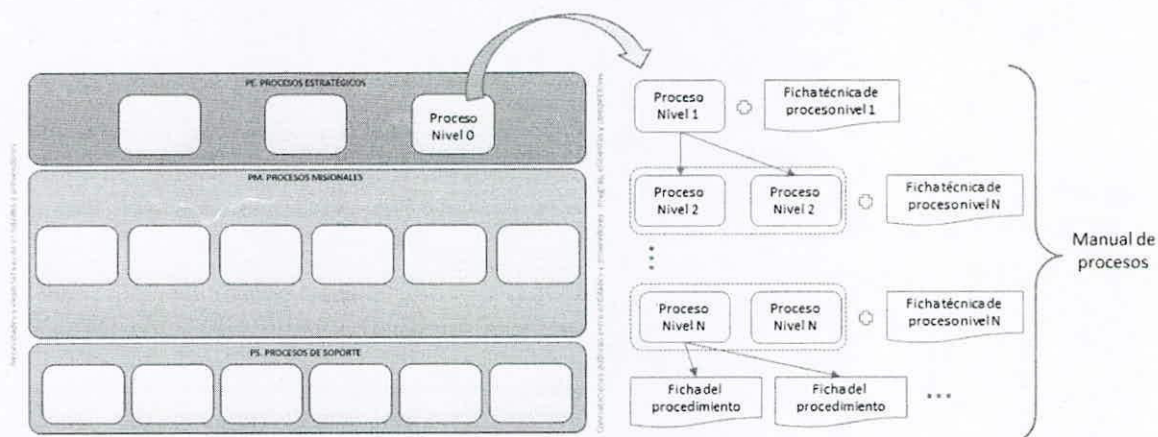
7.1.3.15 Al no suceder el punto 7.1.3.15, se sugiere a los dueños de procesos, como buena práctica, revisar las Fichas Técnicas de Procesos Nivel N y el Diagrama de Procesos cada vez el documento cumpla un año de vigencia.

7.1.4 Manual de procesos

Elaboración

7.1.4.1 La UOYM recopila la información aprobada de **Fichas Técnica de Procesos Nivel N, Diagrama de Proceso y Fichas del Procedimientos** para elaborar el Manual de proceso.

Gráfico N° 2: Recopilación de información para el Manual de procesos



7.2 Segunda Fase: Seguimiento, medición y análisis de procesos

Esta fase consiste en desarrollar la siguiente secuencia: 7.2.1) Seguimiento y medición de los procesos y 7.2.2) Análisis de procesos. Los cuales se detallan a continuación:

7.2.1 Seguimiento y medición de los procesos

7.2.1.1 El dueño del proceso o responsable designado debe seleccionar los indicadores que permitan:

- Verificar la satisfacción de personas que reciben el producto/servicio de la entidad.
- Verificar el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos/servicios.
- Corroborar la cobertura de entrega de los productos/servicios.



- Establecer la tasa de no conformes de los productos/servicios.
- Cuantificar los reclamos.
- Cuantificar la productividad de los servidores.
- Medir los costos del proceso.
- Establecer el desempeño de procesos de soporte.

7.2.1.2 El dueño del proceso o el responsable designado, en coordinación con la UOYM, registra los indicadores de su proceso en la **Matriz de Indicador de desempeño (Anexo N° 8)**.

7.2.1.3 El dueño del proceso o responsable designado o área asignada para el seguimiento y medición, asegura la recolección y procesamiento de los datos del proceso.

7.2.1.4 Luego de procesar los datos, los resultados obtenidos se reportan a la UOYM para su evaluación.

7.2.2 Análisis de procesos

7.2.2.1 La UOYM realiza la comparación de resultados obtenidos de la medición y del seguimiento con las metas definidas para cada indicador. Considerando lo siguiente:

- El análisis se debe realizar en intervalos planificados (al menos dos veces al año) o según indique el indicador.
- Verificar cumplimiento de los objetivos, en base a ello tomar decisiones que tengan impacto relevante en el funcionamiento de la entidad.

7.2.2.2 De acuerdo al análisis del resultado, la UOYM identifica las brechas de mejora y define la necesidad de implementar mejoras en el proceso, de acuerdo a las etapas establecidas en el punto 7.3 Tercera Fase: Mejora de Procesos.

7.3 Tercera Fase: Mejora de Procesos

Esta fase consiste en desarrollar la siguiente secuencia: 7.3.1) Justificación de la mejora; 7.3.2) Identificación del problema; 7.3.3) Análisis y selección de mejora e 7.3.4) Implementación y resultados. Los cuales se detallan a continuación:

7.3.1 Justificación de la mejora

7.3.1.1 El dueño del proceso, la Alta Dirección o la UOYM pueden detectar la necesidad de una mejora por distintos motivos. Por ejemplo: El proceso no llega a la meta mensual de su indicador de procesos de manera recurrente; se presentan reclamos recurrentes bajo una misma tipología; se detecta problemas en el proceso que ameritan una acción correctiva, entre otros.

7.3.1.2 El dueño de proceso, la Alta Dirección o la UOYM pueden identificar y seleccionar la mejora cuya solución sea de impacto en los siguientes aspectos de la gestión de la entidad:



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

7.3.2 Identificación del problema

7.3.2.1 La UOYM convoca a un taller con los responsables involucrados en el proceso, con el propósito de identificar los problemas. Para ello se realiza las siguientes actividades:

- Identifica los problemas del proceso a través del uso de alguna de las siguientes **herramientas de calidad**: Gráficos de control, Histogramas, Lluvia de ideas, Diagrama de Pareto, entre otras (anexo 6, anexo 7, anexo 8 y anexo 9 respectivamente de la Norma Técnica N° 001-2018-SGP).
- Seleccionar y priorizar los problemas del proceso a través del uso de alguna de las siguientes **herramientas de calidad**: Lluvia de ideas (anexo 8 de la Norma Técnica N° 001-2018-SGP), Diagrama de afinidad, Matriz de selección de problema, entre otras.

7.3.2.2 El problema seleccionado y priorizado es analizado de acuerdo al punto 7.3.3 Análisis y selección de mejora.

7.3.3 Análisis y selección de mejora

7.3.3.1 La UOYM convoca a un taller con los responsables involucrados en el proceso, con el propósito de identificación y análisis de las causas que dan origen al problema seleccionado (para fines de análisis, el problema equivalente al efecto). La identificación de la causa raíz se realiza a través de:

- Diagrama de causa – efecto (anexo 10 de la Norma Técnica N° 001-2018-SGP).
- Diagrama de Pareto (anexo 9 de la Norma Técnica N° 001-2018-SGP).

7.3.3.2 El dueño de proceso debe seleccionar la solución que sea factible de implementar o que se considere efectiva, a través del uso de la **matriz de priorización de mejora** (ver tabla N° 1), para la eliminación o minimización del problema. La factibilidad seleccionada puede ser seleccionada por los siguientes criterios:

- Apoyo de la Alta Dirección.
- Impacto sobre la causa seleccionada.
- Costo que representa su aplicación.
- Tiempo que toma su desarrollo.
- Disponibilidad de recursos (presupuesto, personal, tecnología).
- Autonomía del equipo y del dueño del proceso.



Tabla N° 1: Matriz de priorización de mejora

PROYECTO	CRITERIO			PUNTUACIÓN (A + B + C)
	Factibilidad (A)	Alineamiento a la estrategia (B)	Impacto (C)	
Mejora 1				
Mejora 2				
Mejora 3				
<i>Puntuación de cada criterio</i> <i>Factibilidad: 1 (difícil), 2 (moderado) y 3 (fácil)</i> <i>Alineamiento a la estrategia: 0 (no está alineada) y 5 (sí está alineada)</i> <i>Impacto: 1 (bajo), 3 (medio) y 5 (alto)</i>				

7.3.3.3 La mejora seleccionada debe ser autorizada por el dueño del proceso para luego proceder a su implementación.

7.3.4 Implementación y resultados

7.3.4.1 El dueño de proceso en coordinación con la UOYM, elabora un **Plan de trabajo** para realizar la verificación del avance de las tareas asignadas a los involucrados en el proyecto de mejora. El citado plan debe contener al menos:

- Objetivo.
- Actividades.
- Plazos.
- Responsables.
- Recursos.

7.3.4.2 En caso se identifiquen desvíos de plazos para el cumplimiento de las tareas contenidas en el plan de trabajo, se aplica medidas que corrijan el incumplimiento como:

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

7.3.4.3 Implementada las acciones y estandarización de los procesos, estas se deben de incorporar en la gestión del OSCE, mediante las siguientes acciones:

- Planes institucionales.
- Actualizar o mejorar la prestación de los bienes y servicios.
- Asignar recursos de acuerdo a nuevas necesidades.
- Mejorar la forma de organizar los equipos de trabajo.
- Actualizar instrumentos de gestión organizacional.
- Elaborar o actualizar la documentación de los procesos.
- Capacitar a los involucrados en el proceso de mejoras.
- Agregar el método de solución en la gestión del OSCE.
- Establecer indicadores de desempeño del proceso mejorado.

**VIII. ANEXOS**

- 8.1 Anexo N° 1. Matriz Cliente - Producto.
- 8.2 Anexo N° 2. Mapa de procesos nivel 0 y 1
- 8.3 Anexo N° 3. Ficha técnica de procesos nivel 0 y 1.
- 8.4 Anexo N° 4. Diagrama de procesos
- 8.5 Anexo N° 5. Lista maestra de procesos y procedimientos
- 8.6 Anexo N° 6. Ficha técnica de procesos nivel N
- 8.7 Anexo N° 7. Ficha del Procedimiento
- 8.8 Anexo N° 8. Matriz de indicador de desempeño
- 8.9 Anexo N° 9. Integrantes y Roles
- 8.10 Anexo N° 10. Codificación de procesos





8.1 ANEXO N° 1. MATRIZ CLIENTE - PRODUCTO

Bien o Servicio	Partes Interesadas		
	(Partes Interesadas 1)	(Partes Interesadas 2)	(Partes Interesadas 3)



8.2 ANEXO N° 2. MAPA DE PROCESOS NIVEL 0 Y 1

Necesidades y expectativas de entidades y proveedores

PE. PROCESOS ESTRATÉGICOS

PM. PROCESOS MISIONALES

PS. PROCESOS DE SOPORTE

Contrataciones públicas entre entidades y proveedores íntegras, eficientes y competitivas

MAPA DE PROCESOS DEL OSCE NIVEL 0

Necesidades y expectativas de entidades y proveedores

PE. PROCESOS ESTRATÉGICOS

PM. PROCESOS MISIONALES

PS. PROCESOS DE SOPORTE

Contrataciones públicas entre entidades y proveedores íntegras, eficientes y competitivas

MAPA DE PROCESOS DEL OSCE NIVEL 1



8.3 ANEXO N° 3. FICHA TÉCNICA DE PROCESOS NIVEL 0 Y 1

FICHA TÉCNICA DE PROCESOS NIVEL ...			
Nombre			
Código		Versión	
Tipo		Dueño de proceso	
Objetivo			
Indicadores de desempeño			
Nombre		Fórmula	

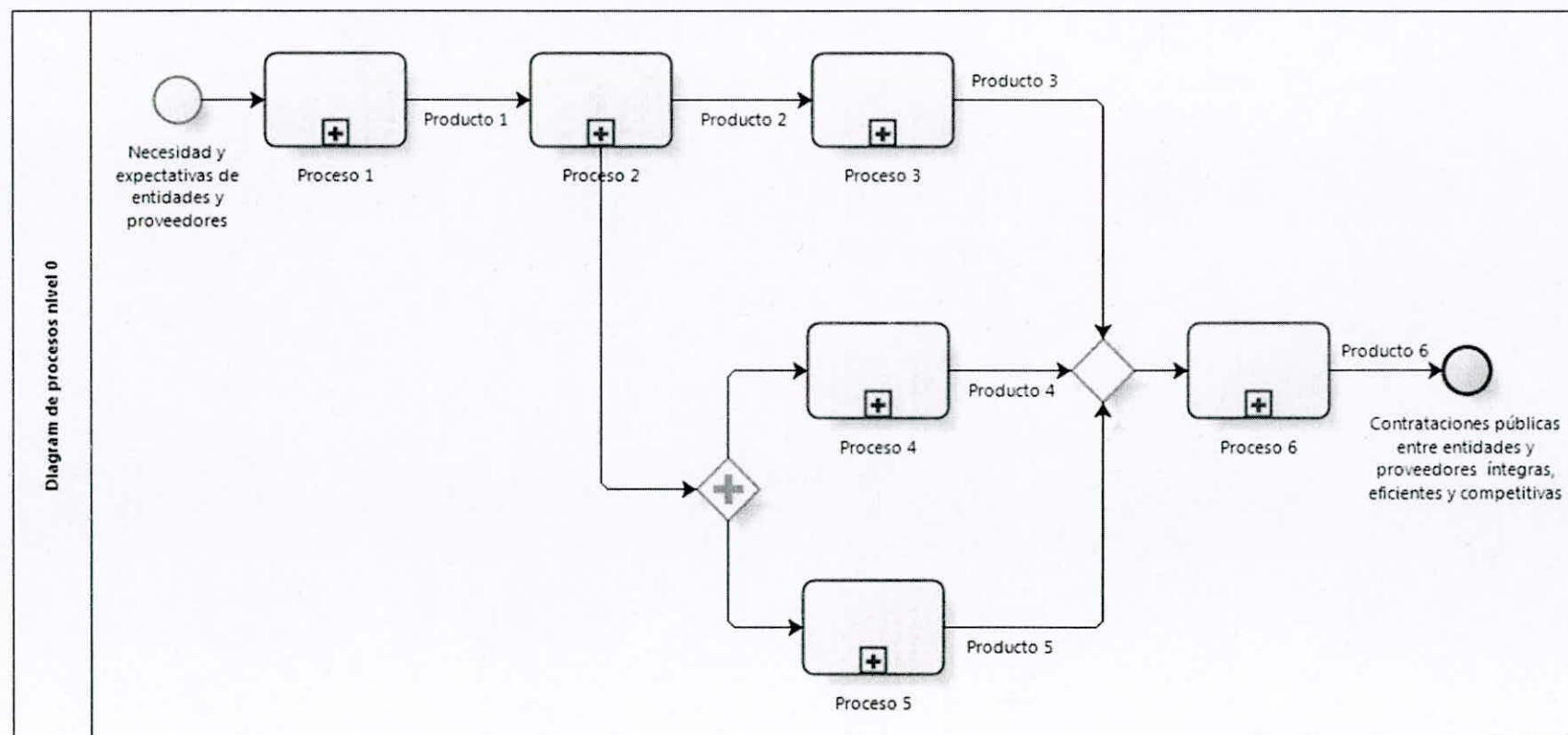
Proceso Nivel ____			
Entrada	Código	Proceso / Actividad	Producto
Persona que recibe el producto*			
Controles			

*Nota: Puede ser una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros.

Recursos	
Recursos humanos	
Instalaciones	
Sistemas informáticos	
Equipos	



8.4 ANEXO N° 4. DIAGRAMA DE PROCESOS



8.5 ANEXO N° 5. LISTA MAESTRA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

LISTA MAESTRA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Fecha de actualización:

Código	Nombre del proceso / procedimiento	Versión	Fecha de aprobación	Dueño(s) del proceso y/o procedimiento
Procesos estratégicos				
Procesos misionales				
Procesos de soporte				
Otros				



8.6 ANEXO N° 6. FICHA TÉCNICA DE PROCESOS NIVEL N

FICHA TÉCNICA DE PROCESOS NIVEL N				
Nombre				
Código		Versión		
Tipo		Dueño de proceso		
Áreas participantes				
Objetivo				

Proceso de nivel N+1						
Proveedores	Entradas	Código	Nombre	Objetivo	Salidas	Usuarios



8.7 ANEXO N° 7. FICHA DEL PROCEDIMIENTO



Código: XXXXX

Versión: XX

Procedimiento: "XXXXXXXXX
XXXXXX"

	Órgano o Unidad Orgánica	Visto y Sello
Elaborado por:		
Validado por:		
Revisado por:		





PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

Organismo Supervisor de las
Contrataciones del Estado

Secretaría General



Procedimiento: XXXXXX

Código: XXXXXX

Versión: XXX

Control de Cambios

Versión	Sección / Ítem	Descripción del cambio:



2



Procedimiento: XXXXXX

Código: XXXXXX

Versión: XXX

I. OBJETIVO

•

II. ALCANCE

•

III. RESPONSABLE

•

IV. BASE NORMATIVA

- 1.
- 2.
- 3.

V. SIGLAS Y DEFINICIONES

- 1.
- 2.
- 3.

VI. ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO

Proveedor	Entrada
Salida	Usuario

VII. ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO

Nº	Actividad	Área	Responsable	Registro
1				
2				
3				
4				
5				

Fin de procedimiento





Procedimiento: XXXXXX

Código: XXXXXX

Versión: XXX

VIII. DOCUMENTOS RELACIONADOS

Nº	Documento
1	

IX. PROCESO

Nombre	Tipo

X. SEGUIMIENTO

--

XI. INDICADOR

Nombre	Fórmula

XII. ANEXOS

1. (Diagrama de Flujo del Procedimiento)
2. xxxx

XIII. OTROS

--



8.8 ANEXO N° 8. MATRIZ DE INDICADOR DE DESEMPEÑO

MATRIZ DE INDICADORES DE DESEMPEÑO							
Proceso	Indicador	Tipo de Indicador*	Fórmula	Meta	Unidad	Responsable	Periodicidad
Procesos estratégicos							
Procesos misionales							
Procesos de soporte							

* Puede ser de: Eficacia, eficiencia y efectividad

8.9 ANEXO N° 9. INTEGRANTES Y ROLES

Los roles de cada uno de los integrantes del Equipo de trabajo se describen a continuación:

- **Dueño y representante del Proceso:**
 - Facilitar o asegurar la disponibilidad de los recursos para la aplicación de las disposiciones contenidas en la presente Directiva.
 - Revisar y elevar lo que corresponda a la máxima autoridad administrativa del OSCE para la aprobación de documentación generada del proceso.
 - Participar y promover la gestión de procesos.
 - Promover la mejora continua de sus procesos.
 - Participar en la elaboración de documentos
 - Realizar el seguimiento de acuerdos de las reuniones de procesos.
- **Responsable del Proceso:**
 - Proporcionar información de los procesos en los que se desempeña.
 - Coordinar con otros responsables de proceso, para levantamiento de información, elaboración de documentos de los procesos.
 - Participar y promover la mejora continua de sus procesos.
- **Facilitador metodológico (designado por la UOYM).**
 - Conducir, orientar y brindar asistencia técnica.
 - Revisar y dar conformidad en aspectos técnicos considerando lo establecido por la presente Directiva.
 - Apoyar en la elaboración de propuestas de mejora de los procesos del OSCE.



8.10 ANEXO N° 10. CODIFICACIÓN DE PROCESOS

La estructura para la codificación de los procesos, corresponde a la siguiente forma:

AA.BB.CC...DD

AA: Corresponde a la Clasificación de procesos

- PE: Proceso Estratégico
- PO: Proceso Operativo
- PS: Proceso de Soporte

BB: Corresponde al número de procesos de nivel 0 al que pertenece

CC: Indica el número de procesos del Nivel 1 al que pertenece

DD: Indica el número del proceso de Nivel N al que pertenece, el cual será el último nivel del proceso.

Ejemplos:

PE.01

PE.01.01

PE.01.01.03

PO.01

PO.01.01

PO.01.01.03

PS.01

PS.01.01

PS.01.01.03

