



Firmado digitalmente por PEREZ  
DE CUELLAR LUBIENSKA Hania  
FAU 20504743307 hard  
Motivo: Doy V° B°  
Fecha: 05.06.2023 20:39:12 -05:00



# Resolución Ministerial

**N° 289-2023-VIVIENDA**

Lima, 5 de junio de 2023

## **VISTOS;**

Los Memorandos N°s. 675-2023-VIVIENDA/OGPP y 738-2023-VIVIENDA-OGPP de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto; el Informe N° 122-2023-VIVIENDA/OGPP-OPM y la Nota N° 04-2023-VIVIENDA/OGPP-OPM de la Oficina de Planeamiento y Modernización; el Informe N° 500-2023-VIVIENDA/OGAJ de la Oficina General de Asesoría Jurídica; y,

## **CONSIDERANDO:**

Que, mediante el artículo 1 de la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, se dispone que el Estado Peruano se encuentra 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;

Que, el literal g) del artículo 7 del Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, aprobado mediante el Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, señala que la gestión de procesos tiene como propósito organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales; comprende acciones conducentes a la determinación de los procesos de la entidad, así como a su medición y análisis con el propósito de implementar mejoras en su desempeño, priorizando los procesos que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad pública o que puedan afectar dicho logro, representen mayor demanda, concentren la mayor cantidad de reclamos o quejas, entre otros similares; añadiendo que las entidades públicas disponen de herramientas de gestión de la calidad y toman acciones con el fin de incrementar su eficacia y eficiencia;

Que, el numeral 10.1 del artículo 10 del citado Reglamento establece que el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública se implementa en cada entidad a través de las unidades de organización que establezca su documento de gestión organizacional o a la que se le haya delegado expresamente, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones y su afinidad con los ámbitos del sistema;

Que, la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM-SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, Norma Técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración

MVCS  
Por: MORALES CAMPOS James Raphael  
FAU 20504743307 hard  
Motivo: Doy V° B°  
Fecha: 2023/06/05 19:04:40-0500

MVCS  
Por: FRANCO IPARRAGUIRRE Jose Antonio FAU 20504743307 hard  
Motivo: Doy V° B°  
Fecha: 2023/06/05 19:40:28-0500

MVCS  
Por: PASTOR PAREDES Milagritos Pilar FAU 20504743307 hard  
Motivo: Doy V° B°  
Fecha: 2023/06/05 19:49:00-0500



Pública, dispone 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 Norma Técnica aprobada por la Resolución de Secretaría de Gestión Pública en mención;

Que, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, aprobada por el Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, ha planteado cuatro objetivos prioritarios: i) Garantizar políticas públicas que respondan a las necesidades y expectativas de las personas en el territorio; ii) Mejorar la gestión interna en las entidades públicas; iii) Fortalecer la mejora continua en el Estado; y, iv) Garantizar un Gobierno abierto que genere legitimidad en las intervenciones públicas;

Que, de acuerdo a los literales g) y h) del artículo 38 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, aprobado por el Decreto Supremo N° 010-2014-VIVIENDA, modificado por el Decreto Supremo N° 006-2015-VIVIENDA, la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto tiene por funciones, proponer a la Alta Dirección la aprobación de instrumentos de gestión, en el marco de la normatividad vigente, así como formular, proponer y difundir, entre otros, lineamientos y directivas, para optimizar la gestión y desarrollo organizacional del Ministerio;

Que, con el Memorándum N° 675-2023-VIVIENDA/OGPP, la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, en mérito al sustento efectuado por la Oficina de Planeamiento y Modernización a través del Informe N° 122 -2023-VIVIENDA/OGPP-OPM, propone el proyecto de Directiva General denominada "Disposiciones que regulan la implementación de la Gestión por Procesos en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento", con la finalidad de contar con un instrumento de gestión interna que permita implementar la gestión por procesos en el marco de la normatividad vigente, teniendo en consideración que la gestión por procesos debe entenderse como la manera de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial en las diferentes unidades de organización para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía, así como el logro de los objetivos institucionales;

Que, en consecuencia, es necesario aprobar la Directiva General que establece las disposiciones técnicas que orientan, estandaricen y faciliten la implementación de la Gestión por Procesos en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento;

De conformidad con lo establecido en la Ley N° 30156, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento; el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, aprobado por el Decreto Supremo N° 010-2014-VIVIENDA, modificado por el Decreto Supremo N° 006-2015-VIVIENDA; el Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública; el Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, Decreto



# Resolución Ministerial

Supremo que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030; y, la 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;

## SE RESUELVE:

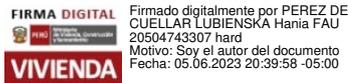
### Artículo 1.- Aprobación

Aprobar la Directiva General N° 003-2023-VIVIENDA-DM, denominada “Disposiciones que regulan la implementación de la Gestión por Procesos en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento”, que como Anexo forma parte integrante de la presente Resolución Ministerial.

### Artículo 2.- Publicación

Disponer la publicación de la presente Resolución Ministerial y su Anexo en la sede digital del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento ([www.gob.pe/vivienda](http://www.gob.pe/vivienda)).

**Regístrese y comuníquese.**



**HANIA PÉREZ DE CUÉLLAR LUBIENSKA**  
Ministra de Vivienda,  
Construcción y Saneamiento

## DIRECTIVA GENERAL N° 003-2023-VIVIENDA-DM

### DISPOSICIONES QUE REGULAN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL MINISTERIO DE VIVIENDA, CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO

Formulada por: Oficina General de Planeamiento y Presupuesto

#### I. OBJETIVO

Establecer las disposiciones técnicas que orienten, estandaricen y faciliten la implementación de la Gestión por Procesos en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

#### II. FINALIDAD

Contribuir, como herramienta de gestión, al cumplimiento de los objetivos institucionales, organizando, dirigiendo y controlando las actividades de trabajo con orientación a procesos, en beneficio a la ciudadanía.

#### III. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en la presente Directiva General son de cumplimiento obligatorio por las unidades de organización y Programas del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Sin perjuicio de lo señalado, esta Directiva General sirve de orientación para la implementación de la gestión por procesos en los Organismos Públicos y Entidades Adscritas.

#### IV. BASE LEGAL

- 4.1 Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y su modificatoria.
- 4.2 Ley N° 30156, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.
- 4.3 Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- 4.4 Decreto Supremo N° 010-2014-VIVIENDA, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento; y, su modificatoria.
- 4.5 Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
- 4.6 Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, Decreto Supremo que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado, y modificatorias.
- 4.7 Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030.
- 4.8 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".
- 4.9 Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2019-PCM-SGP, que aprueba los Lineamientos N° 001-2019-SGP "Principios de actuación para la modernización de la gestión pública".

## V. DISPOSICIONES GENERALES

### 5.1 DEFINICIONES<sup>1</sup>

- 5.1.1 **Bienes, servicios y regulaciones:** Constituyen el conjunto de intervenciones a través del cual las entidades del Sector<sup>2</sup>, en el marco de sus competencias<sup>3</sup>, buscan implementar los objetivos de política pública y crear valor público. Véase las siguientes definiciones específicas:
- a) **Bienes:** Productos tangibles que responden a las necesidades y expectativas de las **personas (ver 5.1.6)** y que son entregados por las entidades públicas, en cumplimiento de sus funciones (por ejemplo; desayuno escolar, tablets, bono, DNI, pasaporte, medicina, libros, vacunas, etc.). Para la provisión de bienes se podría requerir de servicios para asegurar su adecuada entrega.
  - b) **Servicios:** Productos intangibles entregados por las entidades públicas a las **personas (ver 5.1.6)**, en el marco de sus competencias y funciones sustantivas que, al satisfacer sus necesidades y expectativas, generan valor público.
  - c) **Regulación:** Instrumento que desarrollan los contenidos de las políticas públicas, son un conjunto de reglas creadas por el Estado dirigidas a mejorar la eficiencia de los mercados, generar bienestar social, u optimizar el funcionamiento de la administración pública.
- 5.1.2 **Cadena de Valor Público:** Modelo descriptivo que posibilita expresar las principales apuestas o estrategias de intervención, sistematizar las medidas de política y la prestación de bienes y servicios que éstas implican y tener una mirada sistémica del accionar gubernamental sobre los problemas públicos. El núcleo del modelo lo constituye la cadena insumos , productos , resultados , impacto que hemos presentado en otros trabajos.
- 5.1.3 **Gestión por Procesos:** Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial en las diferentes unidades de organización y Programas del Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento (**en adelante Ministerio**), para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía, así como el logro de los objetivos institucionales. La Gestión por procesos constituye un medio que busca mejorar la operación y productividad de las entidades públicas del Sector, logrando bienes, servicios y regulaciones de calidad con potencialidad para satisfacer las necesidades y expectativas de las personas y, de esa manera, crear valor público.
- 5.1.4 **Indicador de Desempeño:** Es la medida cuantitativa o cualitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos. Se asocia con el Objetivo del proceso y sirve para la determinación de la Metas<sup>4</sup>. Conceptualmente, se considera que los indicadores tienen cuatro dimensiones

---

<sup>1</sup> Las definiciones establecidas en la presente directiva toman en cuenta o se articulan con las establecidas en la "Norma Técnica para la Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública", aprobada por la RSGP N° 006-2018-PCM/SGP; la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público, aprobada por la RSGP N° 011-2022-PCM/SGP; el Sistema Administrativo de Modernización de la gestión pública, aprobado por el DS ° 123-2018-PCM; y, Los Lineamientos de Organización del Estado, aprobada por el DS N° 054-2018-PCM y sus modificatorias.

<sup>2</sup> Comprenden a las instituciones públicas y privadas de nivel nacional, regional y local, así como, a las personas naturales que realizan actividades vinculadas al ámbito de competencia.

<sup>3</sup> Comprende las materias: Vivienda, construcción, saneamiento, urbanismo y desarrollo urbano, bienes estatales y propiedad urbana.

<sup>4</sup> Número de unidades de medida que se espera alcanzar en un periodo de tiempo y en un ámbito geográfico, y que guarda correspondencia con las acciones realizadas por una entidad. Se asocia al Indicador de desempeño del proceso

de desempeño: eficacia, eficiencia calidad y economía aplicables a los productos. Para efectos de la presente Directiva General, y de acuerdo con su factibilidad de implementación, el Ministerio o Programa definirá la dimensión sobre la cual realizará el seguimiento y la medición de sus procesos. Estos indicadores en su dimensión *eficacia* deben guardar una relación y cadena vinculante con los Indicadores dispuestos en los documentos de gestión del Sistema de Planeamiento Estratégico (PEI y PESEM).

5.1.5 **Modelado de Procesos**<sup>5</sup>: Conjunto de actividades implicadas en la creación de representaciones gráficas de un proceso. El modelado puede proporcionar una vista de externo a externo o una parte de ella. El modelado de Procesos no es una fase de la gestión por procesos, sino más bien una actividad transversal, pues se aplica en casi todas las fases, sobre todo en las fases de determinación de procesos, análisis de procesos y mejora de procesos. El modelado de procesos típicamente puede clasificarse según en las siguientes perspectivas:

- a) Perspectiva institucional: Modela procesos al más alto nivel, usado generalmente para representar la propuesta de valor del Ministerio o Programas en una sola vista, con ese fin puede crear categorías para agrupar procesos a fines, si estos son numerosos. Utiliza una notación no estandarizada o básica; se tiene como ejemplo el Mapa de Procesos.
- b) Perspectiva de procesos: Modela procesos de externo a extremo, con el fin de gestionar los procesos, analizar el desempeño de los mismos o definir cambios; usado generalmente para representar el flujo o lógica en la secuencia de actividades para lograr los objetivos institucionales (muestra el qué y cómo se hace), incluye los procesos operativos, estratégicos y de soporte. Utiliza una notación estandarizada, comúnmente la notación Business Process Model and Notation – BPMN 2.0 con vista descriptiva<sup>6</sup>.
- c) Perspectiva de trabajo o tarea: Modela los flujos de trabajo, define las actividades o tareas, la información y los documentos que se pasan de un participante a otro para la siguiente acción, son más detallados que los modelos con perspectiva de procesos (muestra el cómo se realiza). Tiene como fin mejorar continuamente el desempeño operativo, resolver problemas, reducir costos o apoyar a la automatización. Normalmente son usados para analizar procesos y elaborar procedimientos. Utiliza una notación estandarizada, comúnmente la BPMN 2.0 con vista operacional<sup>7</sup>.

5.1.6 **Personas**: Sujetos de derecho, ya sean personas naturales o jurídicas, que reciben o acceden a los bienes o servicios brindados por las entidades públicas

5.1.7 **Procedimiento**: Es la descripción documentada de cómo deben ejecutarse las actividades que conforman un proceso o parte de un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su 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

<sup>5</sup> Adaptado de la Guía del Cuerpo Común de Conocimiento de la Gestión de Procesos de Negocio (BPM CBOK). 4ta edición.

<sup>6</sup> Un modelo de proceso con vista descriptiva muestra la lógica de negocio lo más compacta posible. El objetivo principal en esta vista es describir el alcance que tienen los procesos de principio a fin (Hitpass, Bernhard; Freund, Jakob; Rücker, Bernd. BPMN Manual de Referencia y Guía Practica 5 Edición: Con una introducción a CMMN y DMN, Página143).

<sup>7</sup> El modelo con vista operacional es la esencia del BPMN-Framework. Esta vista abarca toda la lógica de negocio en detalle, incluyendo los casos de excepción, identificando las reglas de negocio, y la interacción en detalle con todos los participantes. El modelo operativo le sirve al usuario de negocio (Process Participants) como guía o manual de procedimiento en su trabajo diario. Al analista de proceso (Process Analyst) le sirve como input para evaluar la eficiencia del proceso y poder desarrollar propuestas de mejora. Por último, el modelo operativo constituye la base y el punto de partida para el diseño de una implementación técnica por medio de TI. (Hitpass, Bernhard; Freund, Jakob; Rücker, Bernd. BPMN Manual de Referencia y Guía Practica 5 Edición: Con una introducción a CMMN y DMN, Página171)



procedimientos administrativos señalados en la Ley del Procedimiento Administrativo General.

5.1.8 **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan y que agregan valor, las cuales transforman elementos de entrada en productos (5.1.9). Los procesos se tipifican en:

- a) Operativos o misionales: Son los que se encargan de elaborar los productos (bienes o servicios) previstos por las unidades de organización, y Programas del Ministerio, por lo que tienen una relación directa con las **personas (ver 5.1.6)** que los reciben.
- b) Estratégicos: Son los que definen las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas del Ministerio, que aseguran la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento y que incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora del Ministerio o Programa.
- c) De soporte o de apoyo: Son los que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por las unidades de organización, y Programas del Ministerio.

5.1.9 **Producto:** Todo bien, servicio o regulación (ver 5.1.1) previsto por el Ministerio o Programas que recibe una persona y que satisface sus necesidades y exceptivas. Resultante de un proceso o conjunto de procesos que generan valor al utilizar los recursos.

Para la generación de bienes, servicios y regulaciones, los procesos misionales requieren, entre otras cosas, alinearse a una estrategia y consumir recursos estos son generados por los procesos estratégicos y de apoyo, los cuales se denominan productos internos.

5.1.10 **Programa:** es una forma de organización desconcentrada que adopta el Ministerio para resolver un problema, una situación crítica o implementar una política pública, en el ámbito de competencia del Ministerio. No tiene personería jurídica, pero puede contar con identidad organizacional para el cumplimiento de las funciones que determine su norma de creación y para la ejecución de sus procesos conforme se establezca en su Manual de Operaciones

5.1.11 **Unidades de Organización:** Conjunto de unidades agrupadas por nivel organizacional al interior del Ministerio.

5.1.12 **Valor Público:** El valor público se crea cuando las intervenciones públicas generan resultados efectivos a las necesidades y expectativas de las personas y se orientan a generar beneficios a la sociedad.

## 5.2 LA GESTIÓN POR PROCESOS COMO MEDIO PARA LA MODERNIZACIÓN DEL SECTOR

5.2.1 Para efectos de la presente directiva general el objetivo de la Gestión de procesos es el de organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo en el Ministerio y Programas, bajo un enfoque sistémico y transversal, donde las unidades de organización articulan sus actividades, generando una cadena de valor público con el propósito de producir bienes, servicios y regulaciones de calidad. En ese marco las actividades se gestionan como un sistema definido por la red o interacciones de procesos, permitiendo identificar claramente lo que aporta valor en la producción de los productos del Ministerio.

5.2.2 La gestión por procesos no crea competencias, funciones generales, objetivos estratégicos ni productos en las unidades de organización, y Programas del Ministerio.

5.2.3 La implementación de la gestión por procesos en el Ministerio se evidencia a través de los siguientes beneficios:

- a) Mejora la articulación con entidades públicas de Gobierno Nacional o Sub Nacional y/o la coordinación entre unidades de organización, y Programas del Ministerio.
- b) Contribuye a medir el desempeño institucional, a partir de la identificación de los procesos, los cuales entregan los productos a cargo de las unidades de organización, y Programas del Ministerio.
- c) Optimiza la gestión interna, a través de la asociación de recursos y capacidades, al interior de las unidades de organización, y Programas del Ministerio.
- d) Facilita la implementación de mejoras (p.e. reducir los tiempos de entrega, disminuir los sobrecostos, gestionar los riesgos u otro) a partir de la detección sistemática o metódica de ineficiencias, debilidades organizativas, cuellos de botella y errores.
- e) Brinda claridad sobre las actividades que realizan las unidades de organización, y Programas del Ministerio para la provisión de los productos a su cargo.
- f) Permite identificar, controlar y adaptar los procesos y flujos de información.
- g) Genera condiciones para implementar un esquema de trabajo con enfoque sistémico y transversal a varias unidades de organización, y Programas del Ministerio, para generar una cultura de trabajo en equipo.

### 5.3 METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL MINISTERIO

5.3.1 **Fases de la gestión por procesos**<sup>8</sup>: La gestión por procesos es progresiva y contiene las siguientes fases:

Fase 1 Identificación de productos

Fase 2 Determinación de procesos

Fase 3 Análisis de procesos

Fase 4 Mejora de procesos

Fase 5 Seguimiento y medición de procesos

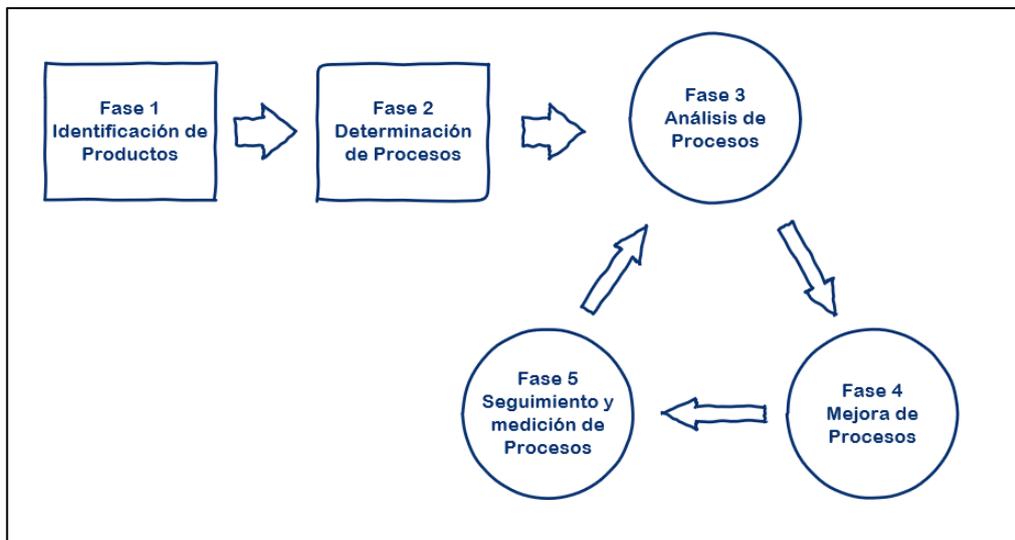
En el siguiente gráfico se muestran las fases de la gestión por procesos:

---

<sup>8</sup> Adaptada de la "Norma Técnica para la Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública", aprobada por la RSGP N° 006-2018-PCM/SGP; para articularla con los componentes del Modelo para la Gestión de la calidad de Servicio de la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público, aprobada por la RSGP N° 004-2021-PCM/SGP.



Gráfico 1. Fases de la Gestión por Procesos



Elaboración: OGPP

A continuación, se describe cada fase y se define las actividades que la componen:

**Fase 1 Identificación de productos.** - Consiste en identificar los productos (bienes, servicios y regulaciones) que genera el Ministerio o sus Programas en cumplimiento de sus competencias y funciones sustantivas. Esta fase se conforma por las actividades mostradas en el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Actividades para la Identificación de los Productos



Elaboración: OGPP

**Fase 2 Determinación de procesos.** - Consiste en identificar los procesos de extremo a extremo necesarios para generar los productos identificados en la fase anterior. Esta fase se conforma por las actividades mostradas en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Actividades para la Determinación de Procesos



Elaboración: OGPP

**Fase 3 Análisis de procesos.** - Consiste en crear una comprensión común del desempeño actual de los procesos y cómo el proceso logra los objetivos declarados incluye la verificación del nivel de desempeño e identificación de las brechas u oportunidades de mejora del proceso. Esta fase se conforma por las actividades mostradas en el siguiente gráfico:

Gráfico 4. Actividades para la Identificación de los Productos



Elaboración: OGPP

**Fase 4 Mejora de procesos.** - La mejora de procesos se refiere a la optimización del desempeño de los procesos en el marco de las prioridades del Ministerio. Esta fase se conforma por las actividades mostradas en el siguiente gráfico:

Gráfico 5. Actividades para la Mejora de Procesos



Elaboración: OGPP

**Fase 5 Seguimiento y medición de procesos.** - Consiste en el seguimiento formal y planeado de la ejecución de los procesos para determinar su desempeño o eficiencia y eficacia.

### 5.3.2 Roles para la Implementación de Gestión por Procesos

La Oficina de Planeamiento y Modernización o la que haga sus veces convoca la conformación de equipos<sup>9</sup> que se encargaran de la aplicación de las disposiciones contenidas en la presente directiva general por cada uno de los procesos del Ministerio, el cual tendrá los siguientes integrantes y roles:

- a) **Dueño del Proceso:** Funcionario cuya unidad organizacional tiene mayor participación en la provisión de los productos del proceso o tiene mayor interés en el desempeño del proceso. Debido al tamaño o complejidad del proceso y/o conflicto de competencias, el dueño del proceso puede ser considerado como "Coordinador de Proceso" (**ver 5.3.3**). Tiene los siguientes roles:
  - i. Facilitar o asegurar la disponibilidad de los recursos para la aplicación de las disposiciones contenidas en la presente Directiva General en los procesos a su cargo,
  - ii. Resolver los casos de controversia que se puedan generar en el marco de lo establecido en la presente Directiva General,

<sup>9</sup> La conformación del equipo no implica la emisión de un documento formal para su conocimiento.

- iii. Revisar y dar conformidad a la documentación del proceso bajo su responsabilidad.
- b) **Representante del dueño del proceso:** Servidor asignado por el dueño del proceso. Tiene los siguientes roles:
  - i. Consolidar las sugerencias y observaciones de los participantes del equipo.
  - ii. Resolver, de corresponder, o trasladar al dueño del proceso los casos de controversia que se puedan generar,
  - iii. Participar en la elaboración y presentar la documentación producida al dueño del proceso para su revisión.
  - iv. Realizar el seguimiento de los acuerdos de las reuniones.
- c) **Participantes:** Servidores de las unidades de organización, y Programas del Ministerio con experiencia en los procesos en los que se desempeña. Tiene los siguientes roles:
  - i. Proporcionar información relevante de los procesos en los que se desempeña de acuerdo con lo requerido.
  - ii. Elaborar la documentación (fichas técnicas de los procesos, diagramas de procesos, entre otros).
- d) **Facilitador metodológico:** Servidor, perteneciente a la Oficina de Planeamiento y Modernización o la que haga sus veces, con conocimiento técnico sobre gestión por procesos. Tiene los siguientes roles:
  - i. Conducir, orientar y brindar asistencia técnica al equipo en la aplicación del modelo planteado en esta Directiva General,
  - ii. Revisar y dar conformidad sobre los aspectos técnicos contenidos en esta Directiva General.

Sin perjuicio a lo señalado, el equipo podrá convocar a servidores que, por naturaleza de sus labores, tenga relación con la fase a desarrollar o con el proceso o materia de revisión, con el propósito de proporcionar mayor información o fortalecer el trabajo del equipo.

### 5.3.3 Estructura Organizacional Orientada a Procesos

Desde el punto de vista estructural el Ministerio o Programas gestionan sus procesos, tomando en cuenta su Reglamento de Organización y Funciones o lo que haga sus veces, a través del tipo de estructura organizacional orientada a procesos denominada "Coordinación de Procesos<sup>10</sup>" que comprende, según la necesidad y de manera temporal, el "Dueño/Coordinador del Proceso" conforma equipos compuesto por los responsables de las unidades de organización

---

<sup>10</sup> **Coordinación de Procesos:** La estructura del tipo "Coordinación de Procesos" es equivalente a una organización de proyecto. El proceso se implementa, pero el dueño de proceso no ha sido empoderado y tiene la figura de "Coordinador de Proceso". Las unidades de organización mantienen su autonomía y se responsabilizan sólo por los resultados de sus subprocesos. Cada vez que surge un problema o se requiere introducir un cambio, hay que conformar un equipo compuesto por los responsables de las unidades de organización comprometidas. Luego de haber introducido el cambio, se disuelve el equipo. Esta estructura es la más débil orientada a procesos. La estructura funcional queda vigente y los equipos de coordinación solo sesionan ante problemas o nuevos requerimientos. Con este tipo de organización si es posible implementar la gestión por procesos y pasar a una gestión por procesos, porque se estandarizan las prácticas y se integran los subprocesos, pero no es posible introducir un círculo virtuoso de mejora continua. (Tomado de libro BPM: Fundamentos y conceptos de implementación, Dr. Bernahrd Htipass, página 243)

comprometidas, con el fin de implementar mejoras, introducir cambios, analizar resultados entre otros.

Sin perjuicio a lo anterior, debido al tamaño o facilidad en la gestión del proceso en particular, puede corresponder a un tipo de estructura organizacional orientada a procesos "Organización Matricial"<sup>11</sup>.

#### 5.4 DOCUMENTOS TÉCNICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS

Los documentos técnicos que están comprendidos en la Gestión por Procesos son los siguientes:

- 5.4.1 **Inventario de Productos:** Registro donde se describen los productos identificados, las personas que recibe el producto y el sustento técnico-legal de su identificación.
- 5.4.2 **Inventario de Procesos:** Registro donde se complementa el inventario de productos con la identificación de sus procesos y dueños de procesos asociados, ordenados según procesos misionales, estratégicos y de soporte.
- 5.4.3 **Mapa de Procesos Institucional:** Representación gráfica de la secuencia e interacción de los procesos, de corresponder, a un nivel más agregado, clasificados en procesos estratégicos, misionales u operativos y de apoyo o soporte, que da cuenta de manera resumida y sencilla el funcionamiento del Ministerio o Programas; su modelado es desde una perspectiva Institucional (ver literal a), numeral 5.1.5), Dependiendo la cantidad de procesos identificados se puede crear categorías a los procesos con el fin de que la representación gráfica no pierda su cometido. En caso utilizar una categoría de procesos esta no se caracteriza, solo se realiza una breve descripción de los procesos que contiene.
- 5.4.4 **Ficha Técnica de Proceso:** Registro donde se describen los elementos identificados en la caracterización del proceso, que principalmente son: objetivo del proceso, dueño del proceso, participantes, personas que proveen los elementos de entrada, producto, persona o proceso que recibe el producto, recursos, controles e indicador de desempeño. **(Ver la definición de los elementos en el Anexo 4)**
- 5.4.5 **Ficha de Indicador de Desempeño:** Registro donde describe las características del indicador de desempeño que son: nombre del Indicador, justificación del indicador, fórmula, unidad de medida, sentido del indicador, frecuencia de medición, responsable del indicador, base de datos, línea de base y meta. Cabe señalar que para definir la línea de base se requiere data histórica, en su defecto se propone una, esta puede ser corregida al término del ejercicio fiscal. **(Ver mayor detalle en el Anexo 5)**
- 5.4.6 **Diagrama del Proceso:** Parte de la caracterización del proceso que identifica y grafica las actividades del proceso, con una perspectiva de procesos (ver literal b), numeral 5.1.5); en este se describe principalmente la secuencia lógica e interacción de las actividades que conforman al proceso, con el detalle de los principales roles o las unidades de organización del Ministerio o Programa a cargo

---

<sup>11</sup> **Organización Matricial:** El dueño de proceso asume la responsabilidad total (transversal) del desempeño. Existen diferentes variantes para conformar una organización matricial orientada a procesos:

- El dueño de proceso tiene a su cargo a todos los usuarios del proceso.
- El dueño de proceso tiene a su cargo sólo los usuarios en contacto con la persona
- El dueño de proceso tiene a cargo un equipo que monitorea el desempeño de los procesos (Control de gestión). (Tomado de libro BPM: Fundamentos y conceptos de implementación, Dr. Bernahrd Htipass, página 243)

de la ejecución de dichas actividades, además muestra los elementos de entrada, los productos y las personas que reciben los productos.

- 5.4.7 **Manual de Gestión por Procesos:** Es un documento de gestión descriptivo para el almacenamiento y consolidación de la documentación de los procesos, está compuesto por Inventario de Productos, Inventario de Procesos, Mapa de Procesos Institucional, Fichas Técnicas de los Procesos, Fichas de Indicador de desempeño y Diagramas de Proceso.

## VI. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

### 6.1. Implementación de la Gestión por Procesos

El equipo conformado de acuerdo al numeral 5.3.2 planifica y ejecutada las siguientes actividades:

#### 6.1.1. Fase1. Identificación de Productos

- a) **Revisar las Normas Sustantivas:** Consiste en revisar las normas sustantivas aplicables a las unidades de organización, y Programas del Ministerio, tales como normas de creación, leyes de organización y funciones, leyes orgánicas, normas específicas que le asignen competencias y funciones al Ministerio o sus Programas; todas ellas acotadas a las funciones sustantivas<sup>12</sup> ejercidas por los órganos de línea<sup>13</sup>. Adicionalmente, con el fin de obtener una mejor descripción de los productos, se puede tomar en consideración documentos como las políticas y los planes (nacionales, sectoriales e institucionales), programas presupuestales, Reglamento de Organización y Funciones o el Manual de Operaciones.
- b) **Identificar a las personas:** Con la información recopilada, mencionada en la actividad anterior, se identifica a las **personas (ver 5.1.5)** beneficiarias vinculadas a las normas sustantivas y acotadas a las competencias. En dicha identificación, se deben de considerar los enfoques de interculturalidad, de género, territorial, entre otros.
- c) **Identificar los Productos (Bienes, Servicios o regulaciones):** Con la información obtenida en las 2 actividades precedentes, se procede a nombrar y describir de manera clara y precisa todos los bienes, servicios y regulaciones entregados. Esta descripción, con fines de mayor comprensión del producto, puede incluir sus resultados previsto en el tiempo en el marco del valor público.

Los servicios que brinda el Ministerio o Programas a través de los procedimientos administrativos son productos y se encuentran establecidos en el Texto Único de Procedimientos Administrativos-TUPA, según corresponda.

Con la información obtenida se elabora el Inventario de Productos, cuyo formato se encuentra en el **Anexo 1**. de la presente Directiva General.

---

<sup>12</sup> **Función Sustantiva:** Conjunto de acciones que desarrolla la entidad para cumplir con su misión y objetivos institucionales. Estas acciones derivan de las normas sustantivas de cada entidad y se ejercen a través de sus órganos de línea (Anexo 1. Glosario de términos del Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, Lineamientos de Organización del Estado)

<sup>13</sup> (...) "2. Los órganos de línea ejercen las funciones sustantivas y su estructura no incluye unidades de administración interna. Realizan sus funciones coordinando con los respectivos niveles de gobierno" (...) (Numeral 2, artículo 3 de la Ley 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo)

### 6.1.2. Fase 2. Determinación de Procesos

- a) **Identificar los procesos:** Con el resultado de la Fase 1, se determina los procesos de extremo a extremo que son necesarios para brindar los productos identificados.

En primer lugar, se identifican los procesos operativos o misionales; como regla cada producto tiene un solo proceso de extremo a extremo asociado, sin embargo, un proceso de extremo a extremo puede brindar más de un producto.

En segundo lugar, con la identificación de los procesos operativos misionales identificados, y tomando en cuenta los productos internos (**ver 5.1.8**), se realiza la identificación de los procesos estratégicos y los procesos de soporte o de apoyo recurrentes, considerando las interacciones necesarias para el funcionamiento sistémico de las unidades de organización, y de los Programas del Ministerio.

Y, en tercer lugar, es optativo identificar procesos recurrentes o no, vinculados al cumplimiento normativo funcional, cómo: Atención de solicitudes de información, gestión de rendición de cuentas, gestión de la compensación, elaboración o actualización del Reglamento de Organización y Funciones, elaboración de estados financieros, gestión de la seguridad y salud ocupacional, entre otros.

Luego todos procesos identificados, así como sus correspondientes productos, deben ser registrados en el Inventario de Procesos, cuyo formato se incluye en el **Anexo 2** de la presente Directiva General.

- b) **Elaborar el Mapa de Procesos Institucional:** Con los procesos identificados se elabora el Mapa de Procesos Institucional, teniendo como referencia el **Anexo 3** de la presente Directiva. Este mapa de procesos puede perfeccionarse al término de la presente fase 2.
- c) **Caracterizar los Procesos:** Consiste en la descripción de los principales elementos que conforman los procesos. Para cada uno de los procesos identificados en la actividad anterior se elabora la ficha técnica de proceso, la ficha de indicador de desempeño y el diagrama del proceso, cuyos formatos se incluyen en los **Anexos 4, 5 y 6**, respectivamente de la presente Directiva General.
- d) **Aprobar el Manual de Gestión por Procesos:** Esta actividad comprende la siguiente secuencia de pasos:
- i. El inventario de productos y procesos, así como el mapa de procesos son validados por el conjunto de dueños de procesos, previa conformidad del responsable de la materia de gestión por procesos, quien opina sobre los aspectos técnicos contenidos en la presente Directiva General.
  - ii. Las fichas técnicas de los procesos, los diagramas de procesos, las fichas de indicador de desempeño, son revisados y aprobados por el dueño del proceso, previa conformidad del responsable de la materia de gestión por procesos, quien opina sobre los aspectos técnicos contenidos en la presente Directiva General.
  - iii. Validada y/o aprobada la documentación que compone el Manual de Gestión por Procesos por los dueños de los procesos y el facilitador metodológico, la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto o la que haga sus veces, elaborara el Manual de Gestión por Procesos siguiendo la estructura mínima del **Anexo 7**.



- iv. La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto remite a la Oficina General de Asesoría Jurídica el expediente que comprende: la propuesta de Manual de Gestión por Procesos, el informe que describe las actividades realizadas para la elaboración del mencionado manual, y el proyecto de Resolución de Secretaría General.
- v. La Oficina General de Asesoría Jurídica revisa, coordina las correcciones si el caso y emite un informe legal de conformidad para la aprobación del Manual de Gestión por Proceso a cargo de la Secretaría General.
- vi. La Secretaría General revisa y aprueba el Manual de Gestión por Procesos.
- vii. Respecto a la aprobación del Manual de Gestión por Procesos en los Programas los pasos se acotan al ámbito del programa, siendo la Dirección Ejecutiva el encargado de aprobar el Manual de Gestión por Procesos. Cabe Señalar que para dicha aprobación deberá tener previamente la conformidad de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto del Ministerio.
- viii. La documentación de los procesos es archivada y custodiada por la unidad de organización responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad, quien también se encarga de controlar las versiones de los documentos, para lo cual puede utilizar medios físicos o digitales.

#### 6.1.3. Fase 3. Análisis de Procesos. –

- a) **Definir el alcance y la profundidad del análisis:** Esta actividad consiste en decidir qué tan concretas serán las mejoras, qué parte, o partes de la organización serán involucradas y el impacto que tendrá en los procesos analizados. Normalmente el alcance del análisis se acota al alcance del proceso o parte de este, también puede estar definida por la necesidad o solicitud de mejora o cambio. Es recomendable que la definición del alcance este en función de evidencias previas, como indicios o resultados del seguimiento y medición de procesos; asimismo, puede ser activado por eventos específicos como:
  - i. Priorización de productos o procesos
  - ii. Planificación estratégica
  - iii. Nuevas tecnologías
  - iv. Cambios organizacionales (incorporación de nuevas actividades, ampliación de competencias)
  - v. Cambios normativos o marco legal.

Una vez que se determina el alcance, debe definirse la profundidad del análisis, para lo cual se deberán responder las siguientes interrogantes: ¿Qué nivel de actividad será el adecuado?, ¿qué nivel de detalle se requerirá?, ¿Qué tipo de fuente de información se requerirá? Normalmente la profundidad del análisis es a nivel de actividades por puesto o a nivel de un modelo de procesos con perspectiva de trabajo o tarea (ver literal c), numeral 5.1.5).

- b) **Recopilar información:** Esta actividad comprende en levantar tanta información relevante como sea posible sobre el proceso y el contexto



institucional, considerando el alcance y profundidad definido en la actividad anterior. Los medios para recopilar la información pueden ser los siguientes:

- i. Entrevista con los servidores involucrados en el proceso.
- ii. Registro de desempeño o revisiones del proceso.
- iii. Inspecciones del proceso u observación de la ejecución real.
- iv. Reportes de auditoría que identifican indicios o puntos de control del Ministerio o programa.
- v. Entradas y salidas del proceso
- vi. Normativa aplicable

- c) **Analizar los procesos:** Consiste en la comparación de los resultados obtenidos en la actividad precedente contra las metas definidas para cada indicador con el propósito de cuantificar el desempeño de los procesos. Adicionalmente, con el fin de lograr una comprensión completa y equilibrada de cada proceso, el análisis de procesos puede cubrir las siguientes acciones<sup>14</sup>:

Imprescindibles:

- i. Análisis de los atributos del producto.<sup>15</sup>
- ii. Análisis sobre la normativa institucional (externa o interna).
- iii. Análisis de las interacciones con la persona.
- iv. Análisis de cuello de botella.

Otras:

- v. Análisis de riesgos<sup>16</sup>
- vi. Análisis de los controles de procesos.
- vii. Análisis de capacidad.
- viii. Análisis de variación.
- ix. Análisis de costos.
- x. Análisis de la participación humana.
- xi. Análisis de la transferencia de información.
- xii. Análisis de la cultura organizacional.
- xiii. Análisis del contexto institucional.

El análisis debe realizarse a intervalos planificados y periódicos, en función a cada proceso, con el propósito de identificar tendencias, así como para evaluar los progresos que tiene el Ministerio o Programa en el logro de sus objetivos y, en función a ello, tomar decisiones que tengan un impacto relevante en el funcionamiento del mismo.

Del análisis de los resultados se identifican las brechas de cumplimiento de las metas, de las que se desprenden los potenciales problemas a resolver en los procesos, de acuerdo con las actividades establecidas para la siguiente fase.

---

<sup>14</sup> Tomados del Guía del Cuerpo común de conocimientos de la Gestión de Procesos de negocios (BPM CBOK 4ta edición)

<sup>15</sup> Los atributos del producto se pueden clasificar en: los atributos que deben tener los productos de acuerdo con lo establecido por los rectores y los atributos de calidad que impactan en la satisfacción de las personas. (plazos, estándares, cobertura, información, entre otros)

<sup>16</sup> Tomando en cuenta las disposiciones del Sistema de Control Interno.

#### 6.1.4. Fase 4. Mejora de Procesos. –

- a) **Seleccionar problemas en los procesos:** Esta actividad implica la identificación y selección de aquellos problemas cuya solución tenga un impacto, de manera no limitativa, en los siguientes aspectos de la gestión del Ministerio o programa:
- i. El logro de los objetivos estratégicos institucionales,
  - ii. La satisfacción de las personas,
  - iii. La tecnificación de los procesos,
  - iv. La productividad de los servidores,
  - v. El clima laboral,
  - vi. Los flujos de trabajo de los sistemas administrativos,
  - vii. La eficacia del uso de los recursos,
  - viii. La transparencia de los procesos,
  - ix. La forma de organizarse.

El problema seleccionado<sup>17</sup> es validado con el dueño del proceso a fin de obtener su aprobación para proceder con las siguientes actividades.

- b) **Analizar causa – efecto:** Esta actividad radica en el análisis e identificación de las causas que dan origen al problema seleccionado (para fines del análisis, el problema es equivalente al efecto) verificando de manera objetiva la correspondencia causal entre las causas y el efecto. Para realizar este análisis se pueden utilizar diferentes herramientas como:
- i. Lluvia de ideas,
  - ii. Técnica de los 5 ¿por qué?,
  - iii. Diagrama de Pareto,
  - iv. Gráficos de Control,
  - v. Histogramas,
  - vi. Diagrama de Causa y Efecto.

- c) **Seleccionar y diseñar mejoras:** La siguiente actividad consiste en la selección de la solución que sea factible de implementar y que se considere efectiva para la eliminación o minimización del problema.

La factibilidad de la implementación estará en función a criterios tales como:

- i. Apoyo de la Alta Dirección,
- ii. Impacto sobre la causa seleccionada,
- iii. Costo que representa su aplicación,
- iv. Tiempo que tomará su desarrollo,
- v. Disponibilidad de recursos,
- vi. Autonomía del equipo y del dueño del proceso.

La mejora seleccionada se valida con el dueño del proceso a fin de obtener su autorización para proceder con su implementación y asegurar su involucramiento en las siguientes actividades.

- d) **Implementar mejoras:** Esta actividad consiste en la implementación y el seguimiento de las mejoras.

Para este fin se elabora un plan de trabajo para realizar la verificación del avance de las tareas asignadas a los involucrados en la mejora.

---

<sup>17</sup> Una fuente adicional, son las solicitudes que puedan realizar la Alta Dirección o los funcionarios de la entidad, en cuyo caso será necesario validar con información objetiva el potencial problema a fin de continuar con las siguientes actividades.

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

- i. Asignación de más recursos.
- ii. Redefinición de alcances o plazos.
- iii. Facilitación de coordinaciones de alto nivel jerárquico para agilizar tareas.
- iv. Autorización para concluir la implementación.
- v. Creación o actualización de procedimientos

Luego de la implementación de las mejoras en los procesos, éstas se incorporan en la gestión del Ministerio o programa, mediante las siguientes acciones:

- i. Actualizando la documentación de los procesos.
- ii. Actualizando la planificación organizacional.
- iii. Actualizando o mejorando la prestación de los bienes y servicios.
- iv. Asignando recursos de acuerdo con las nuevas necesidades.
- v. Mejorando la forma de organizar los equipos de trabajo.
- vi. Actualizando instrumentos de gestión organizacional, de corresponder.
- vii. Capacitando a los involucrados en el proceso mejorado.

El dueño del proceso revisa con una periodicidad la documentación de los procesos a su cargo con la finalidad de identificar la necesidad de actualización, incluyendo aquellas que se originen por la modificación de las normas.

De requerirse, se procede a actualizar la documentación de los procesos siguiendo las instrucciones previamente descritas, incluyendo la descripción de las modificaciones en el control de cambios y modificando el número de la versión de los documentos que corresponda.

#### 6.1.5. Fase 5. Seguimiento y medición de procesos. -

Esta fase tiene por objeto verificar que los procesos transcurran como se había previsto dentro de un determinado periodo de tiempo, comprende actividades de supervisión, reportar fallas estimar la probabilidad de alcanzare los objetivos planteados. Normalmente para esta actividad se seleccionan los indicadores que permitan:

- i. Verificar la satisfacción de las personas que reciben los productos del Ministerio o programa,
- ii. Verificar el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos,
- iii. Corroborar la cobertura de la entrega de los productos,
- iv. Establecer la tasa de no conformes<sup>18</sup> de los productos,
- v. Cuantificar los reclamos<sup>19</sup>,
- vi. Cuantificar la productividad<sup>20</sup> de los servidores,

<sup>18</sup> Cuantificación de aquellas necesidades y expectativas de las personas que reciben los productos que no cumplen con las características que lo definan como conforme.

<sup>19</sup> Expresión de insatisfacción o disconformidad del usuario respecto de un servicio de atención brindado por la entidad pública

<sup>20</sup> La productividad consiste en "trabajar de forma más inteligente", no en "trabajar más intensamente": refleja la capacidad de producir más mejorando la organización de los factores de producción gracias a nuevas ideas, innovaciones tecnológicas y nuevos modelos de negocio ("El futuro de la productividad" (OECD), disponible en: <https://www.oecd.org/eco/growth/El-futuro-de-la-productividad.pdf>).

- vii. Medir los costos del proceso,
- viii. Establecer el desempeño de los procesos de soporte.

Luego de seleccionar los indicadores de los procesos, los dueños de estos o el órgano o Programa responsable de su seguimiento y medición<sup>21</sup>, proceden a la recolección y al procesamiento de los datos con el objeto de dar seguimiento.

## 6.2. **SOBRE LA ACTUALIZACIÓN Y REVISION DEL MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS.**

### 6.2.1. **Actualización del Manual de Gestión por Procesos del Ministerio o Programas.**

Podría actualizarse en algunos de los siguientes casos:

- a) Cuando se modifique y apruebe alguna disposición (normatividad) que afecte directa o indirectamente el desarrollo de los procesos del Ministerio y/o sus Programas.
- b) Cuando se eliminen o incorporen productos o servicios prestados por el Ministerio y/o sus Programas.
- c) Cuando se mejoren o rediseñen los procesos contenidos en el Mapa de Procesos Institucional, en correspondencia a ello, si corresponde la modificación en la estructura funcional de los Programas, es necesario actualizar el Manual de Operaciones.
- d) Otros casos que ameriten la actualización.

### 6.2.2. **Revisión del Manual de Gestión por Procesos del Ministerio o Programas.**

La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto del Ministerio debe de realizar la revisión del Mapa de Procesos Institucional con la participación de los dueños de procesos y/o con los profesionales que estos designen, con la finalidad que la revisión no sea extensa y se llegue a un resultado consensuado. En el caso del Mapa de Procesos Institucional de los Programas, la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto del Ministerio debe de realizar la revisión con la participación de los dueños de los procesos de los Programas y/o con los profesionales que estos designen, validando la vinculación y coherencia de los procesos misionales del Programa con los del Ministerio. Esta revisión debe ser al menos una vez cada 2 años.

## 6.3. **SOBRE LA APROBACIÓN DE LAS MODIFICACIONES DE LOS DOCUMENTOS TÉCNICOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

Las dependencias que tienen la necesidad de crear, modificar o actualizar los procesos y procedimientos a su cargo, deberán de remitir a la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto o la que haga sus veces en los Programas, los anexos señalados en los numerales anteriores y un informe en donde se identifique lo siguiente:

- a) Comparativo del Inventario de procesos del Manual de Gestión por Procesos vigente, versus la propuesta de inventario de la dependencia.
- b) Justificación técnica y/o legal sobre el aumento o la eliminación de procesos y/o procedimientos.

---

<sup>21</sup> Es recomendable que exista independencia entre el responsable de realizar el seguimiento, medición y análisis de los procesos y el dueño de los mismos.



- c) En el caso de que la dependencia proponga un cambio en el tipo o naturaleza del proceso, es decir, sea de soporte y pase a ser estratégico o viceversa, ésta debe presentar el sustento técnico que ampare dicho cambio.

Las modificaciones que se propongan a cualquiera de los documentos técnicos que forman parte de la gestión por procesos del Ministerio, serán aprobados de acuerdo a lo indicado en los numerales 6.1.2 d) de la presente Directiva General.

#### 6.4. **SOBRE LA CONDUCCION, DIFUSIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, o la que haga sus veces en los Programas, es la responsable de la implementación de la Gestión por Procesos en la entidad.

La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, en coordinación con la Oficina General de Comunicaciones y Oficina General de Estadística e Informática, o las que hagan sus veces en los Programas, implementan las acciones de difusión sobre la implementación de la Gestión por Procesos. Asimismo, se encargan de llevar a cabo actividades de sensibilización de los servidores civiles, en coordinación con las dependencias y Programas del Ministerio.

La Oficina General Gestión de Recursos Humanos a solicitud de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto o las que hagan sus veces en los Programas, priorizan la incorporación de al menos un curso concerniente a la implementación de la Gestión por Procesos, dentro del Plan de Desarrollo de Personas.

#### 6.5. **ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

- 6.5.1. La elaboración de procedimientos no es parte del Manual de la Gestión por Procesos y se realiza cuando se cumpla alguno de los siguientes criterios o como parte de una propuesta de mejora:

- a) El proceso vinculado involucra servidores con competencias diversas, puede asociarse a problemas de coordinación entre órganos o falta de estandarización en los flujos de trabajo.
- b) El proceso vinculado representa una alta carga de trabajo operativa o no cuenta con un nivel de tecnificación o automatización, puede asociarse a problemas de reprocesos o alta varianza en los resultados del proceso.
- c) El personal involucrado en el proceso relacionado no cuenta con las competencias técnicas suficientes como para ejecutar las actividades siguiendo instrucciones no documentadas del dueño del proceso,
- d) El proceso vinculado es ejecutado por personal con alta rotación.

- 6.5.2. La formulación y aprobación de procedimiento comprende los siguientes pasos:

- a) **Elaboración de la propuesta de procedimiento:** El dueño del proceso encarga la tarea de elaborar la propuesta de del procedimiento a los servidores con conocimiento y experiencia del mismo. De considerarlo necesario, se podrá solicitar la asistencia técnica de los servidores responsables de la materia de gestión por procesos de la Oficina de Planeamiento y Modernización de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto del MVCS o la oficina que haga sus veces cuando se trate de Programas. El procedimiento se elabora sobre la base de la información del proceso a documentar, es decir, la información de la caracterización de los elementos de los procesos registrada en la Ficha del

Proceso y en el Diagrama del Proceso. En el **Anexo 8** se incluye, a manera de ejemplo, un formato de procedimiento.

Una vez culminada la propuesta del procedimiento, esta se eleva al dueño del proceso para proceder con la revisión,

- b) **Aprobación, actualización y custodia de procedimiento:** La aprobación, actualización y custodia se tramitan de la misma manera que con el Manual de Gestión Por Proceso.

## VII. RESPONSABILIDADES

- 7.1. La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto o la que haga sus veces es responsable de conducir el proceso de implementación de la Gestión de Procesos en el Ministerio o Programas, según corresponda, de conformidad con el numeral 5.3.2. Asimismo, es la dependencia responsable de velar por el cumplimiento de la presente Directiva General.
- 7.2. La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto a través de la Oficina de Planeamiento y Modernización es responsable de orientar y brindar asistencia técnica a las unidades de organización y Programas, a efectos de la correcta aplicación metodológica para la elaboración de documentos vinculados a las fases de implementación de la Gestión por Procesos descritos en la presente Directiva General.
- 7.3. Las unidades de organización y Programas del Ministerio, son responsables de la aplicación de las disposiciones técnicas contenidas en la presente Directiva General.

## VIII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

- 8.1. Las acciones no previstas en la presente Directiva General son reguladas tomando como referencia los instrumentos metodológicos para la implementación de la Gestión por Procesos emitidos por la Secretaría de Gestión Pública.
- 8.2. De requerirse la elaboración de una directiva, manual, instructivo u otro documento similar que no se encuentre contenido en el Manual de Gestión de Procesos vigente, las dependencias de la entidad y los Programas del Ministerio podrán elaborar los instrumentos necesarios que coadyuven al cumplimiento del objetivo y finalidad que se persiga, previo conocimiento de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto y/o las que hagan sus veces en los Programas.
- 8.3. Los Manuales de Gestión por Procesos aprobados con anterioridad a la presente Directiva General, se mantienen vigentes en tanto no se apruebe el Manual de Gestión por Procesos que contenga su actualización.

## IX. ANEXOS

- **Anexo 1:** Formato de Inventario de Productos
- **Anexo 2:** Formato de Inventario de Procesos
- **Anexo 3:** Mapa de Procesos Institucional
- **Anexo 4:** Ficha Técnica de Proceso
- **Anexo 5:** Ficha de Indicador de Desempeño
- **Anexo 6:** Diagrama del proceso y sus principales elementos
- **Anexo 7:** Estructura del Manual de Gestión por Procesos



- **Anexo 8:** Formato de Procedimiento

**Anexo 1**  
**Inventario de Productos**

**Objetivo del anexo:** Proporcionar un formato para determinar la relación entre las **personas (ver 5.1.5)** y los productos que el Ministerio o Programa brindan.

**Carácter:** Contenido mínimo obligatorio

INVENTARIO DE PRODCUTOS DEL (Nombre del Ministerio o Programa)				Versión:
N°	Producto	Descripción del Producto que se entrega	Persona que recibe el producto	Sustento técnico – legal según función sustantiva
1	<i>[Resultado del proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas. Esta definición incluye como productos a las políticas y a las regulaciones]</i>	<i>[Describe qué recibe el GL/GR o población según sea el caso, así como, la contribución del producto en el resultado deseado en el marco de la intervención pública]</i>	<i>[Ver 5.1.5]</i>	
2				
...				

\_\_\_\_\_  
**Dueño del Proceso**  
**(Nombre y cargo)**

\_\_\_\_\_  
**Visto Bueno**

\_\_\_\_\_  
**Dueño del Proceso**  
**(Nombre y cargo)**

\_\_\_\_\_  
**Visto Bueno**



**Anexo 2**  
**Inventario de Procesos**

**Objetivo del anexo:** Proporcionar un formato para registrar los procesos de las unidades de organización, y Programas del Ministerio, el tipo de proceso, los productos y las **personas (ver 5.1.5)** que los reciben, por cada proceso.

**Carácter:** Contenido mínimo obligatorio

INVENTARIO DE PROCESOS DEL (Nombre del Ministerio o Programa)				VERSIÓN:
Cod.	Nombre del Proceso	Producto(s) del Proceso	Persona que Recibe el Producto	Dueño de Proceso
<b>Procesos Operativos O Misionales</b>				
M01		<i>[Resultado del proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas. Esta definición incluye como productos a las políticas y a las regulaciones]</i>	<i>[Receptor final del producto, pudiendo ser una persona, un grupo de personas o una organización]</i>	<i>[Es quien tiene la responsabilidad y la autoridad definidas para diseñar, implementar, controlar y mejoras los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto]</i>
...				
<b>Procesos Estratégicos</b>				
E01				
<b>Procesos De Soporte o Apoyo</b>				
S01				

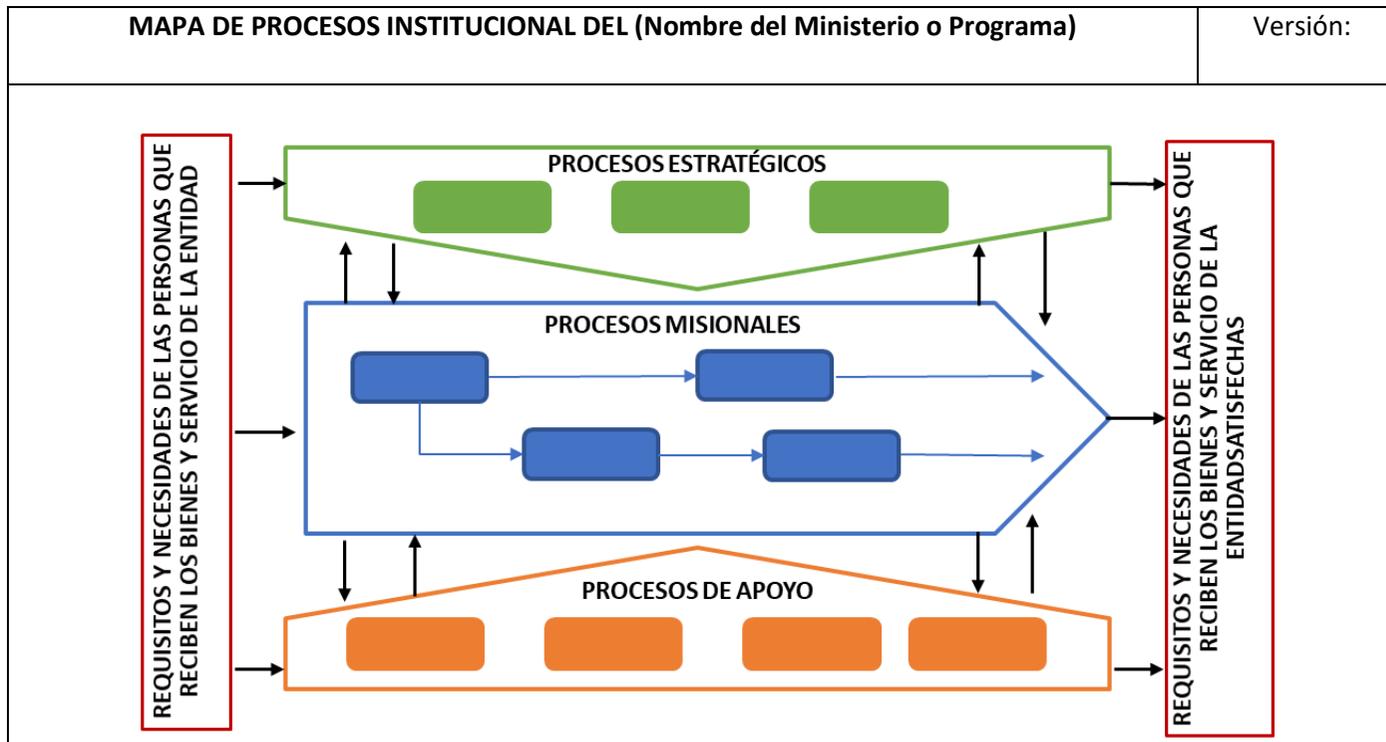
\_\_\_\_\_  
**Dueño del Proceso**  
**(Nombre y cargo)**  
 (...)

\_\_\_\_\_  
**Visto Bueno**

**Anexo 3.**  
**Mapa de Procesos Institucional**

**Objetivo del anexo:** Mostrar de manera referencial un Mapa de Procesos Institucional con sus principales elementos

**Carácter:** Referencial



\_\_\_\_\_  
**Dueño del Proceso**  
**(Nombre y cargo)**

(...)

\_\_\_\_\_  
**Visto Bueno**

**Anexo 4**

**Ficha Técnica de Proceso**

**Objetivo del anexo:** Dar una guía para la elaboración de las fichas técnicas de los procesos

**Carácter:** Contenido mínimo obligatorio

<b>FICHA TÉCNICA DEL PROCESO [COD]</b>		<b>Versión: 02</b>
<b>Nombre del proceso</b>	<i>[CODIGO Nombre del proceso]</i>	
<b>Tipo de Proceso</b>	<i>[Operativo o Misional / estratégico / De Soporte o de Apoyo]</i>	
<b>Dueño del Proceso</b>	<i>[Quién tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso]</i>	
<b>Objetivo del Proceso</b>	<i>[Es el fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso]</i>	
<b>Indicador(es) del Desempeño</b>	<i>[Medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamiento o fenómenos, a través de comparación con periodos anteriores o con metas o compromisos. Tiene como principal función aportar información sobre el estado del objetivo y el avance respecto a la meta]</i>	
<b>Proveedor</b>	<b>Elementos de Entrada</b>	<b>Producto</b>
<i>[Listado de Personas o entidades que provee el elemento de entrada, se contempla normativa o la propia entidad en caso sea a oficio]</i>	<i>[Listado de elementos tangibles (expediente, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) o intangibles (información), las cuales ingresan al proceso para ser transformados en los productos]</i>	<i>[Listado de Resultados del proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas. Esta definición incluye como productos a las políticas y a las regulaciones]</i>
<b>Controles</b>	<b>PROCESO</b>	
	<i>[Conjunto de actividades (revisiones, inspecciones, pruebas) que están orientadas a la verificación del cumplimiento de las características previas de los elementos de entrada, de las actividades y de los productos resultantes de los procesos]</i>	
<b>Unidades de organización, Programas o entidades participantes</b>	<i>[Listado de Órganos, Unidades Orgánicas, equipos, unidades funcionales, subunidades y áreas; asimismo, Programas o entidades que participan en el proceso los cuales <u>figuraran como ejecutores en el diagrama de proceso</u>]</i>	
<b>Fec</b>	<b>Humanos</b>	<i>[Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico, <u>los cuales pueden ser clasificados por el campo anterior de participantes</u>]</i>

<b>FICHA TÉCNICA DEL PROCESO [COD]</b>		<b>Versión: 02</b>
	<b>Instalaciones</b>	<i>[Infraestructura física donde se ejecutan los procesos, que por defecto debería de incluir los servicios básicos para dicho fin]</i>
	<b>Sistemas Informáticos</b>	<i>[Sistema funcional integrado que permite a usuarios individuales obtener, compartir y gestionar información mediante una combinación específica de software y hardware y de esta manera dar soporte a los procesos]</i>
	<b>Equipos</b>	<i>[Equipamiento utilizado en la ejecución del Proceso, por ejemplo: Computadoras, impresoras, escáner, entre otros]</i>
<b>Documentación</b>	<b>Interna</b>	<i>[Normativa interna que regula el proceso]</i>
	<b>Externa</b>	<i>[Normativa externa que regula el proceso]</i>
<b>Registros</b>		<i>[Registro o formatos representativos o importantes que evidencia la ejecución de las actividades del proceso, también puede incluir los productos intermedios del proceso]</i>

\_\_\_\_\_  
**Dueño del Proceso**  
**(Nombre y cargo)**

\_\_\_\_\_  
**Firma**



### Definición de los elementos de proceso (Ayuda para el llenado)

- 1) **Dueño del proceso:** Es quien tiene la responsabilidad y la autoridad definidas para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto.
- 2) **Objetivo del proceso:** Es el fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso.
- 3) **Producto:** Resultado de un proceso, entendido como las regulaciones, bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad. Esta definición incluye como productos a las políticas y a las regulaciones.
- 4) **Personas (ver 5.1.5) /proceso que recibe el producto:** Término genérico para describir al receptor final del producto, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros, y pudiendo recibir de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otras. Ejemplos: estudiantes, pensionistas, contribuyentes, asegurados, servidores.
- 5) **Elementos de entrada:** Necesidades y expectativas de las **Personas (ver 5.1.5)**, las cuales ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, escritos, reclamos, denuncias) o intangibles (información).
- 6) **Personas (ver 5.1.5) /proceso que provee los elementos de entrada:** Término genérico para describir al proveedor de los elementos de entrada, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros.
- 7) **Controles:** Conjunto de actividades (revisiones, inspecciones, pruebas) que están orientadas a la verificación del cumplimiento de las características previstas de los elementos de entrada, de las actividades y de los productos resultantes de los procesos.
- 8) **Recursos:** Elementos necesarios para la operación de los procesos:
  - i. Puestos ejecutores: Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico.
  - ii. 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). Ejemplo: Oficinas administrativas, centros de atención de personas, etc.
  - iii. Sistemas informáticos: Sistema de soporte integrado que permite a usuarios individuales obtener, compartir y gestionar información mediante una combinación específica de software y hardware y de esta manera dar soporte a los procesos.
  - iv. Equipos: Equipamiento utilizado en la ejecución del proceso, por ejemplo: computadoras, laptops, impresoras, escáner, entre otros.
- 9) **Documentación:** Consiste en la normatividad del proceso que puede ser interno o externo.
- 10) **Registros:** Documentos formales que evidencia la ejecución de las actividades o cumplimiento de hitos o resultado de fases del proceso.

## Anexo 5 Ficha de Indicador de Desempeño

**Objetivo del anexo:** Dar una guía para la elaboración de las fichas de indicador de desempeño de los procesos

**Carácter:** Contenido mínimo obligatorio

Ficha de Indicador de desempeño <sup>22</sup>			Versión:		
<b>Nombre del Proceso</b>					
<b>Objetivo del Proceso</b>	<i>[Es el fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso]</i>				
<b>Responsable del Objetivo</b>	<i>[Unidad de organización responsable del objetivo]</i>				
<b>Nombre del indicador</b>	<i>[Parámetro de medición + Sujeto + Característica] [El objetivo del proceso puede tener más de un indicador. Normalmente el indicador mide el desempeño del proceso a través de la eficacia o eficiencia o calidad]</i>				
<b>Justificación del indicador</b>	<i>[Sustento de la utilidad del indicador como medida para el objetivo, en otras palabras, justifica porqué el indicador representa la mejor opción para medir el objetivo del proceso]</i>				
<b>Fórmula</b>	<i>[Procedimiento que se emplea para determinar el valor cuantitativo del indicador. Se pueden agregar precisiones técnicas para la determinación de las variables utilizadas en la medición del indicador] [Se recomienda indicadores normalizados<sup>23</sup>]</i>				
<b>Unidad de Medida</b>	<i>[Parámetro: Porcentaje, Tasa, Tasa de Variación, ratio, Promedio, Índice]</i>	<b>Sentido del Indicador</b>	<i>[Ascendente, descendente, no definido, nivel estándar]</i>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<i>[Anual, semestral, trimestral, bimestral, mensual]</i>
<b>Responsable de Reportar el Indicador</b>	<i>[Unidad de organización encarga de reportar periódicamente la medición del indicador]</i>	<b>Base de Datos</b>	<i>[Medio físico o electrónico que contiene la información del indicador]</i>		
/	<b>Línea de Base<sup>24</sup></b>		<b>Meta</b>		
	<b>Año</b>	<b>Valor</b>	<b>Año</b>	<b>Valor</b>	
				<i>[Valor numérico que se desea alcanzar para el indicador en un determinado periodo de tiempo]</i>	

\_\_\_\_\_  
**Dueño del Proceso  
 (Nombre y cargo)**

\_\_\_\_\_  
**Firma**

<sup>22</sup> La ficha toma en cuenta la metodología descrita en Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos de CEPLAN

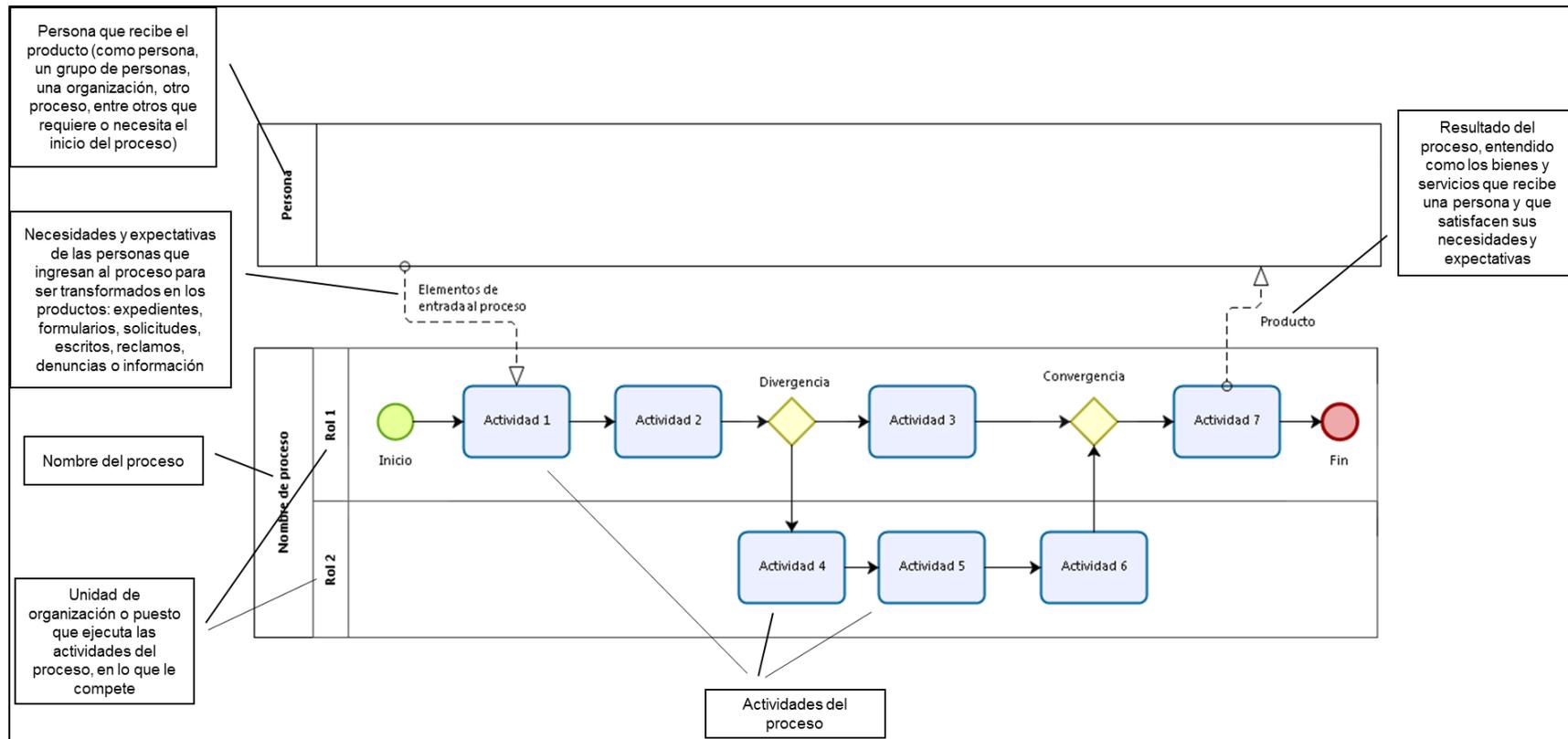
<sup>23</sup> El rango de valores posibles del indicador esta entre 0 a 1 (0 ≤ Valor del Indicador ≤ 1 / 0% ≤ Valor del Indicador ≤ 100%)

<sup>24</sup> [Medición del indicador que sirve como marco de referencia para la definición de metas y el cálculo de avance del indicador]

**Anexo 6**  
**Diagrama del proceso y sus principales elementos**

**Objetivo del anexo:** Mostrar de manera referencial un diagrama del proceso genérico con sus principales elementos

**Carácter:** Contenido mínimo obligatorio



**Dueño del Proceso**

**Firma**

## Anexo 7 Estructura del Manual de Gestión por Procesos

**Objetivo del anexo:** Mostrar la estructura del Manual de Gestión por Procesos

**Carácter:** Contenido mínimo obligatorio

1. Carátula
2. Hoja de control de cambios: se registra cada vez que se realice un cambio a alguno de los documentos del proceso, considerando el número de versión, el detalle del cambio y la fecha.

Control de cambios		
Versión	Documento que se modifica	Descripción del cambio

3. Índice
4. Inventario de productos (según Anexo 1)
5. Inventario de procesos (según Anexo 2)
6. Mapa de procesos institucional (según el Anexo 3)
7. Descripción de las categorías de procesos, de corresponder, contenidos en el Mapa de Procesos Institucional  
*Considerar objetivo, alcance (Unidades de organización que participan en el proceso) y los procesos que lo conforman, de corresponder, de cada uno de los procesos descritos en el Mapa de procesos institucional)*
8. Documentación de los procesos (esto no aplica para las categorías de procesos)  
*Por proceso se considera:*
  - Ficha de proceso (según el Anexo 4)
  - Ficha de indicador de desempeño (según el Anexo 5)
  - Diagrama del proceso (según el Anexo 6)

**Anexo 8**  
**Formato de Procedimiento**

**Objetivo del anexo:** Establecer un formato para la elaboración de procedimientos.

**Carácter:** Contenido mínimo obligatorio

Código: <i>De ser necesario, se asigna una codificación al procedimiento.</i>	Versión: <i>número de la versión del procedimiento</i>
Nombre del procedimiento: <i>Debe ser reducido y expresar el producto que se pretende obtener. Se estructura de acuerdo con la siguiente sintaxis: sustantivo derivado de un verbo que actúa seguido del sujeto u objeto, por ejemplo: Distribución de vacunas a nivel nacional.</i>	

	Unidad de organización	Firma y sello
Elaborado por: <i>Nombre del profesional que elaboró el procedimiento.</i>	<i>Nombre de la unidad de organización dueña del proceso</i>	
Revisado por: <i>Nombre del responsable de la materia de gestión por procesos de la</i>	<i>Nombre de la unidad de organización responsable de la materia de gestión por procesos</i>	
Aprobado por: <i>Nombre del responsable de la unidad de organización dueña del proceso que elaboró el procedimiento.</i>		

Control de cambios		
Versión	Sección del procedimiento	Descripción del cambio
<i>Número de versión</i>	<i>Nombre de la sección que se ha modificado</i>	<i>Detalle de la modificación realizada</i>

<b>Objetivo del procedimiento:</b>
<i>Propósito que se espera alcanzar con la implementación del procedimiento.</i>

<b>Alcance del procedimiento:</b>
-----------------------------------





**DIRECTIVA GENERAL N° 003-2023-VIVIENDA**  
**“DISPOSICIONES QUE REGULAN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL MINISTERIO DE VIVIENDA,  
CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO”**

Documentos que se generan:
1) <i>Descripción de la salida del procedimiento.</i>
2)
3)

Proceso relacionado:
<i>Indicación del nombre del proceso del que se deriva el procedimiento.</i>

Elaborado por:	<i>Firma del servidor que elabora el documento</i>	Revisado por:	<i>Firma del servidor de la unidad de organización responsable de modernización</i>	Aprobado por:	<i>Firma del dueño del proceso</i>
----------------	--	---------------	---	---------------	------------------------------------

**Nota:** El diagrama de flujo no es obligatorio para el procedimiento y puede o no ser el mismo diagrama del proceso vinculado.

\_\_\_\_\_  
**Dueño del Proceso**  
**(Nombre y cargo)**

\_\_\_\_\_  
**Firma**

