



DIRECTIVA GENERAL N°001-2024-INIA-GG

**“DIRECTIVA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL
INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACION AGRARIA – INIA”**

RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN:		Resolución de Gerencia General N°004-2024-INIA-GG
Versión	N° Páginas:	Fecha de Aprobación:
1.0	40 páginas	15 de enero de 2024

DIRECTIVA GENERAL N°001-2024-INIA-GG

DIRECTIVA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN AGRARIA – INIA

Formulado por: La Unidad de Planeamiento y Racionalización de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto

I. OBJETIVO

Establecer las normas y procedimientos que orienten y faciliten la implementación de la Gestión por Procesos en las Unidades Orgánicas y Órganos del Instituto Nacional de Innovación Agraria – INIA, en el marco de la Modernización de la Gestión del Estado, con el fin de estandarizar y alinear los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos institucionales.

II. FINALIDAD

Uniformizar los criterios que permitan regular la determinación, seguimiento, medición, análisis y mejora de los procesos que ejecutan las unidades organizacionales del Instituto Nacional de Innovación Agraria – INIA, en el marco de sus competencias y funciones establecidas, contribuyendo al cumplimiento de resultados y a la mejora en la calidad de los servicios que se brinda a la ciudadanía.

III. BASE LEGAL

- 3.1. Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión Pública del Estado y sus modificatorias.
- 3.2. Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- 3.3. Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado y sus modificatorias.
- 3.4. Decreto Supremo N° 010-2014-MINAGRI, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del INIA, modificado por Decreto Supremo N° 004-2018-MINAGRI
- 3.5. Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
- 3.6. Decreto Supremo N° 004-2019-JUS, Decreto Supremo que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General.
- 3.7. Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030.
- 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.
- 3.9. Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2019-PCM-SGP, que aprueba los Lineamientos “Principios de actuación para la modernización de la gestión pública”.
- 3.10. Resolución de Gerencia General N° 0035-2020-INIA-GG, que aprueba la Directiva General N° 0006-2020-INIA-GG, denominada “Directiva para normar la elaboración, propuesta, aprobación, modificación y derogación de Documentos Normativos del Instituto Nacional de Innovación Agraria – INIA”.

IV. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en la presente Directiva son de aplicación obligatoria para todos los órganos y unidades orgánicas del Pliego 163 del Instituto Nacional de Innovación Agraria – INIA.

V. DISPOSICIONES GENERALES

5.1. DEFINICIONES:

- 5.1.1. **Actividades:** Es el 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.
- 5.1.2. **Caracterización de proceso:** Identificación de los elementos que forman parte de un proceso, los cuales son: Objetivo del proceso, órgano dueño del proceso, elementos de entrada, actividades, productos, persona que recibe el producto, recursos, controles e indicador de desempeño.
- 5.1.3. **Elemento de entrada:** Necesidades y expectativas de las personas que reciben el producto, las cuales ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) o intangibles (información).
- 5.1.4. **Diagrama de proceso:** Representación gráfica que contiene la descripción de la secuencia lógica e interacción de las actividades que conforman el proceso, con el detalle de los roles que intervienen en el mismo, los elementos de entrada, los productos y los receptores de los productos. Los roles a considerar en el diagrama de proceso pueden ser referidos a Unidades de organización, o a nivel de puestos.
- 5.1.5. **Dueño del proceso:** Unidad de organización del INIA que tiene la responsabilidad definida para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar el resultado previsto.
- 5.1.6. **Elemento del Proceso:** Los principales elementos de los procesos son:
- a) **Entradas:** Insumos necesarios para llevar a cabo las actividades del proceso (recursos materiales, humanos, información, etc.).
 - b) **Proveedor:** Persona o entidad que proporciona un bien o servicio al proceso. Puede ser un proveedor interno o externo a la entidad.
 - c) **Actividades:** Son las acciones secuenciales que se ejecutan en el proceso.
 - d) **Salida o producto:** son los resultados del proceso, pudiendo ser bienes, servicios, materiales, información, documentos, etc.
 - e) **Destinatario del Producto:** es el receptor final del producto, pudiendo ser una persona, una organización, una entidad.
 - f) **Indicador:** es la medida cualitativa o cuantitativa que permite describir características o comportamientos del proceso, a través de comparaciones periódicas anteriores o metas o compromisos.
 - g) **Controles:** Son las actividades (revisión, inspección, pruebas, entre otros) que están orientadas a verificar el cumplimiento de los requisitos del resultado del proceso.
- 5.1.7. **Equipo por Procesos:** Equipo que se conforma por cada proceso y que, con relación al mismo, se encarga del desarrollo de las tres fases para la implementación de la gestión por procesos (Fase 1: Determinación de procesos, Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos y Fase 3: Mejora de procesos); asimismo, participa en el levantamiento de información y documentación del proceso. Está conformado por el dueño del proceso, un/a representante del dueño del proceso, servidores/as con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeña y un/a facilitador/a metodológico.

- 5.1.8. **Facilitador metodológico:** Servidor/a de la Unidad de Planeamiento y Racionalización con conocimientos técnicos sobre gestión por procesos.
- 5.1.9. **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 la ciudadanía, así como con el logro de los objetivos institucionales. En este marco, los procesos se gestionan como un sistema definido por la red de procesos, sus productos y sus interacciones, creando así un mejor entendimiento de lo que aporta valor a la entidad.
- 5.1.10. **Indicador de desempeño:** Medida cuantitativa o cualitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos a través de su comparación con periodos anteriores o con metas o compromisos. Se asocia con el objetivo del proceso y sirve para la determinación de las metas.
- 5.1.11. **Manual de Procedimientos (MAPRO):** Es un documento de gestión que describe en forma pormenorizada y secuencial las operaciones que se sigue en la ejecución de los procedimientos en cada unidad organizacional de una Entidad. Es un instrumento de información y orientación al personal que interviene directa o indirectamente en la ejecución de los procedimientos.
- 5.1.12. **Mapa de Procesos:** representación gráfica de la interacción de los procesos de la entidad, en la cual se identifican los procesos operativos o misionales, los estratégicos y los de soporte o apoyo.
- 5.1.13. **Niveles de los procesos:** Un proceso puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o bien puede incluir otros procesos que deben ser incluidos en su función. La desagregación de los procesos depende de la complejidad de estos, por lo que pueden tener distintos niveles. Esta jerarquía de procesos tiene la siguiente correspondencia:
- **Proceso Nivel 0:** Grupo de procesos unidos por especialidad, es el nivel más agregado, se le conoce también como Macro proceso.
 - **Proceso Nivel 1:** Primer Nivel de desagregación de un proceso de Nivel 0.
 - **Proceso Nivel 2:** Segundo nivel de desagregación de un Proceso Nivel 0.
 - **Proceso Nivel n:** Último nivel de desagregación de un Proceso Nivel 0. Se describe a través de procedimientos.
- 5.1.14. **Persona que recibe el producto:** Receptor final del producto, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, otros procesos, entre otros; puede recibir, de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otros.
- 5.1.15. **Procedimiento:** Descripción documentada de cómo deben ejecutarse las actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad, permitiendo de esta manera una operación coherente. Si bien podrían tener equivalencia, los procedimientos tal como se conceptualizan en este punto no necesariamente son los procedimientos administrativos señalados en el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- 5.1.16. **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios, luego de la asignación de recursos.

- 5.1.17. **Producto:** Resultado de un proceso, entendido como los bienes y/o 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.
- 5.1.18. **Representante del dueño del proceso:** Servidor/a designado por el dueño del proceso, perteneciente a la unidad de organización dueño del proceso y que forma parte del equipo por procesos.
- 5.1.19. **Servidor/a con conocimientos técnicos de los procesos:** Participante que se desempeña dentro de los procesos y que cuentan con conocimientos técnicos de los mismos.
- 5.1.20. **Unidad de organización:** Conjunto de unidades agrupadas por el nivel organizacional al interior de una entidad. Ejemplo:

Unidad de organización	Nivel organizacional
Órgano	Primer y segundo nivel
Unidad orgánica	Tercer nivel

5.2. TIPOS DE PROCESOS:

- 5.2.1. **Operativos o misionales:** son los que se encargan de elaborar los productos (bienes y servicios) previstos por la entidad, por lo que tiene una relación directa con las personas que lo reciben. Asimismo, incorporan los requisitos y necesidades del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios; y son encargados de lograr la satisfacción del mismo.
- 5.2.2. **Estratégicos:** Son los que definen las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas de la entidad, que aseguran la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento y que incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad.
- 5.2.3. **De soporte o apoyo:** son los que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la entidad. Los procesos de apoyo o soporte consideran las actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos o misionales.

5.3. RESPECTO A LA GESTIÓN POR PROCESOS

- 5.3.1. La Gestión por Procesos está compuesta por las siguientes fases:
- Fase 1: Determinación de procesos.
 - Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos.
 - Fase 3: Mejora de procesos.
- 5.3.2. El Mapa del Proceso se elabora o modifica en los siguientes casos:
- Por modificación en la estructura orgánica del INIA.
 - Como consecuencia de la revisión, mejora continua o simplificación de los procesos.
 - Cuando se aprueben o modifiquen disposiciones normativas que afecten la ejecución del proceso establecido.

- 5.3.3. El dueño del proceso se identifica en base a los procesos de nivel 0 del Mapa de Procesos del INIA, de acuerdo con el ámbito de su competencia funcional o según designación expresa del órgano competente.
- 5.3.4. La definición del proceso debe contribuir al logro de los objetivos del INIA. Por cada proceso identificado, se conforma un equipo encargado de su determinación y/o implementación; esta conformación no implica la emisión de un documento formal para su funcionamiento.
- 5.3.5. La firma de los documentos se realiza a través de la firma manuscrita o digital, empleando la firma visto bueno o firma principal, según corresponda.
- 5.3.6. La elaboración de procedimientos a través de los cuales se documentan los procesos de la entidad, se realiza cuando se cumpla con alguno de los siguientes criterios:
- a) El proceso vinculado, involucre servidores con competencias diversas.
 - b) El proceso vinculado, represente una alta carga de trabajo operativa.
 - c) El proceso vinculado no cuente con un nivel de tecnificación o automatización.
 - d) El personal involucrado en el proceso relacionado no cuente con las competencias técnicas suficientes como para ejecutar las actividades siguiendo instrucciones no documentadas del Dueño del Proceso.
 - e) El proceso vinculado se ejecute por personal con alta rotación.
- 5.3.7. El MAPRO es aprobado por el/la Gerente/a General del INIA y debe mantenerse actualizado por medio de revisiones anuales que permitan evaluar y modificar, de acuerdo a las disposiciones vertidas en la presente Directiva.

5.4. DE LA CONFORMACIÓN Y ROLES DEL EQUIPO POR PROCESO

- 5.4.1. La Unidad de Planeamiento y Racionalización convoca la conformación de un Equipo por Proceso por cada proceso de la entidad, el cual está conformado por el dueño del proceso, representante dueño del proceso, servidores/as con conocimientos técnicos de los procesos y un facilitador metodológico.
- 5.4.2. La Unidad de Planeamiento y Racionalización, a través de memorando o correo electrónico, comunica al dueño del proceso, los datos de la persona encargada de ser el facilitador metodológico miembro del equipo por proceso.
- 5.4.3. El dueño del proceso comunica a la Unidad de Planeamiento y Racionalización el/la servidor/a representante del dueño del proceso y los servidores con conocimientos técnicos, a través de memorando o correo electrónico.
- 5.4.4. El Equipo por Proceso tiene los siguientes roles:
- a) Dueño del proceso:**
 - Facilitar o asegurar la disponibilidad de los recursos para la aplicación de las disposiciones contenidas en la Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública (en adelante, Norma Técnica), en los procesos a su cargo.
 - Resolver los casos de controversia que se puedan generar en el marco de lo establecido en la Norma Técnica.
 - Revisar, validar y firmar los documentos de caracterización de los procesos bajo su responsabilidad y que será elevada a la Gerencia General del INIA para su aprobación.

b) Representante del dueño del proceso:

- Consolidar las sugerencias y observaciones de los participantes del equipo por proceso.
- Resolver, de corresponder, o trasladar al dueño del proceso los casos de controversia que se puedan generar en el marco de lo establecido en la Norma Técnica.
- Participar en la elaboración y presentar la documentación producida al dueño del proceso para su revisión.
- Realizar el seguimiento de los acuerdos de las reuniones.

c) Servidor/a con conocimiento técnico de los procesos:

- Proporcionar información relevante de los procesos en los que se desempeña, de acuerdo a lo requerido.
- Elaborar la documentación (mapas, fichas técnicas, diagrama de proceso, entre otros).

d) Facilitador metodológico:

- Conducir, orientar y brindar asistencia técnica al equipo por proceso.
- Revisar y dar conformidad sobre los aspectos técnicos contenidos en la Norma Técnica.
- Definir en coordinación con el representante del Dueño del proceso, la codificación de los procesos y procedimientos.

5.5. RESPECTO A LOS DOCUMENTOS TÉCNICOS DEFINIDOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

5.5.1. Son documentos técnicos definidos para la implementación de la Gestión por Procesos los siguientes:

a) Mapa de Procesos: Documento que contiene la representación gráfica de los procesos a nivel 0 y el Inventario de procesos clasificados en estratégicos, operativos y de soporte o apoyo, según los niveles de desagregación definidos.

Incluye la caracterización de los procesos mediante las Ficha Técnica de Procesos (Anexo N° 06) y Diagramas de Procesos, de corresponder.

b) Manual de Procedimientos: Conjunto de procedimientos que permiten documentar los procesos definidos en el Mapa de Proceso de la entidad.

Los procedimientos tienen las siguientes características:

- i. Cumplir con alguno de los criterios definidos en el numeral 5.3.6 de la presente Directiva.
- ii. Contar con la información completa, clara y concisa
- iii. Contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales y con el propósito de la entidad (visión y misión)

Los procedimientos se elaboran de acuerdo a la estructura definida en la Ficha de Procedimiento (Anexo N° 10) de la presente Directiva, la cual contiene como mínimo la siguiente información:

- a. Nombre del procedimiento
- b. Objetivo del procedimiento
- c. Alcance del procedimiento

- d. Base normativa
- e. Responsable del procedimiento
- f. Procesos relacionados
- g. Siglas y definiciones utilizadas en el procedimiento
- h. Requisitos para iniciar el procedimiento
- i. Actividades del procedimiento
- j. Documentos que se generan
- k. Diagrama del proceso
- l. Control de Cambios
- m. Responsables de su elaboración, revisión y aprobación

5.6. RESPECTO A LOS DOCUMENTOS TÉCNICOS DEFINIDOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

- 5.6.1. Los procedimientos deben guardar coherencia con la normativa que regula la materia y los instrumentos de gestión interna (Reglamento de Organización y Funciones - ROF, directivas, entre otros) que regulan el accionar del órgano o unidad orgánica.
- 5.6.2. El MAPRO no lleva versión, el control de versiones de cada procedimiento se realiza a través de la Lista de procesos y procedimientos; y, el control de cambios de los procedimientos se realiza mediante la Ficha de Procedimiento (Anexo N° 10).
- 5.6.3. Los procedimientos deben ser precisos, sencillos y de fácil comprensión. Cada procedimiento es documentado a través de su ficha de procedimiento, debiendo mantener su respectiva versión y numeración de página independiente.

VI. MECÁNICA OPERATIVA

6.1. DE LA ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS

6.1.1. Fase 1: Determinación de procesos

- 6.1.1.1. La Unidad de Planeamiento y Racionalización analiza el marco normativo institucional, las políticas, estrategias, planes, así como otros documentos de gestión institucional; identifica los productos o servicios brindados, así como las personas que los reciben, elabora el esquema gráfico de los procesos de Nivel 0 e identifica a los Dueños de los Procesos.
- 6.1.1.2. La Unidad de Planeamiento y Racionalización solicita a las unidades organizacionales, como Dueños de Procesos Nivel 0, la conformación de los Equipos por Procesos.
- 6.1.1.3. El Dueño de Proceso designa a su representante y a los servidores que forman parte del Equipo por proceso.
- 6.1.1.4. El Equipo por Proceso identifica y caracteriza los procesos nivel 0, mediante la ejecución de las siguientes actividades:
 - a) Identifica los productos (bienes y/o servicios) que brinda el INIA, así como sus destinatarios, utilizando la Matriz clientes – bienes y/o servicios, según el Anexo N° 04.
 - b) Define los procesos, los clasifica y elabora el inventario de procesos según el Anexo N° 05.

- c) Identifica los elementos que forman parte de los procesos, incluyendo la definición del Dueño del Proceso y elabora sus Fichas Técnicas de Procesos, según el Anexo N° 06.
 - d) Define los indicadores de los procesos y selecciona aquellos sobre los cuales se realizará el seguimiento y medición de su desempeño, la cual se incluye en la Ficha Técnica de Proceso.
- 6.1.1.5. El dueño del proceso revisa y valida la documentación de la caracterización del proceso nivel 0 de su responsabilidad, y lo remite a la Unidad de Planeamiento y Racionalización de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto para su opinión. Dichos documentos son:
 - a) La Matriz clientes – bienes y/o servicios (Anexo N° 04)
 - b) El inventario de procesos (Anexo N° 5)
 - c) Las Fichas Técnicas de Procesos (Anexo N° 06)
- 6.1.1.6. La Unidad de Planeamiento y Racionalización realiza lo siguiente:
 - a) Recopila los documentos de caracterización de los procesos nivel 0 de la entidad y los consolida.
 - b) Determina la secuencia e interacción de los procesos, mediante un diagrama de bloques.
 - c) Elabora el proyecto de Mapa de Proceso (Anexo N° 08).
 - d) Elabora el informe sustentatorio y el proyecto de dispositivo legal de aprobación.
- 6.1.1.7. La Unidad de Planeamiento y Racionalización remite el Mapa de Proceso, el informe sustentatorio y el proyecto de dispositivo legal de aprobación a la Oficina de Asesoría Jurídica, para continuar con el trámite correspondiente.
- 6.1.1.8. La Oficina de Asesoría Jurídica elabora su Informe y lo remite adjuntando el Proyecto de Mapa de Proceso y el dispositivo legal de aprobación a la/el Gerente General del INIA, para su aprobación, según corresponda.
- 6.1.1.9. El/la Gerente/a General del INIA aprueba el Mapa de Proceso y dispone que la Unidad de Trámite Documentario efectúe la difusión y publicación, debiendo publicar la versión digital del Mapa de Proceso en la Plataforma Digital Única del Estado Peruano para la Orientación al Ciudadano y en la sede digital del INIA.

6.1.2. Fase 2: Seguimiento, Medición y Análisis de Procesos:

- 6.1.2.1. El Dueño del Proceso, en coordinación con el Equipo por Procesos, elabora la Ficha de Indicador (Proceso Nivel 0), según el Anexo N° 07, basándose en los indicadores definidos en las Fichas Técnicas de Procesos y lo remite a la Unidad de Planeamiento y Racionalización de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, para su revisión y validación.
- 6.1.2.2. La Unidad de Planeamiento y Racionalización de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto revisa la propuesta de Ficha de Indicador, emite opinión técnica sobre las mismas y recomienda medición de los procesos.
- 6.1.2.3. El Dueño del Proceso, en coordinación con el Equipo por Procesos recolecta, procesa y analiza los datos obtenidos de la medición de los procesos y sus indicadores, con lo que elabora trimestralmente los reportes de seguimiento y medición de procesos (Anexo N° 09). Asimismo, lo remite a la Unidad de

Planeamiento y Racionalización de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, dentro de los quince (15) días hábiles de terminado el trimestre.

- 6.1.2.4. La Unidad de Planeamiento y Racionalización de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto informa de manera semestral a la/el Gerente General del INIA el cumplimiento de la medición de los procesos a través de sus indicadores.

6.1.3. Fase 3: Mejora de procesos

- 6.1.3.1. Como resultado de la medición del proceso (según lo desarrollado en la Fase 2), la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, a través de la Unidad de Planeamiento y Racionalización coordina con el Dueño del Proceso la identificación de brechas para el cumplimiento de metas, de las cuales se desprenden los potenciales problemas a resolver en los procesos.
- 6.1.3.2. El Dueño del Proceso, en coordinación con el Equipo por Procesos, identifica y selecciona aquellos problemas cuya solución tenga impacto importante en la gestión de la entidad, validando los problemas seleccionados previamente. Conformando los siguientes criterios:
- a) El logro de los objetivos estratégicos institucionales
 - b) La satisfacción de las personas
 - c) La tecnificación de los procesos
 - d) La productividad de los servidores
 - e) El clima laboral
 - f) Los flujos de trabajo de los sistemas administrativos
 - g) La eficacia del uso de los recursos
 - h) La transparencia de los procesos
 - i) La forma de organizarse
- 6.1.3.3. El equipo por procesos analiza e identifica las causas que dan origen a los problemas seleccionados, propone soluciones o mejoras al proceso que sean factibles de implementar y que permitan eliminar o minimizar la causa raíz de los problemas seleccionados.

La factibilidad de la implementación está en función de criterios, tales como:

- a) Apoyo de la Alta Dirección
 - b) Impacto sobre la causa seleccionada
 - c) Costo que representa su aplicación
 - d) Tiempo que tomará su desarrollo
 - e) Disponibilidad de recursos
 - f) Autonomía del Equipo por procesos y del Dueño del Proceso.
- 6.1.3.4. El Equipo por procesos elabora la propuesta de Plan de Mejoras del Proceso, el cual es remitido al Dueño del Proceso para validación y aprobación.
- 6.1.3.5. Con la aprobación del Plan de mejoras del proceso, el Equipo por Procesos ejecuta el Plan de mejoras del proceso e informa al Dueño del Proceso el grado de avance en la implementación de las mejoras ejecutadas hasta su culminación, evalúa la necesidad de actualizar las Fichas Técnicas de Procesos (Anexo N° 06), Ficha de Indicador (Anexo N° 07) y los respectivos diagramas de procesos, informando a la Unidad de Planeamiento y Racionalización.

6.2. ELABORACIÓN, APROBACIÓN Y MODIFICACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS - MAPRO

6.2.1. Elaboración y Aprobación

6.2.1.1. El Dueño del Proceso, en coordinación con el Equipo de procesos, elabora las Fichas de Procesos (Anexo N° 06) de los siguientes niveles (1,2,3...,n, según corresponda) y sus respectivas Fichas de Procedimientos (Anexo N° 10), debiendo considerar la siguiente estructura:

- a) Carátula del MAPRO (Anexo N° 11).
- b) Fichas Técnica de Procesos (Anexo N° 06)
- c) Ficha de indicador de desempeño (Formato de Ficha de Indicador de Desempeño - Anexo N° 07).
- d) Ficha de procedimiento (Formato de Ficha de Procedimiento - Anexo N° 10).
- e) Diagrama de proceso, a nivel de actividades (Modelo de diagrama de Flujo), a nivel actividades
- f) Formatos aplicables, de corresponder.

6.2.1.2. Los procedimientos se elaboran de acuerdo con la estructura definida en la Ficha de Procedimiento (Anexo N° 10) de la presente Directiva, la cual contiene como mínimo la siguiente información:

- a) Nombre del procedimiento
- b) Objetivo del procedimiento
- c) Alcance del procedimiento
- d) Base normativa
- e) Responsable del procedimiento
- f) Procesos relacionados
- g) Siglas y definiciones utilizadas en el procedimiento
- h) Requisitos para iniciar el procedimiento
- i) Actividades del procedimiento
- j) Documentos que se generan
- k) Diagrama del procedimiento

Las Fichas de procedimiento se desarrollan en el tipo de letra Arial, tamaño 10, interlineado sencillo y preferentemente en formato A4.

6.2.1.3. Asimismo, el dueño del proceso elabora el informe de sustento y lo remite a la Unidad de Planeamiento y Racionalización de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, para opinión y consolidación, el cual deberá contener lo siguiente:

- a) Proyecto de MAPRO firmado.
- b) Informe que sustente la propuesta presentada, el cual debe indicar: la competencia funcional de la unidad de organización a su cargo para proponer el proyecto de MAPRO de un proceso determinado, su alineamiento con el Mapa de procesos del INIA, su contribución a la mejora de la gestión institucional, y la necesidad de documentar un procedimiento, en función de la presente directiva.
- c) Proyecto de Resolución de Gerencia General que aprueba el MAPRO, visado.

6.2.1.4. La Unidad de Planeamiento y Racionalización evalúa la viabilidad técnica del proyecto de MAPRO y emite opinión técnica dentro de los primeros siete (07) días hábiles posteriores a la recepción del expediente. Dicho informe debe precisar lo siguiente:

- a) Indicar que el órgano proponente del proyecto de MAPRO, es el órgano dueño del proceso que se pretende regular.
 - b) Verificar la contribución del documento de gestión interna en la mejora de la eficacia y eficiencia de la gestión institucional, asegurando que no exista duplicidad o superposición de competencias, funciones y atribuciones.
 - c) Identificar que el proyecto norme un proceso desde su inicio (recepción de la solicitud o requerimiento) hasta la entrega del producto (resultado del proceso) a la persona que recibe el producto.
 - d) Señalar que el proyecto cumple con lo establecido en la presente directiva, emitiendo opinión favorable para la continuación del trámite de aprobación.
- 6.2.1.5. En caso el proyecto de MAPRO contravenga las disposiciones de la presente directiva, la Unidad de Planeamiento y Racionalización devuelve el expediente, con el sustento respectivo, al dueño del proceso, dentro de los siete (7) días hábiles posteriores a la recepción del expediente. Caso contrario, la Unidad de Planeamiento y Racionalización procede con la remisión del expediente administrativo junto con el informe con opinión favorable a la Oficina de Asesoría Jurídica, para continuar con el trámite de aprobación correspondiente.
- 6.2.1.6. La Oficina de Asesoría Jurídica revisa el proyecto de MAPRO, el informe del Dueño del Proceso y el Informe de la Unidad de Planeamiento y Racionalización. De encontrarlo conforme, emitirá su informe de opinión favorable sobre la evaluación realizada a la viabilidad legal del proyecto de MAPRO y se pronunciará expresamente sobre la legalidad de las disposiciones contenidas en el citado proyecto.
- 6.2.1.7. De verificar que el proyecto de MAPRO contraviene el ordenamiento jurídico vigente, la Oficina de Asesoría Jurídica devuelve el expediente al órgano dueño del proceso con copia a la Unidad de Planeamiento y Racionalización, con el sustento del caso, dentro de los siete (7) días hábiles posteriores a la recepción del informe de la Unidad de Planeamiento y Racionalización. Caso contrario, el informe legal es remitido a la Gerencia General, dentro de los siete (7) días hábiles posteriores a la recepción del informe de la Unidad de Planeamiento y Racionalización, junto con los siguientes documentos:
- a. Proyecto de MAPRO firmado por el dueño del proceso, la Unidad de Planeamiento y Racionalización y la Oficina de Asesoría Jurídica.
 - b. Proyecto de Resolución de Gerencia General que aprueba el MAPRO visado por el dueño del proceso, la Unidad de Planeamiento y Racionalización y la Oficina de Asesoría Jurídica.
 - c. Informe del dueño del proceso (unidad de organización).
 - d. Informe de la Unidad de Planeamiento y Racionalización.
- 6.2.1.8. La Gerencia General en base a las opiniones técnicas y jurídica emite la Resolución de Gerencia General que aprueba el MAPRO.
- 6.2.1.9. Una vez aprobado el MAPRO, la Unidad de Imagen Institucional realiza las coordinaciones necesarias para la difusión del documento a través del Portal de Transparencia Estándar, asegurando que la misma se publique dentro del plazo de tres (3) días hábiles posteriores a su aprobación. Asimismo, la Unidad de Trámite Documentario comunica la aprobación del mismo al personal del INIA, mediante los mecanismos dispuestos para tal fin.
- 6.2.1.10. Todos los MAPRO aprobados por el INIA son custodiados y archivados por la Unidad de Planeamiento y Racionalización.

6.3. De la implementación del MAPRO

- 6.3.1. El dueño del proceso dispone la realización de las capacitaciones, u otras actividades que considere pertinentes, dirigidas a los/las servidores/as involucrados/as en el proceso o que por sus funciones guarden relación con el mismo, con la finalidad de asegurar la adecuada implementación del MAPRO. Estas acciones deben efectuarse dentro de los treinta (30) días calendario de aprobado el documento.
- 6.3.2. El dueño del proceso debe comunicar mediante correo electrónico, a la Unidad de Planeamiento y Racionalización, las actividades referidas en el numeral anterior y remitir el cronograma y plan de capacitación.
- 6.3.3. La Unidad de Planeamiento y Racionalización debe realizar las acciones conducentes a verificar que los procedimientos establecidos en el MAPRO son implementados.

6.4. De la actualización y/o modificación del MAPRO

- 6.4.1. Para la actualización y/o modificación del MAPRO, el Dueño del Proceso en coordinación con el Equipo por Procesos elabora las modificaciones a las Fichas de Procedimiento (Anexo N° 10) como consecuencia de algún cambio o mejora en el proceso o en la forma en la cual se desarrollan sus actividades, conforme a los siguientes casos:
 - a) Aprobación o modificación de disposiciones normativas que afecten el desarrollo de los procesos.
 - b) Cambios en la estructura organizacional y funcional del INIA.
 - c) Implementación de mejoras en los procedimientos que afecten el desarrollo de los procesos.
 - d) Cambios tecnológicos o de sistemas que afecten los procedimientos.
 - e) Revisión anual del contenido del MAPRO.
 - f) Otros casos que amerite la actualización, debidamente sustentados.
- 6.4.2. El Dueño del Proceso elabora el informe sustentatorio y lo remite a la Unidad de Planeamiento y Racionalización de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto para la opinión técnica correspondiente, continuando con el procedimiento establecido en los numeral 6.2 de la presente directiva, a fin de proceder con su modificación. Asimismo, se incorpora la descripción de las modificaciones en la sección de control de cambios de la ficha de procedimiento y modificando su respectiva versión.
- 6.4.3. La aprobación de la actualización del MAPRO se realiza mediante Resolución de Gerencia General.

VII. RESPONSABILIDAD

- 7.1. El/la Gerente/a General es responsable de conducir la implementación de la Gestión por Procesos y de aprobar los proyectos de MAPRO que elaboren las unidades organizacionales.
- 7.2. El/la Director/a General de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y el/a Director/a de la Unidad de Planeamiento y Racionalización son responsables de:

- a) Velar por el cumplimiento de lo dispuesto en la presente Directiva; así como de conducir, orientar y brindar asistencia técnica en materia de Gestión por Procesos.
- b) Mantener las relaciones técnico – funcionales con la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros
- c) Proponer a los Dueños de los Procesos de Nivel 0
- d) Solicitar a las unidades organizacionales del INIA, la conformación de los equipos por procesos.
- e) Coordinar con todos los Dueños de los Procesos de nivel 0, el desarrollo de la determinación de procesos y procedimientos.
- f) Promover la elaboración y actualización de los MAPRO del INIA, por parte de los Dueños de los Procesos de nivel 0 y de los equipos por procesos.
- g) Realizar acciones de seguimiento, revisión y promoción de las acciones de mejora de los procesos INIA, tal cual lo indica la presente Directiva.
- h) Brindar asistencia técnica a las unidades organizaciones del INIA para la implementación de la presente Directiva.
- i) Asesorar en la materia de Gestión por Procesos.

7.3. Los/as Directores/as Generales o Directores/as (Dueño del Proceso) son responsables, respectivamente, de:

- a) Designar formalmente al Equipo por procesos y a su representante, a fin de que se realice la determinación de los procesos y procedimientos de su competencia.
- b) Promover la elaboración de las Fichas Técnicas de Proceso y Fichas de Procedimientos por parte del Equipo por procesos a su cargo.
- c) Revisar y validar las Fichas Técnicas de procesos y Fichas de Procedimientos elaborados por los equipos por procesos, que se encuentran a su cargo.
- d) Garantizar el seguimiento y medición de los procesos y la determinación e implementación de propuestas de mejora, a fin de hacer más eficientes los procesos a su cargo.
- e) Difundir y asegurar la ejecución de sus procesos según lo establecido en el Mapa de Procesos y Fichas de Procedimientos aprobados, así como capacitar a los servidores involucrados en la ejecución de sus procesos.
- f) Gestionar la disponibilidad de recursos para implementar la Gestión por Procesos de aquellos que están a su cargo, así como resolver los casos de controversia en la determinación, medición y mejora de sus procesos, de presentarse.

7.4. El/la Director/a de la Oficina de Asesoría Jurídica es responsable de emitir opinión legal sobre los proyectos de MAPRO en el ámbito de su competencia.

VIII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

- 8.1. El modelado de los procesos de la entidad, se deben realizar en base a la diagramación de procesos, que permite visualizar y optimizar los procesos, generando eficiencia a través de un lenguaje sencillo y determinando los pasos de trabajo de manera consistente, siendo fácilmente comprensible para todos los intervinientes en el proceso.
- 8.2. Los documentos de gestión interna, que establecen procesos o procedimientos de la entidad y que hayan sido aprobados con anterioridad, deben ser revisados y de ser el caso, adecuados, en forma progresiva, a las disposiciones establecidas en la presente directiva.

IX. FLUJOGRAMA

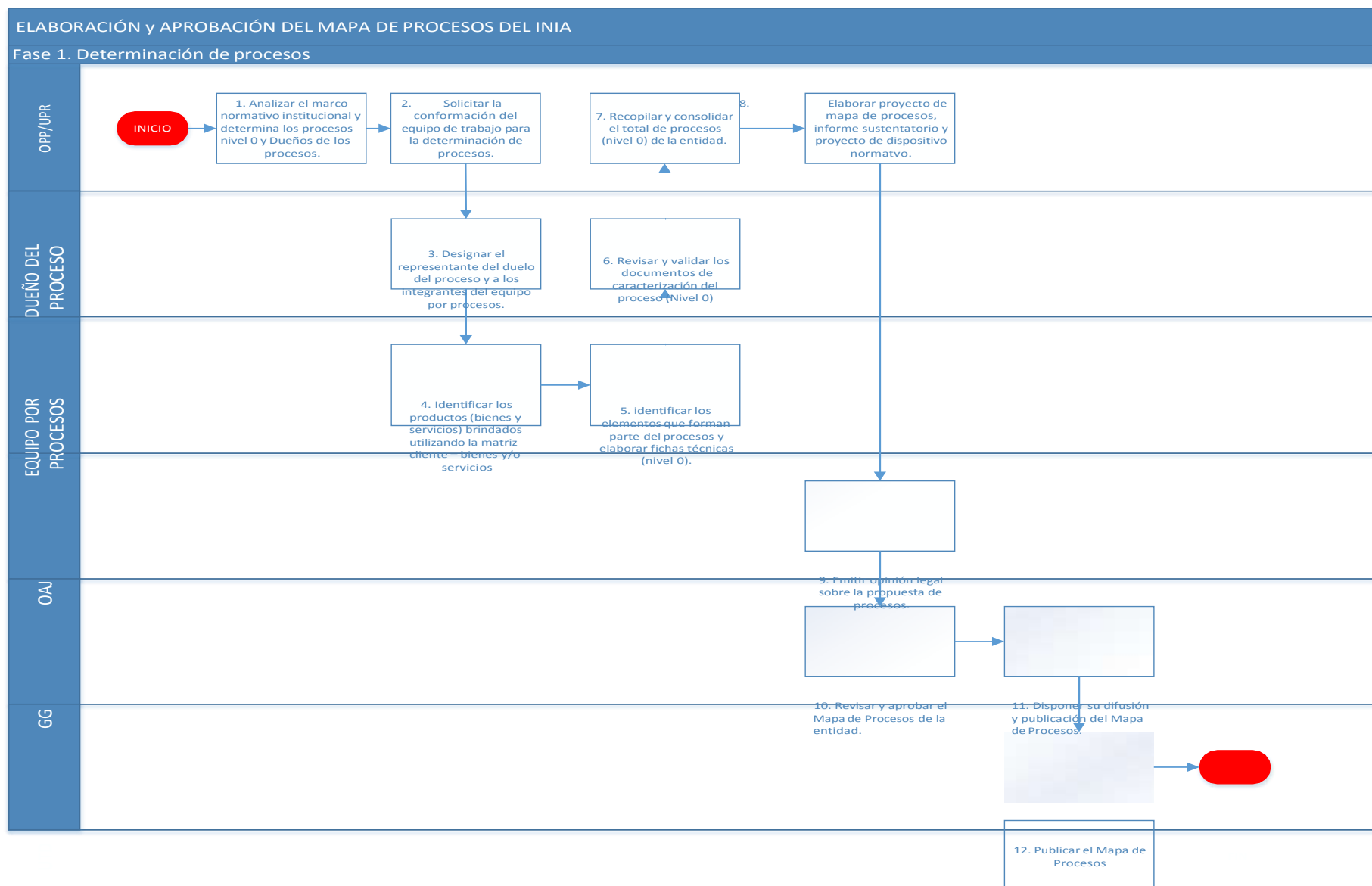
Señalado en los Anexos N° 1, N° 2 y N° 3.

X. ANEXOS

- 10.1. Anexo N° 01: Flujograma de elaboración y aprobación del Mapa de Procesos del INIA (Fase 1)
- 10.2. Anexo N° 02: Flujograma para el seguimiento, medición, análisis y mejora de procesos (Fases 2 y 3)
- 10.3. Anexo N° 03: Flujograma para la elaboración y aprobación de los Manuales de Procedimientos.
- 10.4. Anexo N° 04: Matriz Clientes – bienes y/ Servicios
- 10.5. Anexo N° 05: Inventario de Procesos
- 10.6. Anexo N° 06 Ficha Técnica del Procesos
- 10.7. Anexo N° 07: Ficha de Indicador
- 10.8. Anexo N° 08: Esquema del mapa de procesos
- 10.9. Anexo N° 09: Reporte de Seguimiento y medición de procesos
- 10.10. Anexo N° 10: Ficha de procedimiento.
- 10.11. Anexo N° 11: Esquema del Manual de Procedimientos (MAPRO)
- 10.12. Anexo N° 12: Modelo de Diagrama de Flujo

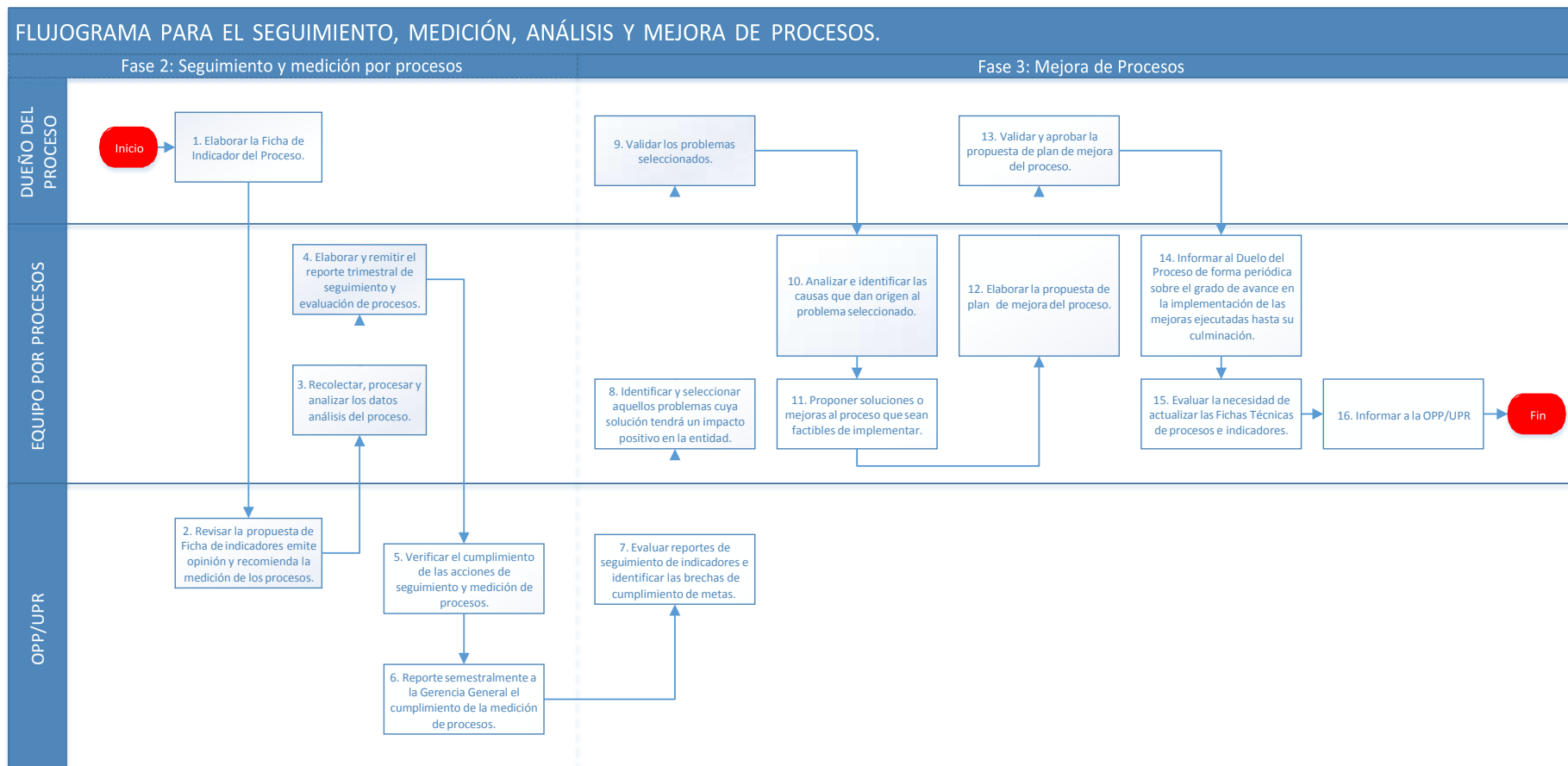
ANEXO N° 01

FLUJOGRAMA DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS DEL INIA

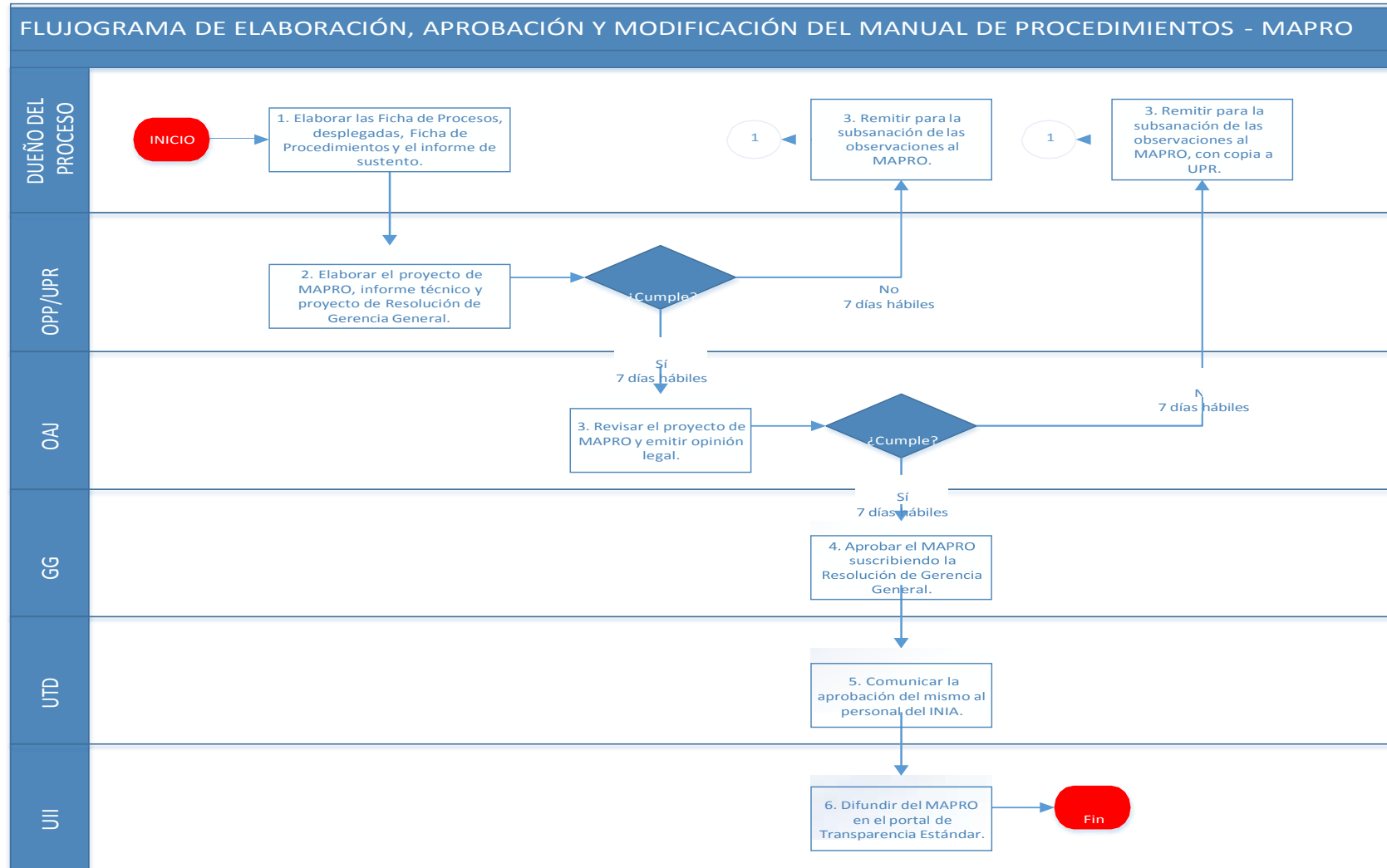


ANEXO N° 02

FLUJOGRAMA PARA EL SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA DE PROCESOS (FASES 2 Y 3)



ANEXO N° 03 FLUJOGRAMA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



ANEXO N° 04
MATRIZ CLIENTES – BIENES Y/ SERVICIOS

PROCESO : Se registra el nombre del proceso

ÓRGANO : Se registra el nombre del órgano de segundo nivel organizacional que es responsable del proceso)

UNIDAD ORGÁNICA: (Se registra el nombre del órgano del tercer nivel organizacional)

FECHA : (Se registra la fecha de aprobación del a Matriz – Bienes y Servicios.

CLIENTES ¹		BIENES Y/O SERVICIOS ²			
		Bien y/o servicio 1	Bien y/o servicio 2	Bien y/o servicio 3	Bien y/o servicio n
Cliente Interno	Cliente 1				
	Cliente 2				
	Cliente 3				
	-				
Cliente Externo	Cliente 1				
	Cliente 2				
	Cliente 3				
	-				

¹ Se registra al usuario del bien o servicio identificado, pueden ser clientes internos y externos.

² Se registran los productos que generan el órgano, unidad orgánica o unidad funcional para satisfacer las necesidades de los usuarios (internos y externos) y son resultados de sus funciones asignadas.

**ANEXO N° 05
INVENTARIO DE PROCESOS**

N°	TIPO DE PROCESO	PROCESO (NIVEL 0)	DUEÑO DEL PROCESO	PRODUCTOS DEL PROCESO (NIVEL 0)

ANEXO N° 06
FICHA TÉCNICA DEL PROCESO

 FICHA TÉCNICA DE PROCESO (NIVEL...)	
Código	Código del macroproceso: Se asigna el código definiendo el tipo de macroprocesos al que pertenece (TP) y el número correlativo que corresponde. TP.XX Tipos de macroprocesos: E. Macroproceso Estratégico M: Macroproceso Misional S: Macroprocesos de Soporte Ejemplo: E.01 (Macroproceso Estratégico N° 01) Código del proceso Nivel 1: Se asigna el código del proceso nivel 1 anteponiendo el número del macroproceso del que procede y el número correlativo del proceso que corresponde. TP.XX.XX Ejemplo: E.01.01
Versión:	Se registra la versión del documento (XX) comenzando en 01
Tipo de proceso	Se define si es un proceso estratégico, operativo o de soporte.
Nombre	Se registra de forma clara y precisa el nombre del proceso, el cual deberá representar las actividades ejecutadas y los productos obtenidos. La denominación de los procesos debe escribirse como una acción (verbo) Sintaxis de redacción: La estructura del nombre del proceso debe contener sustantivo derivado de un verbo que actúa, seguido del sujeto u objeto.
Dueño del Proceso	Es quien tiene la responsabilidad para diseñar, implementar, controlar y mejorar el proceso a su cargo. Se define al órgano o unidad orgánica responsable del proceso.
Objetivo	Es el fin que se pretende alcanzar con la ejecución del proceso.
Alcance	Determinar el ámbito de aplicación del proceso, definiendo el inicio y su fin.

 Instituto Nacional de Innovación Agraria	FICHA TÉCNICA DE PROCESO (NIVEL...)			
Requisitos normativos	Se registran las disposiciones legales y/o reglamentarias que sustentan la ejecución y/o aprobación del proceso.			
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedores	Entradas	Procesos Nivel...	Salida o Producto	Destinatario del producto
Persona o entidad que proporciona un bien o servicio al proceso. Puede ser un proveedor interno o externo a la entidad.	Insumos necesarios para llevar a cabo las actividades del proceso.	Procesos desplegados al siguiente nivel, al macroproceso.	Son los resultados del proceso, pudiendo ser (productos materiales, información, servicios, entre otros.)	Es el receptor final del producto, pudiendo ser una persona, una organización, una entidad.
RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
Controles			Recursos	
Son las actividades (revisión, inspección, pruebas) que están orientadas a verificar el cumplimiento de los requisitos del resultado del proceso.			Son los recursos humanos, materiales, económicos, financieros, tecnológicos, entre otros que son utilizados en el desarrollo del proceso.	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
Formatos/Registros			Indicadores	
Son los documentos o formularios que permiten registrar datos o información referida al proceso.			Se registra el nombre de los indicadores definidos para los procesos.	
RIESGOS IDENTIFICADORES EN EL PROCESO				
Tipo de riesgo			Nombre de Riesgo	
Se define el tipo de riesgo, pudiendo ser: Estratégico, operativos, financiero, de cumplimiento, de corrupción, de tecnología, entre otros.			Se registra el nombre del riesgo identificado.	

Clasificación de tipos de riesgos de procesos:

Riesgo estratégico:

Se asocia con la forma en que se administra la entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoque en asuntos globales relacionadas con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de las políticas y el diseño y conceptualización de la entidad por parte de la Alta Dirección.

Riesgo operativo:

Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición y ejecución de los procesos, en la estructura organizacional, en la desarticulación entre dependencias, entre otros, lo cual condice a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.

Riesgo financiero:

Se relaciona con el manejo de los recursos de la entidad e incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como interacción con las demás dependencias dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda la entidad.

Riesgo de cumplimiento:

Se asociación con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

Riesgo de corrupción:

Posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público para un beneficio privado.

Riesgo de tecnología:

Se asociación con la capacidad e la entidad para que la tecnología disponible satisface sus necesidades actuales y futuras y soporte el cumplimiento de su misión

ANEXO N° 07
FICHA DEL INDICADOR DE DESEMPEÑO

 	FICHA DEL INDICADOR
Proceso:	Se registra el nombre del proceso que al que pertenece el indicador.
Objetivo:	Resultado previsto de la ejecución del proceso.
Nombre del Indicador:	Se registra de forma clara y precisa el nombre del proceso, el nombre del indicador. Sintaxis de la redacción: La denominación de los indicadores por procesos debe contener: Agregación más preposición³ + Sustantivo plural (variable)⁴ +Verbo en participio (acción)⁵ + Complemento circunstancial (de modo, entre otros)⁶ o complemento circunstancial (tiempo, lugar, entre otras)⁷. Ejemplo: Porcentaje de personas capacitadas en el área técnica.
Finalidad del Indicador	Descripción de la finalidad de la medición.
Fórmula	Fórmula de cálculo del indicador.

³ Agregación más proposición:

- Cantidad de ...
- Porcentaje de ...

⁴ Sustantivo plural (variable)

- Personas...
- Cuentas por cobrar...

⁵ Verbo en participio (acción)

- Capacitadas
-recuperadas

⁶ Complemento circunstancial (de modo, etc)

- En el área técnica
- oportunamente.

⁷ Complemento circunstancial (tiempo, lugar, etc)

- ... en el año 2019
-por el departamento de cobranza.

  Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego  Instituto Nacional de Innovación Agraria	FICHA DEL INDICADOR
Unidad de medida:	Unidad de medida del indicador (tiempo, costo, %)
Frecuencia:	Frecuencia de medición del indicador (mensual, bimensual, anual)
Oportunidad de medida:	De acuerdo con la frecuencia, momento en el que se reporta el resultado.
Línea base:	Base de información sobre lo que se monitoreo y compara la meta establecida, cuando no se cuenta con data anterior.
Meta	Fin hacia el que se dirige las acciones.
Fuente de datos:	Origen de la información con la que se construye el indicador.
Responsable:	Es el órgano o unidad orgánica que es responsable de reportar el indicador.

ANEXO N° 08
ESQUEMA DEL MAPA DE PROCESOS

  	MAPA DE PROCESOS	CÓDIGO: MP-OPP/UPR
---	-------------------------	---------------------------

MAPA DE PROCESOS
DEL INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN
AGRARIA

20....



MAPA DE PROCESOS

CÓDIGO: MP-OPP/UPR

Caratula:

Debe contener la siguiente información: Cabecera del documento, el nombre del documento “Mapa de procesos del Instituto Nacional de Innovación Agraria”, logotipo del INIA, versión del documento y año de aprobación.

Codificación:

- La codificación tiene la siguiente lógica:
- Siglas del documento elaborado: MP
- Siglas del órgano responsable de la elaboración del Mapa de procesos: OPP/UPR

Código: MAP-OPP/UPR

Índice:

Es la lista ordenada de títulos y secciones que muestran el contenido del documento, indicando su respectiva ubicación por el número de página en que se encuentra el documento.

I. OBJETIVO

Se establecen los resultados que se pretende alcanzar al contar con un Mapa de Proceso de la entidad.

II. ALCANCE

Establece la cobertura de los procesos incluidos en el Mapa de Proceso y a que órganos, unidades orgánicas, entre otros, se aplica.

III. DEFINICIONES Y TÉRMINOS UTILIZADOS

Son los conceptos o definiciones de los términos utilizados en el documento.

IV. UNIDADES DE ORGANIZACIÓN QUE INTERVIENEN

Se registra la lista de unidades orgánicas del INIA.

V. MATRIZ CLIENTES – BIENES Y/O SERVICIOS (NIVEL 0)

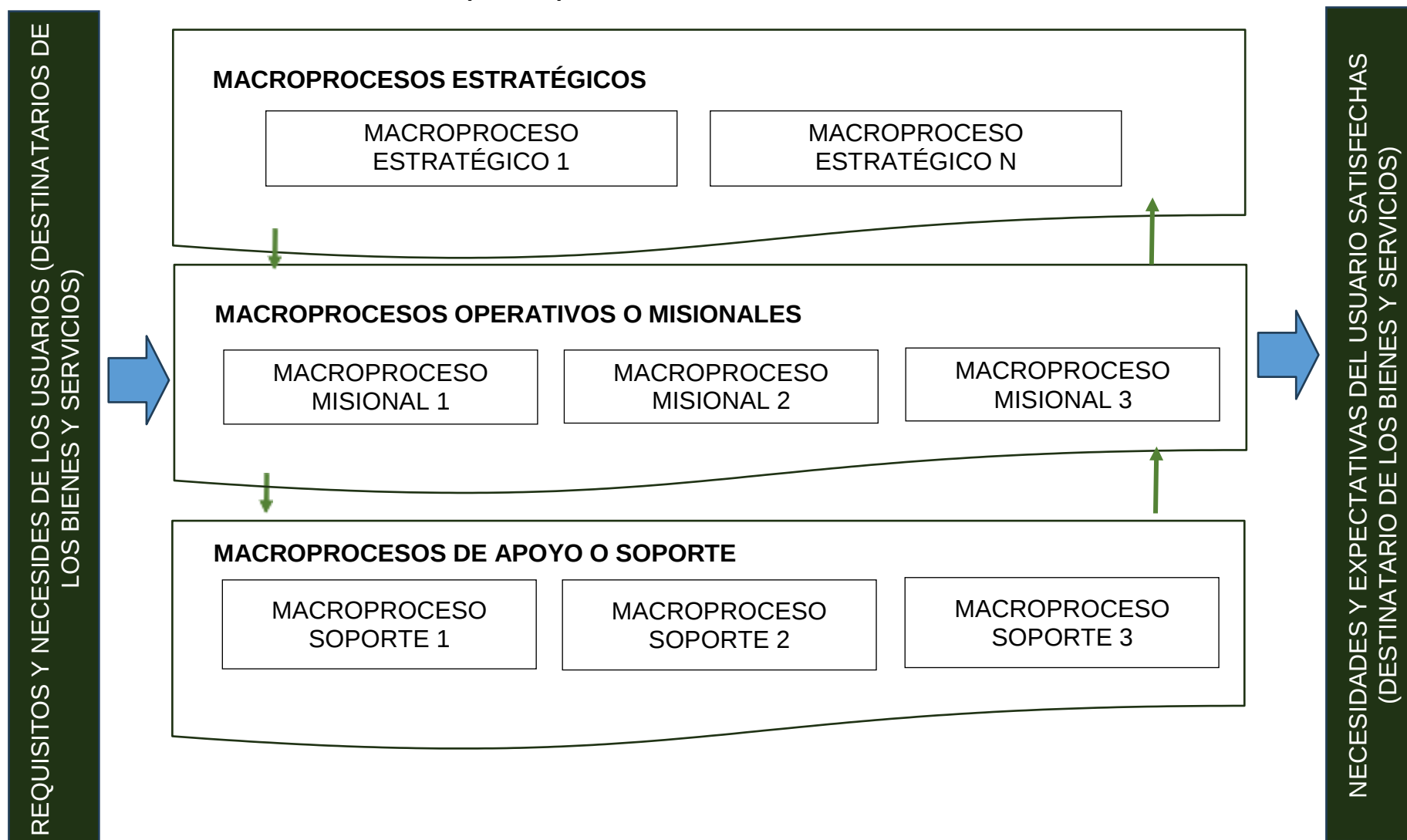
Matriz que permite identificar la relación de clientes, bienes servicios que son elaborados con los procesos de la entidad.

CLIENTES		BIENES Y/O SERVICIOS			
		Bien y/o servicio 1	Bien y/o servicio 2	Bien y/o servicio 3	Bien y/o servicio n
Cliente Interno	Cliente 1				
	Cliente 2				
	Cliente 3				
	-				
Cliente Externo	Cliente 1				
	Cliente 2				
	Cliente 3				
	-				

VI. Representación Gráfica del mapa de procesos

Es el esquema gráfico de los procesos que ejecuta la entidad, en el nivel 0, agrupándolos según su clasificación (estratégicos, operativos o misionales y de soporte) y estableciendo la interrelación que se presentan entre ellos.

MAPA DE PROCESOS DE -----(NIVEL 0)



VII. INVENTARIO DE PROCESOS

Consiste en identificar los procesos y en base a ellos, elaborar una lista ordenada que muestra su interrelación entre los diferentes niveles de procesos.

Nº	TIPO DE PROCESO	PROCESO (NIVEL 0)	DUEÑO DEL PROCESO	PRODUCTOS DEL PROCESO (NIVEL 0)

VIII. DEFINICIÓN DE PROCESOS

Origen de la información con la que se construye el indicador.

IX. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Consiste en establecer las características principales de los procesos, a fin de estandarizar las variables que comprenden su ejecución y buen funcionamiento.

Para la caracterización de los procesos se utilizan las fichas técnicas de procesos, las fichas de indicadores y los diagramas de procesos.

Fichas técnicas de procesos Estratégicos (Nivel 0)

- Fichas Técnicas de Procesos (Nivel 0)

Fichas técnicas de procesos Misionales (Nivel 0)

- Fichas Técnicas de Procesos (Nivel 0)

Fichas técnicas de procesos de Soporte o Apoyo (Nivel 0)

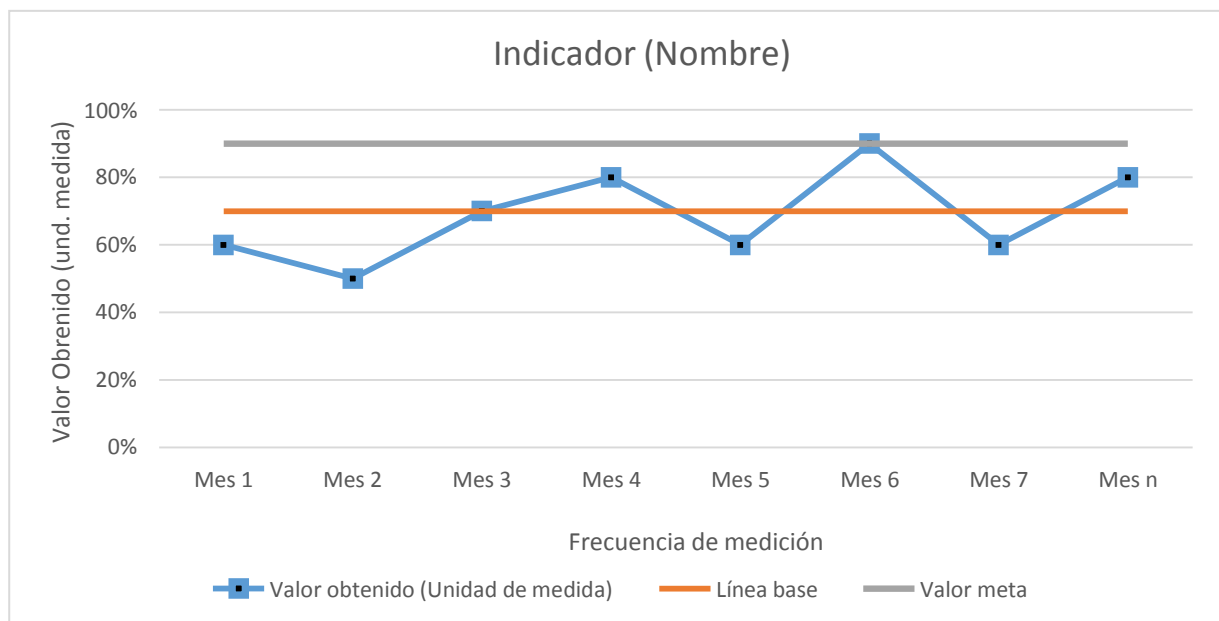
- Fichas Técnicas de Procesos (Nivel 0)

ANEXO N° 09
REPORTE DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS

	FICHA DEL INDICADOR
Proceso:	Se registra el nombre y código del proceso.
Objetivo:	Resultados previstos de la ejecución del proceso.
Indicador:	Se registra el nombre del indicador
Fórmula:	Se registra a fórmula del cálculo del indicador.
Frecuencia (medición)	Se registra la frecuencia de medición del indicador (mensual, bimensual, anual).
Línea base:	Base de información sobre lo que se monitorea y compara la meta establecida, cuando no se cuenta con data anterior.
Meta:	Resultado objetivo. Fin hacia el que se dirige las acciones.
Período de medición:	Fechas entre las cuales se midió el proceso.
Número de valores tomados:	Cantidad de datos obtenidos del proceso para la medición del indicador.
Fuente de datos:	Origen de la información con la que se construye el indicador.
Responsable:	Es el órgano o unidad orgánica dueña del proceso y encargada de reportar el indicador.

Valores obtenidos:

Frecuencia (medición)	Valor obtenido (Unidad de medida)
Mes 1	V.O.1
Mes 2	V.O.2
Mes 3	V.O.3
Mes n	V.O.n



ANEXO N° 10
FICHA DE PROCEDIMIENTO

 PERÚ Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego  inia Instituto Nacional de Innovación Agraria			
FICHA TÉCNICA DE PROCEDIMIENTO			
	PROCEDIMIENTO	Proceso Asociado	
		Nivel 0	Nivel 1
NOMBRE	Se registra el nombre del procedimiento que se está caracterizando. La estructura del nombre del procedimiento debe realizarse de acuerdo a la siguiente sintaxis: sustantivo derivado de un verbo que actúa seguido del sujeto u objeto.	Se registra el nombre del proceso (macroproceso) al que se asocia el procedimiento a caracterizar	Se registra el nombre del proceso nivel 1 al que se asocia el procedimiento a caracterizar.
CODIGO	Se registra el código del procedimiento que corresponde, siguiendo la siguiente lógica. Se antepone el código del proceso asociado al procedimiento según el nivel desplegado, seguido del número correlativo del procedimiento. Ejemplo: Código del proceso asociado: E.01.01 Código del procedimiento: E.01.01.03		
VERSIÓN	Se registra la versión de la Ficha del Procedimiento		
RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	Se registran al órgano, unidades orgánicas o unidad funcional de velar por el cumplimiento de lo que se está regulando en el procedimiento, así como difundir y orientar a los responsables intervinientes del procedimiento.		
ALCANCE	Se determina el ámbito de aplicación del procedimiento, precisando		



FICHA TÉCNICA DE PROCEDIMIENTO

OBJETIVO

Se registra de forma concreta y precisa lo que se busca alcanzar con las disposiciones del procedimiento.

BASE NORMATIVA

Se registran las disposiciones legales y reglamentarios que sustentan la aprobación del procedimiento. El orden de estas disposiciones se define en función a su jerarquía y en orden cronológico, considerando primero la norma con la fecha de emisión más antigua.

- 1.
- 2.
- 3.

SIGAS Y DEFINICIONES

Se definen los conceptos que ayuden a una mejor comprensión y aplicación del procedimiento. Se colocan en orden alfabético.

REQUISITOS PARA INICIAR EL PROCEDIMIENTO:

Descripción del requisito	Fuente
Se define el elemento de entrada que da inicio al procedimiento, pudiendo ser entre otros, formulario, solicitud, un escrito, entre otros.	Origen del requisito, pudiendo ser, una persona, una organización, una entidad, entre otros.

Nº	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			ENTRADA	SALIDA
	ACTIVIDADES	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	RESPONSABLE		
	Se describen las actividades secuenciales que se ejecutan en el desarrollo del procedimiento.	Se registra el nombre de la unidad de organización encargada de la actividad descrita.	Se indica el cargo de quien ejecuta la actividad.	Se registra los elementos considerados como insumo para la ejecución de la actividad.	Se registran los productos considerados como salidas de la actividad realizada.
Fin del procedimiento					

DOCUMENTOS QUE SE GENERAN:

Se registra la relación de documentos generados en el desarrollo del procedimiento.

DIAGRAMA DE PROCESO

Se registra la representación gráfica del procedimiento.

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	SECCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
Se incluye la lista de cambios realizados por cada acápite del procedimiento, a fin de tener la trazabilidad de las modificaciones realizadas al procedimiento.		

	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	FIRMA Y SELLO
ELABORADO POR		
REVISADO POR		
APROBADO POR		

ANEXO N° 11
ESQUEMA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (MAPRO)

 	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: MP-OPP/UPR
---	---------------------------------	---------------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (MAPRO)
DEL
(INDICAR NOMBRE PROCESO NIVEL 0)

VERSIÓN: 1.0

20....

 	MAPA DE PROCESOS	CÓDIGO: MP-OPP/UPR
---	-------------------------	---------------------------

Índice:

I. OBJETIVOS

Se establecen los resultados que se pretenden alcanzar al contar con un Manual de Procedimientos de la entidad.

II. ALCANCE

Establece la cobertura de los procesos incluidos en el Manual de Procedimientos, y a que órganos, unidades orgánicas o unidades funcionales, se aplica.

III. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Por cada macroproceso se determina la siguiente información:

- **Definiciones y términos utilizados:** Son los conceptos o definiciones de los términos utilizados en la descripción de los procedimientos.
- **Inventario de procesos (nivel 1,2,... N) y procedimientos:** Consiste en identificar los procesos de nivel 1, 2, ... n y procedimientos y en base a los cuales, elaborar una lista ordenada que muestra su interacción con los diferentes niveles de procesos.
- **Fichas técnicas de Procesos (nivel 1,2 ...n)**
Consiste en definir como se desarrollan los procesos de los niveles de despliegue 1,2, ... n, estableciendo las características principales para su ejecución, describiendo secuencialmente las actividades a desarrollar; así como los roles involucrados, entre otros aspectos.
- **Fichas de Procedimientos del nivel de despliegue más detallado:** Consiste en definir como se desarrollan los procesos, estableciendo las características principales para su ejecución, describiendo secuencialmente las actividades a desarrollar, así como los roles involucrados, entre otros aspectos.

ANEXO N° 12 MODELO DE DIAGRAMA DE FLUJO

