

## DIRECTIVA N° 001 -2024-GRA/OPDI

### LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA

Formulado por: Oficina de Planeamiento y Prospectiva Estratégica

#### I. OBJETIVO

Implementar la gestión por procesos a fin de organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo en el Gobierno Regional de Arequipa, de manera transversal, contribuyendo con el logro de las metas establecidas en la institución, bajo el marco de Modernización de la Gestión Pública.

#### II. FINALIDAD

Poner al alcance del de las diferentes unidades orgánicas y dependencias del Gobierno Regional de Arequipa, disposiciones técnicas para la implementación de la gestión por procesos como una herramienta que, contribuye con el cumplimiento de las metas institucionales y, por ende, causa un impacto positivo en el bienestar de las personas.

#### III. BASE LEGAL

- 3.1. Constitución Política del Perú.
- 3.2. Ley N°27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y modificatorias.
- 3.3. Ley N°27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y sus modificatorias.
- 3.4. Ley N°27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- 3.5. Decreto Supremo N°054-2018-PCM, que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado, modificado por Decreto Supremo N° 131-2018-PCM y Decreto Supremo N° 064-2021-PCM.
- 3.6. Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030.
- 3.7. Decreto Supremo N° 004-2019-JUS, que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General.
- 3.8. Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
- 3.9. Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, aprueba la Norma Técnica N°001-2018-SGP.
- 3.10. Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 011-2022-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2022-PCM/SGP "Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios del Sector Público".
- 3.11. Ordenanza Regional N°508-2023-AREQUIPA, aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional de Arequipa.

#### IV. ALCANCE

La presente directiva es de aplicación obligatoria para todos los Órganos, Unidades Orgánicas y Órganos Desconcentrados conformantes y dependientes del Gobierno Regional de Arequipa

#### V. RESPONSABILIDAD

- 5.1. La Gerencia General Regional como primera instancia administrativa, le corresponde impulsar, proponer y ejecutar las acciones necesarias para llevar a cabo el proceso de implementación de la Gestión por Procesos.
- 5.2. La Oficina Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, a través de la Oficina de Modernización y Desarrollo Institucional, es responsable de conducir y brindar asesoramiento en el proceso de implementación de la gestión por procesos, así como, de verificar el cumplimiento de las disposiciones técnicas contenidas en la presente Directiva en el Gobierno Regional de Arequipa.

- 5.3. La Oficina Regional de Asesoría Jurídica es responsable de emitir opinión legal con respecto de la documentación relacionada a la gestión por procesos.

## VI. DEFINICIONES

- 6.1. **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.
- 6.2. **Cadenas de valor:** Es un modelo descriptivo que permite presentar las principales intervenciones de la administración pública. Sistematizar las medidas de política y prestación de bienes y servicios que éstas implican y tener una mirada sistemática de accionar gubernamental sobre los problemas públicos. El núcleo del modelo lo constituyen la cadena de recursos, actividades, productos, resultados e impacto.
- 6.3. **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.
- 6.4. **Dueño del proceso:** Es quien tiene la responsabilidad y la autoridad definida para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto.
- 6.5. **Elementos de entrada:** Necesidades y expectativas de las personas, 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).
- 6.6. **Equipos:** Equipamiento utilizado en la ejecución del proceso, por ejemplo, computadoras personales, laptops, impresoras, escáner, entre otros.
- 6.7. **Gestión por Procesos:** Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial de las diferentes unidades de organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como en el logro de los objetivos institucionales.
- 6.8. **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).
- 6.9. **MAPRO:** También se le denomina "Manual de Procedimientos", conjunto de procedimientos de la entidad.
- 6.10. **Persona 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.
- 6.11. **Procedimiento:** Es la 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.
- 6.12. **Procedimiento Administrativo:** Conjunto de actos y diligencias tramitados ante la Entidad, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados. Los procedimientos administrativos son agrupados en el Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA.
- 6.13. **Producto:** Resultado de un proceso, entendido como los 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.



**6.14. Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios, luego de la asignación de recursos.

Niveles:

- a) Proceso de Nivel 0: Denominado también Macroproceso, que agrupa a otros procesos de nivel inferior.
- b) Proceso de Nivel 1: Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
- c) Proceso de Nivel 2: Segundo nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
- d) Proceso de Nivel N: Último nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0. Se desagrega en actividades.

**6.15. Recursos:** Elementos necesarios para la operación de los procesos.

**6.16. Recursos Humanos:** Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico.

**6.17. Sistemas informáticos:** Sistema de soporte integrado que permite a usuarios iniciales obtener, compartir y gestionar información mediante una combinación específica de software y hardware y de esta manera dar soporte a los procesos.

**6.18. Unidad de organización:** Conjunto de unidades agrupadas por nivel organizacional al interior de una entidad.

## VII. SIGLAS

7.1. **SGD** : Sistema de Gestión Documental

7.2. **ORPPAT** : Oficina Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial

## VIII. DISPOSICIONES GENERALES

### 8.1. DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

**8.1.1.** La gestión por procesos debe ser entendida como una herramienta orientada a identificar y suministrar información para el análisis de nuestra institución con un enfoque por procesos, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, en el marco de los objetivos institucionales, lo que requiere del compromiso de la Alta Dirección y del involucramiento de los servidores de las diferentes unidades orgánicas y dependencias del Gobierno Regional de Arequipa que participan en los procesos. Al ser un componente de la gestión pública, busca la identificación de los procesos de la entidad, contenidos en las "cadenas de valor", que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles.

**8.1.2.** El Gobierno Regional de Arequipa, en el marco de la Modernización de la Gestión Pública, orienta su gestión institucional a la adopción paulatina de la gestión por procesos, la que debe entenderse como una herramienta orientada a identificar y suministrar información para el análisis de la entidad con un enfoque transversal de los procesos, con el propósito de contribuir con el logro de los objetivos institucionales, a través de acciones conducentes a la determinación de los procesos contenidos en la cadena de valor, así como su medición y análisis con el propósito de implementar mejoras que contribuyan a la prestación de bienes y servicios de calidad a fin de satisfacer las necesidades de los ciudadanos de la Región Arequipa.

**8.1.3.** La implementación de la Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Arequipa es progresiva y se desarrolla en tres fases:

- a) Fase I: Determinación de procesos
- b) Fase II: Seguimiento, medición y análisis de procesos
- c) Fase III: Mejora de procesos

**8.1.4.** Para la implementación e institucionalización de la gestión por procesos, la ORPPAT a través de la Oficina de Modernización y Desarrollo Institucional, emite la documentación técnica complementaria a la presente directiva, las cuales son aprobadas por Secretaría General.



**8.1.5.** Los documentos de gestión por procesos del Gobierno Regional de Arequipa serán:

- a) Mapa de Procesos.
- b) Manual de Procedimientos.

**8.1.6.** La Gerencia General Regional aprueba el Mapa de Procesos y el Manual de Procedimientos del Gobierno Regional de Arequipa.

## **8.2. DE LOS ROLES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

**8.2.1.** El órgano de máxima autoridad administrativa del Gobierno Regional de Arequipa, es la Gerencia General Regional, la cual cumple con el siguiente rol:

- a) Actuar como nexo de coordinación con la Secretaría de Gestión Pública.
- b) Aprobar la documentación generada de la Gestión por Procesos:
  - Mapa de Procesos.
  - Fichas de procedimientos.
  - Manual de Procedimientos.

**8.2.2.** El órgano responsable en materia de gestión por procesos del Pliego del Gobierno Regional de Arequipa es la Oficina Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, a través de la Oficina de Modernización y Desarrollo Institucional la que cumple con los siguientes roles:

- a) Mantener relaciones técnico-funcionales con la Secretaría de Gestión Pública.
- b) Convocar la conformación de los Equipos de Trabajo Responsables de los Procesos del Gobierno Regional de Arequipa que se encargarán de la aplicación de las disposiciones contenidas en la presente Directiva.
- c) Conducir, orientar y brindar asistencia técnica a las unidades de organización de la entidad en la implementación de la gestión por procesos.
- d) Revisar y emitir informe técnico sobre las propuestas de los procesos y procedimientos identificados por los Equipos de trabajo y Dueños del proceso.
- e) Recopilar y custodiar los documentos generados durante la implementación de la gestión por procesos: Mapa de Procesos y Manual de Procedimientos o fichas de procedimientos del Gobierno Regional de Arequipa.
- f) Realizar el seguimiento y revisión de las acciones de mejora de los procesos y procedimientos identificados.
- g) Promover la actualización de los documentos de gestión por procesos, cuando se requieran.

**8.2.3.** El Gerente Regional / Director Ejecutivo o el que haga sus veces en las Gerencias Regionales, Órganos Desconcentrados y/o Proyectos Especiales, tienen los siguientes roles:

- a) Actuar como nexo de coordinación con la Oficina de Modernización y Desarrollo Institucional de la Oficina Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.
- b) Aprobar la documentación generada de la Gestión por Procesos: Mapa de Procesos, Fichas de Procedimientos y Manual de Procedimientos; así como sus correspondientes actualizaciones.

**8.2.4.** El responsable de la materia de gestión por procesos en los órganos desconcentrados del Gobierno Regional de Arequipa, son los jefes de la Oficina de Planeamiento o el que haga sus veces y son representantes ante la Oficina de Modernización y Desarrollo Institucional de la Sede Central del Gobierno Regional de Arequipa. Tienen los siguientes roles:

- a) Mantener coordinaciones con la Oficina de Modernización y Desarrollo Institucional de la Sede Central del Gobierno Regional de Arequipa para la implementación de la Gestión por Procesos.
- b) Convocar la conformación de Equipos de Trabajo Responsables de los Procesos que se encargarán de la aplicación de las disposiciones contenidas en la presente Directiva.
- c) Brindar opinión técnica favorable a los documentos generados de la Gestión por Procesos.



8.2.5. Los Equipos Responsables de los Procesos se conforman con los siguientes integrantes, quienes asumen los roles que se citan a continuación:

- a) **Dueño del Proceso:** Es quien tiene la responsabilidad y la autoridad para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto. Tiene los siguientes roles:
- Facilitar o asegurar la disponibilidad de los recursos para la aplicación de las disposiciones contenidas en la presente Directiva en los procesos a su cargo.
  - Resolver los casos de controversia que se puedan generar en el marco de lo establecido en la presente Directiva.
  - Revisar y elevar lo que corresponda a la máxima autoridad administrativa de la entidad para la aprobación de la documentación generada.
- b) **Representante del dueño del proceso:** Es el servidor designado por el dueño del proceso para apoyar el proceso de implementación de la gestión por procesos, tiene los siguientes roles:
- Consolidar las sugerencias y observaciones de los participantes del equipo.
  - 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 presente Directiva.
  - 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) **Participantes:** Son los servidores de la entidad con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeñan, tiene los siguientes roles:
- Proporcionar información relevante de los procesos en los que se desempeñan de acuerdo a lo requerido.
  - Elaborar la documentación generada de la implementación de la gestión por procesos (mapas, fichas técnicas, diagramas de procesos, fichas de indicadores, fichas de procedimiento, entre otros) bajo el acompañamiento del facilitador metodológico.
- d) **Facilitador metodológico:** Es el servidor con mayor conocimiento técnico sobre gestión por procesos, tiene los siguientes roles:
- Conducir, orientar y brindar asistencia técnica al equipo en la aplicación del modelo planteado en la presente Directiva,
  - Revisar y dar conformidad sobre los aspectos técnicos contenidos de la presente Directiva.

8.2.6. Sin perjuicio de lo señalado, el equipo podrá convocar a servidores de otras unidades organizacionales que, por la naturaleza de sus labores tengan relación con el proceso materia de revisión, con el propósito de proporcionar información que enriquezca el trabajo del equipo.

### 8.3. DE LOS ELEMENTOS INDISPENSABLES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS:

8.3.1. **Dueño del Proceso**, todos los procesos de Nivel 0 y demás Niveles, tienen un Dueño del Proceso, el cual será la máxima autoridad del órgano de línea o unidad orgánica, quien tendrá como responsabilidad la ejecución de dicho proceso. De igual forma de acuerdo al nivel de desagregación y competencia, serán los jefes y encargados de cada subunidad orgánica y área, ello en razón a la estructura y organización de la entidad.

8.3.2. **Niveles del proceso**, se debe definir los Niveles de procesos a fin de determinar el nivel de desagregación de los procesos; así se plantea la identificación y descripción de los procesos Nivel 0, los cuales se dividirán en procesos Nivel 1 y estos a su vez en procesos Nivel 2,3, ... N, sucesivamente, ello de acuerdo al grado de complejidad del proceso.

### 8.3.3. Tipos de procesos, los cuales son 03 y se irán estableciendo de acuerdo a los productos identificados:

- a) **Proceso Estratégico:** Son los procesos relacionados que determinan las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas de la entidad, que aseguren la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento y que incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad.
- b) **Proceso Operativo o Misional:** Son los procesos que se encargan de elaborar los productos (bienes y servicios) previstos por la entidad, por lo que tienen una relación directa con las personas que lo reciban.
- c) **Proceso de Soporte o apoyo:** Son los procesos que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la entidad.

**8.3.4. Indicadores de desempeño:** Medida cuantitativa y 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. Para tal efecto se tiene el Anexo N°03, documento en el cual se determinará los indicadores de desempeño de los procesos establecidos. Se considera que los indicadores tienen 04 dimensiones de desempeño aplicables a los productos:

- a) **Indicadores de eficacia:** Permite la medición del grado de cumplimiento de los objetivos de la organización, sin referirse al costo de los mismos. Evalúa el comportamiento de la meta en el plazo estipulado, al igual que la cantidad de bienes y servicios generados en el tiempo.
- b) **Indicadores de eficiencia:** Describe la relación entre dos magnitudes, la producción física de un producto (bien o servicio) y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción, tendiendo a obtener una mayor cantidad de servicios dado el mismo nivel de recursos -productividad-; o alcanzar un determinado nivel de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posibles -eficiencia-.
- c) **Indicadores de calidad:** Permiten identificar la capacidad de la institución para responder en forma consistente, rápida y directa a las necesidades de los usuarios, a través de mediciones indirectas para evaluar la mejora, los atributos y características de los productos; y mediciones directas para evaluar el grado de satisfacción de los usuarios.
- d) **Indicadores de economía:** Permiten la medición de la capacidad de la institución para movilizar adecuadamente sus recursos financieros para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

### 8.4. DE LOS DOCUMENTOS GENERADOS EN EL PROCESO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.

**8.4.1. Mapa de proceso Nivel 0:** Documento que contiene la representación gráfica de los macroprocesos identificados, los cuales se irán clasificando de acuerdo a su finalidad en procesos Estratégicos, Misionales y de Soporte, así como las Fichas Técnicas de cada proceso Nivel 0 identificado.

**8.4.2. Mapa de procesos:** Documento que contiene la descripción detallada de las acciones que realiza cada uno de los procesos de la entidad, los cuales serán compilados, procesos desde Nivel 0 hasta el Nivel N que fuera necesario, ello para el cumplimiento de los objetivos de la institución, es de carácter informativo.

**8.4.3. Manual de procedimientos:** Documento que contiene la descripción detallada de las acciones que se realizan en cada uno de los procedimientos de la entidad, los cuales tienen como base los procesos establecidos por la implementación de la gestión por procesos.

## 8.5. DE LA CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO POR CADA PROCESO DE NIVEL 0

8.5.1. Se conformará el equipo de trabajo por cada proceso de nivel 0, con las diferentes unidades orgánicas de la Sede Central y dependencias del Gobierno Regional de Arequipa.

8.5.2. El equipo estará conformado por los siguientes integrantes:

- a) Dueño del proceso.
- b) Representante del dueño del proceso (opcional).
- c) Participantes involucrados en el proceso.
- d) Facilitador metodológico según corresponda

8.5.3. La formalización de los equipos de trabajo, se realizará a través de un Acta de Conformación del Equipo de Trabajo (Ver Anexo N°7).

8.5.4. Las Jefaturas /Gerencias de las unidades orgánicas de la Sede Central del Gobierno Regional de Arequipa, serán las encargadas de convocar la conformación de los Equipos de Trabajo.

8.5.5. La Subgerencia / Oficina / Unidad de Planeamiento o Modernización o el que haga sus veces en los Órganos Desconcentrados y Proyectos Especiales, será la encargada de convocar a la conformación de los Equipos de Trabajo.

## IX. DISPOSICIONES ESPECIFICAS

### 9.1. DE LAS ACCIONES PREPARATORIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Antes de iniciar la implementación de la gestión por procesos, se deberá tener presente algunas consideraciones preparatorias:

9.1.1. Elaboración de un diagnóstico del estado situacional del Gobierno Regional de Arequipa, respecto de la implementación de la gestión por procesos. Siendo que el desarrollo del Mapa de Procesos y del diagnóstico situacional, tendrán como base y guía el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de nuestra institución.

9.1.2. Elaboración del Plan Institucional de Trabajo, elaborado por la Oficina de Modernización y Desarrollo Institucional en la cual se establecerán un cronograma y actividades concernientes a la implementación de la gestión por procesos, observando las necesidades de la entidad.

9.1.3. Contar con el compromiso de la Alta Dirección mostrando el apoyo correspondiente a la implementación de la gestión por procesos.

9.1.4. Conformar equipos de trabajo por cada proceso a los cuales se les brinda capacitación en gestión por procesos.

9.1.5. Sensibilizar a todo el personal para lograr su participación activa mediante la comprensión de la metodología y su importancia, así como de la difusión de los avances de la implementación a fin de lograr la participación de todo el personal en el desarrollo de este proceso de implementación en sus diferentes etapas.

### 9.2. IMPLEMENTACIÓN GESTIÓN POR PROCESOS EN EL GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA

9.2.1. La implementación de la gestión por procesos es progresiva y parte de la necesidad de incorporarlo en el funcionamiento de la Entidad, siendo que existen 03 fases:

- a) La determinación de los procesos.
- b) Seguimiento, medición y análisis de procesos.
- c) Mejora de los procesos.

9.2.2. En el Gobierno Regional de Arequipa, dichas fases se irán trabajando de la siguiente forma:

- a) **Fase 1: Determinación de procesos**, esta fase implica la identificación de procesos institucionales y la caracterización de los elementos que la conforman, el objetivo de esta etapa es identificar, establecer y describir los procesos de Nivel 0, posteriormente de los siguientes niveles a través del Mapa de Procesos, así como desarrollar la descripción detallada de cada proceso de acuerdo al nivel de desagregación que se haya alcanzado.
- b) **Fase 2: Seguimiento, medición y análisis del proceso**, esta fase consiste en la verificación del nivel de desempeño e identificación de oportunidades de mejora en los procesos identificados iniciando con los procesos Nivel 0 y posteriormente con los siguientes niveles.
- c) **Fase 3: Mejora de procesos**, esta fase de Mejora de procesos tiene como objetivo medir, analizar y evaluar los procesos establecidos, así como diseñar, implementar y documentar las mejoras a los procesos y procedimientos donde se hayan observado estas.

### 9.3. DE LAS FASES DEL PROCESO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

#### 9.3.1. Fase 1: Determinación de Procesos

9.3.1.1. **De la conformación del equipo de trabajo en la identificación de procesos Nivel 0:** En coordinación con las unidades orgánicas y la Oficina de Modernización y Desarrollo Institucional se solicitará por cada proceso Nivel 0, la designación de un Equipo de Trabajo responsable del Proceso, ello a fin de aplicar las disposiciones de la presente Directiva, en concordancia con la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, los equipos estarán conformados por:

- a) **Dueño del proceso:** Quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso, que muy a parte de las funciones revisará y remitirá la documentación generada en materia de procesos para su aprobación.
- b) **Representante del dueño del proceso:** Es el servidor encargado de la consolidación de las sugerencias y observaciones de los participantes del equipo.
- c) **Participantes:** Servidores públicos con conocimiento amplio de los procesos en los que se desempeña.

#### 9.3.1.2. Metodología de la Identificación de los procesos.

- a) **Identificación de los productos:** Se realiza una identificación de los productos de bienes y servicios, en el marco de las competencias del Gobierno Regional de Arequipa, así como de los beneficiarios/usuarios, para tal efecto se toma en consideración las normas sustantivas aplicables tales como:
  - Plan Estratégico Institucional
  - Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional de Arequipa.
  - Manuales de Operaciones.
  - Texto Único de Procedimientos Administrativos.
  - Manual de Procedimientos
  - Documentos normativos que regulan los Sistemas Administrativos de la Gestión Pública.

Adicionalmente, puede considerarse las políticas y planes nacionales, sectoriales e institucionales del Gobierno Regional de Arequipa. Como herramienta para este paso se tiene el Anexo N°.01 "Matriz Persona-Producto Recibido". Dicha identificación de productos la deberán realizar los directores, jefes y encargados de cada Unidad de Organización.



b) **Identificación del Procesos:** En este paso se realiza la identificación de los procesos en sentido estricto, de acuerdo al anterior paso, una vez identificados los productos y beneficiarios seguidamente se identifican los procesos, estableciendo en primer lugar si son procesos operativos o misionales que son necesarios para elaborar o brindar los productos y/o servicios identificados en el paso anterior. Con la información de los procesos operativo identificados, se procede a realizar en segundo lugar, la identificación de los procesos estratégicos y de soporte o apoyo, procesos que se irán inventariando de acuerdo al Anexo N°02 "Inventario de Procesos Nivel 0". Dicha identificación de procesos la deberán realizar los directores, jefes y encargados de cada Unidad de Organización, además de los trabajadores conocedores de estos procesos.

c) **Caracterización de los procesos:** En este paso se realiza la identificación de los elementos específicos que conforman cada proceso, y se identifican los siguientes elementos:

- **Objetivo del proceso:** Es el fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso.
- **Alcance:** Unidades de organización involucradas.
- **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.
- **Elementos de entrada:** Necesidades y expectativas de las personas, 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).
- **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.
- **Producto:** Resultado de un proceso, entendido como los 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.
- **Persona 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.
- **Recursos:** Elementos necesarios para la operación de los procesos:
  - i. Recursos humanos: 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 personales, laptops, impresoras, escáner, entre otros.



- **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.
- **Indicador de Desempeño:** 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. Conceptualmente, se considera que los indicadores tienen cuatro dimensiones de desempeño: eficacia, eficiencia, calidad y economía aplicables a los productos. Para efectos de la presente Norma Técnica, y de acuerdo a su factibilidad de implementación, cada entidad definirá la dimensión sobre la cual realizará el seguimiento y la medición de sus procesos característica que se materializará de acuerdo al Anexo N° 03 "Ficha de Indicador de Desempeño").

- d) A partir de la identificación de los elementos, se procederá con la elaboración de la Ficha Técnica de Proceso (Ver Anexo N°4) y el Diagrama del Proceso (Ver Anexo N°5).
- e) El Diagrama del Proceso deberá incluir la descripción de la secuencia lógica e interacción de las actividades que conforman el proceso, el detalle de los roles que intervienen en el mismo, elementos de entrada, los productos y las personas que reciben los productos.
- f) En caso, de complejidad y de la cantidad de los procesos que conlleven a tener procesos multiniveles, será factible su desagregación, siendo obligatorio para cada nivel de proceso, la elaboración de la Ficha Técnica del Proceso y el Diagrama del Proceso, de acuerdo a lo dispuesto en la presente Directiva.
- g) Entre los elementos identificados en este paso, se encuentra el Ficha de Indicador de Desempeño (Ver anexo N°3) que permitirá monitorear y medir el desempeño de los procesos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos, el cual se definirá en la fase II para realizar el seguimiento y la medición de procesos de la entidad.

**9.3.1.3. Determinación de la secuencia e interacción de los procesos:** Este paso consistirá en establecer la secuencia e interacción de todos los procesos del Gobierno Regional de Arequipa, tomando en cuenta los productos del proceso, la persona que recibe los productos y los elementos de entrada.

- a) **Elaboración y aprobación del Mapa de Proceso Nivel 0:** Una vez establecido el inicio de proceso de implementación de la gestión por procesos en el Gobierno Regional de Arequipa y habiendo culminado la Acciones Preparatorias" y de acuerdo a lo establecido en el Plan de Trabajo Institucional (verificar cronograma), las Unidades Orgánicas y Órganos de Línea en su totalidad y en un determinado plazo deberán realizar la identificación de bienes/productos en el marco de sus competencias a través del Anexo N°01 "Matriz Persona-Producto Recibido" y de los procesos que son necesarios para elaborar o brindar dichos bienes/productos, a través del Anexo N°02 "Inventario de Procesos Nivel 0".

- Dicha documentación será remitida a la Oficina Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial para su revisión y realización de la propuesta de los Dueños del Proceso.
- La propuesta de designación de los Dueños del Proceso es revisada por la Gerencia General Regional y esta se encarga de elevarlo a Gobernación con el visto bueno correspondiente para que esta sea aprobada.
- Una vez aprobada y oficializada la designación de los Dueños de los Procesos de Nivel 0 mediante acto Resolutivo y habiendo tomado conocimiento la Oficina Regional de Planeamiento,



Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, remite el expediente a la Oficina de Modernización y Desarrollo Institucional para la elaboración del Mapa de Procesos Nivel 0.

- La Oficina de Modernización y Desarrollo Institucional toma conocimiento y realiza la elaboración la elaboración del Mapa de Procesos Nivel, elaborado el Mapa de Proceso Nivel 0 este será remitido a los Dueños de los Procesos designados previamente, para que realicen la revisión y otorguen la validación correspondiente mediante Visto Bueno.
- Después de que todos los Dueños de los procesos hayan otorgado la validación correspondiente mediante V° B°, esta se remite a la Oficina Regional de Asesoría Jurídica para su revisión y emisión de Opinión Legal.
- La Oficina Regional de Asesoría Jurídica revisa la propuesta de Mapa de Procesos Nivel 0, y si no encuentra alguna observación emite Opinión Legal y lo remite a la Gerencia General Regional para su aprobación.
- La Gerencia General Regional otorga el V° B° a la propuesta y es responsable de elevarla a Gobernación para su respectiva aprobación a través de la Secretaría General y del Directorio de Gerentes.
- Finalmente, el Gobernador Regional es el responsable como Titular del Pliego de aprobar mediante Resolución Ejecutiva Regional la propuesta de Mapa de Procesos Nivel 0. De igual forma dicho acto subsiste ante la modificación y/o actualización de tal documento.

**b) De la Ficha Técnica del Mapa de Procesos Nivel 0**

- Los responsables de la elaboración de las Fichas Técnicas del Mapa de Procesos Nivel 0 y respectivos Diagramas de Procesos serán los Dueños de los Procesos y sus respectivos Equipos de Trabajo, fichas que se elaborarán de acuerdo al Anexo N°04 "Ficha Técnica de Proceso" y Anexo N°05 "Diagrama de Proceso".
- Las Fichas Técnicas y los Diagramas de Procesos una vez elaborados serán remitidos a la Oficina de Planeamiento y Desarrollo Institucional para la revisión de los aspectos formales y técnicos de los documentos remitidos, de encontrarse observaciones y de ser el caso, se devuelven a fin de ser subsanadas las observaciones; por el contrario, si no existiese observación alguna estas serán codificadas.
- La codificación de los procesos identificados se dará de la siguiente forma:

TIPO DE PROCESO	CÓDIGO DE PROCESO NIVEL 0	CÓDIGO DE PROCESO NIVEL 1	CÓDIGO DE PROCESO NIVEL 2
PROCESO MISIONAL (PM)	PM01, PM02, ..., PMN	- PM01.01, PM01.02, ..., PM01.N - PM02.01, PM02.02, ..., PM02.N	- PM01.01.01, PM01.01.02, ..., PM01.01.N - PM01.02.01, PM01.02.02, ..., PM01.02.N - PM01.03.01, PM01.03.02, ..., PM01.03.N
PROCESO DE SOPORTE (PS)	PS01, PS02, ..., PSN	- PS01.01, PS01.02, ..., PS01.N - PS02.01, PS02.02, ..., PS02.N	- PS01.01.01, PS01.01.02, ..., PS01.01.N - PS01.02.01, PS01.02.02, ..., PS01.02.N - PS01.03.01, PS01.03.02, ..., PS01.03.N

<b>PROCESO ESTRATÉGICO (PE)</b>	PE01, PE02, ..., PEN	- PE01.01, PE01.02, ..., PE01.N - PE02.01, PE02.02, ..., PE02.N	- PE01.01.01, PE01.01.02, ..., PE01.01.N - PE01.02.01, PE01.02.02, ..., PE01.02.N - PE01.03.01, PE01.03.02, ..., PE01.03.N
---	----------------------	--	---

- Realizada la codificación la Oficina de Planeamiento y Desarrollo Institucional remite al Dueño del Proceso un Informe Técnico indicando su conformidad respecto de las propuestas de Ficha Técnica de Proceso Nivel 0 y Diagramas de Procesos, las cuales serán consolidadas en un solo documento, Mapa de Procesos.

**c) De la elaboración y aprobación de Mapas de Procesos Nivel 1, 2, ... N**

- Los responsables de la elaboración de las Fichas Técnicas y Diagrama de Procesos de los siguientes niveles serán los Dueños del Proceso y sus respectivos Equipos de Trabajo, los cuales harán las coordinaciones con otros Equipos de Trabajo de ser necesario, para delimitar las competencias de un proceso respecto de otro.
- Una vez elaborado Fichas Técnicas y Diagramas de Procesos de Nivel 1, 2, ...N, los Dueños de los Procesos remiten sus propuestas a la Oficina de Modernización y Desarrollo Institucional, para la revisión de los aspectos formales y técnicos de los documentos remitidos, de encontrarse observaciones y de ser el caso, se devuelven a fin de ser subsanadas las observaciones.
- Después de la revisión, la Oficina de Modernización y Desarrollo Institucional, remite al Dueño del Proceso un Informe Técnico indicando su conformidad para que la propuesta de los Mapas de Procesos y Fichas Técnicas de Nivel 1, 2, ...N sean consolidadas.

**d) Estructura, contenido y aprobación del Mapa de Procesos**

- El Mapa de Procesos tendrá la siguiente estructura en su presentación:
  - Carátula
  - Firmas y sellos de las Jefaturas de las Unidades Orgánicas que elaboraron, revisaron y aprobaron el Manual de Procedimientos
  - Hoja de Control de Cambios, en la que se registrará las modificaciones al Manual de Procedimientos.
  - Índice
  - Objetivo
  - Alcance
  - Base Normativa
  - Finalidad
  - Unidades de Organización que intervienen
  - Definiciones de términos
  - Identificación de productos, procesos y usuarios
  - Mapa de Procesos
  - Descripción de los Procesos
  - Inventario de procesos
  - Fichas técnicas y Diagramas de procesos
- Una vez realizada la compilación de todos los Mapas de procesos, además de cumplir con las especificaciones del punto anterior, la propuesta será remitida a la Oficina Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial para su revisión y conformidad.



- La Oficina Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial remite la propuesta del Mapa de Procesos a la Oficina Regional de Asesoría Jurídica para su revisión y emisión de Opinión Legal.
- La Oficina Regional de Asesoría Jurídica realiza la revisión correspondiente, de encontrarse observaciones y de ser el caso, se devuelven a fin de ser subsanadas las observaciones; por el contrario, si no existiese observación alguna se continua con el procedimiento de aprobación y emite Opinión Legal y lo remite a la Gerencia Regional General.
- La Gerencia General Regional valida la propuesta a través del su V° B° y es responsable de elevarla a Gobernación para su respectiva aprobación a través de la Secretaría General y del Directorio de Gerentes.
- Finalmente, el Gobernador Regional es el responsable como Titular del Pliego aprobar mediante Resolución Ejecutiva Regional la propuesta del Mapa de Procesos. De igual forma dicho acto de aprobación subsiste ante la modificación y/o actualización de tal documento.

#### 9.3.1.4. De la elaboración, revisión y aprobación del Manual de Procedimientos

- a) El procedimiento es la descripción documentada de cómo deberán ejecutarse las actividades que conforman un proceso, teniendo en cuenta los elementos que lo componen y la secuencialidad respectiva.
- b) La elaboración de los procedimientos es una manera de documentar los procesos y se realiza mediante la Ficha de Procedimiento (Ver Anexo N°6). Al conjunto de procedimientos se le denomina Manual de Procedimientos (MAPRO).
- c) La elaboración de una propuesta de procedimiento se realiza cuando cumpla con alguno de estos requisitos:
  - El proceso vinculado involucre servidores con competencias diversas.
  - El proceso vinculado representa una alta carga de trabajo operativo.
  - El proceso vinculado no cuente con un nivel de tecnificación o automatización.
  - 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.
  - El proceso vinculado es ejecutado por personal con alta rotación.
- d) Los participantes del Equipo responsable de los Procesos, con apoyo del Dueño del Proceso, elaboran la propuesta del procedimiento. Para tener un procedimiento identificado es necesario contar con la Ficha de Procedimiento, de acuerdo al Anexo N°06, ficha que identifica los principales elementos de cada procedimiento, asimismo se desarrollará los Diagramas de Proceso por Puesto, las cuales podrán guiarse de acuerdo al Anexo N°05.
- e) Debe existir coherencia entre la Ficha de Procedimiento y el Diagrama de Proceso por Puesto, sobre todo que este procedimiento responda a un proceso establecido.
- f) Una vez elaborada la Ficha de Procedimiento y el Diagrama de Proceso por puesto, los Equipos de Trabajo en coordinación con sus respectivos dueños del proceso remiten las propuestas a la Oficina Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.
- g) La Oficina Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial remite dicha propuesta a la Oficina de Modernización y Desarrollo Institucional para la revisión de los aspectos

formales y técnicos de las propuestas remitidas, de encontrarse observaciones y de ser el caso, se devuelven a fin de ser subsanadas las observaciones.

- h) Si la Oficina de Modernización y Desarrollo Institucional no tiene observaciones o estas han sido subsanadas, las propuestas son codificadas y se emite Informe Técnico al Dueño del Proceso del cual es parte el procedimiento, indicando su conformidad para posteriormente ser consolidadas en un Manual de Procedimientos.
- i) Cuando se haya hecho la recopilación total de todas propuestas de Procedimientos, el Manual de Procedimientos debe cumplir con las siguientes especificaciones:
- Carátula
  - Firmas y sellos de las Jefaturas de las Unidades Orgánicas que elaboraron, revisaron y aprobaron el Manual de Procedimientos
  - Hoja de Control de Cambios, en la que se registrará las modificaciones al Manual de Procedimientos.
  - Índice
  - Introducción
  - Objetivo
  - Alcance
  - Base Normativa
  - Siglas y definiciones
  - Unidades de Organización que intervienen
  - Diagrama de Proceso Vinculado
  - Listado de Procedimiento
  - Ficha técnica del Procedimiento
  - Diagrama de Procedimiento
- j) Posteriormente dicha recopilación, de ahora en adelante llamada propuesta de Manual de Procedimientos, se remitirá a la Oficina Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial para su revisión y conformidad.
- k) La Oficina Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial remite la propuesta del Manual de Procedimientos a la Oficina Regional de Asesoría Jurídica para su revisión y emisión de Opinión Legal.
- l) La Oficina Regional de Asesoría Jurídica realiza la revisión correspondiente, de encontrarse observaciones y de ser el caso, se devuelven a fin de ser subsanadas; por el contrario, si no existiese observación alguna emite informe legal y se continua con el procedimiento de aprobación elevándolo a la Gerencia Regional General.
- m) La Gerencia General Regional valida la propuesta a través de su V° B° y es responsable de elevarla a Gobernación para su respectiva aprobación a través de la Secretaría General y del Directorio de Gerentes.
- n) Finalmente, el Gobernador Regional es el responsable como Titular del Pliego de aprobar mediante Resolución Ejecutiva Regional la propuesta del Manual de Procedimientos. De igual forma dicho acto de aprobación subsiste ante la modificación y/o actualización de tal documento.

### 9.3.2. Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de los procesos

9.3.2.1. El seguimiento, medición y análisis de los procesos consiste en evaluar el desempeño de los procesos, en la que sus resultados son cuantificados a fin de identificar oportunidades de mejora y orientarlos al cumplimiento de los objetivos trazados. Esta fase está conformada por dos pasos:

a) **Paso 1: Seguimiento y medición de procesos:** En este paso se deberá elaborar la Ficha de Indicador de Desempeño y seleccionar los indicadores sobre los que se realizará el seguimiento y medición del desempeño de los procesos, los cuales permitan:

- Verificar la satisfacción de las personas (grupos de interés) que reciben los productos (bienes o servicios) del Gobierno Regional de Arequipa.
- Verificar el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos.
- Corroborar la cobertura de la entrega de los productos.
- Establecer la tasa de no conformes de los productos (cuantificar aquellas necesidades y expectativas de las personas que reciben los productos que no cumplen con las características que lo definan como conforme).
- Cuantificar los reclamos (insatisfacción o disconformidad del usuario respecto de un servicio brindado por el Gobierno Regional de Arequipa).
- Cuantificar la productividad de los servidores (refleja la capacidad de producir más mejorando la organización de los factores de producción y gestión gracias a nuevas ideas, innovaciones tecnológicas y nuevos modelos de negocio).
- Medir los costos del proceso.
- Establecer el desempeño de los procesos de soporte.

b) **Paso 2: Análisis de Proceso:** Este paso consistirá en comparar los resultados obtenidos de la medición y del seguimiento contra las metas definidas para cada indicador a fin de cuantificar el desempeño de los procesos. El análisis deberá realizarse a intervalos planificados y periódicos, en función a cada proceso, con el propósito de identificar tendencias, así como para evaluar los progresos de la entidad en el logro de sus objetivos, y en base a ello, tomar decisiones que tengan un impacto relevante en el funcionamiento del Gobierno Regional de Arequipa.

9.3.2.2. En razón a las Fichas de Indicador de Desempeño de los procesos identificados, los dueños de los procesos son responsables de recolectar y procesar los datos correspondientes a los indicadores de los procesos, a fin de cuantificarlos.

9.3.2.3. La Oficina de Modernización y Desarrollo Institucional solicita a los Dueños de Procesos los resultados obtenidos de los indicadores, en función a dichos resultados se hace un análisis donde se evidenciará las brechas en el cumplimiento de metas de los procesos, de las que se desprenden los potenciales problemas a resolver en los procesos.

9.3.2.4. Para realizar el seguimiento, medición y análisis de los procesos, se tomarán como insumo la información de los documentos generados en la fase de Determinación de Procesos.

### 9.3.3. Fase 3: Mejora de Procesos

9.3.3.1. La mejora de procesos hace referencia a la optimización del desempeño de los procesos en marco de las prioridades del Gobierno Regional de Arequipa. Esta fase se conforma por 4 pasos.

a) **Paso 1: Selección de Problemas en los Procesos**

Este paso implica la identificación y selección de aquellos problemas, cuya solución tenga impacto en los siguientes aspectos de la gestión del Gobierno Regional de Arequipa:

- El logro de los objetivos institucionales.
- La satisfacción de los usuarios externos o internos.
- La productividad de los servidores.
- La eficacia del uso de los recursos.
- La transparencia de los procesos.
- La forma de organizarse.
- La tecnificación de los procesos.

- El clima laboral.
- Los flujos de trabajo de los sistemas administrativos.

La identificación y selección del problema deberá ser validado por el o los Dueños de los Procesos involucrados. Para facilitar la identificación y selección del problema se pueden utilizar las siguientes herramientas: entrevista, encuestas, quejas y reclamos, etc.

**b) Paso 2: Análisis del problema**

Se deberá cuantificar el problema identificado y según ello analizar e identificar la causa de su origen (causa – raíz), determinando así las evidencias de correspondencia entre causa y efecto.

Entre las herramientas para el análisis de la causa – raíz están: gráficos de control, diagrama de Pareto, diagrama causa – efecto, histogramas, análisis de procesos, etc. (Incluidos en la Norma Técnica N° 001-2018PCM/SGP).

**c) Paso 3: Selección de Mejora**

Consistirá en la selección de la solución que sea factible de implementar y que se considere efectiva para la eliminación o minimización del problema. La implementación de la mejora, deberá considerar los siguientes:

- Criterios para su factibilidad.
- Apoyo de la Alta Dirección.
- Impacto en la causa identificada.
- Disponibilidad de recursos (tiempo, personas, etc.).
- Costo vs beneficio, según corresponda.
- Tiempo que tomara su desarrollo.
- Autonomía del equipo y del dueño del proceso.

La mejora y su plan de implementación deberá ser validada por el dueño del proceso. El dueño del proceso debe estar involucrado en la implementación y seguimiento de la mejora.

**d) Paso 4: Implementación de Mejora**

Consistirá en la implementación y el seguimiento de las mejoras para dar solución a los problemas de los procesos priorizados.

Para realizar el seguimiento y verificación de los avances en la aplicación de las mejoras identificadas, asignadas a los involucrados en la mejora, se deberá elaborar un Plan de Trabajo que facilite dicho seguimiento.

Luego de la implementación de las mejoras en los procesos identificados, estas se incorporarán en la gestión del Gobierno Regional, mediante la aplicación de las acciones siguientes:

- Actualización de la planificación organizacional y equipos de trabajo.
- Actualización de bienes y servicios.
- Reasignación de recursos.
- Actualización de instrumentos de gestión.
- Elaboración o actualización de la documentación de los procesos.
- Capacitación a los involucrados de los procesos mejorados.

**e) Paso 5: Control de las Mejoras Implementadas**

Periódicamente, se deberá evaluar que las mejoras implementadas sigan desarrollándose según lo esperado, y de corresponder, realizar los ajustes necesarios a cargo del dueño del proceso.

**9.3.3.2.** Identificadas las brechas en el cumplimiento de las metas de los procesos y los hallazgos del análisis de los resultados y en coordinación con el Equipo de Trabajo, se identifican los problemas que tengan una solución con impacto en el logro de los objetivos institucionales. Es importante señalar que el problema seleccionado debe ser validado con los dueños del proceso.



**9.3.3.3.** Con la validación, el Equipo de Trabajo responsable del proceso realiza la identificación de las causas que originan el problema analizado, además de determinar las soluciones o acciones correctivas para dichas causas.

**9.3.3.4.** Una vez identificadas las posibles soluciones, se procederá a seleccionar a aquellos que sean factibles de implementar. La mejora seleccionada es validada por los dueños de los procesos, a fin de tener la autorización para proceder a la implementación de la solución identificada.

## X. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES

**PRIMERA:** La Oficina Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial de acuerdo a sus competencias, en materia de Modernización de la Gestión Pública en el Gobierno Regional de Arequipa a través de la Oficina de Modernización y Desarrollo Institucional, regula las acciones no previstas en la presente Directiva, teniendo especial consideración en lo dispuesto por la Secretaría de Gestión Pública en materia de Gestión por Procesos.

**SEGUNDA:** El Mapa de Procesos es revisado semestralmente por los Dueños del Proceso a fin de determinar si es necesario su actualización. Los procesos pueden ser actualizados en los siguientes casos: 1) Aprobación o modificación del marco normativo, 2) Cambios organizacionales de la entidad y 3) Implementación de mejoras que tengan impacto en el proceso y/o procedimientos.

**TERCERA:** A la aprobación del Manual de Procedimiento, automáticamente se derogan todas las Directivas que tienen como fin el establecer procedimientos internos del Gobierno Regional de Arequipa.

**CUARTA:** Dado el caso que, con fecha posterior a la aprobación de la presente normatividad, se apruebe normatividad nacional o regional relacionada con su aplicación, la Unidad Orgánica competente solicitará a esta Oficina de Modernización y Desarrollo Institucional, la actualización de la presente normatividad.

**QUINTA:** El incumplimiento de las normas establecidas en la presente normatividad, constituye falta de carácter disciplinario y se sancionará de acuerdo a las normas correspondientes, según la relación laboral contractual del trabajador, sin perjuicio de las acciones de responsabilidad que correspondan.

## XI. ANEXOS

**Anexo N°01:** Matriz Persona – Producto Recibido.

**Anexo N°02:** Inventario de Procesos Nivel 0.

**Anexo N°03:** Ficha de Indicador de Desempeño del Proceso.

**Anexo N°04:** Ficha Técnica de Proceso.

**Anexo N°05:** Diagrama de Proceso.

**Anexo N°06:** Ficha de Procedimiento.

**Anexo N°07:** Acta de Conformación de Equipo.

GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA  
OFICINA DE PLANEAMIENTO Y  
PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

ANEXO N°01

Matriz Persona – Producto Recibido

 GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA		TÍTULO DE LA PERSONA QUE RECIBE EL PRODUCTO								
		Unidad de Organización:								
Responsable de la Unidad de Organización:										
PERSONA QUE RECIBE EL PRODUCTO		PRODUCTO (Bien o servicio)								
		Categoría M			Categoría N			Categoría O		
		Producto A	Producto B	...	Producto A	Producto B	...	Producto A	Producto B	...
Categoría A	Persona 1									
	Persona 2									
Categoría B	Persona 1									
	Persona 2									
Categoría C	Persona 1									
	Persona 2									





ANEXO N°03

FICHA DE INDICADOR DE DESEMPEÑO DEL PROCESO

 GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA		FICHA DE INDICADOR DE DESEMPEÑO
<b>Proceso</b>	<i>Nombre y código del proceso</i>	
<b>Objetivo</b>	<i>Resultado previsto de la ejecución del proceso</i>	
<b>Indicador</b>	<i>Nombre del indicador</i>	
<b>Finalidad del Indicador</b>	<i>Descripción de la finalidad de la medición</i>	
<b>Fórmula</b>	<i>Fórmula de cálculo del indicador</i>	
<b>Unidad de Medida</b>	<i>Unidad de medida del indicador (tiempo, costo, %)</i>	
<b>Frecuencia</b>	<i>Frecuencia de medición del indicador (mensual, bimensual, anual)</i>	
<b>Oportunidad de Medida</b>	<i>De acuerdo a la Frecuencia, momento en el que se reporta el resultado</i>	
<b>Línea Base</b>	<i>Base de información sobre la que se monitorea y compara la meta establecida, cuando no se cuenta con data anterior</i>	
<b>Meta</b>	<i>Fin hacia el que se dirigen las acciones</i>	
<b>Fuente de datos</b>	<i>Origen de la información con la que se construye el indicador</i>	
<b>Responsable</b>	<i>Área responsable de reportar el indicador</i>	



ANEXO N°04  
FICHA TÉCNICA DE PROCESO

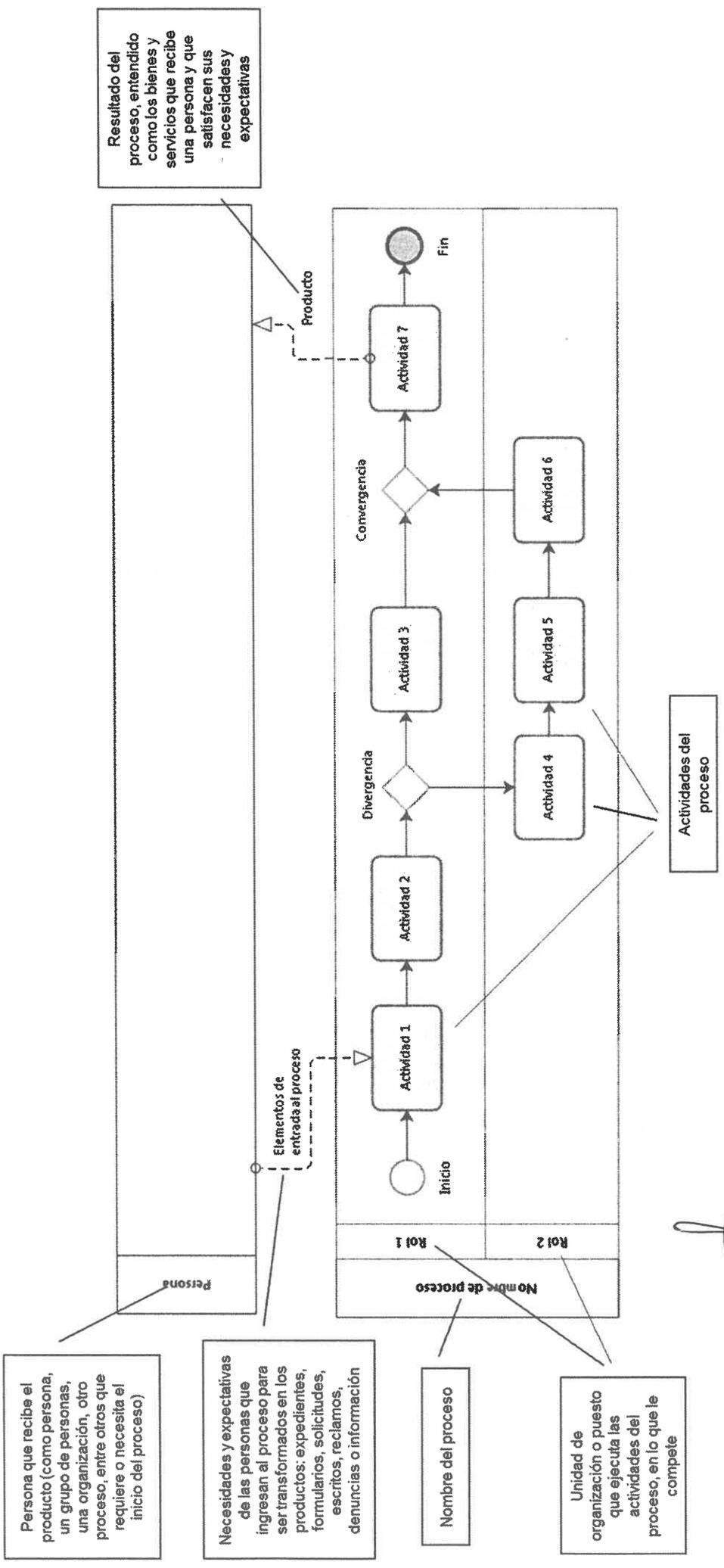
 GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA	<h2>FICHA TÉCNICA DEL PROCESO</h2>
<b>Nombre del proceso</b>	<i>Nombre y código del proceso (codificado según los procesos de Nivel 0 y 1)</i>
<b>Tipo de proceso</b>	<i>Indicar si el proceso es operativo (o misional), estratégico o de soporte (o de apoyo)</i>
<b>Dueño del proceso</b>	<i>Quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso (según la definición de la Metodología)</i>
<b>Objetivo del proceso</b>	<i>Fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso</i>
<b>Indicador de desempeño</b>	<i>Medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos</i>

<b>Producto</b>	<i>Resultado de un proceso, entendido como los 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</i>
<b>Persona que recibe el producto</b>	<i>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</i>
<b>Elementos de entrada</b>	<i>Necesidades y expectativas de las personas que ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) o intangibles (información)</i>
<b>Controles:</b>	<i>Actividades orientadas a la verificación del cumplimiento de los requisitos del producto</i>

<b>Recursos</b>	<i>Elementos necesarios para la operación de los procesos</i>
<b>Recursos humanos</b>	<i>Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico</i>
<b>Instalaciones</b>	<i>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)</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 personales, laptops, impresoras, escáner, entre otros</i>

ANEXO N°05

DIAGRAMA DE PROCESO POR PUESTO



Resultado del proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas

Persona que recibe el producto (como persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros que requiere o necesita el inicio del proceso)

Necesidades y expectativas de las personas que ingresan al proceso para ser transformados en los productos: expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias o información

Nombre del proceso

Unidad de organización o puesto que ejecuta las actividades del proceso, en lo que le compete



ANEXO N°06

FICHA DE PROCEDIMIENTO

 GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA	<b>FICHA DE PROCEDIMIENTO</b>
--	-------------------------------

<b>Código:</b>	<b>Versión:</b>
----------------	-----------------

**Nombre del procedimiento:**

	Unidad de organización	Firma y sello
<b>Elaborado por:</b>		
<b>Revisado por:</b>		
<b>Aprobado por:</b>		

Control de cambios		
Versión	Sección del procedimiento	Descripción del cambio



**Objetivo del procedimiento:**

**Alcance del procedimiento:**



## ANEXO N°07

### ACTA DE CONFORMACIÓN DE EQUIPO

En las instalaciones de ....., siendo las ..... horas del día (dd) de (mm) de (aaaa).; se reunió el Equipo de Proceso .....(Nombre y código del proceso nivel 0) con motivo de asignar los siguientes roles:

#### 1. Dueño del Proceso:

- Facilitar o asegurar la disponibilidad de los recursos para la aplicación de las disposiciones contenidas en la presente Directiva en los procesos a su cargo.
- Resolver los casos de controversia que se pueden generar en el marco de lo establecido en la presente directiva.
- Revisar y elevar lo que corresponde a la máxima autoridad administrativa de la entidad para la aprobación de documentación generada.

#### 2. Representante del dueño del Proceso

- Consolidar las sugerencias y observaciones de los participantes del equipo.
- 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 presente directiva.
- Participar en la elaboración y presentación al dueño del proceso de la documentación producida para su revisión.
- Realizar el seguimiento de los acuerdos de las reuniones.

#### 3. Participantes

- Proporcionar información relevante de los procesos de acuerdo a lo requerido.
- Elaborar la documentación generada de la gestión por procesos (mapas, fichas técnicas de procesos, diagrama de procesos, ficha de indicadores, ficha de procedimientos) con el acompañamiento del Facilitador metodológico.

#### 4. Facilitador metodológico

- Conducir, orientar y brindar asistencia técnica al equipo en la aplicación de la metodología planteada.
- Revisar y dar conformidad sobre los aspectos técnicos contenidos en la presente Directiva.

Firman en señal de conformidad a las .... Horas del (dd) de (mm) de (aaaa).

.....  
(Nombre y Apellido)  
(Unidad de Organización)  
Dueño del proceso

.....  
(Nombre y Apellido)  
(Unidad de Organización)  
Representante del Dueño del proceso

.....  
(Nombre y Apellido)  
(Unidad de Organización)  
Facilitador Metodológico

.....  
(Nombre y Apellido)  
(Unidad de Organización)  
Participante del Proceso