

# **SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE MIGRACIONES**

## **DIRECTIVA**

### **LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

		<b>LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS</b>
<b>CÓDIGO</b> <b>E04.OPP.DI.004</b>	<b>VERSIÓN</b> <b>01</b>	

## ÍNDICE

- I. OBJETIVO
- II. ALCANCE
- III. BASE LEGAL / REFERENCIAS
- IV. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS
- V. DISPOSICIONES GENERALES
- VI. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS
- VII. DISPOSICIONES TRANSITORIAS
- VIII. DISPOSICIONES FINALES
- IX. ANEXOS

		LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS
CÓDIGO	VERSIÓN	
E04.OPP.DI.004	01	

## I. OBJETIVO

Establecer lineamientos y criterios para implementación de la gestión por procesos que faciliten la determinación, seguimiento, medición, análisis y mejora de los procesos de la Superintendencia Nacional de Migraciones – MIGRACIONES para brindar productos y servicios de calidad en beneficio de la población.

## II. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en la presente Directiva son de obligatorio cumplimiento para todas las unidades de organización de MIGRACIONES.

## III. BASE LEGAL

- 3.1 Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- 3.2 Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- 3.3 Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública
- 3.4 Decreto Legislativo N° 1130, que crea la Superintendencia Nacional de Migraciones-MIGRACIONES.
- 3.5 Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, Reglamento de la Ley Marco de Modernización del Estado.
- 3.6 Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
- 3.7 Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030.
- 3.8 Decreto Supremo N° 054-2028-PCM, que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado.
- 3.9 Decreto Supremo N° 092-2017-PCM, que aprueba la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción
- 3.10 Decreto Supremo N° 042-2018-PCM, que establece medidas para fortalecer la Integridad Pública y Lucha contra la corrupción.
- 3.11 Decreto Supremo N° 180-2021-PCM se aprueba la Estrategia de Integridad del Poder Ejecutivo al 2022 para la Prevención de Actos de Corrupción.
- 3.12 Decreto Supremo N° 033-2005-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley del Código de Ética de la Función Pública.
- 3.13 Resolución de Secretaría de Integridad Pública N° 001-2024-PCM/SIP, Directiva para la incorporación y ejercicio de la función de integridad en las entidades de la administración pública.
- 3.14 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.
- 3.15 Resolución Ministerial N° 0235-2024-IN, que aprueba la Directiva N° 007-2024-IN-OGPP/OMD “Lineamientos para la implementación de la Gestión por Procesos en el Ministerio del Interior”.
- 3.16 Resolución de Superintendencia N° 000153-2020-MIGRACIONES que aprueba la publicación del Texto Integrado del Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Migraciones.
- 3.17 Resolución de Superintendencia N° 000154-2020-MIGRACIONES que aprueba el Cuadro de Equivalencias y Siglas de MIGRACIONES.

		LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS
CÓDIGO	VERSIÓN	
E04.OPP.DI.004	01	

Nota: Los documentos mencionados son los vigentes incluyendo sus modificatorias.

#### IV. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

##### 4.1 DEFINICIONES

N°	Término	Definición
1	<b>Actividades</b>	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.
2	<b>Caracterización de procesos</b>	Descripción de las características del proceso, la cual se grafica en una ficha de proceso.
3	<b>Controles</b>	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.
4	<b>Diagrama de bloques</b>	Representación gráfica de la interacción entre distintos procesos relacionados.
5	<b>Diagrama de procedimientos</b>	Es la representación gráfica del procedimiento, muestra la interacción de las actividades que conforman el procedimiento, incluyen los elementos de entrada, el detalle de los roles, los productos y personas que los reciben. Es una herramienta de valor para el análisis y mejora de los procesos.
6	<b>Documentación generada</b>	Corresponde a los documentos como Fichas de Procesos, Fichas de Procedimientos, Diagramas de Proceso, Ficha de Indicador de Desempeño, MAPRO y otros que se realicen para la gestión por procesos.
7	<b>Dueño del proceso</b>	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.
8	<b>Elementos de entrada</b>	Necesidades y expectativas de las personas, las cuales ingresan al proceso para ser transformadas en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) o intangibles (información).
9	<b>Enfoque de Integridad Pública</b>	Es un enfoque transversal de gestión destinado a evaluar y fortalecer el desempeño ético de los servidores y funcionarios/as públicos, mitigando los riesgos que pudieran conducir o facilitar en una entidad la comisión de prácticas contrarias a la ética o corrupción, de modo que se actúe con prevención, debida diligencia y de manera oportuna.
10	<b>Gestión por procesos</b>	Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como 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

N°	Término	Definición
		sus interacciones, creando así un mejor entendimiento de lo que aporta valor a la entidad.
11	<b>Indicador de desempeño</b>	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 las metas.
12	<b>Macroproceso</b>	Procesos de nivel 0 o nivel más agregado que agrupan a procesos que comparten un objetivo común.
13	<b>Mapa de procesos</b>	Es un documento de gestión que contiene la representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos nivel 0 que tiene la entidad, clasificados en procesos estratégicos, operativos o misionales y de soporte o apoyo, y tiene como anexo la caracterización de los procesos de nivel 0 hasta el nivel n-1 (inventario de procesos, fichas de proceso, diagramas de proceso, ficha de indicadores).
14	<b>Manual de Procedimientos (MAPRO)</b>	Es un documento de gestión desarrollado bajo el enfoque basado en procesos, brinda información en relación a las operaciones que realiza una entidad, presenta información de forma detallada, ordenada, sistematizada y comprensible de los procedimientos (último nivel). A la vez, permite orientar el desempeño de los servidores, así como es una herramienta que facilita el control detallando las labores a llevarse a cabo de forma secuencial y lógica. Recaba los procedimientos que documentan los procesos y que deben guardar coherencia con los dispositivos legales que establecen las competencias y funciones de MIGRACIONES.
15	<b>Monitores de Procesos</b>	Es aquel servidor de MIGRACIONES designado por el(los) dueño(s) del proceso, con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeña, así como que, por la naturaleza de sus labores tengan conocimiento de los procesos de la entidad. El servidor designado como Monitor de Procesos es el mismo designado como Monitor de Sistemas de Gestión.
16	<b>Objetivo del proceso</b>	Es el fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso.
17	<b>Procedimiento</b>	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. Si bien podrían tener equivalencia, los procedimientos tal como se conceptualizan en este punto no necesariamente son los procedimientos administrativos señalados en la Ley del Procedimiento Administrativo General.
18	<b>Proceso</b>	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios, luego de la asignación de recursos.
19	<b>Producto</b>	Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus

		LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS
CÓDIGO	VERSIÓN	
E04.OPP.DI.004	01	

N°	Término	Definición
		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.
20	Recursos	<p>Elementos necesarios para la operación de los procesos<sup>1</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Recursos humanos: Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>iv. Equipos: equipamiento utilizado en la ejecución del proceso, por ejemplo: computadoras personales, laptops, impresoras, escáner, entre otros.</li> </ul>
21	Responsable de la medición	Unidad de organización responsable de generar la fuente de información para el cálculo de los indicadores de desempeño. Es la unidad de organización dueña del proceso o una de las dueñas del proceso.
22	Tipo de dimensiones de indicador de desempeño	<p><b>Eficiencia:</b> Describe la relación entre dos magnitudes, la producción de un bien o servicio y los insumos (financieros, humanos o bienes) utilizados para su generación. Este tipo de indicador está referido a la producción de bienes o servicios, utilizando el mínimo de recursos disponibles.</p> <p><b>Eficacia:</b> Cuantifican el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados de la institución, programa o proyecto sin considerar los recursos utilizados. Las medidas de eficacia serán útiles en la medida que los objetivos y/o resultados de la institución o programa se encuentren claramente determinados.</p> <p><b>Calidad:</b> Este indicador se encuentra orientado exclusivamente a medir la capacidad de la institución o programa, para responder ante las necesidades de sus clientes, usuarios o población objetivo. Esta referido a las características y/o atributos de los bienes y servicios entregados, como la oportunidad, la accesibilidad, la continuidad, la cortesía en la atención, entre otros.</p> <p><b>Economía:</b> Este indicador se relaciona a la capacidad de una institución, programa o intervención, para administrar sus recursos financieros, generar ingresos propios para financiar sus actividades, recuperar préstamos.</p>

<sup>1</sup> Estos procesos, a su vez, se apoyan en proveedores externos a la entidad (por ejemplo: productores, distribuidores, minoristas, vendedores) que proporcionan productos y servicios necesarios como insumo para la producción de los bienes y servicios a cargo de la entidad.

		LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS
CÓDIGO	VERSIÓN	
E04.OPP.DI.004	01	

N°	Término	Definición
23	Tipo de procesos	<p><b>Estratégicos:</b> Son los que definen las políticas institucionales, 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.</p> <p><b>Misionales:</b> Son los que se encargan de elaborar los productos (bienes y servicios) previstos por la entidad, por lo que tienen una relación directa con los usuarios/clientes finales y partes interesadas que los reciben.</p> <p><b>Soporte:</b> Son los que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la entidad.</p>
24	Unidades de organización	Conjunto de unidades agrupadas por nivel organizacional al interior de una entidad: Órgano, Unidad orgánica, Subunidad orgánica y Área.
25	Unidades de organización intervinientes	Son las unidades de organización que intervienen en alguna(s) actividad(es) del proceso, pero no cuentan con la responsabilidad u autoridad del mismo.

## 4.2 ABREVIATURAS

N°	Término	Abreviaturas
1	Manual de Procedimientos	MAPRO
2	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	OPP
3	Presidencia del Consejo de Ministros	PCM
4	Procedimiento	PRO
5	Secretaría de Gestión Pública	SGP
6	Unidad de Modernización y Gestión de la Calidad	UMGC

## V. DISPOSICIONES GENERALES

### 5.1. Gestión por Procesos

- 5.1.1. La implementación de la gestión por procesos requiere del compromiso de la Alta Dirección de MIGRACIONES, a través del apoyo y creación de las condiciones necesarias y además del involucramiento activo de sus unidades de organización que participan en los procesos.

### 5.2. Conducción de la implementación de la gestión por procesos

- 5.2.1. La Gerencia General de MIGRACIONES es la máxima autoridad administrativa de MIGRACIONES, actúa como nexo de coordinación con la SGP de la PCM. Es la responsable de la implementación de la gestión por procesos de la entidad, que incluye a todas sus unidades de organización.

		<b>LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS</b>
<b>CÓDIGO</b> E04.OPP.DI.004	<b>VERSIÓN</b> 01	

5.2.2. La OPP está a cargo de la conducción de la implementación de la gestión por procesos en MIGRACIONES, teniendo las siguientes principales actividades:

- Prestar la asistencia técnica requerida y revisar la documentación de los procesos.
- Brindar sensibilizaciones a las unidades de organización de la entidad.
- Conducir la elaboración y actualización del Mapa de Procesos de MIGRACIONES, así como el mapeo y documentación de los procesos y su mejora continua.
- Participar de los equipos de proceso para la implementación de la Gestión por Procesos, según corresponda.
- Tramitar la difusión de la implementación de la Gestión por Procesos en MIGRACIONES, en coordinación con las unidades de organización correspondientes, a través de documentos por el SGD y el envío de correos electrónicos a los servidores civiles de MIGRACIONES.
- Custodiar la documentación de procesos generada.

### 5.3. Marco metodológico para la implementación de la gestión por procesos

5.3.1. La implementación de la gestión por procesos es progresiva y parte de la necesidad de incorporar en el funcionamiento de MIGRACIONES, la información que resulta del análisis realizado con un enfoque de procesos, en el marco de la metodología establecida por la SGP de la PCM, la misma que se desarrolla en las siguientes fases:

- ✓ **Determinación de procesos.**
- ✓ **Seguimiento, medición y análisis de procesos.**
- ✓ **Mejora de procesos.**

5.3.2. De la aplicación de las fases para la implementación de la gestión por procesos se obtiene información para la formulación e implementación de otros documentos de gestión institucional como, por ejemplo, la planificación institucional, la formulación presupuestal, la organización institucional, la mejora de la calidad de la prestación de los bienes y servicios, la calidad regulatoria, el tránsito al servicio civil, la simplificación administrativa, la gestión del riesgo, el control interno, entre otras.

5.3.3. Los procesos de MIGRACIONES se materializan con lo siguiente:

- Mapa de procesos
- Manual de Procedimientos
- E04.OPP.FR.012 Ficha de proceso
- E04.OPP.FR.025 Procedimiento
- E04.OPP.FR.013 Ficha de Indicador de Desempeño
- E04.OPP.FR.026 Reporte de Indicador de Desempeño

		LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS
CÓDIGO	VERSIÓN	
E04.OPP.DI.004	01	

Los procedimientos son compilados en los Manuales de Procedimientos (MAPRO) por cada proceso de nivel 0.

#### 5.4. Roles para la implementación de la gestión por procesos

5.4.1. La OPP a través de la UMGC convoca la conformación del equipo de proceso<sup>2</sup> que se encarga de la aplicación de las disposiciones contenidas en la presente Directiva por cada uno de los procesos de la entidad, el cual tendrá los siguientes integrantes y roles:

- Dueño(s) del proceso.
- Representante(s) del dueño del proceso (monitor(es) del proceso).
- Participante(s).
- Responsable de la medición.
- Facilitador(es) metodológico(s).

Los roles de los integrantes del Equipo de proceso son los siguientes:

Integrantes	Roles
<b>Dueño(s) del Proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Resolver los casos de controversia que se puedan generar en el marco de lo establecido en la presente Directiva.</li> <li>Revisar, de forma anual o según sea necesario, los procesos, los procedimientos y la documentación generada con la finalidad de identificar necesidades de actualización. Así como coordinar las modificaciones con las unidades de organización intervinientes.</li> <li>Revisar y aprobar la documentación generada de sus procesos.</li> </ul>
<b>Representante del dueño del proceso (Monitor del proceso)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar las sugerencias y observaciones de los participantes del equipo.</li> <li>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.</li> <li>Realizar el seguimiento de los acuerdos de las reuniones.</li> <li>Coordinar con el personal correspondiente para proporcionar información relevante de los procesos que tienen designados a su cargo.</li> <li>Organizar la recolección y procesamiento de los datos de los indicadores del proceso designado.</li> <li>Realizar el seguimiento, medición y reporte de los indicadores de desempeño de su proceso.</li> <li>Elaborar y presentar la documentación generada al dueño del proceso para su revisión.</li> </ul>
<b>Participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servidores de la entidad con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeña, encargado de brindar información para el modelamiento de los mismos.</li> <li>Participar de la elaboración de la documentación de procesos (mapa de procesos, fichas técnicas, diagramas de bloques, entre otros).</li> </ul>

<sup>2</sup> La conformación del equipo de proceso no implica la emisión de un documento formal para su funcionamiento.

		LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS
CÓDIGO	VERSIÓN	
E04.OPP.DI.004	01	

Integrantes	Roles
<b>Responsable de la medición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con el personal correspondiente para la medición del indicador utilizando la información del proceso.</li> <li>• Definir o caracterizar el indicador.</li> </ul>
<b>Facilitador(es) Metodológico(s)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducir, asesorar y brindar asistencia técnica al equipo de proceso (Dueño(s) del Proceso, Monitor(es) del proceso y Participantes) en la aplicación de los lineamientos de la presente Directiva y otros documentos complementarios a los procesos.</li> <li>• Revisar y dar conformidad sobre los aspectos técnicos de los documentos de procesos contenidos en la presente Directiva y otros documentos complementarios.</li> <li>• Monitorear y analizar los resultados de la medición de los indicadores de desempeño de los procesos.</li> </ul>

5.4.2. La OPP, a través de la UMGC, define a los Dueños del proceso, de acuerdo a los criterios siguientes:

- Relación directa con el producto principal del proceso o con el usuario a quien está dirigido, tanto en la parte operativa como la parte técnica-normativa.
- Responsabilidad y participación directa en la mayor cantidad de actividades dentro del proceso.

La definición de los Dueños de procesos se realiza por cada nivel de desagregación de los procesos, durante la etapa de determinación de los procesos y a medida que se caracteriza los procesos, en esta etapa también se identificarán a las unidades de organización intervinientes.

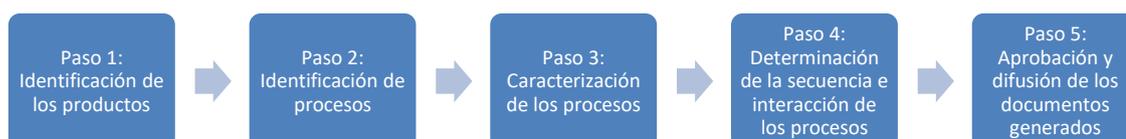
5.4.3. Los Monitores de procesos de cada unidad de organización deben ser designados por el Dueño de Proceso mediante Memorando y comunicados a la OPP de forma oportuna.

## VI. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

### 6.1. Determinación de procesos

Consiste en la identificación de los procesos institucionales y la caracterización de los elementos que lo conforman. Se desarrolla a través de los siguientes pasos:

**Gráfico N° 01: Pasos para la determinación de los procesos**



Fuente: Norma Técnica N° 001-2018-SG/SGP, Norma Técnica "Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública"

Los documentos de procesos que se generan en la fase de determinación de procesos son:

		LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS
CÓDIGO	VERSIÓN	
E04.OPP.DI.004	01	

- Mapa de Procesos
- Manual de Procedimientos

## 6.1.1 MAPA DE PROCESOS

### 6.1.1.1 Identificación de los productos

Se efectúa en base a las competencias de MIGRACIONES establecidas en las normas sustantivas aplicables (Decreto Legislativo de creación u otras), así como de los grupos de interés que los reciben. También puede considerarse la misión, objetivos, estrategias, políticas, planes institucionales y planes sectoriales o el Reglamento de Organización y Funciones. Los productos y grupos de interés deben listarse en el formato E04.OPP.FR.014-Matriz Cliente-Producto.

### 6.1.1.2 Identificación de procesos

- Se realiza a partir de los productos identificados en el paso anterior, considerándose procesos misionales, luego se realiza la identificación de los procesos estratégicos y de soporte teniendo en cuenta las interacciones necesarias con los primeros y el funcionamiento sistémico de MIGRACIONES.
- La desagregación de los procesos, se realizan a partir de lo más general (Proceso Nivel "0" o macroprocesos hasta lo más específico o desagregado (Proceso Nivel 1, 2, ... n) según corresponda.
- El nivel más específico desagregado o proceso de último nivel corresponde a un procedimiento (ver numeral 6.1.2 de la presente Directiva).
- Todo proceso identificado debe ser codificado de acuerdo a lo descrito en el Cuadro para la codificación de los procesos (Anexo N° 03 Codificación de procesos y procedimientos).
- Todos los procesos se registran en el formato E04.OPP.FR.022 - Inventario de Procesos y Procedimientos. Dicho documento es elaborado por la UMGC - OPP.

### 6.1.1.3 Caracterización de los procesos

- Este paso consiste en la identificación de los siguientes elementos que forman parte de los procesos, cuyas definiciones se encuentran descritas en el numeral III de la presente Directiva.
  - Objetivo del proceso
  - Dueño del proceso
  - Proveedores
  - Entradas
  - Subprocesos o Actividades
  - Salidas
  - Clientes
  - Recursos
  - Controles

		LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS
CÓDIGO	VERSIÓN	
E04.OPP.DI.004	01	

- Indicador de desempeño
- b. Luego de la identificación de los elementos que conforman los procesos, se procede con la elaboración de la Ficha y Diagrama del Proceso documentados en el formato E04.OPP.FR.012-Ficha de Proceso.
- c. En la sección diagrama de bloques del formato E04.OPP.FR.012-Ficha de Proceso se debe incluir la descripción e interacción de los procesos, con el detalle de los proveedores, elementos de entrada, los productos y los clientes.
- d. Dependiendo de la complejidad y de la cantidad de los procesos de la entidad que conlleven a tener procesos multiniveles<sup>3</sup>, será factible su desagregación, siendo obligatorio que para cada nivel de proceso se elabore la E04.OPP.FR.012-Ficha de proceso, de acuerdo a las reglas y criterios establecidos en la presente Directiva.

#### 6.1.1.4 Determinación de la secuencia e interacción de los procesos

- a. Consiste en definir y establecer la secuencia e interacción de todos los procesos de MIGRACIONES, teniendo presente los productos del proceso y quienes reciben los productos y los elementos de entrada.
- b. En este paso se utiliza la E04.OPP.FR.012-Ficha de Proceso que contempla el diagrama de bloques, a fin de obtener la representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos de MIGRACIONES, salvo el nivel n.
- c. Para el caso de los diagramas de procedimiento de los procesos de nivel “n” se utiliza la notación gráfica estandarizada de Modelo y Notación de Procesos de Negocios o BPMN<sup>4</sup> por sus siglas en inglés, según el Anexo N° 06 - Notación mínima para diseño de diagramas de proceso.

#### 6.1.1.5 Aprobación y difusión de documentos generados

- a. La aprobación es efectuada por el(los) Dueño(s) del proceso, mientras que la difusión será realizada por la OPP.
- b. Las fichas de procesos (E04.OPP.FR.012-Ficha de Proceso) y fichas de indicadores (E04.OPP.FR.013-Ficha de Indicador de Desempeño), son elaborados por el Monitor del proceso, revisados por la OPP y aprobados por el(los) Dueño(s) del proceso, previa conformidad de la UMGC.
- c. Las fichas de procesos (E04.OPP.FR.012-Ficha de Proceso) y fichas de indicadores (E04.OPP.FR.013-Ficha de Indicador de Desempeño), son firmadas en la sección “elaborado por” por el jefe inmediato del

<sup>3</sup> Entiéndase por proceso multinivel a aquel que incluye procesos de menor nivel de desagregación, sin que esto signifique que cada uno de estos procesos de menor nivel no contenga todos los elementos que conforman un proceso de acuerdo a lo indicado en la presente Directiva.

<sup>4</sup> Es facultativo de cada entidad utilizar las metodologías que considere adecuadas para la elaboración de los diagramas de sus procesos, pero se recomienda utilizar la Business Process Model and Notation – BPMN, cuyas especificaciones se podrán encontrar en los siguientes links: [http://www.bpmb.de/images/BPMN2\\_0\\_Poster\\_ES.pdf](http://www.bpmb.de/images/BPMN2_0_Poster_ES.pdf), <http://www.bpmn.org/>

		LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS
CÓDIGO	VERSIÓN	
E04.OPP.DI.004	01	

Monitor del proceso, en la sección “revisado por” por el titular de la OPP y en la sección “aprobado por” por el(los) Dueño(s) del proceso.

### **Sobre la revisión y aprobación del Mapa de Procesos**

- d. El Mapa de Procesos, con la conformidad del (de los) Dueño(s) del proceso, en los procesos que les corresponda, es consolidado por la UMGC, quien lo revisa y da su conformidad, a través de un informe mediante el SGD, sobre los aspectos técnicos contenidos en la presente Directiva para su aprobación por la Gerencia General, quien emitirá la Resolución correspondiente, previa opinión legal de la Oficina de Asesoría Jurídica.
- e. El documento de proceso: Mapa de Procesos, debe contener la estructura mínima señalada en el Anexo N° 01: Estructura mínima del Mapa de Procesos y la representación gráfica establecida en el Anexo N° 09: Representación gráfica del Mapa de Procesos.

### **Sobre la modificación del Mapa de Procesos**

- f. La modificación del Mapa de Procesos obedece a factores internos (recursos humanos, cultura organizacional, estructura organizacional, comunicaciones, recursos financieros, gestión, entre otros), o factores externos (político legal, dimensión tecnológica, dimensión económica, entre otros) que impacten en los procesos de la organización. La OPP a través de la UMGC evalúa si estos factores ameritan una modificación o no del Mapa de Procesos o de alguna de las fichas de procesos. La modificación del Mapa de Procesos se aprueba mediante Resolución de Gerencia General.

### **Sobre la difusión y custodia del Mapa de Procesos**

- g. Los referidos documentos que contiene el Mapa de Procesos serán difundidos y comunicados al personal de la entidad, y de ser el caso, a los usuarios o grupos de interés, esta se realiza por el Sistema de Gestión Documental y según se requiera mediante: medios escritos, murales, correos electrónicos, portales web, charlas, talleres, capacitaciones, sensibilizaciones, entre otros.
- h. El Mapa de Procesos aprobado debe ser archivado en la carpeta compartida y custodiado por la UMGC de la OPP.

#### **6.1.1.6 Elaboración de indicadores de desempeño**

- a. Todo proceso identificado está sujeto a ser medido a través de indicadores que se asocian con el objetivo del proceso y sirve para la determinación de las metas, pudiendo ser propuesto por el Responsable de la medición.
- b. El Responsable de la medición define la dimensión (eficacia, eficiencia, calidad o economía), sobre la cual realiza el seguimiento y la medición de sus procesos, a través de su comparación con periodos anteriores o con metas o compromisos.

		LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS
CÓDIGO	VERSIÓN	
E04.OPP.DI.004	01	

- c. El monitor del proceso, elabora la ficha del indicador de desempeño y su respectivo reporte del indicador, con la asistencia técnica de la UMGC, de acuerdo a los formatos E04.OPP.FR.013-Ficha de Indicador de Desempeño y E04.OPP.FR.026-Reporte de Indicador de Desempeño, considerando como mínimo los siguientes elementos:

Proceso	Nombre y código del proceso
Objetivo de Indicador	Resultado previsto de la ejecución del proceso
Indicador	Nombre del indicador
Fórmula	Fórmula de cálculo del indicador
Unidad de Medida	Unidad de medida del indicador (tiempo, costo, %)
Frecuencia de medición	Frecuencia de medición del indicador (mensual, bimensual, anual)
Línea Base (datos históricos)	Base de información sobre la que se monitorea y compara la meta programada.
Meta Programada	Fin hacia el que se dirigen las acciones.
Fuente de información	Origen de la información con la que se construye el indicador.

- d. El facilitador metodológico brinda asistencia técnica en la elaboración de la ficha de reporte del indicador, de acuerdo al formato E04.OPP.FR.013-Ficha de Indicador de Desempeño, así como en la elaboración de su reporte, conforme al formato E04.OPP.FR.026-Reporte de Indicador de Desempeño, siendo esta última la que será utilizada por el Monitor de proceso en el seguimiento del indicador.

#### 6.1.1.7 Revisión, validación y aprobación del Indicador de Desempeño

- La propuesta de indicador elaborado o actualizado por el Monitor de proceso debe ser revisado y validado por el Responsable de la medición y remitido a la UMGC, a través de la OPP.
- Si la propuesta de indicador se relaciona con el alcance de la certificación del sistema de gestión, la ficha de indicador, además de ser revisada por el Facilitador metodológico, previamente es revisada por el servidor del Sistema de Gestión de la UMGC, a cargo de dicho proceso.
- Con la conformidad de la UMGC de la OPP, el Responsable de la medición remite la propuesta por el SGD para gestionar la aprobación del indicador.

#### 6.1.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos que estén asociados y correspondan a un mismo macroproceso se agrupan en Manuales de Procedimientos (MAPRO), para ello la elaboración de procedimientos se realiza según los pasos siguientes:

##### 6.1.2.1 Elaboración de la propuesta de procedimientos

		<b>LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS</b>
<b>CÓDIGO</b> E04.OPP.DI.004	<b>VERSIÓN</b> 01	

La elaboración de procedimientos se realiza para documentar los procedimientos de la entidad y se deben realizar para el último nivel del proceso, cuando cumplan por lo menos uno de los criterios siguientes:

- El proceso vinculado involucre servidores con competencias diversas;
- El proceso vinculado representa una alta carga de trabajo operativa;
- 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.

Para ello, se realiza los siguientes pasos:

- a. El Monitor del proceso registrará un cuestionario de análisis para la elaboración de procedimientos según el Anexo N° 07 - Cuestionario de análisis para la elaboración de procedimientos, en caso la calificación sea por lo menos 1.00 se procede a la elaboración.
- b. El procedimiento se elabora a partir de la información de la caracterización de los procesos.
- c. El(los) Monitor(es) del proceso elabora la propuesta de Procedimiento, de acuerdo al formato E04.OPP.FR.025 – Procedimiento, y la UMGC brinda la asistencia técnica correspondiente.
- d. La UMGC codifica el procedimiento de acuerdo a lo indicado en el Anexo N° 03 - Codificación de procesos y procedimientos, a fin de llevar una adecuada administración de todos los procedimientos de MIGRACIONES.

#### **6.1.2.2 Revisión y aprobación de la propuesta de procedimientos**

- a. La propuesta de procedimiento, elaborado o actualizado por el Monitor de procesos, a través del formato E04.OPP.FR.025 – Procedimiento, en mismo que cuenta con diagrama, es revisado y validado por el(los) Dueño(s) del proceso, y remitido a la UMGC, debe hacer referencia a los formatos, instructivos, diagramas de procedimiento, entre otros documentos utilizados en la ejecución de cada procedimiento, en caso corresponda.
- b. Si la propuesta de procedimiento se relaciona con el alcance de la certificación del sistema de gestión, la ficha técnica de procedimiento, además de ser revisada por el Servidor de Gestión por Procesos, previamente es revisada por el servidor del Sistema de Gestión de la UMGC, a cargo de dicho proceso.
- c. Con la conformidad de la UMGC de la OPP, el dueño de proceso remite la propuesta por el SGD para gestionar la aprobación del procedimiento.

#### **6.1.2.3 Actualización de los procedimientos**

Los procedimientos se actualizan tomando en cuenta los siguientes casos:

		LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS
CÓDIGO	VERSIÓN	
E04.OPP.DI.004	01	

- a. Modificación de las normas relacionadas con el procedimiento y que afecten a la descripción de las actividades.
- b. Reorganización, reestructuración o reordenamiento de MIGRACIONES, que afecte al proceso y procedimiento.
- c. Cambios tecnológicos o de sistemas que afecten los procesos.
- d. Seguimiento y evaluación de los procesos, para la identificación de oportunidades de mejora.

#### 6.1.2.4 Revisión y aprobación de la propuesta de MAPRO

- a. Cuando se cuenta con la información de los procedimientos culminados, así como su E04.OPP.FR.012-Ficha de Proceso y E04.OPP.FR.025 – Procedimiento, la UMGC procede a compilarlos formando el Manual de Procedimientos (MAPRO).
- b. El MAPRO debe contener la estructura mínima señalada en el Anexo N° 02: Estructura mínima del Manual de Procedimientos (MAPRO).
- c. La codificación del Manual de Procedimientos (MAPRO) se realiza de acuerdo a lo señalado en el Anexo N° 05 - Codificación de los MAPRO.
- d. La UMGC emite opinión técnica sobre la propuesta de MAPRO y la OPP solicita opinión legal a la Oficina de Asesoría Jurídica.
- e. La Oficina de Asesoría Jurídica evalúa y emite opinión legal sobre la propuesta de MAPRO, para posteriormente remitirla con proyecto de resolución para su aprobación a la Gerencia General.

#### 6.1.2.5 Difusión, implementación y custodia

- a. El MAPRO aprobado debe ser difundido a las unidades de organización de la institución mediante el sistema de gestión documental, adicionalmente podría difundirse por otros medios dispuestos para tal fin.
- b. El MAPRO aprobado debe ser difundido en el Portal de Transparencia Estándar de la institución.
- c. El(los) Dueño(s) de Procesos debe(n) realizar las sensibilizaciones u otras actividades similares, dirigidas a los servidores involucrados en el proceso o que por sus funciones guarden relación con el mismo.
- d. El MAPRO aprobado debe ser archivado en la carpeta compartida y custodiado por la UMGC de la OPP.

#### 6.1.2.6 Baja de MAPRO

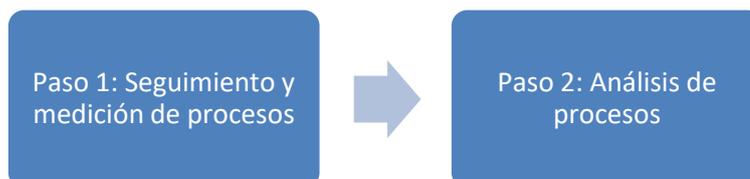
- a. La OPP es responsable de dar de baja a los MAPRO cuando se presenten casos de reorganización, reestructuración o reordenamiento de MIGRACIONES, que afecten la continuidad de los procesos de nivel 0, de acuerdo a las actividades señaladas en el procedimiento E04.OPP.PR.009-Elaboración actualización y baja del MAPRO.
- b. Toda unidad de organización puede proponer la baja de su MAPRO debiendo sustentar la baja con un Informe técnico y remitir a la OPP.
- c. Revisión del trámite de aprobación de baja del MAPRO, en el procedimiento E04.OPP.PR.009 Elaboración, actualización y baja del MAPRO.

		LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS
CÓDIGO	VERSIÓN	
E04.OPP.DI.004	01	

## 6.2. Seguimiento, medición y análisis de procesos.

El seguimiento, medición y análisis consiste en la verificación del nivel de desempeño de los procesos e identificación de oportunidades de mejora; a través de los siguientes dos (02) pasos:

**Gráfico N° 02: Pasos para el seguimiento, medición y análisis de procesos**



Fuente: Norma Técnica N° 001-2018-SG/SGP, Norma Técnica "Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública"

### 6.2.1. Seguimiento y medición de procesos

Todo proceso entrega productos que tienen relación con su objetivo, por consiguiente, deben ser medidos a través de los indicadores que permitan el seguimiento y observación de cambios a través del tiempo.

El seguimiento y medición del desempeño de los procesos, se realiza a través de los indicadores, que se documenta en el formato E04.OPP.FR.026-Reporte de Indicador de Desempeño y permite:

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

En el caso de los procesos a demanda y/o procesos con baja frecuencia de recurrencia, se deberá establecer parámetros de calidad del servicio, en función a los atributos del mismo.

### 6.2.2. Análisis de procesos

- Seleccionado los indicadores de los procesos, el Monitor de proceso organiza la recolección y procesamiento de los datos de los indicadores para su respectivo análisis, que consiste en comparar los resultados obtenidos de la medición y del seguimiento frente a las metas definidas para cada indicador a fin de cuantificar el desempeño del proceso.

		LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS
CÓDIGO	VERSIÓN	
E04.OPP.DI.004	01	

Los Dueños de procesos deben definir e implementar técnicas o herramientas de recolección y procesamiento de datos que faciliten el seguimiento y medición de los procesos, entre ellas: hojas de cálculo, reportes, aplicativos, otros.

- b. Del análisis efectuado, se identifican las brechas de cumplimiento de las metas, de las que se desprenden los potenciales problemas o cuellos de botellas a resolver en los procesos. Los resultados del análisis deben ser reportados por el SGD a la UMGC a intervalos periódicos, en función a cada proceso<sup>5</sup>.

### 6.3. Mejora de procesos.

Esta etapa consiste en la aplicación de herramientas que conducen a la optimización del desempeño de los procesos en beneficio de todas las partes interesadas, a través de los siguientes pasos:

**Gráfico N° 03: Pasos para la mejora de procesos**



Fuente: Norma Técnica N° 001-2018-SG/SGP, Norma Técnica “Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública”

Para el desarrollo de esta etapa se considera como insumo los resultados del análisis realizado en la etapa Seguimiento, medición y análisis de procesos y con esta información el Equipo de Proceso realiza propuestas de mejoras a los procesos, para luego ser priorizados e implementados.

#### 6.3.1. Selección de problemas en los procesos

Se identifica y selecciona los problemas cuya solución tenga impacto en los siguientes aspectos:

- El logro de los objetivos estratégicos institucionales
- La satisfacción de las personas
- La tecnificación de los procesos
- La productividad de los servidores
- Los flujos de trabajo
- La eficiencia del uso de los recursos
- La forma de organizarse

El problema seleccionado debe ser validado por el(los) Dueños del proceso.<sup>6</sup>

#### 6.3.2. Análisis de causa - efecto

<sup>5</sup> Dicho análisis se realiza de acuerdo a los documentos normativos internos.

<sup>6</sup> Dichas herramientas se encuentran señaladas en los Anexos N° 6 al 10 de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP y documentos normativos internos.

		LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS
CÓDIGO	VERSIÓN	
E04.OPP.DI.004	01	

Consiste en el análisis e identificación de las causas que originan el problema, así como la determinación de soluciones o acciones correctivas para dichas causas, pudiendo utilizar las herramientas<sup>7</sup> a continuación:

- Gráficos de control
- Histogramas
- Lluvia de ideas
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de Causa - Efecto

### 6.3.3. Selección de mejoras

Se identifica las posibles soluciones, seleccionando aquella que es factible de ser implementada y efectiva para eliminar o reducir el problema, considerando los siguientes criterios<sup>8</sup>:

- Demanda del proceso por parte de los usuarios
- Impacto en los objetivos estratégicos institucionales
- Beneficiario/ Usuario del servicio
- Tiempo que tomará su desarrollo
- Disponibilidad de recursos

Tomando en cuenta el estado actual de los procesos y los productos o servicios vinculados a ellos, así como las oportunidades de mejora identificadas, se procede a priorizar el desarrollo de éstas.

La mejora seleccionada se valida con el(los) Dueño(s) del proceso a fin de obtener su autorización para proceder con su implementación y asegurar su involucramiento.

### 6.3.4. Implementación de mejoras

La implementación de mejoras debe estar planificada, para lo cual el Monitor de proceso elabora un Plan de trabajo con la asistencia técnica del Facilitador metodológico. El(los) Dueño(s) del proceso valida(n) y remite(n) dicho Plan a la UMGC a través de la OPP. Anexo N° 08: Estructura básica del Plan de Mejora.

El plan de trabajo debe contener, como mínimo, los siguientes puntos:

- ✓ Objetivo de la mejora
- ✓ Acciones a implementar
- ✓ Plazos
- ✓ Responsables
- ✓ Medios de verificación

<sup>7</sup> Dichas herramientas se encuentran señaladas en los Anexos N° 6 al 10 de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP y documentos normativos internos.

<sup>8</sup> Dichos criterios se encuentran señalados en la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP y documentos normativos internos.

		LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS
CÓDIGO	VERSIÓN	
E04.OPP.DI.004	01	

Culminada la ejecución del Plan, el(los) Dueño(s) del proceso deberá(n) informar mediante el SGD, a la UMGC a través de la OPP sobre la implementación de las mejoras.

Para garantizar la sostenibilidad de las mejoras, éstas deben incorporarse en la gestión de MIGRACIONES, según las acciones siguientes:

- Actualizando la planificación organizacional
- Actualizando o mejorando la prestación de los bienes y servicios
- Asignando recursos de acuerdo a las nuevas necesidades
- Mejorando la forma de organizar los equipos de trabajo
- Actualizando instrumentos de gestión organizacional
- Elaborando o actualizando la documentación de los procesos
- Capacitando a los involucrados en el proceso mejorado
- Agregando el método de solución en la gestión de la entidad

## VII. DISPOSICIONES TRANSITORIAS

- 7.1 Los documentos de gestión interna, que establecen los procesos y procedimientos de la entidad y que hayan sido aprobados con anterioridad, deben ser revisados y de ser el caso, adecuados por los dueños de los mismos, en forma progresiva, a las disposiciones establecidas en la presente Directiva y en el marco de lo establecido en la Norma Técnica N° 001-2018-SGP-PCM, “Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública”.
- 7.2 La presente Directiva entra en vigencia a partir del día siguiente de la aprobación y publicación.

## VIII. DISPOSICIONES FINALES

- 8.1 Los aspectos no contemplados en la presente Directiva, serán coordinados con la Unidad de Modernización y Gestión de la Calidad y resueltos por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de MIGRACIONES.
- 8.2 Para la implementación e institucionalización de la gestión por procesos, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto a través de la Unidad de Modernización y Gestión de la Calidad, de corresponder, emite la documentación técnica complementaria a la presente Directiva.
- 8.3 Para la elaboración y aprobación de los MAPRO, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto a través de la Unidad de Modernización y Gestión de la Calidad, aprueba previamente el Mapa de Procesos.
- 8.4 Todos los lineamientos descritos en el presente documento normativo deben desarrollarse bajo el enfoque de integridad pública, en el marco de lo definido y establecido en la Directiva para la incorporación y ejercicio de la función de integridad en las entidades de la administración pública aprobada mediante la Resolución de Secretaría de Integridad Pública N° 001-2024-PCM/SIP.

## IX. ANEXOS

Anexo N° 01: Estructura mínima del Mapa de Procesos

Anexo N° 02: Estructura mínima del Manual de Procedimientos

		<b>LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS</b>
<b>CÓDIGO</b>	<b>VERSIÓN</b>	
<b>E04.OPP.DI.004</b>	<b>01</b>	

- Anexo N° 03: Codificación de procesos y procedimientos
- Anexo N° 04: Codificación de indicadores de desempeño
- Anexo N° 05: Codificación de los MAPRO
- Anexo N° 06: Notación mínima para diseño de diagramas de proceso
- Anexo N° 07: Cuestionario de análisis para la elaboración de procedimientos
- Anexo N° 08: Estructura básica del Plan de Mejora
- Anexo N° 09: Representación gráfica del Mapa de Procesos

		LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS
CÓDIGO	VERSIÓN	
E04.OPP.DI.004	01	

**Anexo N° 01: Estructura mínima del Mapa de Procesos**

	Código: Versión: Páginas:
<p><b>SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE MIGRACIONES</b></p> <p><b>MAPA DE PROCESOS</b></p>	

		<b>LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS</b>
<b>CÓDIGO</b> E04.OPP.DI.004	<b>VERSIÓN</b> 01	

## CONTENIDO

- I. Objetivo
- II. Alcance
- III. Interrelación de Procesos Misionales en los Objetivos Estratégicos Institucionales
- IV. Representación Gráfica del Mapa de Procesos de nivel 0
- V. Caracterización del proceso de Nivel 0 “xxx”
  - 5.1 Inventario de procesos
  - 5.2 Fichas técnicas de proceso hasta el nivel n-1
  - 5.3 Diagramas de bloques hasta el nivel n-1
  - 5.4 Fichas de indicador de desempeño del proceso hasta el nivel n-1

		LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS
CÓDIGO	VERSIÓN	
E04.OPP.DI.004	01	

**Anexo N° 02: Estructura mínima del Manual de Procedimientos**

	Código: Versión: Páginas:
<p><b>SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE MIGRACIONES</b></p> <p><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b></p> <p><b>(MAPRO)</b></p> <p><b><i>“Código y denominación del macroproceso”</i></b></p>	

		LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS
<b>CÓDIGO</b>	<b>VERSIÓN</b>	
E04.OPP.DI.004	01	

## CONTENIDO

- I. Introducción
- II. Objetivo
- III. Alcance
- IV. Marco Normativo
- V. Inventario del Macroproceso
- VI. Fichas técnicas y Diagramas de Procedimiento.

		<b>LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN MIGRACIONES</b>
<b>CÓDIGO</b> E04.OPP.DI.004	<b>VERSIÓN</b> 01	

### Anexo N° 03: Codificación de procesos y procedimientos

Para la codificación de los procesos de Nivel 0 en adelante y procedimientos (último nivel), se debe tener en cuenta el siguiente cuadro:

Código del Proceso Nivel 0	Código del proceso Nivel 1	Código del proceso Nivel 2	Código del procedimiento (Nivel n)
M01	M01.01	M01.01.01	PRO-M01.01.01.01
			PRO-M01.01.01.02
		PRO-M01.01.02	
	M01.02	M01.02.01	PRO-M01.02.01.01
			PRO-M01.02.01.02
			PRO-M01.02.01.03
		M01.02.02	PRO-M01.02.02.01
			PRO-M01.02.02.02
S02			PRO-S01.01
	S01.02		PRO-S01.02.01
			PRO-S01.02.02

		<b>LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN MIGRACIONES</b>
<b>CÓDIGO</b> E04.OPP.DI.004	<b>VERSIÓN</b> 01	

#### Anexo N° 04: Codificación de indicadores de desempeño

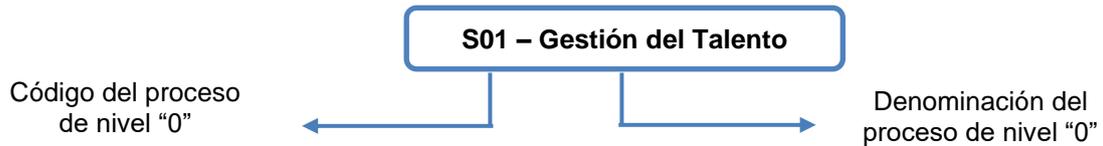
Para la codificación de los indicadores de desempeño, se debe tener en cuenta el siguiente cuadro:

Código del indicador	Código del proceso	Proceso de Nivel 0	Código del indicador
IND	M01	PROCESO A	IND.M01.01
			IND.M01.02
			.
			IND.M01.n
	S02	PROCESO B	IND.S02.01
			IND.S02.02
			.
			IND.S02.n

		<b>LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN MIGRACIONES</b>
<b>CÓDIGO</b> E04.OPP.DI.004	<b>VERSIÓN</b> 01	

### Anexo N° 05: Codificación de los MAPRO

Para la codificación del MAPRO, se tendrá en cuenta el código y siglas del proceso de Nivel "0" identificado en el Mapa de Procesos, conforme el siguiente ejemplo:

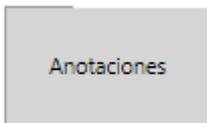
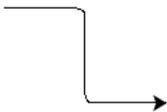
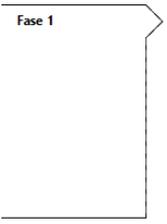


		<b>LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN MIGRACIONES</b>
<b>CÓDIGO</b> E04.OPP.DI.004	<b>VERSIÓN</b> 01	

### Anexo N° 06: Notación mínima para diseño de diagramas de procedimiento

Simbología	Significado	Definición
	<b>Evento de Inicio</b>	Indica donde comenzará un procedimiento.
	<b>Evento de Fin</b>	Indica donde terminará un procedimiento.
	<b>Evento Intermedio</b>	Indica donde sucede un evento o acontecimiento, afectará al proceso, pero entre el inicio y fin.
	<b>Evento de Temporización</b>	Indica una espera dentro del procedimiento. Este tipo de evento puede ser utilizado dentro de un flujo secuencial para indicar un tiempo de espera entre actividades.
	<b>Evento de Mensaje</b>	Indica que un mensaje puede ser enviado o recibido. Si un procedimiento está esperando por un mensaje y éste es capturado, el proceso continuará su flujo. El evento que lanza un mensaje se identifica con una figura sombreada. El evento que capta un mensaje se identifica con una figura sin relleno.
	<b>Evento de Enlace</b>	Se utiliza para conectar dos secciones del procedimiento. Pueden ser utilizados para crear ciclos o evitar líneas de secuencia de flujo largas y solo dentro del mismo procedimiento.
	<b>Actividad</b>	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.
	<b>Actividad de servicio</b>	Es una actividad que utiliza algún tipo de servicio que puede ser web o una aplicación automatizada.
	<b>Subproceso</b>	Es una actividad cuyos detalles internos han sido modelados utilizando actividades, compuertas, eventos y flujos de secuencia.
	<b>Compuerta exclusiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De divergencia: Se utiliza para crear caminos alternativos dentro del procedimiento, pero <u>solo</u> se puede escoger <u>uno</u> de los caminos. Requiere una condición de negocio.</li> <li>- De convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos, donde <u>solo</u> un camino continuará.</li> </ul>

		<b>LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN MIGRACIONES</b>
<b>CÓDIGO</b> E04.OPP.DI.004	<b>VERSIÓN</b> 01	

Simbología	Significado	Definición
	<b>Compuerta Paralela</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De divergencia: Se utiliza para crear caminos que se deben seguir sin evaluar condición alguna.</li> <li>- De convergencia: Se utiliza para unir caminos esperando todos los flujos que concurren en ella antes de continuar, sincroniza.</li> </ul>
	<b>Compuerta Inclusiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De divergencia: Representa un punto de ramificación en donde las alternativas se basan en expresiones condicionales.</li> <li>- De convergencia: Se utiliza para unir una combinación de caminos alternativos activados por una compuerta inclusiva divergente, esperando todos los flujos que concurren en ella antes de continuar.</li> </ul>
	<b>Anotaciones</b>	<p>Es un símbolo para proveer información adicional al lector del diagrama.</p>
	<b>Objeto de datos</b>	<p>Símbolo que ayudar a proveer información acerca de cómo los documentos, datos y otros objetos son usados y actualizados durante el procedimiento.</p>
	<b>Base de datos</b>	<p>Ofrece a las actividades un mecanismo para consultar o actualizar información almacenada (Ejemplo: SIM-INM, SIAF, etc.)</p>
	<b>Flujo de secuencia</b>	<p>Muestra la secuencia del orden en que las actividades serán ejecutadas en un procedimiento.</p>
	<b>Fase</b>	<p>Es una subpartición dentro del procedimiento. Puede indicar diferentes etapas durante el mismo.</p>

		<b>LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN MIGRACIONES</b>
<b>CÓDIGO</b> <b>E04.OPP.DI.004</b>	<b>VERSIÓN</b> <b>01</b>	

### Anexo N° 07: Cuestionario de análisis para la elaboración de procedimientos

Código	Nombre del Proceso	Criterios para priorización de procesos (si =1, no=0)					Calificación	Consideraciones	
		A	B	C	D	E		Cuenta con documentación interna (Directiva, manual, flujograma, procedimiento, lineamiento, memorando con indicaciones, etc). Especificar.	Descripción de la normativa interna que utiliza
		¿El proceso vinculado involucra servidores con competencias diversas?	¿El proceso vinculado representa una alta carga de trabajo operativa?	¿El proceso vinculado no cuenta con un nivel de tecnificación o automatización?	¿El personal involucrado en el proceso relacionado no cuenta con las competencias técnicas suficientes como para ejecutar las actividades siguiendo instrucciones no documentadas del dueño del proceso?	¿El proceso vinculado es ejecutado por personal con alta rotación?			
Cód.01	Proceso 01	0	0	0	0	0	0.00		
Cód.02	Proceso 02	0	0	0	0	0	0.00		
Cód.03	Proceso 03	0	0	0	0	0	0.00		
							0.00		
							0.00		
							0.00		

Criterios	Descripción
El proceso vinculado involucra servidores con competencias diversas (habilidades).	Más de 2 áreas participan en la ejecución del proceso o más de 2 perfiles.
El proceso vinculado representa una alta carga de trabajo operativa.	Personal clave del proceso trabaja después del horario de trabajo o el proceso se ejecuta constantemente (alta demanda).
El proceso vinculado no cuenta con un nivel de tecnificación o automatización.	El proceso no utiliza sistemas informáticos (no involucra Microsoft Office).
El personal involucrado en el proceso relacionado no cuenta con las competencias técnicas suficientes como para ejecutar las actividades siguiendo instrucciones no documentadas del dueño del proceso.	El proceso presenta quejas o reclamos o reprocesos o demoras.
El proceso vinculado es ejecutado por personal con alta rotación.	En un periodo de 6 meses, hubo 1 o más cambios del personal clave del proceso (CAS o locador).

		<b>LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN MIGRACIONES</b>
<b>CÓDIGO</b> E04.OPP.DI.004	<b>VERSIÓN</b> 01	

## Anexo N° 08: Estructura básica del Plan de Mejora

### PLAN DE TRABAJO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS

#### 1. IDENTIFICACIÓN:

Proceso:

Equipo responsable:

Dueño del Proceso	
Monitor del Proceso	
Facilitador Metodológico	

#### 2. JUSTIFICACIÓN

#### 3. PLANIFICACIÓN

OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA (semanas)				MEDIOS DE VERIFICACIÓN
				1	2	3	4	
<b>Ejemplo</b>								
Mejorar la atención del servicio "X";	60% de usuarios satisfechos con la atención brindada por el personal que atiende el servicio "x"	-Capacitación al personal en protocolo de atención de servicios  -Implementación de encuestas de satisfacción	Responsable de capacitación  Responsable de la implementación de encuestas	"X" semanas del mes "Y"				- Lista de personal capacitado  -Resultados de la aplicación de encuesta de satisfacción

#### 4. RECURSOS NECESARIOS

- HUMANOS
- INFRAESTRUCTURA
- MATERIALES
- INSTITUCIONALES

#### 5. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

		<b>LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN MIGRACIONES</b>
<b>CÓDIGO</b>	<b>VERSIÓN</b>	

**Anexo N° 09: Representación Gráfica del Mapa de Procesos**

