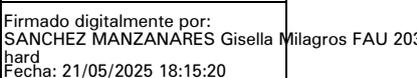


METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN PROINVERSIÓN

En el marco de la Norma Técnica N° 002-2025-PCM/SGP,
“Norma Técnica de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”

	Nombres y apellidos	Cargo y Unidad de Organización	Firma
Elaborado por	Luis Bermúdez Peláez	Especialista en Planeamiento y Racionalización (Oficina de Planeamiento y Presupuesto)	 Firmado digitalmente por: BERMÚDEZ PELÁEZ Luis Martín FAU 20380799643 hard Fecha: 21/05/2025 17:30:23
Revisado por	Apolinar Madrid Escobar	Jefe(dt) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto	 Firmado digitalmente por: MADRID ESCOBAR Apolinar Junior FAU 20380799643 hard Fecha: 21/05/2025 18:27:54
	Gisella Milagros Sanchez Manzanares	Jefa de la Oficina de Asesoría Jurídica	 Firmado digitalmente por: SANCHEZ MANZANARES Gisella Milagros FAU 20380799643 hard Fecha: 21/05/2025 18:15:20
Aprobado por	Fernando Alarcón Díaz	Secretario General	
Fecha de aprobación	21 de mayo de 2025		

Versión	Descripción de Cambios	Resolución	Fecha
01	Versión Inicial	Resolución de la Secretaría General N° 081-2019	15/05/2019
02	Se adecuaron los niveles de aprobación de acuerdo con la NTP aprobada por la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP y se complementaron contenidos.	Resolución de la Secretaría General N° 098-2021	07/07/2021
03	Se adecuaron y simplificaron parte del contenido para una mejor comprensión. Se realizaron precisiones para el desarrollo de las tres fases de la implementación de la Gestión por Procesos (sección 8), en concordancia con la Norma Técnica. Se incluyeron formatos (Anexos 6, 7 y 8) para mejor aplicación de la fase 3 de la implementación de la Gestión por Procesos (sección 8.3), en línea con lo señalado en la Norma Técnica.	Resolución de la Secretaría General N° 158-2024	09/09/2024
04	Se adecuó a la nueva Norma Técnica 002-2025-PCM/SGP “Norma Técnica de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”.		

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. OBJETIVO.....	3
3. ALCANCE3	
4. GOBERNANZA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	3
4.1. De la Dirección Ejecutiva (Titular de la entidad)	3
4.2. De la Secretaría General (Máxima autoridad administrativa y representante de la Alta Dirección) ..	4
4.3. De la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (Unidad de organización encargada de la gestión por procesos)	4
4.4. Comité de Gestión por Procesos	4
4.5. Dueño del proceso:.....	4
4.6. Articulación o Integración de la Gestión por Procesos con otros marcos normativos:	5
5. CONDICIONES MÍNIMAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	5
6. BASE LEGAL	5
7. TÉRMINOS Y DEFINICIONES	6
8. CICLO Y FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	8
8.1. FASE 1: IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y PROCESOS	8
8.1.1. Actividad 1: Identificar productos (servicios)	8
8.1.2. Actividad 2: Determinar procesos de Proinversión	9
8.1.3. Actividad 3: Documentar procesos.....	10
8.1.4. Actividad 4: Aprobar la documentación de procesos	12
8.2. FASE 2: Implementación de los procesos	13
8.2.1. Actividad 1: Difundir la documentación de procesos.....	13
8.2.2. Actividad 2: Ejecutar procesos	13
8.3. FASE 3: EVALUACIÓN DE PRODUCTOS Y PROCESOS.....	13
8.3.1. Actividad 1: Medir productos y procesos.....	13
8.3.2. Actividad 2: Analizar productos y procesos.....	13
8.4. FASE 4: MEJORA DE PROCESOS.....	14
8.4.1. Actividad 1: Identificar oportunidades de mejora	15
8.4.2. Actividad 2: Determinar mejoras de productos o procesos	15
8.4.3. Actividad 3: Implementar mejoras de productos o procesos.....	16
9. ANEXOS	17
ANEXO Nº 01: MATRIZ DE SERVICIOS DE PROINVERSIÓN	18
ANEXO Nº 02: INVENTARIO DE PRODUCTOS Y PROCESOS	19
ANEXO Nº 03: FICHA DE PRODUCTO Y PROCESO DE NIVEL 0, 1,... N.....	20
ANEXO Nº 04: FICHA DEL INDICADOR DE [PRODUCTO O PROCESO]	22
ANEXO Nº 05: CARÁTULA DEL MAPA DE PROCESOS INSTITUCIONAL	23
ANEXO Nº 06: ESTRUCTURA DEL MAPA DE PROCESOS INSTITUCIONAL	24
ANEXO Nº 07: CARÁTULA DEL PROCEDIMIENTO	25
ANEXO Nº 08: ESTRUCTURA DEL PROCEDIMIENTO.....	26
ANEXO Nº 09: EJEMPLO DE PROCEDIMIENTO Y DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO.....	27
ANEXO Nº 10: FORMATO DE LETRA EN LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN POR PROCESOS	29
ANEXO Nº 11: MEJORA DEL PROCESO / PRODUCTO	30
ANEXO Nº 12: SELECCIÓN DE MEJORAS	32

1. INTRODUCCIÓN

En el marco de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (Ley N° 27658), el proceso de modernización busca fundamentalmente la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, para que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

En el año 2022, se aprobó La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 donde se establece que la gestión pública moderna es aquella orientada a resultados al servicio del ciudadano. Para ello, contempla como uno de los componentes de su nuevo modelo conceptual, a la gestión interna la misma que está referida a la ejecución de los procesos misionales, estratégicos y de apoyo para la provisión de bienes, servicios y regulaciones de calidad.

En el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública se señala como uno de los medios orientados a la creación de valor público, bajo su ámbito, a la gestión de procesos con la finalidad de organizar, dirigir, controlar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de organización con el objetivo de fortalecer la capacidad de la entidad para lograr resultados mediante la mejora del rendimiento de sus procesos, en beneficio de los ciudadanos.

La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) como ente rector, aprobó la Norma Técnica N° 002-2025-PCM/SGP Norma Técnica para la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública, de aplicación obligatoria para las entidades a las que se refiere el artículo 1 del Título Preliminar del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, aprobado mediante Decreto Supremo N° 004-2019-JUS, en todo aquello que les sea aplicable.

En este marco legal y normativo, la gestión por procesos se convierte en una herramienta de gestión fundamental para la modernización del estado, que permite generar bienes, servicios y regulaciones de calidad que atiendan las necesidades y expectativas de las personas y contribuyan a la creación de valor público.

El presente documento describe la metodología para la aplicación de la gestión por procesos en Proinversión, la cual ha sido elaborada sobre la base de la Norma Técnica N° 002-2025-PCM/SGP Norma Técnica para la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública.

2. OBJETIVO

Establecer los lineamientos y disposiciones para una adecuada aplicación de la gestión por procesos en Proinversión, a fin de contribuir a generar servicios de calidad que atiendan las necesidades y expectativas de las personas y contribuyan a la creación de valor público.

3. ALCANCE

Lo dispuesto en el presente documento abarca las actividades y pasos a seguir en PROINVERSIÓN para la aplicación de las cuatro fases del ciclo de la gestión por procesos.

Las disposiciones contenidas en el presente documento son de obligatorio cumplimiento para todas las unidades de organización de PROINVERSIÓN.

4. GOBERNANZA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

El Gobierno de la gestión por procesos contribuye a la mejora de la gestión interna y toma de decisiones en base a una visión transversal; y, de forma paralela y complementaria a la organización funcional de PROINVERSIÓN, para así garantizar el logro de objetivos y creación de valor público.

En tal sentido, PROINVERSIÓN cuenta con los siguientes roles o instancias para la gestión por procesos:

4.1. De la Dirección Ejecutiva (Titular de la entidad)

- 4.1.1. Brindar su compromiso y garantizar la implementación de la gestión por procesos en Proinversión. Asimismo, adoptar decisiones en base a los resultados de la gestión por procesos.

4.2. De la Secretaría General (Máxima autoridad administrativa y representante de la Alta Dirección)

- 4.2.1. Aprobar el Mapa de Procesos Institucional; y,
- 4.2.2. Supervisar la gestión por procesos en la entidad.

4.3. De la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (Unidad de organización encargada de la gestión por procesos)

- 4.3.1. Conducir la implementación de la gestión por procesos para lo cual tiene las siguientes responsabilidades:
- Proponer el Mapa de Procesos Institucional para su aprobación;
 - Emitir opinión técnica en los aspectos que regula el presente documento en concordancia con la Norma Técnica y previo a la aprobación de la documentación de gestión por procesos;
 - Brindar asistencia técnica a las unidades de organización en el diseño, implementación y mejora de productos y procesos, así como el establecimiento de indicadores e identificación de riesgos;
 - Promover el uso de herramientas de mejora continua y de plataformas o aplicativos tecnológicos en los procesos a nivel institucional; y,
 - Archivar y custodiar la documentación de los procesos aprobada.

4.4. Comité de Gestión por Procesos

Está conformado por los siguientes servidores públicos:

- El/la Secretario/a General o su representante, quien lo preside;
- El/la Jefe/a de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto o su representante, como coordinador/a técnico/a, responsable de presentar propuestas para la adecuada implementación de Gestión por Procesos en la entidad;
- Los directores de las direcciones de línea, o sus representantes; y,
- Los jefes de las oficinas, o sus representantes.

Entre sus responsabilidades se encuentran:

- 4.4.1. Validar las propuestas de los documentos que resulten necesarios para la implementación de la Gestión por Procesos en Proinversión;
- 4.4.2. Proponer la matriz de servicios de Proinversión, que contempla los atributos de los servicios, las necesidades y expectativas a atender, el problema público a resolver y cómo contribuye a la creación de valor público;
- 4.4.3. Apoyar los esfuerzos de la entidad para articular e integrar la gestión por procesos en la gestión interna de Proinversión; y
- 4.4.4. Validar propuestas para sensibilizar y concientizar al personal involucrado en los procesos, sobre los aspectos de la Gestión por Procesos.

4.5. Dueño del proceso:

Responsable de la unidad de organización que ejecuta un proceso y garantiza que su producto sea ofrecido según las necesidades y expectativas de las personas. Tiene las siguientes responsabilidades:

- 4.5.1. Diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo;
- 4.5.2. Establecer los indicadores de los productos y procesos e identificar sus riesgos;
- 4.5.3. Facilitar la disponibilidad de recursos para la ejecución de los procesos a su cargo;
- 4.5.4. Adoptar herramientas tecnológicas que soporten la ejecución de sus procesos;
- 4.5.5. Revisar (en el marco de sus competencias) y aprobar la documentación de los procesos a su cargo;
- 4.5.6. Revisar periódicamente (no mayor a un año) la documentación del proceso a su cargo, aprobada y gestionar su actualización, incluyendo aquellos cambios que se originen por modificaciones normativas;
- 4.5.7. Resolver los casos de controversia que se puedan generar; y,
- 4.5.8. Encargar la elaboración de la propuesta de documentos de procesos al los servidores con conocimiento y experiencia en el proceso. Asimismo, podrá convocar a servidores de otras unidades de organización que, participen en el proceso, o que por la naturaleza

de sus labores tengan relación con el proceso, con el propósito de proporcionar información que enriquezca la elaboración de los documentos de procesos. De considerarlo necesario, podrá solicitar asistencia técnica para la elaboración de los documentos, a los servidores de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

Asimismo:

- Identificar o validar los riesgos de los procesos;
- Asegurar la claridad sobre los roles y responsabilidades de cada servidor en el proceso, de ser necesario podrá coordinar este aspecto con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto;
- Conduce la ejecución de las actividades del proceso de acuerdo con lo establecido en su documentación.
- Validar o aprobar las oportunidades de mejora seleccionadas o priorizadas.
- Implementar y dar seguimiento de las mejoras de productos o procesos previamente seleccionadas o priorizadas.
- Recabar, reportar y analizar el indicador.

Cuando existen varias unidades de organización que participan en la ejecución de un mismo proceso, el dueño del proceso es la unidad de organización que tiene a su cargo la materia, o la unidad de organización de la que dependen aquellas que ejecutan el proceso.

4.6. Articulación o Integración de la Gestión por Procesos con otros marcos normativos:

La aplicación de la gestión por procesos, permite establecer la relación de productos y procesos de las entidades públicas y sus características, información que es obligatoria e indispensable para la formulación e implementación de otros documentos de gestión institucional en materias como: 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 otros.

5. CONDICIONES MÍNIMAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Para asegurar el éxito de la implementación de la gestión por procesos, se requiere considerar mínimamente los siguientes aspectos:

- 5.1. Compromiso de la Alta Dirección de Proinversión:** Se manifiesta a través de la participación y el apoyo para la implementación de la gestión por procesos, así como la declaración de los resultados que espera para la adopción de decisiones basadas en los resultados de la gestión.
- 5.2. Asignación de recursos:** Contar con los recursos que aseguren la ejecución y sostenibilidad de los procesos y sus productos resultantes.
- 5.3. Sensibilización y compromiso de los servidores de la entidad:** La sensibilización busca que los servidores generen compromiso con la gestión por procesos, a través de la toma de conciencia de su contribución en la eficacia de su implementación.

6. BASE LEGAL

- 6.1.** Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y sus modificatorias parciales Leyes N° 27842, 27852, 30039 y Decreto Legislativo N° 1446.
- 6.2.** Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 27658 “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”.
- 6.3.** Decreto Supremo N° 123-2018-PCM que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
- 6.4.** Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030.
- 6.5.** Decreto Supremo N° 185-2017-EF, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de Proinversión - ROF.
- 6.6.** Norma Técnica N° 002-2025-PCM/SGP, “Norma Técnica para la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública” aprobada mediante la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM-SGP.

7. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- 7.1. Actividades:** Conjunto articulado de tareas permanentes, continuas, interrelacionadas y secuenciales que consumen los insumos necesarios (recursos humanos, tecnológicos y financieros) para la generación de los productos. El conjunto de actividades interrelacionadas y que agregan valor, conforman un proceso.
- 7.2. Atributo:** Característica del producto que impacta de manera directa en la atención de las necesidades y expectativas de las personas. Pueden ser **atributos de calidad** que impactan en la satisfacción de las personas; o **atributos establecidos por los entes rectores** para la solución de un problema público.
- Para el análisis se debe tomar en cuenta que existen atributos implícitos del producto, es decir, las características mínimas de obligatorio cumplimiento y atributos explícitos. Estos últimos, deben primar en las mediciones, pues son los que agregan valor al producto que recibe la persona.
- 7.3. Calidad de los productos:** Medida en que los productos cumplen con los atributos con los cuales fueron diseñados con la finalidad de resolver un problema público que atienda las necesidades y expectativas de las personas.
- 7.4. Diagrama del mapa de procesos:** Representación gráfica de los procesos más agregados de la entidad (nivel 0) que se relacionan entre sí, el cual considera los elementos de entrada y productos.
- 7.5. Diagrama del proceso:** Representación gráfica que muestra de manera referencial un diagrama del proceso genérico con sus principales elementos (nombre del proceso, elementos de entrada, productos, roles, subproceso, principales actividades del proceso, registros y productos).
- 7.6. Diagrama de flujo del Procedimiento:** Representación gráfica de la secuencia e interacción de las tareas del Procedimiento, diferenciando los responsables que intervienen. Contiene los elementos de entrada, nombre de procedimiento, actividades del proceso; responsables, proceso, tareas del procedimiento, registros, productos.
- 7.7. Dueño del proceso:** Persona que ocupa el cargo y tiene la responsabilidad del manejo de la unidad de organización que ejecuta un proceso y garantiza que su producto sea ofrecido según las necesidades y expectativas de las personas.
- 7.8. Eficacia:** Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.
- 7.9. Entradas / Insumos:** Elementos que representan las necesidades y expectativas de los clientes, las cuales ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Pueden ser tangibles o intangibles.
- 7.10. Ficha de producto y proceso:** Documento que contiene la descripción de los elementos del proceso para su caracterización.
- 7.11. Ficha de indicador de producto o proceso:** Documento que contiene el indicador establecido para de producto o proceso. Considera las características establecidas en las fichas de producto y procesos, de manera que contribuyan a generar productos que atiendan las necesidades y expectativas de las personas.
- 7.12. Gestión por procesos:** Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo con un enfoque sistémico y transversal, para lograr que las diferentes unidades de organización actúen como un ente unificado, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de las personas y crear valor público.
- 7.13. Indicador de Producto o Proceso:** 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. Puede ser **indicador de producto**, cuando se comparan los atributos ofrecidos a las personas versus los atributos con los cuales se diseñaron, o **indicador de proceso**, cuando se mide el desempeño del proceso.

- 7.14. Innovación pública:** Proceso inclusivo e iterativo para definir problemas públicos, co-crear, prototipar e implementar soluciones viables, que modernicen al Estado y agreguen valor a las personas.
- 7.15. Inventario de productos y procesos:** Es la lista de procesos identificados, donde se especifican los procesos de nivel cero y los procesos diferentes niveles o desagregados.
- 7.16. Mapa de Procesos Institucional:** Documento que está compuesto por el “diagrama del mapa de procesos” y el “inventario de productos y procesos de nivel cero”.
- 7.17. Mejora de producto:** Incremento o modificación de los atributos de un producto, con la finalidad de mejorar el nivel de satisfacción de las personas, atender sus necesidades y expectativas, y contribuir al cierre de brechas.
- 7.18. Mejora de procesos:** Optimización del desempeño de un proceso que se consigue al eliminar o agregar actividades, elementos de entrada o recursos, con la finalidad de generar los productos esperados.
- 7.19. Nivel de proceso:** Es la clasificación de los procesos de acuerdo a su desagregación. El nivel 0, también llamado Macroproceso, es el nivel más agregado. Luego se va desagregando en nivel 1, nivel 2 hasta el último nivel n.
- 7.20. Personas:** Conjunto de sujetos de derecho, ya sean personas naturales o jurídicas, que acceden a los bienes y servicios brindados por las entidades públicas y reciben valor público.
- 7.21. Proceso:** Conjunto de actividades interrelacionadas que interactúan y que agregan valor, las cuales transforman elementos de entrada en productos.
- 7.22. Procesos de apoyo o de soporte:** Son aquellos que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la entidad.
- 7.23. Procesos estratégicos:** Son aquellos que definen las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas de la entidad, que aseguran la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento, así como aquellos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad.
- 7.24. Procesos misionales u operativos:** Son aquellos que se encargan de elaborar los productos (bienes, servicios o regulaciones) previstos por la entidad, por lo que tienen una relación directa con las personas que los reciben.
- 7.25. Problema público:** Es la diferencia entre una situación actual y una situación deseada, propia de las personas o de su entorno, y que representa una necesidad colectiva, una carencia o una insatisfacción identificable directamente o a través de elementos que la exteriorizan, y ante las cuales se busca una solución.
- 7.26. Procedimiento:** Es el documento en el que se describen las tareas de un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad. Un procedimiento aprobado es de cumplimiento obligatorio.
- 7.27. Producto:** Son los bienes, servicios o regulaciones, resultante de un proceso y que es entregado a las personas, a una entidad o a una unidad de organización de la entidad, con el propósito de implementar los objetivos de política pública y crear valor público.
- 7.28. Registro:** Documentación, física o virtual, que se genera a partir de las actividades o tareas de un proceso. Son distintas a los productos.
- 7.29. Riesgo:** Posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el logro del objetivo del proceso.
- 7.30. Servicios:** Son los productos intangibles que responden a las necesidades de las personas y que son entregados por las entidades públicas, en cumplimiento de sus funciones.
- 7.31. Simplificación de procesos:** Eliminación de actividades que no agregan valor al proceso, expresados en tiempos y costos, con el fin de ofrecer a las personas el mismo producto de una manera más eficiente y que atienda sus necesidades y expectativas.

7.32. Servicio administrativo: Productos intangibles que generan las entidades, entregados a otras entidades públicas, como un medio o soporte para la optimización de su gestión interna o la prestación eficiente y de calidad de los bienes y servicios que prestan.

7.33. Tareas: Es el nivel más desagregado en el que se descomponen las actividades. El conjunto de tareas interrelacionadas y que agregan valor, son descritas en un procedimiento.

7.34. Unidad de organización: Agrupación de personas, recursos y tareas que constituyen un área de la organización en cualquiera de sus niveles, es decir, direcciones, oficinas, subdirecciones, etc.

7.35. Valor público: Es el fin que persigue la gestión por procesos y que se crea cuando los productos que generan las entidades públicas atienden las necesidades y expectativas de las personas y optimizan su gestión interna, generando beneficios a la sociedad, y, cuando se optimiza la gestión interna a través del uso más eficiente de los recursos públicos.

8. CICLO Y FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La Alta Dirección y demás unidades de organización de Proinversión, adoptan decisiones basadas en los resultados obtenidos de la medición de sus procesos.

Para lograr ello, se requiere conseguir un nivel de madurez y una cultura de gestión por procesos arraigada en la institución, lo cual se consigue con la implementación del ciclo de la gestión por procesos, compuesto por 4 fases continuas y permanentes:

- 1) Identificación de productos y procesos
- 2) Implementación de procesos
- 3) Evaluación de productos y procesos
- 4) Mejora de productos y procesos

Las fases del ciclo de la gestión por procesos se encuentran alineadas al ciclo de Deming, también conocido como el ciclo para la mejora continua de procesos o ciclo PHVA (acrónimo de Planear, Hacer, Verificar, Actuar).

8.1. FASE 1: IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y PROCESOS

Consiste en identificar los productos (servicios) que genera Proinversión en cumplimiento de sus competencias y funciones sustantivas, así como los procesos institucionales que se realizan para su generación.

La identificación de los servicios que ofrece Proinversión a las personas, se enfoca en atender sus necesidades y expectativas, de manera exclusiva y distinta a otras entidades públicas, en el marco de sus competencias establecidas por ley o norma con rango de ley.

Esta fase se conforma por las siguientes actividades:

8.1.1. Actividad 1: Identificar productos (servicios)

- **Paso 1: Revisar normas que asignan competencias y funciones de Proinversión.**

Se revisa la siguiente información:

- Las normas sustantivas (norma de creación, ley de organización y funciones, leyes orgánicas y normas específicas que le habilitan y asignan expresamente sus competencias y funciones sustantivas, así como su reglamento de organización y funciones).
- Los instrumentos estratégicos (la política institucional, la misión, las competencias o funciones, los objetivos estratégicos de la entidad, que orienten a la identificación de los servicios).
- La base legal e instrumentos estratégicos antes mencionados, además, permitirá identificar el problema público, las necesidades y expectativas que atiende Proinversión (misión o propósito de la entidad) y a las personas cuyas necesidades y expectativas se buscan satisfacer.
- Asimismo, se revisa la información generada en la ejecución de la Fase 1. El conocimiento integral de la entidad del proceso de Planeamiento Institucional y ciclo

de planeamiento estratégico para la mejora continua, de la Guía para el Planeamiento Institucional de CEPLAN.

• **Paso 2: Identificar los productos (servicios).**

Los servicios de Proinversión se identifican en el marco de las normas sustantivas.

Se realiza un análisis de duplicidad y se verifica que los servicios identificados no se dupliquen con los que brinda otra entidad pública, para ello se puede revisar los documentos de planeamiento, el Mapa de Procesos Institucional u otro documento de gestión. De presentarse una situación de aparente duplicidad, se realizan las coordinaciones a fin de delimitar cuál es la entidad competente, y de corresponder redefinir el producto (servicio) a fin de evitar situaciones de duplicidad.

La identificación de los productos (servicios), comprende la asignación de sus atributos, en función del problema público, y de las necesidades y expectativas de las personas a ser atendidas.

Los productos (servicios) se redactan de forma clara y simple, regularmente es un sustantivo.

Cabe señalar que, los servicios que brinda la entidad a través de los procedimientos administrativos son productos que se generan de un proceso y se establecen en el Texto Único de Procedimientos Administrativos-TUPA.

Se verifica que, los productos (servicios) identificados, cumplan con las siguientes características:

- Contribuyen a la solución de un problema público.
- Son diseñados en el marco de las funciones sustantivas de una entidad.
- Contribuyen con el cumplimiento de la misión, estrategia, objetivos y metas de la entidad.
- Tienen un impacto directo en la atención de las necesidades y expectativas de las personas.
- Contribuyen con la creación de valor público.

Para la identificación de los productos (servicios), se hace uso de la **Matriz de Servicios de Proinversión (Anexo N° 01)**.

Anualmente o cada vez se considere necesario, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto revisa la información de **Matriz de Servicios de Proinversión**

8.1.2. Actividad 2: Determinar procesos de Proinversión

• **Paso 1: Determinar los procesos misionales Nivel 0.**

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto determina los procesos misionales de nivel 0 a partir de los servicios ente identificados en el numeral precedente. Para ello, puede contar con la participación de OAJ.

• **Paso 2: Determinar los procesos estratégicos y de apoyo Nivel 0.**

Con la información de los procesos misionales identificados, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto identifica los procesos estratégicos y los procesos de apoyo de nivel 0, tomando en consideración las interacciones necesarias para el funcionamiento sistémico de la entidad.

Para identificar los procesos estratégicos y de soporte se considera lo establecido en la normativa emitida por los entes rectores de los sistemas administrativos, y en algunos casos de sistemas funcionales, en los que corresponda.

Los procesos nivel 0 de tipo misional, estratégico y de soporte, se registran, junto con sus productos resultantes, en el **Inventario de Productos y Procesos de Nivel 0**.

• **Paso 3: Determinar los procesos Nivel 1 a más.**

A partir de los procesos nivel 0, los dueños de procesos determinan los procesos nivel 1 hasta el último nivel; y lo registran en el **Inventario de Productos y Procesos con sus diferentes niveles de desagregación o despliegue de los procesos de nivel 0**. Para ello, la oficina de planeamiento y presupuesto brinda la asistencia técnica y

opinión técnica a los dueños de procesos; y es responsable de consolidar los mencionados inventarios.

En el **Anexo N° 02** se muestra el formato de **Inventario de Productos y Procesos**, que se utiliza tanto para los procesos Nivel 0 y los que contienen diferentes niveles.

8.1.3. Actividad 3: Documentar procesos

Los procesos se caracterizan (documentan) y operativizan a través de:

a) Ficha de producto y proceso

Las **Fichas de Productos y Procesos** se elaboran para cada nivel de desagregación de los procesos determinados en el **Inventario de Productos y Procesos**.

El dueño de proceso elabora (o encargan la elaboración de) la **Ficha de producto y proceso**, establecido en el **Anexo N° 03**.

Para la identificación, valoración y tratamiento de los riesgos de los procesos, se siguen los pasos establecidos para la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades de la administración pública⁷

El “Diagrama de proceso” debe incluir los siguientes elementos:

- Nombre del proceso
- Elementos de entrada
- Productos
- Roles
- Subprocesos
- Actividades del proceso
- Registros

b) Ficha de indicador de producto o proceso

Al medir los indicadores de productos es importante orientar la medición al cumplimiento los atributos (de calidad o establecidos por el ente rector) determinados al momento de diseñar el producto.

Del mismo modo, al medir los indicadores de procesos, se debe considerar las características establecidas en las fichas de los procesos que contribuyan a generar productos que atiendan las necesidades y expectativas de las personas.

El dueño del proceso determina el o los indicadores más adecuados que permitan evaluar de manera eficiente si el producto o proceso cumple con su finalidad. Para tal fin, elabora (o encargan la elaboración de) la **Ficha de indicador de producto o proceso**, cuyo formato se muestra en el **Anexo N° 04**.

El objetivo de los indicadores de productos o procesos, es brindar al dueño del proceso la información respecto al cumplimiento de metas y, en consecuencia, le permita tomar decisiones.

Los indicadores de productos o procesos están directamente vinculados a lo establecido en PEI y POI aprobados en el marco del Sistema Administrativo de Planeamiento Estratégico.

Se realiza la vinculación con los objetivos estratégicos de la entidad, y es la misma ficha de indicador elaborada en los documentos del planeamiento estratégico, a fin de integrar, facilitar su medición y evitar duplicidad.

Para asegurar la consistencia y sostenibilidad de la medición del indicador, de acuerdo a la Guía de Indicadores del CEPLAN, se propone evaluar ciertas características que deberían cumplir los indicadores establecidos en la ficha del indicador: ser específico, relevante, medible, realizable y temporal.

c) Mapa de Procesos Institucional

El documento “Mapa de Procesos Institucional”, es elaborado por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y elevado para su aprobación por parte de Secretaría

General mediante Resolución de Secretaría General, previa opinión de la Oficina de Asesoría Jurídica.

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto identifica la necesidad de actualización del **Mapa de Procesos institucional**, por causas atribuidas a la modificación del propósito, competencia, funciones generales, servicios de Proinversión, entre otras, y elabora la propuesta de actualización y eleva a Secretaría General para su aprobación.

El formato de carátula y estructura del **Mapa de Procesos Institucional** a emplearse en Proinversión se pueden ver en los **Anexos N° 05 y 06**, respectivamente.

d) Procedimiento

Contiene la descripción de las tareas que conforman un proceso y su flujo, así como los roles de las unidades de organización que participan en la ejecución del proceso. Se desarrolla solo para los procesos del último nivel.

El "Diagrama de flujo del Procedimiento" debe incluir los siguientes elementos:

- Elementos de entrada
- Nombre de procedimiento
- Responsables
- Proceso
- Tareas del procedimiento
- Registros
- Productos

El **Diagrama de flujo del Procedimiento** se elaboran utilizando la "*Business Process Model and Notation*" – *BPMN*. cuyas especificaciones se podrán encontrar en el siguiente link: <https://www.bpmn.org/>

El dueño del proceso es el responsable de la elaboración o actualización de la propuesta del procedimiento; para tal fin, toma en cuenta la información de la caracterización de los elementos de los procesos registrada en la **Ficha de producto y proceso** y su diagrama del proceso.

El dueño del proceso puede encargar la elaboración o actualización de la propuesta del procedimiento a los servidores con conocimiento y experiencia de este. De considerarlo necesario, en esta etapa, podrá solicitar asistencia técnica en materia de gestión por procesos a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

El formato de carátula y estructura del procedimiento a emplearse en la entidad se pueden ver en los **Anexos N° 07 y N° 08** respectivamente. Asimismo, en el **Anexo N° 09** se incluye un ejemplo de procedimiento y diagrama de flujo del procedimiento.

La codificación del procedimiento está a cargo de La Oficina de Planeamiento y Presupuesto, de acuerdo con el siguiente formato:

"P": Indica la P como abreviatura de Procedimiento

"XXX": Indica el código del proceso de acuerdo con **Inventario de procesos y productos**.

El procedimiento no debe contener información distinta a la **Ficha del producto y proceso** del cual se depende, a excepción de la descripción de las tareas, las cuales son la desagregación más específica de las actividades del proceso.

No puede haber más de un procedimiento por proceso.

Se debe elaborar un procedimiento siempre y cuando el proceso involucrado cumpla alguno de los siguientes criterios:

- No se encuentra regulado por un documento normativo interno.
- Es complejo y requiere información técnica para su ejecución, que asegure estándares mínimos de calidad.
- Involucra servidores con competencias diversas.
- Representa una alta carga de trabajo operativa.
- No cuenta con un nivel de automatización.

- Es desarrollado por personal que no cuenta con las competencias técnicas suficientes para ejecutar las actividades siguiendo instrucciones no documentadas del dueño del proceso.
- Es ejecutado por personal con alta rotación.

No todos los procesos requieren de la elaboración de un procedimiento, sobre todo cuando ya se encuentran regulados en una determinada norma y esta es clara y detallada, sin embargo, cuando este marco legal es amplio y general, es conveniente regular el proceso a más detalle, de acuerdo con la naturaleza de la entidad, mediante un procedimiento; asimismo, se sugiere elegir el tipo de documento procedimiento antes que otro documento normativo interno.

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto se encargará de revisar los aspectos técnicos en materia de gestión por procesos para brindar posteriormente su conformidad al procedimiento.

Subsanadas las observaciones (o de no existir), el procedimiento se considera conforme para ingresar al trámite de aprobación formal.

El dueño del proceso revisa con una periodicidad no mayor a un año, la documentación de los procesos a su cargo con el objeto de evaluar su actualización, incluyendo aquellos cambios que se originen por modificaciones normativas.

En el **Anexo N° 10** se especifica el **formato de letra a utilizar en los documentos de gestión por procesos**.

8.1.4. Actividad 4: Aprobar la documentación de procesos

La documentación de los procesos debe ser elaborada y aprobada conforme a lo siguiente:

Documento	Elaboración	Opinión técnica	Aprobación
Ficha de producto y proceso	Dueño del proceso (1)	OPP (1)	Dueño del proceso (2)
Ficha de indicador de producto o proceso			
Procedimiento			

- (1) La documentación debe ser remitida mediante memorándum.
 (2) La aprobación debe darse mediante firma en el mismo documento del proceso, una vez suscrito el pdf, deberá ser remitido a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto mediante correo electrónico.

Documento	Elaboración y sustento técnico	Opinión legal	Aprobación
Mapa de Procesos Institucional	OPP (3)	OAJ	SG (4)

- (3) Elabora el expediente que contiene la propuesta de documento y el informe técnico de sustento.
 (4) Mediante Resolución de Secretaría General

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto registra los procesos en el **Inventario de Productos y Procesos de nivel 0**. Asimismo, es responsable de consolidar las referidas fichas aprobadas y el Inventario de Productos y Procesos con sus diferentes niveles.

Los dueños de procesos, con la asistencia técnica y opinión técnica de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, pueden determinar los procesos nivel 1 hasta el último nivel y el **Inventario de Productos y Procesos con sus diferentes niveles**.

La documentación de los procesos es custodiada por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. El control de las versiones de los documentos, está también a cargo de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, para lo cual puede utilizar medios físicos o

digitales.

8.2. FASE 2: Implementación de los procesos

Esta fase consiste en ejecutar los procesos de acuerdo con lo establecido en su documentación

8.2.1. Actividad 1: Difundir la documentación de procesos

Los documentos aprobados son difundidos mediante comunicaciones al personal de Proinversión, y de ser el caso, a los grupos de interés. Las comunicaciones pueden ser por medio de correos electrónicos, murales, Portal web institucional, charlas de sensibilización, talleres, capacitaciones, asistencias técnicas, entre otros.

Las acciones de difusión deben planificarse, presupuestarse y realizarse de manera periódica, según lo establecido por la entidad, garantizando que el personal siempre tenga a su alcance la información necesaria para la ejecución de las actividades bajo su responsabilidad.

Para la difusión de la documentación de los procesos, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto puede apoyarse en la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional y el Área de Personal, en el ámbito de sus competencias.

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto brinda asistencia técnica a todos los servidores de Proinversión, sobre el uso de la documentación aprobada y, asimismo, el dueño del proceso, en coordinación con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (de ser necesario), se asegura de proporcionar claridad sobre los roles y responsabilidades de cada servidor.

8.2.2. Actividad 2: Ejecutar procesos

El dueño del proceso conduce la ejecución de las actividades del proceso de acuerdo con lo establecido en su documentación.

Los servidores que participan en el proceso generan los registros correspondientes. Asimismo, pueden identificar oportunidades de mejora, las cuales deben ser registradas y notificadas al dueño del proceso para su evaluación y, considerarse en la fase de mejora de procesos.

La tercerización de los procesos productivos no inhibe la responsabilidad de la entidad de conducir la ejecución de sus actividades y, en consecuencia, asegurar la provisión de los productos de calidad a las personas.

8.3. FASE 3: EVALUACIÓN DE PRODUCTOS Y PROCESOS

Consiste en la verificación de los atributos de los productos y del nivel de desempeño de los procesos misionales vinculados, a fin de identificar oportunidades de mejora. La medición constante de los procesos permitirá la mejora de los mismos.

Realizar una evaluación permanente de los productos y procesos, permite que Proinversión pueda gestionar en base a procesos, tomando decisiones basadas en evidencias que garantice la atención de las necesidades y expectativas de las personas.

8.3.1. Actividad 1: Medir productos y procesos

El dueño del proceso designa al responsable de la medición quien se encarga de recopilar la información de las fuentes determinadas en las **Fichas de indicador de productos o procesos**; y la información y los resultados obtenidos se registran en el archivo denominado "**Resultados del Indicador.xlsx**" del respectivo proceso, que contempla un gráfico con los resultados.

8.3.2. Actividad 2: Analizar productos y procesos

Consiste en la comparación de los resultados obtenidos de la medición de productos y procesos misionales contra las metas establecidas en las **Fichas del indicador de proceso y producto**.

- **Análisis de productos:** Comparación de los atributos que ofrece los productos (servicios), versus los atributos con los cuales los productos fueron diseñados.

- **Análisis de procesos:** Comparación de los resultados del proceso versus los logros esperados, a fin de identificar el nivel de desempeño de este.

Del análisis de los productos o procesos se obtienen potenciales oportunidades de mejora, las cuales serán identificadas y evaluadas para su implementación en la Fase 4: Mejora de Procesos.

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto podrá evaluar el desempeño de los procesos, mediante verificaciones del cumplimiento de lo establecido en los procedimientos.

Cuando se identifica que los productos no cumplen con los atributos que fueron diseñados o los procesos no se ejecutan conforme a las condiciones previstas en sus documentos normativos, lo que corresponde es corregir los productos o los procesos. Estas acciones correctivas no constituyen acciones de mejora.

El dueño del proceso delega o designa a un responsable para analizar los resultados del indicador.

El resultado del análisis por cada medición se consigna en el archivo "**Resultados del indicador.xlsx**" del respectivo proceso.

El dueño del proceso remite el archivo "**Resultados del Indicador.xlsx**", con los resultados de la medición y el análisis de resultados, a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, en la frecuencia establecida para cada indicador.

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto consolida y analiza la información periódicamente (semestralmente) para informar al Comité de Gestión por Procesos y a la Secretaría General de Proinversión, mediante el documento **Informe de evaluación de productos y procesos**, para fines de seguimiento y evaluación en el marco del planeamiento estratégico.

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto verifica, de acuerdo a la frecuencia de medición establecida para los indicadores, que los dueños cumplan con el registro y remisión de los resultados de los indicadores; y se asegura de publicar los resultados en el Dashboard de Gestión por Procesos.

Asimismo, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto podrá realizar observaciones sobre aspectos técnicos contenidos en los registros generados en esta fase.

Durante el desarrollo de esta actividad, el dueño del proceso podrá evaluar la eficacia de los indicadores de productos y procesos, pudiendo reformularlos si se verifica que no cumple con su objetivo o no contribuye a medir los logros esperados.

8.4. FASE 4: MEJORA DE PROCESOS

Esta fase se centra en los productos y procesos misionales.

En el marco de las prioridades de Proinversión, la mejora se refiere a:

- Los cambios/modificación, rediseño o innovación de productos,
- La optimización del desempeño de los procesos.

Para que una acción califique como mejora, el resultado:

- Debe ser percibido por quien recibe el producto (servicio), o
- Se tiene evidencia que contribuirá a solucionar el problema público.

La implementación de mejoras implica la adecuación (modificación, rediseño, innovación) de los productos o de los procesos, con el fin de atender de mejor forma las necesidades y expectativas de las personas y contribuir al cierre de brechas.

La mejora de un producto o proceso puede implementarse de las siguientes formas:

- **Mejora de producto:** Incremento o modificación de los atributos de un producto, con la finalidad de mejorar el nivel de satisfacción de las personas, atender sus necesidades y expectativas, y contribuir al cierre de brechas.
- **Mejora de procesos:** Optimización del desempeño de un proceso que se consigue al eliminar o agregar actividades, elementos de entrada o recursos, con la finalidad de generar los productos esperados.

- **Simplificación del proceso:** Eliminación de actividades que no agregan valor al proceso, expresados en tiempos y costos, con el fin de ofrecer a las personas el mismo producto de una manera más eficiente y que atienda sus necesidades y expectativas.
- **Innovación pública:** Implica el rediseño o creación de un nuevo producto con estándares de calidad que, al ser entregado a las personas, cumpla con sus necesidades y expectativas.

8.4.1. Actividad 1: Identificar oportunidades de mejora

Se identifican y seleccionan aquellos problemas, brechas u oportunidades de mejora que se originan de la evaluación de los productos y procesos que, de manera no limitativa, pueden estar relacionados con los siguientes aspectos:

- Relacionados al desempeño de los procesos
 - Uso de recursos
 - Tasa de productos no conformes
 - Evaluación de Riesgos
- Relacionados a los atributos de calidad de los productos
 - Nivel de satisfacción
 - Cumplimiento de plazos
 - Reclamos
- Relacionados a los atributos establecidos por los entes rectores
 - Índices e indicadores de cierre de brechas

Otras posibles fuentes de información para la identificación de oportunidades de mejora, pueden ser:

- La gestión de riesgos
- La simplificación administrativa
- La innovación pública
- Las experiencias comparadas y
- Las buenas prácticas
- Las solicitudes que puedan realizar la Alta Dirección o los funcionarios de la entidad, en cuyo caso es necesario validarlo con información objetiva.
- Entre otras.

Se selección o priorización de las oportunidades de mejora o problemas se realiza de acuerdo a las siguientes reglas:

- Están vinculados a procesos misionales de la entidad.
- Presentan una alta demanda e impacto en las necesidades y expectativas de las personas.
- No se encuentran en proceso o en curso de algún proyecto de mejora.

Asimismo, las herramientas que se podrían utilizar para la selección de la oportunidad de mejora o problema, son:

- Gráficos de control
- Histogramas
- Lluvia de ideas
- Diagrama de Pareto
- Entre otras.

La oportunidad de mejora o problema seleccionada/o priorizada/o se consigna en el formato **Mejora del Proceso / Producto (Anexo N° 11)** y posteriormente es validado por el dueño del proceso a fin de obtener su aprobación para proceder con las siguientes actividades.

8.4.2. Actividad 2: Determinar mejoras de productos o procesos

El producto o proceso a mejorar es analizado de acuerdo a su caracterización establecida en la **Ficha de producto y proceso** y a los resultados generados de la **Ficha de indicador de producto o proceso**, con la intención de determinar las propuestas de mejoras que coadyuven al cierre de brechas de las necesidades y expectativas de las personas.

Se realiza el análisis de las posibles causas que originan el problema o la oportunidad de mejora, e identificar la causa raíz (principal).

El dueño del proceso designa a los responsables de realizar el análisis de causa correspondiente a la oportunidad de mejora o problema seleccionada/o. Los responsables designados informarán al dueño del proceso, el análisis realizado mediante el formato de **Mejora del Proceso / Producto (Anexo N° 11)**.

Para el análisis de causa se recomienda utilizar, diferentes herramientas como:

- Lluvia de ideas
- Mapa de flujo de valor
- Diagrama de Pareto
- Técnica de los 5 ¿por qué?
- Gráficos de Control
- Histogramas
- Diagrama de Causa – Efecto (Diagrama de Ishikawa)

Se plantean acciones de mejora, así como sus responsables y plazos de ejecución; y se registran en el formato de **Mejora del Proceso / Producto (Anexo N° 11)**.

Las acciones de mejora se seleccionan o se programa su desarrollo e implementación en función a los siguientes criterios:

- Disponibilidad de recursos.
- Apoyo de la Alta Dirección.
- Autonomía del dueño del proceso.
- Tiempo que tomará su desarrollo.
- Sostenibilidad y escalabilidad.

En caso se cuente con diversas acciones de mejora, de las cuales se requiera seleccionar alguna, se utiliza el formato “**Selección de mejoras**” (Anexo N° 12).

La mejora seleccionada es validada por el dueño del proceso, quien, en coordinación con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, garantiza que se encuentre alineada con los objetivos institucionales de la entidad.

El dueño del proceso se asegura de comunicar a los responsables de la ejecución de las acciones de mejora propuestas en la actividad anterior.

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto brinda soporte técnico y acompañamiento en la determinación de la mejora.

8.4.3. Actividad 3: Implementar mejoras de productos o procesos

El dueño del proceso se hace cargo de la implementación y el seguimiento a la ejecución de las mejoras de productos o procesos, previamente seleccionadas.

En caso de incumplimiento de las acciones de mejora, el dueño del proceso aplicará medidas que corrijan su incumplimiento, según corresponda, como, por ejemplo:

- Asignación de recursos adicionales;
- Redefinición de plazos o alcance;
- Apoyo de coordinaciones a alto nivel jerárquico para agilizar las acciones; y,
- Autorización para concluir la implementación.

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto está a cargo de la verificación de la efectividad de las acciones de mejora, cuyo resultado es informado al Dueño del proceso.

La secuencia de pasos anteriormente descrita se consignará en el formato **Mejora del Proceso / Producto (Anexo N° 11)**.

Proinversión pueden adoptar otros modelos estandarizados para la implementación de mejora, por ejemplo, Lean, Kaizen, BPMN, CBOK, Sistema de Gestión de la Calidad, Modelos de Excelencia y otras metodologías ágiles de innovación, en tanto no contradigan lo dispuesto en la Norma Técnica.

Luego de la implementación de las mejoras en los productos o procesos, éstas se incorporan en la gestión de la entidad, entre otras, mediante las siguientes acciones:

- Actualizando la documentación de productos y procesos.
- Actualizando la planificación organizacional.
- Asignando recursos de acuerdo con las nuevas necesidades.
- Actualizando instrumentos de gestión organizacional, de corresponder¹³.
- Capacitando a los involucrados en el proceso mejorado.

En caso que las mejoras conlleven a cambios en los atributos o características de los productos o procesos, se debe actualizar la documentación de los procesos establecida en la actividad "Documentar los procesos" de la **Fase 1**, y medir su eficacia a través de indicadores según lo establecido en la **Fase 3**: Evaluación de productos y procesos.

9. ANEXOS

Anexo N° 01:	Matriz de Servicios – Destinatarios
Anexo N° 02:	Inventario de Productos y Procesos
Anexo N° 03:	Ficha de Proceso y Producto
Anexo N° 04:	Ficha del indicador de producto o proceso
Anexo N° 05:	Carátula y Estructura del Mapa de Procesos Institucional
Anexo N° 06:	Carátula y estructura del Procedimiento
Anexo N° 07:	Modelo de diagrama de flujo del procedimiento
Anexo N° 08:	Formato de letra de los documentos de gestión por procesos
Anexo N° 09:	Mejora del Proceso / Producto
Anexo N° 10:	Selección de mejoras

ANEXO Nº 01: MATRIZ DE SERVICIOS DE PROINVERSIÓN

Nº	Función sustantiva / competencias	Vinculación con OEI / AEI	Servicio general	Servicio desagregado	Atributos	Necesidades y expectativas que atiende Proinversión	Personas cuyas necesidades y expectativas se buscan satisfacer

Firmado digitalmente por:
BERMUDEZ PELAEZ Luis Martin FAU
20380799643 hard
Fecha: 21/05/2025 17:31:22

✓ V.B.
MADRID ESCOBAR Apolinar Junior
FAU 20380799643 hard
Fecha: 21/05/2025 18:28:53



ANEXO Nº 03: FICHA DE PRODUCTO Y PROCESO DE NIVEL 0, 1,... N

 FICHA DE PRODUCTO Y PROCESO NIVEL 0, 1, 2, ... N-1			
Nombre del Proceso	Código y nombre del proceso identificado y diferenciado de los demás.	Tipo de Proceso	Misional, Estratégico o Soporte.
Dueño del Proceso	Unidad de organización con responsabilidad y autoridad definida por sus funciones que le permita diseñar, implementar, controlar y mejorar el proceso.		
Objetivo del Proceso	Es el fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso, ¿por qué el proceso agrega valor? Debe guardar coherencia con el nombre del proceso.		
Objetivo Estratégico	Objetivo estratégico, acción estratégica u actividad operativa establecidos en los instrumentos de planeamiento, al cual se vinculan.		

Proveedores de elemento de entrada	Elementos de entrada	Proceso	Producto	Receptor del producto
Ciudadanos, instituciones, entidades, órganos, unidades orgánicas, o clientes de la entidad con necesidades que proporcionan entradas al proceso. Pueden ser proveedores externos o proveedores internos (otro proceso).	Elemento que representan las necesidades y expectativas de los clientes, las cuales ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Pueden ser tangibles o intangibles.	Procesos de nivel inferior	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.	Persona, un grupo de personas, organización, otro proceso, entre otros que pueden recibir de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otras.

Interacción de procesos

Colocar el diagrama del proceso que representa de forma gráfica la identificación, secuencia e interacción de los procesos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma del servidor que elabora el documento	Firma del responsable de unidad de organización encargada de la gestión por procesos	Firma del dueño del proceso

Firmado digitalmente por:
 BERMUDEZ PELAEZ Luis Martin FAU
 20380799643 hard
 Fecha: 21/05/2025 17:31:22

 FICHA DE PRODUCTO Y PROCESO NIVEL N (último nivel)			
Nombre del Proceso	Código y nombre del proceso identificado y diferenciado de los demás.	Tipo de Proceso	Misional, Estratégico o Soporte.
Dueño del Proceso	Unidad de organización con responsabilidad y autoridad definida por sus funciones que le permita diseñar, implementar, controlar y mejorar el proceso.		
Objetivo del Proceso	Es el fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso, ¿por qué el proceso agrega valor? Debe guardar coherencia con el nombre del proceso.		
Objetivo Estratégico	Objetivo estratégico, acción estratégica u actividad operativa establecidos en los instrumentos de planeamiento, al cual se vinculan.		

Proveedores de elemento de entrada	Elementos de entrada	Producto	Receptor del producto
Ciudadanos, instituciones, entidades, órganos, unidades orgánicas, o clientes de la entidad con necesidades que proporcionan entradas al proceso. Pueden ser proveedores externos o proveedores internos (otro proceso).	Elemento que representan las necesidades y expectativas de los clientes, las cuales ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Pueden ser tangibles o intangibles.	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.	Persona, un grupo de personas, organización, otro proceso, entre otros que pueden recibir de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otras.

Atributos del producto

Característica del producto que impacta de manera directa en la atención de las necesidades y expectativas de las personas. Pueden ser atributos de calidad que impactan en la satisfacción de las personas; o atributos establecidos por los entes rectores para la solución de un problema público.

Considerar este campo en la ficha de producto de procesos misionales.

Actividades del proceso

Colocar el diagrama del proceso que representa de forma gráfica la identificación, secuencia e interacción de las actividades del proceso, y sus elementos, así como los registros que se generan.

Riesgos	Situaciones que pueden generar desvíos en el cumplimiento de los objetivos del proceso para la entrega de productos. Considerar este campo en la ficha de producto y proceso de último nivel.
Registros	Documentación que se genera a partir de las actividades o tareas de un proceso. Son distintas a los productos. Por ejemplo, Informe, Reporte, Acta. Considerar este campo en la ficha de producto y proceso de último nivel.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma del servidor que elabora el documento	Firma del responsable de unidad de organización encargada de la gestión por procesos	Firma del dueño del proceso (Incluir fecha de aprobación)

 V.B.
 MADRID ESCOBAR Apolinar Junior
 FAU 20380799643 hard
 Fecha: 21/05/2025 18:28:53

ANEXO Nº 04: FICHA DEL INDICADOR DE [PRODUCTO O PROCESO]

FICHA DE INDICADOR DE [PRODUCTO O PROCESO]					
Proceso	<i>Código y Nombre del proceso. Igual que en la Ficha del producto y proceso.</i>				
Producto	<i>Nombre del producto. Igual que en el Inventario de Productos y Procesos.</i>				
Nombre del indicador	<i>Enunciado preciso y auto explicativo vinculado con el producto o el proceso. Debe señalar ¿Cómo?, ¿Sobre quién? y ¿Qué? se desea medir.</i>	Tipo	<i>De producto o de proceso.</i>		
Justificación	<i>Descripción de la razón para elegir el indicador como el más adecuado, señalando por qué es relevante, factible de medir y específico para asegurar la calidad del producto o el objetivo del proceso, que atienda las necesidades y expectativas de las personas.</i>				
Responsable	<i>Dueño de proceso, responsable de recabar, reportar y analizar el indicador.</i>				
Método de cálculo	<i>Fórmula de cálculo del indicador y las especificaciones técnicas, que comprende la definición de las variables utilizadas en la fórmula de cálculo y los criterios necesarios para su entendimiento.</i>				
Sentido esperado	<i>Ascendente, descendente, no definido.</i>	Unidad de Medida	<i>tiempo, costo, %, etc.</i>	Frecuencia	<i>mensual, trimestral, anual, etc.</i>
Fuente de datos	<i>Origen de la información del indicador.</i>				
	Línea de base	Logros esperados / Meta			
Año	<i>[año base]</i>	<i>[año 1]</i>			<i>[año n]</i>
Valor					
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
<i>Firma del servidor que elabora el documento</i>		<i>Firma del responsable de unidad de organización encargada de la gestión por procesos</i>		<i>Firma del dueño del proceso (Incluir fecha de aprobación)</i>	

ANEXO Nº 05: CARÁTULA DEL MAPA DE PROCESOS INSTITUCIONAL

	Versión
	Vigencia
<p>MAPA DE PROCESOS INSTITUCIONAL DE PROINVERSIÓN</p>	

a.	Nombres y Apellidos	Cargo y unidad de organización	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

Control de Cambios

Versión	Descripción de Cambios (indicar sección de corresponder)	Resolución	Fecha

ANEXO Nº 06: ESTRUCTURA DEL MAPA DE PROCESOS INSTITUCIONAL

	<p>MAPA DE PROCESOS DE INSTITUCIONAL DE PROINVERSIÓN</p>	Versión:
		Vigencia:

Tabla de contenido

1. **Marco normativo:** Descripción de la normatividad legal que sustenta la elaboración del documento.
2. **Definiciones:** Conceptos que se considera pertinente precisar a fin aclarar el contenido del documento.
3. **Inventario de Productos y Procesos Nivel 0**
4. **Diagrama de mapa de procesos Nivel 0**
5. **Descripción de los procesos:** Incluir el nombre y objetivo de los procesos nivel 0 de la entidad.

ANEXO Nº 07: CARÁTULA DEL PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO	Código: P-XXX
	Versión:
	Vigencia:

Dueño del proceso:


NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO
[El mismo nombre que se menciona en la Ficha del producto y proceso]

	Nombres y Apellidos	Cargo y unidad de organización	Firma y Sello	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

Control de Cambios

Versión	Descripción de Cambios (indicar sección de corresponder)	Resolución	Fecha

ANEXO Nº 08: ESTRUCTURA DEL PROCEDIMIENTO

	PROCEDIMIENTO NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	Código: P-XXX
		Versión:
		Vigencia:

- 1. Base Legal:** Descripción de la Norma Legal que sustenta la ejecución del procedimiento. (Sólo deberá hacerse mención a las fuentes normativas que directamente sustentan el procedimiento).
- 2. Definiciones y siglas:** Conceptos que se considera pertinente precisar a fin aclarar el contenido del procedimiento/ Descripción de abreviaturas y acrónimos que se emplean en el procedimiento.
- 3. Responsabilidades (opcional):** Define las principales funciones que desempeña cada rol, respecto al documento, así como las obligaciones del personal que interviene en la implementación, vigilancia, supervisión, revisión, aprobación y aplicación de los procesos o las actividades descritas.
- 4. Generalidades (opcional):** Aspectos importantes a tener en cuenta relacionados al desarrollo del proceso especificado en el documento. Asimismo, señala reglas que complementan la descripción del documento y que son necesarias para su aplicación.
- 5. Secuencia de tareas:** Descripción secuencial de tareas interrelacionadas y que agregan valor, considerando que las tareas son el nivel más desagregado en el que se descomponen las actividades. Las tareas se redactan con verbos infinitivos. La cantidad, así como la redacción de las tareas descritas en el procedimiento deben coincidir con las tareas incluidas en el correspondiente diagrama del flujo del procedimiento.

Nº	Descripción de la tarea	UO / Ente	Cargo
<i>Inicio</i>			
Actividad 1 (Denominación de la actividad)			
1	<i>Conjunto de acciones que, integradas entre sí, agregan valor al proceso. Se redactan con verbos infinitivos, puede señalarse su relación con otras actividades, y toma de decisiones</i>	<i>Cargo de quien realiza la tarea y su unidad de organización (UO). La unidad de organización debe ser la misma identificada en el diagrama del proceso.</i>	
...			
n			
Actividad 2			
1			
...			
n			
<i>Fin del procedimiento</i>			
Anexo:	<i>Colocar como anexo el diagrama de flujo del Procedimiento.</i>		

Nº: Número secuencial de las tareas del procedimiento

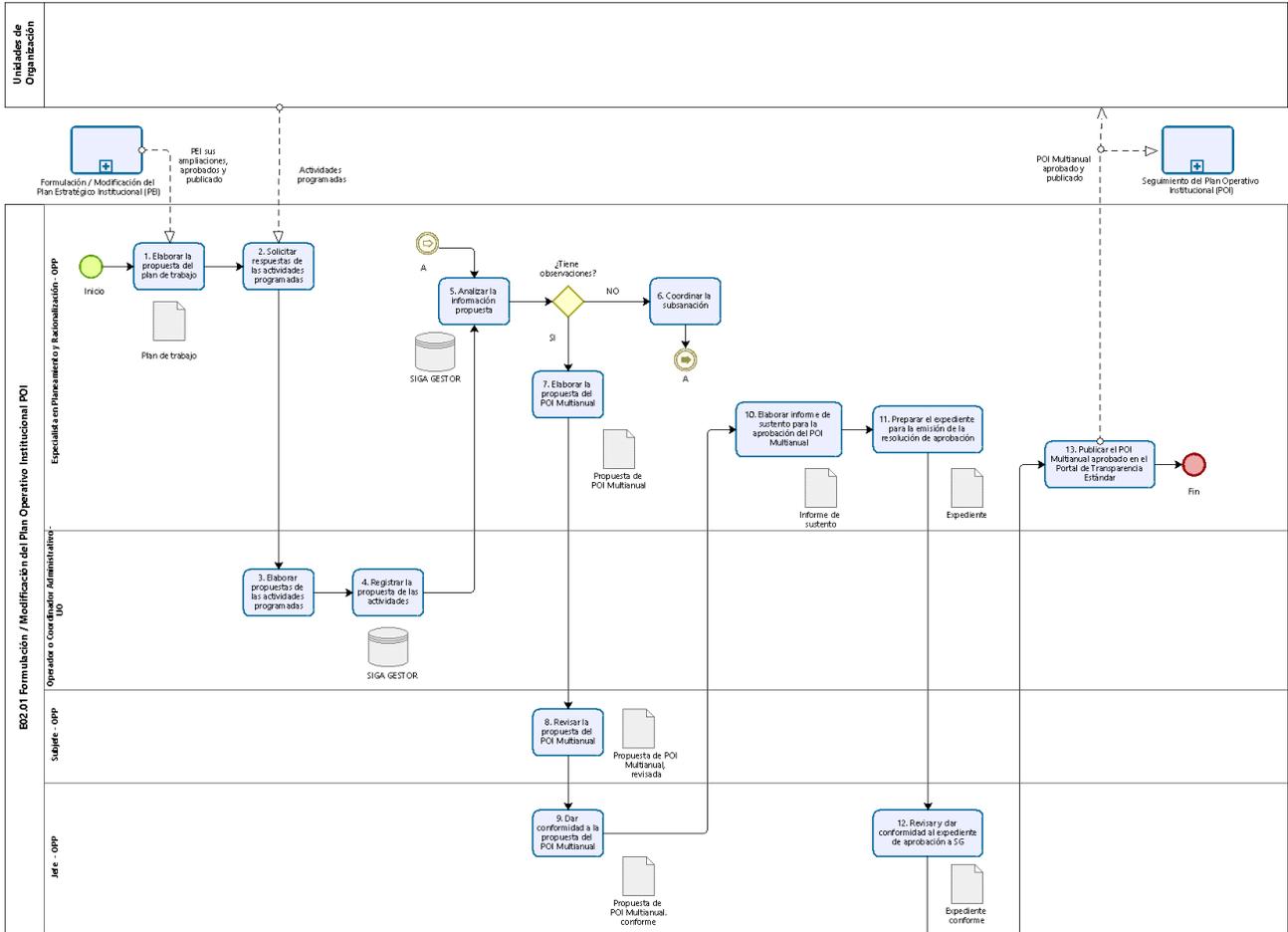
- 6. Anexos (opcional):** Documentos, formatos, cuadros, esquemas que complementan el procedimiento.

ANEXO Nº 09: EJEMPLO DE PROCEDIMIENTO Y DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO

Procedimiento ejemplo ficticio “Formulación / Modificación del Plan Operativo Institucional POI”

N°	Descripción de la tarea	UO / Ente	Cargo
<i>Inicio</i>			
Planificar la formulación del POI Multianual			
1	Elaborar la propuesta del plan de trabajo para la formulación del POI Multianual, tengo una estructura establecida en el anexo N° 1	OPP	Especialista en Planeamiento y Racionalización
2	Solicitar a los operadores o coordinadores administrativos de cada unidad de organización, las respuestas de las actividades programadas	OPP	Especialista en Planeamiento y Racionalización
3	Elaborar propuestas de las actividades programadas del POI Multianual	UO	Operador o Coordinador Administrativo
Formular la propuesta del POI Multianual			
4	Registrar la propuesta de las actividades del POI Multianual en el módulo de Pre- Formulación del aplicativo SIGA GESTOR	UO	Operador o Coordinador Administrativo
5	Analizar la información propuesta contenida en el aplicativo SIGA GESTOR. ¿Tiene observaciones? Sí: Ir a la tarea 6. No: Ir a la tarea 7.	OPP	Especialista en Planeamiento y Racionalización
6	Coordinar la subsanación con el operador o coordinador administrativo. Ir a la tarea 5.	OPP	Especialista en Planeamiento y Racionalización
7	Elaborar la propuesta del POI Multianual, con la información consolidada	OPP	Especialista en Planeamiento y Racionalización
Revisar la propuesta del POI Multianual			
8	Revisar la propuesta del POI Multianual.	OPP	Subjefe
9	Dar conformidad a la propuesta del POI Multianual.	OPP	Jefe
Gestionar aprobación del POI Multianual			
10	Elaborar informe de sustento para la aprobación del POI Multianual.	OPP	Especialista en Planeamiento y Racionalización
11	Preparar el expediente para la emisión de la resolución de aprobación.	OPP	Especialista en Planeamiento y Racionalización
12	Revisar y dar conformidad al expediente de aprobación a SG. Se ejecuta el proceso: Emisión de resoluciones de la Dirección Ejecutiva.	OPP	Jefe
Publicar el POI Multianual aprobado			
13	Publicar el POI Multianual aprobado en el Portal de Transparencia Estándar.	OPP	Especialista en Planeamiento y Racionalización
<i>Fin del procedimiento</i>			
Anexo:	Colocar como anexo el diagrama de flujo del Procedimiento.		

V.B. SANCHEZ MANZANARES Gisella Milagros FAU 20380799643 hard
 Fecha: 21/05/2025 18:14:08



Firmado digitalmente por:
 BERMUDEZ PELAEZ Luis Martin FAU
 20380799643 hard
 Fecha: 21/05/2025 17:31:22

V.B. MADRID ESCOBAR Apolinar Junior
 FAU 20380799643 hard
 Fecha: 21/05/2025 18:28:53



ANEXO Nº 10: FORMATO DE LETRA EN LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN POR PROCESOS

En el presente anexo se define la tipología y tamaño de letra a usarse en el Mapa de Procesos Institucional, y los procedimientos

- 1) El tipo de letra en los documentos deberá ser Arial.
- 2) El tamaño de letra deberá ser 10.
- 3) Para la etiqueta del tipo de documento en la carátula el tamaño deberá ser 11.
- 4) Para el título del documento consignado en la parte media de la carátula el tamaño de letra deberá ser 16.
- 5) Para los encabezados de páginas utilizados en el cuerpo de los documentos el tamaño de letra deberá ser 9.
- 6) En los pies de página utilizados en el cuerpo de los documentos se indicará el número de página en el formato "Página. N de M" y el tamaño de letra deberá ser 9.
- 7) En la carátula el logotipo de Proinversión deberá estar centrado.

ANEXO Nº 11: MEJORA DEL PROCESO / PRODUCTO

	MEJORA DEL PROCESO / PRODUCTO	N°	XX-aaaa
--	--------------------------------------	----	---------

Nombre del Proceso	Consignar el nombre del proceso según el Inventario del proceso.	Código del Proceso	Consignar el código del proceso.
Responsable de la Mejora del Proceso / Producto	Consignar el nombre y cargo de la persona que se hará cargo de la coordinación de la presente Mejora del Proceso / Producto hasta el cierre.	Dueño del Proceso	Consignar el nombre y cargo del Dueño del Proceso

Participantes			
N°	Unidad organizacional	Cargo / Rol	Nombres y Apellidos
1	Consignar la unidad organizacional a la pertenece.	Consignar el cargo / rol de los integrantes del equipo del proceso	Consignar los nombres, apellidos de los participantes
2			
3			

Fuente de información / Origen:	Consignar la fuente de información de donde identificó la oportunidad de mejora: <ul style="list-style-type: none"> - La gestión de riesgos - La simplificación administrativa - La innovación pública - Las experiencias comparadas y - Las buenas prácticas - Las solicitudes que puedan realizar la Alta Dirección o los funcionarios de la entidad, en cuyo caso es necesario validarlo con información objetiva. - Entre otras.
----------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Descripción de la oportunidad de mejora o problema identificada/o y seleccionada/o
Consignar la descripción del problema o la oportunidad de mejora seleccionado/, que puede estar relacionado/a con los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Relacionados al desempeño de los procesos <ul style="list-style-type: none"> - Uso de recursos - Tasa de productos no conformes - Evaluación de Riesgos • Relacionados a los atributos de calidad de los productos <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de satisfacción - Cumplimiento de plazos - Reclamos • Relacionados a los atributos establecidos por los entes rectores <ul style="list-style-type: none"> - Índices e indicadores de cierre de brechas El problema seleccionado se prioriza de acuerdo a las siguientes reglas: <ul style="list-style-type: none"> - Están vinculados a procesos misionales de la entidad. - Presentan una alta demanda e impacto en las necesidades y expectativas de las personas. - No se encuentran en proceso o en curso de algún proyecto de mejora.

Evidencia:

Consignar la evidencia que sustenta el problema o la oportunidad de mejora.

Referencia:

Consignar el criterio de verificación como procedimientos, documentos con especificaciones del servicio o documento normativo que se está incumpliendo.

Firma de validación del dueño del proceso	Consignar la firma de validación del Dueño del proceso	Fecha de validación:	Consignar la fecha de la validación
--------------------------------------------------	--------------------------------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------

Análisis de causa

Consignar la causa principal (o causa raíz) identificada. Se recomienda utilizar alguna de las herramientas de la calidad indicadas en el punto 9.4.2. del presente documento.

N°	Acciones de mejora	Responsable	Fecha de implementación
1	Consignar el detalle de las acciones a implementar con la finalidad de establecer soluciones que permitan eliminar o minimizar la causa principal que origina el problema o la oportunidad de mejora	Consignar el cargo, nombre y apellido de los responsables de las acciones a implementar	Consignar la fecha límite para la ejecución o implementación de las acciones de mejora.
2	La programación del desarrollo e implementación de las mejoras, se consideran los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de recursos. • Apoyo de la Alta Dirección. • Autonomía del dueño del proceso. • Tiempo que tomará su desarrollo. • Sostenibilidad y escalabilidad. 		

 Firmado digitalmente por:
 BERMUDEZ PELAEZ Luis Martin FAU
 20380799643 hard
 Fecha: 21/05/2025 17:31:22


V.B. SANCHEZ MANZANARES Gisella Milagros FAU 20380799643 hard
 Fecha: 21/05/2025 18:14:08

N°	Acciones de mejora	Responsable	Fecha de implementación
3	El dueño del proceso en coordinación con OPP, verifican la mejora se encuentre alineada con los objetivos institucionales de la entidad.		
Firma de validación del dueño del proceso		Consignar la firma de validación del Dueño del proceso	Fecha de validación: Consignar la fecha de la validación

Seguimiento o verificación de la implementación de las acciones de mejora	
N°	Comentarios
1	Consignar comentarios relacionados con las evidencias que sustentan su implementación.
2	
3	
Responsable del seguimiento: Dueño del proceso	

Verificación de la eficacia de las acciones de mejora y cierre			
N°	Comentarios		
1	Consignar comentarios del resultado de la evaluación de la efectividad de las acciones implementadas. Se puede realizar mediante la: - Revisión histórica de los resultados a partir de la implementación de las acciones de mejora. - Revisión de indicadores para verificar la mejora. - Identificación de mejoras en las prácticas. - Verificación de eficiencia / efectividad de los procesos..		
2			
3			
Comentarios finales		Del cierre	
Consignar comentarios finales y generales sobre la efectividad de las acciones de mejora, se pueden recoger evidencias adicionales. Asimismo, indicar cómo se incorporarán las mejoras de producto o procesos, en la gestión de la entidad: <ul style="list-style-type: none"> Actualizando la documentación de productos y procesos. Actualizando la planificación organizacional. Asignando recursos de acuerdo con las nuevas necesidades. Actualizando instrumentos de gestión organizacional, de corresponder. Capacitando a los involucrados en el proceso mejorado. Entre otras. 		<input type="checkbox"/> Con eficacia <input type="checkbox"/> Sin eficacia	
Responsable de la verificación y cierre:		Fecha de verificación y cierre:	Consignar la fecha de verificación y cierre de la eficacia
Consignar el cargo, nombre, apellido y firma del responsable de la verificación, de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.			

Firmado digitalmente por:
 BERMUDEZ PELAEZ Luis Martin FAU
 20380799643 hard
 Fecha: 21/05/2025 17:31:22

V.B. MADRID ESCOBAR Apolinar Junior
 FAU 20380799643 hard
 Fecha: 21/05/2025 18:28:53



ANEXO Nº 12: SELECCIÓN DE MEJORAS

	SELECCIÓN DE MEJORAS	N°	XX-aaaa
--	-----------------------------	----	---------

Proceso		Código del Proceso	
Producto (Servicio)			

N°	Breve descripción de las acciones de mejora	Criterios de selección o programación para la implementación de las acciones de mejora															Puntaje Total	
		Disponibilidad de recursos			Apoyo de la Alta Dirección			Autonomía del dueño del proceso			Tiempo que tomará su desarrollo			Sostenibilidad y escalabilidad				
		Puntaje	Peso	Subtotal	Puntaje	Peso	Subtotal	Puntaje	Peso	Subtotal	Puntaje	Peso	Subtotal	Puntaje	Peso	Subtotal		