



Modernización  
Institucional

## GOBIERNO REGIONAL AYACUCHO

### RESOLUCION EJECUTIVA REGIONAL N° 0309-2025-GRA/GR



Ayacucho, **21 MAYO 2025**



VISTO: los Oficios Nros. 019-2025-GRA/GR-ORII; 028-2025-GRA/GG-GRPPAT-SGMI y 059-2025-GRA/GR-ORII; Memorando N° 243-2025-GRA/GR-GG; Informe N° 001-2025-GRA/GG-GRPPAT-SGMI-PSA; Oficio N° 057-2025-GRA/GG-GRPPAT-SGMI; Oficio N° 305-2025-GRA/GR-GG; Memorando N° 305-2025-GRA/GR-GG e Informe Técnico N° 001-2025-GRA/GG-GRPPAT-SGMI-PSA, de sustento de la propuesta de Directiva; Oficio N° 061-2025-GRA/GG-GRPPAT-SGMI; Opinión Legal N° 16-2025-GRA-GG-ORAJ-JMDC, favorable para la aprobación de la Directiva; Elevación N° 35-2025-GRA/GG-ORAJ; documentos administrativos que posibilitan el trámite de aprobación de la propuesta de Directiva "Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho", y;

#### CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con el artículo 191° de la Constitución Política del Perú concordante con los artículos 2° y 4° de la Ley N° 27867, los Gobiernos Regionales emanan de la voluntad popular, tienen personería jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, teniendo como finalidad esencial fomentar el desarrollo integral sostenible de su ámbito influencia;

Que, el literal a) del artículo 21° de la Ley N° 27786, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, precisa como atribuciones del Gobernador Regional, dirigir y supervisar la marcha del Gobierno Regional y de sus órganos ejecutivos, administrativos y técnicos, asimismo el literal h) del precitado artículo y de la Ley, faculta aprobar las normas reglamentarias de organización y funciones de las dependencias administrativas del Gobierno Regional;

Que, de acuerdo a la Ley N° 27658, Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado, se declara al Estado Peruano en proceso de Modernización en sus diferentes instancias, dependencias, organizaciones y procedimientos; con la finalidad fundamental de obtener mayores niveles de eficiencia en el aparato Estatal, de manera que logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos y un Estado al servicio de la ciudadanía, que cuente con canales efectivos de participación ciudadana, descentralizado y desconcentrado, transparente en su gestión y fiscalmente equilibrado;





Que, mediante D.S. N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública; incorpora el enfoque de gestión por procesos como un pilar fundamental para alcanzar un Estado moderno, eficiente y centrado en las personas. Este enfoque busca rediseñar y optimizar los procesos internos de las entidades públicas para garantizar servicios de calidad, accesibles y orientados a resultados. Dichos sistemas administrativos se encuentran señalados en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y están debidamente regulados;

Que, mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2019-PCM/SGP, aprueba el Lineamiento N° 001-2019-SGP "Principios de actuación para la modernización de la Gestión Pública". Asimismo, señala que la gestión pública por procesos es un elemento clave de la Modernización del Estado Peruano, teniendo como objetivo de optimizar el desempeño y la calidad de los servicios públicos. Este enfoque busca reemplazar los modelos tradicionales burocráticos con estructuras flexibles, eficientes y orientadas a resultados. Este enfoque busca fortalecer la confianza entre el Estado y la sociedad civil, asegurando que las decisiones públicas sean accesibles y comprensibles para todos;

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

Que, mediante el Decreto Supremo N° 103-2022-PCM se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 (PNMGP), que define como problema público "bienes, servicios y regulaciones que no responden a las expectativas y necesidades de las personas y a la creación de valor público" e identifica como una de sus causas indirectas las serias limitaciones para la implementación de la gestión por procesos en los tres niveles de gobierno, que aseguren que los bienes y servicios públicos, contenidos en las cadenas de valor públicas, generen productos de cara a los ciudadanos; que, de otro lado, se advierte como problemas de la actual Norma Técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública que, no tienen un enfoque de territorialidad dirigido a los tres niveles de gobierno, no considera la identificación, medición y mejora de bienes, servicios y regulaciones, las fases para la implementación de la gestión por procesos no se enmarcan en la doctrina, no considera la identificación de riesgos e indicadores articulados a los sistemas





administrativos, no permite la toma de decisiones basada en la medición de los procesos, entre otros;

Que, la Secretaría de Gestión Pública es el órgano rector, con autoridad técnico normativa a nivel nacional en materias de estructura, organización y funcionamiento del Estado, gestión por procesos, evaluación de riesgos de gestión, simplificación administrativa, calidad regulatoria, calidad de la prestación de bienes y servicios, innovación, gobierno abierto, gestión del conocimiento, gestión de reclamos y servicios integrados, y, las intervenciones orientadas a que las entidades públicas mejoren su productividad y gestión interna. Que, la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, elabora la propuesta de Norma Técnica para la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública, con la finalidad de generar bienes, servicios y regulaciones de calidad que atiendan las necesidades y expectativas de las personas y contribuyan a la creación de valor público, a través de la gestión por procesos en las entidades públicas;

Que, mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 002-2025-PCM-SGP; se aprueba la Norma Técnica N° 002-2025-PCM/SGP, de Norma Técnica para la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública y establece que las unidades de organización son responsables de la materia de gestión por procesos de cada entidad, brindan asistencia técnica para la implementación de la Norma Técnica a las unidades de organización de la entidad a la que pertenecen;

Que, mediante Resolución Ejecutiva Regional N° 344-2024-GRA/GR aprueban la Directiva "Norma Regulatoria para la Formulación, Actualización y Aprobación Documentos Normativos Internos en el Gobierno Regional de Ayacucho";

Que, mediante Memorando N° 243-2025-GRA/GR-GG, de fecha 24 de febrero de 2025, la Gerencia General; dispone el inicio de la Gestión por Procesos y a través del Memorando N° 305-2025-GRA/GR-GG de fecha 26 de Marzo 2025, reitera la implementación de la Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho y mediante el Informe Legal N° 16-2025-GRA-GG-ORAJ-JMDC de fecha 25 de marzo de 2025, la Oficina Regional de Asesoría Legal del Gobierno Regional de Ayacucho, emite opinión favorable para la aprobación del proyecto de la Directiva General N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM, "Disposiciones para la implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho";

En uso de las facultades y atribuciones conferidas con la Ley N° 27783 Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, y sus modificatorias; Ley N° 27658, Marco de Modernización de la Gestión del Estado, la TUO de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, la Ordenanza Regional N° 003-2025-GRA/GR que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones y la Resolución de Jurado Nacional de Elecciones N° 005-2023-JNE;



**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO: APROBAR**, la Directiva General N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM, "Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho", que en tres anillados forma parte de la presente resolución.

**ARTICULO SEGUNDO: DEJAR SIN EFECTO**, la Resolución Ejecutiva Regional N° 195-2021-GRA/GR, aprueban la Directiva General N° 004-2021-GRA/GR-GG-GRPPAT-SGDI "Lineamientos para la elaboración del mapeo de procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho".

**ARTÍCULO TERCERO: ENCARGAR**, a la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria la distribución de la presente Directiva en todas las Unidades de Organización del Gobierno Regional de Ayacucho, para su conocimiento e implementación.

**ARTÍCULO CUARTO: DISPONER**, la publicación de la presente Directiva General en el Portal Institucional del Gobierno Regional de Ayacucho.

**REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.**



GOBIERNO REGIONAL AYACUCHO

WILFREDO OSCORIMA NÚÑEZ  
GOBERNADOR





# GOBIERNO REGIONAL AYACUCHO



**GERENCIA REGIONAL DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y  
ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL**

**SUBGERENCIA DE ORGANIZACIÓN Y MODERNIZACION**

**“DISPOSICIONES PARA LA  
IMPLEMENTACION DE GESTIÓN POR  
PROCESOS EN EL GOBIERNO  
REGIONAL DE AYACUCHO”**

**AYACUCHO – PERÚ**

**2025**



|                                                                                   |                               |                                                                                                            |               |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 2   38 |                  |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |               |                  |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho |               | Versión: 1.0     |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  |               | Fecha 12/03/2025 |

## **DISPOSICIONES PARA LA IMPLEMENTACION DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO**

### **DIRECTIVA GENERAL N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM**

**FORMULADO POR:** GERENCIA REGIONAL DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL

**UNIDAD ESTRUCTURADA:** SUBGERENCIA DE ORGANIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN

#### **I. FINALIDAD**

Poner al alcance de las diferentes Órganos, Unidades Orgánicas y Órganos Desconcentrados conformantes y dependientes del Gobierno Regional de Ayacucho disposiciones técnicas para la implementación de la gestión por procesos, como herramienta de gestión que permita el cumplimiento de los objetivos y fines institucionales, generando bienes, servicios y regulaciones de calidad que atiendan las necesidades y expectativas de las personas y contribuyan a la creación de valor público, a través de la gestión por procesos en las entidades públicas.

#### **II. OBJETIVO**

Establecer lineamientos y criterios técnicos estandarizados que orienten y faciliten la implementación de la gestión por procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho, que permita mejorar el desempeño a través de resultados más previsibles, en el marco de la política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

#### **III. ALCANCE**

La presente Directiva es de aplicación y cumplimiento obligatorio para todos los Órganos, Unidades Orgánicas y Órganos Desconcentrados conformantes y dependientes del Gobierno Regional de Ayacucho.

#### **IV. BASE LEGAL**

- Ley N°27867, Ley Orgánica de Gobierno Regionales y su modificatorias.
- Ley N°27783, Ley de Bases de Descentralización
- Ley N°27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- Ley N°27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública
- Ley N°28175, Ley Marco del Empleo Público.
- Ley N°27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N°30057, Ley del Servicio Civil y sus modificatorias.
- Ley N°28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- Decreto Supremo N°030-2002-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley N°27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Decreto Supremo N°004-2013-PCM, que aprueba la Política de Modernización de la Gestión Pública.





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |               |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 3   38 |            |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |               |            |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho | Versión:      | 1.0        |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  | Fecha         | 12/03/2025 |

- Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, aprueba los Lineamientos de Organización del Estado y sus modificatorias.
- Decreto Supremo N°123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
- Decreto Supremo N°004-2019-JUS, que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N°27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- Decreto Supremo N°063-2021-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley N°27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y su modificatoria.
- Decreto Supremo N°103-2022-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030.
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°004-2019-PCM/SGP, que aprueba el lineamiento N°001-2019-SGP "Principios de actuación para la modernización de la Gestión Pública".
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 002-2025-PCM-SGP de aprobación de la Norma Técnica N° 002-2025-PCM/SGP, Norma Técnica para la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública.
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°006-2019-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N°001-2019-PCM/SGP, Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público.
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 001-2025-PCM-SGP de aprobación de la Norma Técnica N° 01-2025-PCM/SGP, para la Gestión del Conocimiento en el sector Público.
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 001-2021-PCM/SGP de aprobación de la Norma Técnica N° 001-2021-PCM-SGP, para la Gestión de Reclamos en la entidades y empresas de Administración Pública.
- Resolución Suprema N°007-2020-PCM, proceso de gestión de reclamos ante las entidades de la Administración Pública.
- Ordenanza Regional N°013-2022-GRA/GR; aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional de Ayacucho.
- Resolución Ejecutiva Regional N° 344-2024-GRA/GR de aprobación de Directiva "Norma Regulatoria para la Formulación, Actualización y Aprobación de Documentos Normativos Internos en el Gobierno Regional de Ayacucho".

## V. DEFINICIONES

**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.

**Actividades:** Es el conjunto articulado de tareas permanentes, continuas, interrelacionadas y secuenciales que consumen los insumos necesarios (recursos humanos, tecnológicos y financieros) para la generación de los productos. El conjunto de actividades interrelacionadas y que agregan valor, conforman un proceso.





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |               |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 4   38 |                  |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |               |                  |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho |               | Versión: 1.0     |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  |               | Fecha 12/03/2025 |

**Bienes:** Son los productos tangibles que responden a las necesidades de las personas y que son entregadas por las entidades públicas, en cumplimiento de sus funciones

**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.

**Cadena de Valor:** Valores generados a través del desarrollo de un conjunto de actividades y procesos que resultarán en la entrega de un producto a la ciudadanía.

**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.

**Diagrama de Bloques:** Representación gráfica del funcionamiento interno de un sistema, realizada mediante bloques y sus relaciones, y que, además, definen la organización de todo el proceso interno, sus entradas y sus salidas.

**Gestión por Procesos:** Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes Unidades de organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como con el logro de los objetivos institucionales. Los procesos se gestionan como un sistema definido por la red de procesos, sus productos y sus interacciones, creando así un mejor entendimiento de lo que aporta valor a la entidad. En ese sentido, la gestión por procesos en las entidades públicas busca lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

**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.

**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.

**Mapa de Procesos:** Es un diagrama que muestra, de manera visual, los procesos que conforman la organización, así como las relaciones que existen entre ellos. Es una herramienta utilizada para identificar los procesos que se ejecutan en cumplimiento de funciones y conforme a los bienes y/o servicios que se brinda a la población, cuya característica principal se basa en que esta herramienta se centra en conocer las necesidades del ciudadano para satisfacerlas.





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |               |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 5   38 |                  |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |               |                  |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho |               | Versión: 1.0     |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  |               | Fecha 12/03/2025 |

**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.

**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.

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios buscando eficiencia y eficacia agregando valor que permitirá obtener una ventaja competitiva a la entidad.

**Procedimiento:** Descripción documentada de cómo deben ejecutarse las actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta 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.

**Procedimiento Administrativo:** Conjunto de actos y diligencias tramitados ante la Entidad, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados. Los Procedimientos Administrativos son agrupados en el Texto Único de Procedimientos Administrativos-TUPA.

**Producto:** Resultado de un proceso, entendido como bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen 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.

Con respecto a la cadena de valor en la producción de un bien o servicio, el producto es el conjunto articulado (entregable) de salida de un proceso, que puede convertirse en un insumo para otro, o finalmente, en el entregable que una organización le provee a otra intermediaria; el producto tiene el objeto de generar un cambio en otro proceso.

**Persona que recibe el Producto:** Es el receptor final del producto, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros, y que reciben de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otras. Ejemplos: estudiantes, pensionistas, contribuyentes, asegurados, servidores.

**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





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |               |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 6   38 |            |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |               |            |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho | Versión:      | 1.0        |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  | Fecha         | 12/03/2025 |

carencia o una insatisfacción identificable directamente o a través de elementos que la exteriorizan, y ante las cuales se busca una solución.

**Procesos de apoyo o de soporte:** Son aquellos que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la entidad.

**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.

**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.

**Producto:** Resultado de un proceso, entendido como bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen 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.

**Registro:** Documentación, física o virtual, que se genera a partir de las actividades o tareas de un proceso. Son distintas a los productos.

**Regulaciones:** Son los instrumentos que establecen o desarrollan los contenidos de las políticas públicas, a través de un conjunto de reglas dirigidas a mejorar la eficiencia de los mercados, generar bienestar social, u optimizar el funcionamiento de la administración pública.

**Riesgo:** Posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el logro del objetivo del proceso.

**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.

**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.

**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.

**Unidad de organización:** conjunto de unidades agrupadas por nivel organizacional al interior de una entidad. Puede ser una dirección general, dirección, etc. conforme a lo establecido en los lineamientos de organización del Estado.





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |               |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 7   38 |                  |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |               |                  |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho |               | Versión: 1.0     |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  |               | Fecha 12/03/2025 |

**Usuario:** Es aquel que recibe o utiliza un producto o servicio generado por un proceso. Puede ser un Órgano, Unidad Orgánica, ciudadano, entidad pública, servidor público, proceso, etc. Tiene capacidad para juzgar la calidad del producto cuando le sea entregado. También es conocido como el receptor del producto.

**Valor Público:** Remite al valor creado por el estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. Se crea valor sobre todo a través de transacciones individuales con los ciudadanos, garantizando sus derechos, satisfaciendo sus demandas y, prestándoles servicios de calidad. El valor se genera en la medida que un público reconozca el bien o el servicio como respuesta a una necesidad o preferencia, y aprecie la calidad del bien o servicio como respuesta adecuada a la misma.

## VI. DISPOSICIONES GENERALES

### 6.1 De la Gestión por Procesos

**6.1.1.** La Gestión por Procesos como herramienta orientada a identificar y suministrar información progresiva, parte de la necesidad de incorporar en el funcionamiento de la entidad la información que resulta del análisis realizado con enfoque por procesos, buscando satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos; en el marco de los objetivos institucionales es necesario el *compromiso de la Alta Dirección y el involucramiento de los servidores del Gobierno Regional de Ayacucho*. Al ser un componente de la gestión pública, busca la identificación de los procesos de la Entidad, contenidos en las “cadenas de valor” que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles.

**6.1.2.** El Gobierno Regional de Ayacucho, en el marco de la Modernización de la Gestión Pública, orienta su gestión institucional a la adopción paulatina de la gestión por procesos, entendida como herramienta orientada a contribuir al logro de los objetivos institucionales, mediante acciones conducentes a la determinación de los procesos contenidos en la cadena de valor, así como su medición y análisis con el propósito de implementar mejoras que aseguren bienes y servicios para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

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

**A) Determinación de procesos:** Identifican los procesos institucionales y la caracterización de los elementos que lo conforman.

**B) Seguimiento, medición y análisis de procesos:** Identifican los productos previstos de la entidad en el marco de sus competencias, así como de las personas que los recibirán, para lo que se toma en cuenta las normas sustantivas aplicables (normas de creación, leyes de organización y





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |               |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 8   38 |            |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |               |            |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho | Versión:      | 1.0        |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  | Fecha         | 12/03/2025 |

funciones, leyes orgánicas, normas específicas de asignación de competencias, etc.).

**C) Mejora de procesos:** Refiere a la optimización del desempeño de los procesos en el marco de las prioridades de la entidad.

**6.1.4.** Para la implementación e institucionalización de la gestión por procesos, la Gerencia Regional de Planeamiento Presupuesto y Acondicionamiento Territorial a través de la Subgerencia de Organización y Modernización, emite la documentación técnica complementaria a la presente directiva, los cuales son aprobadas por la Gerencia General Regional.

**6.1.5.** La gestión por procesos del Gobierno Regional de Ayacucho se consolidará mediante Mapa de Procesos.

## 6.2 De la Importancia de la Implementación de la gestión por procesos

Comprenden acciones conducentes a la identificación de procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho, a su implementación, así como a su seguimiento, medición y análisis para identificar oportunidades de mejora, promover la innovación y la mejora continua. Por lo que la gestión por procesos contempla beneficios siguientes:

- ✓ Garantiza la calidad del producto (bien, servicio o regulación) que atienda las necesidades y expectativas de las personas.
- ✓ Contribuye a la toma de decisiones orientadas al logro de los objetivos de la entidad.
- ✓ Promueve la transparencia de las operaciones dentro de la entidad.
- ✓ Optimiza el uso eficiente de los recursos públicos desde su planificación orientada a resultados.
- ✓ Mejora la productividad de las entidades públicas, permitiendo identificar y desechar aquellas actividades que no agregan valor en el proceso de producción de bienes, servicios y regulaciones.
- ✓ Permite identificar oportunidades de mejora en los productos y procesos.
- ✓ Tiene impacto positivo en el bienestar de las personas, al mejorar la ejecución y prestación de los bienes y servicios públicos.

## 6.3 Gobernanza de la gestión por procesos

El Gobierno Regional de Ayacucho cuenta con roles o instancias que garanticen la gestión por procesos:

- **Gobernación Regional:** Brinda su compromiso y garantiza la implementación de la gestión por procesos en la entidad. Asimismo, adopta decisiones en base a los resultados de la gestión por procesos.





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |               |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 9   38 |                  |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |               |                  |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho |               | Versión: 1.0     |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  |               | Fecha 12/03/2025 |

- **Gerencia General Regional:** Actúa como representante de la Alta Dirección y aprueba el Mapa de Procesos Institucional. Asimismo, supervisa la gestión por procesos en la entidad.
- **Sub Gerencia de Organización y Modernización:** O la que haga sus veces en las dependencias, conduce 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 aspectos que regulan la presente 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.
  - Archivar y custodiar la documentación de los procesos aprobada.
- **Dueño de Proceso:** Responsable de una Unidad de Organización en el Gobierno Regional de Ayacucho que ejecuta procesos y garantiza que sus productos sean ofrecidos según las necesidades y expectativas de las personas. Tienen las siguientes responsabilidades:
  - Diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo.
  - Establecer indicadores de productos y procesos e identificar sus riesgos.
  - Facilitar la disponibilidad de recursos para la ejecución de los procesos a su cargo.
  - Adoptar herramientas tecnológicas que soporten la ejecución de sus procesos.
  - Revisar y aprobar la documentación de los procesos a su cargo.
  - Revisar periódicamente la documentación del proceso aprobado y gestionar su actualización.
  - Resolver los casos de controversia que se puedan generar.

Cuando existen varias unidades de organización que ejecutan 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.*

La aplicación de la gestión por procesos, permite establecer la relación de productos y procesos del Gobierno Regional de Ayacucho 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.*





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 10   38 |                  |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |                  |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho |                | Versión: 1.0     |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  |                | Fecha 12/03/2025 |

#### 6.4 Condiciones mínimas requeridas para la gestión por procesos

El Gobierno Regional de Ayacucho para que implemente la gestión por procesos, necesita:

- Compromiso de la Alta Dirección del Gobierno Regional de Ayacucho, debiéndose manifestar a través de la participación y apoyo para la implementación de la gestión por procesos, así como la declaración de resultados que se espera para que adopten decisiones basadas en resultados de gestión.
- Contar con recursos que aseguren la ejecución y sostenibilidad de los procesos y sus productos resultantes.
- Sensibilización y compromiso de los servidores del Gobierno Regional de Ayacucho.

#### 6.5 De los roles para la implementación de la gestión por procesos

**6.5.1.** El órgano de máxima autoridad administrativa del Gobierno Regional de Ayacucho le corresponde a la Gerencia General Regional, la cual cumple con las siguientes responsabilidades:

- a) Asegurar el compromiso y respaldo necesario para su implementación.
- b) Actuar como nexo de coordinación con la Secretaría de Gestión Pública de la PCM.
- c) Aprobar la consolidación de gestión por procesos:
  - Fichas de procedimientos
  - Fichas de indicador
  - Mapa de Procesos
  - Otros.

**6.5.2.** El órgano responsable en materia de gestión por procesos del Pliego del Gobierno Regional de Ayacucho recae en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, a través de la Subgerencia de Organización y Modernización o la que haga sus veces en sus dependencias, conduce la implementación de la gestión por procesos, que tienen las siguientes responsabilidades:

- a) Proponer el Mapa de Procesos Institucional para su aprobación.
- b) Emitir opinión técnica en los aspectos que regula la presente norma técnica y previo a la aprobación de la documentación de gestión por procesos.
- c) 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.
- d) Promover el uso de herramientas de mejora continua y de plataformas o aplicativos tecnológicos en los procesos a nivel institucional.
- e) Archivar y custodiar la documentación de los procesos aprobada.

**6.5.3.** El Gerente General Regional o el que haga sus veces en las Gerencias Regionales, Órganos Desconcentrados y/o Proyectos Especiales tienen las siguientes responsabilidades:





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 11   38 |              |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |              |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho |                | Versión: 1.0 |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  | Fecha          | 12/03/2025   |

- a) Actuar como nexo de coordinación con la Subgerencia de Organización y Modernización de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.
- b) Aprobar la documentación generada de gestión por procesos: Mapa de Procesos, Fichas de Procedimientos, entre otras; promueve las actualizaciones correspondientes.

**6.5.4.** El responsable de la materia de gestión por procesos en los órganos desconcentrados del Gobierno Regional de Ayacucho, son los directores de las Oficinas de Planeamiento-Modernización o el que haga sus veces, quienes tienen representación ante la Subgerencia de Organización y Modernización de la Sede Central del Gobierno Regional de Ayacucho. Teniendo responsabilidades siguientes:

- a) Mantener coordinaciones con la Subgerencia de Organización y Modernización de la Sede Central del Gobierno Regional de Ayacucho para la implementación de gestión por procesos que les corresponden, para el mismo coordinará con las Gerencias y Direcciones involucradas.
- b) Convocar la conformación de Equipos de Trabajo responsables de los procesos que se encargan de la aplicación de disposiciones contenidas en la presente Directiva.
- c) Monitorear, asistir y brindar opinión técnica a documentos de gestión por procesos.

**6.5.5.** Los equipos responsables de procesos en las Unidades de Organización están conformados por integrantes con competencias siguientes:

- a) **Dueño del Proceso:** Propietario 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, tienen responsabilidades siguientes:
  - Diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo.
  - Establecer los indicadores de los productos y procesos e identificar sus riesgos.
  - Facilitar la disponibilidad de recursos para la ejecución de los procesos a su cargo.
  - Adoptar herramientas tecnológicas que soporten la ejecución de sus procesos.
  - Revisar y aprobar la documentación de los procesos a su cargo.
  - Revisar periódicamente la documentación del proceso aprobada y gestionar su actualización.
  - Resolver los casos de controversia que se puedan generar.
  - Responder de los resultados y desempeño del proceso. Con autoridad para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo con el propósito de garantizar el cumplimiento del resultado previsto.
  - Revisar y elevar las propuestas y documentación generada a la máxima autoridad administrativa de la entidad.





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 12   38 |            |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |            |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho | Versión:       | 1.0        |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  | Fecha          | 12/03/2025 |

Cuando existen varias unidades de organización que ejecutan 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.

**b) Representante del dueño del proceso:** Servidor designado por el dueño del proceso para apoyar en el proceso de implementación de la gestión por procesos, tiene las siguientes competencias:

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

**c) Participantes o usuarios del proceso:** Son los servidores de la entidad con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeñan, tiene las siguientes competencias:

- Participar directamente en los procesos.
- Aportar retroalimentación y sugerencias para la mejora continua.
- Proporcionar información relevante de procesos en los que se desempeñan de acuerdo a lo requerido.
- Elaborar la documentación generada de la implementación de la gestión por procesos (mapas, fichas técnicas, diagramas de procesos, fichas de indicadores, fichas de procedimiento, entre otros) bajo el acompañamiento del facilitador metodológico.

**d) Facilitador metodológico:** Es el servidor con mayor conocimiento técnico en gestión por procesos, tiene las siguientes competencias:

- Conducir, orientar y brindar asistencia técnica al equipo en la aplicación del modelo planteado en la presente Directiva.
- Revisar y dar conformidad sobre aspectos técnicos contenidos en la presente Directiva.

**e) Coordinador de la Gestión por Procesos:** Es el representante de la gestión técnica por procesos, tiene las siguientes competencias:

- Centralizar y coordinar las actividades relacionadas con la gestión por procesos.
- Facilitar la comunicación y colaboración entre los diferentes roles.

**6.5.6.** Sin perjuicio de lo señalado, el equipo podrá convocar a servidores de otras unidades organizacionales que, por la naturaleza de sus labores tengan





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 13   38 |            |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |            |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho | Versión:       | 1.0        |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  | Fecha          | 12/03/2025 |

relación con el proceso materia de revisión, con el propósito de proporcionar información que enriquezca el trabajo del equipo y que no duplique esfuerzos.

## 6.6 De la conformación del Equipo de Trabajo

**6.6.1** Se conformará el equipo de trabajo, con las diferentes Unidades de Organización y dependencias del Gobierno Regional de Ayacucho.

**6.6.2** El equipo estará conformado por los siguientes integrantes:

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

**6.6.3** La formalización de los equipos de trabajo, se realizará a través de un Acta de Conformación del Equipo de Trabajo.

**6.6.4** Las Jefaturas, Gerencias, Direcciones y Subgerencias de las Unidades de Organización del Gobierno Regional de Ayacucho encargados como dueños de procesos, serán los encargados de convocar la conformación de Equipos de Trabajo.

**6.6.5** La Subgerencia de Organización y Modernización o el que haga sus veces en los Órganos Desconcentrados, Programa y/o Proyectos será los encargados de convocar la conformación de los Equipos de Trabajo.

## 6.7 De los elementos indispensables para la Implementación de la Gestión por procesos

**6.7.1. Dueño del Proceso,** todos los procesos de Nivel 0 y otro nivel tienen Dueño del Proceso, será la máxima autoridad de la Unidad de Organización involucrada, quien tiene la responsabilidad de ejecutar dicho proceso. De igual forma, de acuerdo al nivel de desagregación por competencia, serán los jefes y encargados de cada subunidad orgánica y/o área, ello en razón a la estructura y organización de la entidad.

**6.7.2. Niveles del Proceso,** se debe definir los Niveles de Procesos a fin de determinar el nivel de desagregación de los procesos, así se plantea la identificación y descripción de los procesos Nivel 0, los cuales se dividirán en procesos Nivel 1 y de ser necesarios otros niveles.

**6.7.3. Tipos de Proceso,** Se han identificados 3 tipos de procesos establecidos de acuerdo a productos y procesos descritos:

- a) **Proceso Estratégico:** Denominado proceso de gestión/dirección, procesos relacionados a políticas, planeamiento institucional, estrategias institucionales, objetivos y metas de la entidad; aseguran la provisión de





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 14   38 |            |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |            |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho | Versión:       | 1.0        |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  | Fecha          | 12/03/2025 |

recursos necesarios para el cumplimiento de estos procesos, incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad.

- b) **Proceso Misional:** Denominado procesos operativos o clave (normas sustanciales), son procesos que se encargan de elaborar los productos (bienes y servicios) previstos por la entidad, por lo que tienen una relación directa con las personas que lo reciban. Procesos a partir de los cuales las personas perciben y valoran la calidad de la organización. Tienen un impacto en el ciudadano, generando valor.
- c) **Proceso de Soporte:** Denominados procesos de apoyo, responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios para el funcionamiento de la entidad, como personas, equipos, maquinarias, insumos y materia prima, etc. Son los procesos que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la entidad. Están relacionados a los sistemas administrativos del Estado, como presupuesto, tesorería, compras, gestión de personas, inversión pública, infraestructura, asesoría legal, etc.

**6.7.4. Indicadores de Desempeño:** Medida cuantitativa y cualitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con periodos anteriores o con metas o compromisos. Se asocia con el objetivo del proceso y sirve para la determinación de las metas. Los indicadores tienen 4 dimensiones de desempeño aplicables a los productos.

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





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 15   38 |            |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |            |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho | Versión:       | 1.0        |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  | Fecha          | 12/03/2025 |

## 6.8 Ciclo de la Gestión por Procesos

Para implementar la gestión por procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho, la Alta Dirección y demás unidades de organización de la entidad, adoptarán decisiones basadas en resultados obtenidos de la medición de sus procesos.

Para su logro, se requiere nivel de madurez y cultura de gestión por procesos fomentada en la entidad, para el logro de la implementación del ciclo de la gestión por procesos, está compuesto por 4 fases continuas y permanentes:

- 1) Identificación de productos y procesos - Planear
- 2) Implementación de procesos - Hacer
- 3) Evaluación de productos y procesos - Revisar
- 4) Mejora de productos y procesos - Actuar

## VII. DISPOSICIONES ESPECIFICAS

Para la implementación de la gestión por procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho está regido por 4 fases:

### 7.1. Fase 1: Identificación de productos y procesos

Se identifican productos (bienes, servicios y regulaciones) que genera el Gobierno Regional de Ayacucho en cumplimiento de sus competencias y funciones sustantivas, así como de los procesos que se realizan para su generación.

En esta fase se identifican bienes, servicios y regulaciones que ofrece la entidad a las personas, para 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 conforma actividades siguientes:

- 1) Identifica productos
- 2) Determina procesos
- 3) Documenta procesos
- 4) Aprueba la documentación de procesos

#### 7.1.1. Actividad 1: Identificar productos

Para identificar los productos que brinda el Gobierno Regional de Ayacucho de tiene los pasos siguientes:

**Paso 1: Revisar normas que asignan competencias y funciones.** Se revisan las normas sustantivas aplicables al Gobierno Regional de Ayacucho, tales como normas 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





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 16   38 |                  |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |                  |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho |                | Versión: 1.0     |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  |                | Fecha 12/03/2025 |

reglamento de organización y funciones (manual de operaciones en caso de organismos desconcentrados).

Complementariamente, se revisan los instrumentos estratégicos de la entidad, políticas nacionales, planes sectoriales, plan de desarrollo regional concertado, plan estratégico institucional u otros documentos institucionales, a fin de identificar disposiciones de la misión, competencias o funciones, lineamientos de política, objetivos estratégicos, acciones estratégicas del Gobierno Regional de Ayacucho, que orienten la identificación de productos.

La base legal e instrumentos antes descritos, además de identificar el problema público, distingue necesidades y expectativas que debe atender el Gobierno Regional de Ayacucho (misión o propósito de la entidad) y a las personas cuyas necesidades y expectativas que se busca satisfacer.

**Paso 2: Identificar los productos.** En el marco de las normas sustantivas, corresponde identificar los productos generados, sean bienes, servicios o regulaciones.

En esta etapa, es importante que el Gobierno Regional de Ayacucho realice un análisis de duplicidad y verifique que el producto identificado no se duplique con los que brinde otra entidad pública, para ello debe revisar los documentos de planeamiento, el Mapa de Procesos Institucional u otro documento de gestión. De presentarse una situación de aparente duplicidad, se deberá realizar las coordinaciones a fin de delimitar cual es la entidad competente, y de corresponder redefinir el producto a fin de evitar situaciones de duplicidad.

La identificación de productos, comprende la asignación de sus atributos, que está en función principalmente del problema público, y también de las necesidades y expectativas de las personas a ser atendidas. Los atributos se clasifican de dos formas:

- a) **Atributos de calidad<sup>1</sup>:** Son aquellos que impactan en la satisfacción de las personas. (Ejemplos: cumplimiento de plazos de atención, oportunidad de la información, derechos administrativos, tasas, calidad de atención, entre otros).
- b) **Atributos establecidos por los entes rectores:** Son aquellos que establecen los entes rectores cuya prioridad es la de solucionar un problema público, el cual prevalece a las manifestaciones de satisfacción de las personas.



<sup>1</sup> Se debe revisar 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 – Ver Guía para el Planeamiento Institucional de CEPLAN.





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 17   38 |                  |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |                  |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho |                | Versión: 1.0     |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  |                | Fecha 12/03/2025 |

Los productos se redactan de forma clara y simple, regularmente es un sustantivo. (Ejemplos de productos en forma de bienes son: libros, DNI electrónico, en forma de servicios: capacitaciones, formación académica, atención médica, y en forma de regulaciones: reglamento de tránsito, fraccionamiento de impuesto a la renta. *Los servicios que brinda el Gobierno Regional de Ayacucho a través de procedimientos administrativos son productos que se generan de un proceso y se establecen en el Texto Único de Procedimientos Administrativos-TUPA).*

Es importante verificar que los productos que sean identificados cumplan con las siguientes características:

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

### 7.1.2. Actividad 2: Determinar procesos

Para determinar los procesos que brinda el Gobierno Regional de Ayacucho se realizan los siguientes pasos:

- 1) Determinar los procesos misionales Nivel 0
- 2) Determinar los procesos estratégicos y de soporte Nivel 0
- 3) Determinar los procesos Nivel 1 a más

**Paso 1: Determinar los procesos misionales Nivel 0.** La unidad de organización responsable de la gestión por procesos del Gobierno Regional de Ayacucho, determina los procesos misionales de nivel 0 a partir de la norma de creación de la entidad, las normas que le encargan funciones sustantivas y los productos previamente identificados. Para ello, puede contar con la participación de la unidad de organización a cargo de las funciones de la Oficina de Asesoría Jurídica.

Por lo general, el Gobierno Regional de Ayacucho en cumplimiento de diferentes regulaciones, ejecutan actividades que no responden a su razón de ser, por lo que éstas no deben ser consideradas como procesos de la entidad, (ejemplo: actividades que se realizan para responder pedidos de información de la Contraloría General de la República o de la Fiscalía de la Nación).

Es posible que los procesos misionales de nivel 0 varíen, siempre y cuando se modifiquen las normas sustantivas que lo originan, o bien la





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 18   38 |            |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |            |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho | Versión:       | 1.0        |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  | Fecha          | 12/03/2025 |

entidad reciba nuevos encargos por ley o norma con rango de ley, de manera expresa.

### Paso 2: Determinar los procesos estratégicos y de soporte Nivel 0.

Con la información de los procesos misionales identificados, la unidad de organización responsable de gestión por procesos, identifica los procesos estratégicos y los procesos de apoyo de nivel 0, tomando en consideración las interacciones necesarias para el funcionamiento sistemático de la entidad.

Para identificar los procesos estratégicos y de apoyo se deben considerar 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 o operativo, estratégico y de apoyo o soporte, se detallan, junto con sus productos resultantes, en el "Inventario de Productos y Procesos", cuyo formato se incluye en el Anexo 1, para su posterior caracterización y documentación.

**Paso 3: Determinar los procesos Nivel 1 a más.** Finalmente, a partir de los procesos nivel 0, los dueños de procesos pueden determinar los procesos nivel 1 hasta el último nivel, elaborando y aprobando las Fichas de producto y proceso y sus respectivas Fichas de indicador de producto o proceso, siguiendo las mismas actividades y pasos establecidos en la presente norma técnica.

Para esta actividad, la unidad de organización responsable de gestión por procesos brinda la asistencia técnica y opinión técnica a los dueños de procesos, asimismo, es responsable de consolidar las referidas fichas técnicas aprobadas y el Inventario de Productos y Procesos con sus diferentes niveles.

### 7.1.3. Actividad 3: Documentar procesos

Una vez determinados los procesos, se elabora la documentación que los caracteriza y operativiza, la cual está constituida por:

- Ficha de producto y proceso (incluye el diagrama del proceso)
- Ficha de indicador de producto o proceso
- Mapa de Procesos Institucional (incluye el diagrama de mapa de procesos)
- Procedimiento

#### a) Ficha de producto y proceso





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 19   38 |                  |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |                  |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho |                | Versión: 1.0     |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  |                | Fecha 12/03/2025 |

En la ficha de producto y proceso se registran y describen los principales elementos identificados en la caracterización del proceso. Su elaboración está a cargo del dueño de proceso, y para ello debe considerar el formato establecido en el Anexo 2.

Los riesgos, son elementos del proceso, y se refieren a las situaciones que pueden generar desvíos en el cumplimiento de los objetivos del proceso para la entrega de productos, por tal motivo es importante identificarlos en esta etapa. La identificación de los riesgos en base a los procesos determinados en el inventario de productos y procesos, permitirá su posterior valoración y tratamiento, para lo cual la entidad debe seguir los pasos establecidos para la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades de la administración pública.

Las actividades del proceso y su interacción son representadas en un “diagrama del proceso”, en el cual, se grafica su secuencia lógica e interacción, los roles que intervienen, los elementos de entrada, los productos y las personas que reciben los productos. En el Anexo 3 se muestra un modelo de diagrama del proceso, con la descripción detallada de cada uno de sus elementos, la misma que forma parte de la Ficha de proceso.

#### b) Ficha de indicador de producto o proceso

El elemento “Indicador de producto” es la medida que permite verificar el grado de cumplimiento de los atributos de los productos resultantes de un proceso; asimismo, “Indicador de Proceso” es la medida cuantitativa observable del nivel de desempeño de los procesos, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos. El objetivo de ambos, es brindar al dueño del proceso la información respecto al cumplimiento de metas y, en consecuencia, le permita tomar decisiones.

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, elaborando para tal fin, la ficha de indicador de producto o proceso, de acuerdo a lo establecido en el Anexo 4.

Los indicadores de productos o procesos deben estar directamente vinculados a lo establecido en las políticas y planes aprobados en el marco del Sistema Administrativo de Planeamiento Estratégico.





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 20   38 |                  |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |                  |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho |                | Versión: 1.0     |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  |                | Fecha 12/03/2025 |

### c) Mapa de Procesos institucional

Es el documento de gestión institucional que se compone del “diagrama del mapa de procesos” y del “inventario de productos y procesos de nivel cero”.

El “diagrama del mapa de procesos” es la 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. En el Anexo 5 puede apreciarse un modelo referencial de este diagrama.

El “Mapa de Procesos Institucional”, es elaborado por la unidad de organización responsable de gestión por procesos y elevado para su aprobación por parte de la máxima autoridad administrativa. En el Anexo 6, se detalla la estructura del Mapa de Procesos institucional.

### d) Procedimiento

El procedimiento contiene la descripción de las tareas que conforman un proceso, su objetivo es mostrar el flujo de información que comprenden las tareas, así como los roles de las unidades de organización que participan en la ejecución del proceso, por lo tanto, su desarrollo solo aplicaría para los procesos de último nivel. No todos los procesos deben contar con un procedimiento y no debe disponerse de 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.

Cuando el marco normativo que regula un proceso es claro y detallado, no existe motivación para desarrollar un procedimiento; sin embargo, cuando este marco legal es amplio y permite regular el proceso a más detalle de acuerdo a la naturaleza de la entidad, se sugiere elegir el procedimiento antes que otro documento normativo interno.





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 21   38 |                  |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |                  |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho |                | Versión: 1.0     |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPAT-SGOM                                                                   |                | Fecha 12/03/2025 |

El dueño del proceso es el responsable de la elaboración 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. En el Anexo 7 se incluye un formato de procedimiento y un modelo de diagrama de flujo del procedimiento en el Anexo 8.

No todos los procesos requieren de la elaboración de un procedimiento, sobre todo cuando ya se encuentran regulados en una determinada norma.

7.1.4. Actividad 4: Aprobar la documentación de procesos

La documentación de procesos, es revisada y aprobada por el dueño del proceso, previa conformidad del responsable de la materia de gestión por procesos, quien opina sobre los aspectos técnicos contenidos en la presente Norma Técnica, conforme se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 1: Niveles de aprobación de documentación de procesos

| Documento                                | Elaboración       | Opinión técnica                                               | Aprobación        |
|------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------|
| Ficha de producto y proceso (i)          | Dueño del proceso | Unidad de organización responsable de la gestión por procesos | Dueño del proceso |
| Ficha de indicador de producto o proceso |                   |                                                               |                   |
| Procedimiento                            |                   |                                                               |                   |

(i) Contiene el diagrama de proceso.  
Fuente: Secretaría de Gestión Pública PCM

Para el caso del documento de gestión “Mapa de Procesos Institucional”, este es aprobado por la Máxima Autoridad Administrativa de la entidad, previo sustento técnico de la unidad de organización responsable de la materia de gestión por procesos, quien debe elaborar el expediente que contiene la propuesta de documento, el informe técnico de sustento y el proyecto de dispositivo legal, y opinión legal de la Oficina Regional de Asesoría Jurídica o quien haga sus veces en las dependencias desconcentradas.

Tabla 2: Niveles de aprobación de documento de gestión institucional

| Documento                           | Elaboración y sustento técnico                                | Opinión técnica                                     | Aprobación                      |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------|
| Mapa de Procesos Institucional (ii) | Unidad de organización responsable de la gestión por procesos | Oficina de Asesoría Jurídica o quien haga sus veces | Máxima autoridad administrativa |

(ii) Contiene el diagrama de mapa de procesos.  
Fuente: Secretaría de Gestión Pública PCM





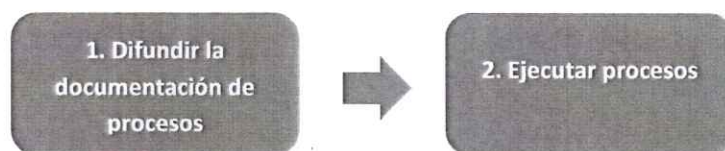
|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 22   38 |              |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |              |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho |                | Versión: 1.0 |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  | Fecha          | 12/03/2025   |

La documentación de los procesos es custodiada por la unidad de organización responsable de la materia de gestión por procesos, quien también se encarga de controlar las versiones de los documentos, para lo cual puede utilizar medios físicos o digitales.

## 7.2. Fase 2: Implementación de los procesos

Consiste en ejecutar los procesos de acuerdo con lo establecido en su documentación. Esta fase se conforma por las actividades mostradas en el siguiente gráfico:

**Gráfico 1: Actividades para la implementación de los procesos**



Fuente: Secretaría de Gestión Pública PCM

### 7.2.1. Actividad 1: Difundir la documentación de procesos

Los documentos aprobados son difundidos mediante comunicaciones al personal de la entidad, y de ser el caso, a los grupos de interés. Las comunicaciones pueden ser por medios escritos, murales, correos electrónicos, portales web, entre otros; asimismo, se pueden realizar charlas de sensibilización, talleres, 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 unidad de organización responsable de la gestión por procesos puede apoyarse en la unidad de organización responsable de la comunicación interna de la entidad, en el marco de las competencias establecidas en sus documentos de organización.

Se debe brindar asistencia técnica a todos los servidores de la entidad, en lo que respecta al uso de la documentación aprobada y, asimismo, el dueño del proceso, en coordinación con la unidad de organización responsable de la gestión por procesos, debe asegurarse de proporcionar claridad sobre los roles y responsabilidades de cada servidor.

### 7.2.2. Actividad 2: Ejecutar procesos





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 23   38 |                  |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |                  |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho |                | Versión: 1.0     |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  |                | Fecha 12/03/2025 |

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

De otro lado, los servidores que participan en el proceso generan los registros correspondientes. Asimismo, las oportunidades de mejora que estos puedan identificar, 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<sup>2</sup>.

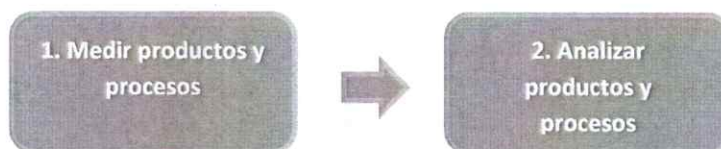
### 7.3. Fase 3: Evaluación de productos y procesos

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 relevancia de esta fase se ampara en la medición constante de los procesos, ya que “no se puede mejorar lo que no se puede medir”. Asimismo, realizar una evaluación permanente de los productos y procesos, permite que la entidad pueda gestionar en base a procesos, tomando decisiones basadas en evidencias que garantice la atención de las necesidades y expectativas de las personas.

Esta fase se conforma por las actividades mostradas en el siguiente gráfico:

**Gráfico 2. Actividades para la evaluación de procesos**



Fuente: Secretaría de Gestión Pública PCM

#### 7.3.1. Actividad 1: Medir productos y procesos

Esta actividad comprende la recopilación de información de las fuentes previamente determinadas y su medición a través de indicadores. La información y los resultados conseguidos se registran en las Fichas de



<sup>2</sup> El TUO de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, señala en su artículo 59 que todas las actividades vinculadas a las funciones de fiscalización, los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad distintas a la emisión de los actos administrativos o cualquier resolución pueden tercerizarse salvo disposición distinta de la ley.





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 24   38 |                  |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |                  |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho |                | Versión: 1.0     |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  |                | Fecha 12/03/2025 |

indicador de productos o procesos, conforme al formato establecido en el Anexo 4.

Al medir los indicadores de productos es importante identificar los atributos (de calidad o establecidos por el ente rector) que se determinan al momento de diseñar el producto, con el fin de orientar la medición al cumplimiento de estos.

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.

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.

Los resultados de la medición de los productos y procesos, son remitidos a la unidad de organización a cargo del planeamiento y presupuesto de la entidad, para fines de seguimiento y evaluación en el marco del planeamiento estratégico.

### 7.3.2. Actividad 2: Analizar productos y procesos

Consiste en la comparación de los resultados obtenidos de la medición de productos y procesos misionales contra los atributos o metas definidas, es realizado a intervalos planificados y periódicos establecidos por la entidad, a fin de identificar oportunidades de mejora que permitan generar y entregar productos que atiendan las necesidades y expectativas de las personas.

- **Análisis de productos:** se debe comparar los atributos que ofrece los productos (bienes, servicios o regulaciones), versus los atributos con los cuales los productos fueron diseñados. Por ejemplo, el servicio académico de 280 horas lectivas acreditadas versus las 320 horas lectivas que establece el sílabo.

Para el análisis se debe tomar en cuenta que existen atributos implícitos del producto, es decir, las características mínimas de obligatorio cumplimiento, como la inocuidad de un alimento, y atributos explícitos como el aporte proteico. Estos últimos, deben primar en las mediciones, pues son los que agregan valor al producto que recibe la persona.



|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 25   38 |                  |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |                  |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho |                | Versión: 1.0     |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  |                | Fecha 12/03/2025 |

- **Análisis de procesos:** se debe comparar los resultados del proceso versus los logros esperados, a fin de identificar el nivel de desempeño de este, como por ejemplo el porcentaje de documentos generados dentro del plazo o la cantidad de reclamos atendidos por región.

Del análisis de los productos o procesos se obtienen potenciales oportunidades de mejora, las cuales serán identificadas y evaluadas para su implementación.

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.

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.

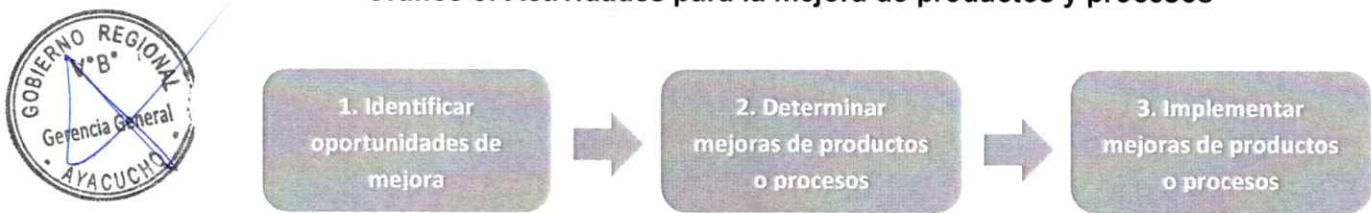
### 7.4. Fase 4: Mejora de productos y procesos

Se refiere a los cambios, rediseño o innovación de productos, así como a la optimización del desempeño de los procesos, en el marco de las prioridades de la entidad. Esta fase se centra en los productos y procesos misionales.

Para que una acción califique como mejora, el resultado debe ser percibido por quien recibe el producto (bien, servicio o regulación), o bien se tenga evidencia que contribuirá a solucionar un problema público. (Ejemplos de mejora de productos, menores plazos de atención para la emisión de una licencia, reformulación de una bebida nutritiva que contribuya a disminuir los índices de anemia).

Esta fase está conformada por las siguientes actividades:

**Gráfico 3: Actividades para la mejora de productos y procesos**



Fuente: Secretaría de Gestión Pública PCM





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 26   38 |                  |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |                  |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho |                | Versión: 1.0     |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  |                | Fecha 12/03/2025 |

#### 7.4.1. Actividad 1: Identificar oportunidades de mejora

Esta actividad implica la identificación y selección de aquellos problemas, brechas u oportunidades de mejora que se originan de la evaluación de los productos y procesos que, de manera no limitativa, y que pueden estar relacionados con los siguientes aspectos:

**Tabla 3: Aspectos a considerar para identificar oportunidades de mejora**

| Aspectos                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Relacionados al desempeño de los procesos                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Uso de recursos:</b> Se refiere a la oportunidad de reducir o agregar recursos (presupuestales, tecnológicos, de infraestructura y de recursos humanos), orientados a lograr los objetivos del proceso de manera más eficiente. Por ejemplo, eliminación de horas-hombre que no agregan valor.</li> <li>- <b>Tasa de productos no conformes:</b> La desviación de los límites establecidos para los productos, puede generar una oportunidad de mejora en los procesos.</li> <li>- <b>Evaluación de Riesgos:</b> Producto de las acciones para mitigar los riesgos operativos se pueden generar oportunidades de mejoras en los procesos.</li> </ul> |
| Relacionados a los atributos de calidad de los productos         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nivel de satisfacción:</b> Resultados de la medición de la satisfacción de las personas que reciben los productos, pueden generar oportunidades de mejora en los atributos de calidad.</li> <li>- <b>Cumplimiento de plazos:</b> El incumplimiento de los tiempos de atención y de espera en la entrega de los productos a las personas. Por ejemplo, el tiempo de distribución de textos educativos.</li> <li>- <b>Reclamos:</b> La incidencia en reclamos respecto a la insatisfacción o disconformidad de un producto, puede generar oportunidades de mejora.</li> </ul>                                                                          |
| Relacionados a los atributos establecidos por los entes rectores | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Índices e indicadores de cierre de brechas:</b> El incumplimiento de los objetivos planteados por los entes rectores que atienden un problema público, puede conllevar al replanteamiento de la solución o mejora del producto.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Fuente: Secretaría de Gestión Pública PCM



La gestión de riesgos, la simplificación administrativa, la innovación pública, las experiencias comparadas y las buenas prácticas, pueden ser otras posibles fuentes de información para la identificación de oportunidades de mejora, así como las solicitudes que puedan realizar la Alta Dirección o los funcionarios de la entidad, en cuyo caso es necesario validarlo con información objetiva.



|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 27   38 |              |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |              |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho |                | Versión: 1.0 |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  | Fecha          | 12/03/2025   |

Los problemas seleccionados se deben priorizar 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.

Posteriormente, la oportunidad de mejora priorizada es validada por el dueño del proceso, a fin de obtener su aprobación para proceder con las siguientes actividades.

#### 7.4.2. Actividad 2: Determinar mejoras o procesos

Para esta actividad, el producto o proceso priorizado 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 recomienda utilizar, de corresponder, 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.

Asimismo, la entidad debe programar el desarrollo e implementación de las mejoras, considerando que su éxito se encontrará en función a criterios como los siguientes:

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

La mejora seleccionada es validada por el dueño del proceso, quien, en coordinación con la unidad de organización encargada de la gestión por procesos, debe garantizar que se encuentre alineada con los objetivos institucionales de la entidad.

#### 7.4.3. Actividad 3: Implementar mejoras de productos o procesos

Esta actividad consiste en la implementación y el seguimiento de las mejoras de productos o procesos previamente seleccionadas, y está a cargo del dueño del proceso.

La implementación de mejoras implica la adecuación (rediseño, innovación o modificación) de los productos o de los procesos, con el fin de atender de





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 28   38 |                  |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |                  |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho |                | Versión: 1.0     |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  |                | Fecha 12/03/2025 |

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.

En caso que, la entidad opte por realizar la mejora de productos y procesos en el marco de una iniciativa o proyecto de innovación pública, debe adoptarse el modelo de Doble Diamante que propone la exploración y generación de ideas a través del pensamiento divergente, y la definición de oportunidades de mejora e implementación de soluciones a través del pensamiento convergente, basado en iteraciones y evidencia.

En función a la complejidad de sus operaciones, las entidades 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 presente 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 corresponder.
- Capacitando a los involucrados en el proceso mejorado.



|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 29   38 |              |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |              |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho |                | Versión: 1.0 |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  | Fecha          | 12/03/2025   |

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.

Asimismo, corresponde al dueño del proceso revisar 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.

## VIII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

- 8.1. La GRPPAT a través de la Subgerencia de Organización y Modernización, regulará los aspectos no previstos en la presente Directiva, tomando como referencia todos los instrumentos metodológicos de la implementación de la gestión por procesos emitidos por el órgano rector.
- 8.2. Los documentos de gestión emitidos como producto del trabajo desarrollado podrán ser actualizadas por versiones cuando se presenta los siguientes casos por aprobación o modificación del marco normativo, cambio del diseño organizacional y funciones, implementación de mejoras o rediseño de impacto en los procesos o procedimientos aprobados
- 8.3. Los aspectos no contemplados será resueltos previa coordinación, evaluación y análisis con los dueños de procesos.

## IX. ANEXOS

- Anexo 1: Inventario de Productos y Procesos
- Anexo 2: Ficha de producto y proceso
- Anexo 3: Diagrama de proceso
- Anexo 4: Ficha de indicador de producto o proceso
- Anexo 5: Diagrama de mapa de procesos
- Anexo 6: Estructura del Mapa de Procesos Institucional
- Anexo 7: Formato de Procedimiento
- Anexo 8: Modelo de diagrama de flujo del Procedimiento
- Anexo 9: Acta de conformación del equipo





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 30   38 |            |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |            |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho | Versión:       | 1.0        |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  | Fecha          | 12/03/2025 |

### Anexo 1 Inventario de Productos y Procesos

**Objetivo del anexo:** Proporcionar un formato para registrar los productos y procesos de la entidad, en sus distintos niveles de procesos.

**Carácter:** Contenido mínimo obligatorio

| N°             | Producto del proceso                                                                    | Código del proceso                                                                                                                                                                                                                                                         | Proceso Nivel n    |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| [1] ...<br>[n] | Nombre del producto del proceso y que se sustenta en el marco normativo que lo habilita | El código del proceso debe iniciar con la letra "M" si es un proceso misional, "E" si es estratégico o "S" si es de apoyo o soporte, seguido de la numeración correlativa, según su nivel. Por ejemplo:<br><br>M1 para nivel 0<br>M1.2 para nivel 1<br>M1.2.4 para nivel 2 | Nombre del proceso |
|                |                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                    |
|                |                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                    |
|                |                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                    |
|                |                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                    |

**Nota:** Como primer paso, se elabora el Inventario de Productos y Procesos Nivel 0, que contiene solo los procesos de nivel 0, el mismo que forma parte del Mapa de Procesos Institucional. Posteriormente, se puede elaborar un inventario de procesos para determinar los demás procesos de la entidad (nivel 0, nivel 1 a más). Para ambos inventarios se utiliza el mismo formato.



|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 31   38 |                  |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |                  |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho |                | Versión: 1.0     |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  |                | Fecha 12/03/2025 |

## Anexo 2 Ficha de producto y proceso

**Objetivo del anexo:** Establecer el formato de Ficha de producto y proceso.

**Carácter:** Contenido mínimo obligatorio

| FICHA DE PRODUCTO Y PROCESO                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                               |                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Nombre del proceso</b>                                                                                                                                                                          | Código y Nombre del proceso.                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                         | <b>Tipo de proceso</b>                                                                                                                                                        | Misional, estratégico o de apoyo. |
| <b>Dueño del proceso</b>                                                                                                                                                                           | Unidad de organización con responsabilidad y autoridad definida por sus funciones que le permita diseñar, implementar, controlar y mejorar el proceso.                                                      |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                               |                                   |
| <b>Objetivo del proceso</b>                                                                                                                                                                        | Fin último que se pretende alcanzar con la ejecución del proceso, ¿por qué el proceso agrega valor? Debe guardar coherencia con el nombre del proceso.                                                      |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                               |                                   |
| <b>Objetivo estratégico</b>                                                                                                                                                                        | Objetivo estratégico, acción estratégica u actividad operativa establecidos en los instrumentos de planeamiento, al cual se vinculan.                                                                       |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                               |                                   |
| <b>Proveedor de elemento de entrada</b>                                                                                                                                                            | <b>Elementos de entrada</b>                                                                                                                                                                                 | <b>Producto</b>                                                                                                                                                                                         | <b>Receptor del producto</b>                                                                                                                                                  |                                   |
| Provee los elementos de entrada, puede ser una persona, grupo de personas, organización u otro proceso.                                                                                            | Necesidades y expectativas de las personas que requiere ser atendidas por productos. Pueden ser tangibles (expedientes, formularios, escritos, reclamos, otros) o intangibles (información, normas, otros). | Resultado(s) de un proceso, entendido como los bienes, servicios y regulaciones que recibe una persona y que deben contar con los requisitos necesarios para satisfacer sus necesidades y expectativas. | Receptor final del producto, pudiendo ser una persona, grupo de personas, organización, otro proceso. También se denominan usuarios, beneficiarios, clientes o administrados. |                                   |
| <b>Actividades del proceso</b>                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                               |                                   |
| 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. |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                               |                                   |
| <b>Riesgos</b>                                                                                                                                                                                     | Situaciones que pueden generar desvíos en el cumplimiento de los objetivos del proceso para la entrega de productos.                                                                                        |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                               |                                   |
|                                                                                                                                                                                                    | <b>Considerar este campo en la ficha de producto y proceso de último nivel.</b>                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                               |                                   |
| <b>Registros</b>                                                                                                                                                                                   | Documentación que se genera a partir de las actividades o tareas de un proceso. Son distintas a los productos. Por ejemplo, Informe, Reporte, Acta.                                                         |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                               |                                   |
|                                                                                                                                                                                                    | <b>Considerar este campo en la ficha de producto y proceso de último nivel.</b>                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                               |                                   |
| <b>Elaborado por:</b>                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                             | <b>Revisado por:</b>                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                               | <b>Aprobado por:</b>              |
| 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       |

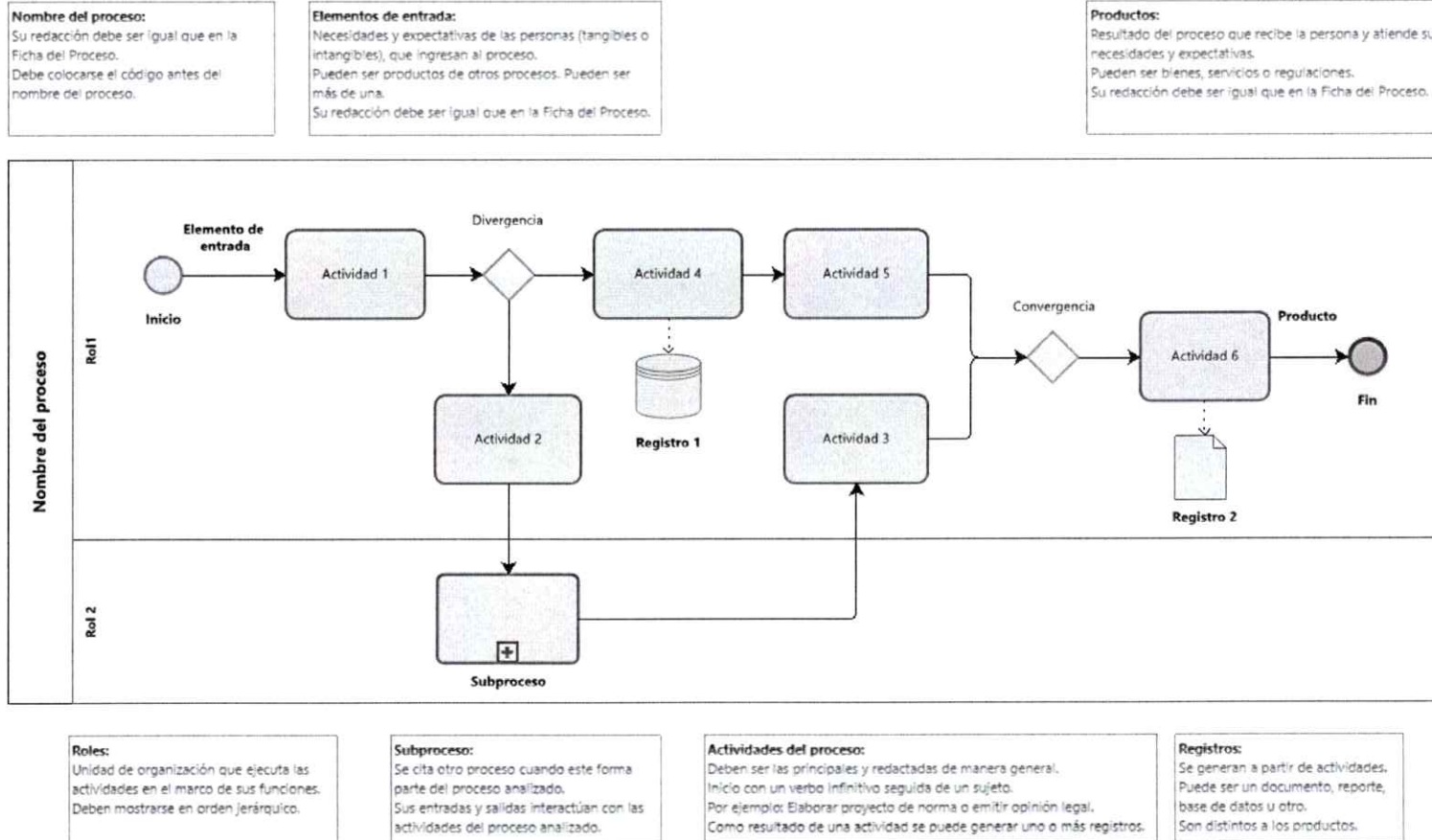




### Anexo 3 Ficha de producto y proceso

**Objetivo del anexo:** Establecer el formato de Ficha de producto y proceso.

**Carácter:** Contenido mínimo obligatorio



**Anexo 4**  
**Ficha de indicador de producto o proceso**

**Objetivo del anexo:** Establecer el formato de ficha de indicador de producto o proceso y cómo registrar su contenido.

**Carácter:** Contenido mínimo obligatorio

| FICHA DE INDICADOR DE [PRODUCTO O PROCESO]         |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                             |                               |                                    |                                         |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Proceso</b>                                     | <i>Código y Nombre del proceso. Igual que en la Ficha del producto y proceso.</i>                                                                                                                                                                                         |                                                                                             |                               |                                    |                                         |
| <b>Producto</b>                                    | <i>Nombre del producto. Igual que en el Inventario de Productos y Procesos.</i>                                                                                                                                                                                           |                                                                                             |                               |                                    |                                         |
| <b>Nombre del indicador</b>                        | <i>Enunciado preciso y auto explicativo vinculado con el producto o el proceso. Debe señalar ¿Cómo?, ¿Sobre quién? y ¿Qué? se desea medir.</i>                                                                                                                            |                                                                                             |                               | <b>Tipo</b>                        | <i>De producto o de proceso.</i>        |
| <b>Justificación</b>                               | <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> |                                                                                             |                               |                                    |                                         |
| <b>Responsable</b>                                 | <i>Dueño de proceso, responsable de recabar, reportar y analizar el indicador.</i>                                                                                                                                                                                        |                                                                                             |                               |                                    |                                         |
| <b>Método de cálculo</b>                           | <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>                                                               |                                                                                             |                               |                                    |                                         |
| <b>Sentido esperado</b>                            | <i>Ascendente, descendente, no definido.</i>                                                                                                                                                                                                                              | <b>Unidad de Medida</b>                                                                     | <i>tiempo, costo, %, etc.</i> | <b>Frecuencia</b>                  | <i>mensual, trimestral, anual, etc.</i> |
| <b>Fuente de datos</b>                             | <i>Origen de la información del indicador.</i>                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                             |                               |                                    |                                         |
|                                                    | <b>Línea de base</b>                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Logros esperados</b>                                                                     |                               |                                    |                                         |
| <b>Año</b>                                         | <i>[año base]</i>                                                                                                                                                                                                                                                         | <i>[año 1]</i>                                                                              |                               |                                    | <i>[año n]</i>                          |
| <b>Valor</b>                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                             |                               |                                    |                                         |
| <b>Elaborado por:</b>                              |                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Revisado por:</b>                                                                        |                               | <b>Aprobado por:</b>               |                                         |
| <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</i> |                                         |

**Nota:** Debe vincularse con los objetivos estratégicos de la entidad, siendo recomendable que sea la misma ficha de indicador elaborada en los documentos del planeamiento estratégico, a fin de integrar, facilitar su medición y evitar duplicidad.





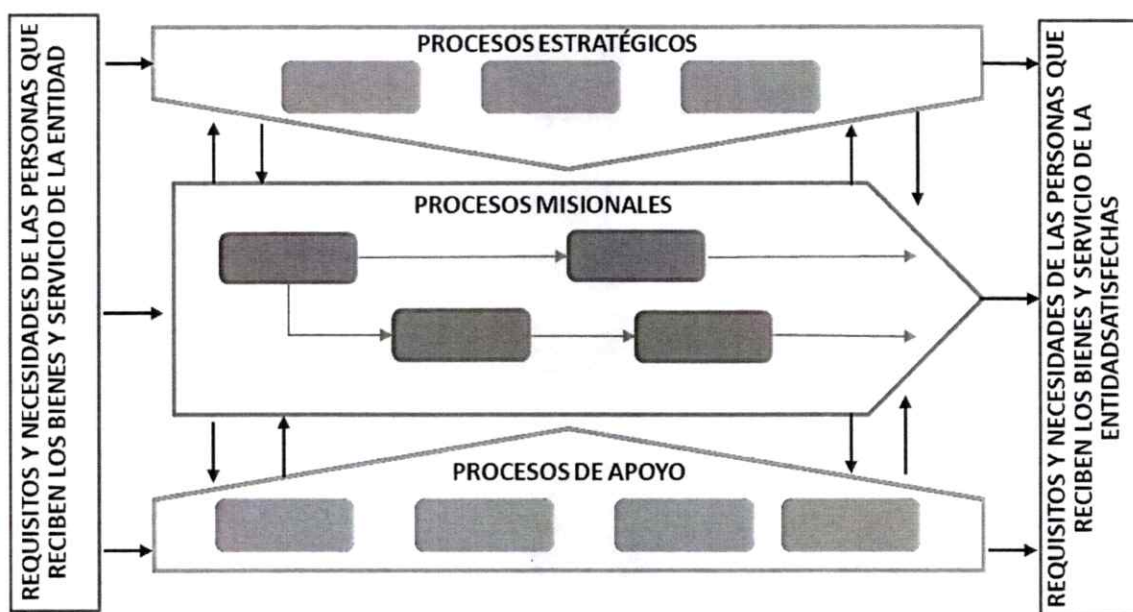
|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 34   38 |                   |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |                   |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho |                | Versión: 1.0      |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  |                | Fecha: 12/03/2025 |

## Anexo 5

### Diagrama de mapa de procesos

**Objetivo del anexo:** Establecer el formato de diagrama de mapa de procesos, donde se muestren los principales elementos, secuencia e interacción de todos los procesos de la entidad.

**Carácter:** Obligatorio.



**Nota:** Este diagrama debe contener los procesos nivel 0 de la entidad. Las flechas representan la interacción que existe entre los procesos.



|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 35   38 |              |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |              |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho |                | Versión: 1.0 |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA Nº 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  | Fecha          | 12/03/2025   |

## Anexo 6

### Estructura del Mapa de Procesos Institucional

**Objetivo del anexo:** Mostrar la estructura del Mapa de Procesos Institucional, correspondiente a los procesos de nivel 0 de la entidad.

**Carácter:** Contenido mínimo obligatorio.

#### 1. Carátula

Indicar "Mapa de Procesos Institucional de [nombre de la entidad]", logo institucional, unidad de organización que lo elaboró, mes y año.

#### 2. Marco normativo

#### 3. Inventario de Productos y Procesos Nivel 0 (Anexo 1)

#### 4. Diagrama de mapa de procesos nivel 0 (Anexo 5)

#### 5. Descripción de los procesos

Incluir el nombre y objetivo de los procesos nivel 0 de la entidad.





|                                                                                   |                               |                                                                                                            |                |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|
|  | Gobierno Regional de Ayacucho |                                                                                                            | Página 36   38 |                  |
|                                                                                   | Tipo de documento             | Directiva General                                                                                          |                |                  |
|                                                                                   | Nombre de documento           | Directiva Disposiciones para la Implementación de Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Ayacucho |                | Versión: 1.0     |
| Sub Gerencia de Organización y Modernización                                      | Número de documento           | DIRECTIVA N° 001-2025-GRA/GGR-GRPPAT-SGOM                                                                  |                | Fecha 12/03/2025 |

### Anexo 7 Formato de Procedimiento

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

**Carácter:** Contenido mínimo obligatorio.

| <b>Nombre del Proceso:</b> Nombre y código del proceso que se está procedimentando. El mismo nombre que se menciona en la Ficha del producto y proceso. |                                                                                                                                                                                       | <b>Código y versión:</b>                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tareas</b>                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                   |
| N°                                                                                                                                                      | Descripción de la tarea                                                                                                                                                               | Responsable                                                                                                                                       |
| [1]                                                                                                                                                     | 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. | Cargo de quien realiza la tarea y su unidad de organización. La unidad de organización debe ser la misma identificada en el diagrama del proceso. |
| ...                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                   |
| [n]                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                   |
| <b>Fin del procedimiento</b>                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                   |
| <b>Anexo:</b>                                                                                                                                           | Colocar como anexo el diagrama de flujo del Procedimiento.                                                                                                                            |                                                                                                                                                   |

| 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 |

**Nota:** 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.

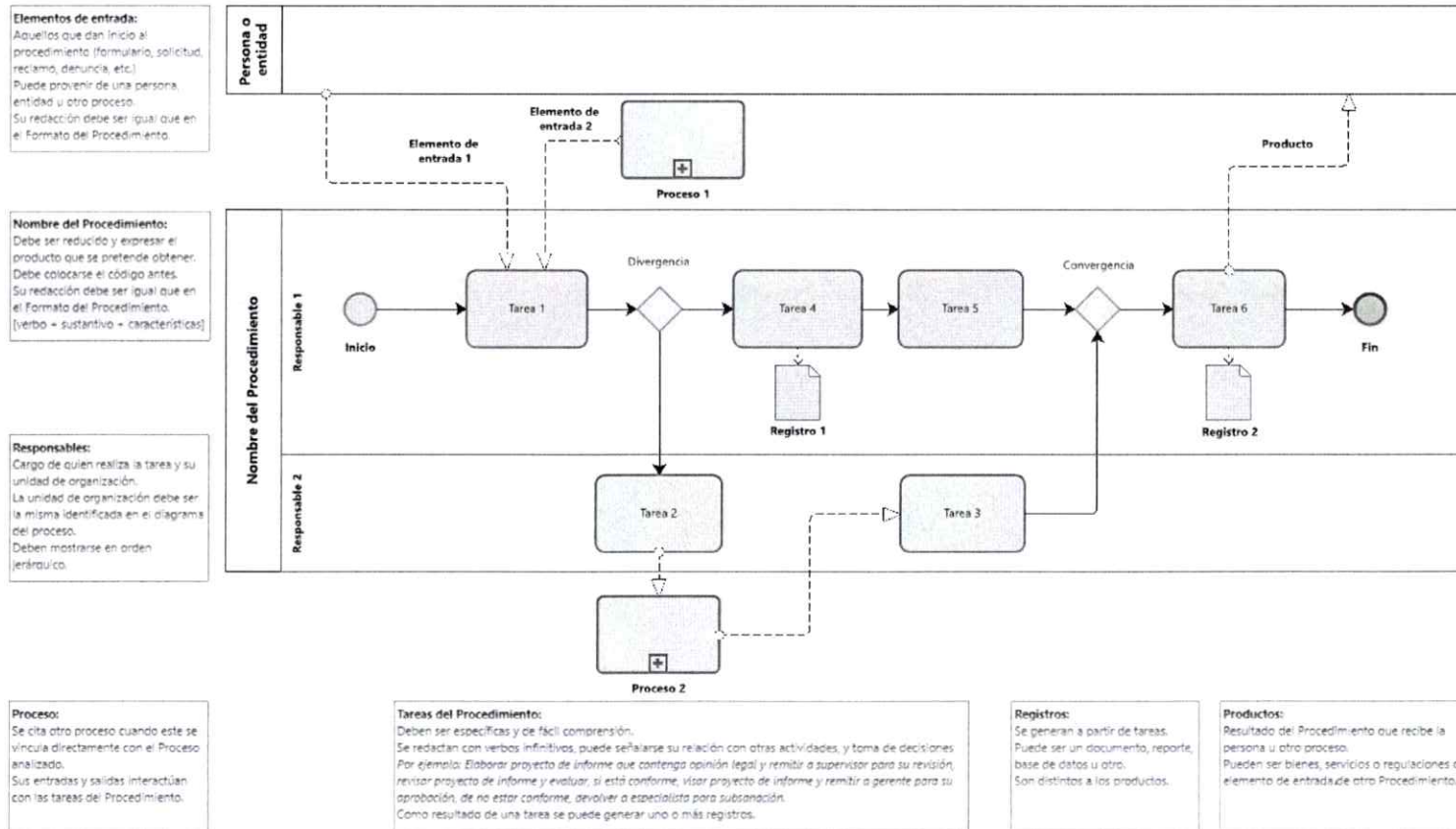


## Anexo 8

### Ficha de producto y proceso

**Objetivo del anexo:** Establecer el formato de Ficha de producto y proceso.

**Carácter:** Contenido mínimo obligatorio





**Anexo 9**  
**Acta de conformación de equipo**

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

1. Dueño del Proceso:

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

2. Representante del dueño del Proceso

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

3. Participantes

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

4. Facilitador metodológico

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

Firman en señal de conformidad a las .....horas del (dd) de (mm) de (aaa).

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

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

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

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

