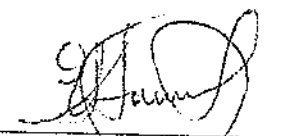
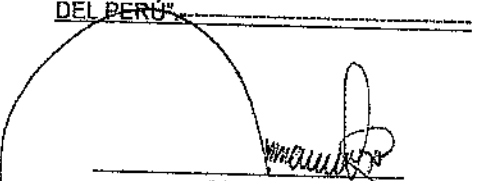




2 f
APROBAR LA DIRECTIVA QUE
ESTABLECE "LINEAMIENTOS PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR
PROCESOS EN LA POLICÍA NACIONAL
DEL PERÚ"


OA-221772
Edgar José HÓRNA MORENO
CORONEL PNP
DIRECTOR DE PLANEAMIENTO
INSTITUCIONAL PNP




OA-196793
José Manuel POZO GARCÍA
GENERAL PNP
JEFE DEL ESTADO MAYOR GENERAL PNP

Resolución de Comandancia General de la Policía Nacional

N° 0064-2020-CGPNP/EMG.

Lima, 11 FEB 2020.



VISTO, el Informe N° 238-2019-SECEJE-PNP/DIRPLAINS-DIVMDI del 12 de noviembre de 2019, la División de Modernización y Desarrollo Institucional de la Dirección de Planeamiento Institucional de la Policía Nacional del Perú propone la aprobación de la Directiva que establece "Lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en la Policía Nacional del Perú".

CONSIDERANDO:

Que, la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, declara al Estado Peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano;

Que, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la cual tiene como objetivo general orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país; y estableciéndose como un objetivo específico, entre otros, implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas;





Que, en la referida Política Nacional se establecen los pilares centrales de la Política de Modernización de la Gestión Pública, entre los cuales se encuentra la "Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional", que debe implantarse de manera paulatina en todas las entidades, para que brinden a los ciudadanos servicios de manera más eficiente y eficaz y logren resultados que los beneficien. Para ello deberán priorizar aquellos de sus procesos que sean más relevantes de acuerdo a la demanda ciudadana, a su Plan Estratégico, a sus competencias y los componentes de los programas presupuestales que tuvieran a su cargo, para luego poder organizarse en función a dichos procesos;

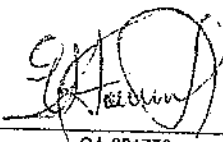
Que, mediante Resolución de la Comandancia General de la Policía Nacional N° 061-2018-COMGEN/EMG-PNP del 29 de abril de 2018, se aprueba la Directiva N° 20-2018-COMGEN PNP/SECEJE-DIRPLAINS.DIVMOD, la cual tiene como finalidad contar con una herramienta de gestión que oriente la formulación, aprobación y actualización del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (MGPP) de la Policía Nacional del Perú, a efectos que las unidades orgánicas y sub unidades PNP puedan identificar, analizar, diseñar y mejorar los procesos y procedimientos a fin de desarrollar e implementar la gestión por procesos para el fortalecimiento y optimización de la función policial;

Que, mediante Resolución Ministerial N° 1481-2018-IN del 07 de diciembre de 2018, se aprueba la Directiva N° 04-2018-IN-OGPP denominada "Lineamientos para la gestión por procesos en el Ministerio del Interior", la cual tiene como objetivo establecer los lineamientos que orienten y faciliten la implementación de la gestión por procesos en el Ministerio del Interior, que incluye a la Policía Nacional del Perú y al Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú, en el marco de lo dispuesto por la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública;

Que, mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP del 27 de diciembre de 2018, se aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP Norma Técnica "Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública", la cual tiene como objetivo establecer disposiciones técnicas para la implementación de la gestión por procesos en la administración pública;

Que, mediante Resolución de Comandancia General de la Policía Nacional N° 336-2019-COMGEN/EMG-PNP del 11 de junio de 2019 se aprueba la Directiva N° 11-15-2019-COMGEN-PNP/SECEJE-DIRPLAINS.DIVMDI-B, la cual tiene como objetivo: "Establecer lineamientos y criterios técnicos que orienten y faciliten la implementación de la Gestión por Procesos en la Policía Nacional del Perú (PNP) en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública".




OA-221772
Edgar José HORNÁ MORENO
CORONEL PNP
DIRECTOR DE PLANEAMIENTO
INSTITUCIONAL PNP




OA-196793
José Manuel POZO GARCÍA
GENERAL PNP
JEFE DEL ESTADO MAYOR GENERAL PNP

Resolución de Comandancia General de la Policía Nacional



Que, mediante Resolución Ministerial N° 1192-2019-IN del 08 de agosto de 2019 se aprueba la Directiva N° 005-2019-IN-OGPP, la cual tiene como objetivo: "Establecer lineamientos y criterios que faciliten la gestión por procesos en el Ministerio del Interior (MININTER), incluido la Policía Nacional del Perú (PNP) y el Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú (SALUDPOL), en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública".

Que, el numeral 6) del artículo 56° del Reglamento del Decreto Legislativo N° 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú, aprobado con Decreto Supremo N° 026-2017-IN, establece que la Dirección de Planeamiento Institucional tiene por función conducir y supervisar la implementación de las acciones vinculadas a los procesos de modernización y desarrollo organizacional en la Institución Policial, incluyendo simplificación administrativa y la mejor atención al ciudadano; en concordancia con los lineamientos dictados por el Ministerio del Interior y las disposiciones del Comandante General de la Policía Nacional del Perú; en el marco del sistema administrativo de modernización de la gestión pública; asimismo, de acuerdo al numeral 1) del artículo 59 del Reglamento en mención, la División de Modernización y Desarrollo Institucional tiene por función implementar y supervisar las actividades de los procesos de modernización y desarrollo organizacional, incluyendo la simplificación administrativa, la mejora continua de la organización y funciones, la gestión del cambio, la gestión de procesos y procedimientos; y el proceso de mejor atención a la ciudadanía en la Policía Nacional del Perú; de conformidad con los lineamientos dictados por el Ministerio del Interior y las disposiciones del Comandante General de la Policía Nacional del Perú;

Que, el Estado Mayor General de la Policía Nacional del Perú con Hoja de Estudio y Opinión N° 04-2020-EMG-PNP del 22 de enero de 2020, opinó favorablemente respecto de la aprobación de la Directiva que establece Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en la Policía Nacional del Perú;





Que la Dirección de Asesoría Jurídica de la Policía Nacional del Perú, mediante Informe Legal N° 539-2019-SECEJE/DIRASJUR/DIVDJPN/DEPFCJEPN del 14 de diciembre de 2019, opinó que la Directiva que establece los "Lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en la Policía Nacional del Perú" resulta viable;

Lo propuesto por el Coronel de la Policía Nacional del Perú, Director de Planeamiento Institucional de la Policía Nacional del Perú; y,

Lo opinado por el General de la Policía Nacional del Perú, Jefe del Estado Mayor General de la Policía Nacional del Perú.



SE RESUELVE:



Artículo 1.- Aprobar la Directiva que establece "Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en la Policía Nacional del Perú", que como Anexo forma parte integrante de la presente Resolución.



Artículo 2.- Dejar sin efecto la Directiva N° 11-15-2019-COMGEN-PNP/SECEJE-DIRPLAINS.DIVMDI-B aprobada por Resolución de Comandancia General de la Policía Nacional N° 336-2019-COMGEN/EMG-PNP del 11 de junio de 2019.



Artículo 3.- Las Direcciones y los Órganos de la Policía Nacional del Perú comprometidas accionarán en las áreas de su competencia, de acuerdo a lo establecido en la presente Directiva.



Artículo 4.- Encargar a la Dirección Tecnología de la Información y Comunicaciones y la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú, la publicación de la presente Resolución en la página web de la Institución Policial (www.policia.gob.pe) y en el portal web del Sistema Integrado de Gestión de la Carrera (Águila 6), respectivamente.

Regístrese, comuníquese y archívese

LIMA 11 FEB 2020
ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL



CS-190109

OA-178843
José Luis LAVALLE SANTA CRUZ
GENERAL DE POLICIA
COMANDANTE GENERAL DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU



DIRECTIVA N°001- 2020-COMGEN PNP/SECEJE-DIRPLAINS.DIVMDI

RCG. N°064-2020-CGPNP/EMG. del 11 FEB 2020.

"LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ"

I. OBJETO

Establecer lineamientos y criterios técnicos que orienten y faciliten la implementación de la Gestión por Procesos en la Policía Nacional del Perú (PNP) en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

II. FINALIDAD

Implementar la Gestión por Procesos en la PNP para fortalecer la capacidad de gestión en la función policial que satisfaga las necesidades y expectativas de los usuarios de la PNP.

III. ALCANCE

Los lineamientos contenidos en la presente Directiva son de aplicación y cumplimiento obligatorio para todo el personal policial y civil que labore en las unidades de organización de la Policía Nacional del Perú.

IV. RESPONSABILIDADES

- 4.1. La Secretaría Ejecutiva (SECEJE) PNP es responsable de supervisar el cumplimiento de las disposiciones de la presente Directiva.
- 4.2. La División de Modernización y Desarrollo Institucional (DIVMDI) de la Dirección de Planeamiento Institucional (DIRPLAINS) es responsable de conducir y brindar asesoramiento técnico al personal de la Institucional Policial que participa en la gestión por procesos.
- 4.3. Las unidades de organización de la PNP son responsables del estricto cumplimiento de las disposiciones contenidas en la presente Directiva.

V. BASE LEGAL

- 5.1. Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y sus modificaciones.
- 5.2. Decreto Legislativo N° 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú y modificatorias.
- 5.3. Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- 5.4. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- 5.5. Decreto Supremo N° 026-2017-IN, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú.
- 5.6. Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.



- 5.7. Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP Norma Técnica "Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública".
- 5.8. 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".
- 5.9. Resolución Ministerial N° 1192-2019-IN, que aprueba la Directiva N° 005-2019-IN-OGPP, denominada "Lineamientos para la Gestión por Procesos en el Ministerio del Interior".

VI. DISPOSICIONES GENERALES

6.1. De la Gestión por Procesos en la PNP

- 6.1.1. La PNP, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, orienta su gestión institucional a la asimilación progresiva de la gestión por procesos, que contribuye a mejorar la eficiencia y la eficacia de los bienes y servicios que brinda la PNP generando resultados positivos que los usuarios esperan y valoran.
- 6.1.2. Para lograr una adecuada implementación de la Gestión por Procesos en la Institución Policial, se cuenta con las disposiciones técnicas establecidas por la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), los lineamientos establecidos por el Ministerio del Interior (MININTER) y los lineamientos establecidos en la presente Directiva.
- 6.1.3. La Gestión por Procesos en la PNP, se realiza en el marco de la metodología establecida por la SGP, la misma que se desarrolla en las fases siguientes:
 - 6.1.3.1. Fase 1: Determinación de procesos, que implica la definición y documentación de cada proceso de la Institución Policial.
 - 6.1.3.2. Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos, que consiste en verificar el nivel de desempeño de los procesos y, en función a ello, identificar la necesidad de mejoras.
 - 6.1.3.3. Fase 3: Mejora de procesos, que consiste en solucionar problemas e implementar mejoras o rediseños en los procesos para optimizar su desempeño.
- 6.1.4. En el ANEXO II de la presente Directiva, se muestra la representación gráfica de la metodología.
- 6.1.5. Para el desarrollo de las fases indicadas en la metodología, se conforman equipos de trabajo, los cuales están regulados en el numeral 7.2. de la presente Directiva.



6.2. De los Documentos de Gestión por Procesos

6.2.1. Mapa de Procesos (MP) nivel 0

6.2.1.1. Es un documento que permite plasmar gráficamente el funcionamiento integral de la institución; representa, a manera de inventario gráfico, la interrelación y secuencia de los diversos procesos nivel 0 de la Institución, clasificados en procesos estratégicos, operativos o misionales y de apoyo o soporte. Es necesario que la identificación de los procesos misionales responda al propósito o razón de ser de la institución.

6.2.1.2. Constituye el documento base para el desarrollo de los Manuales de Procesos y las Fichas Técnicas de Procedimientos.

6.2.1.3. El contenido del MP nivel 0 se muestra en el ANEXO IV de la presente Directiva.

6.2.2. Manual de Procesos

6.2.2.1. Es un documento descriptivo y esquematizado por la desagregación de los procesos, se elabora por cada proceso nivel 0 identificado en el Mapa de Procesos.

6.2.2.2. El contenido del Manual de Procesos se muestra en el ANEXO V de la presente Directiva.

6.2.3. Ficha Técnica de Procedimientos

6.2.3.1. Es un formato que se utiliza para documentar el último nivel de desagregación y describe de forma detallada como deben ejecutarse las actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad.

6.2.3.2. El formato de la Ficha Técnica de Procedimientos se muestra en el ANEXO VI.

6.3. Consideraciones previas para la implementación de la Gestión por Procesos

La Institución Policial, para asegurar el éxito de la implementación de la Gestión por Procesos, debe tener en cuenta tres (03) consideraciones previas:



- 6.3.1. Asegurar el apoyo y compromiso del Alto Mando, requisito indispensable para iniciar, mantener y conseguir buenos resultados en el proceso de transición hacia una Gestión por Procesos.
- 6.3.2. Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos, con la finalidad de asegurar que los procesos estén orientados de manera correcta a la consecución de los resultados que el Sector Interior y la Institución Policial esperan lograr.
- 6.3.3. Asegurar los recursos para lograr con éxito la implementación de la gestión por procesos. Teniendo en cuenta que el tiempo de los servidores implicados es el recurso más escaso, se debe prever las consideraciones necesarias para garantizar que los servidores de las unidades de organización puedan disponer del tiempo necesario y facilidades para realizar las tareas correspondientes a la implementación de la gestión por procesos.



VII. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS



7.1. Del Plan de Implementación de la Gestión por Procesos en la PNP

El Plan de Trabajo para la implementación de la Gestión por Procesos en la PNP contempla como principales actividades:



- 7.1.1. Difusión, sensibilización y empoderamiento a los servidores de la Institución Policial, considerando temas sobre la Política Nacional de Modernización y la Gestión por Procesos; para lo cual la División de Modernización y Desarrollo Institucional (DIVMDI) en coordinación con la Dirección de Comunicación e Imagen Institucional y la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones, implementan las acciones necesarias para dicho fin.
- 7.1.2. Capacitación sobre el tema de Gestión por Procesos y la metodología de trabajo con dueños de procesos; para lo cual, la Dirección de Recursos Humanos, a solicitud de la DIVMDI, prioriza la incorporación de los cursos concernientes al tema dentro de la planificación del desarrollo de los servidores.
- 7.1.3. Elaboración del Mapa de Procesos nivel 0, de los Manuales de Procesos y de las Fichas Técnicas de Procedimientos, alineados a la finalidad y funciones de las unidades de organización contenidas en el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú.
- 7.1.4. Evaluación y seguimiento de los procesos; para lo cual, los dueños de los procesos efectúan la verificación del desempeño de los procesos y en base a los resultados obtenidos implementan las mejoras necesarias para optimizar su desempeño.



7.2. De la designación de los equipos de trabajo para la implementación de la Gestión por Procesos

7.2.1. Equipo de Procesos (EP)

7.2.1.1. La Dirección de Planeamiento Institucional (DIRPLAINS), a través de la DIVMDI, convoca, mediante Oficio a los responsables de cada uno de los procesos, la conformación del EP que se encarga de la aplicación de las disposiciones establecidas en la presente Directiva.

7.2.1.2. Se conforma por los siguientes integrantes:

7.2.1.2.1. Dueño del Proceso.

7.2.1.2.2. Representante del dueño del proceso.

7.2.1.2.3. Participantes, servidores de la PNP con conocimientos técnicos y normativos de los procesos en los que se desempeñan.

7.2.1.2.4. Representante de la DIVMDI como facilitador metodológico.

7.2.1.3. El EP puede convocar la participación de servidores de otras unidades de organización que, por la naturaleza de sus funciones tengan relación con el proceso materia de revisión, con la intención de proporcionar información que enriquezca el trabajo del equipo.

7.2.1.4. Los dueños de los procesos dentro de los cuatro (04) días hábiles, contados a partir del día siguiente de recibido el Oficio, remiten a la DIRPLAINS PNP la conformación del EP, quien lo canaliza a la DIVMDI.

7.2.2. Equipo Institucional (EI)

7.2.2.1. El Equipo Institucional es único en la Institución Policial, es liderado por la DIRPLAINS PNP, a través de la DIVMDI, y tiene a su cargo la determinación de la secuencia e interacción de los procesos.

7.2.2.2. Además se conforma con los siguientes integrantes:

7.2.2.2.1. Dueños de los Procesos (o sus representantes).

7.2.2.2.2. Servidores, designados por los dueños de los procesos, con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeñan.

7.2.2.2.3. Servidores de las unidades de organización que, por la naturaleza de sus funciones tengan conocimiento de los procesos de la PNP y cuyos aportes enriquezca el trabajo del equipo.



7.3. Responsabilidades Específicas

7.3.1. El Alto Mando es responsable de visar y firmar la propuesta de Mapa de Procesos nivel 0, así como sus actualizaciones, aprobándose mediante Resolución Ministerial.

7.3.2. La Comandancia General es responsable de aprobar los Manuales de Procesos, así como sus actualizaciones, mediante Resolución de Comandancia General de la Policía Nacional.

7.3.3. La Secretaría Ejecutiva de la PNP es responsable de aprobar las Fichas Técnicas de Procedimientos, así como sus actualizaciones, mediante Resolución de Secretaría Ejecutiva.

7.3.4. La DIRPLAINS PNP, a través de la DIVMDI, es responsable de elaborar y/o actualizar el MP nivel 0 de la PNP en coordinación con los dueños de los procesos. Asimismo, de brindar asistencia técnica a los equipos de trabajo en la aplicación de la metodología para la elaboración de los Manuales de Procesos y las Fichas Técnicas de Procedimientos y de emitir opinión técnica favorable previa a la aprobación de dichos documentos.

7.3.5. Las unidades de organización dueñas de procesos son responsables de elaborar y/o actualizar los Manuales de Procesos y las Fichas Técnicas de Procedimientos bajo su cargo.

7.3.6. Del Dueño del Proceso

7.3.6.1. Facilitar la disponibilidad de los recursos solicitados por el equipo para la gestión de los procesos a su cargo.

7.3.6.2. Alinear los procesos a su cargo a la misión, visión, finalidad, funciones, objetivos, planes, entre otros aspectos de la Institución Policial.

7.3.6.3. Resolver los casos de controversia que se puedan generar en el marco de lo establecido en la presente Directiva.

7.3.6.4. Revisar, aprobar y mantener actualizada la documentación (fichas técnicas, diagramas de procesos, diagramas de flujo, entre otros) e indicadores de procesos de cada uno de los procesos a su cargo.

7.3.7. Del Representante del dueño del proceso

7.3.7.1. Consolidar las sugerencias y observaciones de los participantes del equipo.



7.3.7.2. 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.

7.3.7.3. Participar en la elaboración y presentar la información producida al dueño del proceso para su revisión.

7.3.7.4. Realizar el seguimiento de los acuerdos de las reuniones del equipo.

7.3.8. De los Participantes

7.3.8.1. Verificar el cumplimiento de la legislación aplicable (interna y externa).

7.3.8.2. Proporcionar información relevante de los procesos en los que se desempeña de acuerdo con lo requerido.

7.3.8.3. Presentar al Representante del Dueño del Proceso las observaciones y/o sugerencias que ayuden a mejorar el resultado del proceso.

7.3.9. Del Representante de la DIVMDI

7.3.9.1. Conducir, orientar y brindar asistencia técnica en materia de gestión de procesos a los equipos para una adecuada implementación de la gestión por procesos en la PNP.

7.3.9.2. Informar a la DIRPLAINS PNP sobre la aplicación de la presente Directiva.

7.3.9.3. Revisar y dar conformidad sobre los aspectos técnicos contenidos en la presente Directiva.

7.4. Identificación de Procesos

7.4.1. Con la finalidad de tener un marco referencial en el cual se realizan los procesos, el EP debe analizar y comprender el propósito de la Institución Policial, a partir de la revisión de información institucional como: la Ley de la Policía Nacional del Perú y su Reglamento, la misión, visión, finalidad, objetivos, planes, convenios, entre otros.

7.4.2. Los procesos se identifican y desarrollan por desagregación, es decir, de los procesos de mayor nivel se desprenden los procesos de menor nivel hasta llegar a los procesos de nivel n. La desagregación de los procesos depende de la complejidad de la Institución Policial, por lo que los procesos pueden tener distintos niveles.

7.4.3. La codificación de los procesos y procedimientos de la Institución Policial es efectuada por la DIVMDI.

7.4.4. La DIRPLAINS PNP, a través de la DIVMDI, es responsable de consolidar y mantener actualizado el inventario de procesos de la Institución Policial.

7.5. Mapa de Procesos nivel 0

7.5.1. Del proceso de formulación del MP (nivel 0)

7.5.1.1. El EP identifica los productos (bienes y servicios) que presta la Institución Policial así como las personas que lo reciben, registrando la información en la Matriz Cliente-Producto, según el ANEXO VII.

7.5.1.2. El EP identifica los procesos operativos o misionales que se requieren para obtener u ofrecer los productos identificados en el paso anterior, así como los procesos estratégicos y los procesos de soporte o de apoyo.
Los procesos identificados son registrados en el Inventario de Procesos del Mapa de Procesos, según el ANEXO VIII.

7.5.1.3. El EP desarrolla para cada uno de los procesos, la Ficha Técnica de Proceso nivel 0 (ver ANEXO IX) y el Diagrama de Proceso (ver ANEXO X), en el cual se debe incluir la descripción de los siguiente aspectos:

7.5.1.3.1. Secuencia lógica e interacción de las actividades que conforman el proceso.

7.5.1.3.2. Elementos de entrada, los productos y las personas que reciben los productos.

7.5.1.4. El Equipo Institucional determina el "Mapa de Procesos" que viene a ser la representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos de la Institución Policial, considerando los productos del proceso, las personas que lo reciben y los elementos de entrada. Para su desarrollo se utilizan diagramas de bloques, según el ANEXO XI.

7.5.1.5. El Dueño del Proceso revisa y aprueba las Fichas Técnicas de los Procesos y sus respectivos diagramas.

7.5.1.6. La DIVMDI elabora la propuesta de MP nivel 0, según el ANEXO IV de la presente Directiva.

7.5.1.7. Validado el MP nivel 0, la DIVMDI elabora el Informe Técnico correspondiente, y remite los documentos a la Dirección de Asesoría Jurídica (DIRASJUR PNP).



7.5.2. Del proceso de aprobación del MP (nivel 0)

7.5.2.1. La DIRASJUR PNP emite la opinión legal favorable siempre y cuando no encuentre inexactitudes con el marco normativo policial y sectorial, y traslada la propuesta de MP (nivel 0) a la Secretaría Ejecutiva. Caso contrario, toda observación es trasladada mediante informe a la DIRPLAINS PNP para que tome las acciones del caso.

7.5.2.2. La Secretaría Ejecutiva toma conocimiento de los documentos y canaliza la información a la Oficina de Modernización y Desarrollo Institucional de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto del MININTER para su revisión y emisión de opinión técnica respectiva.

7.5.2.3. Si la opinión de la Oficina de Modernización y Desarrollo Institucional es favorable, la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto del MININTER, en aplicación a los lineamientos de la Directiva Sectorial, acciona en el ámbito de su competencia para su aprobación. Caso contrario, toda observación es trasladada a la DIRPLAINS PNP para que tome las acciones del caso.

7.6. Manual de Procesos

7.6.1. Planificación de la formulación del Manual de Procesos

7.6.1.1. El EP elabora un plan de trabajo con el detalle de las actividades a desarrollar, responsabilidades de cada miembro del equipo, fechas estimadas de duración de cada actividad y recursos necesarios, teniendo como referencia el ANEXO XII.

7.6.1.2. El dueño del proceso aprueba el plan de trabajo y lo comunica al EP y a sus jefes directos para que dispongan el tiempo necesario en el desarrollo de las actividades.

7.6.2. Del proceso de formulación del Manual de Procesos

7.6.2.1. El EP identifica todos los procesos de nivel 1, 2, 3, ..., n, que correspondan al proceso de nivel 0 que es descrito y los registra en el Inventario de Procesos del Manual de Procesos (ver ANEXO XIII).

7.6.2.2. En el caso de los procesos de nivel 1, 2, 3, ..., hasta el nivel n-1, el EP desarrolla para cada nivel: la Ficha Técnica de Proceso (ver ANEXO XIV) y el Diagrama de Proceso (ver

ANEXO X), en el cual se debe incluir la descripción de los siguientes aspectos:

7.6.2.2.1. Secuencia lógica e interacción de las actividades que conforman el proceso.

7.6.2.2.2. Elementos de entrada, los productos y las personas que reciben los productos.

7.6.2.3. Los Diagramas de Procesos serán desarrollados empleando la notación BPMN.

7.6.2.4. Por cada proceso identificado se debe determinar indicadores de desempeño, según el ANEXO XV, teniendo en cuenta el objetivo del proceso y la dimensión al que están enfocados: eficacia, eficiencia, economía y calidad.

7.6.2.5. El Dueño del Proceso revisa y aprueba las Fichas Técnicas de los procesos, sus diagramas y Fichas de Indicadores de Desempeño y formula el Manual de Procesos, según el ANEXO V.

7.6.2.6. Posteriormente, el Dueño del Proceso elabora el Informe Técnico correspondiente, proyecta la Resolución de Comandancia General de la Policía Nacional y remite los documentos a la DIRPLAINS PNP.

7.6.3. Del proceso de aprobación del Manual de Procesos

7.6.3.1. La DIRPLAINS PNP, a través de la DIVMDI, emite la opinión técnica favorable siempre y cuando la propuesta de Manual de Procesos cumpla con los aspectos técnicos contenidos en la presente Directiva, traslada la propuesta a la Oficina General de Planificación y Presupuesto (OGPP) del MININTER. Caso contrario, formula las observaciones mediante informe correspondiente para las modificaciones del caso.

7.6.3.2. La OGPP del MININTER, a través de la Oficina de Modernización y Desarrollo Institucional (OMD), en aplicación a los lineamientos de la Directiva sectorial, acciona en el ámbito de su competencia, trasladando posteriormente los documentos a la DIRPLAINS PNP.

7.6.3.3. La DIRPLAINS PNP remite los documentos a la DIRASJUR PNP.

7.6.3.4. La DIRASJUR PNP emite la opinión legal favorable siempre y cuando no encuentre inexactitudes con el marco normativo policial y remite los documentos a la Secretaría



Ejecutiva. Caso contrario, toda observación es trasladada mediante informe al dueño del proceso para que tome las acciones del caso.

7.6.3.5. La Secretaría Ejecutiva toma conocimiento de los documentos y canaliza la información a la Comandancia General.

7.6.3.6. La Comandancia General, de considerarlo necesario remite el proyecto de Manual de Procesos al Estado Mayor General para su evaluación en virtud del Artículo 90, numeral 4) del Reglamento del Decreto Legislativo N° 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú, caso contrario aprueba el Manual de Procesos mediante Resolución de Comandancia General de la Policía Nacional.



7.7. Ficha Técnica de Procedimiento

7.7.1. Del proceso de formulación de la Ficha Técnica de Procedimiento

7.7.1.1. Los dueños de los procesos desarrollan y caracterizan, con la asistencia técnica de la DIVMDI, los procedimientos que se desprenden de los procesos contenidos en los Manuales de Procesos, haciendo uso de la Ficha Técnica de Procedimientos, según el ANEXO VI; y elaboran el correspondiente diagrama de flujo del procedimiento.

7.7.1.2. Una vez concluida la caracterización del (o de los) procedimiento(s) a aprobar, el Dueño del Proceso elabora el Informe Técnico correspondiente, proyecta la Resolución de Secretaría Ejecutiva y remite los documentos a la DIRPLAINS PNP.

7.7.2. Del proceso de aprobación de la Ficha de Procedimiento

7.7.2.1. La DIRPLAINS PNP, a través de la DIVMDI, emite la opinión técnica favorable siempre y cuando la(s) propuesta(s) de Ficha(s) de Procedimiento(s) y Diagrama(s) de Flujo de Procedimiento(s) cumplan con los aspectos técnicos contenidos en la presente Directiva, traslada la propuesta a la DIRASJUR PNP. Caso contrario, formula las observaciones mediante informe correspondiente para las modificaciones del caso.

7.7.2.2. La DIRASJUR PNP emite la opinión legal favorable siempre y cuando no encuentre inexactitudes con el marco normativo policial y remite los documentos a la Secretaría Ejecutiva.

Caso contrario, toda observación es trasladada mediante informe al dueño del proceso para que tome las acciones del caso.

7.7.2.3. La Secretaría Ejecutiva aprueba la(s) Ficha(s) de Procedimiento(s) y Diagrama(s) de Flujo de Procedimiento(s) mediante Resolución de Secretaría Ejecutiva.

7.8. Custodia y difusión de los documentos de gestión por procesos

7.8.1. Una vez aprobados los documentos de gestión por procesos, se emiten dos (02) originales del MP nivel 0, del Manual de Procesos y de las Fichas Técnicas de Procedimientos.

7.8.2. En el caso del MP nivel 0, la DIRPLAINS PNP, a través de la DIVMDI, custodia un original y remite el otro a la Unidad de Trámite Documentario para su archivo. En el caso de los Manuales de Procesos y las Fichas Técnicas de Procedimientos, el dueño del Proceso custodia un original y remite el otro a la Unidad de Trámite Documentario para su archivo.

7.8.3. La DIRPLAINS PNP, a través de la DIVMDI, en el caso del MP nivel 0 y los dueños de procesos en el caso de los Manuales de Procesos y las Fichas Técnicas de Procedimientos, gestionan las acciones necesarias para su difusión e implementación en la Institución Policial.

7.8.4. La difusión de la información de los procesos se efectúa, entre otros, a través de los siguientes medios:

7.8.4.1. Presenciales: capacitaciones, inducción al personal nuevo, sensibilizaciones, charlas, talleres.

7.8.4.2. Virtuales: correos electrónicos, portal web, intranet.

7.8.4.3. Escritos: banners, periódicos murales, documentos, folletos.

7.9. Actualización de los documentos de gestión por procesos

7.9.1. La actualización del MP nivel 0, los Manuales de Procesos y las Fichas Técnicas de Procedimientos, se desarrolla de acuerdo con los procedimientos de su aprobación indicados en los numerales 7.5, 7.6 y 7.7 respectivamente de la presente Directiva, a iniciativa del dueño del proceso, la DIVMDI o demás unidades de organización involucradas.

7.9.2. La propuesta de actualización de los documentos de gestión por procesos es remitida al Director de la DIRPLAINS PNP mediante

Oficio, adjuntando el Informe Técnico que justifica la actualización y la Solicitud de Cambio de acuerdo al ANEXO XVI.

- 7.9.3.** Los supuestos de actualización de los documentos de gestión por procesos son los siguientes:
- 7.9.3.1. Emisión, eliminación o derogación de normas legales que sustentan el proceso.
 - 7.9.3.2. Desarrollos tecnológicos que optimicen y simplifiquen los procesos.
 - 7.9.3.3. Implementación de un modelo de sistema de gestión tales como: calidad, riesgos, medio ambiente, seguridad de la información, antisoborno, entre otros.
 - 7.9.3.4. Incorporación o desactivación de un proceso que se origina por un cambio estratégico.
 - 7.9.3.5. Fusión de dos o más procesos, por mejora de la gestión por procesos.



7.10. Seguimiento medición y análisis de procesos

El dueño del proceso es el responsable del seguimiento, medición y análisis del proceso a su cargo, considerando lo siguiente:

- 7.10.1.** Seleccionar los indicadores sobre los cuales se realizará el seguimiento y la medición del desempeño de los procesos.
- 7.10.2.** Medir los procesos seleccionados, para ello se debe observar, registrar, y cuantificar los datos correspondientes a los indicadores seleccionados para su análisis.
- 7.10.3.** Analizar los resultados en intervalos planificados y periódicos, en función a cada proceso.
- 7.10.4.** Evaluar el resultado del proceso en relación al cumplimiento de las metas, identificando las brechas y los potenciales problemas a resolver en los procesos.
- 7.10.5.** La DIRPALINS PNP a través de la DIVMDI solicita a los dueños de los procesos los resultados del monitoreo de sus indicadores para analizarlos y en forma conjunta con ellos, identificar las brechas de cumplimiento de las metas y las potenciales oportunidades de mejora.

7.11. Mejora de procesos

El dueño del proceso, en coordinación con la DIRPLANS PNP a través de la DIVMDI, elabora los proyectos de mejora y los documentos de los procesos mejorados, considerando lo siguiente:

- 7.11.1. Identificar y seleccionar los problemas cuya solución tenga gran impacto en los aspectos más relevantes de la Institución Policial, tales como: el logro de los objetivos institucionales, la satisfacción de los usuarios, la productividad de los servidores, entre otros.
- 7.11.2. Analizar e identificar las causas que dan origen al problema seleccionado perjudicando el cumplimiento del objetivo del proceso.
- 7.11.3. Seleccionar las iniciativas de solución más adecuadas que deberían implementarse y que permitan eliminar o minimizar el problema.
- 7.11.4. Implementar la mejora, para ello se elabora un plan de trabajo con la finalidad de verificar el avance de las tareas asignadas a los involucrados en la mejora.



VIII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES

- 8.1. El desarrollo para la implementación de la Gestión por Procesos se encuentra descrito en la Guía Metodológica para la Implementación de la Gestión por Procesos (ANEXO III).
- 8.2. Las acciones no previstas en la presente Directiva son reguladas por los instrumentos metodológicos para la implementación de la Gestión por Procesos emitidos por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros y los lineamientos establecidos por el MININTER.
- 8.3. Déjese sin efecto la Directiva N° 11-15-2019-COMGEN-PNP/SECEJE-DIRPLAINS.DIVMDI-B aprobada mediante Resolución de Comandancia General de la Policía Nacional N° 336-2019-COMGEN/EMG-PNP del 11JUN2019.

IX. VIGENCIA

La presente Directiva entra en vigencia al día siguiente de su publicación.

X. ANEXOS

- | | |
|-----------|--|
| Anexo I | : Glosario de Términos |
| Anexo II | : Marco Metodológico de la implementación de la Gestión por Procesos en la Institución Policial. |
| Anexo III | : Guía Metodológica para la Implementación de la Gestión por Procesos |
| Anexo IV | : Modelo de Mapa de Procesos |

Anexo V	: Modelo de Manual de Procesos
Anexo VI	: Modelo de Ficha Técnica de Procedimiento
Anexo VII	: Matriz Cliente – Producto
Anexo VIII	: Inventario de Procesos del Mapa de Procesos
Anexo IX	: Ficha Técnica de Proceso Nivel 0
Anexo X	: Diagrama de Proceso
Anexo XI	: Representación gráfica del Mapa de Procesos
Anexo XII	: Plan de trabajo para la determinación del Manual de Procesos
Anexo XIII	: Inventario de Procesos del Manual de Procesos
Anexo XIV	: Modelo de ficha técnica de proceso nivel 1, 2,..., n-1
Anexo XV	: Ficha de Indicador de Desempeño
Anexo XVI	: Solicitud de cambios
Anexo XVII	: Herramientas para definir y documentar procesos
Anexo XVIII	: Listado de preguntas para entrevistas
Anexo XIX	: Indicaciones para la construcción de indicadores
Anexo XX	: Notación BPMN
Anexo XXI	: Reglas para la diagramación de procedimientos
Anexo XXII	: Lluvia de Ideas
Anexo XXIII	: Diagrama de Pareto
Anexo XXIV	: Diagrama de Causa Efecto
Anexo XXV	: Cinco Por Qué





ANEXO I

Glosario de Términos

1. **Actividad:** Tarea o conjunto de tareas necesarias para realizar un procedimiento.
2. **BPMN** (*Business Process Model and Notation*): Modelo y Notación de Procesos de Negocio, notación para la construcción de los modelos de los procesos de la organización.
3. **Cadena de Valor:** Identifica y establece la secuencia de los procesos que contribuye directamente a satisfacer las necesidades y requerimientos del usuario y cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.
4. **Causa raíz:** Factor que produce una no conformidad.
5. **Diagrama de flujo:** Representación gráfica de un proceso o procedimiento. Ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas.
6. **Documentos de gestión por procesos:** Son documentos técnicos normativos, que regulan el funcionamiento de los procesos de una entidad de manera integral, incluyendo entre ellos: el Mapa de Procesos, nivel 0 y los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos.
7. **Dueño del proceso:** Es el órgano o unidad orgánica que tiene la competencia o funciones de regular y normar sobre los procesos a su cargo.
8. **Eficacia:** Grado de cumplimiento de las metas u objetivos previstos.
9. **Eficiencia:** Optimización de los resultados logrados por las entidades públicas con relación a los recursos disponibles e invertidos en su obtención.
10. **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.
11. **Inventario de procesos:** Documento que contiene los procesos identificados desde el nivel 0 hasta el último nivel.
12. **Mapa de Procesos:** Documento que permite evidenciar con claridad la forma en la que la entidad genera valor para sus beneficiarios a partir de la correcta identificación de sus necesidades, el desarrollo de los procesos y la entrega de bienes y/o servicios.



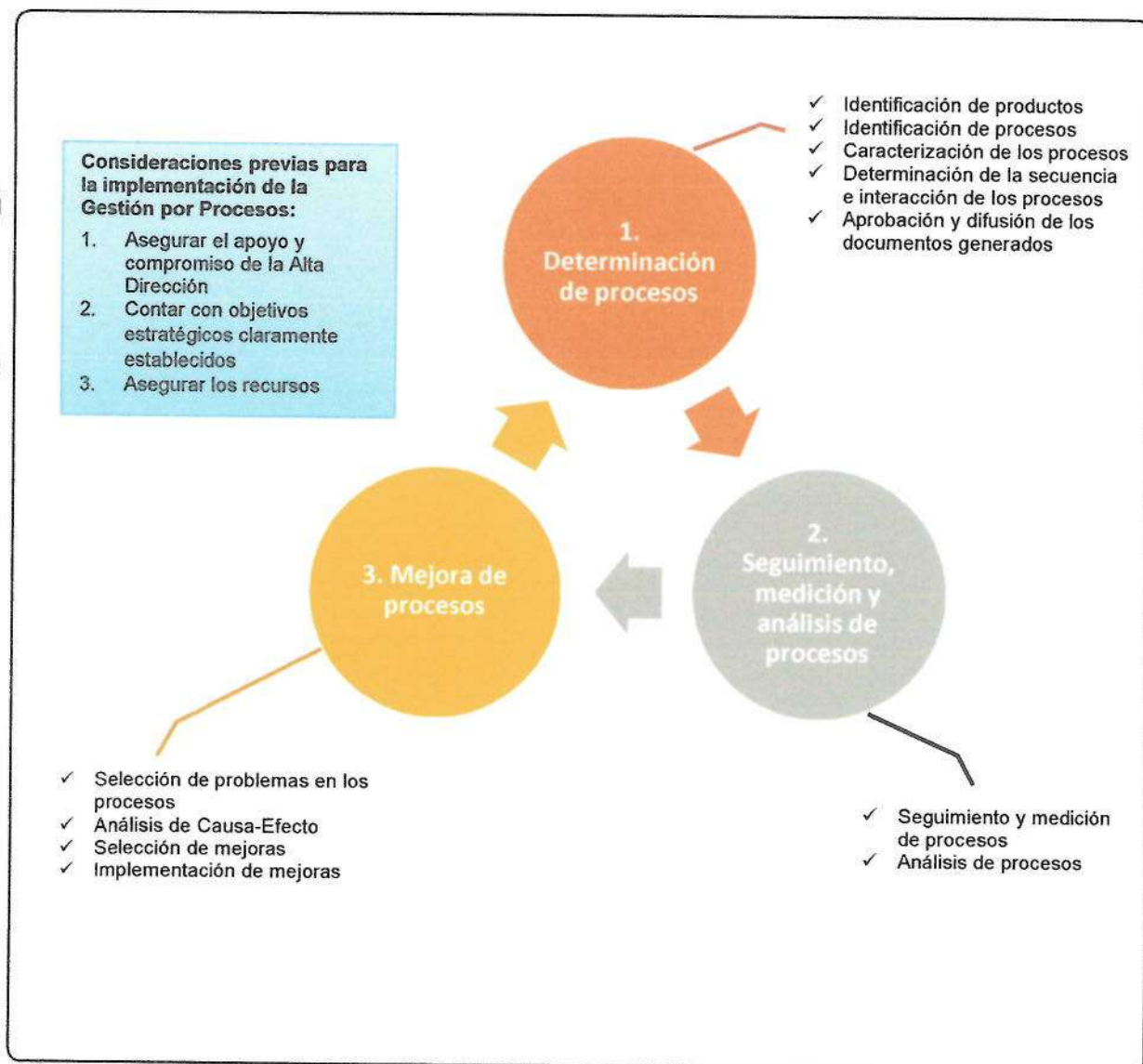


13. **Mejora Continua:** Actividad recurrente para optimizar y aumentar la calidad de un producto o servicio.
14. **Procedimiento:** Documento normativo que describe las actividades de manera secuencial para producir un producto o prestar un servicio.
15. **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
16. **Proceso nivel 0:** Son los procesos principales o de contexto, representan el funcionamiento de la organización.
17. **Proceso nivel 1:** Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
18. **Proceso nivel 2:** Segundo nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
19. **Proceso nivel 3:** Tercer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
20. **Proceso nivel n:** Último nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0. Se describe a través de procedimientos que lo conforman.
21. **Usuario PNP:** Personas naturales y/o jurídicas del sector público y privado nacional e internacional, que son destinatarios de los servicios que brinda la Policía Nacional del Perú.



ANEXO II

Marco Metodológico de la Implementación de la Gestión por Procesos en la Institución Policial



POLICIA NACIONAL DEL PERU
J. POZO G.
General PNP
ESTADO MAYOR GENERAL

POLICIA NACIONAL DEL PERU
H. LOAYZA A.
General PNP
SECRETARIA EJECUTIVA

POLICIA NACIONAL DEL PERU
G. BOTETANO V.
General S PNP
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

POLICIA NACIONAL DEL PERU
E. HORNA M.
Coronel PNP
DIRECCION DE PLANEAMIENTO POLICIAL

POLICIA NACIONAL DEL PERU
G. LOAYZA R.
Coronel PNP
DINAMI - DIRPLANS



ANEXO III



POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ



DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO INSTITUCIONAL

DIVISIÓN DE MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL



GUÍA METODOLÓGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Versión: 2.0

Lima, enero de 2020



CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	3
II. OBJETIVO DE LA GUÍA	4
III. ALCANCE DE LA GUÍA	4
IV. ASPECTOS GENERALES.....	4
A. Gestión por Procesos	4
B. Procesos.....	5
C. Características principales de los procesos	6
D. Tipos de Procesos	7
E. Niveles de Procesos	8
F. Tránsito del enfoque funcional a un enfoque basado en procesos orientado a resultados	9
V. DESARROLLO METODOLÓGICO	11
A. Fase 1: Determinación de Procesos	11
Mapa de Procesos (MP) nivel 0	12
Manual de Procesos	17
Ficha Técnica de Procedimientos	20
B. Fase 2: Seguimiento, medición y análisis	21
Paso 1: Seguimiento y medición de procesos.....	21
Paso 2: Análisis de procesos	22
C. Fase 3: Mejora de procesos.....	22
Paso 1: Selección de problemas en los procesos	23
Paso 2: Análisis de causa – efecto	24
Paso 3: Selección de mejoras.....	24
Paso 4: Implementación de mejoras	25
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	27



I. INTRODUCCIÓN

Mediante Ley N° 27658 – Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, se declaró al Estado peruano en proceso de modernización con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.

En atención a ello, la Presidencia del Consejo de Ministros, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, la cual es el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que busca orientar, articular e impulsar el proceso de modernización hacia una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano y el desarrollo del país; dicha política se basa en cinco (05) pilares y tres (03) ejes transversales, tal como se muestra en la siguiente imagen.



El tercer pilar de la Política de Modernización de la gestión pública es la **“Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional”**. Con la gestión por procesos se busca mejorar los procesos de producción con el fin de que las entidades brinden servicios de manera más eficiente y eficaz y logren resultados que benefician a los ciudadanos.

La Dirección de Planeamiento Institucional (DIRPLAINS) de la PNP, a través de la División de Modernización y Desarrollo Institucional (DIVMDI), viene ejecutando las acciones necesarias para acompañar a la Institución Policial en el proceso de transición a la gestión por procesos, incluyendo para ello capacitaciones, formulación de guías, asistencia técnica, entre otros, para el logro de dicho proceso.

En atención a lo cual, la DIVMDI – DIRPLAINS PNP ha elaborado la presente Guía Metodológica que se define como un documento orientador que recoge e integra las disposiciones técnicas, lineamientos y herramientas establecidas por la SGP y el MININTER en pos de una adecuada implementación de la gestión por procesos en la PNP y brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

II. OBJETIVO DE LA GUÍA

Brindar a los servidores de las unidades de organización de la Institución Policial, un documento ágil y operativo, de rápida consulta que provee información relevante que facilite una adecuada implementación de la gestión por procesos en la Policía Nacional del Perú.

III. ALCANCE DE LA GUÍA

A todos los servidores de las unidades de organización de la Policía Nacional del Perú.

IV. ASPECTOS GENERALES

A. Gestión por Procesos

Es la 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. En este marco, los procesos se gestionan como un sistema definido por la red de procesos, sus productos y sus interacciones, creando así un mejor entendimiento de lo que aporta valor a la entidad¹.



*"El propósito del enfoque basado en procesos es mejorar la **eficacia** y **eficiencia** de la organización para lograr los objetivos definidos"*²

¹ De acuerdo al numeral 5.3.1 de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP "Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública".

² Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2, diciembre 2003. Orientación sobre el concepto y uso del "Enfoque basado en procesos" para los sistemas de gestión.



La **eficacia** se refiere a la capacidad de alcanzar el efecto que se espera tras la realización de una acción determinada.

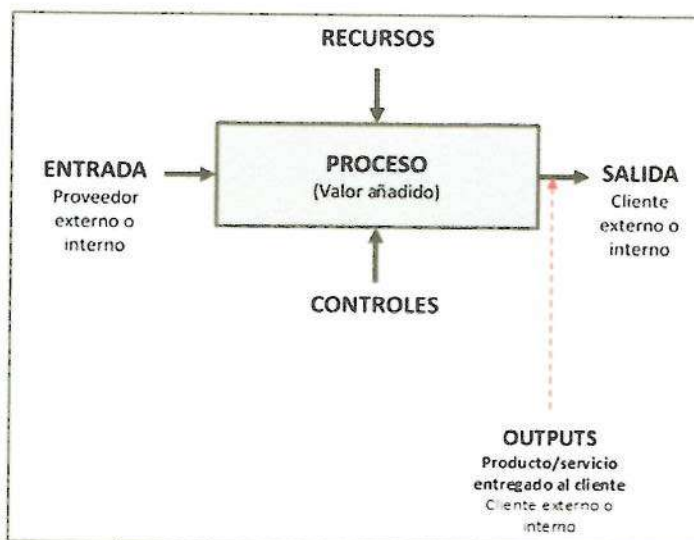
Mientras que la **eficiencia** se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado, es decir cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles.

Beneficios

- Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados planificados.
- Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- Reduce costos y tiempos de ciclo a través del uso eficaz de los recursos.
- Mejores resultados, coherentes y predecibles.
- Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora.
- Estimula la participación del personal y la clasificación de sus responsabilidades.

B. Procesos

Para poder comprender el enfoque de la gestión por procesos, es necesario conocer qué se entiende por proceso. Según la norma ISO 9000:2015 un proceso es *“un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”*.



Con esa definición, se puede entender que el enfoque de la gestión por procesos enfatiza cómo los resultados que se desean conseguir se pueden lograr de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, teniendo en cuenta que dichas actividades deben permitir la transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.



C. Características principales de los procesos

- Todo proceso tiene una razón de ser y debe generar valor para la Institución.
- El nombre que se le asigna empieza con un verbo o un sustantivo derivado de un verbo, que indica la acción que se realiza. Por ejemplo:

No es un proceso

Educación Policial
Orden Interno
Delitos y Falta
Finanzas
Sanidad Policial

Sí es un proceso

Gestión de la Educación Policial
Gestión del Orden Interno
Prevención de Delitos y Faltas
Administración de las Finanzas
Gestión de la Sanidad Policial

- Coloque un nombre al proceso que esté acorde al objetivo.
- Todo proceso tiene un dueño o responsable.
- Transforman las entradas dándoles valor agregado.
- Deben ser medidos y evaluados.
- Deben ser mejorados.
- Tiene un principio y un fin.
- No todos los procesos que se llevan a cabo tienen las mismas características ni tienen la misma función, ni el impacto directo con el usuario.
- El propósito de un proceso es generar un producto (bien o servicio) para satisfacer las necesidades de un usuario.
- Son capaces de representarse en un diagrama.

D. Tipos de Procesos

Se consideran tres (03) tipos de procesos:



Procesos Estratégicos

- Están relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento.
- Incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad.



Procesos Misionales u Operativos

- Se encargan de elaborar los productos (bienes y/o servicios)
- Incorporan los requisitos y necesidades de los destinatarios de los productos, y se encargan de lograr la satisfacción del mismo, agregando valor al producto.

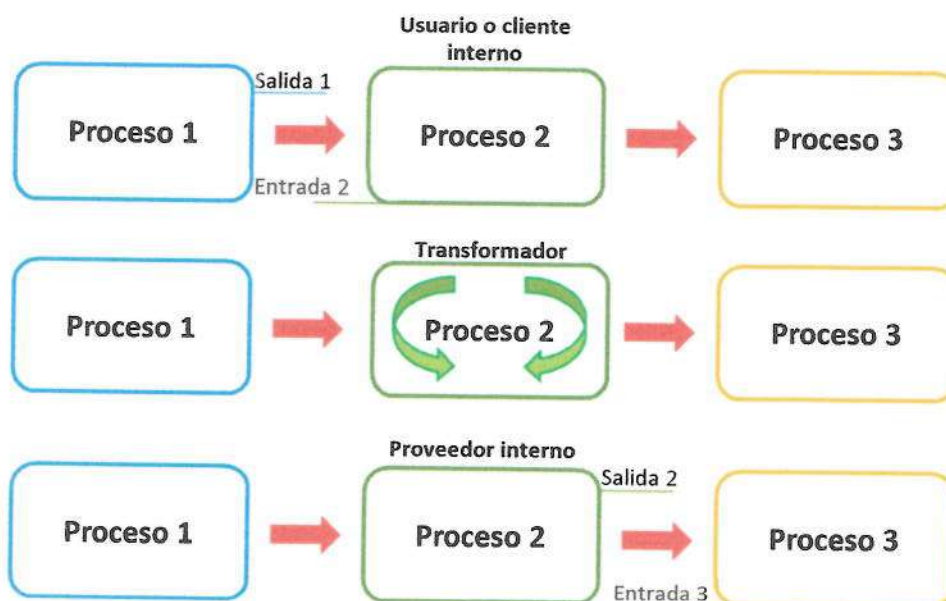


Procesos de Apoyo o Soporte

- Proporcionan los recursos para elaborar los productos (bienes y/o servicios) proporcionados por la entidad.

Los procesos juegan un triple rol, debido a que las entradas de un proceso son el resultado de otro proceso o que las salidas del mismo son las entradas de otros procesos. La excepción son los procesos de inicio y final de la cadena de valor. Ya que estos interactúan directamente con los proveedores externos o con los destinatarios de los bienes y servicios.

La siguiente imagen permite apreciar el triple rol de los procesos:



E. Niveles de Procesos

La metodología define tres (03) niveles de procesos:

- Nivel 0: Grupos de procesos unidos por especialidad, es el más agregado, representan el funcionamiento de la organización. Se les conoce también como Macroprocesos.
- Nivel 1: Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0, muestra todos los procesos que describen al proceso de nivel 0 y que dan a conocer una cadena que genera valor.
- Nivel 2: Segundo nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0, muestra los procesos o actividades (según complejidad) contenidos en los procesos de nivel 1.

Sin perjuicio de los niveles descritos, las entidades pueden definir mayores niveles de desagregación de sus procesos de acuerdo con su complejidad (Procesos de nivel 3,4...n).

En el siguiente gráfico se muestra la desagregación de los procesos:



Suele confundirse proceso con procedimiento, ambos son conceptos diferentes pero complementarios, en el siguiente cuadro podemos ver las diferencias.



Proceso

Procedimiento

Trasforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos.

Definen la secuencia de pasos para ejecutar una tarea.

Se comportan, son dinámicos.

Existen, son estáticos

Están impulsados por la consecución de un resultado.

Están impulsados por la finalización de la tarea.

Operan y gestionan.

Se implementan.

Se centran en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.

Se centran en el cumplimiento de las normas.

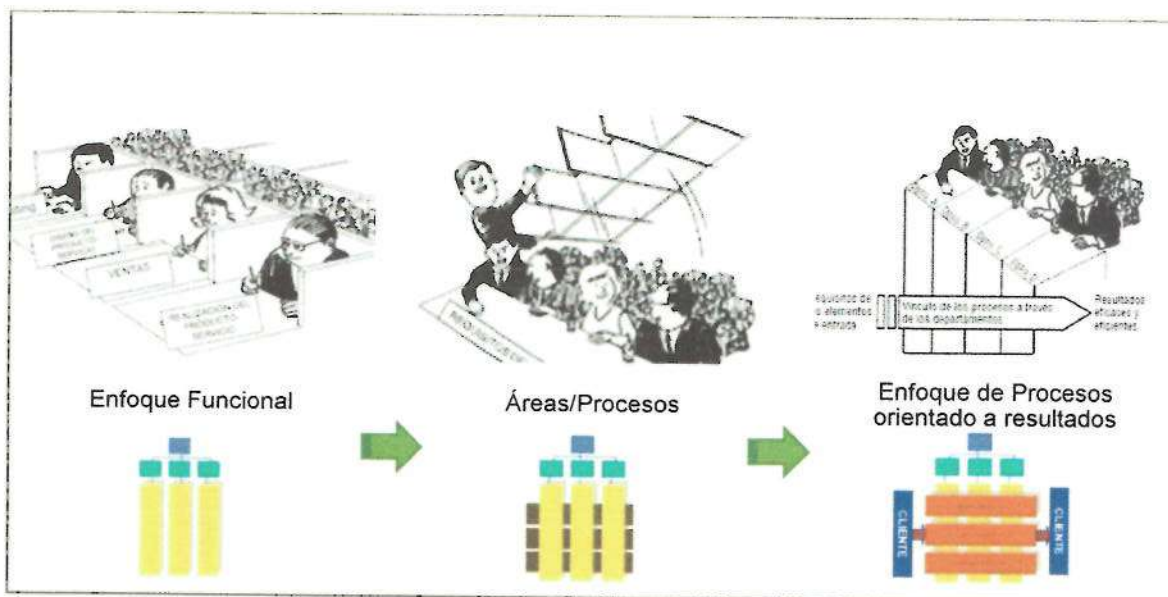
Contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes.

Recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.

F. Tránsito del enfoque funcional a un enfoque basado en procesos orientado a resultados

La Gestión por Procesos es una estrategia orientada a la integración organizacional, incremento de la productividad y mejora de la calidad de productos (bienes y servicios).

La formulación e implementación de esta estrategia requiere actividades de planificación, ejecución, monitoreo y mejora constante de estándares de desempeño de los procesos. En lo esencial es transformar la cultura de las entidades hacia un modelo de comportamiento donde la cooperación, la comunicación, la mejora constante y el alineamiento organizacional son los pilares de esta nueva forma de trabajo.



Las justificaciones principales para implementar un modelo de Gestión por Procesos son:

Enfoque Funcional

Separa a la organización en varias partes o departamentos aislados donde cada quien trata de cumplir a su manera sus propios objetivos, sin la necesaria coordinación e integración con el resto de la Organización, esto genera pobres resultados, lentitud en la respuesta hacia los clientes, desánimo de los colaboradores y poca capacidad para innovar y mejorar los productos y servicios.

En este enfoque, los colaboradores están centrados en la "tarea" y no visualizan la conexión con las necesidades del cliente final.

Enfoque de Procesos

El Cliente es la piedra angular hacia la cual deben converger todos los recursos de la Organización: colaboradores, recursos, infraestructura, sistemas, etc., de manera que el conjunto de actividades de todas las áreas y departamentos cumplan con el propósito de añadir valor a la satisfacción de los clientes.

En este enfoque, los colaboradores desarrollan un sentido mucho más integral de sus actividades, se involucran en toda la cadena de valor, desde el requerimiento inicial del cliente, hasta su satisfacción total.



V. DESARROLLO METODOLÓGICO

No olvidar que el propósito de la presente Guía es orientar a los servidores de las unidades de organización de la PNP en el proceso de implementación de la Gestión por Procesos, que permite la identificación, análisis, diseño y mejora de los procesos y procedimientos de la Institución Policial.

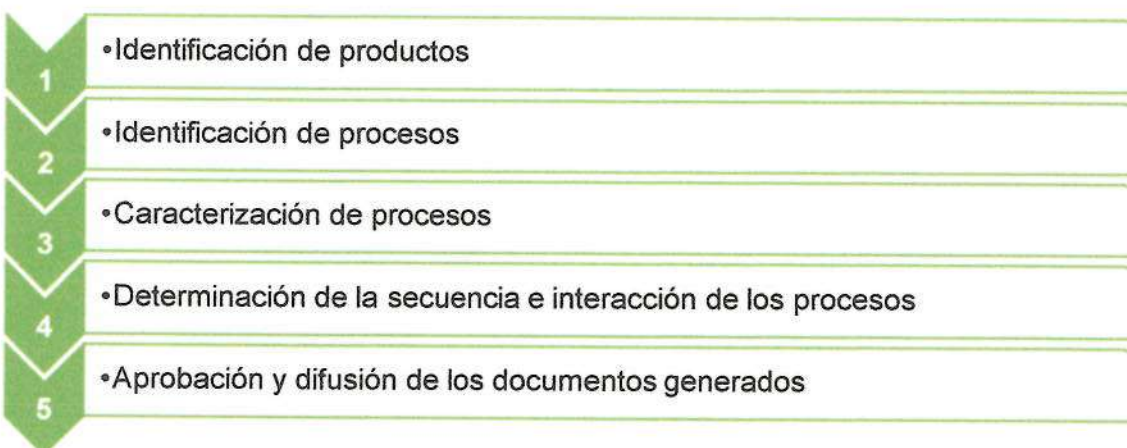
En este sentido se desarrollan las tres (03) fases del marco metodológico para la implementación de la Gestión por Procesos³:

A. Fase 1: Determinación de Procesos

La determinación de los procesos implica la identificación de los procesos institucionales y la caracterización de los elementos que lo conforman. El resultado de la presente fase es la determinación y documentación del Mapa de Procesos (MP) nivel 0, los Manuales de Procesos y las Fichas Técnicas de Procedimientos.

OBJETIVO	RESULTADO
• Identificar los procesos de la PNP. • Documentar los procesos de la PNP.	• Mapa de Procesos, nivel 0. • Manuales de Procesos y Fichas Técnicas de Procedimientos.

Para la elaboración del MP nivel 0 y los Manuales de Procesos se deben contemplar los cinco (05) pasos indicados en la metodología:



³ Adaptado de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP Norma Técnica "Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública" en el Marco del D.S. N° 004-2013-PCM-Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

RECUERDA que para determinar el MP (nivel 0) se debe conformar un Equipo de Procesos (EP) y un Equipo Institucional (EI), considerando lo establecido en la Directiva que aprueba los "Lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en la Policía Nacional del Perú". En el caso de la determinación de los Manuales de Procesos, se debe conformar un EP por cada proceso de nivel 0 que se haya definido en el MP.



Mapa de Procesos (MP) nivel 0

La DIRPLAINS PNP, a través de la DIVMDI, está a cargo de definir y/o actualizar el MP nivel 0 de la PNP.

Paso 1: Identificación de productos

El EP identifica los productos (bienes y/o servicios) que provee la PNP en el marco de sus competencias, así como también los usuarios que lo reciben.

Proceso de trabajo:

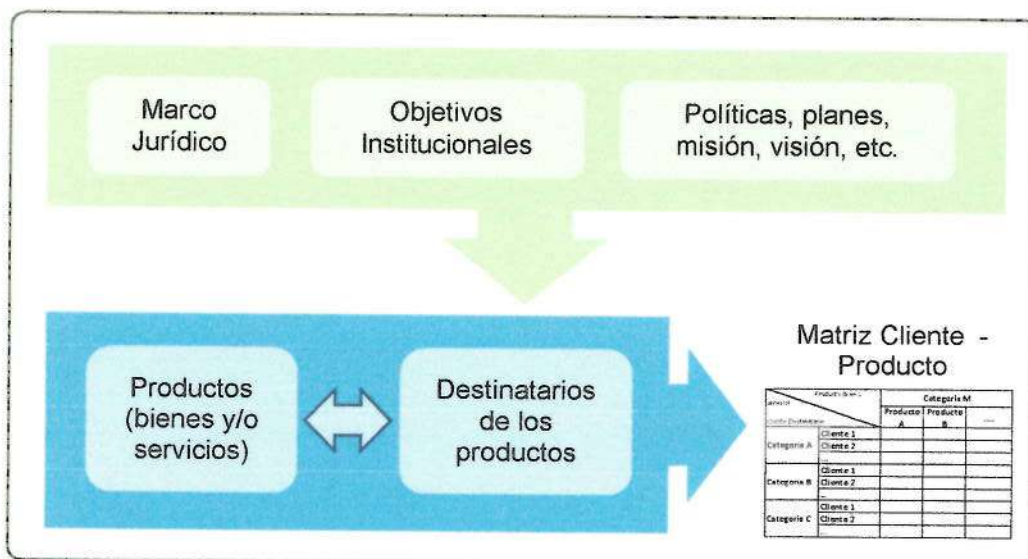
Para la identificación de los productos que proporciona la PNP, se realizan las siguientes actividades:



- ✓ El EP, a través de una lluvia de ideas⁴, a manera de ejercicio, determina qué productos y/o servicios provee la PNP así como a los posibles usuarios que los reciben. De este ejercicio, se formula una lista preliminar de productos y/o servicios y de usuarios.

⁴ "Es una técnica que permite aprovechar el pensamiento creativo de un equipo para identificar posibles soluciones de problemas y potenciales oportunidades de mejoramiento de la calidad". Norma Técnica "Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública" en el Marco del D.S. N° 004-2013-PCM-Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

- ✓ Posteriormente, se procede a examinar el marco jurídico de la Institución Policial (incluye Ley de la PNP, Reglamento de la Ley PNP y sus modificatorias), con la finalidad de establecer claramente el ámbito de sus competencias.
- ✓ Es importante que también se revise las políticas del sector, los planes institucionales, la misión, visión, finalidad, entre otros para una mejor identificación de los productos que se brindan y los usuarios que lo reciben.
- ✓ A continuación, se procede a comparar y relacionar los productos (bienes y/o servicios) versus los usuarios que los reciben.
- ✓ Finalmente, se elabora la "Matriz Cliente – Producto" (ANEXO VII) con los productos (bienes y/ servicios) que presta la PNP y los destinatarios de dichos productos (clientes internos y externos).



Paso 2: Identificación de procesos

A partir de la identificación de los productos (bienes y/o servicios) que provee la PNP y de los usuarios que lo reciben, el EP debe identificar los procesos Estratégicos, Misionales (u Operativos) y de Soporte (o Apoyo), generando el Inventario de Procesos.

Proceso de trabajo:

- ✓ El EP emplea la matriz Cliente – Producto, definida en el paso anterior, como insumo para identificar los procesos de la PNP.
- ✓ Los primeros procesos en ser identificados son los procesos misionales u operativos necesarios para elaborar o brindar los productos identificados en el paso anterior.



Es importante tener en cuenta que los **procesos operativos o misionales** son aquellos que:

- Están directamente ligados a la realización de los productos (bienes y/o servicios) que brinda la PNP.
- Inciden directamente en la percepción de satisfacción del usuario.



- ✓ Con la finalidad de determinar cada proceso operativo o misional es útil responder las siguientes preguntas en función de cada producto (bienes/servicios) que brinda la PNP:



- ¿Cómo ayuda a alcanzar los objetivos de la Institución policial?
- ¿Cómo se obtiene el producto y/o servicio?
- ¿Qué se hace previamente antes de entregar el producto y/o servicio?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cuánto demora en obtenerse?
- ¿Qué recursos utiliza?



- ✓ Con los procesos misionales identificados, se procede a determinar los procesos estratégicos y los procesos de soporte o apoyo, considerando las interacciones necesarias para el funcionamiento sistémico de la Institución Policial.



Recuerda que los **procesos estratégicos** mantienen y despliegan las políticas y estrategias de la PNP. Proporcionan directrices y límites de actuación, al resto de los procesos.

Y los **procesos de soporte** sirven de apoyo a los procesos operativos o misionales. Sin ellos, no serían posibles los procesos misionales ni los estratégicos.



- ✓ La DIVMDI procederá a codificar los procesos de nivel 0 identificados, mediante las siglas mostradas en la Tabla N° 1, seguida del número secuencial del proceso de acuerdo con su tipo.

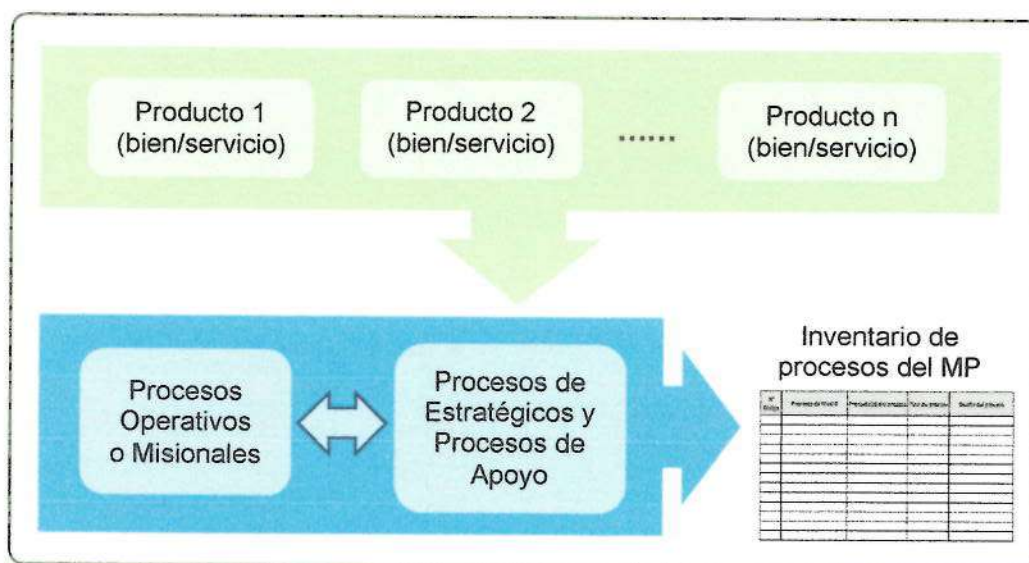
Tabla N° 1. Siglas de los procesos

Tipo de Proceso	Sigla
Estratégico	E
Misional u Operativo	M
Soporte o Apoyo	S

Por ejemplo: el código del Proceso Misional de nivel 0 "Gestión del Orden Interno" sería:



- ✓ Los procesos identificados así como sus respectivos productos, se registran en el Inventario de Procesos del Mapa de Procesos. (Ver formato en el ANEXO VIII).



Paso 3: Caracterización de procesos

A partir de la identificación del inventario de procesos, el EP identifica, para cada proceso, los elementos que lo conforman y en base a ello se elabora la Ficha Técnica de Proceso y el Diagrama de Proceso.

Proceso de trabajo:

- ✓ El EP desarrolla para cada uno de los procesos estratégicos, misionales (u operativos) y de soporte (o de apoyo), la Ficha Técnica de proceso nivel 0 (ANEXO IX), describiendo los elementos que lo conforman con la finalidad de presentarlo con claridad y facilitando su comprensión.
- ✓ Seguidamente el EP desarrolla el Diagrama de Proceso para cada uno de los procesos identificados, considerando la notación y reglas definidas en el ANEXO X.

Paso 4: Determinación de la secuencia e interacción de los procesos

A partir de la identificación de los procesos de nivel 0 (estratégicos, misionales y de soporte), el Equipo Institucional formula el “Mapa de Procesos” que viene a ser la representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos de nivel 0 de la PNP.

RECUERDA que el Equipo Institucional es único en la PNP, está liderado por la DIRPLAINS PNP a través de la DIVMDI y cuenta con los siguientes integrantes:

- Dueños de los procesos (o sus representantes)
- Servidores, designados por los dueños de los procesos, con conocimiento técnico y normativo de los procesos en los que se desempeñan.
- Servidores de las unidades de organización que, por la naturaleza de sus funciones tengan conocimiento de los procesos de la PNP y cuyos aportes enriquezcan el trabajo del equipo.



Proceso de trabajo:

Para la elaboración de la representación gráfica del MP, se deben tener en cuenta las siguientes indicaciones:

- ✓ Al lado izquierdo se representa de manera general los clientes o beneficiarios que utilizan los bienes o servicios proporcionados por la PNP, a partir de los requisitos o necesidades especificadas por los mismos.
- ✓ Al centro del gráfico se representa la secuencia e interacción de los procesos agrupados por tipo (estratégicos, misionales y de soporte).
- ✓ Al lado derecho se representa de manera general los productos (bienes o servicios) que provee la PNP para satisfacer los requerimientos o necesidades de sus clientes o beneficiarios.

En el ANEXO XI se muestra la representación gráfica del Mapa de Procesos nivel 0.

Paso 5: Aprobación y difusión de los documentos generados

- ✓ El proceso de aprobación del MP nivel 0 se concreta con los pasos indicados en el numeral 7.5.2. de la Directiva que aprueba los “Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en la Policía Nacional del Perú”.



- ✓ La difusión del MP nivel 0 se realiza de acuerdo con lo señalado en el numeral 7.8. de la Directiva que aprueba los “Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en la Policía Nacional del Perú”.

Manual de Procesos

La elaboración del Manual de Procesos tiene por objetivo realizar la caracterización de los procesos de la PNP, definiendo los elementos que lo conforman, sus indicadores de desempeño, las fichas técnicas de procesos y los diagramas de procesos. A continuación, se describen las acciones a realizar para la determinación de los Manuales de Procesos.



RECUERDA que por cada proceso de nivel 0 se conforma un EP con los siguientes integrantes:

- Dueño del Proceso
- Representante del dueño del proceso
- Participantes, servidores de la PNP con conocimientos técnicos y normativos del proceso a relevar.
- Representante de la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones.
- Representante de la DIVMDI como facilitador metodológico.

IMPORTANTE: Para conformar el EP, se debe considerar lo siguiente:

- Experiencia y conocimiento de los servidores seleccionados.
- Habilidades y capacidades que permitan conseguir el objetivo propuesto (ser observador, tener buena redacción, capacidad de análisis, síntesis e interpretación, etc.).
- Disponibilidad de los servidores seleccionados, teniendo en cuenta el carácter permanente del EP hasta la finalización de las tareas encomendadas.



1. Identificación de procesos

- Para identificar los sub procesos que conforman un determinado proceso nivel 0, el EP debe tener claro el propósito para el que fue establecido, para lo cual se deben responder las siguientes interrogantes:



- ¿Para qué existe el proceso?
- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Para quién es ese trabajo?
- ¿Qué necesitamos y de quién lo necesitamos?
- ¿Qué etapas o actividades se necesitan?
- ¿Cuáles son las entradas (*inputs*) y salidas (*outputs*) de cada etapa?
- ¿Cómo vamos a medir el proceso?
- ¿Cómo lo podríamos mejorar más adelante?



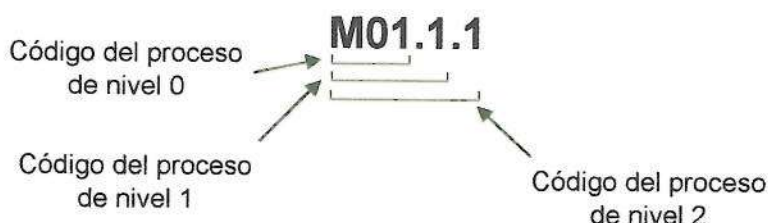
Al efectuar el levantamiento de información para identificar y definir un proceso de cualquier nivel, dentro del proceso de nivel 0, se debe tener en consideración lo siguiente:

- El Mapa de Procesos nivel 0 de la PNP.
- Marco Institucional (estratégico y normativo) que regula la realización de ciertas actividades que están vinculadas en el proceso de nivel 0.
- Los productos que genera el proceso de nivel 0.
- La finalidad de un proceso es generar productos (bienes o servicios) con valor agregado que satisfagan las necesidades y expectativas del usuario final.
- La identificación de sus elementos básicos: proveedores, insumos, principales actividades o procesos de menor nivel, productos, usuarios



- En el ANEXO XVII, se proponen algunas herramientas que pueden ser empleadas para definir y documentar procesos.
- La identificación inicial de los procesos de nivel 1, contenidos en el proceso nivel 0, permite identificar a los procesos de nivel 2 por cada uno de los procesos de nivel 1 y así sucesivamente hasta el último nivel de desagregación del proceso.

- La lista de procesos desde el nivel 1 hasta el último nivel debe ser registrada en el Inventario de Procesos del Manual de Procesos (ANEXO XIII); no obstante, se recomienda que luego de identificar los procesos de un determinado nivel, el EP realice la caracterización de estos procesos a través de las Fichas Técnicas de Procesos de nivel 1,2,..., hasta el nivel n-1, para luego poder identificar los procesos del siguiente nivel. Esto permite tener un panorama más claro de lo que involucra cada proceso, y para el caso de los procesos de nivel n, facilita la identificación de sus procesos internos o actividades.
- Cabe precisar que la DIVMDI codificará los procesos y procedimientos identificados de acuerdo con el tipo de proceso y su nivel de desagregación, como se muestra en el siguiente ejemplo:



2. Caracterización de procesos

- El EP elabora la Ficha Técnica de procesos de nivel 1,2,...,n-1 (ANEXO XIV), indicando la siguiente información: objetivo, tipo, descripción, responsable, alcance, proveedor, entrada, lista de procesos de nivel inmediatamente inferior, salida, destinatarios de las salidas, recursos, controles, registros e indicadores.
- El EP elabora la Ficha de Indicador de Desempeño de Proceso, teniendo como referencia el ANEXO XV.
- En el ANEXO XIX, se indican ciertos criterios a tener en consideración para la definición de indicadores.

3. Modelado de Procesos

El modelado de procesos se realiza para representar de forma gráfica los procesos, mediante la utilización de diferente simbología.



- El EP elabora el Diagrama de Proceso para los procesos de nivel 1,2,..., n-1, que correspondan al proceso de nivel 0, para lo cual emplea la notación

BPMN y las reglas para el modelamiento de procesos. Los elementos para la diagramación, así como las reglas para elaborar los diagramas de procesos se describen en el ANEXO X.

4. Formulación, aprobación y difusión del Manual de Procesos

- La formulación del Manual de Procesos sigue el proceso establecido en el numeral 7.6.2 de la Directiva de "Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en la Policía Nacional del Perú". Los elementos para la diagramación, así como las reglas para elaborar los diagramas de flujo de procedimientos se describen en los ANEXOS XX y XXI respectivamente.
- La aprobación del Manual de Procesos sigue el proceso establecido en el numeral 7.6.3 de la Directiva de "Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en la Policía Nacional del Perú".
- La difusión del Manual de Procesos se realizará de acuerdo con lo indicado en el numeral 7.8 de la Directiva de "Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en la Policía Nacional del Perú".

Ficha Técnica de Procedimientos

La elaboración de procedimientos es una manera de documentar los procesos de la institución, se realiza cuando se cumpla alguno de los siguientes criterios⁵:

- ✓ El proceso vinculado involucre servidores con competencias diversas,
- ✓ El proceso vinculado representa una alta carga de trabajo operativa,
- ✓ El proceso vinculado no cuenta con un nivel de tecnificación o automatización,
- ✓ El personal involucrado en el proceso relacionado no cuente con las competencias técnicas suficientes como para ejecutar las actividades siguiendo instrucciones no documentadas del dueño del proceso,
- ✓ El proceso vinculado es ejecutado por personal con alta rotación.

1. La formulación de la Ficha Técnica de Procedimientos sigue el proceso establecido en el numeral 7.7.1 de la Directiva de "Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en la Policía Nacional del Perú".
2. La aprobación de la Ficha Técnica de Procedimientos sigue el proceso establecido en el numeral 7.7.2 de la Directiva de "Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en la Policía Nacional del Perú".
3. La difusión de la Ficha Técnica de Procedimientos se realizará de acuerdo con lo indicado en el numeral 7.8 de la Directiva de "Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en la Policía Nacional del Perú".

⁵ De acuerdo al numeral 6.2.2 de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP Norma Técnica "Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública".

RECUERDA que toda modificación a los documentos de gestión de procesos (MP, Manual de Procesos y Fichas Técnicas de Procedimientos) debe ser tramitada de acuerdo con lo establecido en el numeral 7.9 de la Directiva que aprueba los “Lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en la Policía Nacional del Perú”, para lo cual se debe presentar, entre otros documentos, una Solicitud de Cambio (ANEXO XVI).



B. Fase 2: Seguimiento, medición y análisis



El seguimiento, medición y análisis de los procesos implica evaluar la información de los procesos para cuantificar su resultado e identificar la necesidad de mejoras.



OBJETIVO

- Verificación del nivel de desempeño de los procesos.

RESULTADO

- Identificación de oportunidades de mejora.



Para el seguimiento, medición y análisis de los procesos se deben contemplar los dos (02) pasos indicados en la metodología:



1

- Seguimiento y medición de procesos

2

- Análisis de procesos

Paso 1: Seguimiento y medición de procesos

- El dueño del proceso selecciona los indicadores sobre los cuales se realizará el seguimiento y la medición del desempeño de los procesos, considerando aquellos que permitan⁶:

⁶ De acuerdo al numeral 6.1.2 de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP Norma Técnica “Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública”.

- Verificar la satisfacción de las personas que reciben los productos de la entidad.
- Verificar el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos.
- Corroborar la cobertura de la entrega de los productos.
- Establecer la tasa de no conformes de los productos.
- Cuantificar los reclamos.
- Cuantificar la productividad de los servicios.
- Medir los costos del proceso.
- Establecer el desempeño de los procesos de soporte.



- Una vez seleccionados los indicadores de los procesos, el dueño del proceso o el responsable designado, realiza la recolección y procesamiento de los datos.



- El dueño del proceso, dependiendo de la naturaleza del indicador, debe establecer los mecanismos necesarios para la recolección de datos, apoyándose en las siguientes herramientas:

- ✓ Aplicativos informáticos
- ✓ Cuestionarios
- ✓ Entrevistas
- ✓ Observaciones directas
- ✓ Presentación de informes



- La medición de los indicadores se efectúa de acuerdo con la periodicidad registrada en la ficha de indicador de desempeño.



- El responsable designado evalúa los datos y reporta al dueño del proceso el resultado obtenido.



Paso 2: Análisis de procesos

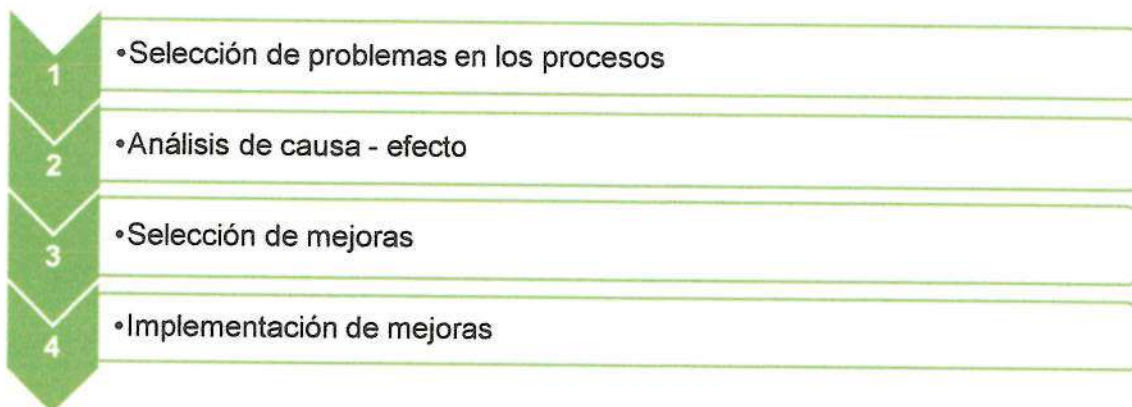
- El dueño del proceso, en función a cada proceso, debe establecer intervalos periodos para analizar los indicadores.
- El dueño del proceso analiza y compara los resultados obtenidos y evalúa el desempeño del proceso en relación a las metas definidas para los indicadores.
- El dueño del proceso, en función al análisis, define las modificaciones o las necesidades de implementar mejoras en el proceso.

C. Fase 3: Mejora de procesos

La mejora de procesos implica la optimización del desempeño de los procesos en el marco de las prioridades de la entidad.

OBJETIVO	RESULTADO
• Identificar e implementar oportunidades de mejora en los procesos.	• Cumplimiento de los requisitos de los usuarios de la entidad.

Para seleccionar e implementar mejoras en los procesos se deben contemplar los cuatro (04) pasos indicados en la metodología:



Paso 1: Selección de problemas en los procesos

- El dueño del proceso identifica y selecciona aquellos problemas de los procesos cuya solución tenga un impacto en los siguientes aspectos de la Institución⁷:

El logro de los objetivos estratégicos institucionales.

La satisfacción de las personas.

La tecnificación de los procesos.

La productividad de los servidores.

El clima laboral.

Los flujos de trabajo de los sistemas administrativos.

La eficacia del uso de los recursos.

La transparencia de los procesos.

La forma de organizarse.

⁷ De acuerdo con el Paso 1 descrito en el numeral 6.1.3 de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP Norma Técnica "Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública".



Otras fuentes de información para identificar problemas en los procesos son:

- ✓ Requerimientos del Alto Mando.
- ✓ Quejas, reclamos y sugerencias de los usuarios de la PNP a través de los distintos medios de comunicación tales como: libro de reclamaciones (físico y virtual), buzones de quejas y sugerencias, denuncias, redes sociales, entre otros.
- ✓ Resultado del seguimiento y medición de procesos.
- ✓ Propuestas de los servidores de la PNP.



- El dueño del proceso valida y aprueba el problema seleccionado.



- Entre las herramientas utilizadas para este paso están: Lluvia de Ideas (Ver ANEXO XXII) y Diagrama de Pareto (Ver ANEXO XXIII).

Paso 2: Análisis de causa – efecto



- El EP investiga las posibles causas del problema seleccionado, empleando como herramienta de calidad el diagrama causa – efecto (Ver ANEXO XXIV). De ser necesario el EP convoca a servidores que puedan facilitar información que agregue valor al análisis.



- El EP identifica, de manera objetiva, las principales causas que dan origen a los problemas.



- Después de validar la información, el EP identifica las posibles causa raíz que dan origen al problema seleccionado, para lo cual se apoyará con las herramientas de calidad: Lluvia de Ideas (Ver ANEXO XXII), diagrama causa – efecto (Ver ANEXO XXIV), 5 por qué (Ver ANEXO XXV), entre otras.

- En función a la información identificada, el EP formula un Informe de Mejora de Procesos, detallando el análisis de causa – efecto y su verificación respectiva, el cual es remitido al dueño del proceso.

Paso 3: Selección de mejoras

- Teniendo como base el análisis realizado en el paso 2, el EP diseña la propuesta de mejora (cómo debería ser el proceso) para eliminar o minimizar el problema. Para ello, debe considerar los siguientes principios de diseño del proceso:

- ✓ Diseñar el proceso considerando las actividades que agregan valor, cualquier actividad que no aporta valor debe ser eliminada o minimizada.
- ✓ Asegurar el flujo continuo del proceso.
- ✓ Los procesos deben ser tan simples como sea posible. Al momento de diseñarlos, centrarse en:
 - Reducir o eliminar las esperas, movimientos y tiempos de reproceso.
 - Reducir o eliminar las revisiones innecesarias.
- ✓ La variación del proceso debe mantenerse al mínimo.
- ✓ Asegurar, en todo momento, la calidad del producto o servicio y del proceso.
- ✓ Los KPI⁸ para procesos sólo medirán las cosas que importan.



- El dueño del proceso valida la propuesta de mejora o solicita modificaciones a la misma.
- Una vez validada la propuesta de mejora, el EP plantea y remite al dueño del proceso, las iniciativas más adecuadas que deberían implementarse para mejorar el desempeño del proceso.
- El dueño del proceso prioriza las iniciativas a implementar de acuerdo a los siguientes criterios⁹:

- ✓ Apoyo del Alto Mando.
- ✓ Impacto sobre la causa seleccionada.
- ✓ Costo que representa su aplicación.
- ✓ Tiempo que tomará su desarrollo.
- ✓ Disponibilidad de recursos.
- ✓ Autonomía del equipo y del dueño del proceso.

Paso 4: Implementación de mejoras

- Una vez priorizadas las iniciativas de mejora, el EP elabora un plan de trabajo de implementación de mejoras con el fin de establecer las acciones a realizar, los responsables de las acciones, el tiempo requerido para cada acción, entre otros.
- El dueño del proceso verifica el avance de las acciones establecidas en el plan de trabajo, en caso que se identifiquen desvíos de plazos para el cumplimiento de las acciones, se aplicarán medidas que corrijan el incumplimiento, como por ejemplo¹⁰:

⁸ KPI (Key Performance Indicator) en español se traduce como Indicador clave de desempeño o indicadores de gestión.

⁹ Adaptado del Paso 3 descrito en el numeral 6.1.3 de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP Norma Técnica "Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública".

¹⁰ De acuerdo con el Paso 4 descrito en el numeral 6.1.3 de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP Norma Técnica "Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública".

- ✓ Asignación de más recursos.
- ✓ Redefinición de alcances o plazos.
- ✓ Facilitación de coordinaciones de alto nivel jerárquico para agilizar tareas.
- ✓ Autorización para concluir la implementación.



Las mejoras implementadas pueden verse reflejadas en:

- ✓ Aspectos técnicos (desarrollo de sistemas de información, etc.)
- ✓ Aspectos normativos
- ✓ Aspectos presupuestales
- ✓ Aspectos de gestión
- ✓ Aspectos de decisión política

- Una vez implementadas las mejoras, el dueño del proceso evalúa los resultados confirmando que las soluciones observadas durante el piloto tuviera el efecto deseado en el proceso. En caso contrario, dispondrá los ajustes necesarios para lograr los objetivos deseados.
- Si las soluciones implementadas obtienen el resultado esperado, el dueño del procesos gestiona su implementación a nivel institucional de ser el caso, mediante las siguientes acciones¹¹:

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

¹¹ De acuerdo con el Paso 4 descrito en el numeral 6.1.3 de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP Norma Técnica "Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública".

VI. BIBLIOGRAFÍA

- ISO (2003). Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en proceso” para los sistemas de gestión. Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2.
- Villagra Villanueva, José Antonio (2015). Indicadores de Gestión, un enfoque práctico. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Pérez Fernández de Velasco, José Antonio (2015). Gestión por Procesos. ESIC Editorial. 5ta. Edición (reimpresión). España.
- Summers, Donna C.S. (2006). Administración de la Calidad. PEARSON Educación. 1ra. Edición. México.
- Ministerio del Interior (2018). Lineamientos para la Gestión por Procesos en el Ministerio del Interior. Directiva N° 04-2018-IN-OGPP. Lima. Perú.
- Presidencia del Consejo de Ministros – Secretaría de Gestión Pública (2018). Norma Técnica “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”. Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP. Lima. Perú.
- SUNAT (2017). Metodología para la Gestión por Procesos. Versión 3 – Lima. Perú.
- Presidencia del Consejo de Ministros – Secretaría de Gestión Pública (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Lima. Perú.
- Presidencia del Consejo de Ministros – Secretaría de Gestión Pública (2013). Documento orientador: “Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del D.S. N° 004-2013-PCM-Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”. Lima. Perú.
- Presidencia del Consejo de Ministros (2010). Consolidado de los Avances en Reforma del Estado y la Estrategia de Modernización de la Gestión del Estado. Decreto Supremo N° 090-2010-PCM. Lima. Perú.





ANEXO IV

Modelo de Mapa de Procesos

POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ



MAPA DE PROCESOS

Código: DIVMDI-MP-001

Versión: 1.0

Rol	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				





HOJA DE CONTROL DE CAMBIOS

[illegible]

Contenido

- I. Objetivo del documento
- II. Alcance del documento
- III. Unidades de Organización que intervienen (incluye las siglas de cada órgano o unidad orgánica)
- IV. Definiciones de términos utilizados
- V. Base Legal
- VI. Matriz de Productos y Servicios (opcional)
- VII. Inventario de Procesos del Mapa de Procesos
- VIII. Representación gráfica de los procesos de nivel 0 (Mapa de Procesos)
- IX. Fichas Técnicas de procesos nivel 0
- X. Diagramas de procesos nivel 0
- XI. Matriz de Riesgos (opcional)
- XII. Cadena de Valor (opcional)





ANEXO V

Modelo de Manual de Procesos

POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ



MANUAL DE PROCESOS

Proceso de nivel 0: xxx

Código: xxx

Versión: 1.0

Rol	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				





HOJA DE CONTROL DE CAMBIOS

[illegible]

Contenido

- I. Objetivo
- II. Alcance
- III. Términos y definiciones
- IV. Base Legal
- V. Ubicación en el Mapa de Procesos
- VI. Inventario de Procesos del Manual de Procesos
- VII. Proceso Nivel 0: *<Código y denominación del proceso>*
 - 7.1. Ficha Técnica de Proceso Nivel 0
 - 7.2. Ficha de Indicador de Desempeño
 - 7.3. Diagrama de Proceso
- VIII. Proceso Nivel 1: *<Código y denominación del proceso>*
 - 8.1. Ficha Técnica de Proceso Nivel 1
 - 8.2. Ficha de Indicador de Desempeño
 - 8.3. Diagrama de Proceso
 - 8.4. Proceso Nivel 2: *<Código y denominación del proceso>* (de corresponder)
 - 8.4.1. Ficha Técnica de Proceso Nivel 2
 - 8.4.2. Ficha de Indicador de Desempeño
 - 8.4.3. Diagrama de Proceso
- IX. Proceso Nivel 1: *<Código y denominación del proceso>*
 - 9.1. Ficha Técnica de Proceso Nivel 1
 - 9.2. Ficha de Indicador de Desempeño
 - 9.3. Diagrama de Proceso
 - 9.4. Proceso Nivel 2: *<Código y denominación del proceso>* (de corresponder)
 - 9.4.1. Ficha Técnica de Proceso Nivel 2
 - 9.4.2. Ficha de Indicador de Desempeño
 - 9.4.3. Diagrama de Proceso
- X. Proceso Nivel 1: *<Código y denominación del proceso>* (de corresponder)
 - 9.1. Ficha Técnica de Proceso Nivel 1
 - 9.2. Ficha de Indicador de Desempeño
 - 9.3. Diagrama de Proceso
 - 9.4. Proceso Nivel 2: *<Código y denominación del proceso>* (de corresponder)
 - 9.4.1. Ficha Técnica de Proceso Nivel 2
 - 9.4.2. Ficha de Indicador de Desempeño
 - 9.4.3. Diagrama de Proceso





ANEXO VI

Modelo de Ficha Técnica de Procedimiento

POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ



FICHA TÉCNICA DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento: xxx

Código: xxx

Versión: 1.0

Rol	Nombre	Unidad de organización	Firma y sello	Fecha
Elaborado por:	(Nombre del director o jefe de la Unidad de Organización que desarrolló el procedimiento)			
Revisado por:	(Nombre del jefe de la DIVMDI – DIRLAINS PNP)			
Aprobado por:	(Nombre de la máxima autoridad administrativa de la PNP)			





PERÚ

Ministerio del Interior

Policía Nacional del Perú

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Sección del Procedimiento	Descripción del cambio





PERÚ

Ministerio del Interior

Policía Nacional del Perú



POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ



PERÚ

Ministerio del Interior

FICHA TÉCNICA DE PROCEDIMIENTO

Nombre	<i>Nombre del procedimiento.</i>	Tipo	<i>Indicar si el procedimiento pertenece a un proceso operativo (o misional), estratégico o de soporte (o de apoyo).</i>
Código	<i>Código del proceso.</i>	Versión	<i>Número de actualización, edición o cambio con respecto a una versión anterior.</i>
Dueño del procedimiento:	<i>Quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el procedimiento.</i>		
Objetivo del procedimiento:			
<i>Propósito que se pretende alcanzar con la implementación del procedimiento.</i>			
Alcance del procedimiento:			
<i>Cobertura del procedimiento. Áreas involucradas, ¿Con qué actividad inicia? Y ¿Con qué actividad finaliza?</i>			
Base normativa			
<i>Disposiciones legales que regulan el procedimiento.</i>			
1)			
2)			
3)			
4)			
Siglas y definiciones			
<i>Descripción de las abreviaturas y acrónimos que se emplean en el procedimiento, así como de los conceptos que se consideran pertinentes explicar a fin de aclarar los contenidos del procedimiento.</i>			
1)			
2)			
3)			
4)			
Requisitos para iniciar el procedimiento:			
Descripción del requisito (entradas)		Fuente (proveedor)	
<i>Elementos de entrada que da inicio al procedimiento, pudiendo ser, entre otros, formulario, una solicitud, un escrito, un reclamo, una denuncia, etc.</i>		<i>Origen del requisito, pudiendo ser, una persona, una organización, otro proceso, etc.</i>	



PERÚ

Ministerio del Interior

Policía Nacional del Perú

Descripción de actividades			
Nº	Descripción de la actividad	Unidad de organización	Responsable
1)	Descripción secuencial de cómo se realizan las actividades del procedimiento. Las actividades se redactan con verbos infinitivos. La cantidad así como la redacción de las actividades descritas en el procedimiento deben coincidir con las actividades incluidas en el correspondiente diagrama del proceso.	Indicar el nombre de la unidad de organización a cargo de la actividad.	Indicar el cargo de quien realiza la actividad. La redacción del responsable debe coincidir con los nombres de los roles incluidos en el correspondiente diagrama del proceso.
2)			
3)			
4)			
Fin del procedimiento			
Documentos que se generan:			
Productos o servicios		Destinatario	
Descripción de la salida del procedimiento		Receptor final del producto o servicio, pudiendo ser un persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso o procedimiento, entre otros	
Registros			
Documentos que proporcionan evidencia objetiva de la realización de actividades o controles críticos. Se mantienen en archivos físicos o informáticos.			
1)			
2)			
Proceso relacionado		Formatos utilizados en el procedimiento	
Indicar el nombre y código del proceso del que se deriva el procedimiento.		Lista de formatos utilizados en el procedimiento	
Diagrama de Flujo de Procedimiento			

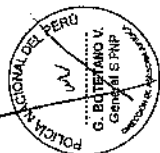
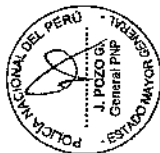




ANEXO VII

Matriz Cliente – Producto¹

Beneficiario o Usuario/ Bien o Servicio	Bien o Servicio A	Bien o Servicio B	Bien o Servicio C	Bien o Servicio D
Beneficiario o Usuario A				
Beneficiario o Usuario B	X Base Legal: Proceso Nivel 0 Relacionado:			
Beneficiario o Usuario C			X Base Legal: Proceso Nivel 0 Relacionado:	
Beneficiario o Usuario D		X Base Legal: Proceso Nivel 0 Relacionado:		



¹ De acuerdo al Anexo II de la Directiva N° 005-2019-IN-OGPP "Lineamientos para la Implementación de la gestión por procesos en el Ministerio del Interior"

Inventario de Procesos del Mapa de Procesos

[illegible]

¹ De acuerdo al Anexo IV.A. de la Directiva N° 005-2019-IN-OGPP "Lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en el Ministerio del Interior"



ANEXO IX

Ficha Técnica de Proceso Nivel 0¹

 POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ		 PERÚ Ministerio del Interior		
FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Nombre del proceso.	3) Clasificación	Indicar si el proceso es operativo (o misional), estratégico o de soporte (o de apoyo).	
2) Código	Código del proceso.	4) Versión	Número de actualización, edición o cambio con respecto a una versión anterior.	
5) Objetivo	Fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso.			
6) Dueño	Quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso.			
7) Alcance	Ámbito funcional y estructural de aplicación del proceso.			
8) Requisitos	Leyes, reglamentos, códigos, normas que aplican y que deben cumplirse para la correcta ejecución del proceso.			
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
9) Proveedores	10) Entradas	11) Procesos nivel 1	12) Salidas	13) Ciudadano o Destinatario de los bienes y servicios
Administrado, parte interesada o proceso que proporciona un producto para el desarrollo de un proceso.	Necesidades y expectativas de las personas que ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) o intangibles (información).	Indicar el código y nombre de los procesos de nivel 1 que dependan del proceso.	Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienes para la sociedad.	Término genérico para describir al receptor final del producto, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros, y pudiendo recibir de manera de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otros.

¹ Adaptación del Anexo VI. Modelo de Ficha Técnico del Proceso, de la de la Directiva N° 005-2019-IN-OGPP "Lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en el Ministerio del Interior"



IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO

14) Controles o Inspecciones	15) Recursos	16) Documentos y formatos
Actividades orientadas a la verificación del cumplimiento de los requisitos del producto. Se realizan a las entradas o insumos principales del proceso, a las actividades del proceso y a las salidas principales del proceso.	Elementos necesarios para la operación de los procesos. Estos pueden ser: - Recursos Humanos: Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico. - Instalaciones: Infraestructura física donde se ejecutan los procesos, que por defecto debería de incluir los servicios básicos para dicho fin (electricidad, servicios de agua, servicios de telefonía e internet, entre otros). - Sistemas informáticos: Sistema funcional integrado que permite a usuarios individuales obtener, compartir y gestionar información mediante una combinación específica de software y hardware y de esta manera dar soporte a los procesos. - Equipos: Equipamiento utilizado en la ejecución del proceso, por ejemplo: computadoras personales, laptops, impresoras, escáner, entre otros.	Documentos de referencia, aparte de los legislativos o reglamentarios, que se requieren durante el desarrollo de las actividades y los controles del proceso. Formatos que se utilizan para dejar registro o evidencia de las actividades o controles.

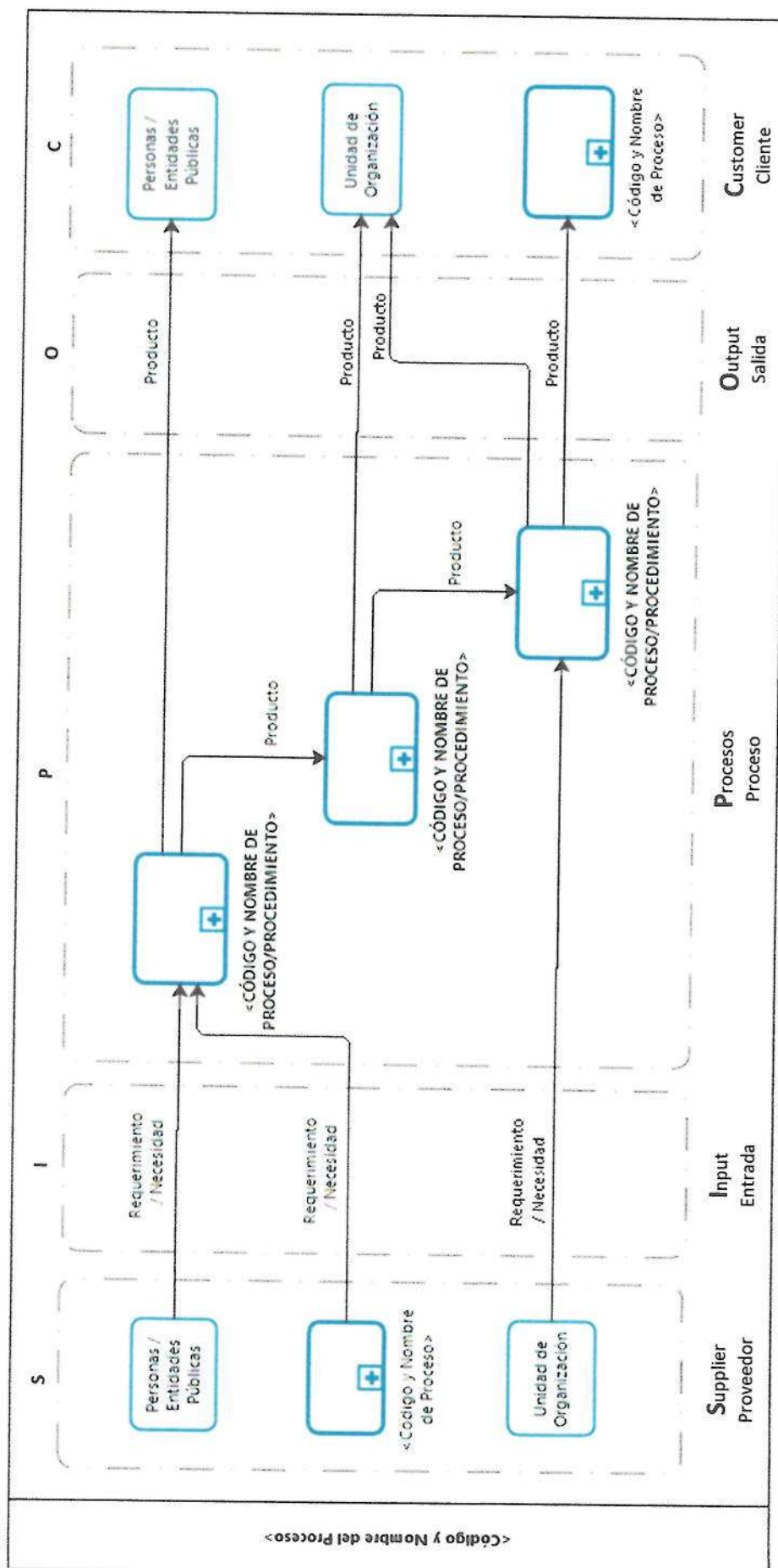
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO

17) Registros		18) Indicadores de desempeño
Documentos que proporcionan evidencia objetiva de la realización de actividades o controles críticos. Se mantienen en archivos físicos o informáticos.		Medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos.
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:



ANEXO X

Diagrama de Proceso





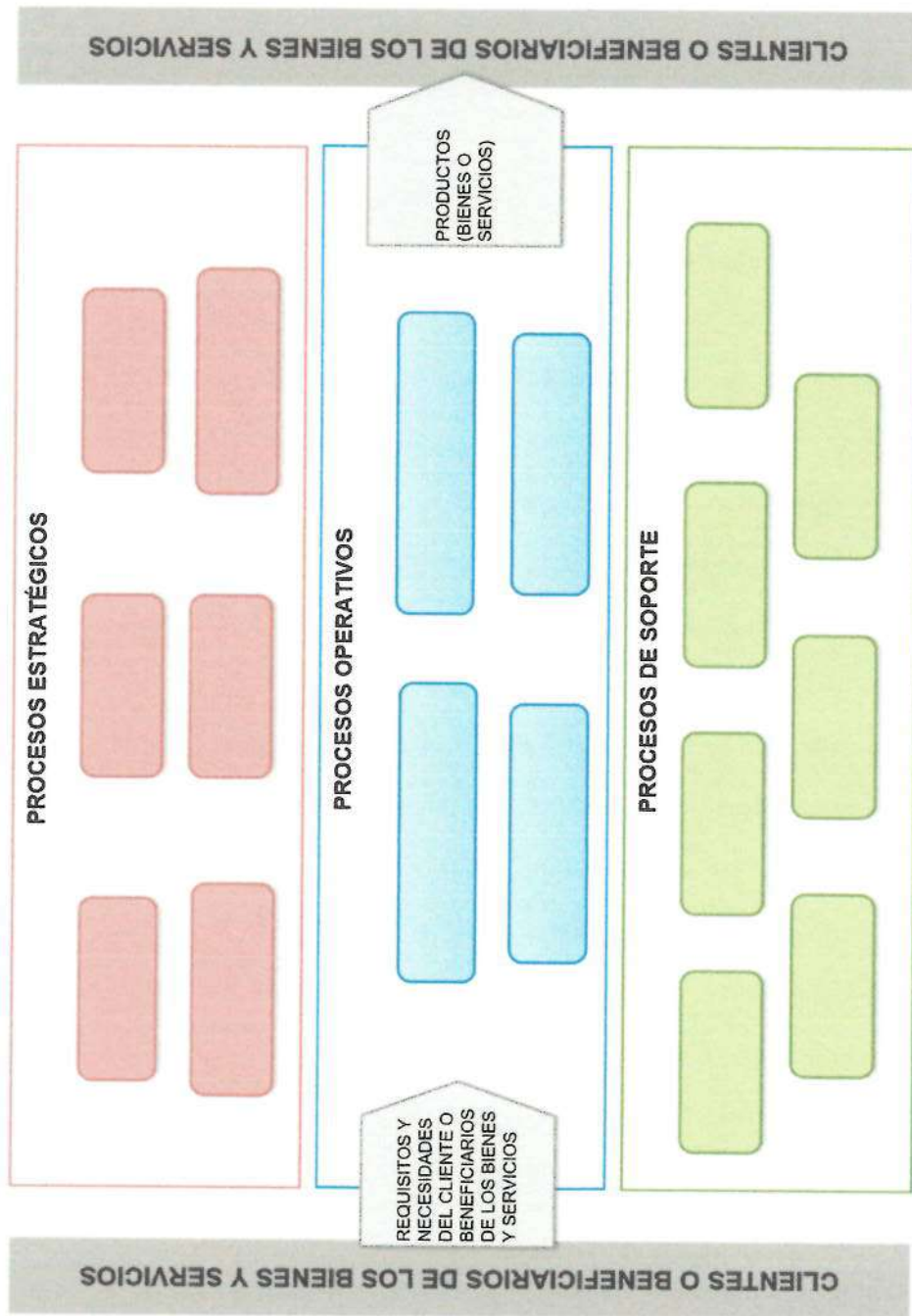
Para elaborar los diagramas de procesos se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Diagramar los proveedores y las entradas por la izquierda del proceso.
- Diagramar sólo las entradas principales de cada proceso y las que se refieren a los insumos necesarios para ser transformados por el proceso.
- Diagramar sólo las salidas principales de cada proceso que constituyan los servicios finales o insumos del siguiente proceso.
- Diagramar las salidas y los clientes por la derecha del proceso.
- Diagramar sólo el flujo normal de las interrelaciones de los procesos, las excepciones no deben ser diagramadas.
- Evitar el cruce de líneas empleando conectores.



ANEXO XI

Representación gráfica del Mapa de Procesos¹



COPIA
J. P. P. P.
General PNP
POLICIA NACIONAL DEL PERU

COPIA
H. L. L. L.
General PNP
POLICIA NACIONAL DEL PERU

COPIA
G. B. B. B.
General PNP
POLICIA NACIONAL DEL PERU

COPIA
E. H. H. H.
Coronel PNP
POLICIA NACIONAL DEL PERU

COPIA
C. L. L. L.
Coronel PNP
POLICIA NACIONAL DEL PERU

¹ De acuerdo al Anexo III de la Directiva N° 005-2019-IN-OGPP "Lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en el Ministerio del Interior"

Plan de trabajo para la determinación del Manual de Procesos

FECHA DE INICIO:	
PROCESO:	
FECHA DE FIN:	

[illegible][illegible]

Inventario de Procesos del Manual de Procesos

[illegible]

ANEXO XIV

Modelo de ficha técnica de proceso nivel 1, 2,..., n-1¹

 POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ		 PERÚ			Ministerio del Interior
FICHA TÉCNICA DE PROCESO NIVEL <1,2,...n-1>					
1) Nombre	<i>Nombre del proceso.</i>		3) Clasificación/ Tipo	<i>Indicar si el proceso es operativo (o misional), estratégico o de soporte (o de apoyo).</i>	
2) Código	<i>Código del proceso.</i>		4) Versión	<i>Número de actualización, edición o cambio con respecto a una versión anterior.</i>	
5) Objetivo	<i>Fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso.</i>				
6) Descripción	<i>Explicar de manera sucinta el propósito del proceso.</i>				
7) Responsable	<i>Quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso.</i>				
8) Alcance	<i>Cobertura del proceso. ¿Con qué actividad inicia? Y ¿Con qué actividad finaliza?</i>				
9) Proveedor	10) Entrada	11) Lista de procesos de nivel inmediatamente interior	12) Salida	13) Destinatarios de los bienes y servicios	
<i>Administrado, parte interesada o proceso que proporciona un producto para el desarrollo de un proceso.</i>	<i>Necesidades y expectativas de las personas que ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) o intangibles (información).</i>	<i>Indicar el código y nombre de los procesos de nivel inmediatamente interior que dependen del proceso.</i>	<i>Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienes para la sociedad.</i>	<i>Término genérico para describir al receptor final del producto, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros, y pudiendo recibir de manera de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otros.</i>	

¹ Adaptación del Anexo VI de la Directiva N° 005-2019-IN-OGPP "Lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en el Ministerio del Interior" y del Anexo 4 de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, Norma Técnica "Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública".



14) Controles		15) Recursos	
Actividades orientadas a la verificación del cumplimiento de los requisitos del producto. Se realizan a las entradas o insumos principales del proceso, a las actividades del proceso y a las salidas principales del proceso.		Elementos necesarios para la operación de los procesos. Estos pueden ser: - Recursos Humanos: Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico. - Instalaciones: Infraestructura física donde se ejecutan los procesos, que por defecto debería de incluir los servicios básicos para dicho fin (electricidad, servicios de agua, servicios de telefonía e internet, entre otros). - Sistemas informáticos: Sistema funcional integrado que permite a usuarios individuales obtener, compartir y gestionar información mediante una combinación específica de software y hardware y de esta manera dar soporte a los procesos. - Equipos: Equipamiento utilizado en la ejecución del proceso, por ejemplo: computadoras personales, laptops, impresoras, escáner, entre otros.	
16) Indicadores	Medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos.		
17) Registros	Documentos que proporcionan evidencia objetiva de la realización de actividades o controles críticos. Se mantienen en archivos físicos o informáticos.		
Elaborado Por:		Revisado Por:	Aprobado Por:





ANEXO XV

Ficha de Indicador de Desempeño¹

FICHA DE INDICADOR DE DESEMPEÑO			
1) Proceso:	Nombre del proceso	2) Código de proceso:	Código del proceso
3) Indicador:	Nombre del indicador	4) Código de indicador:	Código del indicador Identificar claramente a qué proceso pertenece. Debe cumplir con la siguiente regla: <Código del proceso>-I- <número correlativo> Donde: I significa indicador.
		5) Versión:	Número de actualización, edición o cambio con respecto a una versión anterior.
6) Descripción del Indicador:	Característica que se pretende medir del objetivo del proceso.		
7) Finalidad del Indicador:	Descripción de la finalidad de la medición		
8) Objetivo del Indicador:	Resultado previsto de la ejecución del proceso		
9) Fórmula:	Fórmula de cálculo del indicador que permite cuantificar el nivel que alcanza en determinado periodo.		
10) Unidad de Medida:	Hace referencia a la forma en la que se expresa el valor del indicador de acuerdo con las variables que se relacionan. Ejemplo: tiempo, costo, porcentaje (%).		
11) Fuentes de Información:	Origen de la información con la que se construye el indicador. Ejemplo: documentos, registros, datos de sistemas de información, entre otros.		
12) Periodicidad de la Medición:	Periodo de medición del indicador. Ejemplo: semanal, mensual, bimensual, anual, etc.		
13) Responsable de la Medición:	Unidad de Organización del al PNP responsable de la obtención y reporte del valor del indicador.		
14) Línea Base:	Base de información sobre la que se monitorea y compara la meta establecida, cuando no se cuenta con data anterior.		
15) Meta:	Fin hacia el que se dirigen las acciones del proceso		

¹ Adaptación del Anexo VIII de la Directiva N° 005-2019-IN-OGPP "Lineamientos para implementación de la gestión por procesos en el Ministerio del Interior" y del Anexo 3 de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, Norma Técnica "Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública".



ANEXO XVI

Solicitud de cambios

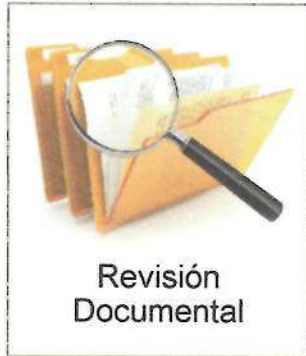
Documento a ser modificado	
☐ Mapa de Procesos de nivel 0	
☐ Manual de Procesos	
☐ Ficha Técnica de Procedimiento	
Motivo del cambio solicitado	
Marco Normativo:	
☐ Emisión ☐ Derogatoria	
Implementación de un modelo de sistema de gestión:	
☐ Calidad ☐ Riesgo ☐ Seguridad de la Información	
☐ Medio Ambiente ☐ Otros: _____	
Procesos:	
☐ Incorporación ☐ Desactivación ☐ Fusión de procesos	
☐ Reclasificación por tipo o nivel ☐ Otro _____	
Desarrollo tecnológico ()	
Proceso(s) involucrado(s) en la modificación:	
Código	Nombre
Descripción de las modificaciones propuestas en el proceso(s) involucrado(s):	
Informe Técnico que justifica la propuesta de modificación:	



ANEXO XVII

Herramientas para definir y documentar procesos

Entre las herramientas que pueden ser útiles para definir y documentar un proceso tenemos:



- **Revisión Documental**

Se debe recopilar y analizar toda la información relacionada con el desarrollo del proceso en la PNP, en función a lo dispuesto en las normas legales, el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1267, Plan Operativo Institucional, resoluciones, directivas o algún otro documento de gestión específico de la PNP o del Sector Interior relacionado al proceso.

- **Entrevista al Personal**

La entrevista es una herramienta cualitativa de recogida de datos mediante la cual el investigador (denominado entrevistador) pretende obtener información relevante de la persona entrevistada de manera directa.

Se realiza con la ayuda de un listado de preguntas necesarias (ver ANEXO XXI) que permitan obtener información del proceso.

La entrevista es de modalidad "dirigida", lo cual garantiza obtener información importante del proceso gracias que permite ahorrar tiempo y abordar los temas específicos que son de interés del entrevistador.

Una **entrevista dirigida** es un tipo de entrevista que se realiza a partir de un cuestionario, formulario o guion previamente elaborado por la persona que realizará las preguntas.





Se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones para la formulación del cuestionario:

- Decidir qué tipo de información se desea recolectar.
- Identificar preguntas que ayuden a conseguir la información que se necesita.
- Utilizar preguntas cerradas para obtener respuestas específicas.
- Utilizar preguntas abiertas para solicitar opiniones.

Para que el desarrollo de la entrevista tenga éxito, debe cumplir con las siguientes condiciones:

Al iniciar la entrevista

- Se deben dedicar unos minutos para aclarar la razón de la misma, aun cuando haya habido notificación previa.
- Se le debe hacer ver al entrevistado la importancia que tiene su cooperación en la realización de la entrevista.

Durante la entrevista

- Se debe tener en cuenta que el entrevistado reaccionará tanto a la personalidad del entrevistador, como al asunto que se discuta.
- El entrevistado debe sentir que se le comprende y que no se le está juzgando, ni criticando, para mantener su motivación en el objeto de la entrevista.
- Las entrevistas deben centrarse en él o los temas previstos y reducirse al mínimo los comentarios y conversaciones ajenas al mismo, en cuyo caso el entrevistador debe dirigir la conversación, atrayendo al entrevistado al tema principal de ser necesario.
- No se deben realizar entrevistas a última hora del día, ni inmediatamente antes de la comida, para captar una mayor colaboración y participación del entrevistado.
- El entrevistador debe diferenciar si la respuesta se trata de la descripción de un hecho o de una opinión personal del entrevistado.
- No se debe contradecir al entrevistado, por el contrario, si no se está de acuerdo, se deben utilizar métodos que conviertan el desacuerdo en un intercambio de ideas.
- La toma de notas durante la entrevista puede ayudar a mantener la atención sobre los temas tratados y permite recordar hechos específicos, pero también, si se invierte mucho tiempo en eso, se puede perder el control de la entrevista.



Al finalizar la entrevista

- Brindar al entrevistado la oportunidad de hacer comentarios adicionales sobre los temas tratados, que le permitan agregar alguna otra idea no tratada y concluir su intervención.
- Obtener la disposición y consentimiento del entrevistado para entrevistas posteriores, ya sea con él o que facilite nuevas entrevistas con servidores a su cargo.
- Agradecer al entrevistado su tiempo y la información aportada, recordándole de ser el caso, el suministro o envío posterior de documentos o soportes adicionales que complementen los datos obtenidos durante la entrevista.

• Observación Directa



La observación directa es cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el proceso o procedimiento a estudiar. Es un registro visual de lo que ocurre, es decir, es la evidencia empírica de la información recogida que permite descubrir, evaluar y contrastar realidades.

Para conocer con más detalle un proceso de nivel 0, se pueden realizar visitas complementarias a fin de observar el desarrollo del proceso en estudio y su contexto desde su inicio hasta su finalización.

Para emplear la Observación Directa como instrumento para recopilar datos hay que tomar en cuenta algunas consideraciones:

- Se debe planificar qué actividad del proceso se observará, el objetivo (para qué se va a observar) y el tiempo en que se realizará, a fin de que la información obtenida sea válida y confiable.
- Es importante diferenciar las condiciones significativas de la situación y las que no tienen importancia.
- Asimismo se debe determinar la forma con que se van a registrar los datos observados, para lo cual se puede utilizar alguno de los siguientes instrumentos:
 - Diarios, son cuadernos en el que se van haciendo anotaciones que se consideran de interés tales como: competencias, conductas, interpretaciones, impresiones propias y explicaciones.
 - Lista de control, consiste en un listado de competencias y conductas que se han de observar. Para señalar esto se hace un aspa, un sí o un no.



- Se requiere habilidad para establecer las condiciones de manera tal que los hechos observables se realicen en la forma más natural posible y sin influencia del investigador u otros factores de intervención.

Con la información recogida de la observación directa, se puede confeccionar un cuadro resumen que recopile en síntesis lo siguiente:

Pregunta	Respuesta
¿Quién?	Se refiere a la(s) unidad(es) y/o puestos de trabajo que intervienen en el proceso.
¿Qué?	Se menciona que producto se genera.
¿Cómo?	Hace referencia a la forma de realizar el proceso (métodos y técnicas aplicadas).
¿Dónde?	Se refiere a la ubicación física del lugar donde el personal realiza el proceso.
¿Por qué?	Se refiere a la justificación breve del proceso.





ANEXO XVIII

Listado de preguntas para entrevistas

Datos generales acerca de la unidad de organización
1. ¿Cuáles son los procesos existentes?
2. ¿Cómo se comunica con otras unidades de organización?
3. ¿Qué procedimientos están previamente establecidos para su desarrollo?
Datos generales del proceso
4. ¿Cuál es el objetivo del proceso?
5. ¿Cuál es el alcance del proceso? (actividad inicial y actividad final)
6. ¿Qué sub procesos se realizan en este proceso?
Proveedor e insumos
7. ¿Quiénes proveen el insumo para el inicio del proceso?
8. ¿Quiénes son los proveedores? (Distinguir si son internos o externos)
9. ¿Qué ingresa como insumo? (documento, alarma, aviso, correo electrónico, llamada telefónica o requerimiento específico del producto)
Desarrollo del proceso
10. ¿Cómo se desarrolla el proceso?
11. ¿Cuál es la secuencia de las actividades que se desarrollan?
12. ¿Quiénes intervienen en el desarrollo del proceso?
Producto
13. ¿Cuáles son los productos del proceso?
14. ¿Cómo termina el proceso? (con qué actividad, persona, documento, etc.)
Usuario (destinatario del producto)
15. ¿A quiénes está dirigido el producto del proceso?
16. ¿Los usuarios son internos o externos a la PNP?
Recursos
17. ¿Qué tipo de recursos utiliza el proceso? (humanos, instalaciones, sistemas informáticos, equipos)
18. ¿Qué recursos utiliza para el manejo de la información del proceso? (sistemas informáticos, plantillas de cálculo, base de datos, etc.)





Marco Normativo

19. ¿Qué normas están relacionadas al proceso?

20. ¿Qué manuales, guías, procedimientos, instructivos está relacionadas con el proceso?

Indicadores

21. ¿El proceso tiene indicadores?

22. ¿Cuáles son los límites impuestos por tiempo y cantidad de trabajo por actividad y/o proceso?

23. ¿Cómo mide la eficiencia y eficacia con la que se llevan a cabo cada una de las actividades y/o procesos que realiza?

Preguntas adicionales

24. ¿Cuáles son la cosas que encuentran más difíciles en el proceso actual y que cosa piensan que puede ser cambiada para mejor?

25. ¿Existe algún requerimiento que se necesita implementar?

26. ¿Qué recomienda que se debe mejorar en el proceso?



ANEXO XIX

Indicaciones para la construcción de indicadores

Para construir indicadores se debe tener en cuenta los siguientes conceptos claves¹:

1. Objetivo

En el ámbito organizacional un objetivo es un propósito declarado sobre el cual deben enfocarse prioritariamente los procesos, las personas y los recursos disponibles.



Un propósito declarado es algo que es importante y que requiere una atención especial.

Los objetivos, de alguna manera, nos indican siempre lo que es considerado prioritarios

Para que un objetivo sea válido debe ser congruente con la misión y la visión o cualquier otra política de nivel superior.

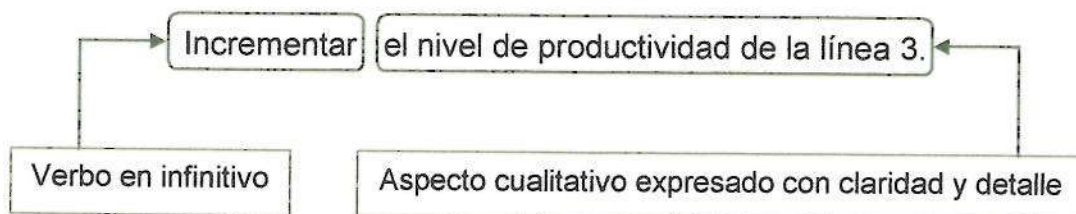
1.1. ¿Cómo definir un objetivo?

La redacción de objetivos tiene dos reglas básicas:

- Debe ser redactado comenzando con un verbo en infinitivo, lo que da la idea de acción y dirección.
- Debe expresar con claridad y detalle el aspecto "cualitativo" al que se hace referencia.

Como se puede apreciar, en estas dos reglas no se incorpora aspecto cuantitativo alguno.

Por ejemplo:



En la siguiente tabla se muestra algunos ejemplos que pueden servir de guía para la elección de verbos al elaborar objetivos.

¹ Villagra Villanueva, José Antonio (2015). Indicadores de Gestión, un enfoque práctico. México: Cengage Learning Editores S.A.

Tabla 1. Calidad de los verbos en la definición de objetivos

Calidad de los verbos	Ejemplos de verbos
Baja	Apoyar, sugerir, consultar, aconsejar, compartir, interactuar, direccionar, evaluar, revisar, monitorear, coordinar, integrar, alentar, promover, recomendar y otros similares.
Alta	Asegurar, autorizar, aprobar, implementar, desarrollar, actuar, dirigir, liderar, conseguir, llevar a cabo, ejecutar, lograr, incrementar, reducir, establecer y otros similares.

En la Tabla 2 se muestran algunos ejemplos de objetivos.

Objetivo
Reducir los tiempos de aprobación de créditos
Incrementar las colocaciones en el segmento "A"
Mejorar la satisfacción laboral en la empresa

2. Indicador

Es una escala numérica que sirve para medir o cuantificar el resultado respecto al cumplimiento de un objetivo o propósito específico.

Un indicador puede ser representado por distintas escalas, por ejemplo, expresadas en números enteros o como porcentajes.

2.1. ¿Cómo definir un indicador?

Algunas consideraciones básicas para definir indicadores son:

- Lo más importante es precisar el objetivo que está detrás del indicador, por esta razón es recomendable sólo pasar a la definición del indicador cuando se esté completamente seguro del objetivo o propósito que se busca medir o cuantificar.
- Si no hay claridad en la definición del indicador es porque el objetivo no es claro. En ese caso, volver al objetivo, esclarecer o redefinir, y sólo entonces, ir hacia la definición del indicador.
- El indicador es siempre una escala numérica, debe ser expresado en distintas magnitudes, en una escala que va de menos a más. Un indicador no es una acción, tampoco el nombre de la medición, ni el instrumento utilizado para encontrar el dato de la medición, el indicador es siempre una escala numérica.
- El indicador debe ser confiable, ello quiere decir que los datos producidos son correctos, por lo que generan confianza para la toma de decisiones.

- Cuidar que el indicador sea directo (que mida realmente el objetivo que pretende representar). Además debe ser económico y fácil de medir.

A continuación podemos apreciar una relación de indicadores correctamente contruidos a partir de los objetivos anteriormente mostrados como ejemplo.

Tabla N°3. Ejemplos de objetivos e indicadores

Objetivo	Indicador
Reducir los tiempos de aprobación de los créditos	Porcentaje de créditos solicitados que fueron aprobados en el plazo establecido.
Incrementar las colocaciones en el segmento "A"	Monto mensual en soles colocados (créditos) en el segmento "A".
Mejorar la satisfacción laboral en la empresa	Porcentaje de personas que responden «satisfecho» y «muy satisfecho» con la empresa (<i>top two box</i> sobre 5 valores) frente a la pregunta ¿en qué medida te encuentras satisfecho con la empresa?

3. Meta

Es el valor numérico deseado en la escala de un indicador.

En la mayoría de las la situaciones la meta es un punto en la escala del indicador; sin embargo, en otras situaciones, la meta puede comprender uno o más rangos dentro de la escala del indicador.

3.1. ¿Cómo definir una meta?

Para una correcta definición de meta podríamos tomar en cuenta lo siguiente:

- Una meta debe ser desafiante pero alcanzable.
- Deben comprender solamente el valor numérico, y cuando mucho, la unidad de la escala.
- Toda meta debe ir siempre acompañada de una fecha de cumplimiento.
- Pueden tener diferentes horizontes de tiempo para su realización, entre los que podemos mencionar: mensual, bimensual, trimestral, semestral, anual, quinquenal, etc.
- Se definen utilizando criterios de comparación, los cuales pueden estar referidos a:
 - Desempeño pasado propio.
 - Desempeño de los competidores.

- Desempeño de organizaciones consideradas «clase mundial».

Veamos ahora los siguientes ejemplos de metas correctamente construidas a partir de los objetivos e indicadores anteriormente mostrados:

Tabla N° 4. Ejemplos de objetivos, indicadores y metas

Objetivo	Indicador	Meta
Reducir los tiempos de aprobación de los créditos	Porcentaje de créditos solicitados que fueron aprobados en el plazo establecido.	95%
Incrementar las colocaciones en el segmento "A"	Monto mensual en soles colocados (créditos) en el segmento "A".	S/. 150'000,000
Mejorar la satisfacción laboral en la empresa	Porcentaje de personas que responden «satisfecho» y «muy satisfecho» con la empresa (<i>top two box</i> sobre 5 valores) frente a la pregunta ¿en qué medida te encuentras satisfecho con la empresa?	80 a 85%



ANEXO XX

Notación BPMN¹

Para modelar los procesos y procedimientos de la Policía Nacional del Perú, se empleará la notación del modelado de procesos de negocio (*Business Process Modeling Notation – BPMN*).

1. Eventos de inicio: Indica el primer paso de un proceso.

ELEMENTO	NOTACIÓN	DESCRIPCIÓN
Evento de Inicio Simple		Indica dónde se inicia un proceso. No tiene algún comportamiento particular.
Evento de Inicio de Mensaje		Se utiliza cuando el inicio de un proceso se da al recibir un mensaje de un participante externo, que puede ser un correo electrónico, un servicio web o cualquier conector disponible en la plataforma.
Evento de Inicio de Temporización		Representa un inicio automático por un patrón cíclico temporal: diarios, mensual, anual, etc.
Evento de Inicio Condicional		Se activa cuando una condición se vuelve verdadera. Se puede utilizar, por ejemplo, para generar una instancia de proceso cuando se inserta un nuevo registro en un registro personalizado.
Evento de Inicio de Señal		El inicio de un proceso se da por la llegada de una señal que ha sido emitida por otro proceso.
Evento de Inicio Paralelo Múltiple		Indica que se requieren múltiples disparadores para iniciar el proceso. Todos los disparadores deben ser lanzados para iniciarlo.
Evento de Inicio Múltiple		Significa que hay múltiples formas de iniciar el proceso. Sólo se requiere una de ellas.

¹ Adaptado de la información contenida en las siguientes páginas web:

<https://www.lucidchart.com/pages/es/tipos-de-actividades-bpmn>

<https://kb.heflo.com/es/base-conocimiento/eventos-bpmn/>

<https://www.lucidchart.com/pages/es/simbolos-bpmn>

<https://bpmn-bayard.blogspot.com/2012/02/812-evento.html>

http://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?propiedades_del_evento_de_inic.htm

2. **Eventos intermedios:** Representa cualquier evento que ocurre entre un evento de inicio y uno de finalización.

ELEMENTO	NOTACIÓN	DESCRIPCIÓN
Evento Intermedio Simple		Indica que algo sucede en algún lugar entre el inicio y el final de un proceso.
Evento de Mensaje		Indica que un mensaje puede ser enviado o recibido.
		El evento que lanza un mensaje se identifica con una figura sombreada. El evento que capta un mensaje se identifica con una figura sin relleno.
Evento de Temporización		Indica un retraso dentro del proceso. Este tipo de evento puede ser utilizado dentro de un flujo secuencial para indicar un tiempo de espera entre actividades.
Evento Condicional		Este evento se activa cuando una condición se cumple.
Evento de Enlace		Este evento se utiliza para conectar dos secciones del proceso. Los eventos de enlace pueden ser utilizados para crear ciclos o evitar líneas de secuencia de flujo largas.
		
Evento de Señal		Si en un proceso hay dos enlaces (uno que lanza y otro que recibe) el modelador entenderá que están unidos. Si hay dos que lanzan y uno que recibe, el modelador entenderá que los que lanzan están unidos al que recibe. Si hay varios que lanzan y que reciben, los nombres de las "parejas" deben ser iguales para que el modelador sepa cuál corresponde a cual.
		Estos eventos se utilizan para enviar o recibir señales dentro o a lo largo del proceso. Una señal es similar a una bengala que se dispara al cielo para cualquiera que pueda estar interesado en ella y reaccionar.
Evento Múltiple		El evento que lanza una señal se identifica con un triángulo sombreado.
		El evento que recibe una señal se identifica con un triángulo sin relleno.
Evento Múltiple		Significa que hay múltiples disparadores asignados al evento.



Cuando se utiliza para captar el disparador, sólo uno de los disparadores asignados es requerido y el marcador del evento se mostrará vacío.

Cuando se utiliza para lanzar el disparador, todos los disparadores asignados se lanzarán y el marcador del evento se mostrará sombreado.

Evento Paralelo
Múltiple



Significa que hay múltiples disparadores asignados al evento. A diferencia del evento intermedio múltiple, todos los disparadores asignados son requeridos para activar el evento.



3. Eventos de finalización: Indica el último paso en un proceso.



ELEMENTO	NOTACIÓN	DESCRIPCIÓN
Finalización simple		Indica que el flujo finaliza.
Finalización de Mensaje		Indica que un mensaje se envía una vez finalizado el flujo.
Finalización de Error		Indica que se debe generar un error. Todas las secuencias activas del proceso son finalizadas. El error será recibido por un evento intermedio de captura de error.
Finalización de Cancelación		Indica que se activó la cancelación de un proceso.
Finalización de Señal		Indica que una señal es enviada una vez finalizado el flujo
Finalización de Múltiple		Significa que hay múltiples consecuencias de finalizar el flujo. Todas ellas ocurrirán.
Finalización Terminal		Finaliza el proceso y todas sus actividades de forma inmediata.

4. Actividades: Representa una actividad o tarea particular llevada a cabo por una persona o sistema.

ELEMENTO	NOTACIÓN	DESCRIPCIÓN
Tarea		Es una actividad simple que se utiliza cuando el trabajo realizado dentro del proceso no está definido en un nivel más detallado.

Tarea de Usuario



Indica que la tarea está siendo realizada por una persona y que no se puede desglosar fácilmente en tareas más simples.

Tarea de Servicio



Es cualquier tarea que usa una aplicación automatizada o servicio web para completar dicha tarea.

Tarea de Recepción



Indica que el proceso depende de un mensaje entrante de un tercero. Tras la recepción de un mensaje, la tarea se habrá realizado.

Tarea de Envío



Envía un mensaje a otro proceso o carril. La tarea se completa una vez que se envía el mensaje.

Tarea de Script



Es una tarea que se ejecuta por un motor de procesos de negocio. El usuario define un script en un lenguaje que el motor pueda interpretar.

Tarea Manual



Se usa siempre que una actividad se deba ejecutar manualmente. Se puede ejecutar sin ninguna aplicación o ayuda externas (p.ej., cargar un camión con producto).

Tarea de Regla de Negocio



Ofrece un mecanismo para que el proceso provea una entrada a un motor de reglas de Negocio y obtenga una salida de los cálculos que realice el mismo.

5. Subprocesos: Representa un conjunto de actividades incluidas dentro de un proceso.

ELEMENTO	NOTACIÓN	DESCRIPCIÓN
Sub-proceso		Es una actividad compuesta cuyo detalle se define como un flujo de otras actividades.
Sub-proceso Reusable		Identifica un punto en el flujo donde se invoca un proceso pre-definido. Los procesos reusables se conocen como Actividades de Llamada en BPMN.
Sub-proceso Múltiples Instancias		Este subproceso se puede ejecutar de forma simultánea a otros subprocesos idénticos. Se le trata de forma similar a una tarea de instancias múltiples cuando está en vista contraída.

Ciclo Estándar



Los sub-procesos pueden repetirse secuencialmente comportándose como un ciclo. Esta característica define un comportamiento de ciclo basado en una condición booleana. La actividad se ejecutará siempre y cuando la condición booleana sea verdadera.

6. Compuertas: Son símbolos que separan y recombina flujos en un diagrama BPMN.



ELEMENTO	NOTACIÓN	DESCRIPCIÓN
Compuerta Exclusiva		De divergencia: Se utiliza cuando en un punto del flujo se escoge un camino de varios disponibles, basado en los datos del proceso.
Compuerta Basada en Eventos		De convergencia: Se utiliza para confluir caminos excluyentes. Se utiliza cuando en un punto del flujo se escoge un camino de varios disponibles. La selección del camino se basa en eventos, los caminos restantes se deshabilitan.
Compuerta Exclusiva Basada en Eventos		Permite la creación de instancias de procesos. Si uno de los eventos subsecuentes ocurre, se crea una nueva instancia de proceso.
Compuerta Paralela Basada en Eventos		Permite la creación de creación de instancias de procesos. Si todos los eventos subsecuentes ocurren, se crea una nueva instancia de proceso.
Compuerta Paralela		De divergencia: Se utiliza para crear caminos alternativos sin evaluar condición alguna. De convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos. Las compuertas esperan todos los flujos que ocurren en ellas antes de continuar.
Compuerta Compleja		De divergencia: Se utiliza para controlar puntos de decisión complejos en los procesos. Crea caminos alternativos dentro del proceso utilizando expresiones. De convergencia: Permite continuar al siguiente punto del proceso cuando una condición de negocio se cumple.

Compuerta
Inclusiva



De divergencia: Se utiliza cuando en un punto del flujo se activan uno o más caminos de varios disponibles, basado en los datos del proceso.

De convergencia: El flujo continúa cuando todos los caminos activos hayan confluído.

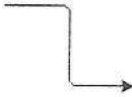
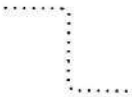
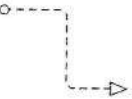
7. **Datos:** Representan los datos ubicados en el proceso, los datos resultantes del proceso, los datos que deben recopilarse o los datos que deben almacenarse.

ELEMENTO	NOTACIÓN	DESCRIPCIÓN
Objeto de Datos		Provee información acerca de cómo los documentos, datos y otros objetos se utilizan y actualizan durante el proceso.
Almacenamiento de Datos		Provee un mecanismo para que las actividades recuperen o actualicen información almacenada que persistirá más allá del scope (alcance) del proceso.

8. **Swimlanes (canales):** Son un mecanismo empleado para organizar actividades en categorías separadas visualmente, con el fin de ilustrar diferentes capacidades funcionales o responsabilidades.

ELEMENTO	NOTACIÓN	DESCRIPCIÓN
Pool		Un pool es un contenedor de procesos simples (contiene flujos de secuencia dentro de las actividades). Un proceso está completamente contenido dentro de un pool. Siempre existe por lo menos un pool.
Lane		Es una subdivisión del Pool y representa los diferentes participantes al interior de un proceso.
Fase		Es una sub-partición dentro del proceso. Puede indicar diferentes etapas durante el mismo.

9. **Conectores:** Conectan los objetos de flujo de un proceso, y definen el orden de ejecución de las actividades.

ELEMENTO	NOTACIÓN	DESCRIPCIÓN
Flujo de Secuencia		Representa el control del flujo y la secuencia de las actividades, compuertas y eventos.
Asociación		Se utiliza para asociar información y artefactos con objetos de flujo. También se utiliza para mostrar las tareas que compensan una actividad.
Flujo de Mensaje		Se utiliza para mostrar el flujo de mensajes entre dos entradas que están preparadas para enviarlos y recibirlos.

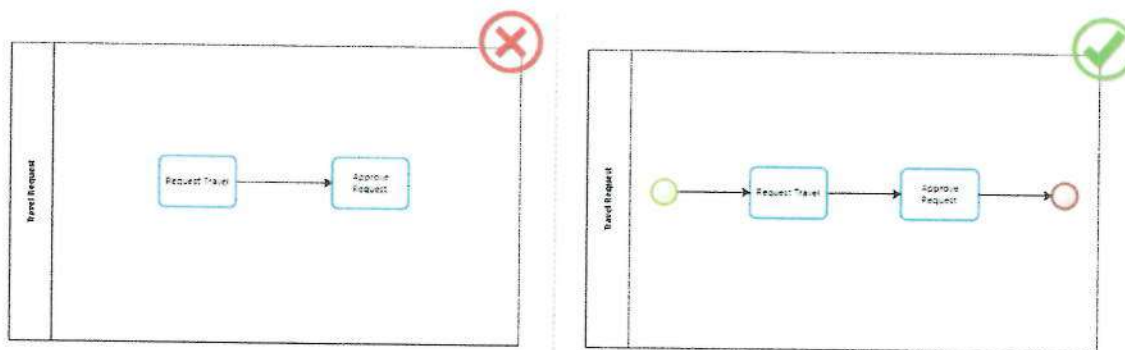
10. Artefactos

ELEMENTO	NOTACIÓN	DESCRIPCIÓN
Grupo		Se utilizan para agrupar un conjunto de actividades, ya sea para efectos de documentación o análisis.
Anotación		Son cuadros de texto utilizados para proveer información adicional sobre el proceso.
Imagen		Permite la inserción de imágenes almacenadas en su computadora al diagrama.
Encabezado		Muestra las propiedades del diagrama (autor, versión, descripción) y se actualiza igualmente de manera automática con la información contenida allí. Para editar su información, basta con editar las propiedades del diagrama.
Texto Formato con		Este artefacto permite la inserción de un área de texto enriquecido al diagrama, para proveer información adicional.
Artefactos Personalizados		Ayuda a definir y utilizar sus propios artefactos. Los artefactos proveen la capacidad de mostrar información adicional acerca del proceso, que no está directamente relacionado al flujo.

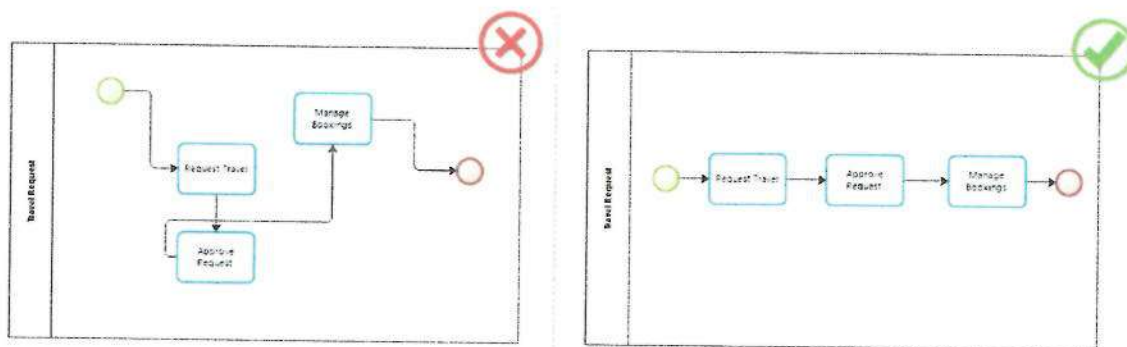
ANEXO XXI

Reglas para la diagramación de procedimientos¹

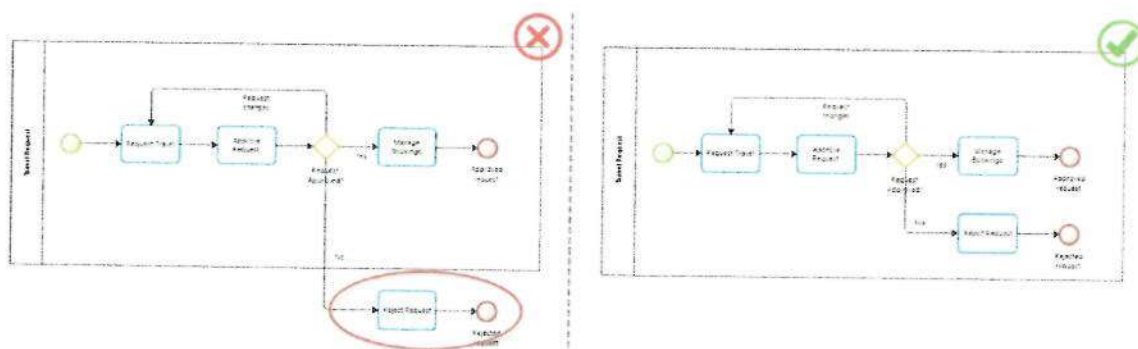
1. Definir un comienzo y un inicio claro. El proceso o subproceso comienza con un solo evento de inicio y puede tener uno o más caminos al final, para lo cual se emplearán diversos eventos finales.



2. Siga una dirección consistente del flujo

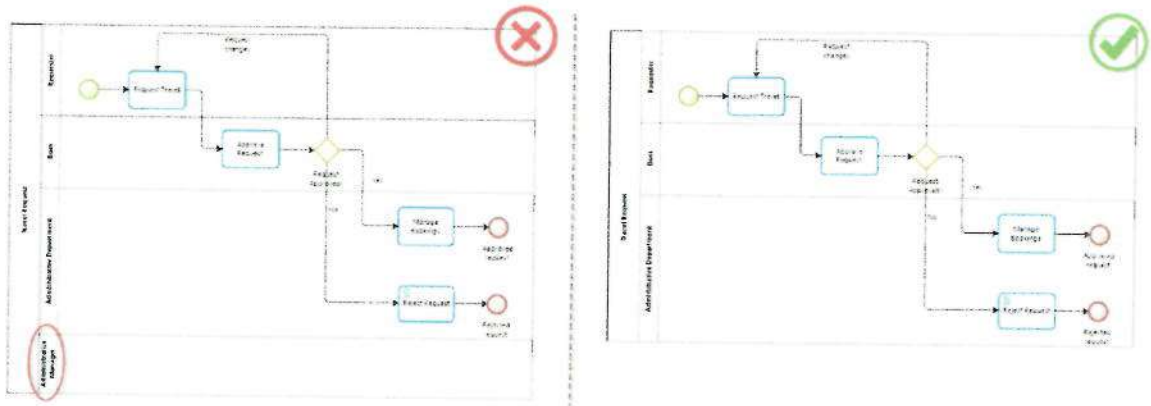


3. Diagrame los procesos completamente dentro de un Pool.

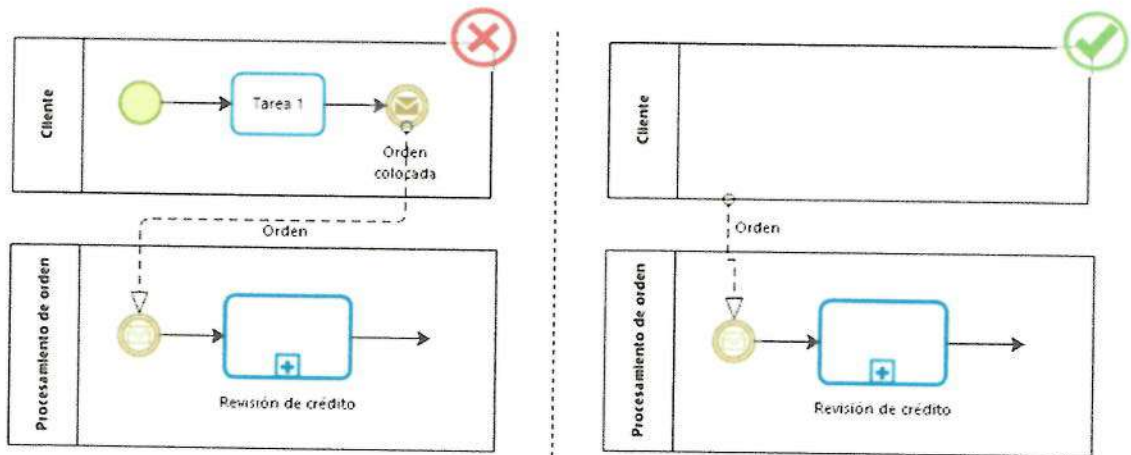


¹ Adaptado de la información presentada en la página web http://help.bizagi.com/bpm-uite/es/index.html?what_to_avoid_when_process_model.htm, sobre "Mejores prácticas en modelamiento de procesos".

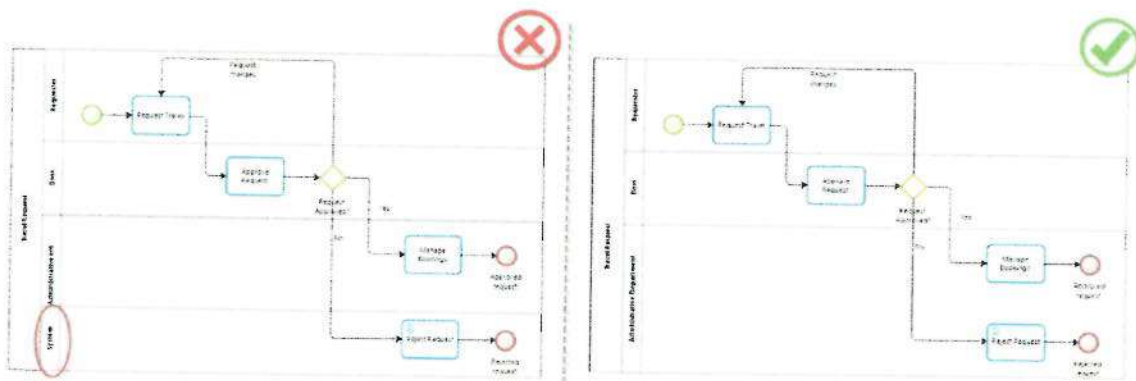
4. Cree un Lane sólo si se ejecuta al menos una tarea o un evento intermedio en el.



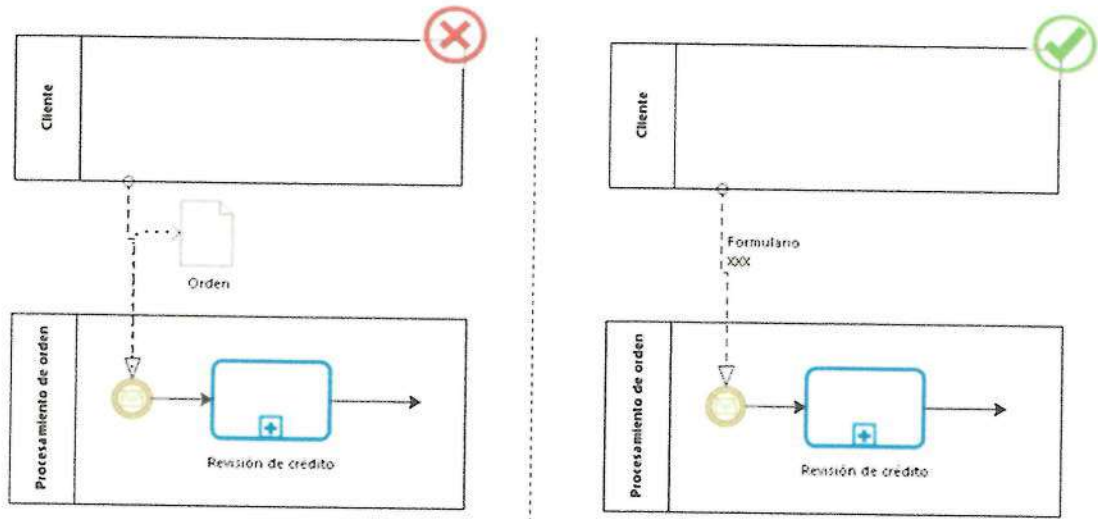
5. Representar los participantes externos con Pool independiente



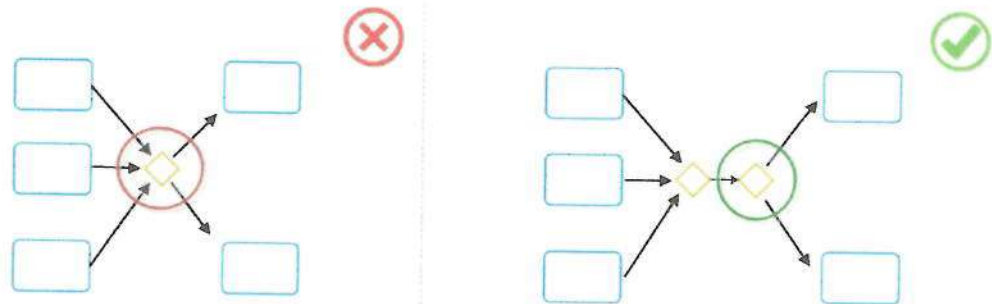
6. No crear Lanes para representar un área o una entidad que lleva a cabo una tarea automática o una compuerta. Un sistema informático puede ser considerado como Lane cuando el 100% de las actividades contenidas son realizadas en forma automatizada.



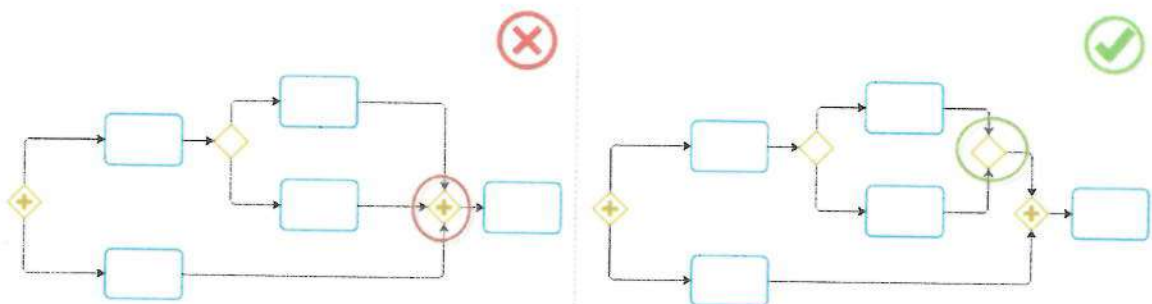
7. Etiquetar los flujos de mensaje con el nombre del mensaje.



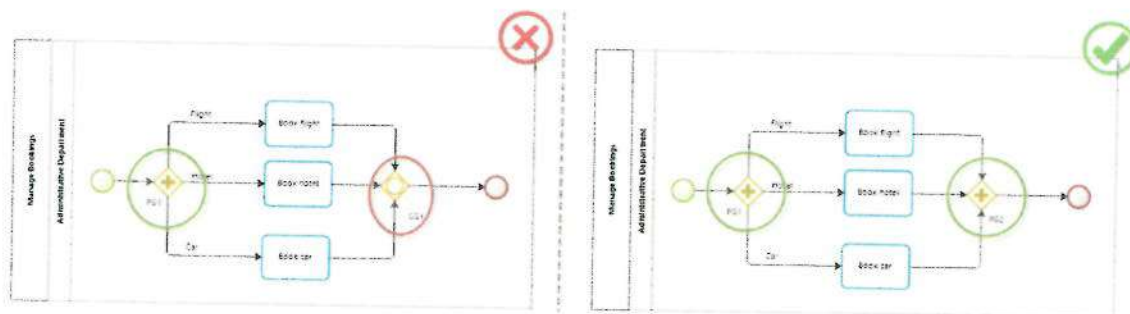
8. No use compuertas para juntar y separar al mismo tiempo.



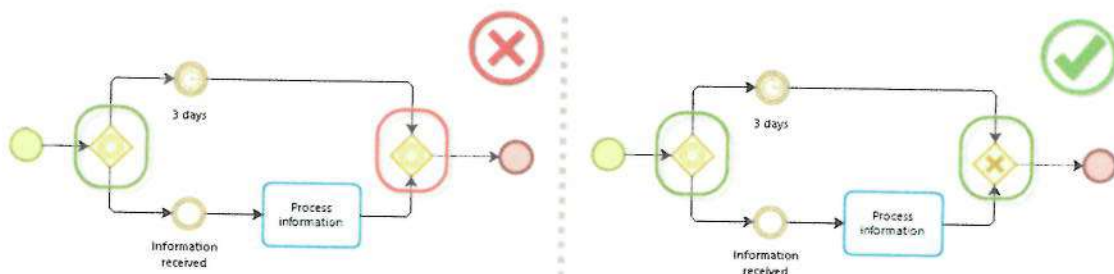
9. Las divisiones deben unirse de manera equivalente



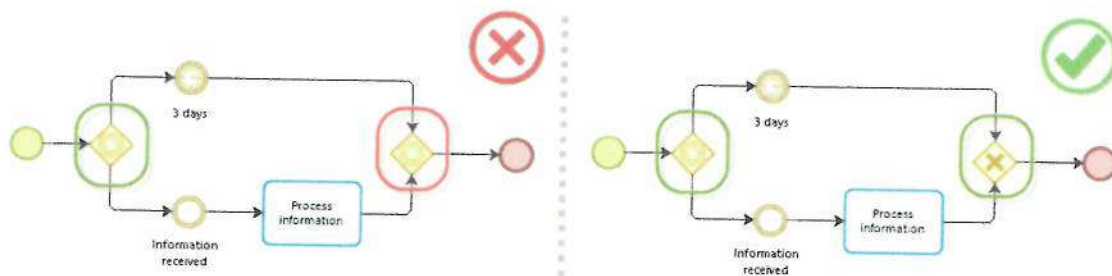
10. Siempre use el mismo tipo de compuerta para juntar los flujos que fue usado para dividirlos.



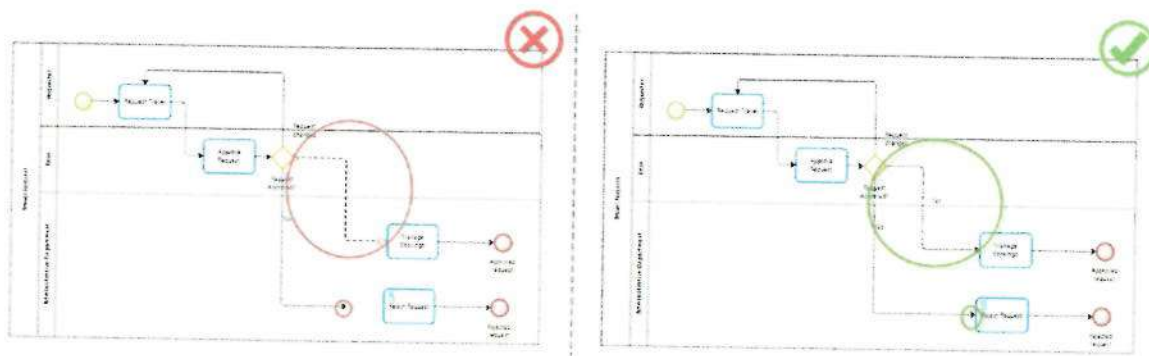
11. Cuando utilice Compuertas basadas en eventos, no utilice una Compuerta basada en eventos para juntar los flujos que fueron divididos.



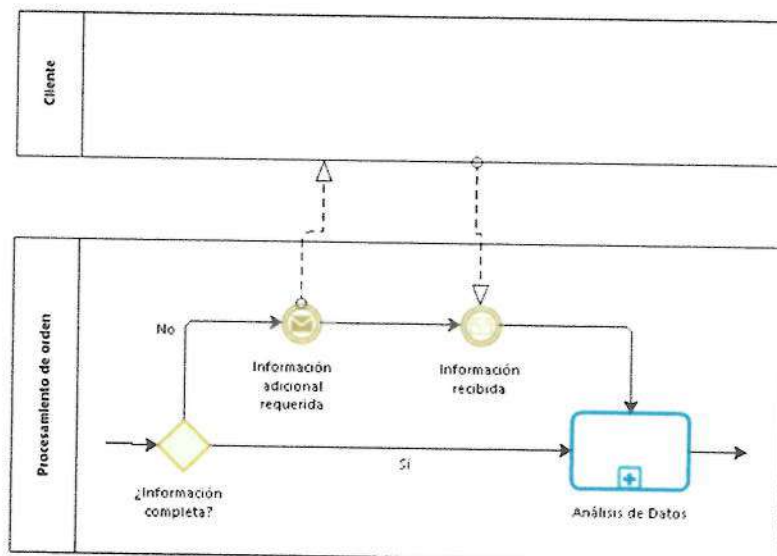
12. Use sólo eventos y/o tareas después de una compuerta basada en eventos.



13. Use flujos de secuencia para conectar las actividades, eventos y compuertas. Nunca use el flujo de mensajes para conectar las actividades del mismo Pool o deje formas sin conectar.



14. La información enviada o recibida durante el proceso por alguna parte interesada es diagramada a través de los eventos intermedios.



ANEXO XXII

Lluvia de Ideas¹

Objetivo del anexo: Brindar una guía metodológica para la aplicación de la herramienta denominada lluvia de ideas.

¿Qué es?

Es una técnica que permite aprovechar el pensamiento creativo de un equipo para identificar posibles soluciones de problemas y potenciales oportunidades de mejoramiento de la calidad.

¿Cuándo se usa?

- Cuando exista la necesidad de liberar la creatividad de los equipos.
- Cuando se desee generar un número extenso de ideas.
- Cuando se desee involucrar a todos los miembros de un proceso.

¿Cómo se elabora?

1. Fase de generación

- Nombrar al facilitador del grupo.
- El facilitador explica concretamente el tema a tratar.
- El facilitador concede la palabra a cada uno de los miembros por turno hasta agotar las ideas.
- Las ideas se deben escribir en un lugar visible por todos.
- Las ideas propuestas pueden servir como base a otras ideas.
- En esta etapa, las ideas no deben ser criticadas.

En esta fase se las ideas pueden recogerse de diversas formas, por ejemplo escribiéndose en un formato preestablecido o realizándose de manera silenciosa por un espacio de tiempo previamente definido.

2. Fase de aclaración

- Proceder a la aclaración de cada una de las ideas.
- Se puede criticar o apoyar, cuestionar las ideas, no a las personas.
- Se puede unir dos ideas si son similares.

3. Fase de votación

- Se procede en función a su importancia o incidencia en el problema.
- Se puede emplear sistema de ponderación para calificar las ideas.
- Debe ser secreta para evitar influencias hacia determinadas ideas.
- Si el número de ideas es grande, reducir a la mitad.

¹ De acuerdo al Anexo 8 de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP Norma Técnica "Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública".



4. Fase de ordenamiento

- Listar las ideas "mayor a menor", según nivel de importancia, resolviendo una por una.
- Agrupar o categorizar las ideas para sintetizar la idea central.
- Revisar la lista (rehacer según orden de importancia).

Consideraciones a tomar en cuenta

- El facilitador ayuda, posibilita el compromiso y la fluidez.
- Todos son iguales, igual valoración.
- Todos entienden el tema a tratar.
- Se alienta la generación de ideas (aliente la extravagancia).
- No personas extrañas.
- Fijar un límite de tiempo (10 a 30 minutos).



ANEXO XXIII

Diagrama de Pareto¹

Objetivo del anexo: Brindar una guía metodológica para la aplicación de diagramas de Pareto.

¿Qué es?

Es una comparación a través de gráficos de barras verticales que ayuda a determinar qué problemas resolver y en qué orden. Afirma que en todo grupo de problemas que contribuye a un mismo efecto, unos pocos son responsables de la mayor parte de dicho efecto. Así permite decidir sobre qué problema debemos concentrarnos nuestros esfuerzos y priorizar su solución o soluciónes.

¿Cómo se elabora?

- Cuando se requiere identificar la causa raíz del problema; así identificar el orden y prioridad de una solución o soluciones.
- Cuando se busca analizar las causas de los problemas identificados.

¿Cómo se elabora?

1. Identificar la oportunidad de mejora de la cual se va a investigar (costos, tiempo, número de errores o defectos, porcentaje de clientes, etc.). A partir de ello, identifique cuáles son los problemas que contribuyen a ello (tipos de fallos o errores, pasos de un proceso, tipos de problemas, productos, servicios, etc.).

- Oportunidad de mejora identificada: tipos de defectos en barras de metal
- Problemas identificados

- Demoras en la atención para realizar el trámite
- Dificultad para acceder a la información sobre el trámite
- Baja calidad de las instalaciones
- Incumplimiento de los plazos establecidos para la realización del trámite
- Fallas en el portal de la web para realizar trámites en línea
- Calidad de atención del orientador
- Otros

2. Diseñar una tabla de conteo de datos y calcule los conteos.

¹ De acuerdo al Anexo 9 de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP Norma Técnica "Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública".



Tipo de error (elemento)	Total
Demoras en la atención para realizar el trámite	10
Dificultad para acceder a la información sobre el trámite	42
Baja calidad de las instalaciones	6
Incumplimiento de los plazos establecidos para la realización del trámite	104
Fallas en el portal de la web para realizar trámites en línea	4
Calidad de atención del orientador	20
Otros	14

3. Elaborar una tabla de datos para el diagrama de Pareto con la lista de ítems, los totales individuales, los totales acumulados, la composición porcentual y los porcentajes acumulados.

Problemas identificados	Total	Total acumulado	Composición porcentual	Porcentaje acumulado
Demoras en la atención para realizar el trámite	10	10	5%	5%
Dificultad para acceder a la información sobre el trámite	42	52	21%	26%
Baja calidad de las instalaciones	6	58	3%	29%
Incumplimiento de los plazos establecidos para la realización del trámite	104	162	52%	81%
Fallas en el portal de la web para realizar trámites en línea	4	166	2%	83%
Calidad de atención del orientador	20	186	10%	93%
Otros	14	200	7%	100%





4. Organice los ítems por orden de cantidad y llene la tabla de datos.

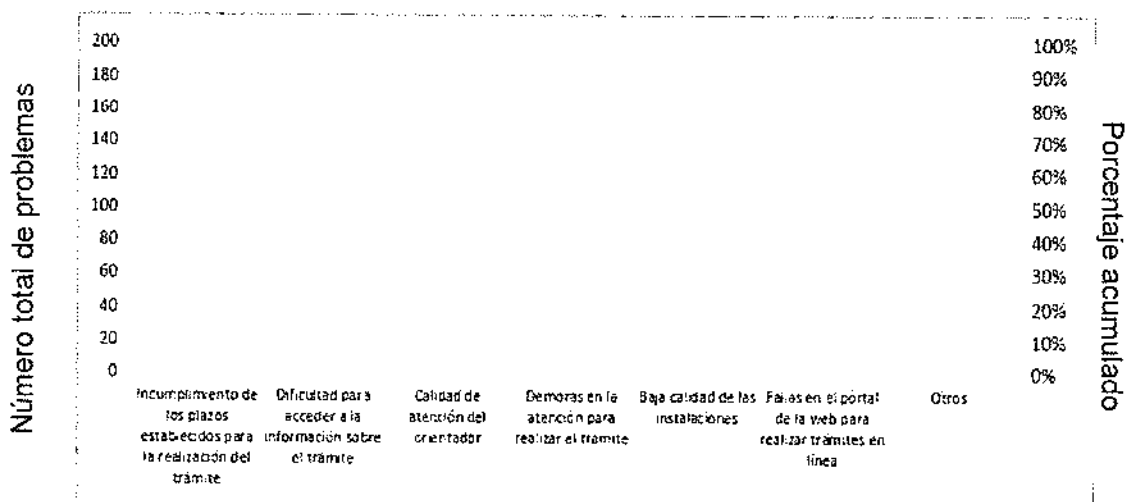
Problemas identificados	Total	Total acumulado	Composición porcentual	Porcentaje acumulado
Incumplimiento de los plazos establecidos para la realización del trámite	104	104	52%	52%
Dificultad para acceder a la información sobre el trámite	42	146	21%	73%
Calidad de atención del orientador	20	166	10%	83%
Otros	14	176	5%	88%
Demoras en la atención para realizar el trámite	10	182	3%	91%
Baja calidad de las instalaciones	6	186	2%	93%
Fallas en el portal de la web para realizar trámites en línea	4	200	7%	100%

5. Dibuje dos ejes verticales y un eje horizontal:

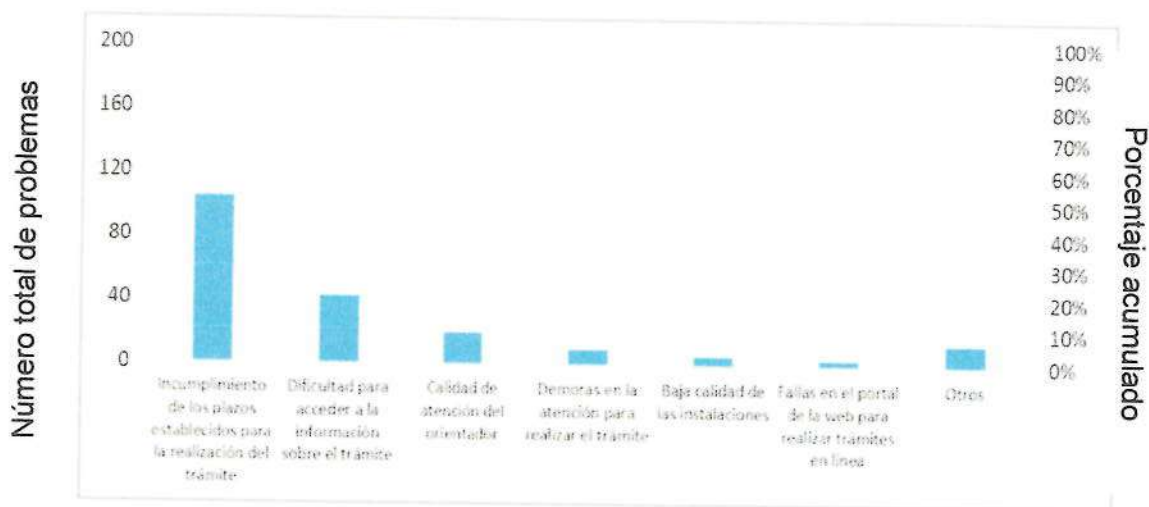
a. Ejes verticales:

- Eje izquierdo: marque este eje desde 0 hasta el total general.
- Eje derecho: marque este eje con una escala de 0% a 100%

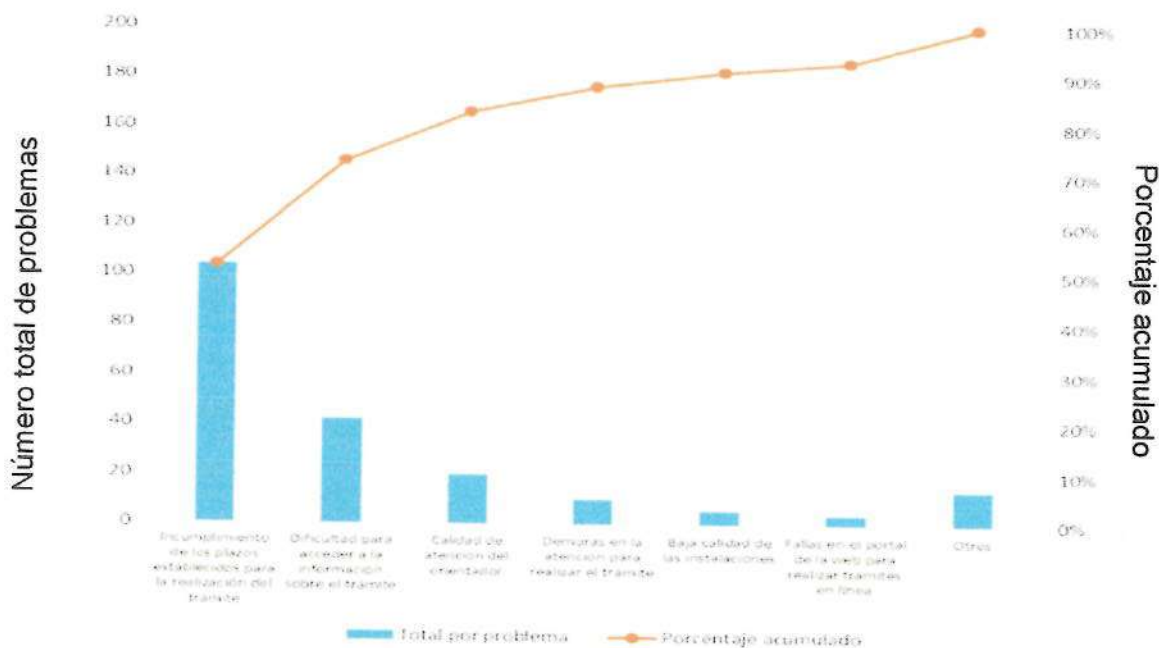
b. Ejes horizontales: Divida este eje en un número de intervalos igual al número de ítems clasificados (tipo de problema identificado)



6. Construya un diagrama de barras (diagrama de Pareto).



7. Dibuje la curva acumulada (curva de Pareto).



Conclusión: El 83% de la insatisfacción del ciudadano está concentrado en las tres primeras quejas identificadas.

8. Escriba en el diagrama cualquier información necesaria.

Consideraciones a tomar en cuenta

- Si es necesario, construir varios diagramas de Pareto, agrupando los problemas en diferentes clases para captar la esencia de un problema.
- No es conveniente que el ítem "otros" represente uno de los porcentajes más altos. Si esto sucede, se ha realizado una clasificación no apropiada. Si un ítem se puede solucionar fácilmente, se debe afrontar rápidamente, aunque no tenga representatividad dentro del diagrama de Pareto.

ANEXO XXIV

Diagrama Causa Efecto¹ (Diagrama de Ishikawa o Diagrama de espina de pescado)

Objetivo del anexo: Brindar una guía metodológica para la aplicación de la herramienta denominada diagrama causa – efecto.

Carácter: Referencial

1. ¿Qué es?



El Diagrama de Causa – Efecto es la representación gráfica de varios elementos (causas) de un fenómeno (efecto). Es una herramienta efectiva para estudiar procesos, situaciones y para desarrollar un plan para recolección de datos.

2. ¿Cuál es el objetivo?



Representar de forma ordenada y completa todas las posibles causas que pueden determinar cierto problema (efecto).

3. ¿Cómo se utiliza?



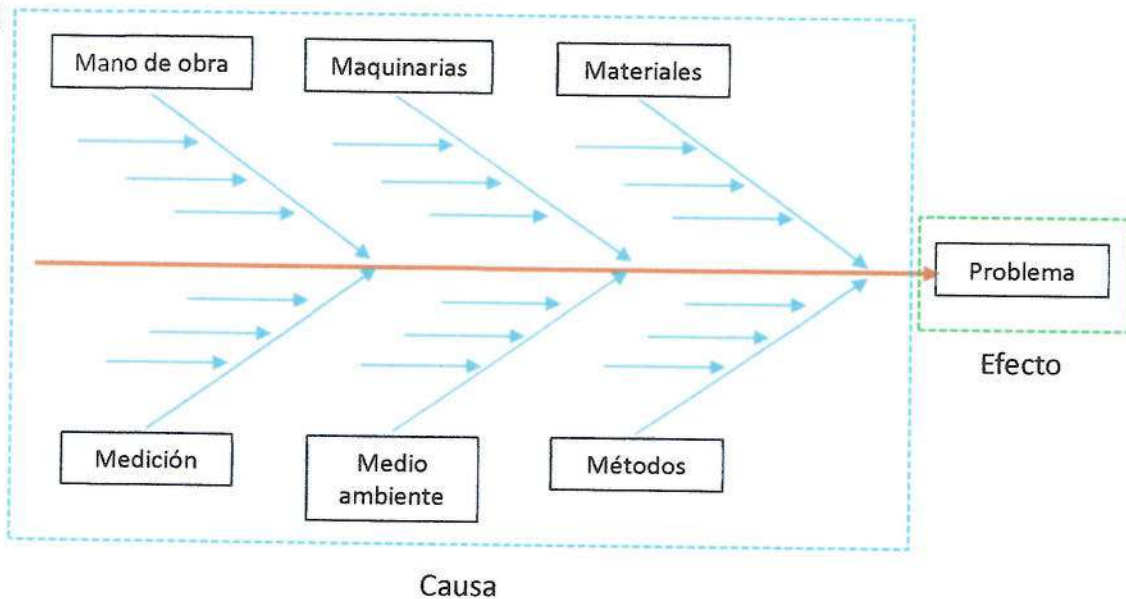
El diagrama causa – efecto se usa cuando se requiere determinar las causas – raíz de un problema, agrupándolas en causas comunes.

4. ¿Cómo se elabora?



La elaboración de un diagrama causa – efecto contempla los siguientes pasos:

Usar la siguiente plantilla:



¹ De acuerdo al Anexo 10 de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP Norma Técnica "Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública".



- 4.1. Conforme un equipo de trabajo para desarrollar la herramienta.
- 4.2. Nombre a un coordinador para que lidere el uso de la herramienta.
- 4.3. Identificar el problema y escribir en el casillero "PROBLEMA" del diagrama. El problema (o "efecto"), es la característica que queremos mejorar o controlar. Se debe describir de manera clara y concisa, para que la "lluvia de ideas" respecto a la causa de dicho problema genere la mayor cantidad de ideas.

- 4.4. Escribir las causas primarias que afectan a dicha característica. Cada una de estas causas representa a uno de los seis factores que afectan a los procesos:

- La mano de obra involucrada en el proceso: el recurso humano que participan en la ejecución del proceso. Ejemplo: Falta de conocimiento del personal en relación a sus funciones, falta de entrenamiento, falta de compromiso en el trabajo, falta de alineamiento entre el perfil del puesto y el del trabajador que lo ocupa, alta rotación del personal.
- Las máquinas del proceso: hardware y software, equipos, instrumentos, entre otros, que son utilizados para ejecutar el proceso. Ejemplos: Incumplimiento de mantenimiento programado de las máquinas o equipos, falta de graduación y/o calibración de equipos, insuficiencia de equipos requeridos para el trabajo de oficina o de campo.
- Los materiales que se usan en el proceso: insumos, información, entre otros, que ingresan al proceso. Ejemplos: Falta de abastecimiento oportuno, incumplimiento de especificaciones por parte de los proveedores, falta de proveedores en el mercado.
- La medición de los procesos: indicadores sobre calidad, oportunidad, cantidad, entre otros que miden el proceso hoy. Ejemplos: Ausencia de data histórica o criterios de evaluación no estandarizados.
- El medio ambiente que rodea al proceso: factores externos, tales como el clima, el gobierno, el entorno, la sociedad, etc. Ejemplos: Altos niveles de temperatura, condiciones ambientales no favorables para el proceso, entre otros.
- Los métodos del proceso: conocimientos, documentos normativos, políticas, manuales, etc. Ejemplo: Falta de claridad y estandarización respecto a los procedimientos y sus responsables, ejecución de operaciones de trabajo realizadas en función a criterios propios del trabajador, falta de estándares de calidad documentados.

El equipo realizará el trabajo con ayuda de la herramienta "Lluvia de ideas" para la generación de posibles causas que originen el problema.

- 4.5. Escriba las causas secundarias que afectan a las primarias sobre una línea (a manera de espina).
- 4.6. Escriba las causas terciarias que afectan a las secundarias.

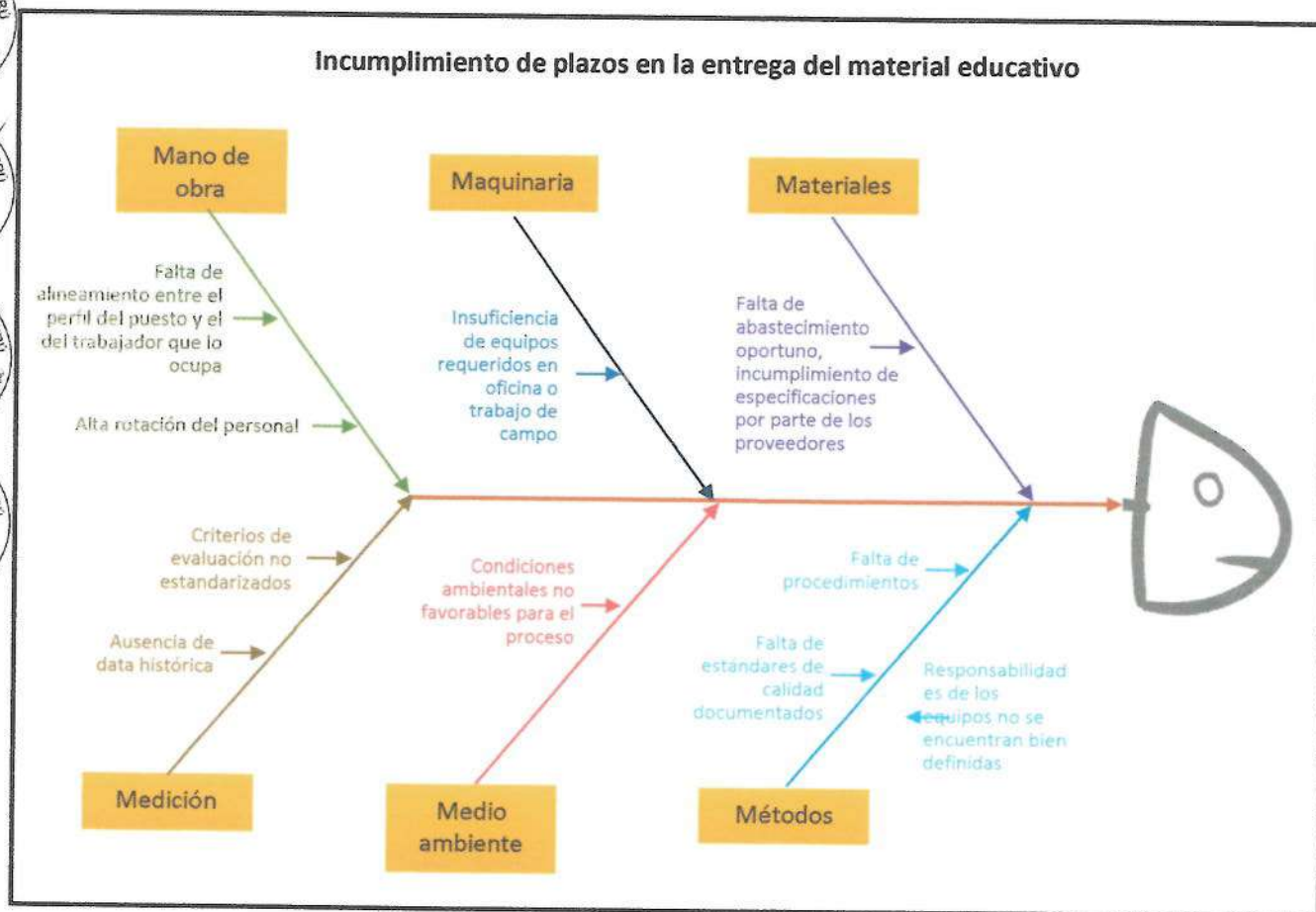


4.7. Repetir si es necesario, para alguna causa, hasta agotar la "lluvia de ideas".

5. Errores que deben evitarse

- Pretender conocer a priori las verdaderas causas del problema, o peor aún, su solución.
- Obtener unas pocas causas.
- No seguir seriamente las fases de verificación de las causas para encontrar la verdadera causa.
- No expresar las ideas tan concretamente como sea posible.
- Debatir y criticar las ideas.
- Reunir las ideas repetidas.
- Ser rígido en la definición de las grandes categorías de causas.

6. Representar gráficamente el Diagrama Causa – Efecto.





ANEXO XXV

Cinco (5) Por Qué¹

Objetivo del anexo: Brindar una guía metodológica para la aplicación de la herramienta denominada "Cinco (5) por qué".

¿Qué es?

Los Cinco Por Qué es una técnica sistemática de preguntas utilizada durante la fase de análisis de problemas para buscar posibles causas principales de un problema. Durante esta fase, los miembros del equipo pueden sentir que tienen suficientes respuestas a sus preguntas. Esto podría resultar en la falla de un equipo en identificar las causas principales más probables del problema debido a que el equipo ha fallado en buscar con suficiente profundidad.

La técnica requiere que el equipo pregunte "Por qué" al menos cinco veces, o trabaje a través de cinco niveles de detalle. Una vez que sea difícil para el equipo responder al "Por qué", la causa más probable habrá sido identificada.

¿Cuándo se usa?

Al intentar identificar las causas principales más probables de un problema.

¿Cómo se elabora?

1. Realizar una sesión de Lluvia de Ideas normalmente utilizando el modelo del Diagrama de Cusa y Efecto.
2. Una vez que las causas probables hayan sido identificadas, empezar preguntar "¿Por qué es así?" o "¿Por qué está pasando esto?".
3. Continuar preguntando Por qué al menos cinco veces. Esto reta al equipo a buscar a fondo y no conformarse con causas ya "probadas y ciertas".
4. Habrá ocasiones en las que se podrá ir más allá de las cinco veces preguntando Por qué para poder obtener las causas principales.
5. Durante este tiempo se debe tener cuidado de **NO** empezar a preguntar "Quién". Se debe recordar que el equipo está interesado en el Proceso y no en las personas involucradas.

¹ Tomado de la página web: <https://es.scribd.com/doc/251725413/cincop>



Consejos para la Construcción/Interpretación:

Esta técnica se utiliza mejor en equipos pequeños (4 a 8 personas). El facilitador deberá conocer la dinámica del equipo y las relaciones entre los miembros del equipo. Durante los Cinco Por Qué, existe la posibilidad de que muchas preguntas de Por Qué, Por Qué, etc., podrían causar molestias entre algunos de los miembros del equipo.

Ejemplo

Monumento de Lincoln



1. Se descubrió que el monumento de Lincoln se estaba deteriorando más rápido que cualquiera de los otros monumentos de Washington D.C., – ¿Por qué?

2. Porque se limpiaba con más frecuencia que los otros monumentos – ¿Por qué?



3. Se limpiaba con más frecuencia porque había más depósitos de pájaros en el monumento de Lincoln que en cualquier otro monumento – ¿Por qué?



4. Había más pájaros alrededor del monumento de Lincoln que en cualquier otro monumento, particularmente la población de gorriones era mucho más numerosa – ¿Por qué?



5. Había más comida preferida por los gorriones en el monumento de Lincoln – específicamente ácaros – ¿Por qué?



6. Descubrieron que la iluminación utilizada en el monumento de Lincoln era diferente a la de los otros monumentos y esta iluminación facilitaba la reproducción de ácaros.

7. Cambiaron la iluminación y solucionaron el problema.