



UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
“Alma Máter del Magisterio Nacional”

RECTORADO

RESOLUCIÓN N° 1227-2021-R-UNE

Chosica, 18 de junio del 2021

VISTO el Oficio N° 095-2021-OPEyP-UNE, del 08 de junio del 2021, de la Dirección de la Oficina de Planeamiento Estratégico y Presupuesto de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

CONSIDERANDO:

Que con Oficio N° 118-2021-UOyP/OPEyP-UNE, del 08 de junio del 2021, la Jefa (e) de la Unidad de Organización y Procesos, conforme a lo coordinado con las áreas pertinentes, remite al Director de la Oficina de Planeamiento Estratégico y Presupuesto el proyecto de la directiva: LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS, a fin de que se efectivice lo pertinente;

Que mediante el documento del visto, el Director de la Oficina de Planeamiento Estratégico y Presupuesto refiere a la Rectora la atención del expediente en mención que ha sido evaluado en su oportunidad; y solicita su aprobación;

Estando a lo acordado por el Consejo Universitario, en su sesión ordinaria virtual realizada el 17 de junio del 2021; y,

En uso de las atribuciones conferidas por los artículos 59° y 60° de la Ley N° 30220 – Ley Universitaria, concordante con los artículos 19°, 20° y 23° del Estatuto de la UNE, y los alcances de la Resolución N° 1138-2021-R-UNE;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- APROBAR la Directiva N° 008-2021-R-UNE – LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE, suscrita por la oficina técnica correspondiente y el área legal, dando conformidad al contenido que se adjunta en treinta y cuatro (34) folios.

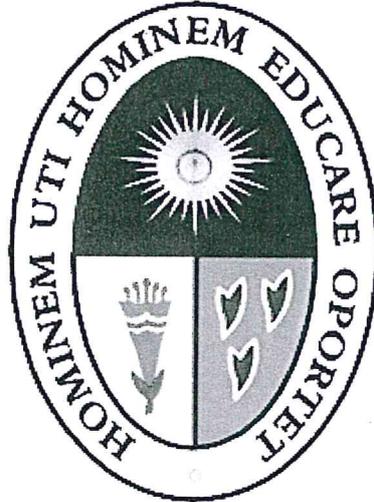
ARTÍCULO 2°.- DISPONER que las instancias correspondientes se encarguen de dar cumplimiento a la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y cúmplase.


Mira. Anita Luz Chacón Ayala
Secretaría General (e)


Dra. Lida Violeta Asencios Trujillo
Rectora

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
Alma Máter del Magisterio Nacional



DIRECTIVA N° 008-2021-R-UNE

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



Contenido

I. OBJETIVO	3
II. FINALIDAD.....	3
III. BASE LEGAL.....	3
IV. ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	4
V. RESPONSABILIDADES.....	4
VI. DISPOSICIONES GENERALES.....	4
6.1 GESTIÓN POR PROCESOS.....	4
6.2 CONFORMACIÓN DE EQUIPOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA UNE EGYV.....	4
6.3 SENSIBILIZACIÓN Y CUSTODIA	5
VII. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS.....	6
7.1 FASES DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	6
7.2 FASE I: DETERMINACIÓN DE PROCESOS	6
7.3 FASE II: SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS	122
7.4 FASE III: MEJORA DE PROCESOS	12
VIII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS.....	144
IX. FLUJOGRAMA.....	155
X. ANEXOS	166



LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE

I. OBJETIVO

Establecer los lineamientos y disposiciones técnicas que orienten y faciliten la implementación progresiva de la Gestión por Procesos en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

II. FINALIDAD.

Implementar progresivamente la Gestión por Procesos en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, en adelante UNE EGYV, para brindar bienes y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de la ciudadanía y con el uso eficiente de recursos públicos asignados.

III. BASE LEGAL.

- a. Constitución Política del Perú.
- b. Ley N° 30220 – Ley Universitaria.
- c. Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- d. Ley N° 28716, Ley de Control Interno en las Entidades del Estado.
- e. Ley N° 29091 – Ley que establece la publicación de diversos dispositivos legales en el Portal del Estado Peruano y Portales Institucionales.
- f. Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado.
- g. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- h. Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
- i. Decreto Supremo N° 004-2019-JUS, que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General.
- j. Resolución de Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc N° 279-2017-SINEACE/CDAH-P, que aprueba el documento técnico normativo, denominado: Modelo de Acreditación Institucional para Universidades.
- k. Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, Norma Técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública.
- l. Resolución N° 0025-2019-AU-UNE, que aprueba el Estatuto de la UNE EGYV y su modificatorias.
- m. Resolución N° 3070-2019-R-UNE, que aprueba el Reglamento General de la UNE EGYV.
- n. Resolución N° 3958-2019-R-UNE, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la UNE EGYV.



- o. Resolución N° 1952-2019-R-UNE, que aprueba los Lineamientos para la Elaboración, Formulación, Actualización y/o Modificación de Directivas en la UNE EGyV.

IV. ÁMBITO DE APLICACIÓN.

Las disposiciones contenidas en la presente Directiva son de aplicación y cumplimiento obligatorio por las unidades de organización de la UNE EGyV.

V. RESPONSABILIDADES.

- 5.1. La Unidad de Organización y Procesos, es responsable de conducir y brindar asesoramiento técnico en cada una de las fases de la implementación de la Gestión por Procesos en la UNE EGyV.
- 5.2. Las Unidades Organizacionales de la UNE EGyV son responsables de cumplir con las disposiciones de la presente directiva.
- 5.3. La Oficina de Tecnologías de la Información es responsable de difundir la presente Directiva en el Portal Web Institucional y en el Portal de Transparencia.

VI. DISPOSICIONES GENERALES.

6.1 Gestión por Procesos

La Política de Modernización de la Gestión Pública señala que la gestión por procesos es una herramienta que contribuye a cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos. Es una forma de planificar, organizar, dirigir y controlar actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el propósito de satisfacer necesidades y expectativas de la ciudadanía, así como el logro de los objetivos institucionales.

La implementación de la gestión por procesos en la UNE EGyV es de manera progresiva y se desarrolla en tres (3) fases:

Fase I: Determinación de Procesos.

Fase II: Seguimiento, medición y análisis de procesos.

Fase III: Mejora de Procesos.

6.2 Conformación de Equipos para la implementación de la Gestión por Procesos en la UNE EGyV

La Unidad de Organización y Procesos solicitará mediante documento, a los dueños de los procesos, designar los representantes correspondientes para la conformación de Equipos para la implementación de la Gestión por Procesos para aplicar las disposiciones contenidas en la presente directiva y en la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP. Los integrantes de dicho Equipo desarrollarán los siguientes roles:



- **Dueño de proceso (Director (a) /Jefe(a)):** Es quien tiene la responsabilidad y la autoridad para asegurar la disponibilidad de recursos, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar que se cumpla con el resultado previsto. Asimismo, debe facilitar las condiciones necesarias (disponibilidad y compromiso del personal) para el relevamiento de información de sus procesos, así como revisar y validar los documentos (Fichas Técnicas de Procesos y Procedimientos y diagramas de flujo) de los procesos y procedimientos bajo su responsabilidad.
- **Representante del Dueño del Proceso:** Designado(a) por el Dueño del Proceso para coordinar directamente con los actores de sus procesos y el facilitador metodológico de la UNE EGYV a fin de aplicar las disposiciones establecidas en la presente Directiva. Tiene los siguientes roles:
 - a) Brindar y/o coordinar el relevamiento de información con los participantes del Equipo (servidor(a) con conocimiento técnico de sus procesos que se desarrollan en las unidades de organización).
 - b) Participar en la elaboración de los Manuales de Procedimientos.
 - c) Resolver y/o trasladar al Dueño del Proceso las controversias que se puedan generar en el marco del desarrollo de los procesos, según lo establecido en la presente Directiva.
 - e) Realizar el seguimiento de los acuerdos de las reuniones.
- **Participantes:** Servidores(as) con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeña. Proporcionan información relevante de los procesos para la elaboración de la documentación de la gestión por procesos (diagramas de procesos, fichas técnicas de procesos, fichas técnicas de procedimiento, diagramas de flujo de procedimiento, entre otros).
- **Facilitador metodológico:** Servidor(a) civil de la Unidad de Organización y Procesos con conocimiento técnico sobre gestión por procesos encargado en la elaboración de la documentación requerida para la implementación de la gestión por procesos.

El Equipo para la implementación de la Gestión por Procesos debe estar conformado por los (las) servidores(as) de todas las unidades de organización que participan en el proceso.

6.3 Sensibilización y custodia

- 6.3.1. La sensibilización sobre la implementación de la Gestión por Procesos en la UNE EGYV es desarrollada por la Unidad de Organización y Procesos en coordinación con las demás unidades de organización de la entidad.

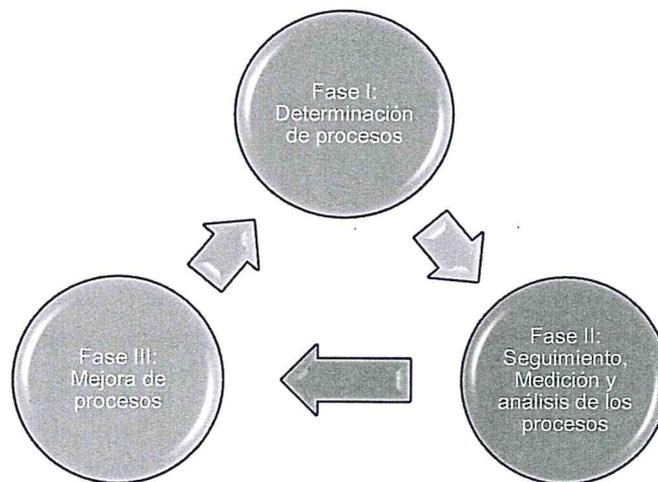


- 6.3.2. La sensibilización está dirigida al Dueño del Proceso; Representante del dueño del proceso; y Participantes, de modo que perciban el valor de la implementación de la gestión por procesos, integrarse en sus planes institucionales y sostenerse temporalmente para lograr un cambio cultural.
- 6.3.3. La sensibilización es constante durante todas las etapas de la implementación de la gestión por procesos.
- 6.3.4. La documentación aprobada en materia de Gestión por Procesos es archivada y custodiada por la Unidad de Organización y Procesos.

VII. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

7.1 Fases de Implementación de la Gestión por Procesos

La implementación de la gestión por procesos es progresiva y parte de la necesidad de incorporar en el funcionamiento de la entidad la información que resulta del análisis realizado con un enfoque de procesos. Las fases para implementar la gestión por procesos son tres:

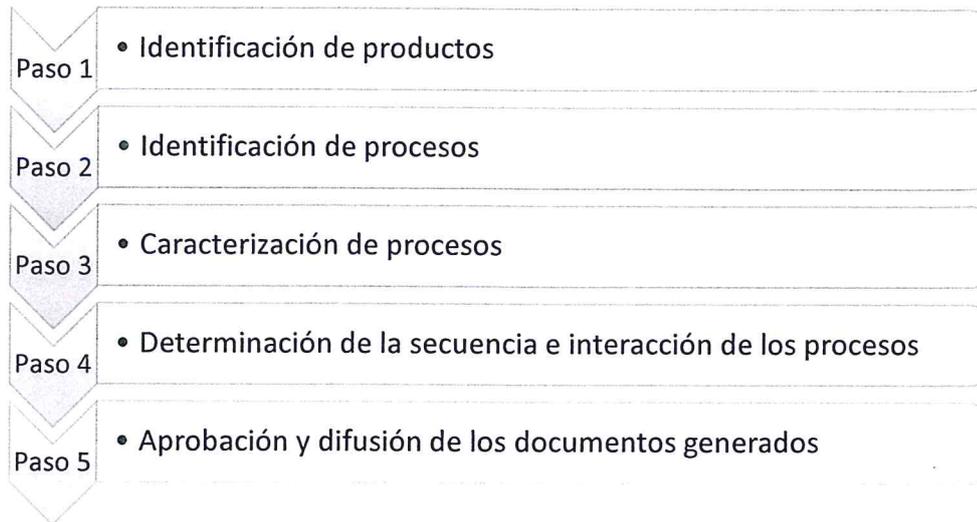


7.2 FASE I: Determinación de procesos

La determinación de los procesos de la UNE EGYV, básicamente, consiste en la identificación de los procesos y la caracterización de los elementos que la conforman, a fin de que, en las siguientes fases, se puedan medir sus desempeños y sean mejorados continuamente.

La determinación de los procesos lo realiza el equipo responsable de procesos e implican los siguientes pasos:





Los documentos que se generan en esta fase son:

- Mapa de Procesos
- Manual de Procedimientos

A continuación, se describen cómo se elaboran, revisan y aprueban los documentos de procesos que se generan en esta Fase I.

7.2.1. Elaboración del Mapa de Procesos

La Unidad de Organización y Procesos, en coordinación con las unidades de organización, desarrolla los procedimientos para elaborar o actualizar una propuesta de Mapa de Procesos.

Identificación de Productos y Procesos – Mapa de Procesos

Paso 1: Identificación de Productos

7.2.1.1. La identificación de los procesos en la UNE EGYV inician con el reconocimiento de los productos (bienes y/o servicios) que provee la institución en el marco de sus competencias, así como de los usuarios que las reciben.

7.2.1.2. Para ello, se toman en cuenta documentos como las normas de creación o normas específicas de asignación de competencias, marco jurídico, objetivos de la organización, las políticas del sector y los planes institucionales o los reglamentos de organización y funciones de la entidad, entre otros, que serán listados de forma preliminar y luego distribuidos en el Anexo N° 02 Matriz Usuario – Producto.



Paso 2: Identificación de Procesos

- 7.2.1.3. Identificados los productos que provee la UNE EGYV, a favor de sus usuarios, se procede a identificar los procesos operativos o misionales que son necesarios para el cumplimiento de su misión y lograr la satisfacción de sus partes interesadas, considerando los siguientes factores:
- El usuario o destinatario de los bienes y servicios.
 - Los elementos de entrada del proceso y ¿de dónde vienen?
 - Las salidas o resultados del proceso y ¿a dónde van?
 - Los recursos que emplea y ¿de dónde proceden?
 - ¿Qué procesos están interactuando?
- 7.2.1.4. Con la información de los procesos operativos o misionales ya identificados, se realiza ahora la identificación de los procesos estratégicos y los procesos de soporte o de apoyo. Estos procesos se agruparán por objetivos comunes, así los procesos y sus correspondientes productos son registrados en el formato mostrado en el Anexo N° 03 Inventario de Procesos.
- 7.2.1.5. La Unidad de Organización y Procesos en un trabajo coordinado con la Oficina de Calidad y Acreditación Académica preparan y diseñan la representación gráfica mediante diagramas de bloques del Mapa de Procesos y elaboran la propuesta del documento Mapa de Procesos, cuya estructura se muestra en el Anexo N° 04 Diagrama del Mapa de Procesos.

Actualización de Productos y Procesos Identificados – Mapa de Procesos

- 7.2.1.6. Sobre el Mapa de Proceso aprobado, la Unidad de Organización y Procesos, determina y gestiona la aprobación de su actualización, en los siguientes casos:
- a) Por modificación de normas sustantivas que asignan competencias a la UNE EGYV.
 - b) Por modificación de las Políticas Nacionales y Sectoriales de competencia de la UNE EGYV.
 - c) Por modificación del Reglamento de Organización y Funciones de la UNE EGYV.
 - d) A propuesta de las unidades de organización de la UNE EGYV, sustentada a través de un informe que evidencie la implementación de mejoras que han tenido un impacto favorable en los procesos.
- 7.2.1.7. La Unidad de Organización y Procesos elabora la propuesta de actualización del documento Mapa de Procesos, utilizando la estructura del Anexo N° 04 Diagrama del Mapa de Procesos.



- 7.2.1.8. Para dicho fin, la Unidad de Organización y Procesos revisa los bienes y servicios que prestan y las personas que lo reciben, pudiendo ser estos internos o externos reflejados en el Anexo N° 02 Matriz Usuario – Producto. Asimismo, se revisan los procesos que generan dichos productos, los que han sido agrupados por tener objetivos comunes, utilizando el formato establecido en el Anexo N° 03 Inventario de Procesos.
- 7.2.1.9. Luego de haberse determinado la necesidad de la modificación, la Unidad de Organización y Procesos en un trabajo coordinado con la Oficina de Calidad y Acreditación Académica actualizan los procesos necesarios, elaborando el nuevo diagrama de bloque de la representación gráfica del Mapa de Procesos.

Revisión y Aprobación de Productos y Procesos Identificados – Mapa de Procesos

- 7.2.1.10. Con la propuesta del documento Mapa de Procesos o actualización del Mapa de Procesos ya elaborada, la Unidad de Organización y Procesos remite el documento, mediante oficio, a la Oficina de Asesoría Legal.
- 7.2.1.11. La Oficina de Asesoría Legal revisa y valida el documento presentado, en un plazo máximo de tres (03) días útiles, devolviéndolo a la Unidad de Organización y Procesos para que esta lo derive a la Oficina de Planeamiento Estratégico y Presupuesto, quien lo remite, en un plazo máximo de un (01) día útil, al Rectorado para su aprobación y emisión de la Resolución Rectoral correspondiente.

Paso 3: Caracterización de los procesos

- 7.2.1.12. Aprobada o actualizada la representación gráfica y procesos del Mapa de Procesos, la Unidad de Organización y Procesos elabora un cronograma de trabajo para el desarrollo de la propuesta de la caracterización y diagramación de los procesos correspondientes para cada proceso de nivel 0.
- 7.2.1.13. Para ello, se realizará un trabajo con el representante del dueño del proceso y el Facilitador metodológico como integrante de la Unidad de Organización y Procesos para elaborar o actualizar la caracterización y diagramación de cada proceso.
- 7.2.1.14. Durante la caracterización se elabora una Ficha Técnica de Procesos por cada nivel de proceso identificado en el Inventario de Procesos, cuyos principales elementos se encuentran en el Anexo N° 05 Ficha de Técnica de Proceso
- 7.2.1.15. Asimismo, por cada procedimiento (proceso de nivel n), se elabora una Ficha de Procedimiento, cuyos elementos se



muestran en el Anexo N° 06 Ficha de Procedimiento.

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

- 7.2.1.16. Por cada proceso de nivel 0 se elabora un Diagrama de Interacción de procesos, en el cual se muestra la interacción de los procesos que lo conforman, así como su relación con procesos externos. Ver Anexo N° 07 Diagrama de interacción de procesos.
- 7.2.1.17. Asimismo, se elabora un diagrama de flujo por cada procedimiento, en el cual se incluye la descripción de la secuencia lógica e interacción de las actividades que lo conforman. Ver Anexo N° 08 Diagrama de Flujo.
- 7.2.1.18. Para la elaboración de los diagramas de flujo se usará la notación BPMN con el programa BIZAGI. La simbología básica para la diagramación se muestra en el Anexo N° 09 Elementos básicos para la diagramación de procesos.

Paso 5: Aprobación y difusión de los documentos generados

- 7.2.1.19. La Unidad de Organización y Procesos presenta la propuesta de caracterización y diagramación al dueño del proceso quien revisa y valida los documentos elaborados.
- 7.2.1.20. Con la propuesta de los documentos de caracterización y diagramación validados, la Unidad de Organización y Procesos remite el documento, mediante oficio, a la Oficina de Asesoría Legal en un plazo máximo de dos (02) días útiles.
- 7.2.1.21. La Oficina de Asesoría Legal revisa y valida el documento presentado, en un plazo máximo de tres (03) días útiles, devolviéndolo a la Unidad de Organización y Procesos para que esta la derive a la Oficina de Planeamiento Estratégico y Presupuesto, quien lo remite, en un plazo máximo de un (01) día útil, al Rectorado para su aprobación y emisión de la Resolución Rectoral correspondiente.



7.2.2. Manual de Procedimientos

7.2.2.1. La Unidad de Organización y Procesos es la responsable de los procesos y, en base a la información del Mapa de Procesos aprobado, puede documentar procedimientos, cuando el proceso vinculado cumpla alguno de estos criterios:

- Si involucra servidores con competencias diversas.
- Si representa una alta carga de trabajo operativa.
- Si no cuenta con un nivel de tecnificación o automatización.
- Si el personal relacionado no posee las competencias técnicas suficientes como para ejecutar las actividades siguiendo instrucciones no documentadas por el dueño del



proceso.

- Si es ejecutado por personal con alta rotación.

- 7.2.2.2. Para ello la Unidad de Organización y Procesos elabora un cronograma de trabajo para la elaboración de la propuesta de su Manual de Procedimientos correspondiente, el cual será validado por el dueño del proceso.
- 7.2.2.3. El facilitador metodológico, con apoyo del representante del Dueño del Proceso, elaboran o actualizan el Manual de Procedimientos. Para documentar los procesos y procedimientos, es obligatorio elaborar Fichas Técnicas de Procesos y Fichas de Procedimientos, que permiten identificar los principales elementos de cada proceso. Ver anexo N° 05 Fichas Técnica de Procesos y Anexo N° 06 Ficha de Procedimiento.
- 7.2.2.4. El Manual de Procedimientos también incluirá diagramas de interacción por cada proceso de nivel 0 según el Anexo N° 07 Diagrama de interacción de procesos.
- 7.2.2.5. Debe cautelarse la coherencia entre la Fichas de procedimiento y los diagramas de flujo.
- 7.2.2.6. La Unidad de Organización y Procesos consolida los Procedimientos y elabora la propuesta del Manual de Procedimientos, el cual contiene las Fichas Técnicas de Procesos, Diagramas de interacción de procesos, Fichas de procedimiento y Diagramas de flujo. La estructura de dicho Manual se muestra en el Anexo N° 10 Estructura del Manual de Procedimientos.
- 7.2.2.7. La Unidad de Organización y Procesos coordina con el dueño del Proceso la revisión y validación de la propuesta del Manual de Procedimientos.
- 7.2.2.8. Con la propuesta del Manual de Procedimientos validados, la Unidad de Organización y Procesos remite el documento, mediante oficio, a la Oficina de Asesoría Legal en un plazo máximo de dos (02) días útiles.
- 7.2.2.9. La Oficina de Asesoría Legal revisa y valida el documento presentado, en un plazo máximo de tres (03) días útiles, devolviéndolo a la Unidad de Organización y Procesos para que esta la derive a la Oficina de Planeamiento Estratégico y Presupuesto, quien lo remite, en un plazo máximo de un (01) día útil, al Rectorado para su aprobación y emisión de la Resolución Rectoral correspondiente.



7.3 FASE II: Seguimiento, medición y análisis de procesos

El seguimiento, medición y análisis de los procesos consiste en evaluar el desempeño de los procesos cuantificando sus resultados, a fin de identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones oportunas y encaminar hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.

Para ello, es obligatorio que se elabore la Ficha de Indicador de desempeño del proceso, por cada nivel de proceso identificado en el Inventario de procesos. Esta ficha ha sido elaborada vinculando directamente el objetivo del proceso. Se precisa que cada proceso puede tener más de un indicador, dependiendo cuán relevante sea la información proporcionada respecto de los resultados del proceso. Ver Anexo N° 11 Ficha de indicador de desempeño del proceso.

En función de las fichas de indicador de desempeño del proceso, los dueños de los procesos son responsables de recolectar y procesar los datos correspondientes a los indicadores de los procesos, a fin de cuantificarlos.

La Unidad de Organización y Procesos solicita a los dueños de procesos los resultados obtenidos de los indicadores, los registra y centraliza en una base de datos única de indicadores de desempeño de procesos de la UNE EGYV.

De los resultados obtenidos de los indicadores, la Unidad de Organización y Procesos asesora a los dueños de los procesos en sus respectivos análisis, oportunidad en la cual pueden evidenciarse brechas en el cumplimiento de las metas de los procesos, las cuales son atendidas en la siguiente fase.

7.4 FASE III: Mejora de Procesos

La mejora de procesos consiste en la evaluación e implementación de las alternativas de solución que permitan cumplir con los objetivos trazados de los procesos.

El dueño de cada proceso, en coordinación con el facilitador metodológico, elabora un proyecto de mejora y los documentos de los procesos mejorados para su implementación, considerando lo siguiente:

- a) Selección de problemas de los procesos:
 - i. Analizar los problemas identificados como resultado de la medición que están impidiendo lograr las metas.
 - ii. Identificar aquellos problemas cuya solución tenga un impacto en la Gestión de la UNE EGYV como: El logro de los objetivos estratégicos institucionales, la satisfacción de los ciudadanos, la tecnificación de los procesos, la productividad de los servidores(as), 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, entre otros.



El problema seleccionado es validado con el dueño del proceso a fin de obtener su aprobación para proceder con los siguientes pasos. Para la selección de problemas se pueden utilizar la herramienta: Lluvia de ideas.

- b) Análisis de Causa – Efecto:
- i. Consiste en el análisis e identificación de las causas que dan origen al problema seleccionado, verificando de manera objetiva la correspondencia causal entre las causas y el efecto.
 - ii. En este paso se puede utilizar la herramienta: Diagrama de causa-efecto.
 - iii. Plantear acciones para atacar las causas identificadas y mejorar el desempeño de los procesos, por ejemplo: simplificar el proceso, innovar el proceso, aumentar su eficiencia, mejorar su eficacia y reducir tiempos.
- c) Selección de mejoras:
- i. Consiste en la selección de la solución que sea factible de implementar y que se considere efectiva para la eliminación o minimización del problema.
 - ii. La mejora seleccionada se valida con el dueño del proceso a fin de obtener su autorización para proceder con su implementación y asegurar su involucramiento en los siguientes pasos.
 - iii. La factibilidad de la implementación de la mejora debe considerar los criterios siguientes:
 - Apoyo de la Alta Dirección.
 - 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.

De ser necesario, estas mejoras pueden ser incluidas en los documentos de gestión de procesos correspondiente.

- d) Implementación y seguimiento de mejoras:
- i. Elaborar un plan de trabajo para la implementación de la mejora, considerando la verificación del avance de las tareas asignadas a los involucrados en la mejora.
 - ii. En los casos que se identifiquen desvíos de plazos para el cumplimiento de las tareas contenidas en el Plan de Trabajo, se aplican las medidas que corrijan el incumplimiento, según corresponda: asignación de más recursos, definición de alcances o plazos, facilitación de coordinaciones de alto nivel jerárquico para agilizar tareas, autorización para concluir la implementación, entre otros.



iii. Concluida la implementación de las mejoras en los procesos, estas deben de ser incorporadas en la gestión de la UNE EGyV, según corresponda, mediante las siguientes acciones:

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

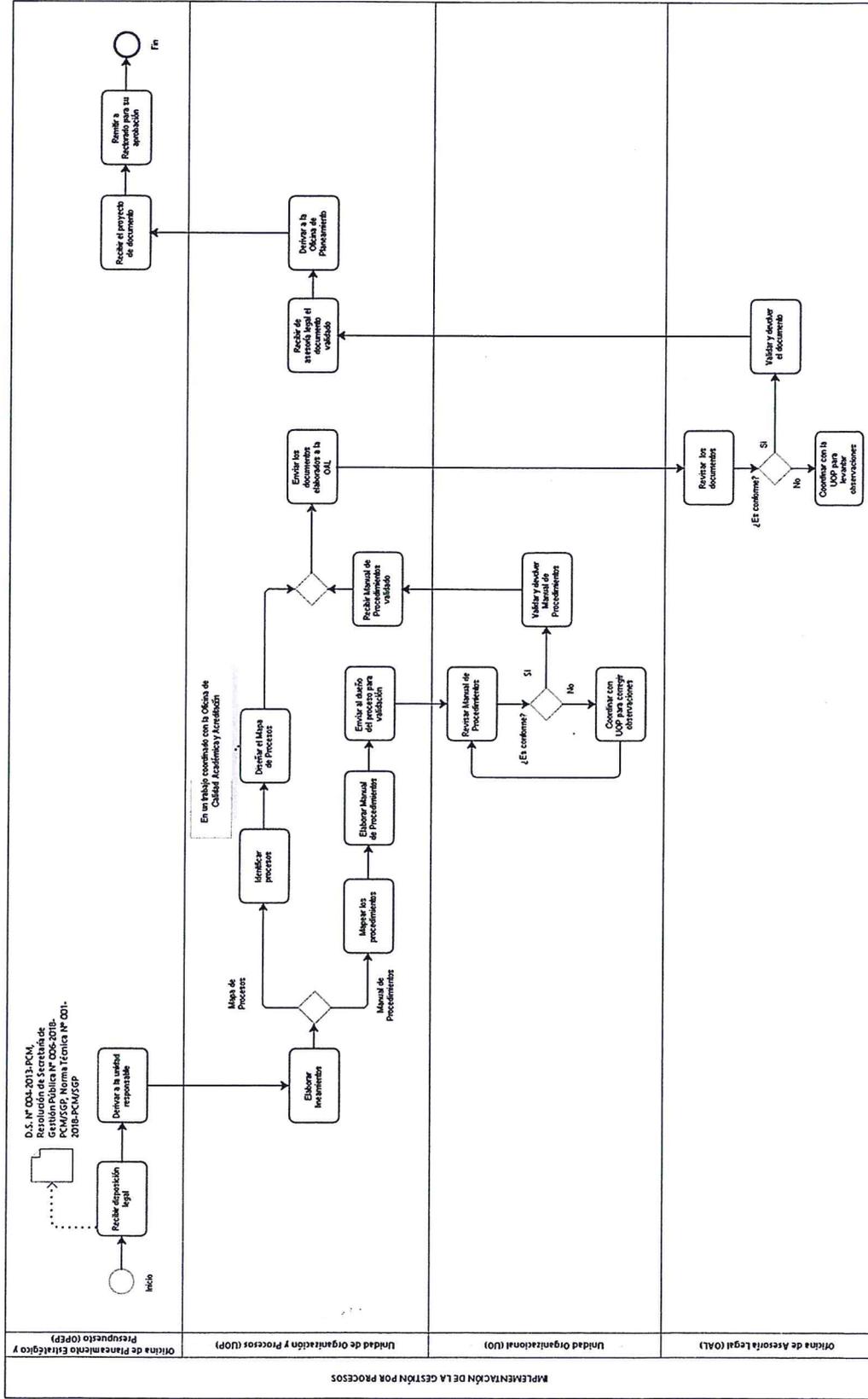
VIII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS.

8.1. La Unidad de Organización y Procesos, en el marco de sus competencias en materia de modernización institucional, regulará las acciones no previstas en la presente Directiva dentro del marco de los instrumentos metodológicos para la implementación de la Gestión por procesos emitidos por la Secretaría de Gestión Pública.

8.2. El Manual de Procedimientos es revisado cada año por el Dueño del Proceso a fin de determinar si es necesario actualizarlo. Asimismo, pueden ser actualizados cuando se presenten los siguientes casos: (1) Aprobación o modificación del marco normativo, (2) Cambio organizacional y funcional, e (3) Implementación de mejoras o rediseño, que tengan impacto en los procesos y/o procedimientos aprobados.



IX. FLUJOGRAMA



X. ANEXOS

- Anexo N° 01: Glosario de Términos
- Anexo N° 02: Matriz Usuario – Producto
- Anexo N° 03: Inventario de Procesos
- Anexo N° 04: Diagrama del Mapa de Procesos
- Anexo N° 05: Ficha Técnica de Procesos
- Anexo N° 06: Ficha de Procedimiento
- Anexo N° 07: Diagrama de interacción de procesos
- Anexo N° 08: Diagrama de Flujo
- Anexo N° 09: Elementos básicos para la diagramación de procesos
- Anexo N° 10: Estructura del Manual de Procedimientos
- Anexo N° 11: Ficha de Indicador de desempeño
- Anexo N° 12: Estructura de la codificación de procesos



ANEXO N° 01 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. **Diagrama de interacción de procesos:** Es la representación gráfica que permite visualizar la interacción que existe entre proceso del mismo nivel y con actores internos o externos a la entidad.
4. **Diagrama de Flujo:** Es la representación gráfica que muestra la secuencia de actividades del procedimiento en forma secuencial, considerando la información de la Ficha de Procedimiento.
5. **Dueño del Proceso:** Es la persona quien tiene la responsabilidad y la autoridad definidas para establecer, mantener, controlar y mejorar el proceso y su interacción con otros procesos (de acuerdo con la Entidad, podría ser un Director o Jefe del Órgano o Unidad Orgánica, es decir un cargo) que garantiza que el bien o servicio sea ofrecido en las mejores condiciones al ciudadano o destinatario.
6. **Eficacia:** Grado de cumplimiento de las metas u objetivos previstos.
7. **Eficiencia:** Optimización de los resultados alcanzados por la administración pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.
8. **Ficha Técnica de Proceso:** Es un documento que describe los elementos que lo conforman (objetivo del proceso, proveedores internos y externos, entradas, salidas y destinatarios de bienes y servicios), con el objeto de facilitar su comprensión y mostrarlo con claridad.
9. **Ficha de Procedimiento:** Es un documento que describe cómo funciona el proceso del último nivel identificado, se complementa con el diagrama de flujo.
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, así como con el logro de los objetivos institucionales.
11. **Inventario de procesos:** Es el documento que contiene los procesos identificados desde el nivel 0 hasta el último nivel.
12. **Indicador de desempeño del proceso:** Es una medida asociada a una característica del resultado, del bien y servicio, del proceso y del uso de los recursos; que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados.
13. **Mapa de Procesos:** El Mapa de Procesos es un documento que está compuesto por la representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tiene la entidad, de nivel 0, clasificados por tipo de proceso: estratégico, operativo o misional y de soporte o apoyo.



14. **Mejora Continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir requisitos y aumentar la satisfacción de los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios y de otras partes interesadas.
15. **Procedimiento:** Es la descripción documentada de cómo deben ejecutarse las actividades y tareas que conforman un proceso, como su último nivel de desagregación, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad, permitiendo de esta manera una operación coherente. Si bien podrían tener equivalencia, los procedimientos tal como se conceptualizan en este punto no necesariamente son los procedimientos administrativos señalados en la Ley del Procedimiento Administrativo General.
16. **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios, luego de la asignación de recursos.
17. **Procesos Estratégicos:** Son los que definen las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas de la entidad, que aseguran la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento y que incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad.
18. **Procesos Operativos o Misionales:** Son los que se encargan de elaborar los productos (bienes y servicios) previstos por la entidad, por lo que tienen una relación directa con las personas que los reciben.
19. **Procesos de Apoyo o Soporte:** Son los que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la entidad.
20. **Proceso de nivel 0:** Son los grupos de proceso más agregados, también conocidos como Macroprocesos. Son los procesos principales o de contexto, representan el funcionamiento de la organización.
21. **Proceso de nivel 1:** Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
22. **Proceso de nivel 2:** Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 1.
23. **Proceso de nivel 3:** Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 2.
24. **Proceso de nivel n-1:** Penúltimo nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
25. **Proceso de nivel n:** Último nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0. Se describe a través del procedimiento.
26. **Usuario:** Persona natural y/o jurídica del sector público y privado, nacional e internacional, que son destinatarios de los servicios que brinda la UNE EGYV.



ANEXO N° 02

Matriz Usuario – Producto

Destinatario (Quien recibe el bien o servicio)		Producto (Bien o servicio)					
		Categoría M			Categoría N		
		Producto A	Producto B	-----	Producto A	Producto B	-----
Categoría A	Usuario 1						
	Usuario 2						

Categoría B	Usuario 1						
	Usuario 2						



ANEXO N° 03

Inventario de Procesos

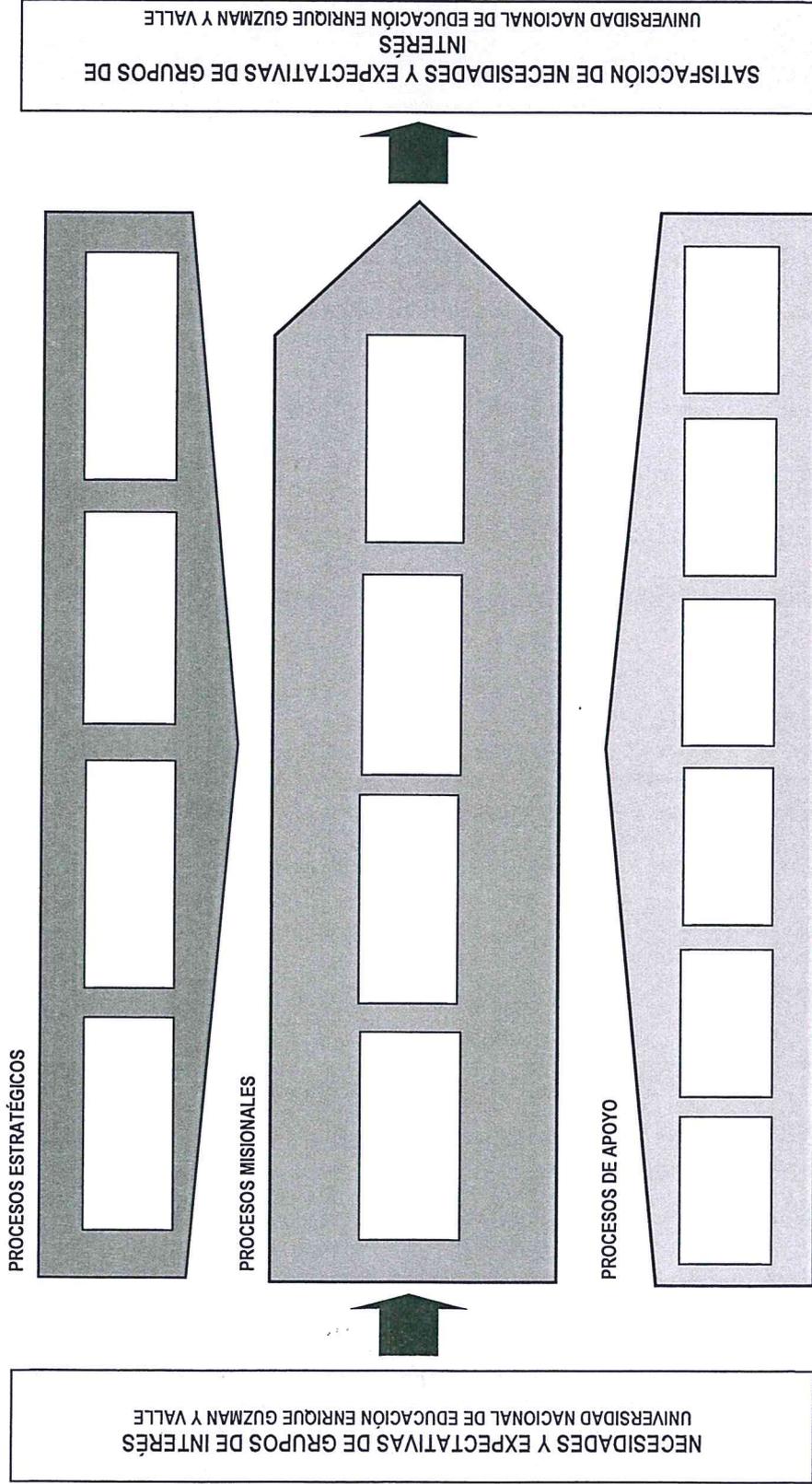
Proceso nivel 0									
Tipo		Indicar si el proceso es misional (u operativo), estratégico o de soporte (o de apoyo).							
Proceso Nivel 1				Proceso Nivel 2				Procedimiento Relacionado	
Código	Nombre	Productos	Dueño del Proceso	Código	Nombre	Productos	Dueño del Proceso	Código	Nombre
Código del Proceso	Nombre del Proceso	Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas.	Quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso.	Código del Proceso	Nombre del Proceso	Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas.	Quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso.	Código del Procedimiento	Nombre del Procedimiento relacionado al proceso, de corresponder.

* El inventario podrá incrementar los campos según se incrementen los niveles de desagregación de los procesos.



ANEXO N° 04

Diagrama del Mapa de procesos



ANEXO N° 05

Ficha Técnica de Procesos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE		FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0, 1,2,.. N-1		
Nombre	Nombre del proceso	Tipo	Estratégico /Misional (u operativo) /Soporte (o de apoyo)	
Código	Código del proceso	Versión	Número de versión	
Objetivo	Fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso.			
Dueño del Proceso	Quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso (según la definición de la metodología)			
Alcance	Unidades de Organización involucradas en la ejecución del proceso			
ELEMENTOS DEL PROCESO				
Proveedores	Entradas / Insumos	Procesos nivel 1, 2... procedimiento, según corresponda	Salidas / Productos	Usuarios
Termino genérico para describir a quien(es) brindan los elementos de entrada, pudiendo ser persona, un grupo de personas, una unidad de organización, una entidad pública, otro proceso, entre otros.	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)	Código y nombre del proceso nivel 1,2... procedimiento, según corresponda	Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad.	Termino genérico para describir al receptor final de la salida / producto, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otras, y pudiendo recibir de manera general la denominación de beneficiarios, administrados, clientes u otros.
			
			
			
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
Controles o Inspecciones	Recursos (Humanos, Instalaciones, Sistemas Informáticos, Equipos)		Indicadores de desempeño	
Actividades orientadas a la verificación del cumplimiento de los requisitos del producto	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos Humanos: Servidores que ejecutan los procesos, caracterizado 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. 		Medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con periodos anteriores o con metas o compromisos.	



ANEXO N° 06

Ficha de Procedimiento

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE		FICHA DE PROCEDIMIENTO	
Nombre	Nombre del procedimiento	Tipo	Estratégico /Misional/Soporte o de Apoyo
Código	Código del procedimiento	Versión	Número de versión
Objetivo	Fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un procedimiento.		
Dueño del Procedimiento	Quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el procedimiento.		
Alcance	Unidades de Organización involucradas en la ejecución del procedimiento.		
Base Normativa	Normas externas e internas, que regulan el procedimiento.		
Siglas y definiciones	Acrónimos y definición de términos empleados en el procedimiento.		
CONTROL DE CAMBIOS			
Versión	Sección del Procedimiento	Descripción del Cambio	
Indicar la versión	Indicar qué sección del procedimiento está siendo modificada (Base normativa, siglas y definiciones, descripción de la actividad, , entre otros)	Indicar el cambio realizado respecto a la versión anterior.	
REVISIÓN Y APROBACIÓN			
	Unidad de Organización	Firma y Sello	
Elaborado por:	Unidad de Organización y Procesos		
Revisado por:	Dueño del proceso		
Aprobado por:	Rectorado		
ELEMENTOS DEL PROCEDIMIENTO			
Proveedores	Entradas / Insumos	Salidas / Productos	Usuarios
Termino genérico para describir a quien(es) brindan los elementos de entrada, pudiendo ser persona, un grupo de personas, una unidad de organización, una entidad pública, otro proceso, entre otros	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)	Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad.	Termino genérico para describir al receptor final de la salida / producto, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otras, y pudiendo recibir de manera general la denominación de beneficiarios, administrados, clientes u otros.
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
N°	Descripción de la Actividad	Unidad de Organización	Responsable
1	Presentación detallada de las actividades desarrolladas por los responsables. Se plantea cuestiones de decisiones y se precisan plazos de ejecución y/o atención de requerimientos.	Unidad de Organización al que pertenece el responsable de la actividad	Denominación estandarizada para los ejecutores de las actividades. Colocar el puesto de quien realiza la actividad, si corresponde.
2			
3			
4			

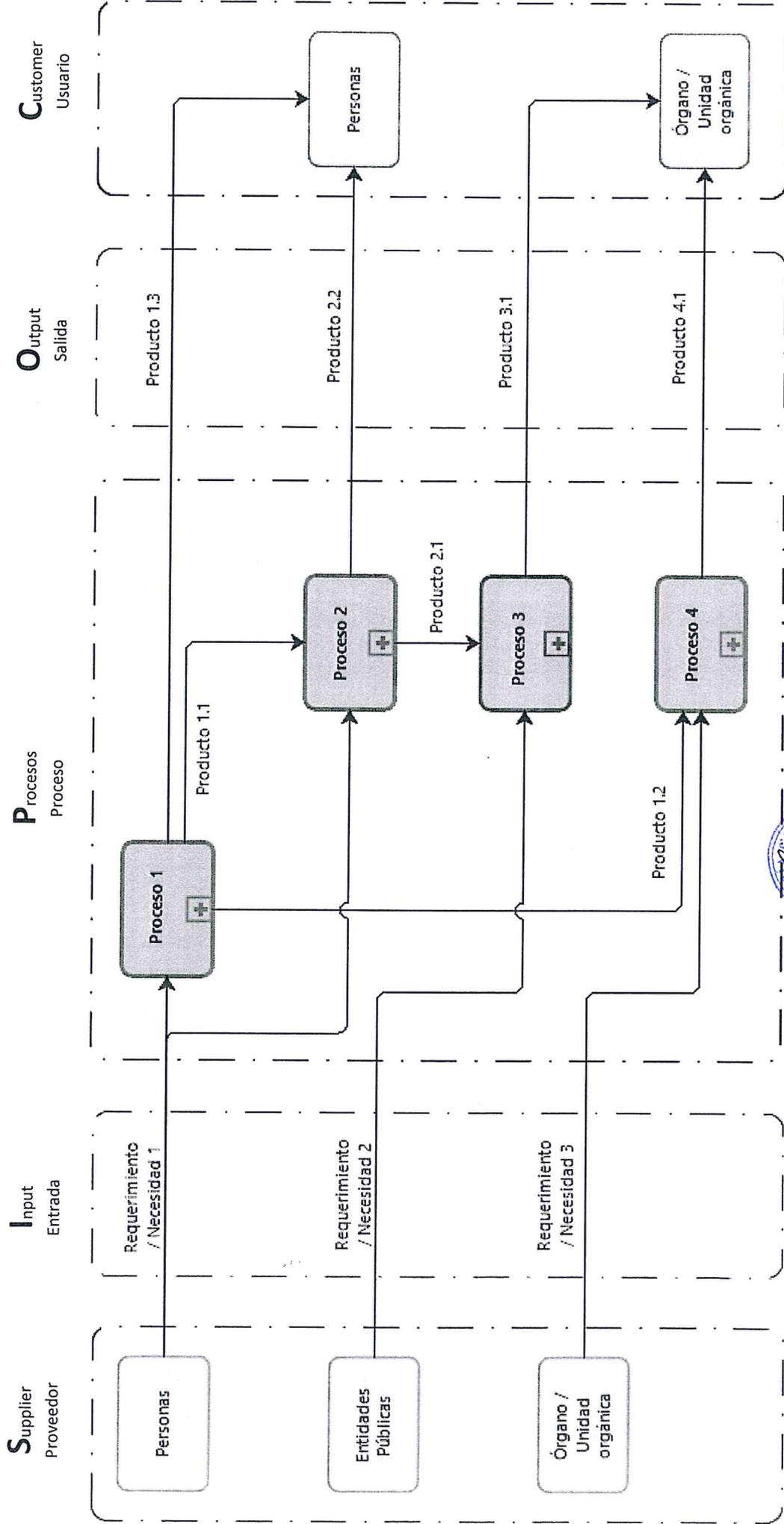


5			
6			
7			
...n			
Fin del Procedimiento			
Indicador de desempeño			
<i>Medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con periodos anteriores o con metas o compromisos.</i>			
Proceso relacionado			
<i>Denominación del proceso del que se deriva el procedimiento</i>			
Proceso/Procedimiento colaborativo			
<i>Denominación del proceso o procedimiento que interactúa con este procedimiento</i>			
Formatos utilizados en el procedimiento			
<i>Listar los formatos utilizados en el procedimiento.</i>			
Diagrama de Flujo			



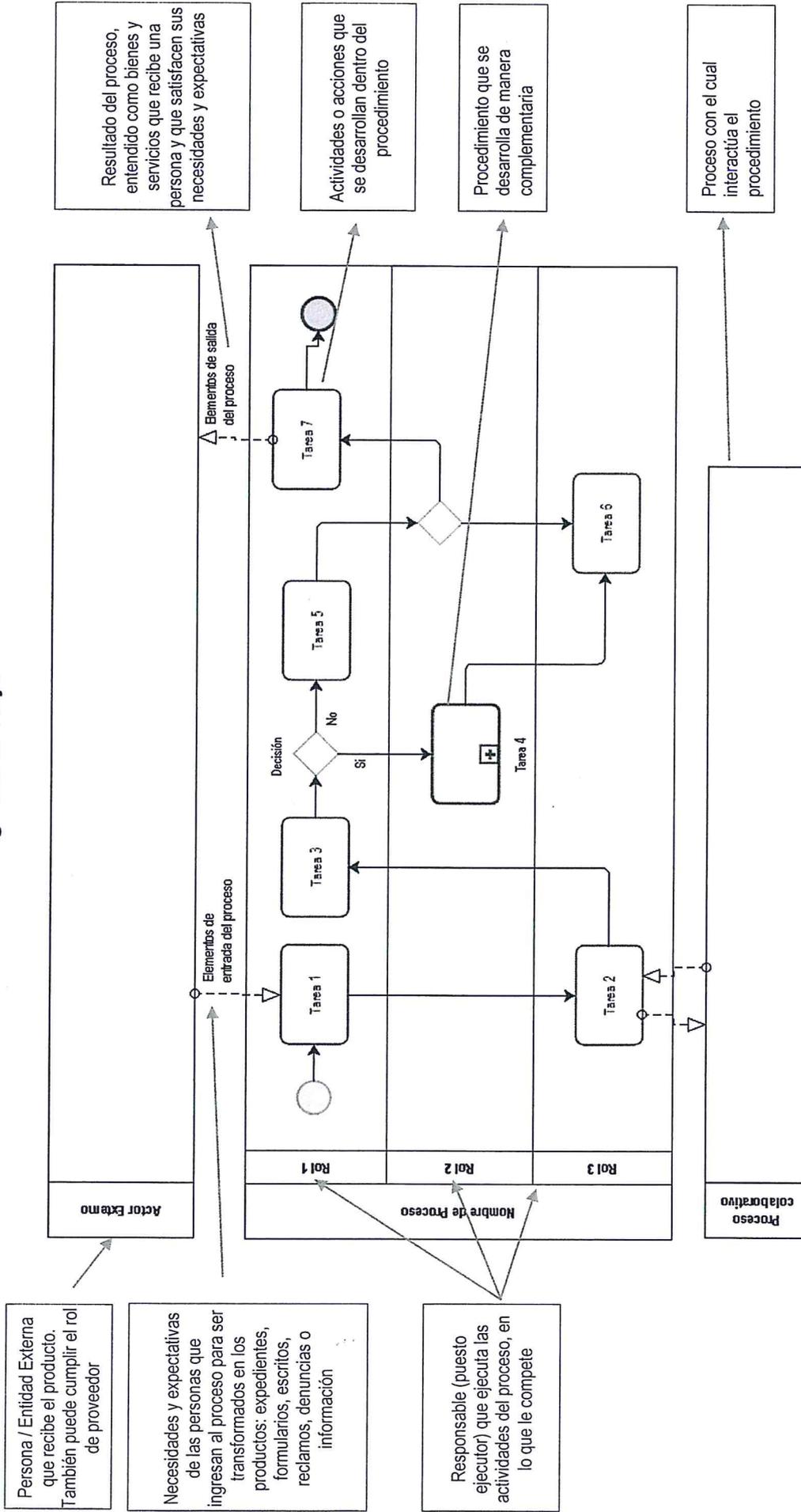
ANEXO N° 07

Diagrama de interacción de procesos



Anexo N° 08

Diagrama de Flujo



Persona / Entidad Externa que recibe el producto. También puede cumplir el rol de proveedor

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

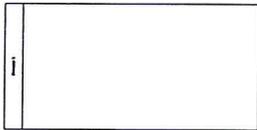
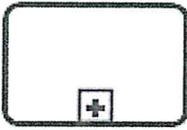
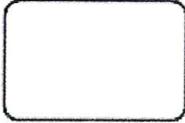
Responsable (puesto ejecutor) que ejecuta las actividades del proceso, en lo que le compete



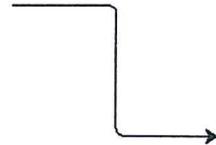
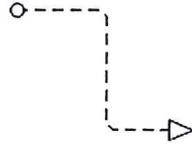
[Handwritten signature]

Anexo N° 09

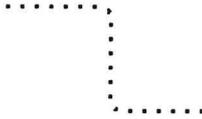
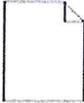
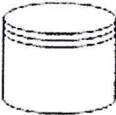
Elementos básicos para la diagramación de procesos

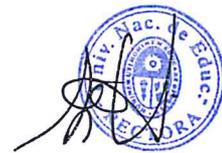
NOMBRE	NOTACIÓN	DESCRIPCIÓN
Swimlanes		
Pool		Un pool es un contenedor de procesos simples (contiene flujos de secuencia dentro de las actividades). Un proceso está completamente contenido dentro de un pool. Siempre existe por lo menos un pool.
Lane		Es una subpartición dentro del proceso. Los lane se utilizan para organizar las actividades en función de los Ejecutores que las realizan (Unidades de Organización, Puestos, Roles o Equipos).
Fase		Es una subpartición dentro del proceso. Puede indicar diferentes etapas durante el mismo.
Procesos		
Macroproceso Proceso Subproceso		Sirve para hacer referencia a un proceso de nivel superior e indica que en su interior existen procesos de un nivel inferior
Actividad		Representa las actividades que se realizan en el Proceso. Las actividades deben iniciar su redacción con un verbo en modos infinitivos y resumidos.
Eventos		
Evento de inicio simple		Indica dónde se inicia un proceso. No tiene algún comportamiento particular. Se recomienda tener solo un evento de inicio en el Pool.
Evento de fin simple		Indica que el proceso finaliza. El proceso puede tener más de un evento de fin.



Evento intermedio simple		Indica que algo sucede en algún lugar entre el inicio y el final de un proceso. Esto afectará el flujo del proceso, pero no iniciará (directamente) o finalizará el mismo.
Evento de temporización		Indica tiempo de espera entre actividades o plazos dentro del proceso.
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 o el cruce entre ellas. La flecha con relleno es la que lanza el evento, la flecha sin relleno es la que atrapa el evento.
Compuertas		
Compuerta exclusiva	Divergencia  Convergencia 	De divergencia: Se utiliza para crear caminos alternativos dentro del proceso, pero solo uno se selecciona. De convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos.
Compuerta paralela		Indica que un flujo puede seguir dos o más caminos que se realizan en simultáneo. Se utiliza también para unir caminos alternativos. Las compuertas esperan todos los flujos que concurren en ellas antes de continuar.
Compuerta inclusiva		Se utiliza cuando en un punto determinado se activan uno o más caminos de varios caminos disponibles. Es decir podría continuar con el camino 1, camino 2 o camino 3. Asimismo, se utiliza también para converger caminos activados previamente por una compuerta inclusiva usada como punto de divergencia.
Conectores		
Flujo de secuencia		Un flujo de secuencia es utilizado para mostrar el orden en el que las actividades se ejecutarán dentro del proceso. Se utiliza con Eventos, Actividades y Compuertas.
Flujo de mensaje		Se utiliza para mostrar el flujo de mensajes entre participantes del proceso (Pool). Pudiendo ser estos Proveedores o Clientes como: Procesos, Unidades de Organización, Entidades, Ciudadanos, entre otros.



Asociación		<p>Se utiliza para asociar información y artefactos con objetos de flujo. También se utiliza para mostrar las tareas que compensan una actividad</p>
Datos y artefactos		
Objeto de datos		<p>Provee información acerca de cómo los documentos, datos y otros objetos se utilizan y actualizan durante el proceso.</p>
Anotación		<p>Sirve para proveer información adicional al lector de un diagrama. Es conectado a una Actividad a través de una Asociación.</p>
Depósito de datos		<p>Indica consulta o actualización de una Base de Datos o Sistema de Información</p>



Anexo N° 10

Estructura del Manual de Procedimientos

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE**
Alma Máter del Magisterio Nacional



PROCESO DE NIVEL 0: XXX

CÓDIGO: XXX

VERSIÓN: XX

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



Contenido

- I. Presentación
- II. Objetivo
- III. Alcance
- IV. Base Legal
- V. Términos y definiciones
- VI. Ubicación en el Mapa de Procesos
- VII. Inventario de Procesos del Manual de Procesos
- VIII. Ficha Técnica de Proceso Nivel 0
- IX. Ficha Técnica de Procesos, Diagramas de Interrelación, Fichas de Procedimientos y Diagramas de Flujo



ANEXO N° 11

Ficha de Indicador de desempeño

FICHA DE INDICADOR DE DESEMPEÑO			
Nombre del Proceso	Denominación del Proceso	Cód. Proc.	Código del Proceso
Objetivo del Proceso	Resultado que se espera lograr de la ejecución del proceso		
Indicador	Nombre del Indicador	Cód. Ind.	Código de indicador
		Versión	Versión del Indicador
Finalidad del Indicador	Descripción de la finalidad de la medición		
Fórmula	Fórmula de cálculo del indicador		
Unidad de Medida	Unidad de Medida del Indicador (tiempo, costo, %)		
Variables	Indicar cada una de las variables utilizadas para el cálculo del indicador		
Frecuencia	Referido a la periodicidad de la medición del indicador (mensual, bimensual, anual)		
Línea Base	Base de información sobre la que se monitorea y compara la meta establecida, cuando no se cuenta con data anterior.		
Meta	Resultado cuantificable y medible que se espera lograr.		
Fuentes de Datos	Origen de la información con la que se construye el indicador		
Responsable de la Medición	Área responsable de reportar el indicador		



ANEXO N° 12

Estructura de la codificación de procesos

