



Firmado digitalmente por:
LORA CUENTAS Isadora Lucia FAU
20600739159 hard
Motivo: En señal de conformidad
Fecha: 08/11/2023 09:48:23-0500



Firmado digitalmente por:
CADILLO JARA Santos Guido FAU
20600739159 hard
Motivo: En señal de conformidad
Fecha: 08/11/2023 16:27:31-0500



Firmado digitalmente por:
ROMERO SOTO Gilberto
Lorenzo FAU 20600739159 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 08/11/2023 09:42:27-0500



Resolución Directoral

N° 00107-2023-ENSAD/DG



Firmado digitalmente por:
GUEVARA PEREZ Vanía
Fantasia FAU 20600739159 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 08/11/2023 11:36:50-0500

Lima, 07 de noviembre de 2023

VISTO:

El Informe N° 00086-2023-ENSAD/DG-OPP de fecha 02 de noviembre de 2023, derivado a la Oficina de Asesoría Jurídica con Memorandum N° 00474-2023-ENSAD/DG de fecha 03 de noviembre de 2023, y;

CONSIDERANDO

Que, conforme lo dispone el Artículo 49° de la Ley N° 28044, Ley General de Educación y modificatorias : *“La Educación Superior es la segunda etapa del Sistema Educativo que consolida la formación integral de las personas, produce conocimiento, desarrolla la investigación e innovación y forma profesionales en el más alto nivel de especialización y perfeccionamiento en todos los campos del saber, el arte, la cultura, la ciencia y la tecnología a fin de cubrir la demanda de la sociedad y contribuir al desarrollo y sostenibilidad del país y su adecuada inserción internacional”;*

Que, según lo dispuesto por el literal a) del Artículo 51° de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, los principales actores de la Educación Superior son las instituciones e instancias de Educación Superior, que pueden ser universidades, escuelas o institutos; públicos o privados; y que gozan de autonomía, conforme a la ley de la materia, y que se rigen por sus estatutos y ley específica; asimismo, el citado artículo establece que la Educación Superior contempla, entre otros, el proceso formativo, el funcionamiento de las instituciones e instancias de Educación Superior y su interrelación con la comunidad, poniendo especial énfasis en el aseguramiento de la calidad, acceso y articulación, en beneficio de los estudiantes;

Que, *“Conducir, regular y evaluar la provisión del servicio educativo en la educación superior, así como habilitar la autonomía, capacidad de innovación y funcionamiento democrático de las instituciones educativas, en el ámbito de su competencia”*, es función del Despacho Viceministerial de Educación Superior, según lo dispuesto por el literal m) del Artículo 12° de la Ley N° 31224, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Educación;

Que, mediante Decreto del Presidente de la Republica de fecha 25 de enero de 1946, se crea la Escuela Nacional de Arte Escénico;

EXPEDIENTE: OPP2023-INT-0395545 CLAVE: 335B29

Esto es una copia autentica imprimible de un documento electrónico archivado en el Ministerio de Educación, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web:

https://esinad.minedu.gob.pe/e_sinadmed_2VDD_ConsultaDocumento.aspx



Firmado digitalmente por:
RAMON PONGO Israel
Igdalías FAU 20600739159 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 08/11/2023 18:33:49-0500

Documento electrónico firmado digitalmente en el marco de la Ley N° 27269, Ley de Firmas y Certificados Digitales, su Reglamento y modificatorias. La integridad del documento y la autoría de la(s) firma(s) pueden ser verificadas en <https://apps.firmaperu.gob.pe/web/validador.xhtml>





Firmado digitalmente por:
LORA CUENTAS Isadora Lucia FAU
20600739159 hard
Motivo: En señal de conformidad
Fecha: 08/11/2023 09:49:00-0500



Firmado digitalmente por:
CADILLO JARA Santos Guido FAU
20600739159 hard
Motivo: En señal de conformidad
Fecha: 08/11/2023 16:27:52-0500



Firmado digitalmente por:
ROMERO SOTO Gilberto
Lorenzo FAU 20600739159 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 08/11/2023 09:42:57-0500

Que, la misión de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, comprende la formación profesional de Actores, Actrices, Escenógrafos/as y Profesores/as en Arte Dramático, según lo señalado en el primer considerando de la Resolución Ministerial N° 400-2015-MINEDU, que formaliza la creación de la Unidad Ejecutora 123: Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, en el Pliego 010: Ministerio de Educación;

Que, las carreras profesionales que imparte la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático Guillermo Ugarte Chamorro: carrera de Formación Artística, especialidad Teatro, mención Actuación, carrera de Formación Artística, especialidad Teatro, mención Diseño Escenográfico y carrera de Educación Artística, especialidad de Arte Dramático, conducen al grado académico de bachiller y al título de licenciado con las menciones respectivas, los cuales se inscriben en el Registro Nacional de Grados y Títulos, según lo señalado en el párrafo final del Artículo 1° de la Resolución N° 1557-2011-ANR;

Que, en virtud de lo dispuesto por el numeral 1.1 del Artículo 1° de la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, se 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, *“Mejorar la calidad de la prestación de bienes y servicios coadyuvando al cierre de brechas”*, es una de las principales Acciones del Proceso de Modernización de la Gestión del Estado regulado en el literal a) del Artículo 5° de la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y modificatorias;

Que, *“El Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública tiene por finalidad velar por la calidad de la prestación de los bienes y servicios; propiciar la simplificación administrativa; promover y mejorar la calidad en las regulaciones en el ámbito de competencia de la Presidencia del Consejo de Ministros; el gobierno abierto; la coordinación interinstitucional; la racionalidad de la estructura, organización y funcionamiento del Estado; y la búsqueda de mejoras en la productividad y en la gestión de procesos; la evaluación de riesgos de gestión y la gestión del conocimiento, hacia la obtención de resultados”*, según lo establecido en el numeral 5-A.1 del Artículo 5-A de la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y modificatorias ;

Que, *“La gestión de procesos tiene como propósito organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales. Comprende acciones conducentes a la determinación de los procesos de la entidad, así como a su medición y análisis con el propósito de implementar mejoras en su desempeño, priorizando los procesos que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad pública o que puedan afectar dicho logro, representen mayor demanda, concentren la mayor cantidad de reclamos o quejas, entre otros similares. Las entidades públicas disponen de herramientas de gestión de la calidad y toman acciones con el fin de incrementar su eficacia y eficiencia”*, según el literal g) del numeral 7.1 del Artículo 7° del Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 123-2018-PCM;

EXPEDIENTE: OPP2023-INT-0395545 CLAVE: 335B29

Esto es una copia autentica imprimible de un documento electrónico archivado en el Ministerio de Educación, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web:

https://esinad.minedu.gob.pe/e_sinadmed_2VDD_ConsultaDocumento.aspx



Firmado digitalmente por:
RAMON PONGO Israel
Igdalias FAU 20600739159 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 08/11/2023 18:34:05-0500

Documento electrónico firmado digitalmente en el marco de la Ley N° 27269, Ley de Firmas y Certificados Digitales, su Reglamento y modificatorias. La integridad del documento y la autoría de la(s) firma(s) pueden ser verificadas en <https://apps.firmaperu.gob.pe/webvalidador.xhtml>





Firmado digitalmente por:
LORA CUENTAS Isadora Lucia FAU
20600739159 hard
Motivo: En señal de conformidad
Fecha: 08/11/2023 09:49:56-0500



Firmado digitalmente por:
CADILLO JARA Santos Guido FAU
20600739159 hard
Motivo: En señal de conformidad
Fecha: 08/11/2023 16:28:23-0500



Firmado digitalmente por:
ROMERO SOTO Gilberto
Lorenzo FAU 20600739159 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 08/11/2023 09:43:11-0500

Documento electrónico firmado digitalmente en el marco de la Ley N° 27269, Ley de Firmas y Certificados Digitales, su Reglamento y modificatorias. La integridad del documento y la autoría de la(s) firma(s) pueden ser verificadas en <https://apps.firmaperu.gob.pe/web/validador.xhtml>



Que, mediante Decreto Supremo N° 103-2022-PCM se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, en la cual se establece como uno de los componentes del modelo conceptual el seguimiento, evaluación y mejora continua, definido como un componente transversal y de naturaleza permanente, cuyo fin es afianzar dichas acciones y aplicarlo a los componentes de políticas públicas y regulación, estrategia, bienes y servicios, gestión interna y resultados. El mismo debe incorporarse como parte de la gestión permanente y continua de cada uno de los componentes; de esta manera la información que resulte de la gestión de cada uno de ellos debe ser insumo para la evaluación de los componentes y la mejora continua;



Que, con Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, se aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP "Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública", la cual es de aplicación obligatoria para las entidades a las que se refiere el Artículo 3° de los Lineamientos de Organización del Estado, aprobados mediante Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, norma que incluye a los Ministerios del Poder Ejecutivo; disponiendo además que las entidades de la administración pública que cuenten con disposiciones normativas internas que establezcan criterios y reglas para la implementación de la gestión por procesos en sus entidades deberán adecuarse a lo dispuesto en la referida Norma Técnica;

Que, "Conducir, coordinar y orientar los procesos de planeamiento, presupuesto y organización institucional, según corresponda, en el marco de la normatividad vigente", es función de la Oficina de Planificación y Presupuesto de la ENSAD, según lo establecido en el numeral 174.1 del Artículo 174° del Estatuto de la ENSAD aprobado con Resolución Directoral N° 037-2020-UE ENSAD/DG y modificatorias;

Que, "Aprobar las normas, directivas, procedimientos y actividades que posibiliten el cumplimiento de los objetivos institucionales", es atribución y función de la Directora General de la ENSAD, según lo establecido en el numeral 150.13 del Artículo 150° del Estatuto de la ENSAD aprobado con Resolución Directoral N° 037-2020-UE ENSAD/DG y modificatorias;

Que, la Jefa de la Oficina de Planificación y Presupuesto, en el marco del análisis del Informe N° 00086-2023-ENSAD/DG-OPP de fecha 02 de noviembre de 2023, señala lo siguiente: " (...)se procedió a actualizar la Guía Metodológica para la Implementación de la Gestión por Procesos, la cual tiene como objetivo establecer las disposiciones técnicas para la implementación progresiva de la gestión por procesos en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático "Guillermo Ugarte Chamorro" (ENSAD), en el marco de lo señalado en la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, aprobada mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública y modificatorias (...);

Que, la Directora General con Memorándum N° 00474-2023-ENSAD/DG de fecha 03 de noviembre de 2023, aprueba la GUÍA METODOLÓGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ESCUELA NACIONAL SUPERIOR DE ARTE DRAMÁTICO "GUILLERMO UGARTE CHAMORRO" – ENSAD, elaborado por la Oficina de Planificación y Presupuesto según Informe N° 00086-2023-ENSAD/DG-OPP de fecha 02 de noviembre de 2023 y anexos;

EXPEDIENTE: OPP2023-INT-0395545 CLAVE: 335B29

Esto es una copia autentica imprimible de un documento electrónico archivado en el Ministerio de Educación, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web:

https://esinad.minedu.gob.pe/e_sinadmed_2VDD_ConsultaDocumento.aspx



Firmado digitalmente por:
RAMON PONGO Israel
Igdalias FAU 20600739159 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 08/11/2023 18:34:24-0500



Firmado digitalmente por:
LORA CUENTAS Isadora Lucía FAU
20600739159 hard
Motivo: En señal de conformidad
Fecha: 08/11/2023 09:51:24-0500



Firmado digitalmente por:
CADILLO JARA Santos Guido FAU
20600739159 hard
Motivo: En señal de conformidad
Fecha: 08/11/2023 16:29:18-0500



Firmado digitalmente por:
ROMERO SOTO Gilberto
Lorenzo FAU 20600739159 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 08/11/2023 09:43:26-0500

Que, con el precitado documento la Directora General deriva a la Oficina de Asesoría Jurídica el Informe N° 00086-2023-ENSAD/DG-OPP de fecha 02 de noviembre de 2023 y anexos, para la elaboración del correspondiente acto resolutivo;

Que, es necesario aprobar mediante acto resolutivo la GUÍA METODOLÓGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ESCUELA NACIONAL SUPERIOR DE ARTE DRAMÁTICO “GUILLERMO UGARTE CHAMORRO” - ENSAD;

Que, mediante Resolución Ministerial N° 021-2023-MINEDU publicada en el Diario Oficial El Peruano el 07 de enero de 2023, se designa a los responsables de las Unidades Ejecutoras del Pliego 010: Ministerio de Educación, correspondiente al Año Fiscal 2023, siendo responsable de la Unidad Ejecutora 123, el Director o Directora General de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”;

Que, con Resolución Directoral Regional N° 0044-2022-DRELM de fecha 07 de enero de 2022, se resuelve: “Artículo 2. – AMPLIAR LA ENCARGATURA en el puesto de Directora General de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro” a la señora ISADORA LUCÍA LORA CUENTAS a partir del 01 de enero de 2022 de conformidad con lo señalado en la presente resolución.”;

Que, mediante Resolución Directoral Regional N° 1662-2022-DRELM de fecha 02 de septiembre de 2022, se RATIFICA la encargatura en el puesto de Director General de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, a la señora Isadora Lucía Lora Cuentas;

Que, con Resolución Directoral Regional N° 2264-2022-DRELM de fecha 29 de diciembre de 2022, se resuelve: AMPLIAR la encargatura de funciones de Directora General de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro” a la señora ISADORA LUCÍA LORA CUENTAS, a partir del 1 de enero de 2023;

Que, las funciones y atribuciones del Director o Directora General de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, son reguladas por el artículo 150° del Estatuto de la ENSAD, aprobado con Resolución Directoral N° 037-2020-UE ENSAD/DG y modificatorias;

Estando a lo visado por el Director Académico, Directora de Investigación, Directora de Producción Artística y Actividades Académicas, el Jefe (e) de la Oficina de Asesoría Jurídica, Secretario General, Jefa de la Oficina de Planificación y Presupuesto y Jefe de la Oficina de Administración y;

De conformidad con la Constitución Política del Perú; Ley N° 31638, Ley que aprueba el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2023; Ley N° 28044, Ley General de Educación y modificatorias; Ley N° 30220, Ley Universitaria; Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y modificatorias; Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública; el Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030; la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP “Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública”; Resolución

EXPEDIENTE: OPP2023-INT-0395545 CLAVE: 335B29

Esto es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado en el Ministerio de Educación, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web:

https://esinad.minedu.gob.pe/e_sinadmed_2VDD_ConsultaDocumento.aspx



Firmado digitalmente por:
RAMON PONGO Israel
Igdalías FAU 20600739159 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 08/11/2023 18:34:43-0500

Documento electrónico firmado digitalmente en el marco de la Ley N° 27269, Ley de Firmas y Certificados Digitales, su Reglamento y modificatorias. La integridad del documento y la autoría de la(s) firma(s) pueden ser verificadas en <https://apps.firmaperu.gob.pe/web/validador.xhtml>

Firmado digitalmente por:
CARRERA HAY VASQUEZ Janet
Solista FAU 20600739159 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 08/11/2023 17:14:04-0500

Firmado digitalmente por:
GUEVARA PEREZ Vanía
Fantasia FAU 20600739159 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 08/11/2023 11:38:00-0500



Firmado digitalmente por:
LORA CUENTAS Isadora Lucia FAU
20600739159 hard
Motivo: En señal de conformidad
Fecha: 08/11/2023 09:52:10-0500



Firmado digitalmente por:
CADILLO JARA Santos Guido FAU
20600739159 hard
Motivo: En señal de conformidad
Fecha: 08/11/2023 16:29:39-0500



Firmado digitalmente por:
ROMERO SOTO Gilberto
Lorenzo FAU 20600739159 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 08/11/2023 09:44:20-0500

Documento electrónico firmado digitalmente en el marco de la Ley N° 27269, Ley de Firmas y Certificados Digitales, su Reglamento y modificatorias. La integridad del documento y la autoría de la(s) firma(s) pueden ser verificadas en <https://apps.firmaperu.gob.pe/web/validador.xhtml>



Ministerial N° 400-2015- MINEDU, que formaliza la creación de la Unidad Ejecutora 123: Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, en el Pliego 010: Ministerio de Educación; Resolución Ministerial N° 021-2023- MINEDU, que designa a los responsables de las Unidades Ejecutoras del Pliego 010: Ministerio de Educación correspondiente al Año Fiscal 2023; Resolución Directoral Regional N° 44-2022- DRELM de fecha 07 de enero de 2022, que resuelve: Ampliar la encargatura en el puesto de Directora General de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, a la señora Isadora Lucía Lora Cuentas, a partir del 01 de enero de 2022, ratificada con Resolución Directoral Regional N° 1662-2022-DRELM de fecha 02 de setiembre de 2022 ; Resolución Directoral Regional N°2264-2022-DRELM de fecha 29 de diciembre de 2022, que resuelve : AMPLIAR la encargatura de funciones de directora general de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro” a la señora ISADORA LUCÍA LORA CUENTAS a partir del 1 de enero de 2023 ; Resolución Directoral N° 037-2020-UE ENSAD/DG, que aprueba el Estatuto de la ENSAD y Resolución Directoral N° 038-2020-UE ENSAD/DG que aprueba el Reglamento Interno.



Firmado digitalmente por:
CARRERA HAY VASQUEZ Janet
Solista FAU 20600739159 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 08/11/2023 17:14:22-0500

Firmado digitalmente por:
GUEVARA PEREZ Vania
Solista FAU 20600739159 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 08/11/2023 11:38:19-0500

SE RESUELVE:

Artículo 1°. - **APROBAR**, la GUÍA METODOLÓGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ESCUELA NACIONAL SUPERIOR DE ARTE DRAMÁTICO “GUILLERMO UGARTE CHAMORRO” - ENSAD, que como anexo forma parte del presente acto resolutivo.

Artículo 2°. -**ENCARGAR**, a la Oficina de Planificación y Presupuesto el cumplimiento de la GUÍA METODOLÓGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ESCUELA NACIONAL SUPERIOR DE ARTE DRAMÁTICO “GUILLERMO UGARTE CHAMORRO” – ENSAD.

Artículo 3°. - **DISPONER**, que Secretaría General remita la presente Resolución Directoral al Área de Informática para su publicación en el Portal Institucional (<http://www.ensad.edu.pe/>).

Artículo 4°. - **DISPONER**, que Secretaría General notifique la presente Resolución Directoral a los/as interesados/as e instancias pertinentes para los fines correspondientes.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.



Firmado digitalmente por:
LORA CUENTAS Isadora Lucia FAU
20600739159 hard
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 09/11/2023 09:46:20-0500

EXPEDIENTE: OPP2023-INT-0395545 CLAVE: 335B29

Esto es una copia autentica imprimible de un documento electrónico archivado en el Ministerio de Educación, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web:

https://esinad.minedu.gob.pe/e_sinadmed_2VDD_ConsultaDocumento.aspx



Firmado digitalmente por:
RAMON PONGO Israel
Igdalias FAU 20600739159 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 08/11/2023 18:35:07-0500



GUÍA METODOLÓGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ESCUELA NACIONAL SUPERIOR DE ARTE DRAMÁTICO “GUILLERMO UGARTE CHAMORRO” - ENSAD

2023



Firmado digitalmente por:
CHINCHAY VASQUEZ Janet Soledad
FAU 20600739159 hard
Motivo: En señal de conformidad
Fecha: 25/10/2023 18:14:50-0500



INDICE

I.	OBJETIVO.....	2
II.	FINALIDAD.....	2
III.	ALCANCE.....	2
IV.	BASE NORMATIVA.....	2
V.	TÉRMINOS Y SIGLAS.....	2
5.1	GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	2
5.2	SIGLAS.....	4
VI.	DISPOSICIONES GENERALES.....	5
6.1	GESTIÓN POR PROCESOS.....	5
6.2	MODELO METODOLÓGICO.....	5
6.3	ORGANIZACIÓN.....	6
VII.	DISPOSICIONES ESPECIFICAS.....	9
7.1	FASE 1: DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS.....	9
7.2	FASE 2: SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS.....	14
7.3	FASE 3: MEJORA DE PROCESOS.....	16
7.4	ACTUALIZACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS.....	21
7.5	ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.....	21
VIII.	DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS.....	26
IX.	ANEXOS.....	26



I. OBJETIVO

La Guía Metodológica para la Implementación de la Gestión por Procesos tiene como objetivo establecer las disposiciones técnicas para la implementación progresiva de la gestión por procesos en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático "Guillermo Ugarte Chamorro" (ENSAD), en el marco de lo señalado en la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, aprobada mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública y modificatorias.

II. FINALIDAD

La presente Guía Metodológica cuenta con disposiciones técnicas que permitan identificar, diseñar, documentar, aprobar, actualizar, mejorar y difundir de forma estructurada los procesos de la ENSAD, con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos institucionales y a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios.

III. ALCANCE

La presente Guía es de aplicación y obligatorio cumplimiento por todas las unidades de organización de la ENSAD.

IV. BASE NORMATIVA

Para la elaboración de la presente Guía Metodológica se ha tenido en cuenta la siguiente base normativa:

- a. Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- b. Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- c. Ley N° 28044, Ley General de Educación y modificatorias.
- d. Ley N° 30220, Ley Universitaria.
- e. Decreto del Presidente de la República de fecha 25 de enero de 1946.
- f. Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- g. Decreto Supremo N° 004-2019-JUS, Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento administrativo General.
- h. Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM-SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de administración pública.
- i. Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030.
- j. Resolución Directoral N° 037-2020-UEENSAD-DG, Estatuto ENSAD y Organigrama.

V. TÉRMINOS Y SIGLAS

5.1 GLOSARIO DE TÉRMINOS

Para efectos de la aplicación de la presente Directiva, debe entenderse por:

- a. **Acta de constitución del proyecto:** Documento que establece formalmente la creación de un proyecto.
- b. **Actividad:** Conjunto articulado de tareas permanentes, continuas, interrelacionadas y secuenciales que consumen los insumos necesarios (recursos humanos, tecnológicos y financieros) para la generación de los productos.
- c. **Controles:** Conjunto de actividades (revisiones, inspecciones, pruebas) orientadas a la verificación del cumplimiento de las características previstas de los elementos de entrada, de las actividades y de los productos resultantes de los procesos.
- d. **Diagrama de proceso:** Representación gráfica que contiene la interacción de procesos y descripción de la secuencia lógica de las actividades que conforman el proceso, con el detalle de los roles que intervienen en el mismo, con elementos de entrada, los productos y las personas que reciben los productos.
- e. **Dueño de proceso:** Es quien tiene la responsabilidad y la autoridad definida para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto.
- f. **Gestión por procesos:** Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a los diferentes órganos de la ENSAD, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, simplificación de trámites administrativos, así como el logro de los objetivos institucionales en el sector educación.
- g. **Mapa de procesos:** Consiste en la determinación de la secuencia e interacción de todos los procesos de la entidad, considerando los productos del proceso, la persona que los recibe y los elementos de entrada. Para desarrollar este paso se utilizan diagramas de bloques a fin de obtener la representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos de la entidad.
- h. **Niveles de procesos:**
 - Proceso de nivel 0: Grupo de procesos unidos por especialidad, es el nivel más agregado. Se le conoce también como Macroproceso.
 - Proceso de nivel 1: Primer nivel de desagregación de un proceso de nivel 0.
 - Proceso de nivel N: N nivel de desagregación de un proceso.
 - Proceso de nivel N+1: Siguiendo nivel de desagregación de un proceso de nivel N.
- i. **Producto:** 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.

Esta definición incluye como productos a las políticas y a las regulaciones internas de la ENSAD.

- j. **Procedimiento:** Descripción documentada de cómo deben ejecutarse las actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad, permitiendo de esta manera una operación coherente. No necesariamente constituyen los procedimientos administrativos contemplados en la Ley del Procedimiento Administrativo General.
- k. **Proceso:** Conjunto de actividades, que agregan valor, mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios luego de la asignación de recursos.
- l. **Proyecto:** Esfuerzo que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, y tiene la característica de ser naturalmente temporal, es decir, que tiene un inicio y un final establecido, y que el final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.
- m. **Recurso:** Elementos necesarios para la operación de los procesos.
- n. **Procesos Estratégicos:** Son aquellos que definen las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas de la entidad, que aseguran la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento y que incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la ENSAD.
- o. **Procesos Operativos o misionales:** Son aquellos 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.
- p. **Procesos de soporte o apoyo:** Son aquellos que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la ENSAD.
- q. **Unidades de organización:** Conjunto de unidades agrupadas por nivel organizacional al interior de la ENSAD (órgano para el primer y segundo nivel organizacional; unidad orgánica para el tercer nivel organizacional; entre otros).

5.2 SIGLAS

- a) **ENSAD:** Escuela Nacional Superior de Arte Dramático "Guillermo Ugarte Chamorro"
- b) **CD:** Consejo Directivo
- c) **DG:** Dirección General
- d) **SG:** Secretaría General
- e) **OAJ:** Oficina de Asesoría Jurídica
- f) **OPP:** Oficina de Planificación y Presupuesto
- g) **SGP:** Secretaría de Gestión Pública

h) PCM: Presidencia de Consejo de Ministros**VI. DISPOSICIONES GENERALES****6.1 GESTIÓN POR PROCESOS**

La implementación de la gestión por procesos en la ENSAD es progresiva; y, se desarrolla en tres (3) fases: i) Determinación de Procesos; ii) Seguimiento, medición y análisis de procesos; y, iii) Mejora de Procesos.

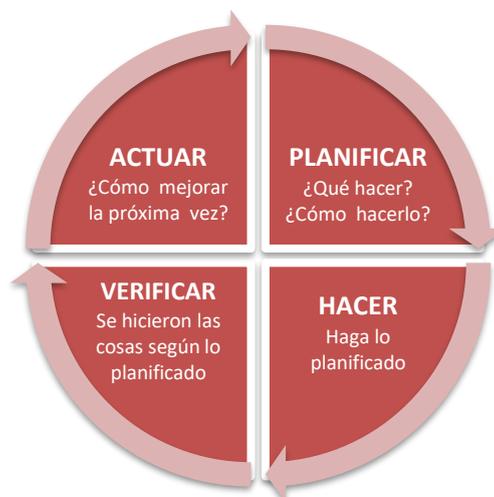
Los documentos de gestión por procesos en la ENSAD son: i) Mapa de procesos; y, ii) Manual de procedimientos.

Figura N° 1**Fases para la implementación de la Gestión por Procesos**

Fuente: Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de administración pública.

6.2 MODELO METODOLÓGICO

La metodología que se utilizará para la gestión por procesos en ENSAD se basa en el modelo conceptual denominado "Ciclo de Deming", que plantea el ciclo PHVA, de acuerdo a la siguiente figura:

**Figura N°2.
Ciclo PHVA**

Fuente: Ciclo de la calidad PHVA.

El PHVA es una metodología dinámica que se emplea para mejorar el desempeño de

los procesos, de acuerdo a la siguiente lógica:

- a. Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos de cliente, los legales y reglamentos y las políticas de la organización.
- b. Hacer: Implementar los procesos.
- c. Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas; los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- d. Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Beneficios de la Gestión por Procesos

- Contribuye a mejorar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, a través de la medición, seguimiento y evaluación del desempeño de los procesos.
- Tiene un impacto positivo en el bienestar de los usuarios, al mejorar la ejecución y prestación de los bienes y servicios públicos.
- Promueve el trabajo en equipo al gestionar los procesos de forma transversal a la ENSAD.
- Visibiliza el rol del personal en cada proceso, así como su contribución.
- Permite identificar problemas, debilidades, errores, entre otros, buscando mejorar los procesos de la ENSAD.
- Promueve la transparencia de las operaciones dentro de la ENSAD.

Alineamiento de la Guía con la Norma Técnica de Procesos PCM

La presente Guía complementa y no contradice la Norma Técnica de Procesos y contribuye a su implementación práctica en la ENSAD.

Consideraciones clave:

- La implementación del modelo metodológico de Gestión por Procesos se enfoca en los resultados previstos (eficacia), en el mejor uso de los recursos (eficiencia) y en que se incorporen en la ENSAD mecanismos y buenas prácticas de modernización y simplificación en la gestión pública.
- Los procesos y procedimientos deben guardar coherencia con las disposiciones legales vigentes que regulan el accionar de la ENSAD, relacionados con los objetivos misionales y estratégicos.
- La Gestión por procesos no representa un fin en sí mismo, sino que es una herramienta para la mejora continua de la institución.
- Con la gestión por procesos se debe generar valor, no generar documentación solamente.
- La documentación generada debe ser conocida, empleada y actualizada por todo el personal.
- La Dirección General de la ENSAD declara su compromiso con la implementación gradual de la gestión por procesos.

6.3 ORGANIZACIÓN

La ENSAD adopta la siguiente organización para implementar de forma gradual la gestión por procesos.

6.3.1 Roles y responsabilidades

Los actores de la organización definida para la implementación de la gestión por procesos en la ENSAD tienen los principales roles y responsabilidades:

Cuadro N° 1
Roles y responsabilidades para la implementación de la Gestión por Procesos

Actor	Responsabilidades
Director(a) General	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conducir y supervisar la implementación de la gestión por procesos, promoviendo la participación activa de los trabajadores de la ENSAD y facilitando los recursos necesarios y oportunos. 2. Mantener relaciones técnico - funcionales con la SGP de la PCM y efectuar el seguimiento de la implementación de la gestión por procesos. 3. Conducir la elaboración y actualización del Mapa de Procesos, Manual de Procedimientos, y su mejora. 4. Conformar el equipo institucional para la implementación de la gestión por procesos, según corresponda.
Dueño del Proceso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conducir y supervisar la elaboración, validar y aprobar la documentación de los procesos a su cargo, según corresponda. 2. Asegurar la participación del personal a su cargo en la implementación de la gestión por procesos. 3. Promover la mejora de procesos, implementar mecanismos de control, medición, seguimiento y evaluación de sus procesos. 4. Facilitar o asegurar la disponibilidad de los recursos para la aplicación de las disposiciones contenidas en la presente Guía en los procesos a su cargo. 5. Resolver los casos de controversia que se puedan generar. 6. Revisar y enviar lo que corresponda para la aprobación de la documentación generada.
Equipo Institucional/Facilitador Metodológico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar/actualizar el Mapa de Procesos de la ENSAD. 2. Brindar conformidad del Mapa de Procesos de la ENSAD.
Equipo por Proceso(s)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar el modelo de gestión de procesos con la asistencia técnica del facilitador metodológico.
Representante del dueño del proceso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resolver, de corresponder, o trasladar al dueño del proceso los casos de controversia respecto a aspectos técnicos de proceso. 2. Elaborar y presentar al dueño del proceso la documentación de los procesos y difundirla. 3. Realizar el seguimiento a los acuerdos de las reuniones de trabajo del equipo de procesos. 4. Identificar y proponer al dueño del proceso oportunidades de mejora, en coordinación con el facilitador metodológico. 5. Consolidar las sugerencias y observaciones de los participantes del equipo.
Facilitador metodológico (Servidor de la OPP)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conducir, orientar y brindar asistencia técnica al equipo por proceso(s) en la implementación de la presente Guía. 2. Revisar aspectos técnicos y dar conformidad sobre la implementación de la presente Guía.
Patrocinador (Representante de la Dirección General)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en la Fase 3: Mejora de Procesos. 2. Coordinar la asignación de los recursos y apoyo para el desarrollo del proyecto de mejora de procesos. 3. Definir guías y directrices en los procesos de toma de decisiones. 4. Tomar decisiones determinantes en el desarrollo del proyecto. 5. Ser el portavoz ante la Dirección General. 6. Ser una vía de escalado para el facilitador metodológico con respecto a problemas o cuestiones que afecten al proyecto pero que excedan su nivel de

Actor	Responsabilidades
	responsabilidad.
Participantes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar activamente en el proceso de implementación de la gestión por procesos, cuando sea requerido. 2. Proporcionar la información relevante de los procesos en los que se desempeña, de acuerdo a lo requerido, así como sugerencias de mejora. 3. Verificar el cumplimiento de la legislación aplicable (externa e interna) y los objetivos que afectan el proceso.

Elaboración propia.
Fuente: OPP.

6.3.2 Equipos

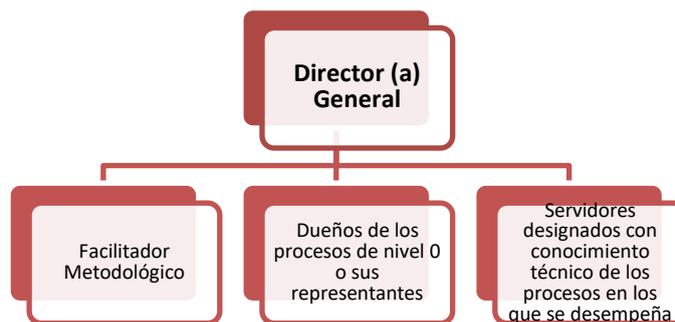
La ENSAD conforma los equipos respectivos para la implementación de la gestión por procesos en sus diferentes fases, generándose un Acta (Anexo 01: Conformación del Equipo). Los equipos a conformarse son los siguientes:

a. Equipo Institucional, conformado por:

1. La Dirección General, quien lo lidera.
2. Facilitador metodológico.
3. Los dueños de los procesos de nivel 0 (o su representante).
4. Servidores designados por los dueños de los procesos, con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeña.

El equipo es convocado por la Dirección General por única vez para su instalación, a través de la OPP, y su funcionamiento no implica la emisión de un documento formal.

Figura N° 3
Equipo Institucional de la ENSAD



Elaboración propia.

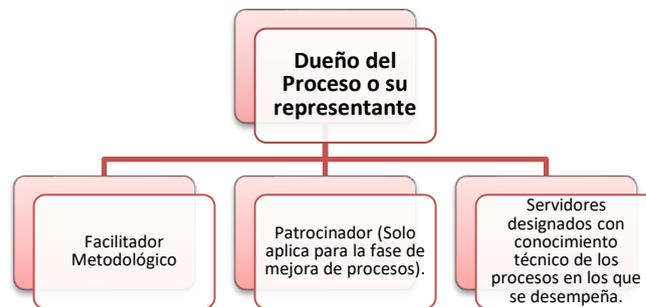
- b. Equipo por Proceso(s):** Equipo que se conforma por proceso(s) y que se encarga de la aplicación del contenido de la presente Guía, como la identificación de los procesos de la ENSAD, la caracterización y documentación de los procesos, y la mejora de procesos. Es convocado por la Dirección General, a través de la OPP, en las fases de determinación y mejora de procesos donde participe. La conformación de este equipo se realiza mediante correo electrónico o emisión de

documento formal.

El equipo está conformado por los siguientes miembros, cuyos roles se describen en el cuadro 1:

1. El Dueño del Proceso (o su representante).
2. Servidores designados por los dueños de los procesos, con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeña.
3. Facilitador metodológico.
4. Patrocinador (Solo aplica para la fase de mejora de procesos).

Figura N° 4
Equipo por Proceso(s)



Elaboración propia.

VII. DISPOSICIONES ESPECIFICAS

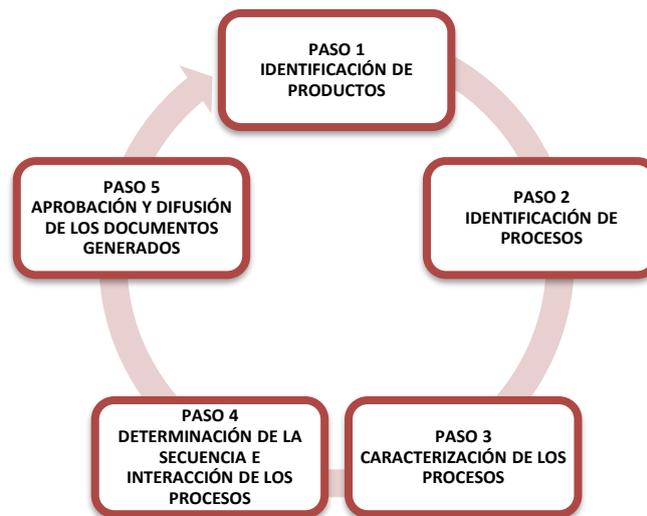
A continuación, se desarrollan los componentes de cada una de las fases para la implementación de la gestión por procesos

7.1 FASE 1: DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS

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

Pasos para la determinación de los procesos:

Figura N° 5. Pasos para la Determinación de Procesos



Elaboración propia.

Fuente: Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de administración pública.

7.1.1 Paso 1: Identificación de los productos

El equipo institucional o facilitador de procesos identifica los productos a cargo de la ENSAD en el marco de sus competencias, el cual se registra en el formato Matriz de Productos - Usuarios (Anexo N° 02), así como a sus respectivos usuarios, teniendo en cuenta las normas sustantivas y organizacionales aplicables (normas de creación, estatuto, normas específicas de asignación de competencias, entre otras), así como las políticas, los planes y documentos de gestión de la ENSAD.

7.1.2 Paso 2: Identificación de los procesos

a) El equipo institucional o facilitador de procesos, identifica los procesos operativos o misionales de nivel 0 de la ENSAD que son necesarios para elaborar o brindar los productos identificados en el paso anterior.

Con la información de los procesos operativos o misionales identificados, se realiza la identificación de los procesos estratégicos y de los procesos de soporte o apoyo, tomando en consideración las interacciones necesarias para el funcionamiento sistémico de la ENSAD. Esta identificación de procesos corresponde al nivel 0.

b) Posteriormente se identifican los siguientes niveles de procesos de la ENSAD, para lo cual se requiere la conformación del equipo(s) de proceso según corresponda.

c) Debido a la naturaleza de los procesos de la ENSAD que conllevan a tener procesos multiniveles, será factible su desagregación, siendo obligatorio que para cada nivel de proceso se elabore la Ficha de Proceso y el Diagrama de Proceso (Anexo N° 03 y Anexo N° 04, respectivamente).

d) Los procesos identificados, así como sus correspondientes productos, son

registrados en el formato Inventario de Procesos (Anexo N° 05).

- e) Asimismo, dependiendo de la complejidad y cantidad de procesos, estos pueden desagregarse en niveles, respetando la siguiente codificación:

Cuadro N° 2
Codificación de procesos

M	Desagregación de procesos		
	1	01	01
E: Estratégico	Número correlativo del proceso 0	Número correlativo del proceso 1	Número correlativo del proceso 2
M: Misional			
S: Soporte			

Elaboración propia.

Fuente: Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de administración pública.

7.1.3 Paso 3: Caracterización de los procesos

Consiste en la identificación de los siguientes elementos, por cada proceso identificado, los mismos que se registran en la Ficha de Proceso (Anexo N° 03):

Cuadro N° 3
Elementos de la Ficha de Proceso

Código:	Codificar el proceso (desde el Nivel 0)
Nombre:	Nombre del proceso
Tipo de Proceso:	Indicar si el proceso es operativo (o misional), estratégico o de soporte (o de apoyo)
Objetivo:	Establecer el objetivo que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso
Dueño de proceso:	Es quien tiene la responsabilidad y la autoridad definida para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto
Controles:	Es el conjunto de actividades (revisiones, inspecciones, pruebas) que están orientadas a la verificación del cumplimiento de las características previstas de los elementos de entrada, de las actividades y de los productos resultantes de los procesos
Proveedores:	Son los que proporcionan los insumos necesarios para el proceso. Pueden ser proveedores externos o proveedores internos (otro proceso)
Elementos de entrada:	Son las necesidades y expectativas de las personas, las cuales 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)
Procesos de nivel N+1:	Son los procesos de nivel N+1 que pertenecen al proceso de nivel N que se está caracterizando. En el caso de un proceso de último nivel serán las actividades del proceso
Producto:	Es el resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe un usuario y que satisfagan sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad. Esta definición incluye como producto a las políticas y a las regulaciones

Usuario Interno o Externo:	Es un 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 general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otras (ejemplo: estudiantes, pensionistas, contribuyentes, servidores)
Recursos:	<p>Son los elementos necesarios para la operación del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos: Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico. - Sistemas informáticos y equipos: Sistema de soporte integrado que permite a los usuarios obtener, compartir y gestionar información mediante una combinación específica de software y hardware, dando soporte a los procesos. Asimismo, incluye equipamiento utilizado en la ejecución del proceso, ejemplo: computadoras personales, laptops, impresoras, escáner, entre otros. - Instalaciones: Infraestructura física donde se ejecutan los procesos, que por defecto debería incluir los servicios básicos para dicho fin (electricidad, servicios de agua, servicios de telefonía e internet, entre otros) Ejemplo: oficinas administrativas, centro de atención de personas, etc.
Indicador de desempeño:	<p>Es la medida cuantitativa o cualitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con periodos anteriores o con metas o compromisos. Se asocia con el objetivo del proceso y sirve para la determinación de las metas.</p> <p>Conceptualmente, se considera que los indicadores tienen cuatro dimensiones de desempeño: eficacia, eficiencia, calidad y economía aplicables a los productos, los cuales serán definidos según el proceso. En el Anexo N° 06 se incluye el formato deficha indicador¹ de desempeño del proceso.</p>
Diagrama de proceso:	Insertar el diagrama de proceso.

Elaboración propia.

Fuente: Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de administración pública.

- a) El representante del dueño del proceso elabora la ficha de proceso para cada proceso de nivel identificado en el paso 2 de la presente Guía, ficha del procedimiento, ficha del indicador y diagrama de proceso, con la asistencia técnica del facilitador metodológico.

El dueño del proceso revisa las fichas y el diagrama de proceso en lo relativo a su contenido técnico y el facilitador metodológico revisa el cumplimiento de la presente Guía. Finalmente, son aprobadas por el dueño del proceso. Estas

¹ Los indicadores con los que se realizará el seguimiento y evaluación del desempeño de los procesos deben permitir:

- Conocer la satisfacción de los clientes
- Monitorear el cumplimiento de plazos de atención
- Controlar la tasa de productos no conformes
- Cuantificar los reclamos

Un proceso puede tener más de un indicador, siempre y cuando proporcione información relevante sobre los resultados del proceso, considerando que tener un exceso de indicadores pueden dificultar la gestión.

acciones se materializan con la firma (física o digital) de los mencionados actores en las fichas.

El diagrama de proceso (Anexo N° 04) se elabora considerando la interacción de los procesos nivel 1, denominado diagrama de bloques. Este diagrama se elabora por cada nivel.

Nota:

- La caracterización de los procesos multinivel es progresiva y se realiza conforme la OPP o los dueños de los procesos lo determinen, en función a la criticidad e importancia de los mismos. Para ello se emprenderán proyectos de mapeo y caracterización de procesos.
- Para la elaboración del Mapa de Procesos será necesario contar como mínimo con la caracterización de los procesos de nivel cero.
- El diseño y aprobación de indicadores debe limitarse a aquellos que generen información valiosa para la toma de decisiones y no como una obligación para cada proceso.

7.1.4 Paso 4. Determinación de la secuencia e interacción de los procesos

- a) Hasta este punto se cuenta con los procesos identificados y caracterizados (como mínimo los de nivel cero), con esta información se determina la secuencia e interacción de dichos procesos, haciendo uso de diagramas de bloques que representan un modelo de alto nivel del funcionamiento del ENSAD. A esta representación gráfica se le denomina "Mapa de Procesos" y contiene la validación de los dueños de sus respectivos procesos es revisado y validado por el equipo institucional, y aprobado por la Dirección General.
- b) El contenido mínimo del Mapa de Procesos es el siguiente:
 1. CARÁTULA
 2. HOJA DE CONTROL DE CAMBIOS
 3. ÍNDICE
 4. OBJETIVO
 5. ALCANCE
 6. BASE LEGAL
 7. MATRIZ PRODUCTOS USUARIOS
 8. DIAGRAMA DE INTERACCIÓN DE PROCESOS
 9. INVENTARIO DE PROCESOS
 10. FICHAS TÉCNICAS DE PROCESOS NIVEL 0
 11. TÉRMINOS Y DEFINICIONES
- c) El desarrollo de este paso implica la conformación del equipo institucional liderado por la Dirección General.

7.1.5 Paso 5. Aprobación y difusión de la documentación

- a) El expediente para la aprobación del Mapa de Procesos debe contener:

- i. Documento Mapa de procesos que contiene las fichas de procesos Nivel 0 aprobadas.
- ii. Acta de Reunión respectiva donde se revise y valide el documento, cuando el Mapa de Procesos sea elaborado por el equipo institucional.
- iii. Informe técnico sustentatorio de la OPP.
- iv. Anteproyecto de dispositivo normativo.
- v. Opinión de Oficina de Asesoría Jurídica.

Las fichas de los procesos, indicadores y procedimientos son aprobadas a través de la firma (física o digital) del dueño del proceso, luego de lo cual su contenido debe ser aplicado y cumplido.

- b) El Mapa de Procesos se aprueba mediante Resolución de Dirección General, a propuesta de la OPP con el expediente completo.
- c) Estos documentos son difundidos a las unidades de organización que participan en los procesos y se encuentran disponibles para su consulta.
- d) En esa línea, el dueño del proceso capacita a su personal con la finalidad de estandarizar los procesos, procedimientos o actividades según sea el caso, teniendo en consideración lo siguiente:
 - i. Definir grupos de capacitación.
 - ii. Emplear materiales para la capacitación en coordinación con la OPP.
 - iii. Controlar la asistencia de los participantes.
 - iv. Considerar casos prácticos.
 - v. Evaluar los conocimientos sobre los procesos.
- e) La Resolución que aprueba el Mapa de Procesos de la ENSAD, dispone a su vez la publicación en el Portal Institucional y el Portal de Transparencia. Asimismo, remite el Mapa de procesos aprobado a la SG para su archivo y custodia.
- f) El Mapa de Procesos de la ENSAD entra en vigencia a partir del día siguiente a la publicación de la Resolución Directoral, salvo disposición que exprese lo contrario.
- g) Una vez aprobado el Mapa de Procesos de la ENSAD, la SG realiza las coordinaciones para verificar su difusión a través del Portal de Transparencia, asegurando que se realice dentro del plazo de siete (7) días hábiles posteriores a la suscripción de la Resolución Directoral.
- h) El Mapa de Procesos aprobado se difunde al personal de la ENSAD, y de ser el caso, a los grupos de interés, mediante los mecanismos dispuestos para tal fin, en coordinación con la Oficina de Imagen Institucional y Comunicaciones.

7.2 FASE 2: SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS

El seguimiento, medición y análisis consiste en la verificación del nivel de desempeño de los procesos e identificación de oportunidades de mejora; a través de los siguientes dos (2) pasos:

Figura N° 6
Pasos de la Fase 2: Seguimiento, Medición y Análisis de procesos



Elaboración propia.

Fuente: Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de administración pública.

7.2.1 Paso 1: Seguimiento y medición de procesos

- a) La OPP, en coordinación con la Dirección General, propone los procesos que serán priorizados para el seguimiento y medición por un período determinado. Asimismo, selecciona los indicadores sobre los que se realizará el seguimiento y la medición del desempeño de dichos procesos.

Nota:

Se deben seleccionar los indicadores que permitan identificar al menos uno de los siguientes puntos:

- *Verificar la satisfacción de los usuarios que reciben los productos.*
- *Verificar el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos.*
- *Corroborar la cobertura de entrega de los productos.*
- *Establecer la tasa de "no conformes" de los productos.*
- *Cuantificar los reclamos.*
- *Cuantificar la productividad de los servidores.*
- *Medir los costos del proceso.*

En caso se requiera un indicador nuevo para esta fase, este será definido por la OPP y el dueño del proceso respectivo, el cual deberá ser registrado en el formato de la Ficha de indicador de proceso (Anexo N° 06).

Luego de seleccionar los indicadores de los procesos, los dueños de los mismos o la OPP, proceden a la recolección y al procesamiento de los datos para su análisis.

Sin perjuicio de lo señalado en los párrafos anteriores, los dueños de los procesos serán los responsables del seguimiento y medición de los procesos que no fueron seleccionados en este paso.

7.2.2 Paso 2: Análisis de procesos

Consiste en la comparación de los resultados obtenidos de la medición y del

seguimiento contra las metas definidas para cada indicador con el propósito de cuantificar el desempeño de los procesos, está compuesta por lo siguiente:

a) Identificación de procesos para su mejora

En este paso los dueños de los procesos o la OPP identifica los procesos que requieren ser mejorados, en función de un problema concreto (Anexo 07: Identificación de oportunidades de mejora), los cuales pueden evidenciarse a través de:

- i. Incumplimiento de los objetivos institucionales
- ii. Resultados de los indicadores de procesos
- iii. Quejas, reclamos, sugerencias o denuncias presentadas
- iv. Cambios en la normatividad vigente
- v. Requerimientos de la Alta Dirección
- vi. Propuestas de los servidores civiles, etc.

Es preciso indicar que, cualquier servidor de la ENSAD puede identificar un proceso que requiera ser mejorado o un problema, tal hallazgo debe ser comunicado vía correo electrónico al representante del dueño del proceso o a la OPP.

Los resultados de los indicadores permiten la identificación de mejoras en los procesos, sin embargo, no es excluyente, pudiendo obtenerse a través de otras fuentes de información.

En los casos en que la Dirección General solicite directamente al dueño del proceso o al responsable de una unidad de organización, la mejora de un proceso, este debe comunicarlo a la OPP a fin de evaluar e iniciar con la mejora correspondiente.

b) Priorización de procesos para su mejora

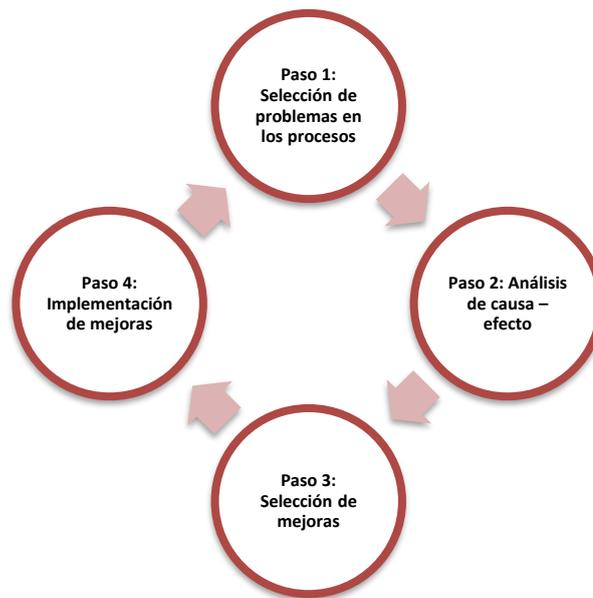
Los dueños de los procesos o la OPP, priorizan los procesos o problemas que requieren ser mejorados o solucionados, aplicando criterios tales como:

- i. Impacto sobre los objetivos institucionales.
- ii. Impacto sobre los usuarios.
- iii. Recursos involucrados.
- iv. Relación esfuerzo / beneficio.
- v. Relación con otros sistemas (calidad, sistema de control interno, etc.).

7.3 FASE 3: MEJORA DE PROCESOS

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

Figura N°7
Pasos de la Fase 3: Mejora de Procesos



Elaboración propia.

Fuente: Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de administración pública.

7.3.1 Paso 1: Selección de problemas en los procesos

- a) Los dueños de los procesos, con la asistencia técnica del facilitador metodológico, realizan el análisis respectivo en función a cada proceso.
- b) Constituyen fuentes de información para la identificación de problemas en los procesos, lo siguiente:
 - i. Resultados del seguimiento, medición y análisis del desempeño de los procesos.
 - ii. Propuestas de los servidores, jefe o director del órgano, la OPP, la SG o la Dirección General de la ENSAD.
- c) Previa coordinación con el dueño del proceso, se selecciona los miembros que van a conformar el equipo por proceso(s) o se confirma a sus integrantes, según corresponda, para el desarrollo de esta fase, considerando su experiencia y conocimiento en el proceso a ser mejorado.
- d) El equipo por proceso(s) identifica y selecciona aquellos problemas cuya solución tenga un impacto en al menos uno de los siguientes aspectos de la gestión de la ENSAD:
 - i. Logro de los objetivos estratégicos institucionales.
 - ii. La satisfacción de los usuarios.
 - iii. La tecnificación de los procesos.
 - iv. La productividad de los servidores.
 - v. El clima laboral.

- vi. Los flujos de trabajo de los sistemas administrativos.
- vii. La eficacia del uso de los recursos y la ecoeficiencia.
- viii. La transparencia de los procesos.
- ix. La forma de organizarse.

- e) El equipo por proceso(s) prioriza los problemas de procesos haciendo uso de los siguientes criterios:

Cuadro N° 4
Criterios de priorización de problemas de procesos

Criterios de priorización	Peso
Impacto Alto Compromete las políticas y objetivos de la ENSAD. Asimismo, afecta de manera significativa la imagen interna y reputación de la actual gestión gubernamental, compromisos institucionales.	0.5
Impacto Medio Recibe atención de la Dirección General por desfase de cumplimiento de normativas vigentes.	0.3
Impacto Bajo Se toma conocimiento de las acciones y no es necesaria su atención por los órganos.	0.2

Fuente: Resolución de Secretaría General N° 043-2021-MINEDU.

- f) Las propuestas de selección de los problemas en los procesos se priorizan mediante una escala de valores de 1 a 3 según la siguiente escala:

Cuadro N° 5
Escala de valores

Factibilidad	Escala
Difícil	1
Moderado	2
Fácil	3

Fuente: Resolución de Secretaría General N° 043-2021-MINEDU.

- g) Luego, se completa la siguiente matriz de priorización de problemas identificados:

Cuadro N° 6
Matriz de priorización de problemas de procesos

N°	Problema Identificado	Impacto			Factibilidad	Total del puntaje obtenido
		Alto	Medio	Bajo		

Fuente: Resolución de Secretaría General N° 043-2021-MINEDU.

- h) Luego de asignados los puntajes de acuerdo con la ponderación de cada criterio y su escala de calificación, se obtiene el total de puntaje por cada problema identificado seleccionando para su implementación el problema que obtenga el mayor puntaje.

- i) El problema seleccionado es validado por el equipo por proceso(s) con el dueño del proceso a fin de obtener su aprobación para proceder con los siguientes pasos.
- j) El equipo elabora el Acta de Constitución del Proyecto de Mejora para iniciar la mejora identificada (Anexo N° 08). En cada proyecto de mejora se evalúa la conveniencia de los campos a completar en dicha acta.
- k) El equipo por proceso(s) recopila y analiza la información de la situación actual del proceso seleccionado, revisando:
 - i. Procesos y procedimientos.
 - ii. Datos del indicador o datos del proceso si existieran.
- l) De no contar con lo indicado en el punto anterior, el equipo por proceso(s) aplica la fase de “determinación de los procesos”, incluso de ser necesario se inicia un período de medición del proceso a mejorar, con la finalidad de generar datos del proceso necesarios para realizar el análisis. De ser posible, el equipo por proceso(s) define una línea base para la mejora.
- m) Con esta información, el equipo por proceso(s) puede emplear las “Herramientas para análisis de datos” para identificar los problemas recurrentes que afectan el logro del objetivo del proceso y selecciona uno de ellos. Asimismo, plantea el objetivo y el alcance de la mejora, con dichos datos actualiza el acta bajo comentario.
- n) El equipo por proceso(s) comunica al dueño del proceso y al patrocinador, de ser el caso, la propuesta de mejora con el sustento de la etapa de evaluación de la situación actual, con la finalidad de obtener conformidad con respecto al objetivo planteado.

7.3.2 Paso 2: Análisis de causa – efecto

- a) Consiste en el análisis e identificación de las causas que dan origen al problema seleccionado (para fines del análisis, el problema es equivalente al efecto) verificando de manera objetiva la correspondencia causal entre las causas y el efecto.
- b) Posteriormente, el equipo por proceso(s) investiga sobre las posibles causas que dan origen al problema seleccionado y sus efectos, utilizando las diferentes “Herramientas para Análisis de Causa Raíz” (diagrama de Ishikawa o diagrama de espigas de pescado, diagrama de Pareto, cinco por qué, lluvia de ideas, etc.). Es recomendable, incorporar colaboradores que puedan proporcionar mayor información del proceso.
- c) El equipo por proceso(s) identifica las principales causas que dan origen al problema y sus efectos, verificando de manera objetiva la correspondencia con el

problema seleccionado.

- d) El equipo por proceso(s) informa al dueño de proceso y al patrocinador, de ser el caso, las actividades realizadas.

7.3.3 Paso 3: Selección de mejoras

- a) Consiste en la selección de la solución que sea factible de implementar y que se considera efectiva para la eliminación o minimización del problema.
- b) La factibilidad de la implementación está en función a criterios tales como:
- Impacto sobre la causa seleccionada.
 - Costo que representa su aplicación.
 - Tiempo que tomará su desarrollo.
- c) El equipo por proceso(s), en base a lo identificado en el punto anterior, investiga las posibles soluciones que permitan eliminar o minimizar las causas que originan el problema y sus consecuencias, de acuerdo a la mejora definida, y prioriza las posibles soluciones de acuerdo a los siguientes criterios:

Cuadro N° 7
Criterios de priorización para la solución de mejoras

Criterio	Peso
Tiempo de implementación	20%
Costo de la implementación	30%

Fuente: Resolución de Secretaría General N° 043-2021-MINEDU.

- d) Escala de valores para la priorización para las soluciones de mejora identificadas:

Cuadro N° 8
Escala de valores para la priorización de las soluciones de mejora

Criterio	Valorización		
	1	2	3
Tiempo de implementación	Más de 1 año	De 6 meses a 1 año	De 1 a 6 meses
Costo de la implementación	Más de 16 UIT	De 8 a 16 UIT	Hasta 8 UIT
Impacto de la solución sobre la causa raíz	Leve	Moderado	Alto

Fuente: Resolución de Secretaría General N° 043-2021-MINEDU.

- e) La priorización está en función del puntaje obtenido al sumar los valores ponderados de cada uno de los criterios.
- f) Las mejoras seleccionadas se validan con el dueño del proceso y con la Dirección General, con intervención de la OPP, a fin de obtener su conformidad a fin de que se proceda con su implementación y asegurar su involucramiento en los siguientes

pasos.

- g) Si las mejoras detectadas están fuera del alcance del equipo por proceso(s), la Dirección General deriva la iniciativa a quien corresponda para su atención.

7.3.4 Paso 4: Implementación de mejoras

- a) El equipo por proceso(s) elabora el respectivo cronograma de trabajo para la implementación de las soluciones identificadas y priorizadas.
- b) El seguimiento del cronograma de trabajo lo realiza la OPP, quien informa al dueño de proceso y a la Dirección General el avance del mismo a fin de gestionar con los involucrados la adopción de medidas que corrijan o mitiguen el incumplimiento de lo programado en el plan en mención.
- c) El equipo por proceso(s) evalúa, de acuerdo con los plazos establecidos en el cronograma de trabajo, los resultados de las mejoras implementadas, confirmando que las soluciones alcanzaron el objetivo definido y lo informa a la Dirección General.
- d) Si las soluciones implementadas no lograron el objetivo esperado, el equipo por proceso(s) revisa la información generada en las fases anteriores con la finalidad de detectar alguna desviación y reformular las acciones tomadas.
- e) Luego de la implementación de las mejoras en los procesos, estas se incorporan en la gestión de la entidad, mediante las siguientes acciones:
 - i. Actualización de aspectos organizacionales.
 - ii. Actualización o mejora de la prestación de los bienes y servicios.
 - iii. Asignación de recursos de acuerdo con las nuevas necesidades relacionadas con el cumplimiento de objetivos en nivel 0 y 1.
 - iv. Mejora de la forma de organizar los equipos de trabajo.
 - v. Elaboración o actualización de la documentación de los procesos.
 - vi. Capacitación a los involucrados en el proceso mejorado.

7.4 ACTUALIZACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS

El Mapa de Procesos de la ENSAD puede actualizarse en los siguientes casos, aplicando las fases indicadas en la presente Guía, según corresponda:

- a) Modificaciones a la Ley de creación de la ENSAD.
- b) Emisión o modificación de normas que asignan funciones sustantivas a ENSAD o sus unidades de organización.
- c) Aprobación o modificación de las políticas nacionales.
- d) Aprobación o modificación de disposiciones normativas que afecten el desarrollo de los procesos.
- e) Cambios sustanciales en la mecánica operativa de los procesos de la entidad

- f) Implementación en la mejora de los procesos que impacten en la estructura de los procesos.
- g) Otros casos que amerite la actualización y que se encuentre sustentado.

7.5 ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

La elaboración del Manual de Procedimientos (MAPRO) se trata de una manera de documentar los procesos de la entidad.

Al conjunto de procedimientos se le denomina MAPRO, el cual se aprueba con Resolución de Dirección General, previo opiniones favorables de la OPP y la Oficina de Asesoría Jurídica.

Para ello, el dueño del proceso genera el expediente respectivo, el cual debe contener:

- a) Ficha de procesos y diagramas de procesos de niveles previos aprobados.
- b) Propuesta de ficha de procedimiento firmado por el dueño del proceso.
- c) Informe técnico que sustente la propuesta del procedimiento.
- d) Proyecto de Resolución Directoral que aprueba el procedimiento.

En caso solo cuente con la ficha del proceso y/o del procedimiento, es suficiente con la aprobación indicada en dicha ficha para que se proceda con su implementación.

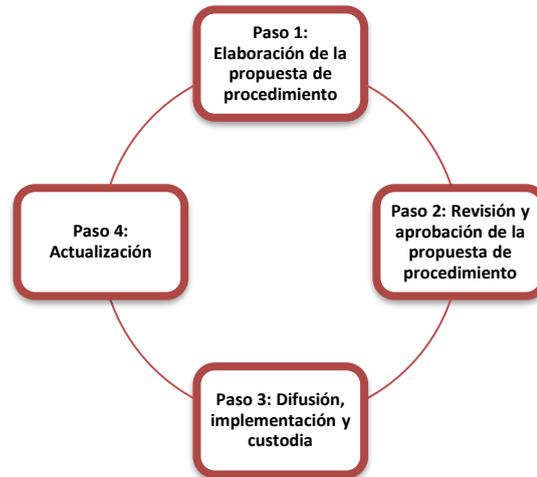
El dueño del proceso o los equipos por proceso(s) responsables, en base a la información del Mapa de Procesos aprobado, puede documentar procedimientos cuando el proceso vinculado cumpla alguno de los siguientes criterios:

- a) El proceso vinculado involucre servidores con competencias diversas.
- b) El proceso vinculado representa una alta carga de trabajo operativa.
- c) El proceso vinculado no cuente con un nivel de tecnificación o automatización.
- d) El proceso vinculado no es ecoeficiente.
- e) 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.
- f) El proceso vinculado es ejecutado por personal con alta rotación.
- g) La normativa vinculada al proceso no tiene el detalle necesario para su realización o aplicación en la ENSAD.
- h) El proceso es requerido por algún Sistema de Gestión implementado o en proceso de implementación en la ENSAD.

Los procedimientos que cumplan con alguno de los criterios señalados pueden ser elaborados a partir de la definición del último nivel del proceso encontrado y comprende los siguientes pasos:

Figura N°8

Pasos para la elaboración del Manual de Procedimientos



Elaboración propia.

Fuente: Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de administración pública.

El MAPRO, de manera progresiva, luego se irá actualizando, ya sea agregando, reemplazando o eliminando procedimientos, en función a las prioridades que la ENSAD establezca para este fin.

7.5.1 Paso 1: Elaboración de la propuesta de procedimiento

El dueño del proceso, o los equipos de proceso(s) responsables, elabora o encarga la elaboración de la propuesta del procedimiento considerando para ellos a los servidores con conocimiento y experiencia en el mismo. De considerarlo necesario el dueño del proceso, puede solicitar la asistencia técnica del facilitador de procesos.

El procedimiento se elabora sobre la base de la información del proceso a documentar, es decir, la información de la caracterización de los elementos de los procesos registrada en la Ficha Técnica y el Diagrama del Proceso.

Los procedimientos deben contener como mínimo la siguiente información, la misma que será registrada en la Ficha de Procedimiento (Anexo N° 09):

Cuadro N° 9
Información sobre los procedimientos

Nombre del procedimiento:	Debe ser reducido y expresado el producto que se pretende obtener. Su estructura es la siguiente sintaxis: sustantivo derivado de un verbo que actúa seguido del sujeto u objeto. Ejemplo: Distribución de vacunas a nivel nacional.
Objetivo del procedimiento:	Propósito que se espera alcanzar con la implementación del procedimiento.
Alcance del procedimiento:	Áreas involucradas en el proceso.
Base normativa:	Disposiciones legales que regulan el procedimiento.
Siglas y definiciones:	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.

Requisitos para iniciar el procedimiento:	<p>i. Descripción: Elemento de entrada que da inicio al procedimiento, pudiendo ser, entre otros, formulario, una solicitud, un escrito, un reclamo, una denuncia, etc.</p> <p>ii. Fuente: Origen del requisito, pudiendo ser, una persona, una organización, otro proceso, etc.</p>
Actividades:	<p>i. Actividad: Descripción secuencial de cómo se realizan las actividades del procedimiento. Las actividades se redactan con verbos infinitos. 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.</p> <p>ii. Unidad de organización: Indicar el nombre de la unidad de organización a cargo de la actividad.</p> <p>iii. Responsable: Indicar el cargo de quien realizar la actividad. La redacción del responsable debe coincidir con los nombres de los roles incluidos en el correspondiente diagrama del proceso.</p>
Documentos que se generen:	Descripción de la salida del procedimiento.
Proceso relacionado:	Indicación del nombre del proceso del que se deriva el procedimiento.
Diagrama de proceso:	Insertar el diagrama de proceso del que se deriva el procedimiento.
Código:	De considerarlo necesario, incluir una codificación al procedimiento. La codificación debe ser asignada por OPP, a fin de llevar una adecuada administración de versiones vigentes de todos los procedimientos de la ENSAD.
Versión:	Señalar el número de la versión del procedimiento
Elaborado por:	Indicar el nombre del órgano dueño del proceso.
Revisado por:	Indicar el nombre del responsable de la materia de gestión por procesos de la ENSAD.
Aprobado por:	Indicar a la Dirección General de la ENSAD.
Control de cambios:	Incluir, por cada versión del documento, la lista de los cambios realizados por cada acápite el procedimiento, a fin de tener la trazabilidad de las modificaciones realizadas al procedimiento.

Elaboración propia.

Fuente: Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de administración pública.

El diagrama de proceso (Anexo N° 04) incluye la descripción de la secuencia lógica e interacción de actividades, con el detalle de los roles que intervienen en el mismo, los elementos de entrada, los productos y usuarios.

Culminada la propuesta del procedimiento, esta se eleva al dueño del proceso para su revisión y aprobación.

7.5.2 Paso 2: Revisión y aprobación de la propuesta de procedimiento

La propuesta del procedimiento es revisada por el dueño del proceso, servidores responsables del órgano y/o unidad de ser el caso.

Si fuera el caso se levanta las observaciones del procedimiento, y se considera conforme para el ingreso al trámite de aprobación formal por la Dirección General.

7.5.3 Paso 3: Difusión, implementación y custodia

a) Difusión

Una vez aprobado el(los) procedimiento(s), la Dirección General realiza las

coordinaciones para verificar su difusión a través del Portal de Transparencia y Portal Institucional, asegurando que se realice dentro del plazo de (7) días hábiles posteriores a la suscripción de la Resolución Directoral.

b) Implementación

Una vez aprobado, el dueño del procedimiento realiza las capacitaciones, entrenamientos, u otras actividades que considere pertinentes, dirigidas a los servidores involucrados en el proceso o que por sus funciones guarden relación con el mismo, con la finalidad de asegurar la adecuada implementación. El dueño del procedimiento puede solicitar la presencia del facilitador, si lo considera conveniente. Estas acciones deben efectuarse dentro de los treinta (30) días calendario de aprobado el documento.

c) Custodia

Los procedimientos que se hayan generado en la entidad como consecuencia de la aplicación de los pasos mencionados hasta este punto serán archivados y custodiados por la SG.

7.5.4 Paso 4: Actualización

Los procedimientos se actualizan cuando los órganos de la ENSAD:

- a) Identifiquen cambios en los procesos y/o normativa que les aplique.
- b) Hayan implementado alguna mejora de procesos.
- c) Realicen las revisiones semestrales o anuales a sus procedimientos con la finalidad de identificar las necesidades de actualización de estos.
- d) Otros casos que ameriten actualización y sean sustentados.
- e) De requerirse, se procede a actualizar el procedimiento siguiendo las instrucciones previamente descritas, incluyendo la descripción de las modificaciones en el control de cambios y modificando el número de la versión del documento.

VIII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

8.1 Las unidades de organización de la ENSAD son responsables de:

- a) Velar por el cumplimiento de los procesos y procedimientos a su cargo, el seguimiento de los resultados y la generación de la información que permita la medición de los indicadores relacionados a los mismos.
- b) Velar por el cumplimiento de la presente Guía, en el marco de su competencia.
- c) Definir los procesos que ejecutan, así como los procedimientos que se derivan de ellos.
- d) Elaborar y actualizar los procesos y procedimientos, con la asistencia técnica de la OPP.
- e) Considerando los resultados del seguimiento del cumplimiento de los procesos y procedimientos, identificar e implementar acciones de mejora y comunicar a la



OPP, la necesidad de actualización de ser el caso.

- 8.2** Sin perjuicio de los Anexos respectivos a cada paso y fase de la implementación de la gestión por procesos, las unidades de organización pueden emplear Actas de Reunión (Anexo N° 10) para documentar sus reuniones de trabajo y acuerdos.

IX. ANEXOS

- Anexo N° 01: Acta de Conformación del Equipo
- Anexo N° 02: Matriz de productos - usuarios
- Anexo N° 03: Ficha técnica de proceso
- Anexo N° 04: Diagrama de proceso
- Anexo N° 05: Inventario de procesos
- Anexo N° 06: Ficha de indicador
- Anexo N° 07: Identificación de oportunidades de mejora
- Anexo N° 08: Acta de constitución del proyecto de mejora
- Anexo N° 09: Ficha del procedimiento
- Anexo N° 10: Acta de Reunión

Objetivo del Anexo: Documentar la conformación de los equipos institucional o por proceso(s), según corresponda.

N° 001-202X/ENSAD

1. DATOS GENERALES			
Asunto	:	<i>Conformación del Equipo Institucional/Por Proceso(s), según corresponda.</i>	
Agenda	:	<i>Se convoca la sesión para la Conformación/Reunión del Equipo Institucional/Por Proceso(s), según corresponda (precisando más detalle de así estimarlo).</i>	
Lugar	:		
Fecha	:	Hora	:
2. DESARROLLO			
N°	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
1	<i>Se señala el desarrollo de la sesión</i>		
2			
(...)			
3. ACUERDOS			
N°	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
1	<i>Queda conformado el Equipo Institucional/Por Proceso(s), según corresponda.</i>		
2			
(...)			
4. CONFORMACIÓN DEL EQUIPO <i>Institucional/Por Proceso(s), según corresponda.</i>			
N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN
1			
(...)			
5. PARTICIPANTES DE LA REUNIÓN			
N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN
1			
(...)			
6. ANEXOS			
N°	Detalle		
1	<i>De corresponder se incluyen los anexos.</i>		
2	-		

Objetivo del Anexo: Es una de las formas de caracterización de los usuarios vinculándolos con los productos que consume.

USUARIOS QUE RECIBEN EL PRODUCTO	PRODUCTOS DE LA ENTIDAD (BIENES Y SERVICIOS)									
	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4	Producto 5	Producto 6	Producto 7	Producto 8	Producto 9	Producto (...)
Usuario 1							X	X		
Usuario 2	X				X				X	
Usuario 3		X								
Usuario 4			X							
Usuario 5						X				
Usuario 6				X						X
Usuario 7										
Usuario (...)										
Elaborado por:										
Revisado por:										

Código	
Fecha	
Versión	

Objetivo del Anexo: Dar una guía para la elaboración de las fichas técnicas de los procesos.

Datos Básicos del Proceso	
Código	Codificar el proceso (desde el Nivel 0)
Nombre	Nombre del proceso
Tipo de Proceso	Indicar si es operativo (o misional), estratégico o de soporte (o de apoyo)
Objetivo	Fin último que se quiere alcanzar con la ejecución del proceso
Dueño del Proceso	Quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso
Controles	Actividades orientadas a la verificación del cumplimiento de los requisitos del producto

Detalles del Proceso					
Proveedores		Elementos de Entrada	Códigos – Procesos de nivel n+1	Producto(s)	Usuarios interno o externo
Especificar los proveedores internos y externos del proceso	los y del	Especificar cuáles son los elementos de entrada	Código + Nombre de los procesos de siguiente nivel	Especificar las salidas o productos	Especificar quiénes son los usuarios internos y externos del proceso

Recursos		
Humanos	Sistemas informáticos y Equipos	Instalaciones
Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico	Sistema funcional integrado que permite a los usuarios obtener, compartir y gestionar información mediante una combinación específica de software y hardware, dando soporte a los procesos. Asimismo, incluye equipamiento utilizado en la ejecución del proceso, ejemplo: computadoras personales, laptops, impresoras, escáner, entre otros	Infraestructura física donde se ejecutan los procesos, incluyen los servicios básicos para dicho fin (electricidad, saneamiento, telefonía, internet, entre otros)

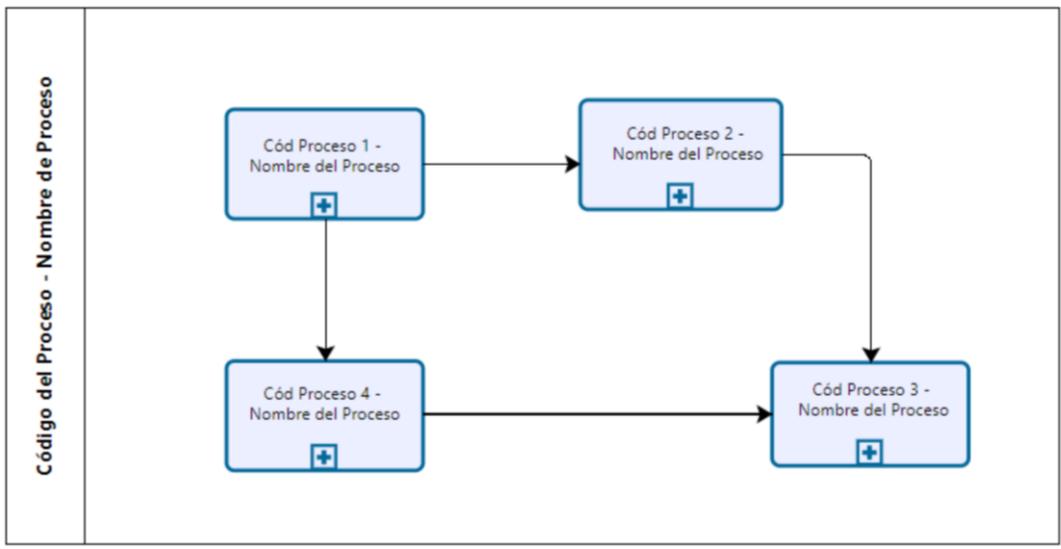
Indicador (es) de desempeño	
Nombre del indicador	Medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos.

Diagrama de Proceso
Insertar el diagrama de proceso.

Código	
Fecha	
Versión	

Elaborado por:	
Revisado por:	
Aprobado por:	

Objetivo del Anexo: Presentar un modelo para graficar la interacción de los procesos.



ANEXO N°05: INVENTARIO DE PROCESOS

Código	
Fecha	
Versión	

Objetivo del Anexo: Proporcionar un formato para registrar los procesos de la entidad, el tipo de proceso, el dueño del proceso, así como los productos que resultan de los procesos; y además el procedimiento relacionado (de corresponder)

COD N0	PROCESO NIVEL 0	TIPO DE PROCESO	DUEÑO DEL PROCESO N0	PRODUCTO(S)	COD N1	PROCESO NIVEL 1	DUEÑO DEL PROCESO N1	PROCEDIMIENTO RELACIONADO (DE CORRESPONDER)
Elaborado por:								
Revisado por:								
Aprobado por:								

Objetivo del Anexo: Dar una guía para la elaboración de las fichas de indicadores de desempeño de los procesos.

CÓDIGO DEL PROCESO	Codificar el proceso (desde el Nivel 0)
NOMBRE DEL PROCESO	Nombre del proceso
OBJETIVO DEL PROCESO	Fin último que se quiere alcanzar con la ejecución del proceso
INDICADOR	Nombre 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 indicar (tiempo, costo, porcentaje)
FRECUENCIA	Frecuencia de medición del indicador (mensual, bimensual, anual)
OPORTUNIDAD DE MEDIDA	De acuerdo con la frecuencia, momento en el que se reporta el resultado
LÍNEA BASE	Base de información sobre la que se monitorea y compara la meta establecida, cuando no se cuenta con data anterior
META	Fin hacia el que se dirigen las acciones
FUENTE DE DATOS	Origen de la información con la que se construye el indicador
RESPONSABLE	Área responsable de reportar el indicador
Elaborado por:	
Revisado por:	
Aprobado por:	

Objetivo del Anexo: Identificar las medidas de mejora del proceso en análisis.

PROCESO	<i>Denominación del proceso en el que se identificarán oportunidades de mejora.</i>				CÓDIGO	<i>Código del proceso</i>
RESPONSABLE	<i>Puesto del responsable del proceso</i>				FECHA	
DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA						
N°	PROBLEMA	CAUSAS RAÍZ	OPORTUNIDAD DE MEJORA	INVOLUCRADOS	TIPO DE OPORTUNIDAD DE MEJORA	COMPLEJIDAD DE IMPLEMENTACIÓN
1	<i>Describir de forma resumida el problema identificado, cuándo y dónde sucede; así como sus consecuencias / emplear estadísticas preferentemente</i>	<i>Describir la situación que genera el problema (Personal, Método de Trabajo, Medición, Insumos, Tecnología)</i>	<i>Describir las acciones de mejora que solucionarían el problema detectado. Las mejoras deben atacar las causas raíz identificada.</i>	<i>Dependencias o entidades involucradas para la implementación de la oportunidad de mejora.</i>	<i>Procesos Infraestructura Tecnología Organización / RRHH</i>	<i>Alta Media Baja</i>
2						
(...)						
Elaborado por:						
Revisado por:						
Aprobado por:						

Objetivo del Anexo: Documentar la constitución del proyecto para iniciar la mejora identificada.

CÓDIGO:		VERSIÓN:	
NOMBRE DEL PROYECTO DE MEJORA:			

APROBACIÓN(*)			
Código	Nombres y Apellidos	Unidad de Organización	Firma y Sello
<i>PARTICIPANTES Indicar el nombre del o los participantes designados</i>	<i>Nombres y apellidos Cargo</i>		<i>Firma</i>
<i>ELABORADO POR: Indicar el nombre del órgano dueño del proceso y/o su Representante</i>	<i>Nombres y apellidos Cargo</i>		<i>Firma</i>
<i>REVISADO POR: Indicar el nombre del Facilitador metodológico</i>	<i>Nombres y apellidos Cargo</i>		<i>Firma</i>
<i>APROBADO POR: Indicar el nombre de la máxima autoridad administrativa de la entidad</i>	<i>Nombres y apellidos Cargo</i>		<i>Firma</i>

(*) El acta de constitución del proyecto debe ser firmada por el Patrocinador del proyecto, el Dueño del Proceso y/o su Representante del dueño del proceso, el Facilitador metodológico y los participantes designados.

HISTORIAL DE VERSIONES					
N° versión	Autor	Descripción del cambio	Fecha	Revisor	Fecha de Revisión

I. INTRODUCCIÓN

1.1 PROPÓSITO

Este documento tiene por finalidad autorizar formalmente la existencia del proyecto dentro de la institución brindando la información relevante para la implementación del mismo y que debe ser del conocimiento de todos los interesados.

1.2 GLOSARIO

Término o Acrónimo	Descripción

1.3 DOCUMENTOS RELACIONADOS

N°	Documento

II. CONTENIDO DEL ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

2.1 DATOS GENERALES

Nombre del Proyecto	
Órgano solicitante	
Patrocinador	

2.2 SITUACIÓN ACTUAL / JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Describir la situación en la que se enmarca el proyecto y las razones para realizarlo

2.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Dependiendo del proyecto se puede dividir en objetivo general y objetivos específicos. Cada objetivo debe ser medible.

2.4 ALCANCE DE ALTO NIVEL

Describir el proyecto que se quiere realizar sin llegar a un nivel de especificación muy elaborado, pero brindando la información suficiente como para entender lo que se quiere lograr. Se deben brindar los detalles acerca del producto o servicio que se quiere lograr, los órganos sobre los cuales se extiende el dominio del proyecto y los entregables que deben ser generados como parte de la implementación. El alcance detallado será entregado como parte del Plan de Gestión del Proyecto

2.5 EXCLUSIONES

Indicar todo lo que no está incluido como parte del producto final ni como parte de la ejecución del proyecto

2.6 RIESGOS INICIALES

N°	Riesgo	Impacto (**)

(**) Impactos:

1. Logro de los objetivos estratégicos institucionales.
2. La satisfacción de los usuarios.
3. La tecnificación de los procesos.
4. La productividad de los servidores.
5. El clima laboral.
6. Los flujos de trabajo de los sistemas administrativos.
7. La eficacia del uso de los recursos y la ecoeficiencia.
8. La transparencia de los procesos.
9. La forma de organizarse.

2.7 CRONOGRAMA DE HITOS

Especificar los principales hitos del proyecto con las fechas estimadas

2.8 PRESUPUESTO ASIGNADO

Solo si aplica indicar el presupuesto asignado al proyecto

2.9 PRESUPUESTO Y RESTRICCIONES

Como supuestos indicar aquellas asunciones que se asumen serán realidad durante la ejecución del proyecto y que se consideran como premisas para las labores que se ejecutarán posteriormente

Listar todas las restricciones que se tienen en el proyecto las que deben incluir la de presupuesto y fecha de culminación.

2.10 LISTADO DE INTERESADOS

N°	Órgano de la ENSAD	Cargo

2.11 EQUIPO DEL PROYECTO

2.11.1 Designación del Jefe de Proyecto

<<Nombres y Apellidos>>
<<Órgano / Unidad Orgánica a la que pertenece>>
<<Cargo actual>>

Código	
Fecha	
Versión	

<<Detallar el nivel de autoridad que se le confiere al Project Manager: sólo coordina, tiene poder para tomar decisiones, tiene poder para exigir cumplimiento según restricciones del proyecto>>

2.11.2 Equipo Por Proceso(s) y Organigrama del Proyecto

<<Lista de personas que en esta etapa inicial han sido asignados al proyecto>>

<<A continuación de la lista incluir gráfico con el organigrama propuesto el cual debe contener toda la lista previa y además especificar los comités de seguimiento que se tendrán>>

ANEXO - Documentación de Mejora de procesos

1. Identificación del nivel de los procesos a mejorar

Nivel	Código	Nombre

2. Conocer el proceso AS – IS

2.1 Flujo actualizado del proceso

2.2 Estadísticas relevantes

3. Análisis Causas – Raíz

4. Proponer y priorizar mejoras

4.1 Propuestas de mejora

Causa Raíz	Propuesta de solución

5. Implementar y verificar mejoras

Cronograma de implementación de mejoras:

N°	Actividad	Responsable	Fecha		% de avance
			Inicio	Fin	
1					
2					

PATROCINADOR	JEFE DE PROYECTO	FACILITADOR
_____	_____	_____
<i>Nombre y Cargo</i>	<i>Nombre y Cargo</i>	<i>Nombre y Cargo</i>

Objetivo del Anexo: Establecer una plantilla para la elaboración de procedimientos

CÓDIGO:		VERSIÓN:	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	Debe ser reducido y expresar el producto que se pretende obtener. Se estructura de acuerdo a la siguiente sintaxis: sustantivo derivado de un verbo que actúa seguido del sujeto u objeto, por ejemplo: Distribución de vacunas a nivel nacional		
PROCESO RELACIONADO:	Indicación del nombre del proceso del que se deriva el procedimiento		

APROBACIÓN		
Código	Unidad de Organización	Firma y Sello
ELABORADO POR: Indicar el nombre del órgano dueño del proceso	<i>Nombres y apellidos</i> <i>Cargo</i>	<i>Firma</i>
REVISADO POR: Indicar el nombre del responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad	<i>Nombres y apellidos</i> <i>Cargo</i>	<i>Firma</i>
APROBADO POR: Indicar el nombre de la máxima autoridad administrativa de la entidad	<i>Nombres y apellidos</i> <i>Cargo</i>	<i>Firma</i>

CONTROL DE CAMBIOS		
VERSIÓN	SECCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
Señalar el número de la versión del procedimiento	Señalar la sección del procedimiento cambiada	Señalar el cambio realizado en el procedimiento

I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Propósito que se espera alcanzar con la implementación del procedimiento

II. ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO

Áreas involucradas en el proceso

III. BASE NORMATIVA

Disposiciones legales que regulan el procedimiento

IV. SIGLAS Y DEFINICIONES

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

V. REQUISITOS PARA INICIAR EL PROCEDIMIENTO

Descripción del requisito	Fuente
Elemento de entrada que da inicio al procedimiento, pudiendo ser, entre otros, un formulario, una solicitud, un escrito, un reclamo, una denuncia, etc.	Origen del requisito, pudiendo ser, una persona, una organización, otro proceso, etc.

VI. ACTIVIDADES

N°	Descripción de la actividad	Unidad de Organización	Responsable
	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		

Fin del Procedimiento

VII. DOCUMENTOS QUE SE GENERAN

Descripción de la salida del procedimiento

VIII. DIAGRAMA DE PROCESO (Anexar el diagrama del proceso relacionado)

Objetivo del Anexo: Documentar las reuniones de trabajo.

N° 00X-202X/ENSAD

1. DATOS GENERALES			
Asunto	:		
Agenda	:		
Lugar	:		
Fecha	:	Hora	:
2. DESARROLLO			
N°	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
1			
2			
(...)			
3. ACUERDOS			
N°	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
1			
2			
(...)			
4. PARTICIPANTES			
N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN
1			
(...)			
5. ANEXOS			
N°	Detalle		
1	-		
2	-		