



Resolución Directoral

Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas

Jesús María, 26 JUL 2018

N° 07 -2018/MINDEF/VRD/DGEPREV/E/06

VISTO:

El Informe N° 002-2018-MINDEF/VRD/DGEPREV/E/02.AMSB, de fecha 08 de Junio del 2018, del funcionario encargado del Planeamiento y Modernización de la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas del Ministerio de Defensa - Oficina Previsional de las Fuerzas Armadas y el Informe Legal N° 022-2018 MINDEF/VRD/DGEPREV/E/06.03 del 11 de Julio del 2018 de la Asesoría Legal de la DGEPREV;

CONSIDERANDO:

Que, con el visto del documento, el Director de la Dirección de Enlace Administrativo de la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas del Ministerio de Defensa - Oficina Previsional de las Fuerzas Armadas, propone la Directiva que implementa la Gestión por Procesos en la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas del Ministerio de Defensa - Oficina Previsional de las Fuerzas Armadas;

Que, de acuerdo a la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, el proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos, teniendo, entre otros objetivos, alcanzar un Estado que se encuentre al servicio de la ciudadanía, que cuente con canales efectivos de participación ciudadana, y que sea transparente en su gestión;





Que, mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprobó la Política Nacional de la Gestión Pública, que en cuyo numeral 3.2 "Pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública", establece que la gestión por procesos debe implementarse paulatinamente en todas las entidades, para que brinden a los ciudadanos servicios de manera más eficiente y eficaz y logren resultados que los beneficien. Para ello deberán priorizar aquellos de sus procesos que sean más relevantes de acuerdo a la demanda ciudadana, a su Plan Estratégico y a sus competencias en función a dichos procesos;



Que, mediante el Decreto Supremo N° 006-2016-DE, se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa, en cuyo artículo 85° hace referencia a la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas, señalando que establece procedimientos relacionados al Sistema Previsional del Pliego, de acuerdo a la normatividad vigente, señalando igualmente en su artículo 86°, que se describe como función de la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas: Dirigir, proponer normas y supervisar el funcionamiento del Sistema Previsional de las Fuerzas Armadas.;

Que, en la misma norma del párrafo precedente, se señala en su artículo 88°. Inciso i), que corresponde al Director de Enlace Administrativo de la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas, proponer procedimientos para optimizar la administración de la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas;

Que, al constituirse como Unidad Ejecutora N° 009 del Pliego 026: Ministerio de Defensa, la Oficina Previsional de las Fuerzas Armadas puede establecer procedimientos relacionados al Sistema Previsional del Pliego, de acuerdo a la normatividad vigente, proponer normas y supervisar el funcionamiento del Sistema Previsional de las Fuerzas Armadas;

Con los visados del Director de la Dirección de Enlace Administrativo de la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas del Ministerio de Defensa - Oficina Previsional de las Fuerzas Armadas y de la Oficina de Asesoría Jurídica de la DGEPREV;





SE RESUELVE:



Artículo 1°.- Aprobar la Directiva de Órgano que implementa la Gestión por Procesos en la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas del Ministerio de Defensa - Oficina Previsional de las Fuerzas Armadas.

Artículo 2°.- Constituir el equipo de implementación de la Gestión por Procesos en la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas del Ministerio de Defensa - Oficina Previsional de las Fuerzas Armadas, el cual estará conformado de la siguiente manera:

- El Director General Previsional de las Fuerzas Armadas, quien lo presidirá.
- El Director de Enlace Administrativo.
- El Director de Pensiones y Servicio Social.
- Un representante de Unidad Funcional de Planeamiento y modernización.
- Un representante de la Unidad Funcional de Informática.
- Un representante de Unidad Funcional de Presupuesto.
- Un representante de Unidad Funcional de Tesorería.
- Un representante de Unidad Funcional de Recursos Humanos.
- Un representante de la Unidad Funcional de Logística y Control Patrimonial.
- Un representante de Unidad Funcional de Contabilidad.



Artículo 3°.- Disponer la publicación del presente Documento en el portal institucional de transparencia de la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas del Ministerio de Defensa - Oficina Previsional de las Fuerzas Armadas.

Artículo 4°.- La Directiva que implementa la Gestión por Procesos en la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas del Ministerio de Defensa - Oficina Previsional de las Fuerzas Armadas, entrará en vigencia a partir del día siguiente de la emisión de la presente resolución.

REGISTRESE, COMUNIQUESE Y ARCHIVESE.





Mayor General FAP (r)
Francisco Adelfo Lizaraburu Rechkemmer
Director General Previsional de las FFAA.
Ministerio de Defensa

DIRECCIÓN GENERAL PREVISIONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS
UNIDAD EJECUTORA N° 009: OFICINA PREVISIONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS

**“DIRECTIVA DE ORGANO QUE IMPLEMENTA LA GESTIÓN POR
PROCESOS EN LA DIRECCIÓN GENERAL PREVISIONAL DE LAS FUERZAS
ARMADAS DGEPREV - OPREFA”**



LIMA, 2018

DIRECTIVA DE ÓRGANO: DIRECTIVA QUE IMPLEMENTA LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA DIRECCIÓN GENERAL PREVISIONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS DGEPREV – UNIDAD EJECUTORA N° 009: OFICINA PREVISIONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS – OPREFA.

DIRECTIVA DE ÓRGANO : N° 03 -2018-MINDEF/VRD/DGEPREV/E/02
FORMULADO POR : DIRECCIÓN GENERAL PREVISIONAL DE LAS FFAA
FECHA : 26 JUL 2018

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer los criterios técnicos que orienten y faciliten la implementación de la Gestión por Procesos en la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas DGEPREV – OPREFA.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Mejorar el desempeño para el logro de sus resultados, maximizando el uso de los recursos para alcanzar ciclos de reducción de tiempos y costos, en el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública.
- b) Brindar orientaciones técnicas para la elaboración, actualización y uso de los instrumentos y documentos de la gestión por procesos en la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas DGEPREV - OPREFA
- c) Promover la innovación y la mejora continua como enfoque de gestión en la cultura organizacional en la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas DGEPREV – OPREFA.



2. FINALIDAD

Promover e implementar la Gestión por Procesos en la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas DGEPREV - OPREFA.

3. BASE LEGAL

- 
- 3.1. Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
 - 3.2. Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y sus normas modificatorias.
 - 3.3. Decreto Legislativo N° 1134, que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa.
 - 3.4. Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, aprueba el Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
 - 3.5. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
 - 3.6. Decreto Supremo N° 006-2016-IN, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa.
- 

4. ALCANCE

La presente Directiva es de alcance y aplicación obligatoria en las unidades orgánicas de la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas DGEPREV – OPREFA.

5. DISPOSICIONES GENERALES

5.1. La Gestión por procesos en la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas DGEPREV-OPREFA

- 5.1.1. La Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas DGEPREV - OPREFA, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, orientará su gestión institucional a la adopción de la gestión por procesos, la cual contribuirá a mejorar la calidad, eficiencia, eficacia, oportunidad y transparencia de los servicios que brinda.
- 5.1.2. Todas las Unidades Orgánicas de la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas DGEPREV - OPREFA, ejecutarán sus funciones en el marco de los procesos que estén formalmente definidos y que orienten a la satisfacción de los pensionistas en un enfoque de gestión de calidad y mejora continua.
- 5.1.3. La implementación de la gestión por procesos, se realizará en dos fases, de acuerdo a lo establecido en el marco metodológico de trabajo y descrito en el numeral 6.1 de la presente Directiva.

5.2. El Mapa de Procesos de la DGEPREV-OPREFA

El Documento Técnico Mapa de Procesos de la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas DGEPREV - OPREFA, así como las fichas técnicas de los procesos en su nivel cero, serán utilizados como referencia y podrán ser actualizados durante y después de la implementación de la metodología establecida en esta Directiva, durante todas sus fases.

5.3. De los Procesos descritos en el Mapa de Procesos de la DGEPREV-OPREFA

- 5.3.1. Los Procesos de la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas DGEPREV - OPREFA, se clasifican en: Estratégicos, Operativos o Misionales y de Apoyo o Soporte, y se definen en niveles 0, 1, 2 ó 3 (según complejidad), siendo los niveles 2 y 3 modelados a través de diagramas de flujo.
- 5.3.2. La definición de los procesos de nivel 1, 2 ó 3 están enmarcados en el alcance de la definición del proceso nivel 0 al que corresponden.
- 5.3.3. Los procesos son definidos a nivel 3 siempre que se cumplan conjuntamente los siguientes criterios:
 - a) Existan pequeños grupos o equipos de trabajo definidos que realizan todas las actividades del proceso.
 - b) El proceso genera un producto específico que merece ser identificado en el modelado del proceso.



5.4. De los Procedimientos del Mapa de Procesos de la DGEPREV-OPREFA

- 5.4.1. La definición y descripción de un procedimiento debe estar enmarcado dentro de un proceso de nivel 0.
- 5.4.2. Un procedimiento es una secuencia de pasos que se desarrollan en los procesos de último nivel.
- 5.4.3. La identificación y definición de los procedimientos se realizará posterior a la definición del último nivel (2,3) de los procesos con que se vincula.

5.5. De los Instrumentos y Documentos Técnicos de Gestión

La implementación de la gestión por procesos en la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas DGEPREV - OPREFA, conlleva a utilizar instrumentos y documentos técnicos de gestión, que se describen en:

- 5.5.1. **El Mapa de Procesos**, es un instrumento de gestión que representa gráficamente el agrupamiento de actividades en los procesos de la organización, permitiendo tener una visión general de su funcionamiento como un modelo sistémico. Contiene una representación global y comprensible de todos los procesos de la organización.
- 5.5.2. **El Manual de Procesos**, es un documento de gestión que contiene la descripción de un proceso de nivel 0 desagregado hasta el último nivel 2 ó 3 (según complejidad), en este último nivel se describe la secuencia detallada de los flujos de trabajo de las actividades. Adicionalmente, contienen la descripción detallada de los procedimientos que están enmarcados en el alcance de un procesos en su nivel 0.

El Manual de Procesos incorpora en su estructura las siguientes herramientas:

- a) **La Ficha Técnica de Proceso.**- Es la herramienta que describe el nombre del proceso, el responsable, objetivo, requisitos, alcance, proveedor, insumos, actividades o procesos internos, productos, usuarios, así como los recursos críticos que intervienen en el proceso.
- b) **La Ficha Técnica de Procedimiento.**- Es la herramienta donde se describe el nombre del procedimiento, propósito, alcance, marco legal, la descripción y un diagrama de flujo de los pasos a seguir para el logro del propósito.
- c) **La Ficha Técnica de Indicador.**- Es la herramienta que describe el indicador, su descripción y la descripción de las variables requeridas., unidad de medida, las características de la medición, así como también el responsable de realizarla.

El Manual de procesos está compuesto por una estructura de fichas técnicas de procesos, procedimientos, indicadores y diagramas que están en el marco de cada proceso de nivel 0 del Mapa de Procesos de la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas DGEPREV-OPREFA; sin embargo, identificados y definidos todos los procesos y elaboradas todas sus Fichas Técnicas de los procesos de nivel 0, 1, 2 y 3 (según complejidad), el mapeo de los procesos de nivel 0 y 1, y el modelado de los procesos de nivel 2 y 3, se



puede aprobar un Manual de Procesos, quedando la estructura del documento técnico de gestión, de la siguiente manera:

Estructura del Manual de Procesos

- Carátula
- Control de Cambios
- Índice
- Objetivo del Manual de Proceso
- Alcance
- Términos y Definiciones
- Consideraciones
- Base Legal
- Mapa de Procesos
- Ficha Técnica del Proceso de nivel 0
- Listado de los procesos de nivel 0
- Mapeo del Proceso de nivel 0
- Procesos de nivel 1:
 - Ficha Técnica del Proceso de nivel 1
 - Mapeo del Proceso de nivel 1
- Procesos de nivel 2:
 - Ficha Técnica del Proceso de nivel 2
 - Modelado del Proceso de nivel 2
- Procesos de nivel 3:
 - Ficha Técnica del Proceso de nivel 3
 - Modelado del Proceso de nivel 3

6. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

6.1. De la metodología para la implementación de la Gestión por Procesos

Para lograr la implementación de la Gestión por Procesos en la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas DGEPREV - OPREFA, se requiere contar con un marco metodológico que defina las fases de implementación y sus respectivas acciones, para así lograr que en las diferentes unidades orgánicas de la DGEPREV-OPREFA, implementen de manera uniforme y con criterios institucionales la Gestión por Procesos.

En ese sentido, se plantean cuatro (04) Fases como marco metodológico para la implementación de la Gestión por Procesos en la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas DGEPREV – OPREFA.

6.1.1. Fase 1: Diseño

El objetivo de esta fase es que cada proceso esté definido y documentado, considerando la identificación o el diseño del proceso y de sus procedimientos vinculados, a fin de permitir a la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas DGEPREV - OPREFA medir su funcionamiento y la mejora respecto de los insumos, actividades, productos y resultados asociados.

Las acciones propuestas para esta Fase 1 son:



a) **Definir o actualizar el Mapa de Procesos de la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas DGEPREV - OPREFA**

Para ello, es importante analizar el marco estratégico y las competencias atribuidas por mandato legal a la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas DGEPREV - OPREFA, identificar los productos principales desde una realidad actual, normativa y estratégica, e identificar los actores involucrados en la generación de los productos de la DGEPREV-OPREFA. Se debe construir el Mapa de Procesos a nivel 0 con sus respectivas Fichas Técnicas de Procesos (a nivel 0), considerando sus contenidos y posibles procesos de nivel 1.

Finalmente, se debe realizar la validación y aprobación del Mapa de Procesos y asignación formal de responsables de los procesos de nivel 0.

b) **Conformar el equipo para la implementación de la Gestión por Procesos (GPP) en la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas DGEPREV - OPREFA**

Se conformará un equipo con los representantes de la Dirección General y de sus respectivas Unidades Orgánicas, bajo la conducción de un representante de la Unidad de Planeamiento y Modernización. Se deberá generar un Acta de Constitución de Equipo, donde se deje explícito la responsabilidad de lograr la implementación de la metodología de gestión por procesos y de cumplir con el objetivo del proceso a cargo. Luego de establecer el equipo para la implementación de la Gestión por Procesos, la Unidad de Planeamiento y Modernización, será responsable de capacitar al equipo sobre la metodología y herramientas para su implementación.

c) **Definir y documentar el proceso**

Para ello es necesario realizar el inventario de procesos hasta el nivel 2 ó 3 (según complejidad). Para identificar un proceso de cualquier nivel, se debe tener en consideración lo siguiente:

- El Mapa de Procesos de la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas DGEPREV - OPREFA.
- Marco institucional (estratégico y normativo) que regula la realización de ciertas actividades que están vinculadas en el proceso.
- La finalidad de un proceso es brindar valor por medio de los productos generados, para así satisfacer las necesidades y expectativas del usuario final.
- La identificación y definición de sus elementos básicos, como: proveedores, insumos, principales actividades o procesos de menor nivel, productos, usuarios finales, y los eventos que marcan el inicio y fin del proceso.



Los procesos deberán diseñarse teniendo en cuenta la racionalidad del uso de los recursos materiales, financieros y humanos, así como la eficiencia del tiempo de su ejecución.

Por cada proceso de nivel 0, 1, 2 y 3 (según complejidad), se debe elaborar una Ficha Técnica de Proceso que contendrá:

- La descripción y los límites del proceso,
- El evento que lo inicia y termina,
- El objetivo general del proceso,
- El alcance,
- Las actividades que se realizan,
- Los requisitos (normativos) necesarios para iniciar el proceso,
- Los insumos y quiénes son los que proveen,
- Los usuarios del proceso,
- Los indicadores generales que se usarán para medir los resultados del proceso,
- Entre otros elementos.

d) Realizar el modelado de Procesos

Para ello, se debe consolidar las Fichas Técnicas de Procesos de nivel 1, 2 y 3 (según la complejidad) de cada proceso de nivel 0, siendo el último nivel (2 y 3) modelado en diagramas de flujo, el cual deberá cumplir las siguientes condiciones:

- Clarificar la secuencia de pasos y decisiones del proceso,
- Enumerar las actividades y decisiones más importantes,
- Establecer los roles de cada actividad dentro del proceso,
- Considerar las actividades de medición, controles y registros que se realizan en cada proceso.

Culminado el modelado del proceso y considerando las acciones anteriores, se puede lograr la aprobación del Manual de Procesos en una primera versión, teniendo en cuenta lo especificado en la sección 5.5.2 de la presente directiva.

e) Identificar, definir y documentar los procedimientos

Teniendo definidos los procesos hasta el último detalle, se debe realizar la Ficha Técnica de Procedimiento que debe contener la descripción y el diagrama de flujo con la secuencia de pasos que se deben realizar para lograr una determinada tarea o un proceso en particular. Todo procedimiento está enmarcado en un proceso, por lo tanto, la Ficha Técnica de Procedimiento se incorporará en el Manual de Procesos al que pertenece dicho procedimiento.

6.1.2. Fase 2: Medición

El objetivo de esta fase es definir los indicadores y realizar los cambios necesarios que permitan tomar decisiones sobre la efectividad de los procesos.



Las acciones propuestas para esta Fase 2 son:

a) Priorizar los procesos

Para la determinación de los procesos críticos, el equipo implementador de la Gestión por Procesos, deberá calcular el impacto del proceso, para cada proceso a revisar, se debe determinar una valoración de la importancia del proceso tomando en cuenta ciertos criterios, tales como:

- Impacto en el ciudadano,
- Vinculación a las políticas priorizadas del Sector,
- Ejecución presupuestal del proceso vinculado a las acciones estratégicas,
- Impacto en el resto de procesos de la cadena de valor,
- Entre otros criterios.

b) Identificar las expectativas de los usuarios del proceso

Para identificar las expectativas de los usuarios, se realizarán entrevistas y técnicas para recibir retroalimentación, se debe identificar y documentar en Fichas Técnicas, las necesidades y expectativas esperadas por el usuario respecto a las características del producto.

c) Definir Indicadores

Pueden considerarse indicadores para los resultados del proceso (visto desde el usuario beneficiado), para la evaluación de la marcha del proceso (visto de la organización) y para los insumos del proceso. Adicionalmente, es necesario definir e implementar herramientas de medición, que servirán como apoyo para recoger los datos que permitan analizar los indicadores. Los indicadores se deben documentarse en sus respectivas fichas técnicas.

d) Realizar mediciones

Es importante observar, registrar y cuantificar los datos correspondientes a los indicadores seleccionados. Es preciso usar datos que reflejen la situación actual y sean objetivos. Se deben tener suficientes indicadores y mediciones para poder evaluar claramente la situación actual antes de gestionar cambios.

6.1.3. Fase 3: Análisis y Mejora

El objetivo de esta fase es solucionar problemas y realizar mejoras o rediseños en los procesos, desarrollando los cambios en la documentación, normatividad y su funcionamiento necesario para su ejecución.

Las acciones propuestas para esta Fase 3 son:



a) Identificar problemas y oportunidades de mejora

Se identificarán los problemas operacionales o se detectarán las brechas en los procesos; en ambos casos, se podrá recurrir a metodologías y al uso de herramientas de mejora continua, como análisis de actividades de valor agregado, simplificación del proceso, reducción de tiempos, entre otros; así como también, plantear proyectos específicos para su implementación.

Es importante considerar las actas de reunión donde se deje en evidencia los acuerdos y compromisos de los implicados en la mejora.

b) Implementar mejoras

Previo análisis, se realizarán los cambios necesarios en herramientas, documentos normativos, manual de procesos, fichas técnicas de procedimientos, distribución y carga de trabajo, cultura organizacional, entre otros, que implique la mejora planteada del proceso y realizar la capacitación a los usuarios implicados en el cambio.

6.1.4. Fase 4: Control

El objetivo de esta fase es mantener estable y controlado el proceso, con opción a realizar mejoras continuas que permitan aumentar el desempeño a través de resultados más previsibles, maximizando el uso de los recursos, ciclos de tiempos más cortos, reducción de costos y promoviendo la transparencia del proceso.

El inicio de esta fase, significa que la DGEPREV-OPREFA viene adecuándose a una Gestión por Procesos, la cual permitirá empezar la implementación o mejoramiento de los controles que permitan identificar debilidades para su intervención los cuales aportarán en la eficiencia de sus procedimientos.

Las acciones propuestas para esta Fase 4 son:

a) Evaluación y monitoreo de la capacidad del proceso

Se realizará a través del análisis de la información obtenida, con la finalidad de evaluar los riesgos, su estabilidad y capacidad del proceso, para finalmente poder monitorearlo, para así generar los productos dentro de las especificaciones definidas y requeridas por el usuario.

La evaluación de los riesgos permitirá tomar acciones preventivas y evaluar la capacidad del proceso, así como permitirá tomar acciones correctivas. El monitoreo de la estabilidad de los procesos, permitirá incorporar controles adicionales a través de planes de mejoramiento.

b) Realización de acciones preventivas y correctivas

Se tomarán como referencia los resultados de la evaluación y monitoreo de los procesos, se realizan acciones que puedan impedir el logro de las metas y objetivos de cada proceso.



6.2. Del responsable del proceso

- a) El responsable de un proceso identificará al responsable de cada proceso en el nivel subsiguiente, quien estará a cargo de velar por el buen desempeño del mismo, de principio a fin.
- b) El responsable de un proceso deberá promover la mejora continua del proceso.
- c) Un proceso está bajo la conducción de un solo responsable.
- d) La responsabilidad de un proceso será designado a una unidad orgánica de la estructura organizacional vigente de la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas DGEPREV - OPREFA.

6.3. De la elaboración del Manual de Procesos

- a) El Manual de Procesos se elaborará para cada proceso de nivel 0 definido en el Mapa de Procesos de la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas DGEPREV - OPREFA, y contendrá los procesos de niveles subsiguientes.
- b) El Manual de Procesos contendrá las Fichas Técnicas de los Procesos, el mapeo de procesos de nivel 0 y 1, el modelado de los procesos de nivel 2 y 3. Las Fichas Técnicas de Indicador y las Fichas Técnicas de Procedimientos, estarán sujetas a futuras actualizaciones.

6.4. De la Elaboración de la Ficha Técnica del Proceso

La Ficha Técnica del Proceso, será elaborada por cada proceso definido, y este puede ser de nivel 0, 1, 2 ó 3, según la complejidad del proceso.

6.5. De la Elaboración de la Ficha Técnica del indicador

La Ficha Técnica de Indicador será elaborada por cada indicador definido para un proceso, y este puede ser de nivel 0, 1, 2 ó 3, según su complejidad.

6.6. De la elaboración de la Ficha Técnica del Procedimiento

La Ficha Técnica del Procedimiento se elaborará posteriormente a la definición de todos los procesos de la DGEPREV-OPREFA.

6.7. De la aprobación

- a) El Mapa de Procesos de la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas DGEPREV - OPREFA, se aprueba mediante Resolución Directoral emitida por la Dirección General, con el visto bueno correspondiente de la Dirección de Enlace Administrativo y la Oficina de Asesoría Legal de la DGEPREV-OPREFA.

La aprobación del Mapa de Procesos debe ir acompañada de la aprobación de las Fichas Técnicas de los Procesos del nivel 0, con la finalidad de sustentar con mayor detalle cada uno de los procesos del respectivo Mapa.

- b) El Manual de Procesos se aprueba mediante Resolución Directoral emitida por la Dirección General, con el visto bueno correspondiente de la Dirección de Enlace Administrativo y la Oficina de Asesoría Legal de la DGEPREV-OPREFA.



Lo mínimo necesario para la aprobación de un Manual de Procesos es que contenga todas las Fichas Técnicas de Procesos hasta el último nivel, siendo los procesos de nivel 0 y 1, acompañados con su mapeo respectivo, y los procesos de nivel 2 y 3 acompañados por el modelado de cada proceso.

- c) La Ficha Técnica del Proceso de cualquier nivel, así como las Fichas Técnicas de los Indicadores, y los respectivos mapeos o modelados del proceso, para su incorporación en el respectivo Manual de Proceso, deberán ser visadas por cada responsable del respectivo proceso, así como por la Dirección de Enlace Administrativo de la DGEPREV-OPREFA.
- d) Las Fichas Técnicas de los Procedimientos, para su incorporación en el respectivo Manual de Procesos, deberán ser visadas por el responsable del respectivo proceso que lo enmarca, así como por el Director de la Dirección de Enlace Administrativo.

7. DISPOSICIONES FINALES

- 7.1. Las plantillas necesarias para elaborar las fichas técnicas definidos en la presente Directiva e instrucciones precisas de llenado, estarán disponibles en versión electrónica modificable, en la página web institucional de la DGEPREV-OPREFA.
- 7.2. Los aspectos no contemplados en la presente directiva, serán absueltos por la Unidad de Planeamiento y Modernización de la DGEPREV-OPREFA.

8. RESPONSABILIDADES

8.1. De la Dirección General

- a) El Director General, conducirá la implementación de la gestión por procesos en la Dirección General Provisional de las Fuerzas Armadas DGEPREV-OPREFA.
- b) El Director General, promoverá la definición y actualización del Mapa de Procesos de la Dirección General Provisional de las Fuerzas Armadas DGEPREV-OPREFA, con el asesoramiento de la Unidad de Planeamiento y Modernización de la Dirección de Enlace Administrativo y la participación de los diferentes integrantes de la DGEPREV-OPREFA a quienes designen para dicho fin.

8.2. De la Dirección de Enlace Administrativo

- a) Conduce la definición y actualización del Mapa de Procesos y los procesos de la DGEPREV-OPREFA, a través de la Unidad de Planeamiento y Modernización, y con la participación de los diferentes integrantes que designe la Dirección General.
- b) Conduce la implementación de la gestión por procesos en las Unidades Orgánicas de la DGEPREV-OPREFA.
- c) Propone Documentos Normativos así como metodologías y herramientas para la implementación de la gestión por procesos en la DGEPREV-OPREFA.
- d) Brinda apoyo técnico y desarrolla acciones de capacitación, por iniciativa propia o a solicitud de los órganos de la DGEPREV-OPREFA, sobre la metodología y la elaboración de los Instrumentos y Documentos Técnicos de Gestión.



- e) Elabora y visa en señal de conformidad el proyecto del Documento de Gestión: Manual de Procesos de la DGEPREV-OPREFA.
- f) Propone el acto resolutivo que aprueba la versión final y validada del Manual de Procesos de la DGEPREV-OPREFA.
- g) Realiza el seguimiento al cumplimiento de los procesos implementados, mejorados y aprobados en la DGEPREV-OPREFA.

8.3. De las Unidades Funcionales de la DGEPREV-OPREFA responsables del nivel 0 del Mapa de Procesos.

- a) Designan formalmente al personal responsable de la implementación de la metodología de Gestión por Procesos en el marco del proceso de nivel 0 respectivo, quienes colaborarán en la elaboración del Manual de Procesos con la coordinación de la Dirección de Enlace Administrativo.
- b) Difunden y velan por el cumplimiento obligatorio de las actividades de cada proceso; así como también de las acciones y tiempos establecidos en cada procedimiento, por parte de los servidores públicos responsables de su aplicación.
- c) Participan activamente en la capacitación del personal, a fin de realizar una correcta implementación de la gestión por procesos.
- d) Implementan mecanismos de control interno, evaluación y seguimiento que favorezcan permanentemente la mejora continua de los procesos, a fin de que todo asunto que interfiera con el desempeño organizacional y las acciones descritas en los Manuales de Procesos pueda ser detectado y transmitido para su corrección oportuna.

9. VIGENCIA

- 9.1. La presente Directiva entrará en vigencia al día siguiente de su aprobación mediante Resolución Directoral emitida por la Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas DGEPREV-OPREFA.

10. ANEXOS

- Anexo 01: Conceptos de la gestión por procesos en la DGEPREV-OPREFA
- Anexo 02: Ficha Técnica del Proceso Nivel "0"
- Anexo 03: Ficha Técnica del Proceso Nivel "1"
- Anexo 04: Ficha Técnica del Proceso Nivel "2"
- Anexo 05: Ficha Técnica de Procedimientos
- Anexo 06: Ficha Técnica de Indicador
- Anexo 07: Ficha del Modelado del Proceso
- Anexo 08: Simbología para elaborar Diagramas de Flujo
- Anexo 09: Acta de constitución de equipo
- Anexo 10: Listado de preguntas para entrevistas



Anexo 01: Conceptos de la gestión por procesos en la DGEPREV-OPREFA¹

1. **Actividad:** Tarea o conjunto de tareas necesarias para realizar un proceso.
2. **Alineamiento:** Consistencia de planes, procesos, información, decisiones, acciones, resultados, análisis y aprendizaje; para apoyar las metas clave a nivel de toda la entidad. El alineamiento efectivo requiere entendimiento común de propósitos y metas, utilización de medidas e información complementaria que permita la planificación, la puesta en marcha, el análisis y la mejora.
3. **Análisis:** Evaluación de hechos y datos llevada a cabo por una entidad o por sus unidades, para proveer una sólida base para la toma efectiva de decisiones. El análisis de toda la entidad, permite orientar la gestión de sistemas y procesos de trabajo hacia el logro de los resultados clave del negocio y hacia el alcance de los objetivos estratégicos.
4. **Benchmarking (Comparación):** Metodología que consiste en comparar los procesos y los bienes y servicios que brinda una entidad con los de los líderes reconocidos a fin de identificar oportunidades para la mejora de la calidad.
5. **Bien o servicio:** Es el resultado de un proceso. Véase la definición de "Producto".
6. **Calidad:** Cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente, para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. La calidad en la gestión pública, debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas, alineadas con los fines y propósitos superiores de la administración pública, de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad. La concepción de la calidad, ha ido evolucionando e incorporando nuevos aspectos, hasta conformar una aproximación holística e integradora de la gestión, donde cobran especial importancia todas las partes interesadas en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad y la corresponsabilidad social.
7. **Caracterización de procesos:** Se conoce como caracterización de un proceso a la descripción de las características que tiene el mismo, la cual se grafica en una ficha técnica de proceso o una ficha de proceso o una ficha de procedimiento. La ficha del proceso es un documento que presenta los elementos que lo conforman, con el objeto de facilitar su comprensión y mostrarlo con claridad.
8. **Ciclo PHVA:** Es una metodología que permite realizar acciones de mantenimiento y acciones de mejoramiento mediante la repetición del ciclo: PLANEAR – HACER – VERIFICAR – ACTUAR.
9. **Competencia (de los servidores):** Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.
10. **Desempeño:** Consecuencias y resultados obtenidos de procesos, productos y clientes internos y externos; que permiten la evaluación y comparación de los resultados de la entidad con metas, estándares, resultados pasados y resultados de los competidores. El desempeño puede ser expresado en términos financieros o no financieros.
11. **Destinatario de los bienes y servicios:** Es el cliente que puede ser un ciudadano, persona, grupo, entidad, empresa, entre otros que accede a un bien o servicio o ambos, ofrecido por un proveedor; con el fin de satisfacer una o más necesidades. La

¹ DOCUMENTO ORIENTADOR: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.



terminología que utilice cada entidad debe de adaptarse de acuerdo a la naturaleza del bien o servicio que proporciona.

12. **Cliente Externo:** Es el destinatario de los bienes y servicios, que puede ser un ciudadano, persona, grupo, entidad, empresa, entre otros externa al proceso, que recibe un bien y servicio o ambos.
13. **Cliente Interno:** Es el destinatario de los bienes y servicios, que puede ser una persona, grupo, entidad, empresa, entre otros al interior del proceso que recibe un bien y servicio.
14. **Diagrama de Afinidad:** Herramienta que sintetiza un conjunto de datos verbales (ideas, opiniones, temas, expresiones, etc.) agrupándolos en función de las relaciones naturales que existen entre ellos.
15. **Diagrama de Causa-Efecto (diagrama de espina de pescado o de Ishikawa):** Herramienta que se utiliza para reflexionar sobre las relaciones que existen entre un efecto dado y sus causas potenciales, en una representación gráfica.
16. **Diagrama de Flujo:** Es una representación con imágenes de las etapas de un proceso, útil para investigar las oportunidades de mejora, al obtener un conocimiento detallado del modo real de funcionamiento del proceso en ese momento.
17. **Diagrama de Pareto:** Gráfico de barras ordenadas de mayor a menor frecuencia, que compara la importancia de los diferentes factores que intervienen en un problema y ayuda a identificar cuáles son los aspectos prioritarios que deben tratarse.
18. **Dueño de Proceso:** Persona que ocupa el cargo y tiene la responsabilidad del manejo del órgano, unidad orgánica o área, quién realiza la ejecución o desarrollo de un proceso y garantiza que el bien y servicio sea ofrecido en las mejores condiciones al ciudadano o destinatario del mismo.

También se le conoce como dueño o propietario del proceso.

19. **Economía:** Utilización racional de los recursos públicos ajustados estrictamente a los requerimientos.
20. **Eficacia:** Consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano.
Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
21. **Eficiencia:** Optimización de los resultados alcanzados por la administración pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.
Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
22. **Empoderamiento (Empowerment):** Entrega de autoridad y responsabilidad a los trabajadores para la toma de decisiones y ejecución de acciones, con el objeto que las decisiones se adopten lo más cerca posible del lugar de los hechos, donde residen el conocimiento y el entendimiento relacionados con el trabajo.
23. **Excelencia:** Calidad constantemente mejorada con resultados sostenibles, tendencias crecientes de mejora y resultados que comparan favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales.
24. **FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas):** Herramienta de análisis, que examina la situación interna (Debilidades y Fortalezas) y externa (Amenazas y Oportunidades) de una entidad.
25. **Gestión por procesos:** Enfoque metodológico que sistematiza actividades y procedimientos, tareas y formas de trabajo contenidas en la "cadena de valor", a fin de convertirlas en una secuencia, que asegure que los bienes y servicios generen impactos positivos para el ciudadano, en función de los recursos disponibles.
Comprende la identificación, el análisis, la mejora o cambio radical e incluye el uso de herramientas, metodologías y su control.

La gestión por procesos implica el desarrollo de las actuaciones siguientes:



- a) La identificación de los requerimientos, necesidades y expectativas de los diferentes destinatarios de las prestaciones y servicios públicos, así como de otros posibles grupos de interés.
- b) La identificación de todos los procesos necesarios para la prestación del servicio público y la adecuada gestión de la entidad: procesos misionales, de soporte a la gestión y estratégicos; lo que se denomina mapa de procesos.
- c) La definición del objetivo de cada uno de los procesos, así como de los beneficios que aporta a los grupos de interés a los que va dirigido.
- d) La definición secuencial detallada y precisa, de las diferentes actividades que componen el proceso o procedimiento concreto, para el cumplimiento de los diferentes requerimientos, y en su caso su diagrama.
- e) La definición de las obligaciones, así como de las autoridades y directivos encargados.
- f) La definición de indicadores, que permitan la medición y control del desarrollo de la marcha adecuada del proceso.
- g) La definición y desarrollo de un sistema de gestión que permita el seguimiento, evaluación y mejora continua, de la calidad de los procesos, y la prestación del servicio.
- h) La implementación de sistemas de gestión normalizados o estandarizados.

26. Indicador: 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.

27. Innovación: Cambios significativos para la mejora de bienes, servicios, procesos o de la efectividad organizacional y la creación de nuevo valor para las partes interesadas. Comprende la adopción de una idea, proceso, tecnología, producto o modelo de negocio que es o bien nuevo o se aplica en forma nueva. El resultado de la innovación es un cambio abrupto o disruptivo en resultados, productos o procesos.

28. Integración: Armonización de planes, procesos, información, decisión sobre los recursos, acciones, resultados y análisis para apoyar las metas clave a nivel de toda la entidad. La integración efectiva va más allá del alineamiento y se alcanza cuando los componentes individuales de un sistema de gestión de desempeño operan como una unidad totalmente interconectada.

29. Macro proceso: Véase la definición de proceso de nivel 0.

30. Manual de la calidad: Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una entidad.

Los manuales de la calidad pueden variar en cuanto a detalle y formato para adecuarse al tamaño y complejidad de cada entidad en particular.

31. Mapa de Procesos: Representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tienen lugar en una entidad.

32. 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.

33. Acciones destinadas a la mejora, son las siguientes:

- a) el análisis y la evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora;
- b) el establecimiento de los objetivos para la mejora;
- c) la búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos;
- d) la evaluación de dichas soluciones y su selección;
- e) la implementación de la solución seleccionada;



- f) la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos;
- g) la formalización de los cambios.
- 34. Metas:** Condiciones futuras o niveles de desempeño que se intenta alcanzar. Son puntos finales que guían la acción. Pueden ser tanto de corto como de largo plazo. Las metas cuantitativas, frecuentemente mencionadas como "objetivos", incluyen un valor numérico o un rango.
- 35. Misión:** Función global de una entidad. La misión responde a la pregunta: ¿Qué está intentando alcanzar la entidad? La misión puede definir quiénes son los destinatarios de los bienes y servicios a ser atendidos, las competencias esenciales o la tecnología utilizada. Declaración que describe el propósito o razón de ser de una entidad.
- 36. Objetivos Estratégicos:** Respuestas o aspiraciones de una entidad para abordar los principales cambios, mejoras, o desafíos de la competitividad o sociales y del cumplimiento de su misión.
Generalmente se enfocan tanto en aspectos internos como externos y se relacionan con las principales oportunidades (desafíos estratégicos).
Establecen las orientaciones a largo plazo de una entidad y guían la asignación y la redistribución de recursos.
- 37. Partes Interesadas:** Todos los grupos que son o pueden verse afectados por las acciones y éxito de la entidad. Ejemplos de partes interesadas son: destinatarios de los bienes y servicios, trabajadores, socios/aliados, accionistas, directorio, donantes, proveedores, contribuyentes, cuerpos reguladores; y comunidades locales y profesionales.
- 38. Plan de Acción (Plan de trabajo institucional):** Acciones específicas para alcanzar objetivos estratégicos tanto de largo como de corto plazo. Los planes de acción incluyen detalles de compromisos de recursos y horizontes temporales para su cumplimiento. El desarrollo de los planes de acción representa la etapa crítica en la planificación cuando los objetivos estratégicos y las metas se especifican de manera tal que se puedan desplegar a través de toda la entidad en forma efectiva y entendible.
- 39. Política de la Calidad:** Intenciones globales y orientación de una entidad relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.
- 40. Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
Conjunto de actividades relacionadas entre sí, que tienen el propósito de producir un resultado o producto para un destinatario de bienes y servicios (internos o externos). Generalmente los procesos involucran combinaciones de personas, máquinas, herramientas, técnicas y materiales en una serie definida de pasos y acciones. Los procesos raramente operan en forma aislada y deben ser considerados en relación con otros procesos que pueden influir en ellos.
- 41. Proceso de Nivel 0:** Usualmente se utiliza el término Macro proceso para denominar grupos de procesos.
- 42. Proceso de Nivel 1:** Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
- 43. Proceso de Nivel 2:** Segundo nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
- 44. Proceso de Nivel 3:** Tercer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
- 45. Proceso de Nivel N:** Último nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0. Se describe a través de procedimientos que lo conforman.
- 46. Procedimiento:** Es la descripción de forma específica y detallada del último nivel desagregado del proceso, de cómo se lleva a cabo. Son las instrucciones, pautas, pasos que describen la forma de ejecutar un proceso de Nivel N.
- 47. Producto:** Bien o servicio creado por el proceso.
- 48. Productividad:** Medida de la eficiencia del uso de los recursos. Aunque el término es aplicado a menudo a factores individuales, tales como el personal (productividad del



trabajo), máquinas, materiales, energía y capital, el concepto de productividad se aplica también a la totalidad de los recursos empleados para producir resultados.

49. **Propósito:** Razón fundamental por la cual una entidad existe. El rol primario del propósito es inspirar a una entidad y guiarla a establecer sus valores. El propósito es generalmente amplio y permanente.
50. **Proveedor:** Entidad o persona que proporciona un bien y servicio. Un proveedor puede ser interno o externo a la entidad. En una situación contractual el proveedor puede denominarse "contratista".
51. **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
52. **Satisfacción del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios:** Percepción del usuario o cliente interno y externo sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
53. **Servidor Público:** Todas las personas activamente involucradas en cumplir el trabajo de la entidad, incluyendo los trabajadores (permanentes, a tiempo parcial, temporales, personal contratado supervisado por la entidad) y voluntarios, cuando corresponda. El personal incluye a los líderes de equipos, supervisores y gerentes a todo nivel.
54. **Tarea:** Pasos a seguir para la ejecución de una actividad.
55. **Visión:** Estado futuro deseado de la entidad. La visión describe hacia dónde la entidad está orientada, lo que intenta ser o cómo desea ser percibida en el futuro.





Anexo N° 02: Ficha Técnica del Proceso Nivel "0"

DIRECCIÓN GENERAL PREVISIONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS – UNIDAD EJECUTORA N° 009: OPREFA				
FICHA TÉCNICA DEL MACRO PROCESO NIVEL 0				
1) NOMBRE:		4) RESPONSABLE:		
2) OBJETIVO:		5) REQUISITOS:		
3) ALCANCE:		6) CLASIFICACIÓN:		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) PROVEEDORES	8) ENTRADAS	9) PROCESOS NIVEL 1	10) SALIDAS	11) CIUDADANOS O DESTINATARIOS DE LOS BIENES Y SERVICIOS
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) CONTROLES O INSPECCIONES:	13) RECURSOS:	14) DOCUMENTOS Y FORMATOS:		
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) REGISTROS:	16) INDICADORES:			

Elaboración: SGP/PCM-2014





Anexo N° 03: Ficha Técnica del Proceso Nivel "1"

DIRECCIÓN GENERAL PREVISIONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS – UNIDAD EJECUTORA N° 009: OPREFA				
FICHA TÉCNICA DEL MACRO PROCESO NIVEL 1				
NOMBRE:				
OBJETIVO:	Indicar el objetivo del Proceso de Nivel 1			
DESCRIPCIÓN:	Describir brevemente el Proceso de Nivel 1			
ALCANCE	Indicar qué órganos o unidades orgánicas intervienen en el Proceso de Nivel 1			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTA DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDA	DESTINATARIOS DE LOS BIENES Y SERVICIOS
Especificar proveedores internos y externos del proceso de nivel 1	Especificar cuáles son las entradas (insumos)	Proceso A1.1 Proceso A1.2 Proceso A1.3	Especificar Cuáles son las salidas (bienes y servicios)	Especificar quienes son los clientes internos y externos del proceso de nivel 1
INDICADORES	Colocar los indicadores que midan la eficacia, eficiencia y oportunidad del proceso.			
REGISTROS	Colocar los registros que se generan del Proceso de nivel 1.			
ELABORADO POR:	Colocar el nombre, cargo y firma de quién o quienes elaboraron la Ficha de nivel 1.			
REVISADO POR:	Colocar el nombre, cargo y firma de quién revisa la Ficha de nivel 1, que debe ser un especialista de la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad.			
APROBADO POR:	Colocar el nombre, cargo y firma de quién aprueba la Ficha de nivel 1, que debe ser el dueño del proceso de nivel 1.			

Elaboración: SGP/PCM-2014





Anexo N° 04: Ficha Técnica del Proceso Nivel "2"

DIRECCIÓN GENERAL PREVISIONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS – UNIDAD EJECUTORA N° 009: OPREFA				
FICHA TÉCNICA DEL MACRO PROCESO NIVEL 2				
NOMBRE:	Indicar el nombre del Proceso de Nivel 2			
OBJETIVO:	Indicar el objetivo del Proceso de Nivel 2			
DESCRIPCIÓN:	Describir brevemente el Proceso de Nivel 2			
ALCANCE	Indicar qué órganos o unidades orgánicas intervienen en el Proceso de Nivel 2			
PROVEEDOR	ENTRADA	LISTA DE PROCESOS DE NIVEL 2	SALIDA	DESTINATARIOS DE LOS BIENES Y SERVICIOS
Especificar proveedores internos y externos del proceso de nivel 2.	Especificar cuáles son las entradas (insumos)	Proceso A1.1.1 Proceso A1.1.2	Especificar Cuáles son las salidas (bienes y servicios)	Especificar quienes son los clientes internos y externos del proceso de nivel 2.
INDICADORES	Colocar los indicadores que midan la eficacia, eficiencia y oportunidad del proceso.			
REGISTROS	Colocar los registros que se generan del Proceso de nivel 2.			
ELABORADO POR:	Colocar el nombre, cargo y firma de quién o quienes elaboraron la Ficha de nivel 2.			
REVISADO POR:	Colocar el nombre, cargo y firma de quién revisa la Ficha de nivel 2, que debe ser un especialista de la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad.			
APROBADO POR:	Colocar el nombre, cargo y firma de quién aprueba la Ficha de nivel 2, que debe ser el dueño del proceso de nivel 2.			

Elaboración: SGP/PCM-2014



Anexo N° 05: Ficha Técnica de Procedimientos

DIRECCIÓN GENERAL PREVISIONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS – UNIDAD EJECUTORA N° 009: OPREFA					
FICHA TÉCNICA DE PROCEDIMIENTOS					
NOMBRE:	Indicar el nombre del procedimiento				
OBJETIVO:	Indicar el objetivo del procedimiento				
ALCANCE	Indicar en qué actividad inicia y qué actividad termina el procedimiento				
PROVEEDOR	ENTRADA	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		SALIDA	DESTINATARIOS DE LOS BIENES Y SERVICIOS
		ACTIVIDADES	EJECUTOR		
Especificar proveedores internos y externos	Especificar cuáles son las entradas (insumos)	Se describe de manera secuencial el desarrollo de las actividades que se realizan.	Se indica quién realiza o ejecuta la actividad	Especificar Cuáles son las salidas (bienes y servicios)	Especificar quienes son los clientes internos y externos
INDICADORES	Colocar los indicadores que midan la eficacia, eficiencia y oportunidad del proceso.				
REGISTROS	Colocar los registros que se generan en el procedimiento.				

Elaboración: SGP/PCM-2014





Anexo N° 06: Ficha Técnica de Indicador

DIRECCIÓN GENERAL PREVISIONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS – UNIDAD EJECUTORA N° 009: OPREFA	
NOMBRE DEL PROCESO:	
NOMBRE DEL INDICADOR:	
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR:	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	
FORMA DE CÁLCULO:	
FUENTES DE INFORMACIÓN:	
PERIODICIDAD DE MEDICIÓN:	
RESPONSABLE DE MEDICIÓN:	
META:	

Elaboración: SGP/PCM-2014



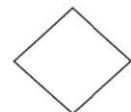
Anexo N° 07: Ficha del Modelado del Proceso

Código del proceso:		Nombre del proceso:		Nivel:	
<pre>graph LR; Start(()) --> A1[Actividad 1]; A1 --> A2[Actividad 2]; A2 --> End((()));</pre>					
Versión:		Fecha de Elaboración			
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

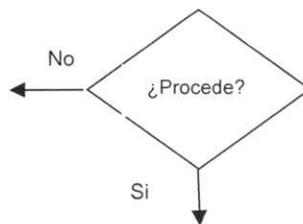


Anexo N° 08: Simbología para elaborar Diagramas de Flujo

En la elaboración de los diagramas de flujo, se utilizará la siguiente simbología básica:

	Inicio/Fin de un procedimiento.
	Operación, acción o tarea.
	Alternativa/Decisión.
	Almacenamiento/Archivo.
	Conector de procedimiento.
	Documentos.
	Traslado.

- a. **Inicio / Fin de un Procedimiento:** Se utiliza al inicio y al final de todo diagrama de flujo, permite determinar los límites del procedimiento.
- b. **Operación, acción o tarea:** Se utiliza para representar cada uno de los pasos que forman parte del procedimiento.
- c. **Alternativa/Decisión:** Representa una alternativa o condicional que indica una decisión y que genera dos cursos de acción. Se grafica considerando una entrada y dos salidas y colocando dentro del rombo una pregunta. Ejemplo:



- d. **Almacenamiento / Archivo:** Significa la acción de almacenar un bien o archivar un documento.

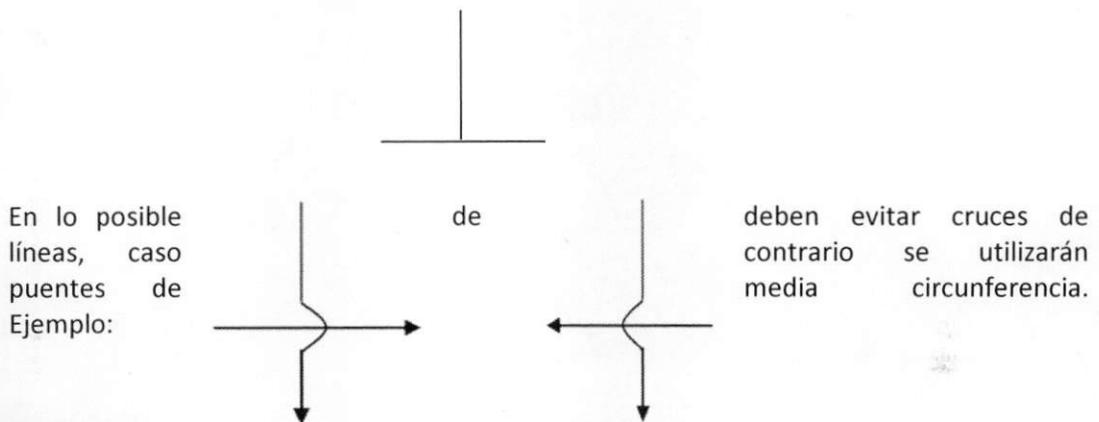


- e. **Conector de procedimiento:** Se utiliza para conectar dos acciones para evitar exceso de líneas que se entrecrucen. Ejemplo:



- f. **Documentos:** Representa la formulación de un documento o formato
- g. **Traslado:** Se utiliza para representar el circuito del procedimiento o el traslado de un documento.

En el modelado del procedimiento, las uniones se podrán graficar en ángulo recto
Ejemplo:



En lo posible
líneas, caso
puentes de
Ejemplo:

deben evitar cruces de
contrario se utilizarán
media circunferencia.



Anexo N° 09: Acta de constitución de equipo

Objetivo del Equipo				
Lugar:		Hora inicio:		
Fecha:		Hora fin:		
Responsable				
Nombre:				
Oficina:				
Funciones				
Monitorear el avance en las actividades de la implementación de la metodología de la gestión por procesos en la DGEPREV-OPREFA.				
Coordinar con los representantes de los procesos de nivel 0, para profundizar temas relacionados con el diseño de procesos.				
Validar con el equipo de trabajo, el avance de los trabajos realizados.				
Integrantes del Equipo de Trabajo de Procesos				
Nombres y Apellidos	Cargo	Unidad Orgánica	Proceso	Firma
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
Funciones de los miembros del Equipo de Trabajo				
1. Diseñar los procesos				
2. Recopilar información de los procesos identificados				
3. Documentar y modelar los procesos en los formatos establecidos				
4. Elaborar y presentar el informe del trabajo realizado para aprobación por el responsable del proceso				
Firma del Responsable del Equipo				



Anexo N° 10: Listado de preguntas para entrevistas

Datos Generales
1. ¿Qué procesos se realizan en este proceso de nivel 0?
2. ¿Cuál es el objetivo del proceso? ¿Cuál es su razón de ser?
3. ¿Cuál es el alcance del proceso? (actividad inicial y actividad final)
Proveedor
4. ¿Quiénes proveen el insumo para el inicio del proceso?
5. ¿Quiénes son los proveedores? ¿Son internos o externos?
Insumos
6. Durante el inicio del proceso, ¿que ingresa como insumo? ¿Se recibe algún documento, alarma, aviso, e-mail, llamada telefónica o requerimiento específico del producto?
Acción
7. ¿Cómo se realizan los procesos?
8. ¿Cuál es la secuencia de actividades?
9. ¿Quiénes intervienen en el proceso?
Producto
10. ¿Cuáles son los productos del proceso?
11. ¿Cómo termina el proceso? ¿Con que actividad, persona, documento, etc.?
Usuarios
12. ¿A quiénes está dirigida el producto del proceso?
13. ¿Los usuarios son internos o externos a la DGPREV-OPREFA?
Recursos
14. ¿Qué tipo de recursos utiliza en el proceso? (económicos, personal, equipos y herramientas, materiales y suministro de oficina).
15. ¿Qué recursos utiliza para el manejo de la información de sus procesos? (Sistemas de informáticos, planillas de cálculo, base de datos, etc.)
Normativa relacionada
16. ¿Qué normas están relacionadas al proceso?
17. ¿Qué manuales, guías, procedimientos, instructivos están relacionadas con el proceso?
Indicadores
18. ¿Tiene indicadores?
19. ¿Cuáles son los límites impuestos por tiempo y cantidad de trabajo por actividad y/o proceso?
20. ¿Cuánto se demora en hacer o ejecutar las actividades? ¿Cómo termina el proceso?

