



GUÍA METODOLÓGICA

PARA LA FORMULACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS ACADÉMICOS - MPA DE LOS INSTITUTOS Y ESCUELAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA

Versión 1.0

Dirección de Formación Inicial Docente

Ministerio de Educación

Agosto de 2019

En el marco de la Norma Técnica para la Elaboración de Instrumentos de Gestión de las EESP, aprobada mediante la Resolución Viceministerial N° 082-2019-MINEDU, de la Norma Técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública, aprobada mediante la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, así como de otras normas emitidas por la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia de Consejo de Ministros (PCM), ente rector en Modernización de la Gestión Pública.



PERÚ

Ministerio
de Educación

Viceministerio
de Gestión Pedagógica

Dirección General de
Desarrollo Docente

Dirección de Formación
Inicial Docente

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

Contenido

Siglas.....	3
Introducción	4
1. Objetivos y Alcance	6
2. Marco Legal	7
3. Pautas Generales.....	9
4. Etapas para la Formulación del MPA.....	12
4.1. Primera Etapa – Preparación.....	13
4.2. Segunda Etapa – Identificación y Caracterización de Procesos	15
4.2.1. Conceptos Claves para el Diseño de Procesos	15
4.2.2. Identificación de Procesos.....	20
4.2.3. Caracterización de Procesos.....	21
4.2.4. Elaboración de procedimientos	32
4.2.5. Aprobación y Difusión de los Documentos generados	34
4.3. Tercera Etapa – Diseño de Indicadores de Desempeño	35
4.4. Cuarta Etapa – Seguimiento, Evaluación y Mejora de Procesos.....	37

**PERÚ**Ministerio
de EducaciónViceministerio
de Gestión PedagógicaDirección General de
Desarrollo DocenteDirección de Formación
Inicial Docente

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

Siglas

CBC	:	Condiciones Básicas de Calidad.
DIFOID	:	Dirección de Formación Inicial Docente
DRE	:	Direcciones Regionales de Educación.
EESP	:	Escuelas de Educación Superior Pedagógica
GRE	:	Gerencias Regionales de Educación.
IESP	:	Institutos de Educación Superior Pedagógica.
LAG	:	Lineamientos Académicos Generales.
MINEDU	:	Ministerio de Educación.
MPA	:	Manual de Procesos Académicos.
MSE	:	Modelo de Servicio Educativo.
PAT	:	Plan Anual de Trabajo.
PCI	:	Proyecto Curricular Institucional.
PEI	:	Proyecto Educativo Institucional.
RI	:	Reglamento Institucional.
SIA	:	Sistema de Información Académica.

**PERÚ**Ministerio
de EducaciónViceministerio
de Gestión PedagógicaDirección General de
Desarrollo DocenteDirección de Formación
Inicial Docente

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

Introducción

El Proyecto Educativo Nacional al 2021 establece que el Perú busca asegurar el desarrollo profesional docente, revalorando su papel en el marco de una carrera pública centrada en el desempeño responsable y efectivo, así como de una formación continua integral¹. Asimismo, el Perú se propone asegurar una Educación Superior de calidad que brinde aportes efectivos al desarrollo socioeconómico y cultural del país.²

En ese marco, se viene implementando la Reforma de la Formación Inicial Docente, que comprende el fortalecimiento y evaluación de las capacidades de los docentes, la renovación de la gestión institucional y la implementación de nuevos currículos. Con la aprobación de la Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior Pedagógica y de la Carrera Pública de sus Docentes, y su Reglamento, se han establecido disposiciones que regulan la creación, licenciamiento, régimen académico, gestión, supervisión y fiscalización de los Institutos y Escuelas de Educación Superior Pedagógica públicos y privados (en adelante IESP/EESP), a fin de que brinden una formación de calidad para el desarrollo integral de las personas, que responda a las necesidades del país, del mercado laboral y del sistema educativo y su articulación con los sectores productivos, que permita el desarrollo de la ciencia y la tecnología.

La Resolución Ministerial N° 570-2018-MINEDU aprobó el Modelo de Servicio Educativo que define y organiza los componentes pedagógicos y de gestión institucional de los IESP/EESP para orientar su funcionamiento y brindar un servicio formativo de calidad para la formación de profesionales con las competencias pedagógicas que requiere el país en respuesta a las demandas de la sociedad.

Como parte de la renovación de la gestión institucional de los IESP/EESP, se aprobó la Norma Técnica “Disposiciones para la Elaboración de los Instrumentos de Gestión de las Escuelas de Educación Superior Pedagógicas”³, la cual define los cinco instrumentos de gestión que los

¹ Objetivo 3 del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

² Objetivo 5 del Proyecto Educativo Institucional al 2021.

³ Aprobada mediante la Resolución Viceministerial N° 082-2019-MINEDU.

IESP/EESP deben elaborar: Proyecto Educativo Institucional – PEI, Proyecto Curricular Institucional – PCI, Plan Anual de Trabajo – PAT, Reglamento Institucional – RI y Manual de Procesos Académicos – MPA, y desarrolla estructuras mínimas de contenido y criterios, con la finalidad de articular la gestión institucional y pedagógica, y asegurar las condiciones de calidad en la prestación del servicio educativo.

La Dirección de Formación Inicial Docente – DIFOID, unidad orgánica de la Dirección General de Desarrollo Docente – DIGEDD del Ministerio de Educación, brinda a las Gerencias y Direcciones Regionales de Educación, y a los IESP/EESP, la **Guía Metodológica para la Formulación del Manual de Procesos Académicos (MPA)**, que contiene pautas, herramientas y ejemplos que orientan la elaboración del MPA.

Cabe precisar que la Guía Metodológica para la Formulación del Manual de Procesos Académicos (MPA) ha sido diseñada en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública⁴, los Lineamientos de Organización del Estado⁵ y la Norma Técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública⁶, así como otras normas emitidas por la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia de Consejo de Ministros. Además, desarrolla los principios de la norma ISO 21001:2018 “Organizaciones Educativas. Sistemas de Gestión para Organizaciones Educativas.”

Las secciones que desarrolla la Guía Metodológica para la Formulación del Manual de Procesos Académicos (MPA) son las siguientes:

- Objetivos y Alcance de la Guía.
- Marco Legal que regula las orientaciones para la elaboración del MPA.
- Pautas Generales para la Elaboración del MPA.
- Etapas para la Elaboración del MPA.

⁴ Aprobada mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM.

⁵ Aprobada mediante el Decreto Supremo N° 054-2018-PCM y modificada mediante el Decreto Supremo N° 131-2018-PCM.

⁶ Aprobada mediante la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP.

1. Objetivos y Alcance

La presente Guía Metodológica tiene los siguientes objetivos y alcance:

Objetivo General

Orientar a los Institutos de Educación Superior Pedagógica y Escuelas de Educación Superior Pedagógica (IESP/EESP), así como a las GRE y DRE en la formulación del Manual de Procesos Académicos - MPA, a través de pautas, herramientas y ejemplos.

Objetivos Específicos

- Describir la importancia y las características más relevantes que requiere tener el MPA para su uso en la institución.
- Explicar las articulaciones del MPA con los demás instrumentos de gestión: Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo, Proyecto Curricular Institucional y Reglamento Institucional.
- Describir la secuencia ordenada para la formulación del MPA, a través de etapas y pautas específicas, enfatizando en la participación de la comunidad educativa.
- Explicar los pasos para diseñar los procesos del IESP/EESP, con énfasis en los procesos académicos.

Alcance

El alcance de la presente guía comprende a los Institutos de Educación Superior Pedagógica y las Escuelas de Educación Superior Pedagógica a nivel nacional. Desarrolla pautas, herramientas y ejemplos para apoyar la formulación del Manual de Procesos Académicos - MPA, y con ello contribuir en la implementación de la Resolución Viceministerial N° 082-2019-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica denominada “Disposiciones para la Elaboración de los Instrumentos de Gestión de las Escuelas de Educación Superior Pedagógica”.⁷

⁷ La presente Guía se actualizará, en lo que resulte necesario, cuando el Diseño Curricular Básico Nacional y los Lineamientos Académicos Generales sean aprobados.

2. Marco Legal

La Guía para la Formulación del Manual de Procesos Académicos - MPA ha sido elaborada en el marco de la normativa del Sector Educación, de la Modernización de la Gestión Pública y de la Organización Internacional de Normalización – ISO (siglas en inglés).

2.1. NORMAS DEL SECTOR EDUCACIÓN

Los IESP y EESP cuentan con un marco normativo propio del Sector Educación que establece disposiciones para su funcionamiento institucional:

- **Ley N° 28044**, Ley General de Educación y su Reglamento.
- **Ley N° 30512**, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes.
- **Ley N° 27818**, Ley para la Educación Bilingüe Intercultural.
- **Ley N° 29719**, Ley que promueve la convivencia sin violencia en las instituciones educativas.
- **Decreto Supremo N° 010-2017-MINEDU**, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30512.
- **Decreto Supremo N° 011-2012-ED**, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 28044, Ley General de Educación.
- **Decreto Supremo N° 010-2012-ED**, aprueba el Reglamento de la Ley N° 29719, Ley que promueve la convivencia sin violencia en las instituciones educativas.
- **Resolución Suprema N° 001-2007-ED**, que aprueba el Proyecto Educativo Nacional al 2021: La Educación que queremos para el Perú”.⁸
- **Resolución Ministerial N° 570-2018-MINEDU**, crea el Modelo de Servicio Educativo para las Escuelas de Educación Superior Pedagógica.

⁸ Cada IESP/EESP debe considerar como marco legal: el Proyecto Educativo Regional y los Proyectos Educativos Locales, según la ubicación geográfica donde brindan servicios.

- **Resolución Viceministerial N° 082-2019-MINEDU**, aprueba la Norma Técnica denominada “Disposiciones para la Elaboración de los Instrumentos de Gestión de las Escuelas de Educación Superior Pedagógica”.

2.2. NORMAS SOBRE LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

La Modernización de la Gestión Pública tiene un marco normativo que establece las disposiciones para que las entidades del Estado desarrollen intervenciones que mejoren su gestión institucional y brinden más y mejores servicios a los ciudadanos.

- **Ley N° 27658**, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- **Decreto Supremo N° 123-2018-PCM**, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
- **Decreto Supremo N° 004-2013-PCM**, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- **Decreto Supremo N° 054-2018-PCM**, que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado y su modificatoria mediante el DS N° 131-2018-PCM.
- **Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°004-2019-PCM/SGP**, que aprueba los Lineamientos “Principios de actuación para la Modernización de la Gestión Pública”.
- **Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°006-2019-PCM/SGP**, que aprueba la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público.
- **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.

2.3. NORMAS INTERNACIONALES

La Organización Internacional de Normalización – ISO (siglas en inglés) emite estándares internacionales que facilitan el desarrollo de productos y servicios seguros, fiables y de calidad para las organizaciones. Para el sector Educación, ha emitido la siguiente norma:

- **ISO 21001:2018** “Organizaciones Educativas. Sistemas de Gestión para Organizaciones Educativas.”

3. Pautas Generales

3.1. ¿QUÉ ES EL MANUAL DE PROCESOS ACADÉMICOS - MPA?

Es el instrumento de gestión que detalla de forma secuencial y gráfica los procesos de la IESP/EESP a partir del Mapa de Procesos. Desarrolla los procesos de nivel 1, 2 y otros niveles, de acuerdo a la complejidad de éstos. Contiene Diagramas de Bloques de Procesos, Fichas Técnicas de Procesos, Fichas Técnicas de Indicadores de Desempeño, Flujogramas y Procedimientos. El MPA es aprobado mediante Resolución Directoral.

3.2. ¿CUÁL ES LA ESTRUCTURA MÍNIMA DEL MANUAL DE PROCESOS ACADÉMICOS - MPA?

De acuerdo a la Norma Técnica que regula la elaboración de los instrumentos de gestión de los IESP y EESP⁹, la estructura mínima del MPA es la siguiente:

- I. Datos Generales de la Institución (finalidad y naturaleza jurídica)
- II. Flujogramas de los procesos académicos
- III. Anexos.

Cada institución añade o modifica elementos de acuerdo con las necesidades y características de su realidad.

3.3. ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS DEBE TENER EL MANUAL DE PROCESOS ACADÉMICOS - MPA?

El MPA requiere contar con las siguientes características:

- **Participativo:** El MPA debe ser elaborado de manera participativa por la comunidad educativa de la institución, bajo el liderazgo del Director General. Dicha participación debe ser evidenciada a través de actas, fotografías y otros medios.
- **Claro:** El MPA debe utilizar términos fáciles de comprender para la comunidad educativa.

⁹ Aprobada mediante la Resolución Viceministerial N° 082-2019-MINEDU.

- **Concreto:** El MPA debe ser preciso en la información que muestre. Es importante evitar documentos engorrosos y con abundante información.
- **Motivador:** El MPA debe ser un documento que incentive a los diversos actores de la comunidad educativa, a través de un contenido persuasivo que genere confianza y compromiso. En esa línea es importante analizar y desarrollar el aspecto comunicacional.
- **Flexible:** El MPA debe adaptarse a los cambios según los resultados y la situación del contexto interno y externo de la institución.

3.4. ¿QUÉ CRITERIOS SE REQUIEREN PARA ELABORAR EL MANUAL DE PROCESOS ACADÉMICOS - MPA?

Según la Norma Técnica que regula la elaboración de los instrumentos de gestión de los IESP y EESP¹⁰, los criterios para la elaboración del MPA son:

- Procura adoptar el enfoque de la gestión por procesos para orientar el funcionamiento de los IESP/EESP a los resultados establecidos en el PEI y el PCI.
- Detalla de forma secuencial y gráfica los siguientes procesos académicos: admisión (definición, metas, modalidades, convocatoria, proceso de ejecución, sistema de calificación, publicación de resultados), matrícula (definición, situaciones específicas: traslados, licencias de estudios, reincorporación, etc.), práctica pre-profesional, investigación e innovación, sistema de evaluación (naturaleza, principios, características, fases, calificaciones, créditos, subsanación, etc.), actividades académicas (cursos lectivos, etc.), certificación de estudios, grados, títulos, entre otros procesos académicos.

¹⁰ Aprobada mediante la Resolución Viceministerial N° 082-2019-MINEDU.

3.5. ¿CÓMO SE ARTICULA EL MANUAL DE PROCESOS ACADÉMICOS - MPA CON LOS DEMÁS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN?

El MPA debe estar articulado con el resto de instrumentos de gestión: PEI, PAT, PCI, y RI. Las principales articulaciones son las siguientes:

Tabla N° 1:
Articulación del MPA con los demás Instrumentos de Gestión

PEI	PAT	PCI	RI	MPA
Líneas Estratégicas Los Flujogramas de Procesos permiten implementar las líneas estratégicas del PEI.	Actividades Los Flujogramas de Procesos apoyan en la identificación de actividades para el PAT.	Programas, Planes de Estudio y Evaluación de Aprendizajes Los Flujogramas de Procesos permiten implementar los Programas, Planes y Evaluación de Aprendizajes.	Estructura Organizativa (unidades, áreas y funciones) Los Flujogramas de Procesos permiten visualizar el rol de las unidades y áreas que intervienen en los procesos.	Flujogramas de Procesos
Propuesta de Gestión Institucional Los Flujogramas de Procesos se diseñan en el marco de la propuesta de gestión institucional.	Monitoreo y Evaluación del PAT El seguimiento, medición y mejora de los flujogramas de procesos apoyan el monitoreo y evaluación del PAT.		Mapa de Procesos Los Flujogramas de Procesos implementan los procesos regulados por el RI.	

Fuente: DIFOID-MINEDU. 2019.

3.6. ¿CUÁL ES LA RELACIÓN ENTRE EL LICENCIAMIENTO Y EL MANUAL DE PROCESOS ACADÉMICOS – MPA?

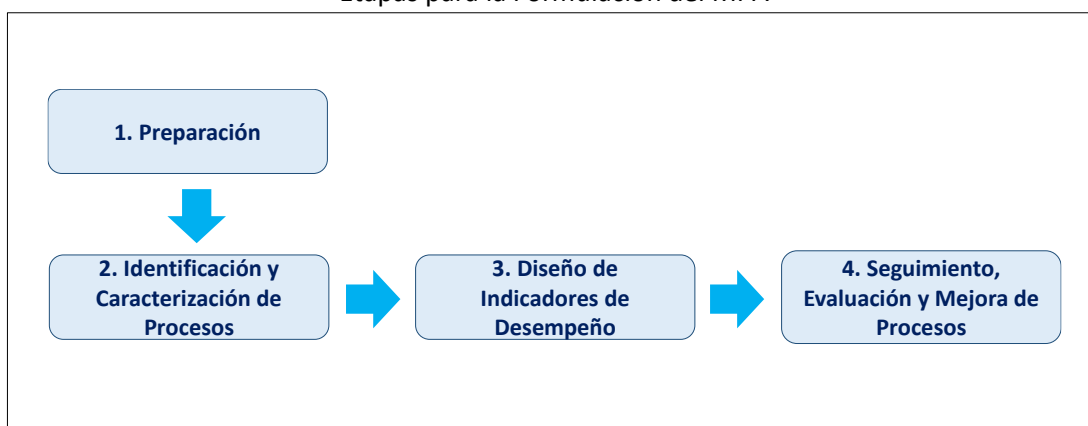
El MPA es un medio de verificación que permite cumplir los indicadores de la Matriz de Condiciones Básicas de Calidad del Licenciamiento. Es importante precisar que dicha Matriz exigirá los aspectos establecidos en la Norma Técnica que regula la elaboración de los instrumentos de gestión de los IESP y EESP¹¹. La presente Guía es de uso optativo y muestra elementos que desarrollan de manera más detallada las disposiciones de dicha Norma Técnica así como elementos adicionales.

¹¹ Aprobada mediante la Resolución Viceministerial N° 082-2019-MINEDU.

4. Etapas para la Formulación del MPA

La Guía recomienda el desarrollo de las siguientes cuatro etapas:

Gráfico N° 1:
Etapas para la Formulación del MPA



Fuente: DIFOID-MINEDU.2019.

Primera Etapa – Preparación: Establece las acciones previas a la formulación del MPA con la finalidad de generar las condiciones necesarias.

Segunda Etapa – Identificación y Caracterización de Procesos: Comprende la identificación de los procesos de nivel 1, nivel 2 y demás niveles que resulten necesarios, así como la descripción de sus principales elementos como los proveedores, insumos, productos y usuarios.

Tercera Etapa – Diseño de Indicadores de Desempeño: Implica la definición y descripción de indicadores que permitan medir el desempeño de los procesos del IESP/EESP.

Cuarta Etapa – Seguimiento, Evaluación y Mejora de Procesos: Se desarrollan orientaciones y herramientas para la mejora continua de los procesos del IESP/EESP.

4.1. Primera Etapa – Preparación

Esta etapa consiste en acciones de preparación y organización que la institución debe realizar previamente a la formulación del MPA. Estas acciones requieren el liderazgo del Director General para convocar y sensibilizar a la comunidad educativa respecto al rol que corresponde a cada uno de sus miembros en la elaboración del instrumento y la importancia de contar con el MPA para el funcionamiento de la institución.

Esta etapa comprende cinco pasos. Cada uno de ellos se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N° 2:
Pasos de la Etapa de Preparación

Paso	Descripción
Paso 1: Revisar las orientaciones para la formación de MPA	El personal directivo de la institución debe revisar las orientaciones de la DIFOID-MINEDU para la formulación del MPA.
Paso 2: Sensibilizar a la comunidad del IESP/EESP	<ul style="list-style-type: none">• Comunicar sobre la elaboración del MPA a la comunidad educativa de la institución, promoviendo participación y compromiso en el personal directivo, docentes, personal administrativo y estudiantes.• Generar confianza y compromiso en la comunidad educativa respecto a la elaboración del MPA.
Paso 3: Conformar la Comisión para la Formulación del MPA (CMPA)¹²	<ul style="list-style-type: none">• La CMPA es el equipo liderado por el Director General que asegura la calidad de actividades y resultado final respecto a la formulación del MPA.• La CMPA se formaliza mediante Resolución Directoral y genera evidencia de sus reuniones a través de actas, fotografías u otros medios.• Las funciones de la CMPA son:<ul style="list-style-type: none">- Conducir el proceso de elaboración del MPA.- Programar y organizar cada actividad.- Sistematizar información relevante.- Socializar avances del MPA.- Redactar y difundir versión final MPA.

¹² Dependiendo de la realidad de cada IESP/EESP, se puede constituir una única Comisión para la Formulación de los Instrumentos de Gestión (PEI, PAT, PCI, RI y MPA) o una Comisión por cada uno de los Instrumentos de Gestión. En este segundo caso, las comisiones deberán coordinar sus acciones y avances para lograr instrumentos coherentes y articulados.

Paso	Descripción
Paso 4: Revisar el MPA anterior o instrumentos equivalentes	<ul style="list-style-type: none"> La CMTA debe revisar el MPA anterior o instrumentos equivalentes para analizar y mejorar aspectos como su elaboración, contenido e implementación, utilizando las preguntas de análisis recomendadas en la Herramienta N° 1.
Paso 5: Elaborar el cronograma de formulación del MPA	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un cronograma de actividades. Definir responsables de las actividades establecidas.

Fuente: DIFOID-MINEDU.2019.

Herramienta N° 1: Evaluación del MPA anterior

ASPECTOS	PREGUNTAS
Elaboración del MPA	¿El IESP/EESP cuenta con un MPA o instrumentos equivalentes?
	¿El MPA o los instrumentos equivalentes se encuentran aprobados mediante Resolución Directoral u otro mecanismo de aprobación?
	¿Cómo se elaboró el MPA o los instrumentos equivalentes (planificación, metodologías utilizadas, etc.)?
	¿Quiénes participaron en la elaboración del MPA o instrumentos equivalentes?
	¿Cuánto tiempo demandó la elaboración del MPA o instrumentos equivalentes?
	¿Se revisó el marco normativo vigente para elaborar el MPA o instrumentos equivalentes? En caso la respuesta sea sí, ¿el MPA o el instrumento equivalente permite cumplir las disposiciones normativas que regulan la actuación de la institución?
	¿Se revisó el PEI, PAT, PCI y RI para elaborar el MPA o los instrumentos equivalentes?
	¿Cuáles son las lecciones aprendidas para elaborar el MPA o los instrumentos equivalentes?
Contenido del MPA	¿El MPA o el instrumento equivalente contemplan flujogramas, fichas técnicas e indicadores?
	¿Los procesos nivel 1, nivel 2, etc. son relevantes para el logro de los objetivos del IESP/EESP?
	¿El objetivo y alcance de los procesos nivel 1, nivel 2, etc. son claros y coherentes?
	¿La desagregación de los procesos es clara y coherente?
	¿Los procesos nivel 1, nivel 2, etc. muestran secuencias claras?
	¿Se identifican los proveedores, insumos, actividades, productos, usuarios y controles?
	¿Se ha identificado el marco normativo que regula los procesos? ¿Los procesos permiten cumplir el marco normativo?
	¿Están claramente definidos las unidades o áreas responsables de los procesos?
	¿Se han identificado indicadores para medir el desempeño de los procesos?

ASPECTOS	PREGUNTAS
	¿Se han diseñado mecanismos para el seguimiento, medición y mejora de procesos?
Implementación del MPA	¿Cuál es el desempeño de los procesos? ¿Son eficientes, eficaces y transparentes?
	¿Existe un registro que muestre los resultados del desempeño de los procesos?
	¿Se han adoptado medidas preventivas y correctivas para mejorar el desempeño de los procesos?
	¿Cuáles son las lecciones aprendidas respecto a la implementación del MPA o instrumentos equivalentes?

Fuente: DIFOID-MINEDU.2019.

4.2. Segunda Etapa – Identificación y Caracterización de Procesos

Esta etapa tiene como objetivo identificar y caracterizar los procesos nivel 1, nivel 2 y siguientes niveles, según sea el caso, en el marco del Mapa de Procesos (nivel 0) que ha sido definido en el Reglamento Institucional.

4.2.1. Conceptos Claves para el Diseño de Procesos

- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios, luego de la asignación de recursos.

Por ejemplo, el Proceso Nivel 2 Ejecución de Admisión comprende las siguientes actividades: Elaborar la Prueba de Admisión, Revisar la Prueba de Admisión, Elaborar la Convocatoria, Revisar la Convocatoria, Publicar la Convocatoria, Registrar la asistencia, Entregar y monitorear las pruebas de admisión, Recoger y consolidar las pruebas de admisión.

- **Tipos de Procesos:**

Misionales: Son los que se encargan de elaborar los productos (bienes y servicios) previstos por la institución, por lo que tienen una relación directa con las personas que los reciben. Por ejemplo, el Proceso de Gestión de Empleabilidad y Seguimiento a Egresados es un proceso misional porque genera un servicio directo a los estudiantes.

Estratégicos: Son los que definen las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas de la institución, que aseguran la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento y que incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad. Por ejemplo, el Proceso Desarrollo Organizacional y Gestión de la Calidad es un proceso estratégico porque define la estrategia para la mejora continua del funcionamiento de la organización y la calidad de los servicios que provee.

De soporte: Son los que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la institución. Por ejemplo, el Proceso Gestión del Desarrollo Tecnológico es un proceso de soporte porque genera y administra recursos tecnológicos (sistemas informáticos de registro académico, repositorios digitales, hardware, etc.) que soportan el funcionamiento de la institución.

- **Niveles de Procesos:**

Un proceso puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o bien puede incluir otros procesos. La desagregación de los procesos de una institución depende de la complejidad de ésta, por lo que los procesos pueden tener distintos niveles. Son tres niveles de procesos: Proceso de Nivel 0, Proceso de Nivel 1 y Proceso Nivel 2; sin perjuicio de ello las instituciones pueden definir mayores niveles de desagregación de sus procesos de acuerdo a su complejidad (procesos de nivel 3, 4,..., n).



PERÚ

Ministerio
de Educación

Viceministerio
de Gestión Pedagógica

Dirección General de
Desarrollo Docente

Dirección de Formación
Inicial Docente

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

En la presente Guía se utilizará la denominación “Proceso de Nivel N”, como se detalla a continuación:

- **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 2:** Segundo nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
- **Proceso de Nivel N:** Último nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0
- **Actividad:** Conjunto de tareas afines y coordinadas requeridas para lograr un resultado, los cuales normalmente se desarrollan dentro de un Proceso de Nivel N.
- **Tarea:** Pasos a seguir para la ejecución de una actividad.



Ministerio
de Educación

Viceministerio
de Gestión Pedagógica

Dirección General de
Desarrollo Docente

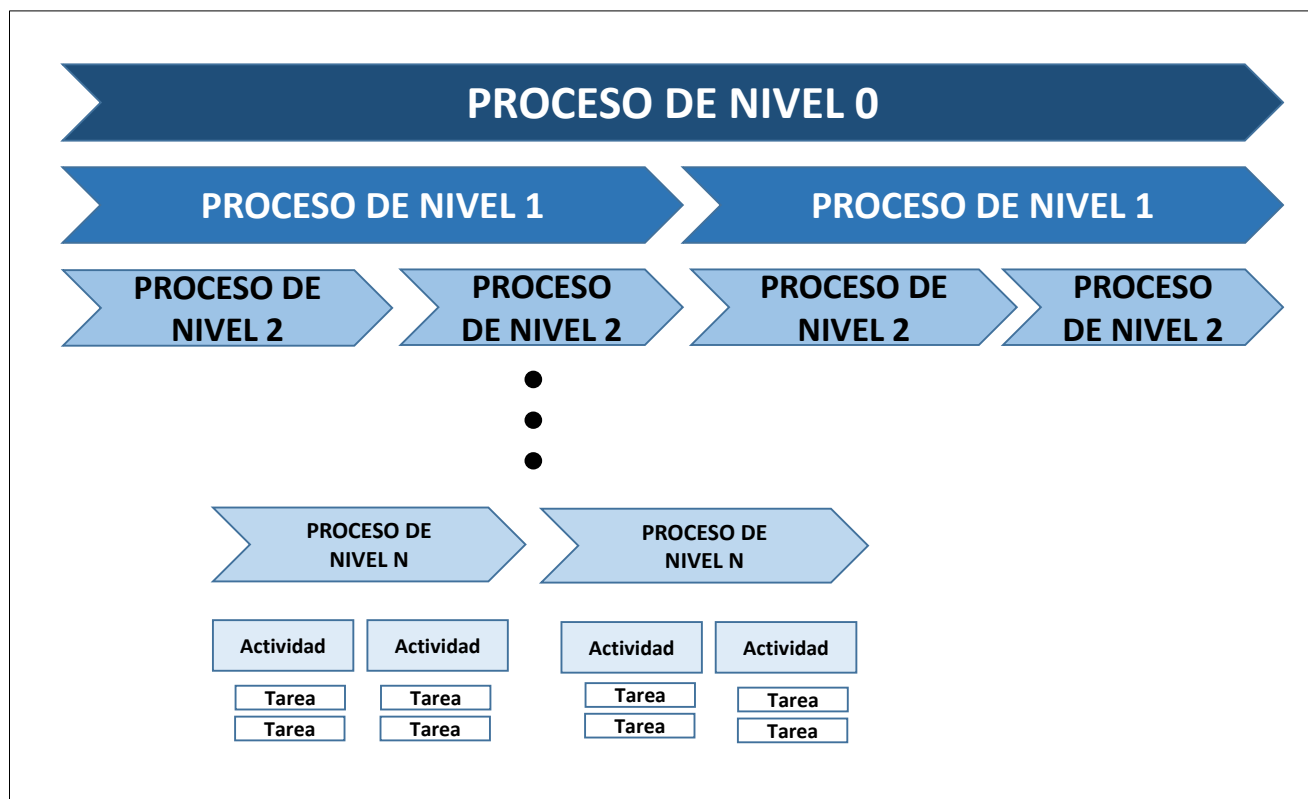
Dirección de Formación
Inicial Docente

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

De forma gráfica la desagregación de los procesos se observa a continuación:

Gráfico N° 2:
Nivel de Procesos



Fuente: DIFOID-MINEDU.2019.



“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”



Por ejemplo¹³:

Proceso Nivel 0	Proceso Nivel 1	Proceso Nivel 2	Actividad	Tarea
Gestión de Procesos Académicos	Admisión	Determinación de Vacantes y Planificación de Trabajo		
		Ejecución de la Admisión	Elaborar la Prueba de Admisión	- Revisar Lineamientos de Admisión del MINEDU - Formular listado de preguntas y respuestas - Revisar listado de preguntas y respuestas
			Revisar la prueba de admisión	
			Elaborar la convocatoria	
			Revisar la convocatoria	
			Publicar la convocatoria	
			Registrar la asistencia	
			Entregar y monitorear las pruebas de admisión	
			Recoger las pruebas de admisión	
			Consolidar las pruebas de admisión	
		Evaluación y publicación de resultados finales		
	Matrícula			
	Convalidación			
	Reincorporación			
	Licencia de Estudios			
	Traslado			
	Evaluación Académica			
	Emisión de Grado de Bachiller			
	Licenciatura			
	Emisión de Certificado de Estudios			

Fuente: DIFOID-MINEDU. 2019.

¹³ El ejemplo solo desagrega el Proceso de Nivel 0 de Gestión de Procesos Académicos, el Proceso de Nivel 1 de Admisión, el Proceso de Nivel 2 Ejecución de Admisión y la Actividad Elaborar la Prueba de Admisión.

- **Procedimiento:** Es la 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. Si bien podrían tener equivalencia, los procedimientos tal como se conceptualizan en este punto no necesariamente son los procedimientos administrativos señalados en la Ley del Procedimiento Administrativo General¹⁴.

Por ejemplo, el Proceso Ejecución de la Admisión puede contar con un procedimiento denominado Elaborar las Pruebas de Admisión.

4.2.2. Identificación de Procesos

Se identifican los procesos estratégicos, misionales y de soporte de nivel 1, 2, y otros niveles, según corresponda, a partir del Mapa de Procesos (nivel 0) que ha sido establecido en el Reglamento Institucional. En esta identificación de procesos es importante tomar en consideración las interacciones para el funcionamiento sistémico de la institución. Los procesos identificados así como sus correspondientes productos son registrados en el Inventario de Procesos, cuyo formato se muestra en la Herramienta N° 2:

Herramienta N° 2:
Inventario de Procesos

N°	Proceso de Nivel 0	Procesos de Nivel 1	Proceso de Nivel 2	Procesos de Nivel 3
1				
2				
3				

Fuente: Adecuado de la Norma Técnica aprobada por la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP.

¹⁴ De acuerdo al artículo 29 de la Ley del Procedimiento Administrativo General, se entiende por procedimiento administrativo al conjunto de actos y diligencias tramitados en las entidades, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados.

4.2.3. Caracterización de Procesos

Consiste en la identificación de los siguientes elementos que forman parte de los procesos:

- **Objetivo del Proceso:** Es el fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso.
- **Responsable del Proceso:** Es quien tiene la responsabilidad y la autoridad definidas para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto.
- **Elementos de Entrada:** 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). Son generados por proveedores.
- **Actividades:** Es el conjunto articulado de tareas permanentes, continuas, interrelacionadas y secuenciales que consumen los insumos necesarios (recursos humanos, tecnológicos y financieros) para la generación de los productos.
- **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.
- **Destinatario del Producto:** 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. Ejemplos: estudiantes, egresados, docentes en ejercicio, etc.

- **Recursos:** Elementos necesarios para la operación de los procesos¹⁵:
 - i. **Recursos humanos:** Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico.
 - ii. **Instalaciones:** Infraestructura física donde se ejecutan los procesos, que por defecto debería de incluir los servicios básicos para dicho fin (electricidad, servicios de agua, servicios de telefonía e internet, entre otros). Ejemplo: aulas, oficinas administrativas, biblioteca, centro de cómputo, coliseo, cancha de fútbol, cancha de vóley, etc.
 - iii. **Sistemas informáticos:** sistema de soporte integrado que permite a usuarios individuales obtener, compartir y gestionar información mediante una combinación específica de software y hardware y de esta manera dar soporte a los procesos.
 - iv. **Equipos:** equipamiento utilizado en la ejecución del proceso, por ejemplo: computadoras, laptops, impresoras, escáner, entre otros.
- **Controles:** 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.
- **Indicador de desempeño**¹⁶: Medida cuantitativa o cualitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos. Se asocia con el Objetivo del proceso y sirve para la determinación de la Metas¹⁷. Conceptualmente, se considera que los indicadores tienen cuatro dimensiones de desempeño: eficacia, eficiencia, calidad y economía aplicables a los productos¹⁸. Para efectos de la presente Guía, y de acuerdo a

¹⁵ Estos procesos, a su vez, se apoyan en proveedores externos a la institución (por ejemplo: productores, distribuidores, minoristas) que proporcionan productos y servicios necesarios como insumo para la producción de los bienes y servicios a cargo de la institución.

¹⁶ Tomado como referencia de la Guía para el Planeamiento Institucional, disponible en el siguiente link: <https://www.ceplan.gob.pe/documentos/guia-para-el-planeamiento-institucional-2018/>

¹⁷ Número de unidades de medida que se espera alcanzar en un periodo de tiempo y en un ámbito geográfico, y que guarda correspondencia con las acciones realizadas por una entidad.

¹⁸ En el Capítulo 2: Definición de los Indicadores de Desempeño y Capítulo 3: Construcción de Indicadores de Desempeño de la "Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los Programas Presupuestales" se ahonda con precisión en lo referido a los Indicadores de desempeño, por lo que se sugiere su revisión para su desarrollo. La Guía se encuentra disponible en el siguiente link: https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/ppr/guia_seg_publicacion.pdf

su factibilidad de implementación, cada institución determina la dimensión sobre la cual realizará el seguimiento y la medición de sus procesos.

Luego de la identificación de los elementos precitados se procede con la elaboración de las Fichas Técnicas de Procesos, Diagramas de Bloques y Flujogramas de Procesos¹⁹.

En los Diagramas de Bloques y Flujogramas se debe incluir la descripción de la secuencia lógica e interacción de las actividades que conforman el proceso, con el detalle de los roles²⁰ que intervienen en el mismo, los elementos de entrada, los productos y las personas que reciben los productos²¹.

Dependiendo de la complejidad y de la cantidad de los procesos de la institución que conlleven a tener procesos multiniveles²², será factible su desagregación, siendo obligatorio que para cada nivel de proceso se elabore la Ficha Técnica del Proceso y el Diagrama del Proceso, de acuerdo a las reglas y criterios establecidos en la presente Guía. El formato de la Ficha Técnica de Proceso se detalla a continuación en la **Herramienta N° 3** y la simbología para los diagramas de bloque y flujogramas de procesos se detalla en la **Herramienta N° 4**.

Herramienta N° 3:
Ficha Técnica de Proceso

Ficha Técnica del Proceso	
Nombre del proceso	Nombre y código del proceso.
Tipo de proceso	Indicar si el proceso es misional, estratégico o de soporte.
Responsable del proceso	Quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso (según la definición de la presente Guía Metodológica).
Objetivo del proceso	Fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso.

¹⁹ A través del Mapa de Procesos se hace una representación gráfica de los procesos nivel 0. A través de los diagramas de bloques se hacen representaciones gráficas de los procesos nivel 1 hasta los procesos de penúltimo nivel. A través de los flujogramas se representan gráficamente al último nivel de desagregación de los procesos.

²⁰ Los roles que se incluyen en la elaboración del Diagrama del Proceso guardan equivalencia con las unidades de organización o con los puestos a cargo de la ejecución de las actividades del proceso, en lo que les compete.

²¹ Es facultativo de cada entidad utilizar las metodologías que considere adecuadas para la elaboración de los diagramas de sus procesos, pero se recomienda utilizar la Business Process Model and Notation – BPMN, cuyas especificaciones se podrán encontrar en los siguientes links: http://www.bpmn.de/images/BPMN2_0_Poster_ES.pdf

²² Entiéndase por proceso multinivel a aquel que incluye procesos de menor nivel de desagregación, sin que esto signifique que cada uno de estos procesos de menor nivel no contengan todos los elementos que conforman un proceso de acuerdo a lo indicado en la presente Guía.

Ficha Técnica del Proceso	
Indicador de desempeño	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.
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.
Persona que recibe el producto	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.
Procesos que comprende	Procesos que incluye (siguiente nivel de desagregación).
Elementos de entrada	Necesidades y expectativas de las personas que ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) o intangibles (información).
Proveedores	Persona, grupo de personas, organización, otro proceso, entre otros, que genera los elementos de entrada al proceso.
Controles	Actividades orientadas a la verificación del cumplimiento de los requisitos del producto.
Recursos	
Recursos humanos	Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico.
Instalaciones	Infraestructura física donde se ejecutan los procesos, que por defecto debería de incluir los servicios básicos para dicho fin (electricidad, servicios de agua, servicios de telefonía e internet, entre otros).
Sistemas informáticos	Sistema funcional integrado que permite a usuarios individuales obtener, compartir y gestionar información mediante una combinación específica de software y hardware y de esta manera dar soporte a los procesos.
Equipos	Equipamiento utilizado en la ejecución del proceso, por ejemplo: computadoras personales, laptops, impresoras, escáner, entre otros.

Fuente: Norma Técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública. SGP-PCM. 2018.²³

²³ Aprobada mediante la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP.

Ejemplo:

Ficha Técnica del Proceso	
Nombre del proceso	Gestión de Procesos Académicos
Tipo de proceso	Misional
Responsable del proceso	Secretaría Académica
Objetivo del proceso	Atender solicitudes y brindar soporte académico cumpliendo los requisitos y plazos establecidos, de forma transparente.
Indicador de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de Satisfacción de los Usuarios de los Procesos Académicos - Nivel de Cumplimiento de Plazos
Productos	<ul style="list-style-type: none"> - Admisión al IESP/EESP - Matricula al IESP/EESP - Convalidación - Reincorporación - Subsanción - Licencia de Estudios - Traslado - Registro de Evaluación Académica - Retiro - Grado de Bachiller - Título de Licenciado - Certificado de Estudios
Persona que recibe el producto	<ul style="list-style-type: none"> - Egresados de la Educación Básica - Profesionales de otras carreras distintas a la docencia - Estudiantes matriculados en el IESP/EESP. - Docentes en Ejercicio - Docentes Formadores - Directivos de IESP/EESP
Procesos que comprende	<ul style="list-style-type: none"> - Admisión - Matricula - Convalidación - Reincorporación - Subsanción - Emisión de Licencia de Estudios - Traslado - Evaluación Académica - Retiro - Emisión del Grado de Bachiller - Emisión de Título de Licenciado - Emisión de Título de Segunda Especialidad - Certificación en Formación Continua
Elementos de entrada	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitudes - Plan de Estudios y Sílabos - Reporte de Culminación de Estudios
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Egresados de la Educación Básica - Profesionales de otras carreras distintas a la docencia - Estudiantes matriculados en el IESP/EESP.

**PERÚ**Ministerio
de EducaciónViceministerio
de Gestión PedagógicaDirección General de
Desarrollo DocenteDirección de Formación
Inicial Docente

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

Ficha Técnica del Proceso	
	<ul style="list-style-type: none">- Docentes en Ejercicio- Docentes Formadores- Directivos de IESP/EESP
Controles:	<ul style="list-style-type: none">- Control del Cumplimiento de Plazos para la Atención de Solicitudes- Control del Cumplimiento de los Requisitos- Revisión de evidencias del desempeño de los estudiantes
Recursos	
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none">- Secretaria Académica- Dos Especialistas- Dos Analistas- Un Asistente Administrativo- Personal asignado para el proceso de Admisión
Instalaciones	<ul style="list-style-type: none">- Para la admisión se requieren las aulas del IESP/EESP.- Para los demás procesos académicos se requiere una oficina administrativa para la Secretaría Académica.
Sistemas informáticos	<ul style="list-style-type: none">- Sistema de Información Académica - SIA- Word, Excel, Power Point.- Repositorios Digitales.- Portal Web.
Equipos	<ul style="list-style-type: none">- Computadoras de escritorio con conexión a internet.- Laptops.- Proyector.- Impresoras.- Papel.- Material para los diplomas y certificados.











Fuente: DIFOID-MINEDU.2019.

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

Herramienta N° 4:

Simbología para Diagramas de Bloques y Flujogramas

Símbolo	Significado
	Proceso
	Conector de Procesos
	Inicio o Fin
	Insumo o Producto del Proceso
	Proveedor o Destinatario
	Actividad
	Responsable (puesto y unidad)
	Decisión. Plantea una pregunta y abre dos posibles alternativas (Sí o No)
	Sistema de Información o Repositorio
	Conector

Fuente: Adecuado de la American National Standard Institute (ANSI).



PERÚ

Ministerio
de Educación

Viceministerio
de Gestión Pedagógica

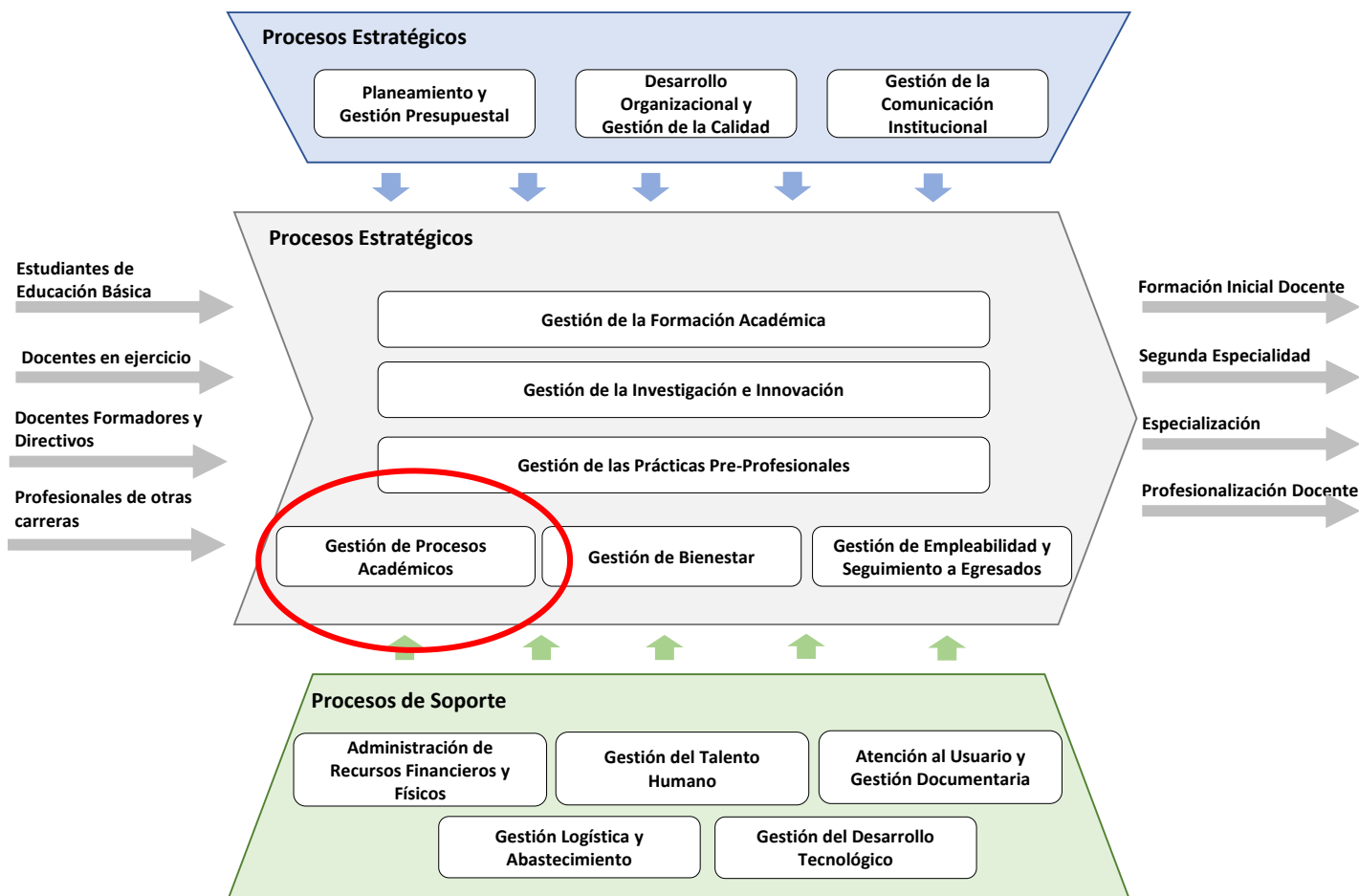
Dirección General de
Desarrollo Docente

Dirección de Formación
Inicial Docente

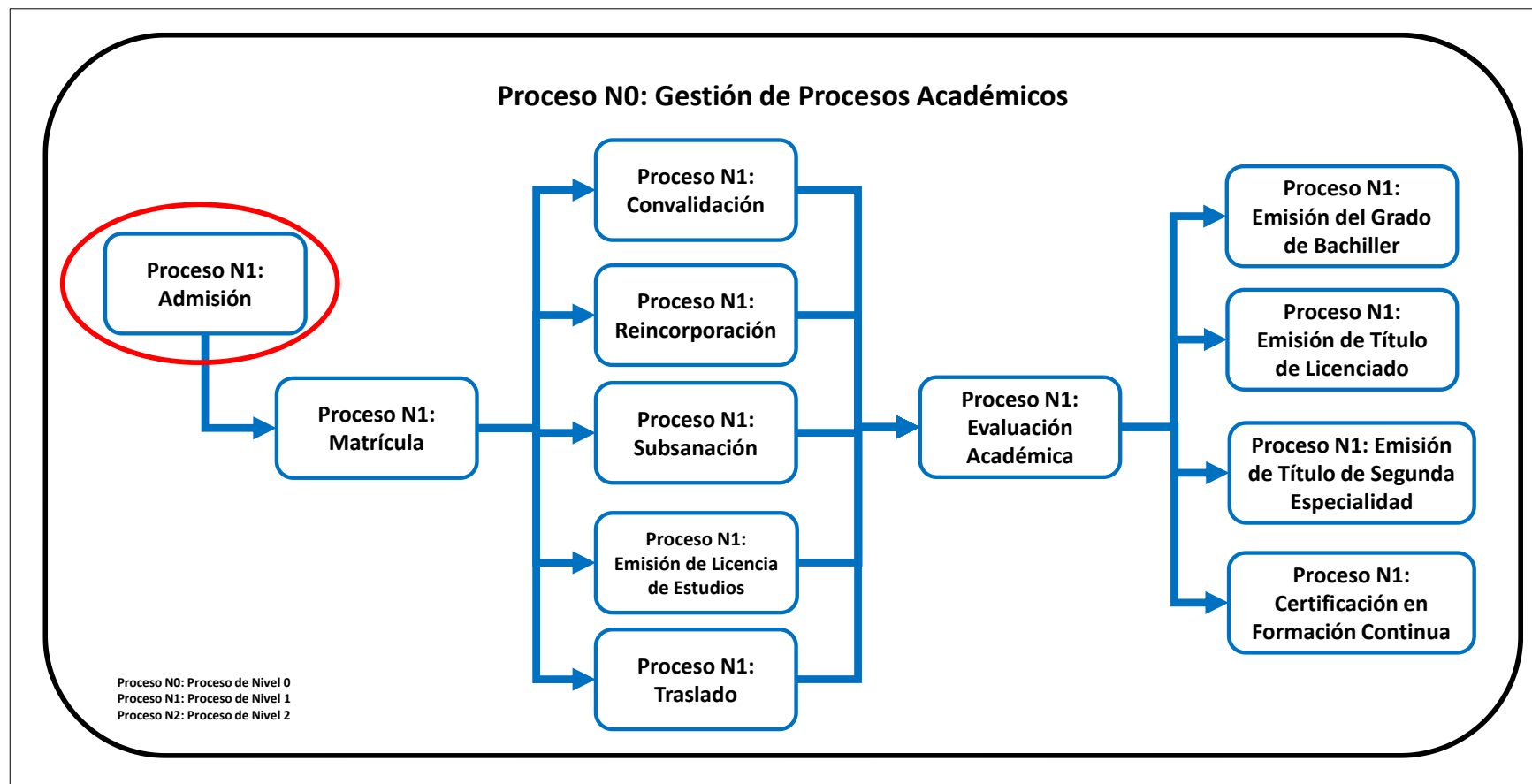
“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

*Mejores
peruanos
Siempre*

Ejemplo (parte 1 de 4):

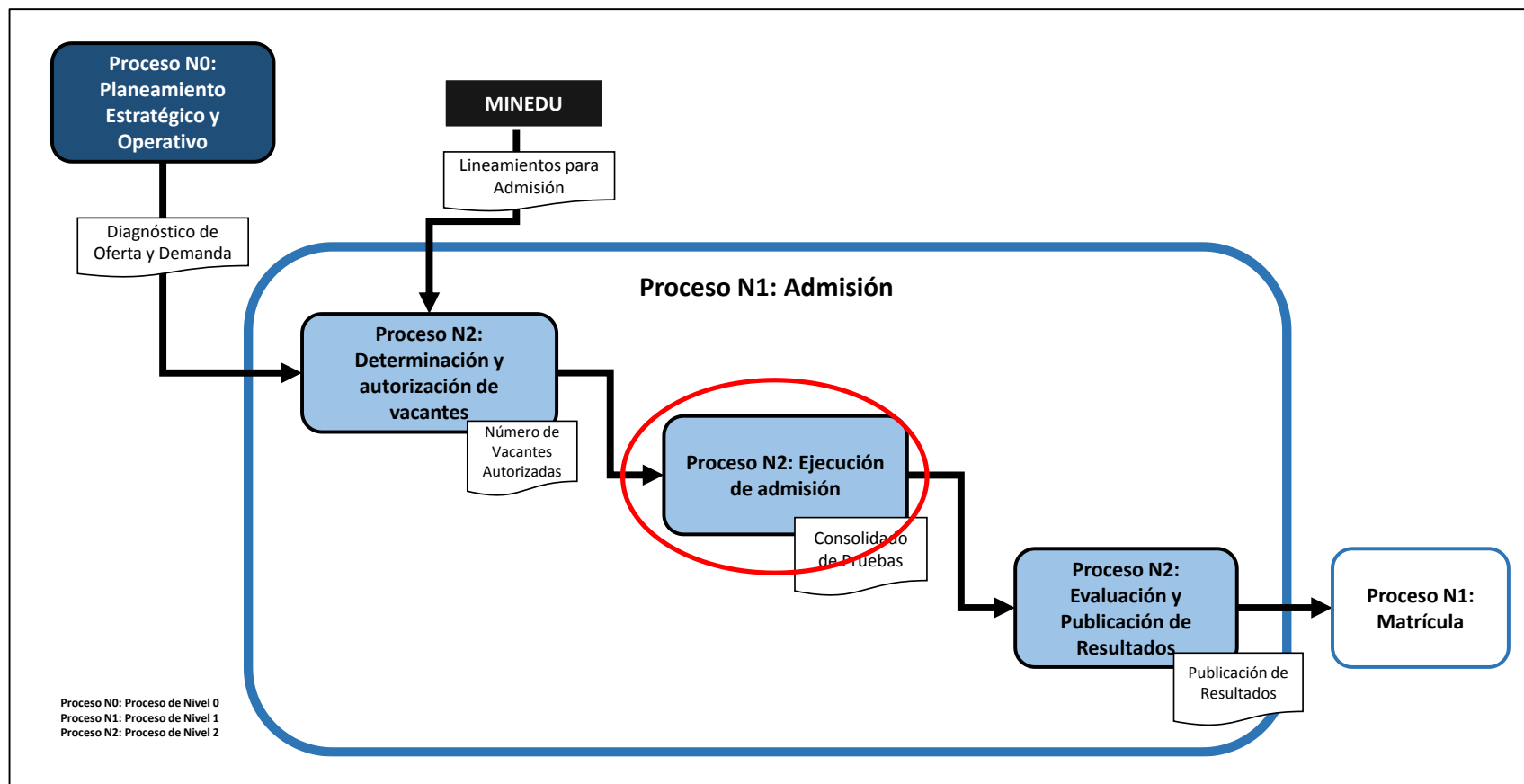


Fuente: DIFOID-MINEDU.2019.

Ejemplo (parte 2 de 4):

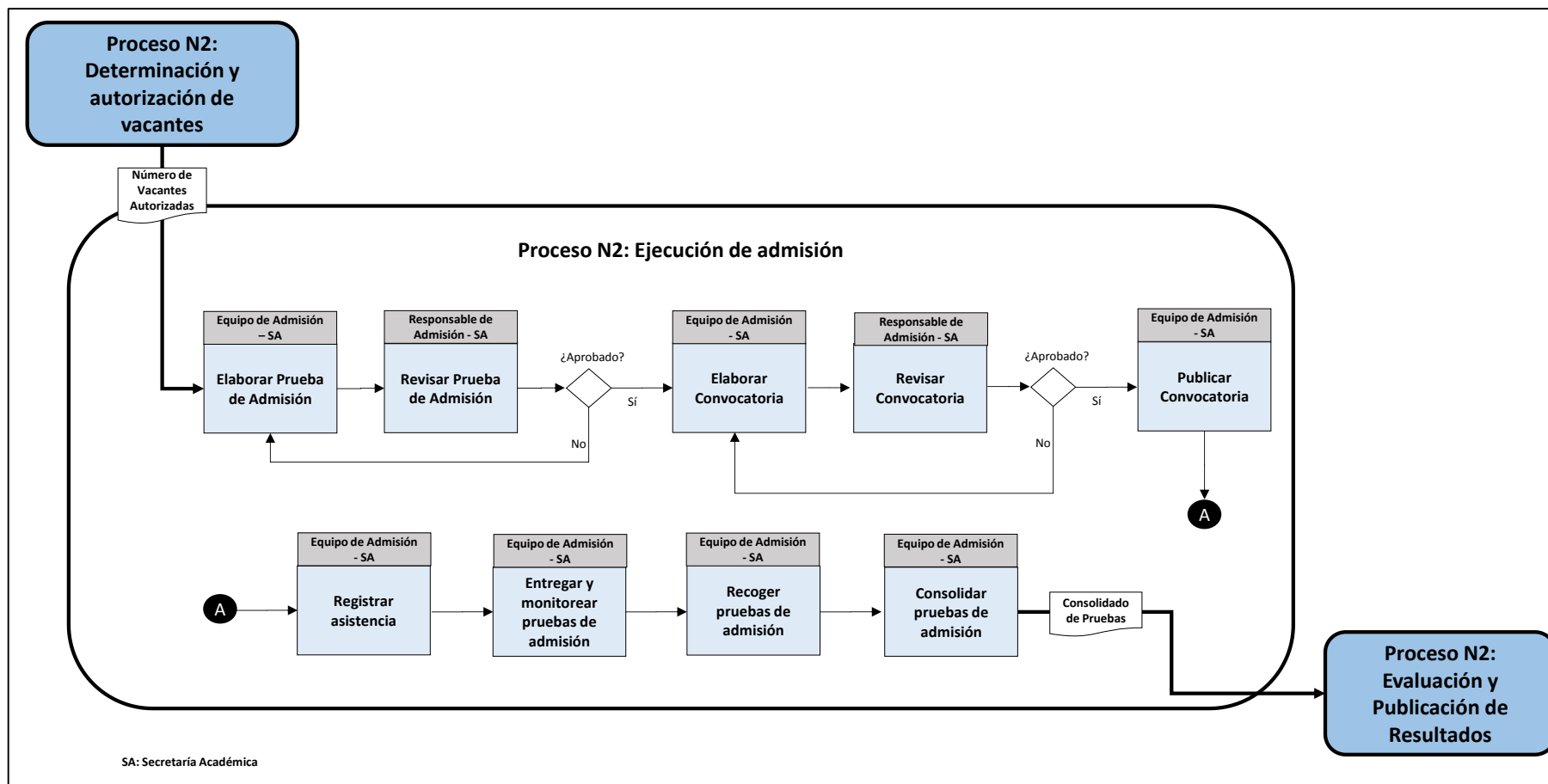
Fuente: DIFOID-MINEDU.2019.

Ejemplo (parte 3 de 4):



Fuente: DIFOID-MINEDU.2019.

Ejemplo (parte 4 de 4):



Fuente: DIFOID-MINEDU.2019.

Alcance del RI y MPA en el mapeo de los procesos

Tanto el RI como el MPA desarrollan el mapeo de los procesos de los IESP/EESP. El RI lo desarrolla de forma general y el MPA de forma específica. En la siguiente tabla se muestra el alcance de cada uno de estos instrumentos:

Tabla N° 4:
Alcance del RI y MPA en el mapeo de procesos

Reglamento Institucional - RI	Manual de Procesos Académicos - MPA
<ul style="list-style-type: none">- Mapa de Procesos (Nivel 0)- Fichas Técnicas de Procesos Nivel 0.- Diagramas de Bloque de Procesos Nivel 0.- Fichas de Indicadores de Procesos Nivel 0.	<ul style="list-style-type: none">- Fichas Técnicas de Procesos Nivel 1, 2, n.- Diagramas de Bloque y de Flujogramas de Procesos Nivel 1, 2, n.- Fichas de Indicadores de Procesos Nivel 1, 2, n.

Fuente: DIFOID. 2019.

4.2.4. Elaboración de procedimientos

La elaboración de procedimientos es una manera de documentar los procesos del IESP/EESP. El conjunto de procedimientos son incorporados en el MPA.

La elaboración de procedimientos se realiza cuando se cumpla alguno de los siguientes criterios:

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

El responsable del proceso encarga la tarea de elaborar la propuesta del procedimiento a los servidores con conocimiento y experiencia en el mismo. De considerarlo necesario, para este paso se podrá solicitar la asistencia técnica de los servidores responsables de la materia de gestión por procesos en el IESP/EESP.

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 en el Diagrama del Proceso.

La extensión de los procedimientos así como su estructura están en función de los arreglos de cada IESP/EESP para la gestión documental. Sin perjuicio de ello, los procedimientos deben contener como mínimo la siguiente información:

- **Nombre del procedimiento:** Debe ser reducido y expresar el producto que se pretende obtener, por ejemplo: Procedimiento para Elaborar Pruebas de Admisión.
- **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:**
 - i. Descripción: Elemento de entrada que da inicio al procedimiento, pudiendo ser, entre otros, formulario, una solicitud, un escrito, un reclamo, una denuncia, etc.
 - ii. Fuente: Origen del requisito, pudiendo ser, una persona, una organización, otro proceso, etc.
- **Actividades del procedimiento:**
 - i. Actividad: 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.
 - ii. Unidad de organización²⁴: Indicar el nombre de la unidad de organización a cargo de la actividad.
 - iii. Responsable: Indicar el cargo de quien realiza la actividad. La redacción del responsable debe coincidir con los nombres de los roles incluidos en el correspondiente diagrama del proceso.
- **Documentos que se generan:** Descripción de la salida del procedimiento.
- **Proceso relacionado:** Indicación del nombre del proceso del que se deriva el procedimiento.
- **Diagrama del proceso:** Inclusión del diagrama del proceso del que se deriva el procedimiento.

De manera adicional a la información señalada en el numeral precedente, se incluirán los siguientes acápites para el control de la vigencia del procedimiento:

- **Código:** De considerarlo necesario, incluir una codificación al procedimiento. La codificación debe ser asignada por una sola unidad de organización, a fin de llevar una adecuada administración de las versiones vigentes de todos los procedimientos de la entidad.

²⁴ Unidad de Organización: Conjunto de unidades agrupadas por nivel organizacional al interior del IESP/EESP (de acuerdo al Anexo 1 Glosario de Términos, del Decreto Supremo N° 054-2018-PCM que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado)

- **Versión:** Señalar el número de la versión del procedimiento.
- **Elaborado por:** Indicar el nombre del órgano responsable del proceso.
- **Revisado por:** Indicar el nombre del responsable de la materia de gestión por procesos en el IESP/EESP.
- **Aprobado por:** Indicar el nombre de la máxima autoridad administrativa del IESP/EESP.
- **Control de cambios:** Incluir, por cada versión del documento, la lista de los cambios realizados por cada acápite del procedimiento, a fin de tener la trazabilidad de las modificaciones realizadas al procedimiento.

Una vez culminada la propuesta del procedimiento, ésta se eleva al responsable del proceso para proceder con la revisión.

4.2.5. Aprobación y Difusión de los Documentos generados

Aprobación

Las Fichas Técnicas, Diagramas de Bloques, Flujogramas y Procedimientos son revisados por el responsable del proceso y por los servidores responsables de la materia de gestión por procesos en el IESP/EESP²⁵. Subsanas las observaciones (o de no existir), los documentos generados son considerados conformes para ingresar al trámite de aprobación formal por parte del Director General del IESP/EESP.

No es necesario culminar con toda la documentación de los procesos del IESP/EESP para aprobar una versión del Manual de Procesos Académicos. Este instrumento puede ser aprobado con una documentación parcial de los procesos, tomando en cuenta las necesidades del IESP/EESP, su capacidad operativa y exigencias normativas. Por ejemplo, como el Licenciamiento de IESP/EESP exige que se documenten solo los flujogramas de los procesos académicos, se aprueba una versión de MPA que contengan solo esos flujogramas.

Difusión y custodia

Las Fichas Técnicas, Diagramas de Bloques, Flujogramas y Procedimientos aprobados se difunden, entre otros, a través de los siguientes medios:

- Capacitaciones a los servidores involucrados en el proceso o que por sus funciones guarden relación con el mismo.
- Comunicaciones escritas internas-
- Publicaciones en el portal web institucional y en el Portal de Transparencia.

²⁵ La revisión puede incluir a servidores de otras unidades involucradas en el proceso, tomando en consideración la característica transversal de los mismos.

Los documentos generados serán archivados y custodiados por el responsable de la materia de gestión por procesos en el IESP/EESP.

Actualización

El responsable del proceso se encarga de revisar en una periodicidad definida (semestralmente o anualmente) los documentos generados con la finalidad de identificar la necesidad de actualización, incluyendo aquellas que se originen por la modificación de las normas relacionadas con el proceso.

De requerirse, se procede a actualizar el Manual de Procesos Académicos 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.

4.3. Tercera Etapa – Diseño de Indicadores de Desempeño

Como se señaló en la etapa anterior, un Indicador de Desempeño es una medida cuantitativa o cualitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos. Se asocia con el Objetivo del proceso y sirve para la determinación de la Metas.

Conceptualmente, se considera que los indicadores tienen cuatro dimensiones de desempeño: eficacia, eficiencia, calidad y economía aplicables a los productos. Para efectos de la presente Guía, y de acuerdo a su factibilidad de implementación, cada institución determina la dimensión sobre la cual realizará el seguimiento y la medición de sus procesos.

En el MPA se desarrollan las Fichas Técnicas de Indicadores de Desempeño asociadas a los Procesos nivel 1, 2, y otros niveles, según corresponda. Estos indicadores debe permitir lograr las metas de los indicadores definidos para los procesos de nivel 0 que han sido definidos en el Reglamento Institucional.

La **Herramienta N° 5** muestra un formato de Ficha de Indicador de Desempeño.

Herramienta N° 5:

Ficha Técnica de Indicador de Desempeño de un Proceso.

Proceso	Nombre y código del proceso.
Objetivo	Fin último que se pretende 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 indicador (tiempo, costo, %).
Frecuencia	Frecuencia de medición del indicador (mensual, bimensual, anual).
Oportunidad de Medida	De acuerdo a 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.

Fuente: Norma Técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública. SGP-PCM. 2018.²⁶

Ejemplo:

Proceso	Admisión
Objetivo	Lograr admitir personas que cumplan con el perfil de ingreso, según el mérito, llevando a cabo un proceso eficiente, equitativo y transparente.
Indicador	Nivel de Asistencia a la Admisión
Finalidad del Indicador	Evaluar el nivel de asistencia a la prueba de admisión.
Fórmula	A: (B/C)*100 A: Nivel de asistencia a la prueba de admisión. B: Número de personas que asistieron a la prueba de admisión. C: Número de vacantes.
Unidad de Medida	Número de Personas/Vacantes
Frecuencia	Anual o Semestral
Oportunidad de Medida	Posterior al procesos de admisión
Línea Base	70%
Meta	85%
Fuente de datos	Informe de Admisión del Área de Calidad
Responsable	Secretaría Académica

Fuente: DIFOID-MINEDU.2019.

²⁶ Aprobada mediante la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP.

4.4. Cuarta Etapa – Seguimiento, Evaluación y Mejora de Procesos

El seguimiento, evaluación y mejora consiste en la verificación del nivel de desempeño de los procesos e implementación de mejoras. Comprende tres pasos:

Paso 1: Seguimiento y medición de procesos

El siguiente paso consiste en seleccionar los indicadores sobre los que se realizará el seguimiento y la medición del desempeño de los procesos. Para este paso se seleccionan los indicadores que permitan:

- Verificar la satisfacción de las personas que reciben los productos del IESP/EESP.
- Verificar el cumplimiento de los plazos de entrega de los servicios.
- Corroborar la cobertura de la entrega de los servicios.
- Establecer la tasa de no conformes²⁷ de los servicios.
- Cuantificar los reclamos²⁸.
- Cuantificar la productividad²⁹ de los servidores.
- Medir los costos del proceso.
- Establecer el desempeño de los procesos de soporte.

Luego de seleccionar los indicadores de los procesos, los responsables de los mismos o el órgano responsable en el IESP/EESP de su seguimiento y medición³⁰, se procede a la recolección y al procesamiento de los datos para su análisis.

Paso 2: Análisis de procesos

El siguiente paso 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.

El análisis debe realizarse a intervalos planificados y periódicos, en función a cada proceso, con el propósito de identificar tendencias así como para evaluar los progresos del IESP/EESP en el logro de sus objetivos y, en función a ello, tomar decisiones que tengan un impacto relevante en el funcionamiento del IESP/EESP.

²⁷ Cuantificación de aquellas necesidades y expectativas de las personas que reciben los servicios que no cumplen con las características que lo definan como conforme.

²⁸ Expresión de insatisfacción o disconformidad del usuario respecto de un servicio de atención brindado por el IESP/EESP.

²⁹ La productividad consiste en “trabajar de forma más inteligente”, no en “trabajar más intensamente”: refleja la capacidad de producir más mejorando la organización de los factores de producción gracias a nuevas ideas, innovaciones tecnológicas y nuevos modelos de negocio (“El futuro de la productividad” (OECD), disponible en: <https://www.oecd.org/eco/growth/El-futuro-de-la-productividad.pdf>).

³⁰ En algunas entidades se cuenta con órganos o unidades orgánicas con competencias para medir y seguir los indicadores contenidos en los planes institucionales, entre ellos, los indicadores de desempeño de los procesos. Sin perjuicio de lo señalado, es recomendable que exista independencia entre el responsable de realizar el seguimiento, medición y análisis de los procesos y el responsable de los mismos.

Del análisis de los resultados se identifican las brechas de cumplimiento de las metas, de las que se desprenden los potenciales problemas a resolver en los procesos, de acuerdo a los pasos establecidos para la siguiente fase.

Paso 3: Mejora de procesos

La mejora de procesos se refiere a la optimización del desempeño de los procesos en el marco de las prioridades del IESP/EESP. Este paso se conforma por las siguientes tareas:

Tarea 3.1.: Selección de problemas en los procesos

Esta tarea implica la identificación y selección de aquellos problemas cuya solución tenga un impacto en los siguientes aspectos de la gestión del IESP/EESP:

- El logro de los objetivos estratégicos institucionales.
- La satisfacción de las personas.
- La tecnificación de los procesos.
- La productividad de los servidores.
- El clima laboral.
- Los flujos de trabajo de los sistemas administrativos.
- La eficacia del uso de los recursos.
- La transparencia de los procesos.
- La forma de organizarse.

El problema seleccionado³¹ es validado con el dueño del proceso a fin de obtener su aprobación para proceder con los siguientes pasos.

En esta tarea se sugiere usar herramientas como Gráficos de Control, Histogramas, Lluvia de Ideas o Diagramas de Pareto.

Tarea 3.2.: Análisis de causa – efecto

Esta tarea 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.

Tarea 3.3.: Selección de mejoras

El siguiente paso consiste en la selección de la solución que sea factible de implementar y que se considere efectiva para la eliminación o minimización del problema.

La factibilidad de la implementación estará en función a criterios tales como:

³¹ Una fuente adicional, son las solicitudes que puedan realizar la Dirección General, el Consejo Asesor o trabajadores del IESP/EESP, en cuyo caso será necesario validar con información objetiva el potencial problema a fin de continuar con los siguientes pasos.

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

La mejora seleccionada se valida con el responsable del proceso a fin de obtener su autorización para proceder con su implementación y asegurar su involucramiento en los siguientes pasos.

Tarea 3.4: Implementación de mejoras

Este paso consiste en la implementación y el seguimiento de las mejoras. Para este fin se elabora un plan de trabajo para realizar la verificación del avance de las tareas asignadas a los involucrados en la mejora.

En caso que se identifiquen desvíos de plazos para el cumplimiento de las tareas contenidas en el plan de trabajo, se aplicarán medidas que corrijan el incumplimiento, como por ejemplo:

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

Luego de la implementación de las mejoras en los procesos, éstas se incorporan en la gestión del IESP/EESP, mediante las siguientes acciones:

- Actualizando el PEI, PAT, PCI, RI o MPA.
- Actualizando o mejorando la prestación de los bienes y servicios.
- Asignando recursos de acuerdo a las nuevas necesidades.
- Mejorando la forma de organizar los equipos de trabajo.
- Capacitando a los involucrados en el proceso mejorado.
- Agregando el método de solución en la gestión del IESP/EESP.