



Junta Nacional de Justicia

RESOLUCIÓN N° 049-2025-DG-JNJ

San Isidro, 21 de mayo de 2025

VISTOS:

El Informe N° 129-2025-OPM/JNJ de la Oficina de Planeamiento y Modernización y el Informe N° 249-2025-OAJ/JNJ de la Oficina de Asesoría Jurídica; y,

CONSIDERANDO:

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

A través del Decreto Supremo N° 103-2022-PCM se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, cuyo objetivo es orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública por resultados que impacten positivamente en el bienestar de las personas;

Mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 002-2025-PCM-SGP, se aprobó la Norma Técnica N° 002-2025-SGP, "Norma Técnica para la implementación de la Gestión por Procesos en el sector en las entidades de la Administración Pública", que contiene disposiciones técnicas para la implementación de la gestión por procesos;

Mediante Resolución N° 047-2025-DG/JNJ se aprobaron los Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos, versión 2.0;

La Oficina de Planeamiento y Modernización ha propuesto, mediante el informe de vistos, la modificación del numeral 6.2. Documentos de Gestión por Procesos de los referidos lineamientos, a efecto de precisar en el literal c. Fichas Técnicas de Procedimiento, sub literal B. Revisión y Aprobación, cómo se aprueban de manera diferenciada los procesos operativos, estratégicos y de apoyo o soporte;



Junta Nacional de Justicia

De acuerdo con la delegación de facultades contenida en el inciso g) del numeral 1.2 del artículo 2 de la Resolución N° 019-2025-P-JNJ, el Director General tiene la facultad de aprobar documentos normativos internos relacionados al sistema de Modernización de la Gestión Pública como es la gestión por procesos; por lo que le corresponde emitir el acto administrativo respectivo;

Estando a lo expuesto y, con el visado de las Oficinas de Planeamiento y Cooperación Técnica y de la Oficina de Asesoría Jurídica;

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobar los Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos, versión 3.0, que en anexo forman parte de la presente resolución.

Artículo 2.- Dejar sin efecto la Resolución N° 047-2025-DG-JNJ, que aprobó los Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos, versión 2.0.


Artículo 3.- Encargar a la Oficina de Planeamiento y Modernización la remisión de la presente resolución y sus anexos a las unidades de organización de la Junta Nacional de Justicia.

Artículo 4.- Publicar la presente resolución en el portal de transparencia de la página electrónica y el portal institucional de la Junta Nacional de Justicia (www.gob.pe/jnj).

Regístrese, comuníquese y publíquese



JOEL ANTERO BOLIVIA REVOLLEDO
DIRECTOR GENERAL
JUNTA NACIONAL DE JUSTICIA

<u>Código</u>	<u>Versión:</u>	<u>Página:</u>
LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 1 de 31



Junta Nacional de Justicia

LINEAMIENTOS TÉCNICOS PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR
PROCESOS

Concepto	Nombre y Apellido - Puesto	Firma	Fecha
<u>Elaborado por:</u>	Rafael Nicolas SifuentesDel Mar Jefe de la Oficina de Planeamiento y Modernización	<div><div>Firma Digital</div></div> <div>Firmado digitalmente por SIFUENTES DEL MAR Rafael Nicolas FAU 20194484365 soft Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 20.05.2025 09:13:10 -05:00</div>	En Firma
<u>Revisado por:</u>	Rafael Nicolas SifuentesDel Mar Jefe de la Oficina de Planeamiento y Modernización	<div><div>Firma Digital</div></div> <div>Firmado digitalmente por SIFUENTES DEL MAR Rafael Nicolas FAU 20194484365 soft Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 20.05.2025 09:13:30 -05:00</div>	En Firma
<u>Aprobado por:</u>	Joel Antero Bolivia Revolledo Director General		En Firma

Titulo	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 2 de 31

HOJA DE CONTROL DE CAMBIOS

N°	FECHA	SECCION	TEXTO MODIFICADO	RESPONSABLE
1	Versión 1.0 En Firma	-	-	-
2	Versión 2.0 05-05-2025	III. BASE LEGAL	Se reemplazó la Norma Técnica N° 002-2025-SGP-PCM por la derogación de la Norma Técnica N° 001-2018-SGP-PCM Se modificó la resolución que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones	Oficina de Planeamiento y Modernización
		IV GLOSARIO DE TÉRMINOS	Se incluyó todas las definiciones establecidas en la Norma Técnica N° 002-2025-SGP-PCM, se reemplazó todas las definiciones.	
		V. DISPOSICIONES GENERALES:	En el numeral 5.1. Gestión por Procesos se reemplazó la denominación de las fases de la gestión por procesos, se cambió a cuatro (04) fases continuas y permanentes, basado en la metodología PDCA (Plan-Do-Check-Act)	
			En el numeral 5.2 Marco metodológico para la implementación de la Gestión por Procesos se desarrolló detalladamente las cuatro (04) fases establecidas en el numeral 5.1.	
			En el numeral 5.4. De las responsabilidades sobre la gestión por procesos, se adecuó las actividades que ejecutarán todos los roles en el cambio previsto en la Norma Técnica.	
		VI. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS	En el numeral 6.2. Documentos de Gestión por Procesos, se necesitó ajustar la forma en que se aprueban las Fichas Técnicas de Procedimiento.	
3	Versión 3.0 En Firma	VI. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS	En el numeral 6.2. Documentos de Gestión por Procesos, se necesitó ajustar el literal c. Fichas Técnicas de Procedimiento, sub literal B. Revisión y Aprobación, se precisa cómo se aprueba de manera diferenciada los procesos operativos, estratégicos y de apoyo o soporte.	Oficina de Planeamiento y Modernización

Título	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 3 de 31

I. OBJETO

Implementar la gestión por procesos en la Junta Nacional de Justicia (JNJ), a fin de evidenciar eficiencia en el uso de los recursos públicos asignados y mejorar la calidad de los servicios que se brindan, lo cual trasciende en el incremento de la satisfacción de la ciudadanía.

II. AMBITO DE APLICACIÓN:

El presente documento normativo es de aplicación obligatoria a todas las unidades de organización de la JNJ, de acuerdo con sus objetivos y el marco legal vigente.

III. BASE LEGAL:

1. Ley N°27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión Pública del Estado.
2. Ley N°30916, Ley Orgánica de la Junta Nacional de Justicia.
3. Ley N°29277, Ley de la Carrera Judicial.
4. Ley N°30483, Ley de la Carrera Fiscal.
5. Ley N°27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
6. Ley N°27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
7. Ley N°30943, Ley de Creación de la Autoridad Nacional de Control del Poder Judicial.
8. Ley N°30944, Ley de Creación de la Autoridad Nacional de Control del Ministerio Público.
9. Decreto Supremo N°030-2002-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
10. Decreto Supremo N°004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
11. Decreto Supremo N°054-2018-PCM, Decreto Supremo que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado.
12. Decreto Supremo N°123-2018-PCM, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
13. Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°001-2025-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N°002-2025-SGP/2025, Norma Técnica para la gestión del conocimiento en el sector público.
14. Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°002-2025-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N°002-2025-SGP/2025, Norma Técnica para la gestión por procesos en las entidades de la administración pública.
15. Resolución N°036-2024-P-JNJ Reglamento de Organización y Funciones de la Junta Nacional de Justicia

IV. GLOSARIO DE TÉRMINOS:

- Atributo: Característica del producto que impacta de manera directa en la atención de las necesidades y expectativas de las personas. Pueden ser

Título	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 4 de 31

atributos de calidad que impactan en la satisfacción de las personas; o atributos establecidos por los entes rectores para la solución de un problema público.

- **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. El conjunto de actividades interrelacionadas y que agregan valor, conforman un proceso.
- **Bienes:** Son los productos tangibles que responden a las necesidades de las personas y que son entregadas por las entidades públicas, en cumplimiento de sus funciones.
- **Calidad de los productos:** Medida en que los productos cumplen con los atributos con los cuales fueron diseñados con la finalidad de resolver un problema público que atienda las necesidades y expectativas de las personas.
- **Dueño del Proceso:** Persona que ocupa el cargo y tiene la responsabilidad del manejo de la unidad de organización que ejecuta un proceso y garantiza que su producto sea ofrecido según las necesidades y expectativas de las personas.
- **Gestión por procesos:** Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo con un enfoque sistémico y transversal, para lograr que las diferentes unidades de organización actúen como un ente unificado, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de las personas y crear valor público.
- **Indicador de Producto o Proceso:** 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. Puede ser indicador de producto, cuando se comparan los atributos ofrecidos a las personas versus los atributos con los cuales se diseñaron, o indicador de proceso, cuando se mide el desempeño del proceso.
- **Innovación pública:** Proceso inclusivo e iterativo para definir problemas públicos, co-crear, prototipar e implementar soluciones viables, que modernicen al Estado y agreguen valor a las personas.
- **Mejora de producto:** Incremento o modificación de los atributos de un producto, con la finalidad de mejorar el nivel de satisfacción de las personas, atender sus necesidades y expectativas, y contribuir al cierre de brechas.
- **Mejora de procesos:** Optimización del desempeño de un proceso que se consigue al eliminar o agregar actividades, elementos de entrada o recursos, con la finalidad de generar los productos esperados.
- **Nivel de proceso:** Es la clasificación de los procesos de acuerdo a su desagregación. El nivel 0, también llamado Macroproceso, es el nivel más agregado. Luego se va desagregando en nivel 1, nivel 2 hasta el último nivel n.
- **Personas:** Conjunto de sujetos de derecho, ya sean personas naturales o jurídicas, que acceden a los bienes y servicios brindados por las entidades públicas y reciben valor público.
- **Problema público:** Es la diferencia entre una situación actual y una situación deseada, propia de las personas o de su entorno, y que representa una necesidad colectiva, una carencia o una insatisfacción identificable directamente o a través de elementos que la exteriorizan, y ante las cuales se busca una

Título	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 5 de 31

solución.

- Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan y que agregan valor, las cuales transforman elementos de entrada en productos.
- Procesos de apoyo o de soporte: Son aquellos que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la entidad.
- Procesos estratégicos: Son aquellos que definen las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas de la entidad, que aseguran la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento, así como aquellos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad.
- Procesos misionales u operativos: Son aquellos que se encargan de elaborar los productos (bienes, servicios o regulaciones) previstos por la entidad, por lo que tienen una relación directa con las personas que los reciben.
- Producto: Son los bienes, servicios o regulaciones, resultante de un proceso y que es entregado a las personas, a una entidad o a una unidad de organización de la entidad, con el propósito de implementar los objetivos de política pública y crear valor público.
- Procedimiento: Es el documento en el que se describen las tareas de un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad.
- Registro: Documentación, física o virtual, que se genera a partir de las actividades o tareas de un proceso. Son distintas a los productos.
- Regulaciones: Son los instrumentos que establecen o desarrollan los contenidos de las políticas públicas, a través de un conjunto de reglas dirigidas a mejorar la eficiencia de los mercados, generar bienestar social, u optimizar el funcionamiento de la administración pública.
- Riesgo: Posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el logro del objetivo del proceso.
- Servicios: Son los productos intangibles que responden a las necesidades de las personas y que son entregados por las entidades públicas, en cumplimiento de sus funciones.
- Servicio administrativo: Productos intangibles que generan las entidades, entregados a otras entidades públicas, como un medio o soporte para la optimización de su gestión interna o la prestación eficiente y de calidad de los bienes y servicios que prestan.
- Tareas: Es el nivel más desagregado en el que se descomponen las actividades. El conjunto de tareas interrelacionadas y que agregan valor, son descritas en un procedimiento.
- Unidad de organización: Es el conjunto de unidades agrupadas por nivel organizacional al interior de una entidad. Puede ser una dirección general, dirección, etc, conforme a lo establecido en los Lineamientos de organización del Estado.
- Valor público: Es el fin que persigue la gestión por procesos y que se crea cuando los productos que generan las entidades públicas atienden las necesidades y expectativas de las personas y optimizan su gestión interna, generando beneficios a la sociedad, y, cuando se optimiza la gestión interna a través del uso más eficiente de los recursos públicos.

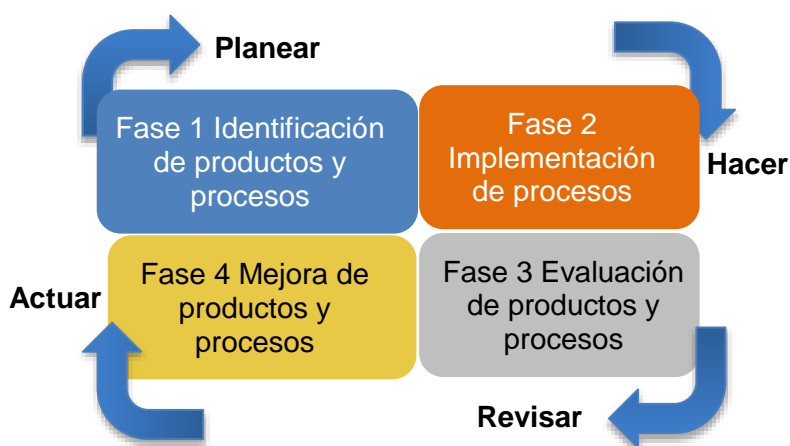
Título	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 6 de 31

V. DISPOSICIONES GENERALES:

5.1. Gestión por Procesos:

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública indica que la “gestión por procesos” es una herramienta que contribuye a cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos. Es una forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de organización de la JNJ asegurando que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos que satisfagan las necesidades y expectativas del ciudadano, dados los recursos efectivamente gestionados.

La gestión por procesos se organizará en cuatro (04) fases continuas y permanentes, basado en la metodología PDCA (Plan-Do-Check-Act), del Ciclo de Deming:



Se ha preciso el orden de las acciones sobre estas fases organizadas metodológicamente.

5.2. Marco metodológico para la implementación de la Gestión por Procesos

La Gestión por Procesos en la JNJ, se realiza en el marco de la metodología establecida por la Secretaría de Gestión Pública (SGP), la misma que se desarrollará en las fases siguientes:

a. Fase 1 Determinación de procesos:

i. Actividad 1: Identificar productos:

- **Paso 1:** Se revisa las normas de creación y demás aplicables a la JNJ; se consideran las normas emitidas también internamente.

Titulo	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 7 de 31

Adicionalmente, se pueden revisar los instrumentos estratégicos y demás que establezcan las obligaciones funciones de la JNJ y sus unidades de organización.

- **Paso 2:** Se identifican los productos que deben responder a la atención efectiva del problema público y de las necesidades y expectativas de las personas que serán atendidas.

ii. Actividad 2: Determinar procesos:

- **Paso 1:** Se determinan los procesos misionales Nivel 0, que se obtiene principalmente de las obligaciones funcionales de la JNJ. Según Anexo I.
- **Paso 2:** Se determinan los procesos estratégicos y de apoyo o soporte Nivel 0, considerando las interacciones necesarias para el funcionamiento sistémico de la entidad.
- **Paso 3:** Se determinan los procesos de Nivel 1, considerando los de Nivel 0 y la desagregación.
- **Paso 4:** Se formulan las fichas de producto y proceso, considerando los niveles de desagregación.

iii. Actividad 3: Documentar procesos:

- **Paso 1:** Se elabora el mapa de procesos considerando inicialmente los procesos misionales que responden a las funciones constitucionales de la JNJ. Luego se plantea los procesos estratégicos y de apoyo o soporte, que complementen los procesos misionales del Mapa.
- **Paso 2:** Se elabora los Manuales de Procesos con los elementos completos de acuerdo a las Fichas de producto y proceso, Ficha de indicador de producto o proceso.
- **Paso 3:** A partir del inventario de procedimiento detallado en los Manuales de Procesos, se elabora las Fichas de Procedimientos con todos los elementos.

Nota:

En todos los casos, la Oficina de Planeamiento y Modernización (OPM) custodia y controla las versiones de los documentos de gestión por procesos.

iv. Actividad 4: Aprobar la documentación de procesos:

El Mapa de Procesos, Manuales de Procesos y Fichas Técnicas se aprueban de acuerdo al detalle precisado dentro de estos Lineamientos Técnicos.

b. Fase 2 Implementación de procesos:

Título	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 8 de 31

i. Actividad 1: Difundir la documentación de procesos:

La difusión, al aprobarse, se realiza por los medios establecidos, vía SGD y se mantiene publicado dentro del Repositorio del Intranet, junto con las versiones de todos documentos de gestión por procesos (vigentes y derogados).

ii. Actividad 2: Ejecutar procesos:

La ejecución de los procesos es una acción que ocurre continuamente, pero al haberse documentado, se deberá verificar que las actividades ocurran como se ha establecido dentro de los documentos de gestión por procesos.

c. Fase 3: Evaluación de productos y procesos:

i. Actividad 1: Medir productos y procesos

Se evalúa el desempeño de los procedimientos a través de los indicadores precisados inicialmente, bajo las premisas de evaluación de los atributos que se necesitan medir.

ii. Actividad 2: Analizar los productos y procesos

En comparación los resultados obtenidos se deben analizar para verificar que se esté cumpliendo efectivamente la meta planificada, para dicho fin se revisa los productos y los procesos.

d. Fase 4: Mejora de productos y procesos:

i. Actividad 1: Identificar oportunidades de mejora:

Se evalúan problemas, brechas u oportunidades de mejora a partir de la evaluación de los productos y procesos, las mismas que se plantean a nivel de idea técnica y que está pendiente de profundizar.

ii. Actividad 2: Determinar mejoras de productos o de procesos:

Cada oportunidad de mejora identificada se necesita desarrollar, analizar y caracterizar cada oportunidad de mejora.

iii. Actividad 3: Implementar mejoras de productos o procesos

Una vez que se haya determinado las oportunidades más idóneas se necesita que se ejecuten bajo las características indicadas dentro de

Título	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 9 de 31

mejora de producto o proceso identificada.

5.3. Documentos generados en la Gestión por Procesos:

Los documentos son:

- a. **Mapa de Procesos:** Es un documento que está compuesto por la representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos nivel 0 que tiene la entidad, clasificados en procesos estratégicos, operativos o misionales y de soporte, así como las Fichas Técnicas de cada Proceso Nivel 0. El objetivo de este documento es identificar todos los Procesos de Nivel 0 y sus elementos críticos (Proveedores, Entrada, Salida y Destinatarios).
- b. **Manual de Procesos:** Es un documentos descriptivo yesquematzado por la desagregación de los Procesos, se elabora por cada proceso nivel 0 identificado en el Mapa de Procesos, contiene el inventariode procesos, los diagramas de procesos, riesgos, las fichas técnicas de procesos de nivel 1 hasta el nivel n y la ficha de indicadores de producto y de procesos.
- c. **Ficha Técnica de Procedimiento:** Es un formato que se utiliza para documentar el último nivel de desagregación y describe de forma detallada como deben ejecutarse las actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad. Asimismo, el Diagrama de Flujo de Procedimiento, es una representación gráfica de las actividades de un proceso y se utiliza para el último nivel de desagregación. La cantidad de actividades descritas en la representación gráfica debe coincidir con la ficha de procedimiento.

5.4. De las responsabilidades sobre la gestión por procesos:

a. Alta Dirección:

- Impulsar la implementación de la gestión por procesos, considerándola un aspecto estratégico y de control en la JNJ.
- Participar activamente en las actividades de sensibilización que se realice sobre la implementación de la gestión por procesos en la JNJ.

b. Máxima Autoridad Administrativa:

- Aprobar el Mapa de Proceso y sus correspondientes actualizaciones.
- Dirigir y conducir el desarrollo de la metodología de la gestión por procesos, en concordancia con los lineamientos de política y objetivos de la Entidad, así como las disposiciones establecidas por la SGP de la PCM.

Título	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 10 de 31

- Aprobar los Manuales de Procesos por cada uno de los procesos Nivel 0 y sus correspondientes actualizaciones.

c. Oficina de Planeamiento y Modernización (OPM):

- Planificar las actividades necesarias para la implementación de la gestión por procesos en la Entidad
- Elaborar y/o actualizar el proyecto de Mapa de Procesos de la JNJ, de forma coordinada con los dueños de los procesos (Unidades de Organización), emitiendo opinión técnica previa a su aprobación y difusión.
- Brindar asistencia técnica a las unidades de organización de la JNJ, facilitando la aplicación de la metodología de la gestión por procesos.
- Apoyar en la formulación y/o actualización de los Manuales de Procesos y la documentación de los Procedimientos de la JNJ, a los responsables o dueños de los procesos, así como revisarlos y emitir opinión técnica previa a su aprobación.
- Promover la identificación e implementación de mejora de los procesos; y, actualización de los documentos de gestión por procesos.
- Custodiar todos los documentos que se originen de la gestión por procesos en la JNJ.

d. Dueño del Proceso (Director(a)/Jefe(a) de Unidad de Organización):

- Facilitar las condiciones necesarias (disponibilidad y compromiso del personal) para el relevamiento de información de sus procesos, así como validar los documentos de los procesos y procedimientos, bajo su responsabilidad.
- Diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos que ejecuta su unidad de organización.
- Proponer y/o actualizar la propuesta de Manuales de Procesos y su contenido de su responsabilidad, a la OPM
- Aprobar las Fichas Técnicas de Procedimiento, considerando la opinión técnica de la OPM.
- Diseñar y monitorear los indicadores del proceso bajo su responsabilidad con la finalidad de conocer su desempeño e identificar potenciales mejoras.
- Identificar e implementar en forma continua mejoras en los procesos bajo su responsabilidad, proponiendo la actualización correspondiente ante la unidad de organización responsable de procesos de la JNJ.
- Resolver los casos de controversia interna que se puedan generar en el marco de los procesos a su cargo.

5.5. De la planificación de la Gestión por Procesos:

La Entidad planifica las actividades necesarias para la implementación de la

Título	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 11 de 31

gestión por procesos, las cuales deben asegurar su inclusión en los planes institucionales (PEI y POI), según corresponda.

VI.DISPOSICIONES ESPECÍFICAS:

6.1. Capacitación y sensibilización en Gestión por Procesos:

La capacitación y sensibilización es desarrollada por la OPM.

- a. La sensibilización está dirigida al dueño del proceso; Representante(Titular y Alternativo) del dueño del proceso; y demás participantes de la Unidad de Organización, de modo que perciban el valor de la implementación de la gestión por procesos, integrarse en sus planes institucionales y sostenerse temporalmente para lograr un cambio cultural.
- b. La sensibilización está orientada a revelar la importancia y trascendencia, de los beneficios al desempeño organizacional en la JNJ; en los servidores; y para el ciudadano o destinatario de los bienes y servicios.
- c. La capacitación es constante durante todas las etapas de la implementación de la gestión por procesos.

6.2. Documentos de Gestión por Procesos:

La secuencia de la construcción de los documentos de gestión por procesos debe seguir el siguiente orden:

a. Mapa de Procesos:

El Mapa de Procesos organiza la desagregación de niveles (nivel 0 y 1), permitiendo esquematizarlos lógicamente. La construcción del Mapa de Procesos es el punto de partida para la gestión por procesos en la JNJ.

A. Identificación:

La OPM realiza las siguientes actividades:

- Analizar y comprender el propósito de la entidad, a partir del análisis y recopilación de información institucional como: marco normativo institucional (Ley de creación, reglamentos, normas, entre otros), la misión, visión, objetivos, políticas, planes, estrategias y fines institucionales.
- Identificar los productos (bienes y servicios) que se prestan y los destinatarios de dichos bienes y servicios (clientes internos y externos). La presente actividad se realiza través de la “Matriz Cliente-Producto”, según el anexo I.
- Determinar los procesos necesarios para alcanzar los resultados previstos; estos procesos incluyen: gestión, recursos, realización y medición. Los procesos se clasifican en estratégicos; operativos o

Título	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 12 de 31

misiónales; y de soporte.

- Ordenar y agrupar los procesos según su clasificación.

B. Elaboración:

La OPM realiza las siguientes actividades:

- Coordinar la definición de los dueños de cada proceso de la JNJ:
- Entrevistar a los dueños de cada proceso de la JNJ a fin de recabar información.
- Realizar la representación gráfica del Mapa de Procesos, en una versión que describa los procesos de Nivel 0; y otro, donde se detalle el Nivel 0 y 1 al mismo tiempo.
- Elaborar o actualizar la Ficha Técnica de cada proceso Nivel 0, en coordinación con los dueños del proceso, así como describir los elementos que lo conforman, mostrándolos con claridad y de manera comprensible. Para dicho efecto se hace uso de la “Ficha Técnica del Proceso”, según Anexo V.

La estructura de presentación del Mapa de Procesos es de acuerdo con el “Modelo del Mapa de Proceso” según el Anexo VIII.

C. Revisión y Aprobación:

Se realiza cumpliendo las siguientes actividades:

- La propuesta elaborada por la OPM es validada por los dueños de los procesos nivel 0.
- La OPM emite un Informe Técnico a la DG que incluye el Mapa de Procesos y el proyecto de Resolución de Presidencia, con el que se aprueba.
- La DG remite la propuesta de Mapa de Procesos Nivel 0, una vez revisada y validada, para su revisión y visado correspondiente. Una vez, que se concluya con el visado, se remite a la OAJ, para la opinión legal respectiva del dispositivo legal de aprobación.
- La OAJ devuelve el expediente a la DG, para tramitar la aprobación de parte de la Presidencia, a través de un acto resolutorio.

D. Difusión:

- El Mapa de Procesos aprobado se difunde mediante correo electrónico y a través de talleres de sensibilización dirigidos al personal de la JNJ, a cargo de la OPM; y se publica en el portal Web.

E. Actualización:

- Cuando se modifique o apruebe alguna disposición que afecte directa

Titulo	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 13 de 31

o indirectamente el desarrollo de los procesos de la JNJ.

- o Cuando se eliminen o incorporen productos o servicios prestados por la Entidad.
- o Cuando se haya realizado una mejora o rediseño de los procesos contenidos en el Mapa de Procesos.
- o Y otros casos que amerite la actualización.

b. Manual de Procesos:

A. Identificación y Elaboración:

Se realiza cumpliendo las siguientes actividades:

- o El dueño del proceso es responsable de la elaboración y/o actualización del Manual de Procesos, por cada proceso Nivel 0, con la asistencia técnica de la OPM, siguiendo el “Modelo de Manual de Procesos”, según Anexo IX.
- o Por cada proceso de nivel 0, se identifica todos los procesos de nivel: 1, 2, 3..., N, que correspondan en un Inventario de Procesos, según Anexo III; luego se completa cada Ficha Técnica de Proceso, según Anexo V una para cada nivel: 1, 2, 3..., hasta el nivel n-1. Asimismo, se elabora el Diagrama de Proceso según Anexo IV, de ser necesario.
- o Por cada proceso identificado se debe determinar indicadores teniendo en cuenta el objetivo del proceso y la dimensión al que están enfocados: eficacia, eficiencia, economía y calidad; determinar la forma de calcularlo; establecer las fuentes de los datos; determinar la periodicidad de medición del indicador; establecer las metas y elaborar la Ficha del Indicador, según Anexo VII.

B. Revisión y Aprobación:

Se realiza cumpliendo las siguientes actividades:

- o La propuesta elaborada por el dueño del proceso es remitida, una vez suscrita, a la OPM para su revisión, adjuntando un Informe Técnico Sustentatorio.
- o La OPM emite un Informe Técnico, posterior a ello se pedirá la opinión favorable respectiva a la OAJ y visado del acto resolutorio, remitiendo el expediente (Manual de Procesos e Informe Técnico).
- o La OAJ emite opinión legal y visa el acto resolutorio y remite el expediente a la DG, para tramitar la aprobación.

C. Difusión:

Se emplea el mismo mecanismo que con el Mapa de Procesos.

Título	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 14 de 31

D. Actualización:

La actualización de los Manuales de Procesos se efectúa en los siguientes casos:

- Cuando se aprueben o modifiquen disposiciones que afecten el desarrollo de los procesos o procedimientos.
- Debido a cambios en la estructura organizacional y funcional.
- Como consecuencia de la implementación de mejoras en los procesos o procedimientos.
- Cuando se generen cambios tecnológicos o de sistemas que afecten los procesos o procedimientos.
- Otros casos que amerite la actualización.

c. Ficha Técnica de Procedimiento:

A. Elaboración y Actualización:

Se realiza cumpliendo las siguientes actividades:

- Los dueños de los procesos desarrollan y caracterizan, con la asistencia técnica de la OPM, los procedimientos que se desprendan de los Procesos, contenidos en los Manuales de Procesos, haciendo uso de la Ficha Técnica de Procedimiento, según anexo VI; y elaboran el correspondiente Diagrama de Flujo de Procedimiento, según el Anexo X.

B. Revisión y Aprobación:

Se realiza cumpliendo las siguientes actividades:

- La propuesta de Fichas de Procedimiento (s) y Diagrama (s) de Flujo de Procedimiento (s) elaborada por el dueño del proceso es remitida a la OPM.
- La OPM atiende el siguiente mecanismo de aprobación, según el tipo de proceso:

Para procesos operativos	Para procesos estratégicos y de apoyo o soporte
<ul style="list-style-type: none"> ○ La OPM suscribe y emite un Informe Técnico, con la opinión favorable respectiva, adjuntando el proyecto de acto resolutivo. ○ La OPM solicita a la OAJ el visado del acto resolutivo. ○ La OAJ visa el acto resolutivo y remite el expediente al dueño de proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La OPM suscribe y emite un Informe Técnico, con la opinión favorable respectiva, luego remite al dueño de proceso ○ El dueño de proceso suscribe la Ficha Técnica, luego remite a la OPM para su difusión.

Titulo	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 15 de 31

Para procesos operativos	Para procesos estratégicos y de apoyo o soporte
<ul style="list-style-type: none"> ○ El dueño de proceso suscribe el acto resolutivo y la Ficha Técnica de Procedimiento, luego remite a la OPM para su difusión. 	

Nota:

Los formatos que se incluyan en cada procedimiento serán aprobados de manera autónoma por cada dueño de proceso, quienes tendrán la posibilidad de modificarlos cuando sea necesario, en aplicación de criterios de mejora continua.

C. Difusión:

Se emplea el mismo mecanismo que con el Mapa de Procesos.

6.3. Evaluación de productos y procesos:

- Los procesos son monitoreados de forma continua, a través de indicadores que determinen en qué medida se cumple con los objetivos de los procesos. El monitoreo facilita la identificación de oportunidades de mejora en los procesos, tomar decisiones oportunas y encaminar a la JNJ hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.
- Los indicadores deben: estar alineados al objetivo y aportar información relevante sobre los resultados del proceso.
- El seguimiento y medición de los indicadores permiten:
 - Verificar la satisfacción de los ciudadanos respecto de los servicios brindados,
 - Verificar el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos / documentos,
 - Establecer la tasa de productos no conformes,
 - Cuantificar los reclamos en el caso de atención a la ciudadanía,
 - Cuantificar la productividad de los servidores,
 - Medir los costos del proceso,
 - Establecer el desempeño de los procesos de soporte.
- El Dueño del Proceso es el responsable de monitorear la medición de los indicadores del proceso a su cargo.
- La OPM solicita a los dueños de procesos los resultados del monitoreo de sus indicadores para analizarlos y en forma conjunta con los dueños de procesos identificar las brechas de cumplimiento de las metas y los potenciales problemas a resolver.

Título	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 16 de 31

6.4. Mejora de productos y procesos:

- a. El dueño de cada proceso en coordinación con el representante de la OPM elabora un proyecto de mejora y los documentos de los procesos mejorados para su implementación, considerando lo siguiente:

1. Selección de problemas de los procesos:

- a. Analizar los problemas identificados como resultado de la medición que están impidiendo lograr las metas.
- b. Identificar aquellos problemas cuya solución tenga un alto impacto en la gestión de la JNJ como: El logro de los objetivos estratégicos institucionales, la satisfacción de los ciudadanos, la tecnificación de los procesos, la productividad de los servidores(as), el clima laboral, los flujos de trabajo de los sistemas administrativos, la eficacia del uso de los recursos, la transparencia de los procesos, la forma de organizarse, entre otros.

El problema seleccionado es validado con el dueño del proceso a fin de obtener su aprobación para proceder con los siguientes pasos. Para la selección de problemas se pueden utilizar la herramienta: Lluvia de ideas³.

2. Análisis de Causa – Efecto:

- a. Consiste en el análisis e identificación de las causas que dan origen al problema seleccionado, verificando de manera objetiva la correspondencia causal entre las causas y el efecto.
- b. En este paso se puede utilizar la herramienta: Diagrama de causa-efecto⁴.
- c. Plantear acciones para atacar las causas identificadas y mejorar el desempeño de los procesos, por ejemplo: simplificar el proceso, innovar el proceso, aumentar su eficiencia, mejorar su eficacia y reducir tiempos.

3. Selección de mejoras:

- a. Consiste en la selección de la solución que sea factible de implementar y que se considere efectiva para la eliminación o minimización del problema.
- b. La mejora seleccionada se valida con el dueño del proceso a fin de obtener su autorización para proceder con su implementación y asegurar su involucramiento en los siguientes pasos.
- c. La factibilidad de la implementación de la mejora debe considerar los criterios siguientes:

Título	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 17 de 31

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

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

4. Implementación y seguimiento de mejoras:

- a. Elaborar un plan de trabajo para implementación de la mejora, considerando la verificación del avance de las tareas asignadas a los involucrados en la mejora.
- b. En los casos que se identifiquen desvíos de plazos para el cumplimiento de las tareas contenidas en el Plan de Trabajo, se aplican las medidas que corrijan el incumplimiento, según corresponda: asignación de más recursos, definición de alcances o plazos, facilitación de coordinaciones de alto nivel jerárquico para agilizar tareas, autorización para concluir la implementación, entre otros.
- c. Concluido la implementación de las mejoras en los procesos, éstas deben de ser incorporadas en la gestión de la Junta Nacional de Justicia, mediante las siguientes acciones:
 - i. Actualizando la planificación organizacional.
 - ii. Actualizando o mejorando la prestación de los bienes y servicios.
 - iii. Asignando recursos de acuerdo con las nuevas necesidades.
 - iv. Mejorando la forma de organizar los equipos de trabajo.
 - v. Actualizando los instrumentos de gestión organizacional.
 - vi. Elaborando o actualizando la documentación de los procesos.
 - vii. Capacitando a los involucrados en el proceso mejorado.

VII. ANEXOS:

- Anexo I: Inventario de Productos y Procesos
- Anexo II: Diagrama de Mapa de Procesos
- Anexo III: Inventario de Procesos
- Anexo IV: Diagrama de Proceso
- Anexo V: Ficha Técnica de Proceso
- Anexo VI: Ficha Técnica de Procedimiento
- Anexo VII: Ficha de Indicador
- Anexo VIII: Modelo del Mapa de Procesos
- Anexo IX: Modelo del Manual de Procesos
- Anexo X: Diagrama de Flujo de Procedimiento

Titulo	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 18 de 31

Anexo I

Inventario de Productos y Procesos

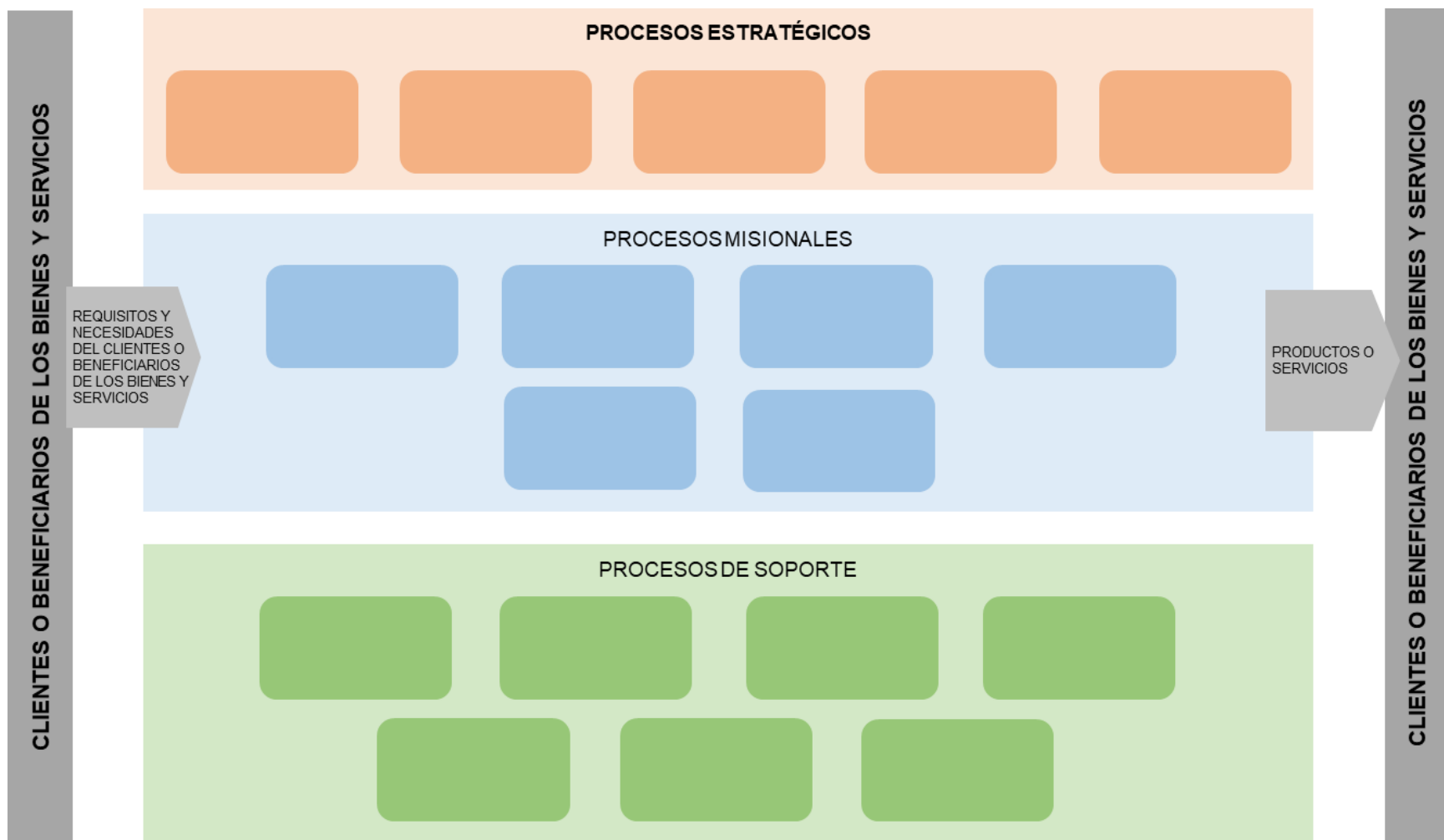
N°	Producto del proceso	Código del proceso	Proceso Nivel n
N° de Orden	Nombre del producto del proceso y que se sustenta en el marco normativo que lo habilita	Código de Proceso	Nombre del proceso desagregado

Se marcará con una (X) de corresponder, cuando sea necesario se establezca la correspondencia de Beneficiario o Usuario con el Bien o Servicio generado por la Junta Nacional de Justicia

Titulo	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 19 de 31

Anexo II

Diagrama de Mapa de Procesos



Titulo	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 20 de 31

Anexo III

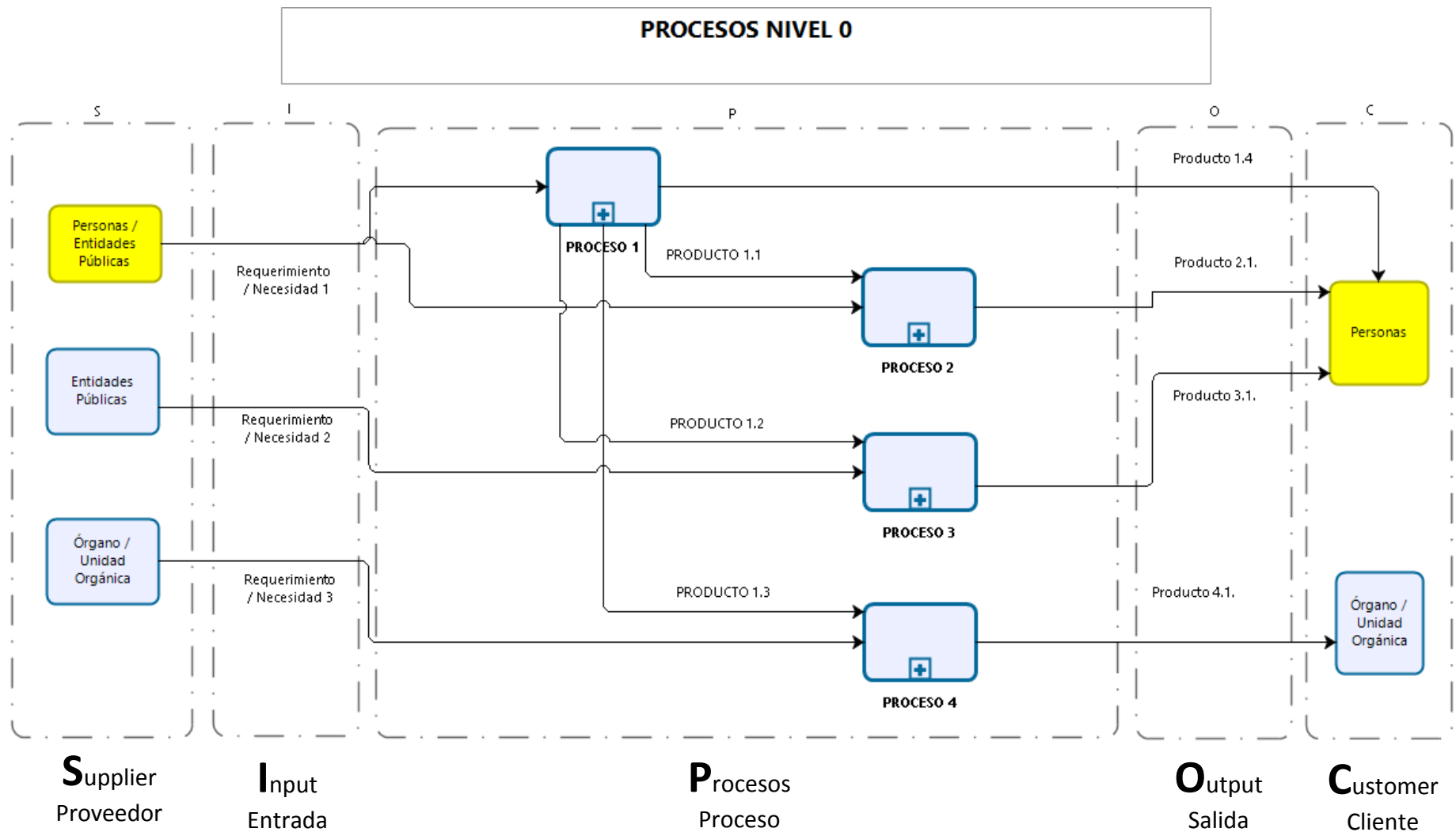
Inventario de Procesos

Proceso Nivel 0				Proceso Nivel 1			Según corresponda	
Código	Nombre	Productos	Dueño del Proceso	Código	Nombre	Dueño del Proceso	Código del Procedimiento	Procedimiento
Código del Proceso	Nombre del Proceso	Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas	Quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso.					Según corresponda el nivel de desagregación

Titulo	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 21 de 31


Anexo IV

Diagrama de Proceso



Titulo	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 22 de 31

Anexo V
Ficha Técnica de Proceso

JUNTA NACIONAL DE JUSTICIA		FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0 1 N		 Junta Nacional de Justicia	
Nombre	Nombre del proceso		Tipo	Estratégico /Operativo/Soporte o de Apoyo	
			Código	Código del proceso	
Objetivo del Proceso	Fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso.				
Objetivo Estratégico	Objetivo Estratégico del PEI				
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
Proveedores	Entradas	Procesos nivel 1 2 n o procedimiento, según corresponda	Salidas/Producto	Destinatario de los bienes y servicios	
<i>Termino genérico para describir a quien requiere satisfacer una necesidad, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, otro proceso, entre otras, y pudiendo recibir de manera general la denominación de proveedores.</i>	<i>Necesidades y expectativas de las personas que ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) o intangibles (información)</i>	<i>Denominación del proceso nivel 2 3 n, o procedimiento, según corresponda</i>	<i>Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad.</i>	<i>Termino genérico para describir al receptor final del producto, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otras, y pudiendo recibir de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otros.</i>	
				
				
				
DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO					
<i>Utilizar modelo del Anexo IV</i>					
Riesgos	<i>Situaciones que pueden generar desvíos en el cumplimiento de los objetivos del proceso para la entrega de productos</i>				
Registros	<i>Documentación que se genera a partir de las actividades o tareas de un proceso. Son distintas a los productos</i>				
Indicadores	<i>Medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con periodos anteriores o con metas o compromisos.</i>				
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
<i>Dueño del Proceso</i>		<i>Oficina de Planeamiento y Modernización</i>		<i>Dueño del Proceso</i>	

Título	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 23 de 31

Anexo VI
Ficha Técnica de Procedimiento

JUNTA NACIONAL DE JUSTICIA		FICHA TÉCNICA DEL PROCEDIMIENTO		 Junta Nacional de Justicia
Nombre	<i>Nombre del procedimiento</i>		Tipo	<i>Estratégico / Operativo / Soporte o de Apoyo</i>
Código	<i>Código del procedimiento (correlativo con Manual de Procesos)</i>		Versión	
Objetivo	<i>Fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un procedimiento.</i>			
Dueño del Proceso	<i>Quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el procedimiento.</i>			
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:
<i>Dueño del Proceso</i>		<i>Oficina de Planeamiento y Modernización</i>		<i>Dueño del Proceso</i>
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
N°	Detalle de la Tarea	Unidad de Organización	Responsable	
0	<i>Requisito del Procedimiento: Características del Insumo inicial para el procedimiento (puede ser, entre otros, formulario, una solicitud, un escrito, un reclamo, una denuncia, etc.)</i>		<i>Unidad de Organización / Ciudadano / otro proceso / entre otros que origina el requisito</i>	
1	<i>Presentación detallada de las actividades desarrolladas por los responsables. Se plantea cuestiones de decisiones y se precisan plazos de ejecución y/o atención de requerimientos.</i>	<i>Unidad de Organización al que pertenece el responsable de la actividad</i>	<i>Colocar el puesto de quien realiza la actividad</i>	
2				
3				
...n				
<i>Fin del Procedimiento</i>				
Listado de Anexos		Formatos del procedimiento		
<i>Enlistar los Anexos que mejoran y/o complementan el desarrollo del procedimiento.</i>		Código	Nombre	
		<i>Código correlativo al código de cada procedimiento</i>		<i>Nombre de formatos u otros utilizados en el procedimiento</i>
Definiciones				
<i>Definición de Términos empleados en el procedimiento que permiten ampliar el entendimiento</i>				
Control de Cambios				
Versión	Sección del Procedimiento			Descripción del Cambio
Diagrama de Flujo de Procedimiento				

Titulo	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 24 de 31

Anexo VII

Ficha de Indicador

FICHA DE INDICADOR DE DESEMPEÑO						
Nombre del Proceso	Denominación del Proceso	Cód. Proc.	Código del Proceso			
		Tipo de Ind.	Producto o Proceso			
Nombre del Producto	Denominación del Producto					
Nombre del Indicador		Cód. Ind.	Código asignado			
		Versión	Versión del Indicador			
Justificación	Descripción de la razón para elegir el indicado					
Responsable	Área responsable de reportar el indicador					
Método de Cálculo	Fórmula de cálculo del indicador					
Fuentes de Datos	Origen de la información con la que se construye el indicador					
Frecuencia	Referido a la periodicidad de la medición del indicador (mensual, bimensual, anual)					
Sentido Esperado	Ascendente, Descendente o no definido					
	Línea de Base	Logros Esperados				
Año		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año N
Valor						
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:		
Dueño del Proceso		Oficina de Planeamiento y Modernización		Dueño del Proceso		

Título	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 25 de 31

Anexo VIII

Modelo de Mapa de Procesos



Junta Nacional de Justicia

MAPA DE PROCESOS

CÓDIGO:

VERSIÓN: 1.0

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

Título	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 27 de 31

Contenido

- I.** Objetivo del documento
- II.** Alcance del documento
- III.** Base Legal
- IV.** Diagrama del Mapa de Procesos Nivel 0
- V.** Inventario de Productos y Procesos
- VI.** Inventario de Procesos del Mapa de Procesos
- VII.** Fichas Técnicas de procesos Nivel 0

Título	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 28 de 31

Anexo IX

Modelo del Manual de Procesos



Junta Nacional de Justicia

PROCESO DE NIVEL 0: XXX

CÓDIGO: XXX

VERSIÓN: 1.0

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

Título	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM – GMMC - 01	03	Página 30 de 31

Contenido

- I.** Objetivo
- II.** Alcance
- III.** Términos y definiciones
- IV.** Base Legal
- V.** Inventario de Procesos del Manual de Procesos
- VI.** Ficha de Proceso Nivel 1
- VII.** Ficha de Indicador de producto o proceso
- VIII.** Ficha de Proceso Nivel 2 (de corresponder)
- IX.** Ficha de Indicador de producto o proceso (de corresponder)

Título	Código	Versión	Página
Lineamientos Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos	LT- OPM- GMMC - 01	03	Página 31 de 31

Anexo X

Diagrama de Flujo de Procedimiento

