“LA GESTIÓN POR PROCESOS COMO MEDIO PARA MEJORAR LA EFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEL MINAGRI”

Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública

Presentado por

Srta. Merly Fiorela Aranda Silva
Sr. Luis Ordoñez Guzmán
Srta. Carola Gabriela Peralta Carrera

Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes

2018

Dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestras familias y amigos, por su paciencia y apoyo incondicional.

Agradecemos a nuestros profesores de la Maestría de Gestión Pública, particularmente a nuestro estimado asesor, por su tiempo, enseñanzas y consejos, y a nuestros colegas, quienes nos apoyaron en la realización de la investigación.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación titulado “La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del Minagri” ha sido elaborado para contribuir a mejorar la gestión por procesos del Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), a través de la identificación de su mapa de procesos y sus procesos nivel 0, como apoyo al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales , toda vez que la implementación de la gestión por procesos coadyuvará al incremento del cumplimiento de las metas físicas programadas por dicho ministerio, por lo que su actuación coadyuvará a mejorar la entrega de bienes y servicios a su público objetivo.

Para el Minagri es un desafío mejorar la calidad de los bienes y servicios que entrega, por lo que dicha entidad se ha propuesto implementar la gestión por procesos, para ello, y a fin de facilitar su implementación, se propone el contenido o la estructura del plan de gestión del cambio.

En el primer capítulo se presenta la parte introductoria del trabajo de investigación, dando paso a la exposición del problema identificado, los objetivos de la investigación y sus limitaciones, los cuales se desarrollan en el segundo capítulo. En el tercer capítulo se describen los aspectos teóricos y legales que orientan la implementación de la gestión por procesos y la mejor estrategia para su implementación en las entidades públicas, todo ello asociado al mejoramiento en la entrega de bienes y servicios. Como cuarto capítulo se presenta la metodología empleada en la presente investigación.

El capítulo quinto señala un diagnóstico del Minagri, considerando el ámbito interno y externo, que influye directamente en el cumplimiento de objetivos y en la entrega de bienes y servicios. El sexto capítulo muestra la identificación de procesos nivel 0, se propone el mapa de procesos aplicando la gestión por procesos de acuerdo al documento orientador “Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública” de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM 2013), dando origen a una propuesta que podría ser implementada priorizando los intereses de público objetivo del Minagri. Finalmente, en el último capítulo se plantea el contenido o la estructura de un plan de gestión del cambio que orientará la aplicación de la propuesta de implementación de gestión por procesos y la hará factible, arraigando el cambio que esta origine. Asimismo, se plantea la viabilidad para ejecutar el presente proyecto que contribuirá al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

Índice

Índice de tablas

Índice de gráficos

Índice de anexos

Capítulo I. Introducción

El Minagri, por ser la entidad rectora en materia agraria, tiene como misión diseñar y ejecutar la política agraria para el desarrollo de negocios agrarios y de la agricultura familiar a través de la provisión de bienes y servicios públicos de calidad. El deficiente diseño y segmentación/diferenciación de los servicios del Minagri en función a la demanda, según tipos de beneficiarios, resultados esperados y ámbitos de intervención; el limitado acceso a información de calidad para el seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública del sector para una mejor toma de decisiones, entre otros, fueron problemas advertidos en el proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional del Minagri 2012-2016 (PEI 2012-2016), contemplándose estrategias de acción para superar tales problemáticas y con ello lograr el objetivo estratégico general referido a «Mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión para la implementación de la Política Nacional Agraria» y los Objetivos Estratégicos Específicos «Fortalecer la rectoría en Materia Agraria» y «Optimizar la ejecución y supervisión de la prestación de bienes y servicios públicos agrarios de calidad» (Minagri 2015a).

Sin embargo, en la revisión del Informe de Evaluación del año 2015 del PEI 2012-2016 se advierte que las metas programadas para tales objetivos estratégicos no lograron cumplirse recomendándose «[…] priorizar en el 2016 el cierre de brechas superiores al 50%» y «[…] establecer mediciones de los indicadores que no reportaron avance, revisar y replantear indicadores» (Minagri 2015a).

En ese marco, el Minagri ha realizado diferentes esfuerzos por obtener un nuevo modelo de gestión que le permita mejorar su nivel de eficacia. Como se puede apreciar del Plan Estratégico Institucional 2016-2018 (PEI 2016-2018) (Minagri 2016a, 2016b), el ministerio ha pretendido atacar las debilidades en su gestión bajo un tratamiento diferenciado e independiente para cada una de ellas como se evidencia, por ejemplo, con el problema de la coordinación y articulación con otras entidades del Estado, los otros niveles de gobierno, y otros grupos de interés que contribuyen con la definición de las políticas que tienen influencia en la agricultura, y en el aporte que la entidad puede hacer al desarrollo del país. A efectos del tema de interés del presente trabajo de investigación, se resalta que en el PEI 2016-2018 el Minagri apunta al desarrollo institucional a través de la modernización de sus procesos, aunque sin un nivel de avance considerable como se desprende de la evaluación del ejercicio 2016 del mencionado PEI 2016-2018 (Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, Oficina de Planeamiento 2017a).

Capítulo II. El problema y los alcances del trabajo de investigación

1. Problema de investigación

Como se indicó en líneas previas, en el afán por superar los problemas para la consecución de su misión, el Minagri, a través del PEI 2016-2018[1], ha establecido trazar diversas líneas estratégicas orientadas a mejorar la eficacia en la dotación de bienes y servicios a su cargo, tomando como referencia a entidades agrarias de países con características parecidas y que han presentado avances considerables en la mejora de sus procesos.

En este sentido, el PEI 2016-2018 ha establecido como uno de los objetivos estratégicos institucionales el «Fortalecer la modernización de la gestión pública en el sector agrario»[2], desplegando como acciones estratégicas[3] todas ellas orientadas a implementar pilares establecidos en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), aprobada por Decreto Supremo N°004-2013-PCM (PCM 2013):

- Implementar mecanismos de coordinación interinstitucionalizado para la articulación de políticas agrarias y Plan Estratégico Sectorial Multianual (Pesem)
- Fortalecer el enfoque de presupuesto por resultados en materia agraria.
- Fortalecer la gestión por procesos del Minagri.
- Implementar el Servicio Civil meritocrático.

Los autores destacan que en el Informe de Evaluación 2016 del PEI 2016-2018 (Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, Oficina de Planeamiento 2017a), el ministerio señala la alineación del objetivo estratégico sectorial del Plan Estratégico Sectorial Multianual (Pesem) 2015-2021[4] mediante «Incrementar la competitividad agraria y la inserción a los mercados con énfasis en el pequeño productor agrario»; la acción estratégica sectorial de «Fortalecer la articulación e Institucionalidad agraria en los tres niveles de gobierno», y con el objetivo estratégico institucional del aludido PEI 2016-2018 de «Fortalecer la modernización de la gestión

[1] Aprobado por Resolución Ministerial N° 125-2016-MINAGRI (Minagri, 2016a), y actualizado mediante Resolución Ministerial N°207- 2017-MINAGRI (Minagri, 2017a).
[2] Objetivo Estratégico Institucional N°9: Fortalecer la modernización de la gestión pública en el sector agrario.
[3] Cabe indicar que en el PEI 2012-2016, si bien el Minagri estableció «[…] el mejorar la eficiencia y eficacia de la implementación de la política nacional agraria» como su objetivo estratégico general institucional, no contempló como objetivo estratégico específico institucional o línea estratégica, o acción alguna dirigida al desarrollo de los ítems de modernización de la gestión esgrimidos en la Política de Modernización de la Gestión Pública aprobada mediante Decreto Supremo N°004-2013-PCM (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2013).
[4] Aprobado por Resolución Ministerial N°461-2015-MINAGRI (Minagri, 2015b).

pública en el sector agrario», que tiene a su vez como acción estratégica institucional «Fortalecer la gestión por procesos del Minagri» (ver tabla 1), lo cual deja entrever la importancia del fortalecimiento de la gestión por procesos no solo para el cumplimiento de objetivos del ministerio sino que tal acción estratégica coadyuva al cumplimiento de los objetivos del propio sector Agricultura y Riego, por ser el Minagri el ente rector en dichas materias, radicando ahí su importancia.

Tabla 1. Alineamiento de los objetivos estratégicos del Minagri con la acción estratégica institucional 9.3 y su indicador

PESEM 2015-2021		PEI 2016-2018		
Objetivo estratégico sectorial 2	**Acción estratégica sectorial 13**	**Objetivo estratégico institucional 9**	**Acción estratégica institucional 9.3**	**Indicador**
Incrementar la competitividad agraria y la inserción a los mercados, con énfasis en el pequeño productor agrario	Fortalecer la articulación e Institucionalidad agraria en los tres niveles de gobierno	Fortalecer la modernización de la gestión pública en el sector agrario	Fortalecer la gestión por procesos del Minagri	Porcentaje de órganos, programas y proyectos especiales del Minagri asistidos en gestión por procesos y en la elaboración de sus manuales de procesos

Fuente: Minagri, 2016b.
Elaboración: Propia, 2018.

No obstante, a propósito del proceso de investigación puede inferirse que en el periodo de investigación (esto es el año 2016), el Minagri no ha generado resultados favorables para el desarrollo institucional acordes con el objetivo estratégico institucional y la línea estratégica orientada a la gestión por procesos. El Informe de Evaluación del año 2016 del PEI 2016-2018 demuestra que en dicho periodo no se cumplió la meta programada respecto de la línea estratégica «Fortalecer la gestión por procesos del Minagri», siendo que de la meta programada (50% de órganos, programas y proyectos especiales del Minagri asistidos en gestión por procesos y en la elaboración de sus manuales de procesos), únicamente se reportó alcanzar el 21,8%, no obstante los resultados de la asistencia técnica no se visualizaron en manuales de procesos sino en manuales de organización y funciones (Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, Oficina de Planeamiento 2017a).

Se observa que la falta de integración sistémica de los procesos que presenta el Minagri en el 2016, responde a distintos factores, siendo uno de ellos la ejecución de actividades de manera vertical con el cual viene trabajando el Minagri desde su creación y que no permite obtener los resultados programados en sus instrumentos de gestión.

Ejemplo de ello es que en el Informe de Seguimiento al IV Trimestre de 2016 del Plan Operativo Institucional (POI) del Minagri (Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, Oficina de Planeamiento 2017b) el mismo que evalúa la ejecución física y presupuestal de las metas programadas por el Minagri para el año 2016 arroja que, para el caso de la ejecución física hay un promedio de 84% de ejecución, lo cual se torna en "insatisfactorio", mientras que presenta un 84,2% de ejecución presupuestal. En dicho Informe de Seguimiento del POI 2016 (Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, Oficina de Planeamiento 2017b) se concluye, entre otros, que el punto crítico o principal problema para la ejecución de las metas programadas (tanto físicas como presupuestales) es la inadecuada organización interna de las dependencias y la desactualización de los documentos de gestión, siendo tales falencias muestras del fallido intento desplegado por fortalecer y modernizar la gestión del Minagri en dicho ejercicio (recordando que el Minagri tiene, entre sus líneas de apoyo para la modernización de su gestión la implementación de la gestión por procesos).

Ahora bien, con la implementación de la gestión por procesos al interior del Minagri se pretende contribuir a la consecución de los objetivos institucionales, particularmente el referido al fortalecimiento de la modernización de la gestión pública. Tal cumplimiento de objetivos podrá ser evidenciado con el incremento en la ejecución física de las metas programadas en los próximos planes operativos institucionales formulados una vez que se opere la gestión por procesos, bajo el entendido que dicha gestión (por procesos) está orientada a la consecución exitosa o incremento del grado de consecución de objetivos y metas establecidas por la entidad en la cual se implementen.

2. Objetivos

2.1 Objetivo principal

Contribuir a mejorar la gestión por procesos del Minagri, a través de la identificación de sus procesos nivel 0, como apoyo al cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico del Minagri.
- Determinar el mapa de procesos nivel 0 del Minagri.

- Proponer el contenido o la estructura del plan de gestión del cambio en el Minagri a propósito de la implementación de la gestión por procesos.

3. Alcance y delimitación

El presente trabajo de investigación se desarrolla en el Minagri ubicado en la ciudad de Lima, distrito de La Molina, aplicando el documento orientador «Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública» de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, toda vez que en el PEI 2016-2018 se contempla, de manera específica, un objetivo estratégico institucional orientado a la mejora de la gestión del Minagri, presentando como una de sus líneas de acción al fortalecimiento de la gestión por procesos, en orden al pilar central «[…] gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional» contemplado en la PNMGP.

La delimitación temporal del presente trabajo es el año 2016 por ser el primero de los años en el cual se aplica el PEI 2016-2018, siendo que el trabajo de investigación se desarrolla para mejorar el nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos institucional únicamente del Minagri, debido a los resultados obtenidos luego de la evaluación en el ejercicio 2016.

Asimismo, el trabajo de investigación ha delimitado su alcance al Minagri, sin considerar a los proyectos especiales, programas y organismos públicos adscritos a estos, toda vez que estas últimas son entidades independientes.

Ahora bien, debido a la magnitud en su estructura y población objetivo del Minagri, este documento considera únicamente el desarrollo de los procesos nivel 0 y, a partir de ellos, definir una propuesta de estructura o contenido mínimo del plan de gestión del cambio.

4. Limitaciones

La limitación más trascendental del trabajo de investigación se encuentra en la obtención de información del Minagri, principalmente en lo relacionado con la satisfacción de los clientes del ministerio a nivel nacional, razón por la cual esta investigación solo toma información obtenida en la ciudad de Lima donde están ubicados algunos grupos de interés, así como los órganos y unidades orgánicas de la entidad en sus diferentes sedes.

Capítulo III. Marco teórico

1. Situación actual del Ministerio de Agricultura y Riego: marco legal

El Poder Ejecutivo, a través del Decreto Legislativo N°997 (Presidencia de la República 2008), aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura y Riego, modificada por la Ley N°30048 (Congreso de la República 2013), donde se dispone que el Minagri diseña, establece, ejecuta y supervisa las políticas nacionales y sectoriales en materia agraria; ejerce la rectoría en relación con ella y vigila su obligatorio cumplimiento por los tres niveles de gobierno; y mediante Decreto Supremo N°008-2014-MINAGRI (Minagri 2014a) y normas modificatorias se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Minagri, determinando las funciones y competencias al interior de dicha entidad.

El Minagri (2016c), a través del Decreto Supremo N°002-2016-MINAGRI aprueba la Política Nacional Agraria del Ministerio de Agricultura y Riego, donde se incorpora como uno de sus ejes de política al desarrollo institucional, que contempla como objetivo «Fortalecer la gobernabilidad y gobernanza en el sector agrario nacional».

El Minagri (2016a), mediante Resolución Ministerial N°125-2016-MINAGRI, aprueba el PEI 2016-2018, el cual tiene como uno de sus objetivos, «Fortalecer la modernización de la gestión pública en el sector agrario», desplegando como acciones estratégicas:

- Implementar mecanismos de coordinación interinstitucionalizado para la articulación de políticas agrarias y Plan Estratégico Sectorial Multianual (Pesem).
- Fortalecer el enfoque de presupuesto por resultados en materia agraria.
- Fortalecer la gestión por procesos del Minagri.
- Implementar el Servicio Civil meritocrático.

Este objetivo tiene por finalidad implementar la modernización de la gestión pública en el sector agrario, la simplificación administrativa y el presupuesto por resultados con el propósito de mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad en los procedimientos y servicios públicos agrarios que el Estado brinda a la ciudadanía y a los actores privados.

La Presidencia del Consejo de Ministros (PCM 2013), con Decreto Supremo N°004-2013-PCM, aprueba la PNMGP, orientada al servicio del ciudadano, debiendo precisar que Minagri tiene el

reto de modernizar su gestión cambiando su organización funcional a una organización por procesos.

2. Gestión por procesos

2.1 La nueva gestión pública

La transformación del Estado como un ente moderno que opere enmarcado bajo el enfoque de servicio al ciudadano, eficaz en el cumplimiento de los objetivos trazados, proveedor de bienes y servicios de calidad, data ya desde hace años debido al giro hacia la nueva gestión pública.

La nueva gestión pública supone migrar la atención e importancia a la consecución de resultados, lográndose ellos a través de la modernización de la administración pública. Advertida esa óptica, el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y el Banco Mundial (BM) (1997) refieren que, si bien el Estado se ve obligado a ser más eficaz, no se está adaptando al ritmo que las circunstancias lo demandan puesto que no hay un modelo único para el cambio, no obstante, en dicho documento se resalta que, incluso las pequeñas mejoras en la eficacia del Estado dan lugar a niveles de vida más altos.

Así, la nueva gestión pública se torna en una gestión orientada a resultados en beneficio del ciudadano, el cual espera una atención de calidad. En ese mismo orden de ideas, en el año 1998, el Centro Latinoamericano para la Administración para el Desarrollo (CLAD) del cual el Perú es país miembro, suscribió el documento “Una Nueva Gestión Pública para América Latina”, documento oficial que recoge la orientación del servicio al ciudadano-cliente (calidad), entre los diferentes lineamientos de la referida nueva gestión pública.

Importante es resaltar que la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008, tiene como principales objetivos promover un enfoque común en Iberoamérica sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública, conformando un cuerpo de principios y orientaciones; proponer la adopción de instrumentos flexibles y adaptables; servir como guía para diseño, implantación y mejora de planes de calidad, lo que incluye la gestión por procesos, que sirvan de referencia a las diferentes administraciones públicas de los Estados iberoamericanos.

Ahora bien, como refiere Moyado (2011:205-223), la calidad se consolida como un atributo relativo que un cliente le da a un producto o servicio, con base en la capacidad de este último para satisfacer sus expectativas. Para lograr la calidad deseada, entre otros, se debe tener como punto de partida la adecuación de los procesos internos de la organización que deben estar enfocados en la producción de los bienes y servicios, y en la introducción de mejoras importantes. Los autores de la presente investigación concuerdan con Moyado en que la implementación del sistema de gestión de calidad presenta una orientación que implica una serie de cambios radicales en los sistemas organizativos y productivos, siendo uno de esos cambios la implantación de la gestión por procesos. Continúa Moyado indicando que «[…] la gestión por procesos concibe a la organización como un sistema interrelacionado de actividades que conducen hacia la generación de un producto o servicio sobre bases que contribuyen a incrementar la satisfacción del cliente", donde "un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado)» (Moyado 2011:218).

El estudio de un proceso de una organización puede dar lugar a mejoras y/o rediseños dirigidos a incrementar la eficacia del proceso en cuestión y, con ello, la calidad del bien o servicio en beneficio del cliente. Tal herramienta ha sido utilizada exitosamente en organizaciones del sector privado, así como en organizaciones de la administración pública.

Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que trasforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), resaltándose que dicha transformación supone que se le añade valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros). En palabras de Summers (2006)[5], un proceso recibe entradas y realiza actividades de valor agregado sobre tales entradas y las transforma en una salida, siendo que las organizaciones eficaces reconocen que, para ofrecer lo que sus clientes necesitan, desean y esperan, deben enfocarse en mantener y mejorar los procesos que les permitan cumplir estas necesidades, deseos y expectativas y con ello incrementar la competitividad de las organizaciones.

Orientar una organización al trabajo en base a procesos supone revelar la importancia de la relación existente entre las actividades del proceso, así como con la identificación de los resultados a alcanzar. Para Palvarini y Quezado (2014), entre otros, la gestión de procesos tiene como principal objetivo el alcance de resultados. Pérez Fernández de Velasco (2009) indica que

[5] Ver capítulos 9 y 10.

las medidas tradicionales, como las financieras, no proporcionan la mejor información para orientar con eficacia las medidas de mejora, impidiendo realizar una auténtica gestión proactiva en beneficio del cliente y de la propia organización. Debido a ello el mencionado autor refiere que, si bien existen numerosas técnicas para lograr la satisfacción del cliente, es la gestión por procesos la que brindará mejores resultados, toda vez que esta hace compatibles las necesidades organizativas con las expectativas de los clientes.

Por su parte, Medina (2005) refiere que la productividad y la creación de valor en las entidades del sector público van de la mano. Citando a Rosen (1993), Medina señala que los productos del sector público son los bienes y/o servicios públicos producidos y entregados por las diversas agencias, programas o instituciones. Así, la productividad mejora cuando se logra el mismo volumen de producción con menos insumos, o bien mayor volumen de producción mientras los insumos permanecen constantes, siendo que las medidas de productividad en la administración pública resultan aplicables en cada nivel de gobierno y en cualquier unidad administrativa.

Este autor continúa indicando que el análisis de la productividad puede ser descompuesto en criterios de eficiencia y eficacia. Dichos criterios establecen una relación de contraste entre los avances de la producción (entendido como entrega de bienes y/o servicios) de las entidades públicas, frente a los estándares definidos en su programación de actividades, constituyéndose así en la base del monitoreo de la producción (Medina 2005).

Bajo ese marco, eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado (Real Academia de la Lengua Española [RAE] 2014a). Por su parte, la eficacia es definida como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (RAE 2014b). En términos de gestión, Pérez Fernández de Velasco (1999:200) define eficacia como el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos corporativos. En ese mismo sentido, Atehortúa *et al.* (2005) define eficacia como el cumplimiento de los planes y programas establecidos por la entidad y al logro de los resultados planificados, configurándose la eficacia como la medida que determina hasta qué punto la entidad está logrando los resultados que se propuso.

En ese orden de ideas, si bien la gestión por resultados puede abordarse en términos de eficiencia y eficacia, el presente trabajo se centra en la mejora de la organización derivada de la organización por procesos para contribuir con incrementar la eficacia en el cumplimiento de sus resultados.

2.2 La gestión por procesos en entidades públicas en el Perú

El gobierno del Perú se ha propuesto modernizar la gestión de las entidades públicas que lo conforman. Por ese motivo, a través del Decreto Supremo N°004-2013-PCM, en el año 2013 se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública) (PCM 2013).

La Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) se configura como el ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, impulsando la modernización del aparato público enfocado en resultados que satisfagan las expectativas de los ciudadanos, pero -principalmente- sus necesidades.

Así, la referida SGP, entre otros, afirma la necesidad de migrar hacia una organización por procesos contenidos en las cadenas de valor de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano. Considerando que uno de los objetivos específicos de la PNMGP es implementar la gestión por procesos en todas las entidades del Estado a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios dirigidos a los ciudadanos y empresas, tal ente rector ha emitido un documento orientador denominado "Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública en el marco del Decreto Supremo N°004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública" (SGP de la PCM 2013).

2.3 Metodología para la gestión por procesos: documento orientador

La SGP propone seguir tres etapas: etapa preparatoria; etapa de diagnóstico e identificación de procesos; y etapa de mejora de procesos identificados; cada una de estas etapas con sus respectivos ítems.

El documento orientador resalta que, para la implementación de la gestión por procesos en una entidad pública, es condición previa el asegurar el apoyo y el compromiso de la alta dirección de la referida entidad. Asimismo, es necesario que se contemplen las actividades de capacitación, particularmente en temas de calidad y mejora continua. Tal condición previa y así como las actividades de capacitación, deben estar aunadas a un proceso de sensibilización de la entidad, lo cual ha de ser considerado en el plan de trabajo para la adopción de la gestión por procesos.

2.4 Herramientas para la gestión por procesos

2.4.1 Normas ISO 9000

La Organización Internacional de la Estandarización, ISO por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization), es una institución encargada de desarrollar y actualizar las normas sobre estandarización. ISO 9000 son normas internacionales de voluntaria implementación, las cuales están referidas a la calidad y su gestión, siendo su aplicación factible en casi todo tipo de organización. Cada vez más organizaciones adoptan estas normas como sistema de calidad para la entrega de productos y servicios, lo cual las hace competitivas internacionalmente en términos de eficiencia y calidad.

Pico (2006) resalta que, a través del enfoque de sistema de gestión de calidad, se motiva a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, a definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para sus clientes, y a mantener dichos procesos bajo control. Ello es congruente con lo que indica Summers (2006) referente a que aquellas organizaciones que compiten globalmente saben que es necesario adoptar estas normas (ISO 9000) y adherirse a su aplicación porque, al ser éstas de naturaleza genérica, las organizaciones pueden especificar cómo aplicarlas.

Estas normas se adecúan a siete principios de gestión de calidad, los cuales son enfoque en el cliente; liderazgo; compromiso de los miembros de la organización; enfoque basado en procesos; mejora; toma de decisiones basada en evidencia; y gestión de las relaciones (International Organization for Standardization [ISO] 2015).

En los últimos años, las normas ISO 9000 han sido revisadas en diversas oportunidades para su actualización. Como indica Pérez Fernández de Velasco (2004) el enfoque a procesos es una forma de ver la realidad, la organización y el entorno, donde el ISO 9001:2000 se basa en un modelo de procesos dirigido a la mejora continua de la eficacia en el funcionamiento de la organización. Con la versión vigente, ISO 9001:2015 el enfoque de procesos se convierte en una exigencia para la organización.

2.4.2 Mapa de procesos

El mapa de procesos es definido como una representación gráfica de aquellos procesos que tiene una organización (todos los procesos de la organización o determinado tipo de procesos de una organización, esto último en caso se desee limitarlos a un determinado bien y/o servicio). Pico

(2006) indica que un mapa de procesos es una técnica o herramienta utilizada para “mapear” los procesos a fin de descubrir los valores agregados o no en tal proceso, tras ello, se elabora un mapa de procesos que sí contemple valor agregado.

El mapa de procesos, el cual puede ser representado o graficado con un flujograma, muestra la secuencia de los procesos y las interrelaciones que existen entre ellos. Los autores de la presente investigación coinciden con Pardo (2012) cuando refiere que el mapa de procesos «[…] hace visible la estructura de procesos de la organización, el entramado metodológico que permite el funcionamiento interno y la generación de los productos y servicios», permite articular toda una serie de iniciativas que pueden contribuir a mejorar la gestión de una organización, como por ejemplo, la selección de procesos prioritarios relacionados a la definición de la estrategia, la innovación de procesos, establecer indicadores de gestión y su medición y rendimientos, facilitación para la integración de sistemas de gestión (calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo, etcétera), y otros.

2.4.3 Ciclo de Deming

El Ciclo de Mejora Continua del autor Edwars Deming, centra su actuación en el desarrollo de cuatro pasos: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, o sus siglas en inglés “Plan, Do, Check, Act”, por lo que también es conocido como Ciclo PDCA o Ciclo PHVA.

García *et al.* (2003) refiere que la etapa de planificación supone identificar una actividad objeto de mejora y planificar el objetivo a alcanzar con su mejora. Asimismo, supone la recopilación de la información necesaria, la cual también proviene de los clientes a través de la comprensión de las necesidades, estudiar los procesos involucrados. La etapa de hacer significa implementar la mejora y verificar las causas de los problemas y seguir recopilando datos; la etapa de verificación implica el análisis de datos, comprender las diferencias, revisar los problemas y errores e identificar qué queda por resolver; finalmente, la etapa de actuación supone la incorporación de la mejora al proceso y su comunicación a todos los miembros de la organización.

Los autores de la presente investigación coinciden con lo expuesto en el documento orientador respecto a las etapas: planificar, hacer y verificar, puesto que estas incorporan acciones de mejora que se deben concretar en el paso actuar. En ese sentido, se refiere que la norma ISO 9000:2001 guarda estrecha relación con esta herramienta, por lo que se basa en el Ciclo de Deming orientado a la mejora continua bajo el sistema de gestión de calidad.

3. Modelos de organización

Existen diversos modelos de organización para lograr cumplir con los objetivos que una determinada institución se plantea. Rivas (2002:13-45) concluye que, a lo largo de los años, los modelos organizacionales buscan «[…] flexibilizar y dar respuesta a los ambientes cambiantes, inciertos y altamente inestables que caracterizan a las empresas de nuestro tiempo. Una característica común a todos los modelos es el rompimiento de los principios clásicos de la organización tales como formalización, centralización, estandarización, etc.». Hasta este punto se puede decir que las organizaciones se adaptan a las organizaciones del negocio.

3.1 Organizaciones funcionales

La organización funcional se basa en que las actividades que se llevan a cabo en ella se centralizan en un departamento, ello bajo el principio funcional o de especialización para cada tarea y se emplea, esencialmente, en pequeñas empresas que ofrecen pocos productos porque posibilita aprovechar eficientemente los recursos. Además, la supervisión se hace más fácil ya que cada gerente es experto en su área. La organización funcional se caracteriza, principalmente, por tener lo siguiente: autoridad funcional o dividida; línea directa de comunicación; descentralización de las decisiones; y énfasis en la especialización (Minsal y Pérez 2007).

3.2 Organizaciones basadas en procesos

Las organizaciones han dejado de centrarse en la función que cumple cada área para pasar a analizar sus procesos relevantes con el objetivo de mejorarlos y lograr la transformación de la organización, sumándole el concepto de valor agregado a cada destinatario (Mallar 2010).

Summers (2006) precisa que una organización orientada a procesos se organiza en base a procesos o líneas de productos. Enfocándose en los procesos de negocios clave, la organización debe realizar perfectamente bien dichos procesos de negocio a fin de satisfacer y retener clientes. Los autores de la presente investigación coinciden con Summers cuando valida que en una organización orientada a procesos las típicas fronteras entre departamentos, áreas o divisiones se eliminan o no existen dado que, por su naturaleza, es flexible. En ese orden de ideas, en una organización orientada a procesos, sus miembros suman esfuerzos para completar un proceso total más que una actividad en particular. Para lograr ello, refiere la autora que los miembros han de

capacitarse en diversas funciones y ser consciente de todos los pasos en el proceso de generación del producto para el cliente.

4. Organizaciones públicas agrarias en las cuales se aplica la gestión por procesos

Para la presente investigación se revisó bibliografía diversa para encontrar cómo las entidades públicas agrarias realizan las acciones necesarias para mejorar la prestación de sus servicios bajo un enfoque de procesos. Se encontró información referente al aseguramiento de la supervivencia, la pertinencia y la funcionalidad del Estado para adaptarse a los constantes cambios del entorno que respondan a las expectativas de los ciudadanos, buscando la mejora continua de los aspectos institucionales y organizativos de las administraciones públicas que buscan responder de manera eficaz frente a las demandas de la sociedad (Figueroa-Huencho *et al.* 2011:61-99).

Por ello, los autores consideran importante conocer las experiencias de las organizaciones agrarias públicas que desarrollaron la gestión por procesos para mejorar la prestación de sus servicios, teniendo en cuenta que «La experiencia de los procesos de reforma en los países de la OCDE muestra cómo los mismos instrumentos de reforma pueden funcionar de manera diferente y producir resultados distintos dependiendo del contexto nacional. Estas variaciones reflejan la diversidad de las estructuras y los marcos institucionales a la que se enfrentan los reformadores. Cualquier estrategia de modernización necesita diseñarse a la medida de cada país, su contexto, sus necesidades y sus circunstancias particulares. Estas diferencias se ponen de manifiesto en la situación de partida desde la que se emprende el proceso de reforma, en la naturaleza de los problemas y en las soluciones más adecuadas para resolverlos. Otros aspectos que dependen del contexto nacional pueden ser la forma de gestionar el control y la responsabilidad en la Administración pública, la implicación del sector privado y civil en la prestación del servicio, el uso de mecanismos de mercado y el límite entre lo público y lo privado» (Instituto Nacional de Administración Pública 2006).

4.1 Ministerio de Agricultura y Ganadería – Costa Rica

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) de Costa Rica (2016) cuenta con un Manual de Sistema de Gestión el cual ayuda a tener un sector orientado al desarrollo moderno y competitivo, estableciendo procesos y procedimientos que permitan estandarizar y regular sus acciones en busca de la mejora continua, bajo un modelo de gestión ISO 9001 en el que, a través de procedimientos documentados, establece la gestión de los documentos y registros.

En el Manual del Sistema de Gestión, a nivel de macroprocesos, están documentados cuatro tipos de procesos (estratégicos, sustantivos o misionales, procesos de apoyo, y procesos de evaluación), con sus respectivas fichas.

Asimismo, dentro del manual se encuentra el mapa de los macroprocesos del MAG, los cuales se pueden considerar como procesos de nivel 0 de acuerdo con la metodología del documento orientador de la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) (2013). Sin embargo, los macroprocesos del MAG terminan con las fichas de procesos sin considerar los de nivel 1. A ello se agrega que, durante la presente investigación, el MAG no evidenció documento alguno sobre la medición de dichos procesos.

4.2 Ministerio de Agricultura y Ganadería – Paraguay

La República de Paraguay cuenta con un Modelo Estándar de Control Interno para las Instituciones Públicas (Portal del MECIP s.f.), el cual se encarga de publicar normas, principios, procesos, procedimientos, mecanismos, técnicas e instrumentos relacionados entre sí para lograr una función administrativa íntegra, eficaz y transparente, que apoye al cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Desarrollan un modelo de gestión por procesos como un estándar de control, que forma parte del componente de direccionamiento estratégico. Es así como el Ministerio de Agricultura y Ganadería aprueba los formatos que forman parte del Sistema de Gestión por Procesos[6], referidos a la definición de macroprocesos y mapa de procesos, alcanzando un nivel de desagregación hasta un tercer nivel (subproceso). Sin embargo, la evaluación respecto de la valoración de procesos realizada dentro del año 2016 muestra un resultado deficiente.

4.3 Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - Colombia.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) utiliza el Sistema Integrado de Gestión (en adelante, SIG), aplicando la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009 e ISO 9001:2008, siendo que tales lineamientos apuntan a la satisfacción de los clientes y el desempeño de las entidades en la que, mediante un documento estratégico, se establece la Política de Operación de los Procesos (República de Colombia 2014), teniendo como

[6] Aprobado con Resolución N°1106 de fecha 22 de agosto de 2017, actualizada con Resolución N°1339 de fecha 27 de setiembre de 2017.

uno de sus lineamientos, asegurar que el proceso y su objetivo estén alineados a las prioridades establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico, Plan de Acción y en concordancia con el Presupuesto asignado al MADR.

Es preciso señalar que la administración pública de Colombia cuenta con tres herramientas que se encargan de fortalecer la gestión pública: Sistema de Desarrollo Administrativo, que se encarga de la planificación de la gestión estatal; Sistema de Control Interno, encargado de la configuración de estructuras de control; y Sistema de Gestión de Calidad, que se encarga de las acciones para mejorar el desempeño de las entidades.

El aludido Sistema de Gestión de Calidad hace énfasis en los siguientes puntos: la comprensión y cumplimiento de los requisitos; la necesidad de considerar a los procesos como generadores de valor; obtener resultados y la eficacia del proceso; y mejora continua de procesos.

El SIG es una herramienta gerencial para el control de la gestión pública cuya finalidad es cumplir con los objetivos institucionales. Para ello cuenta con el Manual de Calidad, donde el MADR identifica a sus clientes a quienes brinda los servicios y los productos que entrega a través de entidades sectoriales, con los cuales establece mecanismos de coordinación, seguimiento y control.

Dentro del mencionado manual se encuentra el mapa de procesos (ver gráfico 1) que comprende 23 procesos, distribuidos entre los siguientes:

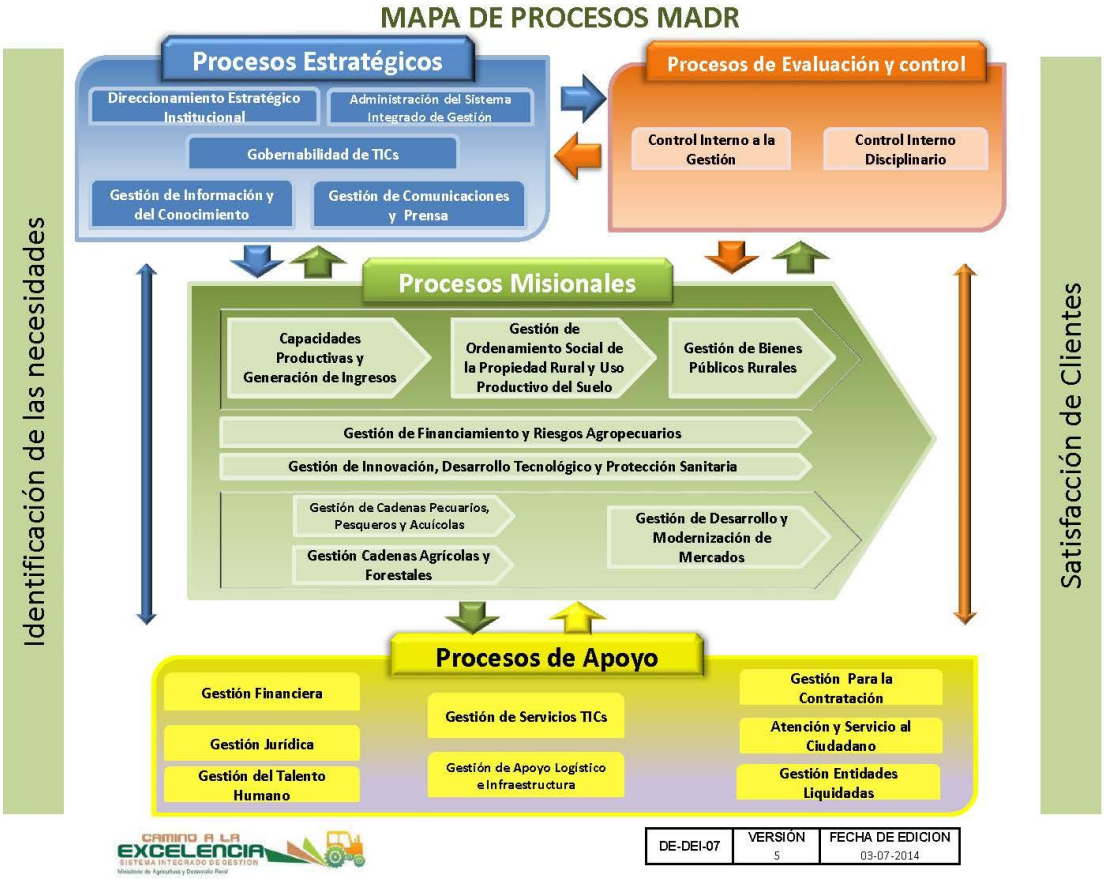
- **Procesos estratégicos.** Donde se establecen las políticas y objetivos.
- **Procesos de evaluación y control**. Donde se lleva a cabo la medición, seguimiento y auditoria interna.
- **Procesos misionales**. Son los que proporcionan el resultado previsto por la entidad.
- **Procesos de apoyo**. Son los provisionan los recursos necesarios para los procesos.

El MADR solo cuenta con procesos de primer nivel, donde utiliza la caracterización de los procesos para describir el objetivo, alcance y responsable del proceso, y donde se determina al proveedor, las entradas, actividades, salidas y clientes. Un punto que destacar dentro de este formato es la utilización del ciclo de Deming (planificar, hacer, verificar y actuar)[7] para

[7] Como se mencionó en líneas previas, el ciclo Deming también ha sido recogido en el documento orientador de PCM.

determinar la actividad que se desarrolla y, al igual que en Paraguay, existe más de un responsable para un proceso. Para evaluar el grado de cumplimiento de los procesos utilizan un reporte de indicadores que mide la eficacia o eficiencia respecto a la consecución de la meta establecida a cada proceso. Cualquier cambio que se realice en los procesos se registra en el historial de cambios, detallando la fecha y la versión en que se llevó a cabo. La política de administración del riesgo se encarga de identificar, evitar o reducir la vulnerabilidad de los procesos frente a escenarios que puedan obstaculizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, para esto utiliza un mapa de riesgo institucional y un mapa de riesgos de corrupción en donde se clasifica el riesgo y las acciones a realizar para gestionarlo.

Gráfico 1. Mapa de procesos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, 2014.

En el 2016, Colombia formó parte del Comité para la Agricultura de la OCDE, en el cual las discusiones están orientadas a fortalecer las políticas nacionales en materia agraria para que se puedan adoptar a riesgos y desafíos, tanto en seguridad alimentaria, cambio climático, crecimiento poblacional, tecnología, educación y productividad.

5. Gestión del cambio

Si bien las organizaciones se adaptan al entorno para seguir vigentes, un cambio drástico en las formas o estructura para realizar los trabajos podría no ser acogido por parte de los miembros de la organización. La resistencia al cambio se presenta cuando la propia organización y sus miembros poseen información muy aprehendida o congelada. Tal situación se acentúa si es que dicho personal no comprende la finalidad del cambio, dando lugar a una falta de voluntad para lograrlo o resistencia al mismo.

Para Aguilar (2003), los cambios organizacionales pueden ser reactivos, las cuales devienen en una imposición producto de diversas circunstancias y generalmente acompañados de problemas financieros; proactivos, los cuales no se constituyen como cambios necesarios sino que son resultantes de convicciones de los miembros de la organización; e institucionales, siendo estos cambios aquellos que se presentan de manera continua, teniendo listos diversos equipos de trabajo para la solucionar los problemas presentes en la entidad.

Como lo refiere Zimmermann (2000) «[…] podemos plasmar un cambio a fondo como proceso de aprendizaje organizacional que aspira a cambiar tanto actitudes y valores de los individuos, como procesos y estructuras organizacionales». De acuerdo con Coria *et al.* (2016), «[…] en términos generales, la resistencia al cambio disminuye la eficacia de la organización y reduce sus alternativas de crecimiento y subsistencia. También es un fenómeno que afecta los procesos al entorpecer su inicio, obstruir su ejecución y elevar sus costos».

5.1 La gestión del cambio en la política de modernización de la gestión pública

La Política de Modernización de la Gestión Pública recoge cinco pilares para modernizar la gestión de la administración pública peruana, entre los cuales se presenta la gestión por procesos. La gestión del cambio debe esgrimir el proceso de la modernización de las organizaciones públicas en el Perú, por lo que en la mencionada política se recoge de manera expresa que «[…] la gestión del cambio constituye el motor que hará posible sostener este salto de una gestión centrada en sí misma a una que enfoque su accionar en el ciudadano»[8], señalando como etapas para conseguir el cambio en las entidades públicas a las siguientes:

[8] Punto 3 del índice de Contenido de la Política de Modernización de la Gestión Pública aprobada por Decreto Supremo N°004-2013-PCM (PCM 2013).

- **Análisis de la situación de la entidad tanto externa como interna.**
- **Formación de un equipo de trabajo: los agentes del cambio**. Supone crear un equipo de trabajo multinivel y de múltiples especialidades.
- **Generación de la visión para el cambio.** Recoger los valores fundamentales para el cambio, capturando lo que se avizora como resultado del cambio.
- **Comunicar la visión.**
- **Eliminación de los obstáculos**. Análisis de las barreras que existentes y agentes de resistencia.
- **Obtención a logros a corto plazo**. Metas a corto plazo que permitan presentar victorias que motiven y generen confianza en el proceso de cambio.
- **Construir sobre el cambio.**
- **Anclar el cambio en la cultura organizacional.**

Si bien las fases de implementación del cambio han sido adoptadas por este producto normativo, también se presentan otros modelos para la gestión del cambio, como los señalados en el siguiente punto.

5.2 Modelos de gestión del cambio

5.2.1 Modelo de Kurt Lewin

Zimmermann (2000) indica como modelo fundamental al modelo socio técnico de Kurt Lewin, el cual, a decir del autor, brinda los mejores resultados para «[…] estructurar y conducir conjuntamente con los involucrados un proceso de cambio». Agrega Zimmermann que, para lograr un cambio en una organización con los mejores resultados, el factor tiempo es el más importante y debe ir acompañado por cambios parciales.

Coghlan y Brannick (2003:31-37) indican que la contribución de Kurt Lewin a la teoría y práctica del cambio planificado es que la implementación de cambio de sistemas se logra mediante el involucramiento de los miembros de una organización en el proceso, obteniéndose mejores resultados cuando se realiza así. Dichos autores indican que Lewin, Coach y French (1948), al abordar la problemática de cómo implementar nuevas tecnologías en una organización tan resistente al cambio, concluyeron que la participación total en la implementación de la nueva tecnología como medio para introducir el cambio deriva en mejores resultados e incluso en el incremento de la productividad, ello frente a la participación representativa.

Así, Lewin *et al.* proponen que las personas cambian una vez que experimentan lo siguiente:

- **La necesidad del cambio, fase de descongelamiento.** Aquí se realiza un diagnóstico donde se presentan fuerzas de resistencias individuales o grupales, siendo necesario romper con el estatus quo previo antes de ingresar a la segunda etapa, lo cual puede conseguirse mediante la motivación. Esta fase persigue el objetivo de disminuir la resistencia existente a través de la promoción de la comprensión de la importancia del cambio.
- **Cambia a un nuevo estándar de comportamiento y valores, fase de movimiento**. Esta es una etapa de transición en la cual las personas deben resolver sus incertidumbres y adoptar los comportamientos propuestos reconociendo las ventajas de estos últimos.
- **Estabilización del cambio de comportamientos, fase de recongelamiento o reconocimiento**. Los citados autores agregan que es mejor el resultado cuando se reducen las fuerzas que se resisten al cambio (ello a través de motivar activamente en los miembros la necesidad del cambio a fin de que hagan suyo el cambio propuesto) en lugar de un impulso o incremento de las fuerzas que promueven el cambio.

El proceso culmina cuando la organización regresa a una situación de estabilidad.

En opinión de Mwangala (2014), el modelo de Lewin sigue siendo relevante en cuanto al qué hacer. A pesar de que dicho modelo se aplica principalmente a cambios planificados, también puede ser usado cuando se produce un cambio no planeado, sobre todo cuando se advierte cierta probabilidad de que ocurra un cambio. Este autor resalta que el modelo de Lewin identifica a las personas que se encuentran acostumbradas a hacer lo mismo.

5.2.2 Modelo ADKAR

El modelo ADKAR[9], producto de un estudio realizado por J. Hiatt, fundador de Prosci (Prosci s.f.), hace referencia a la gestión del cambio como la disciplina que guía y prepara a las personas para adoptar los cambio con éxito con el fin de alcanzar los resultados de la organización.

Este modelo se centra en la gestión individual del cambio, a fin de comprender cómo experimentan las personas el cambio y las cosas que necesitan para realizar una transición exitosa. La gestión del cambio individual recurre a la psicología para llevar a cabo las acciones de cambio. Las iniciativas de las personas impactan en la manera que realizan su trabajo, sus procesos, roles laborales, flujos de trabajo, comportamientos y su identidad dentro de la organización.

[9] ADKAR: Awareness, Desire, Knowledge, Ability y Reinforcement.

En este modelo, el cambio es resultado de dos dimensiones:

- **La dimensión empresarial del cambio.** Constituida por las siguientes fases:
  - Identificar una necesidad u oportunidad
  - Definir el alcance y objetivos
  - Diseñar la solución de nuevos procesos
  - Desarrollar los nuevos procesos
  - Implementar la solución en la organización
- **La dimensión de las personas del cambio.** La resistencia del factor humano es la causa más común del fracaso del cambio. Propone que para que el éxito del cambio se produzca a nivel personal, el individuo miembro de la organización debe atravesar cada una de estas etapas:
  - Awareness. Toma de conciencia de la necesidad de cambio. Es determinante que el trabajador conozca ce la necesidad del cambio, de lo contrario, podría desencadenar una reacción de malestar por considerarlo como una pérdida de tiempo.
  - Desire. Deseo de participar en el cambio y respaldarlo.
  - Knowledge. Conocimiento sobre cómo cambiar. El conocimiento para saber cómo cambiar se debe presentar una vez alcanzadas la conciencia y el deseo del cambio, a través de la capacitación.
  - Ability. Capacidad para poner en práctica nuevas habilidades y comportamiento.
  - Reinforcement. Refuerzo para anclar el cambio una vez que se ha hecho. Es importante tener refuerzos para sostener el cambio, de lo contrario los colaboradores pueden encontrar dificultades en los nuevos procesos y puede volver a recurrir a sus antiguas costumbres.

De acuerdo con Mwangala (2014), la importancia del modelo ADKAR radica en su aporte para diagnosticar la resistencia al cambio de la gente, proporcionando una oportunidad para crear un plan de gestión del cambio que sea aplicable. Así, el modelo ADKAR es capaz de identificar las razones por las cuales el cambio no está funcionando y ayuda a tomar las medidas necesarias para hacer un proceso exitoso.

6. Marco conceptual

En los puntos anteriores se ha detallado la teoría relacionada con la propuesta para contribuir a mejorar la gestión por procesos del Minagri (a través de la identificación de sus procesos nivel 0), como apoyo al cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales. A fin de alcanzar

los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación, los autores han optado por aplicar el documento orientador que ha sido formulado en marco de la Política Nacional de Modernización, y que adopta herramientas de mejora de la calidad tales como el ISO 9000, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, el mapa de procesos y el Ciclo PHVA (SGP de la PCM 2013). Estos últimos aspectos fundamentan aún más el uso de dicha metodología para el presente trabajo, puesto que la mejora del Minagri que se quiere lograr (a través de la identificación del mapa de procesos y los procesos nivel 0) supone cambios organizados y que no demanden una inversión de recursos económicos importantes, siendo ello una ventaja para la organización que lo adopte.

Es importante notar la participación de la gestión por procesos en los diferentes pilares de la PNMGP, influyendo su implantación en la generación de una entidad pública moderna en beneficio de los ciudadanos:

Compartimos la opinión de Domingo y Fernandez-Baca (2016), respecto a que la gestión por procesos sirve de base para entender a la organización, así como para detectar y eliminar problemas en su diseño estructural, permitiendo que los procesos puedan alinearse a la estrategia, misión y objetivos de la entidad, conforme a lo establecido en el primer pilar de la PNMGP (Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos).

De igual manera, la PNMGP señala que los procesos definidos con claridad, permiten promover intervenciones orientadas a resultados, a través de la transformación de los insumos en productos, que contribuirán con la incrementar la satisfacción del ciudadano, tal como se plasma en el segundo pilar de dicha política (Presupuesto para Resultados).

Conforme lo señala la Secretaría de Descentralización (2016), la gestión por procesos permite identificar los procesos y actividades orientadas a desarrollar las capacidades profesionales de los servidores civiles que generen un alto rendimiento, permitiendo a la entidad entregar a los ciudadanos un mejor servicio, esto último enmarcado en el cuarto pilar de la PNMGP (Servicio Civil Meritocrático).

Por último, la gestión por procesos requiere que las entidades públicas revisen y mejoren de manera constante sus procesos para brindar un mejor servicio a los ciudadanos, este proceso constante de cambio debe aprovechar el uso de tecnologías apropiadas que contribuyan al cambio, la generación de conocimiento y mejora de la gestión pública (José Luis Nunja García s.f), tal

como se describe el quinto pilar de la PNMGP (Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento).

Summers (2006) manifiesta que la orientación a procesos le permite a la organización alcanzar su misión y objetivos con mayor facilidad. De igual manera, el documento orientador refiere que una gestión por procesos se orienta a cumplir los fines y objetivos de la entidad.

En base a las ideas presentadas, consideramos que la gestión por procesos, al ser aplicada en una entidad pública, mejora la interrelación y comunicación dentro de ella, teniendo claro lo siguiente: qué se debe hacer, quién lo debe hacer, dónde lo debe hacer, y cómo se debe hacer. De igual manera, a través de la gestión por procesos se evita la duplicidad de esfuerzos y que las acciones se realicen de manera aislada; todo lo expuesto contribuye a que se cumplan los objetivos institucionales de una entidad pública.

Es importante tener en cuenta que la PNMGP considera esos cinco pilares como centrales para que una entidad pública llegue a ser una entidad moderna que tenga, como prioridad, la satisfacción del ciudadano. La gestión por procesos es considerada una herramienta de apoyo a los pilares y ejes de la PNMGP, pudiendo afirmar que una entidad que la aplique, incrementa su nivel de desempeño y cumplimiento de objetivos de esta.

Toda vez que durante la etapa de investigación no se ha encontrado evidencia documentaria y formalizada de organizaciones públicas agrarias peruanas con la naturaleza del Minagri, que apliquen la gestión por procesos[10] y que hayan reportado progresos, se tomará como referente el modelo de gestión por procesos en el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia por las siguientes razones:

- Colombia, a través de la publicación de la Ley 872 de 2003, crea el Sistema de Gestión de la Calidad mediante el cual busca normalizar la calidad en la gestión pública para lograr

[10] Cabe indicar que, en el portal web de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, se difunde el documento denominado "Rediseño de Procesos del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre" producto de una misión de cooperación alemana, implementada por la Deutsche Gesellschaft fur Internationales Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Programa "Contribución a las Metas Ambientales del Perú" en favor de SERFOR elaborado durante los años 2014 y 2015. Así, mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° 059-2016-SERFOR/DE fecha 31 de marzo de 2016, se aprueba el Manual de Gestión por Procesos y Procedimientos del SERFOR; no obstante, cabe referir que de la revisión del Plan Estratégico Institucional del SERFOR 2016-2018, no se advierte que la implementación de la gestión por procesos haya sido sujeta a medición puesto que no figura como indicador de alguna de las acciones estratégicas por lo que no se tiene la medición del indicador "porcentaje de procesos de la modernización de la gestión pública implementados". Por tal motivo, no se toma en consideración dicha entidad para el presente trabajo de investigación.

beneficios y resultados de calidad para la sociedad, estableciendo los requisitos mínimos que deben cumplir las entidades en sus procesos. La Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP 1000:2009) que utiliza Colombia describe principios, compatibilidades con otros sistemas, requisitos, responsabilidades y la adopción de un enfoque basado en procesos.

- Este Sistema de Gestión guarda similitud con el contenido del documento orientador, dado que este último tiene como requisito primordial el enfoque al cliente, implicando que las entidades públicas mejoren sus procesos con el propósito de brindar mejores servicios al cliente y, con ello, incrementar el nivel de satisfacción de estos.
- El MADR, a través de su Manual de Calidad, define los parámetros y lineamientos de los tipos de procesos que posee para mejorar la prestación de sus servicios. Es por ese motivo que los autores consideran importante la experiencia del MADR en cuanto a la adopción de la gestión por procesos en una entidad pública agraria, toda vez en el análisis realizado a la normativa colombiana sobre el particular, se advierte una metodología afín a la recogida en el documento orientador, lo que permite advertir un resultado positivo derivado de la implementación de la gestión por procesos en el Minagri, como se puede observar en la tabla 2.

Colombia viene implementando la gestión por procesos desde el año 2011; para ello definió su mapa de procesos el cual se encuentra establecido en su historial de cambios, el mismo que ha sido actualizado en el transcurso de los años. En su mapa de procesos, el MADR de Colombia considera un cuarto tipo de proceso denominado proceso de evaluación y control, el mismo que, de acuerdo con la normativa peruana, se podría reflejar en los esfuerzos por fortalecer el sistema de control interno[11]. Esto daría la posibilidad de incluir un cuarto de tipo de proceso a la propuesta que formulan los autores de la investigación, que también se reflejará como resultado de las entrevistas realizadas.

[11] Resolución de Contraloría N°004-2017-CG "Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado" (La Contraloría General de la República, 2017).

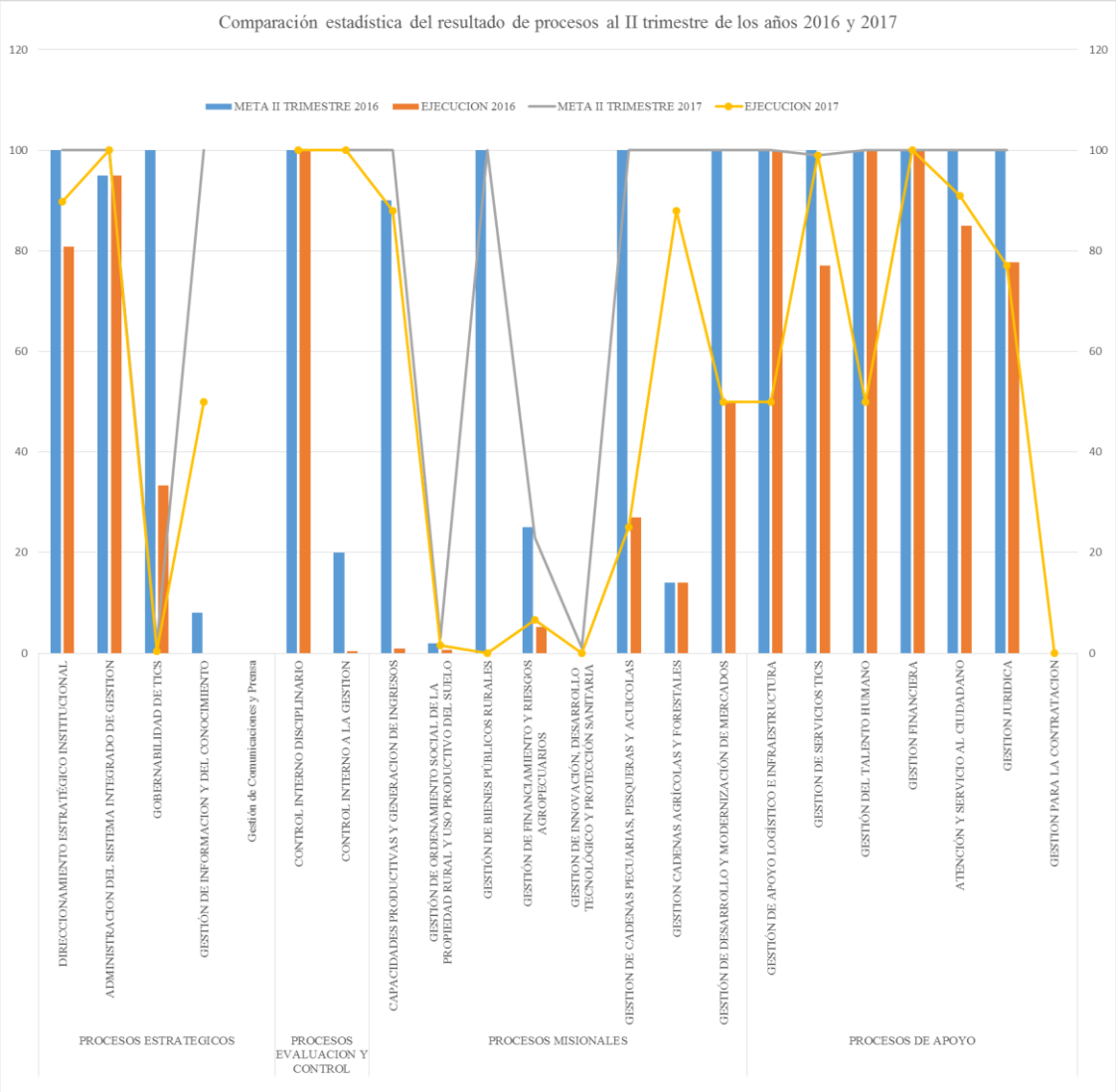
Tabla 2. Alineamiento de los instrumentos de Colombia con el documento orientador de la PCM

Criterios	NTCGP 1000-2009 – Colombia	Manual de Calidad Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – Colombia	Documento Orientador: PCM – Perú
Base	ISO 9000:2005, ISO 9001:2008	ISO 9000:2005, ISO 9001:2008, NTCGP 1000:2009	ISO 9000, Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.
Enfoque	Basado en procesos	Basado en procesos, hacia el cliente, basado en hechos y datos para la toma de decisiones	Gestión por procesos
Mejorar	Satisfacción de los clientes y desempeño de las entidades	Mejorar continuamente la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos del Sistema Integrado de Gestión.	Que los bienes y servicios públicos generen resultados e impactos positivos para el ciudadano
Aplicación	A todas las entidades del sector central y sector descentralizado de la rama ejecutiva del poder público del orden nacional	Al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR)	Entidades de la administración pública, en el marco de la PNMGP.
Procesos	Cada entidad define los tipos de procesos, pueden ser: Procesos estratégicos Procesos misionales Procesos de apoyo Procesos de evaluación	Los procesos del Ministerio fueron planificados y diseñados con base en el ciclo de mejoramiento continuo (PHVA) Procesos estratégicos Procesos misionales Procesos de apoyo Procesos de evaluación y control	Generalmente se trabaja con tres tipos de procesos: Procesos estratégicos. Procesos misionales. Procesos de apoyo o soporte Utiliza la herramienta PHVA.
Intencionalidad	Establecer, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad que permita mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad del desempeño de la organización dentro de un alcance que considere todos los procesos que le permiten a la entidad cumplir su función	Describir y detallar los macroprocesos con los que cuenta el MADR	Implementación de la gestión por procesos en el marco de una gestión orientada a resultados, creando o agregando valor para los ciudadanos o destinatarios de bienes y servicios.
Compromiso	Garantizar el compromiso de la alta dirección de la entidad con el Sistema de Gestión de la Calidad, asegurando la identificación continua de las necesidades y expectativas de los clientes, la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento y la gestión sobre los procesos y programas de la entidad de manera que la política y objetivos de calidad se alcancen.	La Secretaría General es la responsable de la validez y contenido	Condiciones previas: asegurar el apoyo y compromiso de la alta dirección a través del involucramiento activo, apoyo y creación de las condiciones necesarias para el éxito.
Enfoque al cliente	Identificar las necesidades y expectativas actuales y (cuando sea posible) futuras de sus clientes, a fin de satisfacerlas oportunamente mediante la gestión de sus recursos y procesos y dentro del marco de referencia de sus poderes legales.	• Productores • Campesinos • Indígenas • Afrocolombianos • Población rural en condición de desplazamiento • Gremios • Comercializadores • Agroindustriales	Identificar todos los destinatarios de bienes y servicios (clientes internos y externos) a través de la matriz cliente-producto.
Alineamiento	Asegurar que se establecen objetivos de calidad coherentes con las políticas institucionales y que se despliegan a los niveles pertinentes de la organización para gestionar su cumplimiento. Asimismo, se pretende que la planificación asegure la integridad del Sistema de Gestión frente a cambios que puedan afectarlo.	Que los procesos se encuentren alineados a la NTCGP 1000:2009	Con la finalidad de asegurar que los procesos estén orientados de manera correcta a la consecución de los resultados que la entidad espera lograr, es necesario que esta cuente con los objetivos estratégicos claramente establecidos y articulados con los niveles correspondientes.
Responsabilidad	Describir claramente las funciones, responsabilidades y autoridades del personal involucrado en el Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos. Designar a un representante de la dirección que sea responsable de la coordinación general del Sistema de Gestión de la Calidad y que asegure que se cumplan continuamente todos los requisitos de esta norma	La Secretaría General fue designada por el ministro como representante de la alta dirección para garantizar la definición, el desarrollo, implementación y mejoramiento continuo del Sistema Integrado de Gestión. Igualmente, es el encargado de realizar la medición y análisis de los indicadores propios de este proceso, los cuales aportan al cumplimiento de los objetivos de calidad	La Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad tiene la responsabilidad de brindar asistencia técnica a todos los órganos y unidades orgánicas de la entidad para la implementación de la presente metodología; elaborar el plan de trabajo institucional y el mapa de procesos de la entidad en forma coordinada con todas los órganos y unidades orgánicas
Seguimiento	Asegurar que la entidad realiza mediciones para evaluar y monitorear el desempeño de sus procesos, facilitando la gestión interna de estos y el seguimiento por parte de los clientes y las partes interesadas	A cargo de la Oficina de Control Interno y Secretaría General del MADR	Es necesario analizar cada proceso con el fin de determinar la brecha existente entre lo real y lo planificado. Para analizar cada proceso debemos partir de los datos que éste va generando, para ello empleamos los indicadores previamente definidos en la Ficha del proceso y fichas de procedimientos
Diseño	Asegurar que la entidad ha definido procesos que transforman en forma completa los requisitos de una política, programa, proyecto o cliente en características especificadas o en la especificación de un proceso o sistema, producto y/o servicio	El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), adoptó un enfoque basado en procesos, el cual consiste en identificar y gestionar de manera eficaz, eficiente y efectiva numerosas actividades relacionadas entre sí.	En primer lugar, deben identificarse los procesos operativos o misionales que están orientados al cumplimiento de la misión y lograr la satisfacción del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios.
Mejora	Buscar continuamente mejorar la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad. Puede aplicarse la metodología PHVA	Los procesos fueron planeados y diseñados utilizando la metodología de mejoramiento continuo PHVA, la cual permite aumentar la eficacia, eficiencia y efectividad del SIG.	Tomando en cuenta el Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), tanto la planificación, el hacer y la verificación incorporan acciones de mejora las cuales se deben concretar en el paso actuar.
Documentación	Manual de calidad, mapa de procesos		Realizado a través del mapa de procesos y las fichas de procesos.

Fuente: Minagricultura, s.f.a, 2016; SGP de la PCM, 2013.
Elaboración: Propia, 2018

Otro punto importante del modelo colombiano es que describe la manera en la cual realiza la medición de dichos procesos a través de la caracterización de estos (lo que se asemeja a la ficha de procesos recogida en el documento orientador). Los resultados obtenidos con la medición en el caso colombiano se evidencian en el gráfico 2, demostrando que del año 2016 al año 2017 se mejoraron 10 procesos, cinco se mantuvieron iguales y cuatro redujeron su rendimiento. Este aspecto cobra mayor importancia dado que el Minagri, si bien ha elaborado los manuales de procedimientos de los órganos de la alta dirección, de asesoramiento, de apoyo y de línea, no registra documentos sobre la medición de los indicadores de las fichas de los mapas, siendo esto último parte de la propuesta de mejora del presente trabajo.

Gráfico 2. Evaluación de los procesos del MADR de Colombia



Fuente: Minagricultura, s.f.b, s.f.c.
Elaboración: Propia, 2018.

Ahora bien, la adopción de la gestión por procesos puede ocasionar desajustes en el trayecto, por eso es de suma importancia la aplicación de la gestión del cambio para mitigar sus posibles impactos negativos. De la revisión de las etapas para la gestión del cambio contempladas en la Política de Modernización de la Gestión Pública, se advierte que coinciden con las etapas para el cambio adoptadas por el modelo ADKAR, como se aprecia en la tabla 3.

Tabla 3. Alineamiento de la política nacional de modernización de la gestión pública y los modelos de gestión del cambio

Modelo	**Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública**						
	Fases						
	Análisis de la entidad	**Equipo de trabajo**	**Visión para el cambio**	**Comunicar la visión**	**Eliminación de los obstáculos**	**Obtención a logros a corto plazo**	**Construir sobre el cambio** / **Anclar el cambio**
Kurt Lewin Fases: i) Fase de descongelamiento. ii) Fase de movimiento. iii) Fase de recongelamiento	**X**	**X**		**X**	**X**		**X**
	Preferencia			**Razón fundamental**			
	No			Normalmente este modelo se aplica principalmente a cambios planificados cuyo desarrollo no presenta tiempos ajustados. Adicionalmente, no recoge la mayoría de las fases esgrimidas por la Política Nacional.			
Modelo	**Análisis de la entidad**	**Equipo de trabajo**	**Visión para el cambio**	**Comunicar la visión**	**Eliminación de los obstáculos**	**Obtención a logros a corto plazo**	**Construir sobre el cambio** / **Anclar el cambio**
ADKAR **(J. Hiatt)** Dimensiones: i) La dimensión empresarial del cambio. ii) La dimensión de las personas del cambio.	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**
	Preferencia			**Razón fundamental**			
	Sí			Modelo con experiencias exitosas en sector público al abordar la gestión del cambio desde las dimensiones organizacional e individual, necesarias para lograr un cambio (consolidado).			

Fuente: Coria *et. al.*, 2016; Coghlan y Brannick, 2003; Prosci, s.f.
Elaboración: Propia, 2018.

Por ello, a fin de elaborar una propuesta de estructura o contenido del plan de gestión del cambio (cambio generado a raíz de la adopción de la gestión por procesos) los autores de la presente investigación han optado por seguir el modelo ADKAR, particularmente porque este se refiere a las dos dimensiones del cambio: la dimensión de la empresa u organización, y la dimensión de las personas. Así, la dimensión empresarial identifica la oportunidad de mejora; en el caso del Minagri sería la contribución a mejorar la gestión por procesos, a través de la identificación de sus procesos nivel 0, como apoyo al cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales. Unido a ello está la profundidad con la cual se aborda la dimensión de las personas en el cambio, entendiendo que un cambio exitoso depende de la capacidad de la organización de gestionar el

cambio de cada individuo, no pudiendo modernizar la gestión pública con solo herramientas si no cambian las personas y se comprometen con esa visión de cambio, ya que son ellas quienes generan los resultados que se traducen en el valor público.

El modelo ADKAR cuenta con muchas experiencias de éxito, la mayoría en organizaciones privadas; sin embargo, existe una experiencia en el gobierno estatal (Gamble s.f.) de Estados Unidos, específicamente en el Estado de Colorado en el cual, debido al crecimiento poblacional, el Departamento de Transporte de Colorado (en adelante, CDOT) necesitaba expandir sus operaciones sin aumentar su presupuesto.

Es así como, en el año 2010, el CDOT inició un cambio estratégico utilizando la gestión por procesos para aprovechar los recursos del Estado y generar el máximo valor para los residentes. Al inicio, la organización se enfrentó a una resistencia interna al cambio, contexto similar a la situación de los miembros del Minagri sobre la adopción de nuevas formas de trabajo como se desarrolla en el Capítulo V, por lo que el equipo de CDOT involucró a los trabajadores de manera individual, ayudándolos a crear el deseo de cambio, adoptando el modelo ADKAR. Se desarrolló un proceso para crear conciencia, instruir y capacitar a los empleados, ejecutivos y gerentes de línea en la gestión de cambios.

Los resultados fueron los siguientes: se redujo en un 55% la tasa de error en la división que otorgaba los permisos a vehículos con sobredimensionamiento y sobrepeso; se eliminaron 23 pasos innecesarios en el proceso de revisión de contratos, reduciendo el tiempo de revisión de cinco a tres días; el CDOT fue reconocido por la Sociedad Americana de Calidad como finalista del premio de Excelencia del Equipo Internacional en el año 2013, y fue reconocido como buena práctica de gobierno por el centro Harvard Ash.

Capítulo IV. Metodología de la investigación

Luego de haberse entendido la importancia de la implementación de la gestión por procesos en las entidades públicas y partiendo del supuesto de contribuir con la gestión por procesos a través de la identificación de sus procesos nivel 0, como apoyo al cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales del Minagri, a continuación, se plantea el tipo de investigación, diseño, muestreo, herramientas de recojo de información, y proceso de análisis realizado para dar cumplimiento a los objetivos.

1. Tipo de investigación

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema (Hernández *et al.* 2014), siendo necesario identificar para el presente trabajo el enfoque de la investigación y demás características de esta. El punto de partida de la investigación, que es de naturaleza cualitativa, requiere la presencia del investigador en el lugar donde se desarrolla el contexto, observando el ambiente natural donde se desenvuelven las personas para recoger información, analizarla y afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso (Hernández *et al.* 2014).

Teniendo en cuenta el objetivo principal de la presente investigación que es contribuir a mejorar la gestión por procesos del Minagri, a través de la identificación de sus procesos nivel 0, como apoyo al cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales, se requiere explorar la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con su contexto, además de recoger información objetiva y precisa de cómo se llevan a cabo los procesos dentro del Minagri. En esa línea, en base al análisis del caso colombiano, se plantea un modelo que permitirá la gestión por procesos (iniciando con la identificación de procesos nivel 0) como apoyo al cumplimiento objetivos estratégicos institucionales. Es por ese motivo que se aplicará la investigación cualitativa.

2. Diseño de la investigación

Para la presente investigación se utilizará el documento orientador de la SGP de la PCM (2013).

El desarrollo de la investigación inició con la observación, el análisis de las funciones y su distribución establecidas en los documentos de gestión. Los autores se concentraron en los

procesos existentes en el Minagri a fin de revelar si estos se encuentran definidos y si responden a las necesidades requeridas para el cumplimiento del objetivo estratégico institucional antes aludido; para este fin, se realizó el diagnóstico de la entidad a través de la recolección de datos, logrando concluir que, en el periodo de estudio, el Minagri no implementó la gestión por procesos.

Posteriormente, se realizó la búsqueda de las organizaciones públicas agrarias del país que adoptaron la gestión por procesos y que registraron progresos; al ser nula la respuesta, los autores investigaron sobre este tipo de organizaciones en los países de la región. Considerando que existen diversos países que cuentan con ministerios de Agricultura que adoptan la gestión por procesos, se analizaron los resultados que estos obtuvieron para tomar como referencia sus experiencias. En base a la normativa y a la metodología peruana, se identificó el mapa de procesos de nivel 0 del Minagri.

Entendida la contingencia que la propuesta de implementar la gestión por procesos podría generar, se analizaron los modelos de gestión de cambio existentes, así como los casos de éxito identificados en organizaciones públicas. Finalmente, se esbozó una propuesta de estructura o contenido mínimo del plan de gestión de cambio que puede seguir el Minagri, conducente a lograr una implementación de la gestión por procesos exitosa.

2.1 Muestreo

El muestreo en un proceso cualitativo en el cual se toma a un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etcétera, que es representativo del universo o población objeto de estudio, sobre el cual se realizará una recolección de datos. En las investigaciones se utilizan los siguientes tipos de muestras: no probabilísticas o dirigidas, conocidas como guiadas por uno o varios propósitos. La elección de los elementos depende de los criterios o razones que orientan las características de la investigación (Hernández *et al*. 2014).

Para la presente investigación se utilizará la muestra de expertos, usada con frecuencia en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o para elaborar la materia prima del diseño de cuestionarios (Hernández *et al*. 2014). Se tomó como muestra a los clientes del Minagri, a 14 profesionales y directores del mencionado ministerio, así como a cuatro profesionales de la Presidencia del Consejo de Ministros; toda vez que, por su experiencia y nivel de conocimiento de la institución y particularmente de los servicios que brinda la entidad, se constituyen como expertos en la materia.

2.2 Instrumentos para recolección de datos

Para la obtención de datos se emplearon las siguientes herramientas:

- **Observación cualitativa.** Implica adentrarse en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente, estando atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones, para lo cual deben emplearse formatos de observación (Hernández *et al*. 2014). En esta investigación se observó cada área del Minagri con el fin de conocer la manera cómo se desarrollan sus actividades, registrando la actividad más importante que permita determinar a qué proceso alimenta, describiendo la manera en que se realiza y el grado de importancia para cumplir con el objetivo estratégico institucional, utilizando para ello el formato de observación del anexo 1. Asimismo, mediante la observación se advirtió algunas razones por las cuales el Minagri no logró mayores avances en la implementación de la gestión por procesos.
- **Documentos, registros, materiales y artefactos.** Permiten entender el fenómeno central de estudio y conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano (Hernández *et al*. 2014). Para la presente investigación se recogió la información de los documentos publicados en el portal de transparencia estándar de la evaluación del PEI 2016-2018 del año 2016 y del POI, como se expone en el anexo 2.
- **Entrevistas cualitativas.** Está definida como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados), caracterizándose por su flexibilidad y apertura, pudiendo llegar a ser grupal (revisar anexos 3 y 4).

2.3 Validación y confiabilidad de los instrumentos

Para la validación y confiabilidad de los instrumentos, los autores han utilizado como herramienta a la triangulación de datos que, según Benavides y Gómez-Restrepo (2005:118-124), consiste en verificar y comparar la información obtenida en diferentes momentos a través de diversas herramientas como entrevistas, grupos focales o talleres. Esto porque, al utilizar una sola herramienta, los resultados son más vulnerables a sesgos, mientras que, al visualizar un problema de diferentes ángulos, estos permiten aumentar la validez y consistencia de los hallazgos. Los citados autores también señalan que la triangulación permite esclarecer otros detalles que se presentan en la investigación y analizar por qué distintas herramientas arrojan diversos resultados.

De igual manera, Cortés (2011) manifiesta que la validez consiste en la capacidad de explicar el fenómeno a profundidad, con la presencia del investigador donde ocurren los hechos, así como la triangulación de las fuentes de información. Por otro lado, Martínez (2006:07-33) sostiene que la confiabilidad se basa en el nivel de concordancia interpretativa entre todos los expertos del mismo fenómeno, es decir, la confiabilidad será sobre todo interna, por lo que considera que para un buen nivel de confiabilidad esta debe alcanzar un 70% de aprobación. Por su parte Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008:27-36) refieren que el juicio de expertos consiste en una opinión informada sobre el tema de personas con trayectoria, siendo reconocidas por otros expertos capacitados, quienes pueden bridar información y valoraciones.

Por estas consideraciones los autores de la presente investigación decidieron que para la validación de la investigación se utilizaría la triangulación de datos con los instrumentos mencionados en el punto anterior, mientras que, para la confiabilidad del presente trabajo de investigación, se realizarán entrevistas cualitativas a 14 profesionales del Minagri y a cuatro expertos de la PCM, quienes verificarán los resultados de la investigación.

Capítulo V. Diagnóstico

1. Análisis externo

En el año 2006 se suscribió el Acuerdo de Promoción Comercial Perú-Estados Unidos, el mismo que entraría en vigencia en el 2009, teniendo como objetivo principal consolidar el acceso preferencial del Perú a la economía más grande del mundo para ganar competitividad frente a otros países que no gozan de preferencias similares y ponerse en igualdad de condiciones frente a aquellos que sí gozan de ellas. En este contexto económico político se dio paso a un proceso de reorganización del Ministerio de Agricultura para evaluar la operatividad y funcionamiento de sus Direcciones Generales y sus unidades, con el objeto de implementar el referido acuerdo de promoción comercial para apoyar así la competitividad económica y su aprovechamiento. Uno de estos beneficios era generar las condiciones para que la agricultura, particularmente la pequeña y mediana, se torne competitiva. Mediante el Decreto Supremo N°024-2007-AG[12] (Ministerio de Agricultura 2007) se declaró en proceso de reorganización al Sector Agricultura con el objeto de adecuar la estructura y funciones del ministerio a lo dispuesto en la Ley N°27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (Congreso de la República 2002) y normas relacionadas, así como para establecer un nuevo marco institucional que permita asumir los nuevos roles del Sector, teniendo como propósito, entre otros, evitar superposiciones y duplicidad de funciones dentro de un Estado descentralizado, unitario y representativo, conforme lo establece la Constitución Política del Perú.

Así, la Presidencia de la República (2008) a través del Decreto Legislativo N°997[13] aprobó la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura[14], y mediante Decreto Supremo N°031-2008-AG (Minag 2008), se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura, teniendo en su estructura orgánica un solo viceministerio, con una secretaría general, y cuatro direcciones generales temáticas.

Mediante Ley N°30048 se modificó el Decreto Legislativo N°997, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura (Congreso de la República 2013), cambiando su denominación a Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), siendo que, además, dicha

[12] Decreto Supremo N°024-2007-AG, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 06 de septiembre de 2007 (hoy no forma parte del ordenamiento jurídico peruano vigente).
[13] Decreto Legislativo N°997, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 13 de marzo de 2008.
[14] Cabe indicar que el Decreto Legislativo N°997 fue modificado mediante Ley N°30048, cambiando la denominación de Ministerio de Agricultura a Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri).

modificación, entre otros, adecúa la estructura del ministerio estableciendo dos viceministerios, a saber, el Viceministerio de Políticas Agrarias y el Viceministerio de Desarrollo e Infraestructura Agraria y Riego. Por último, se debe referir que a través del Decreto Supremo N°008-2014-MINAGRI (Minagri 2014a) y normas modificatorias[15], se aprueba el actual Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Minagri, determinando las funciones y competencias al interior de dicha entidad.

En julio de 2016 inició un nuevo período de gobierno (período 2016 - 2021). La implementación del plan de trabajo de un nuevo gobierno supone el cumplimiento de las promesas electorales, parte de estas, y para el caso del Minagri, producto del acercamiento con los grupos de interés. Así, estos grupos de interés, como lo son principalmente los pequeños y medianos productores agrarios, han sido predominantes al momento de priorizar los temas y metas en la entidad bajo estudio.

Adicionalmente, y por las particularidades de las actividades de agricultura y riego, los fenómenos naturales incidieron, en su calidad de riesgo exógeno, en el replanteamiento de las prioridades del Minagri.

2. Análisis interno

El análisis interno está dirigido a consideraciones que tienen vinculación con la propuesta de implementación de gestión por procesos en el Minagri.

2.1 Planeamiento estratégico del Minagri

El Minagri cuenta con el PESEM 2015-2021, instrumento en el cual se señala como objetivo estratégico sectorial 2 «Incrementar la competitividad agraria y la inserción a los mercados», y a su vez la acción estratégica 2.13 «Fortalecer la articulación e institucionalidad agraria en los tres niveles de gobierno», la cual consiste en fortalecer mecanismos de articulación horizontal a nivel intrainstitucional, desarrollando mecanismos de cooperación entre los tres niveles de gobierno con entidades públicas y privadas para mejorar la gestión del Minagri. Asimismo, busca lograr el cumplimiento del objetivo de la PNMGP considerando, entre otros, los pilares de dicha política,

[15] Mediante Decreto Supremo N°003-2016-MINAGRI (Minagri, 2016d), Decreto Supremo N°018-2016-MINAGRI (Minagri, 2016e), y Decreto Supremo Nº001-2017-MINAGRI (Minagri, 2017b), se modifica el Decreto Supremo N°008-2014-MINAGRI.

que son estratégicos y orientadores de la gestión sectorial, siendo uno de ellos la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional, y conforme a la revisión de experiencias en entidades agrarias de los países de la región que adoptaron la gestión por procesos, se tomó como referencia a Colombia.

De otro lado, de la revisión del Informe de Evaluación 2016 del PEI 2016-2018 (Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, Oficina de Planeamiento 2017a) se encuentra que en el año 2016 no se cumplió la meta programada respecto a la acción estratégica institucional 9.3 «Fortalecer la gestión por procesos del Minagri», considerando que el ministerio programó como meta de cumplimiento al 50% de órganos, programas y proyectos especiales del Minagri asistidos en gestión por procesos y en la elaboración de sus manuales de procesos[16], y el reporte está relacionado a otro instrumento de gestión diferente al programado como es el Manual de Organización y Funciones, pudiendo inferir de ello que la ejecución en el 2016 fue de 0%.

2.2 Organización

El Sector Agricultura y Riego está conformado por las siguientes entidades, el Minagri, tres (03) Programas Nacionales, diez (10) Proyectos Especiales y cinco (05) Organismos Públicos, los gobiernos regionales, locales y aquellas personas naturales o jurídicas que realizan actividades agrarias. Conforme se ha precisado en puntos anteriores, la investigación tiene como alcance únicamente al Minagri, como entidad independiente, así como los productos (bienes y servicios) que esta entidad entrega de manera directa a sus clientes.

En el año 2016, el Minagri cuenta en su estructura orgánica con órganos de alta dirección, órganos de apoyo, asesoramiento y línea, con los cuales debiera cumplir los objetivos estratégicos sectoriales e institucionales en lo que corresponda, atendiendo a las necesidades de su público objetivo. La distribución de las funciones a cargo del Minagri se ha realizado de tal manera que permite identificar un cruce de intervenciones cuando se aplica la función descrita en el ROF[17] de la entidad. Para mejorar su visualización, en la tabla 4 se señala la relación entre las funciones rectoras indicadas en la Ley de Organización y Funciones del Minagri y los órganos de dicha entidad.

[16] Se precisa que la mencionada acción estratégica institucional 9.3 tiene como indicador «Porcentaje de órganos, programas y proyectos especiales del Minagri inducidos en gestión por procesos y en la elaboración de sus Manuales de Procesos» y «Porcentaje de órganos, programas y proyectos especiales del Minagri asistidos en gestión por procesos y en la elaboración de sus Manuales de Procesos».
[17] Decreto Supremo N°008-2014-MINAGRI (2014a) y modificatorias al año 2016.

Tabla 4. Relación entre funciones generales y órganos del Minagri

Funciones rectoras	Órganos con funciones de aplicación
Formular, planear, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar la Política Nacional Agraria, aplicable a todos los niveles de gobierno[18].	✓ Dirección General de Políticas Agrarias ✓ Dirección General de Articulación Intergubernamental ✓ Dirección General de Saneamiento de la Propiedad Agraria y Catastro Rural ✓ Dirección General Agrícola ✓ Dirección General de Ganadería ✓ Dirección General de Infraestructura Agraria y Riego ✓ Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios
Realizar seguimiento respecto del desempeño y logros de la gestión agraria alcanzados a nivel nacional, regional y local y adoptar las medidas correspondientes.	✓ Oficina General de Planeamiento y Presupuesto ✓ Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria. ✓ Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Políticas ✓ Dirección de Gestión Descentralizada
Coordinar con los gobiernos regionales y locales la implementación de las políticas nacionales y sectoriales y evaluar su cumplimiento.	✓ Dirección General de Articulación Intergubernamental
Prestar apoyo técnico a los gobiernos regionales y locales para el adecuado cumplimiento de las funciones transferidas en el marco de la descentralización.	✓ Dirección General de Saneamiento de la Propiedad Agraria y Catastro Rural ✓ Dirección General de Infraestructura Agraria y Riego
Funciones técnico-normativas	**Órganos con funciones de aplicación**
Aprobar las disposiciones normativas de su competencia. Cumplir y hacer cumplir la normatividad en materia agraria, ejerciendo la potestad sancionadora correspondiente.	✓ Dirección General de Políticas Agrarias ✓ Dirección General de Saneamiento de la Propiedad Agraria y Catastro Rural ✓ Dirección General Agrícola (función q) ✓ Dirección General de Ganadería (función q) ✓ Dirección General de Infraestructura Agraria y Riego ✓ Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios
Otras funciones claves	**Órganos con funciones relacionadas**
Conducir la supervisión y evaluación de la gestión técnica de los programas y proyectos especiales del Ministerio	✓ Dirección Agrícola ✓ Dirección General de Ganadería ✓ Dirección General de Infraestructura Agraria y Riego
Articular la oferta de servicios públicos en materia agrícola que brindan los programas, proyectos especiales, centros regionales de innovación agroempresariales y los organismos públicos adscritos al Ministerio, los gobiernos regionales y gobiernos locales para el desarrollo de la oferta agrícola nacional.	✓ Dirección General Agrícola
Articular la oferta de servicios públicos productos ganaderos, incluyendo los camélidos sudamericanos domésticos, con valor agregado, a través de los programas, proyectos especiales, centros regionales de innovación agroempresariales y los organismos públicos adscritos al Ministerio, los gobiernos regionales y gobiernos locales, en el marco de sus competencias.	✓ Dirección General de Ganadería

Fuente: Elaboración propia, 2018.

A propósito de la observación realizada y de la revisión documentaria para esta investigación, se desprende que los órganos con funciones de aplicación y funciones relacionadas (mencionados en la tabla 4) ejercen sus funciones de manera vertical, teniendo problemas para compartir información. Igualmente, se observó que cada área orienta su actuación al cumplimiento de las

[18] Se ha relacionado órganos con funciones de formulación de lineamientos, estrategias y planes nacionales.

metas programadas a su cargo. En tal sentido, es importante resaltar que la generación de bienes y servicios concebidos a través de una cadena funcional en el Minagri, donde la información fluye de manera vertical, hace más difícil la interrelación de las dependencias involucradas y por tanto la generación de dichos bienes y servicios.

Cabe anotar que los procesos identificados y que se vienen desarrollando en el Minagri corresponden a los órganos y unidades orgánicas de la entidad; así, se puede afirmar que sus procesos funcionan acorde a la estructura orgánica.

2.3 Manuales de procedimientos

En años anteriores al período de estudio, el Minagri experimentó intentos fallidos para documentar procedimientos conforme la metodología indicada en la Directiva N° 002-77-INAP-DNR. En el año 2015, el Minagri, mediante Resolución Ministerial N°0171-2015-MINAGRI (Minagri 2015d) aprobó la Directiva General N°001-2015-MINAGRI-DM, denominada "Procedimiento para la formulación, aprobación y actualización del Manual de Procedimientos de los Órganos, Programas y Proyectos Especiales del Ministerio de Agricultura y Riego" para la elaboración y aprobación del Manual de Procedimientos (Mapro) de cada órgano y unidad orgánica de la entidad. No obstante, dicho documento no señala cómo debe identificarse o implementar las mejoras a los procesos y procedimientos identificados, tal es así que no existen mecanismos establecidos de identificación y registro de los requerimientos y necesidades de los usuarios o clientes de los procesos.

Posteriormente, el Minagri aprobó a través de diversas resoluciones de Secretaría General, los manuales de procedimientos de los órganos de alta dirección, de asesoramiento, de apoyo y de línea, con excepción de las Direcciones Generales de Ganadería, de Saneamiento de la Propiedad Agraria y Catastro Rural, de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos y de la Oficina de Programa Multianual de Inversiones. En la revisión documental no se han encontrado registros de medición de los indicadores formulados en las fichas de procedimientos y de mejoras de procesos o procedimientos.

El PEI 2016-2018 del Minagri, tiene como acción estratégica "Fortalecer la Gestión por Procesos del Minagri", la cual no presenta un nivel de avance significativo, habiéndose observado en el año 2016 las siguientes situaciones:

a) En julio del año 2016 se realizó el cambio de gobierno; la coyuntura política y la entrada de nuevas autoridades, conllevaron a que el Minagri replanteara sus metas y prioridades, así como dar mayor prioridad a otras estrategias diferentes a la gestión por procesos, estando tales temas a cargo del órgano que conduce y lidera el fortalecimiento de la gestión por procesos.
b) Se priorizó la modificación del Reglamento de Organización y Funciones del Minagri, poniendo énfasis en la promoción de la actividad ganadera.
c) Se priorizó la elaboración de los Manuales de Organización y Funciones del Minagri que servirían de insumo para las gestiones de personal de confianza y directivo de la entidad.
d) El Minagri consideró necesario elaborar Mapro en lugar de seguir la metodología de gestión por procesos indicada en el documento orientador.

2.4 Recursos humanos

El Minagri cuenta con 969 trabajadores de los distintos regímenes laborales, de acuerdo al siguiente detalle: 248 trabajadores vinculados bajo el Decreto Legislativo N°276, representando el 25,5% del total de trabajadores; 33 trabajadores vinculados bajo el Decreto Legislativo N°728, Régimen Laboral de la Actividad Privada, representando el 3,5% del total de trabajadores; y 688 trabajadores vinculados bajo el Decreto Legislativo N°1057, Contratación Administrativa de Servicios (CAS), representado el 71% de trabajadores de la entidad.

De la observación realizada en el Minagri se aprecia que el recurso humano trabaja de manera independiente, buscando cumplir solo con su función en el momento y tiempo que considere oportuno, no existe una estandarización para desarrollar los procedimientos. De las entrevistas realizadas se desprende que el ejercicio de las funciones no se desarrolla de modo organizado, tampoco existen equipos de trabajo conformados toda vez que cada dependencia opera de manera independiente desligándose de un trabajo integrado y sistémico. Tal forma de trabajo imposibilita una gestión rápida, oportuna y eficaz respecto de los objetivos institucionales.

Además, producto de la observación, se advierte que muchos trabajadores nombrados (Decreto Legislativo N° 276) ocupan puestos estratégicos para la ejecución de procedimientos, percibiéndose que, a propósito del tiempo transcurrido ejerciendo las mismas labores, la estabilidad laboral de su régimen de contratación, y la baja probabilidad de ocupar cargos directivos, parece mitigar cualquier interés por parte de dicho personal por aplicar nuevas formas de trabajo que generen valor agregado prevaleciendo el interés por mantener el *status quo* en la

entidad. A ello se suma la resistencia observada para establecer procedimientos estandarizados para las mismas gestiones y documentar tales procedimientos, por el contrario, dicho personal improvisa o actúa conforme su criterio, sin un instrumento que señale el tratamiento a seguir.

Por su parte, la alta rotación del personal CAS durante el 2016 (a propósito de la coyuntura política), acompañada de la nueva priorización de las metas de la entidad, significó no continuar con las acciones para la implementación de la metodología del documento orientador, sino avocarse a la elaboración de los Mapro.

Además, en el año 2016 el Minagri presentaba en su interior tres organizaciones sindicales, conformadas por personal nombrado y CAS, los cuales, ante la imposibilidad de reajustes remunerativos por limitaciones presupuestales y el incumplimiento de obligaciones económicas por parte del Minagri derivadas de laudos arbitrales de ejercicios anteriores al período de estudio (laudos arbitrales de 2013-2014), presentaron resistencia para la adopción de nuevas formas de trabajo. Tales organizaciones sindicales han establecido como parte de las tratativas en las negociaciones colectivas que la entidad informe o haga de su conocimiento los cambios de instrumentos de gestión que proponga, a efectos de que estas últimas emitan opinión. La conflictividad entre las organizaciones sindicales y el Minagri se mantuvo durante el ejercicio 2016.

2.5 Recursos logísticos

En infraestructura, el Minagri no cuenta con un local propio donde estén concentrados sus órganos y unidades orgánicas. Actualmente están distribuidos en seis sedes ubicadas en los distritos de La Molina (dos), Cercado de Lima (uno), Miraflores (uno), San Isidro (uno) y Pueblo Libre (uno).

Por tal situación, se han registrado diferentes dificultades, dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes: retraso en la gestión de documentos y, por ende, en la gestión interna de la entidad; retraso en las coordinaciones internas y en la toma de decisiones; exceso en los traslados de una sede a otra para agilizar las coordinaciones y gestiones urgentes, incrementando el gasto de recursos de la entidad; deficiente distribución de oficinas; e incumplimiento de las normas de salud y seguridad en el trabajo.

De todo lo expuesto, puede señalarse que el Minagri en el año 2016 no implementó la gestión por procesos con motivo de la política interna de sus nuevas autoridades, dado que establecieron

nuevas prioridades y metas de gestión, sobreponiendo para ello, otras estrategias (mas no la gestión por procesos). Tal contexto estuvo acompañado de la resistencia para la adopción de nuevas formas de trabajo, principalmente del personal nombrado, así como la alta rotación del personal CAS.

3. Objetivos de la implementación de la gestión por procesos

3.1 Objetivos

Como se ha referido en líneas previas, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo general contribuir a mejorar la gestión por procesos del Minagri, a través de la identificación de sus procesos nivel 0, como apoyo al cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales, siendo uno de los principales el objetivo estratégico institucional 9 del PEI 2016-2018 del Minagri, «Fortalecer la modernización de la gestión pública en el sector agrario», el cual tiene como acción estratégica institucional 9.3. «Fortalecer la gestión por procesos del Minagri» y como indicador al «Porcentaje de órganos, programas y proyectos especiales del Minagri asistidos en gestión por procesos y en la elaboración de sus manuales de procesos» (revisar tabla 1).

Cabe indicar que el presente trabajo de investigación está orientado hacia la implementación de la gestión por procesos en el Minagri; por ello, los autores consideran necesario proponer cambios en la acción estratégica 9.3 y su indicador, toda vez que, para lograr un verdadero fortalecimiento de la gestión por procesos en una organización (lo cual generará el incremento en la eficacia del cumplimiento de sus objetivos institucionales) debe, indefectiblemente, presentarse una real implementación de la gestión por procesos. En ese sentido, se propone un nuevo indicador conforme al detalle de la tabla 5:

Tabla 5. Propuesta de indicador de la acción estratégica institucional 9.3

Objetivo estratégico institucional 9	Acción estratégica institucional 9.3	Indicador propuesto
Fortalecer la modernización de la gestión pública en el sector agrario	Fortalecer la gestión por procesos del Minagri	Porcentaje de **procesos implementados** en el Minagri

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Como se advierte, a diferencia del indicador aprobado por el Minagri, la propuesta de indicador del presente trabajo supondrá un compromiso por parte del ministerio, siendo que la meta para su medición dependerá de la priorización que dicha entidad realice dentro de sus posibilidades.

3.2 Línea de base

De acuerdo con el resultado de medición del indicador «Porcentaje de órganos, programas y proyectos especiales del Minagri asistidos en gestión por procesos y en la elaboración de sus Manuales de procesos», realizada en el Informe de Evaluación del PEI 2016-2018 correspondiente al año 2016, la línea de base de dicho indicador es cero (Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, Oficina de Planeamiento 2017a).

Según se desprende, el Minagri se encuentra en un Estado incipiente en la implementación de la gestión por procesos, lo cual se evidencia en el Informe de Evaluación 2016 del PEI 2016-2018 (Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, Oficina de Planeamiento 2017a), ya que en ese año no se cumplió con la meta programada respecto a la acción estratégica «Fortalecer la gestión por procesos del Minagri», programándose una meta del 50% de órganos, programas y proyectos especiales asistidos en gestión por procesos y en la elaboración de sus manuales de procesos. A pesar de informar un avance del cumplimiento del 21,8%, tal cifra no responde a la elaboración de manuales de procesos sino a la elaboración de manuales de organización y funciones. La falta de formalización (a través de un informe de evaluación u otro instrumento emitido por la entidad) del avance real logrado respecto de la meta programada, permite inferir que no se desplegaron las acciones que permitieron la elaboración de los manuales de procesos.

Ahora, debe reconocerse que el Minagri ha marcado el horizonte respecto a la modernización de la gestión pública (entre otros, a través de la implementación de la gestión por procesos) lo cual sirve de base para la adopción del documento orientador y presenta indicios de una implantación del cambio cuyo resultado podría resultar satisfactorio.

4. Resultados del análisis

4.1 Resultados de la observación cualitativa en el Minagri

Para los fines de la presente investigación se observó cada órgano de línea del Minagri con el propósito de conocer la manera como desarrollan sus actividades, describiendo resumidamente la manera en que realizan sus actividades y el grado de importancia para cumplir con el objetivo estratégico institucional, tal como se muestra en el anexo 5.

4.2 Entrevistas cualitativas

Se entrevistó a 14 personas, entre funcionarios y profesionales del Minagri, empleando entrevistas semiestructuradas bajo el formato mencionado en el anexo 3. Como resultados de las entrevistas se obtuvo lo siguiente: los entrevistados consideran que las actividades que realizan sirven para lograr una adecuada coordinación con cada área dentro del Minagri; que es necesario replantear los indicadores de los objetivos estratégicos institucionales; que la información que ellos proveen es importante para las otras áreas, sin embargo, la mayoría concuerda con que la información que reciben carece de valor. De igual manera, consideran que existe duplicidad de funciones respecto a la información lo cual genera confusión (ver detalles de cada respuesta en el anexo 7).

4.3 Documentos, registros, materiales y artefactos

Los documentos que fueron revisados y empleados en la presente investigación se han precisado en forma resumida en el anexo 6. Ahora bien, producto de la observación y la revisión documentaria del Minagri, se deduce que es una organización que opera por funciones en la cual la coordinación no es protagonista del desempeño de las funciones de los órganos de línea, teniendo incidencia en los procesos para la generación de productos a cargo del Minagri.

A modo de ejemplo, se tiene el caso de la Dirección General de Políticas Agrarias (DGPA) y la Dirección General de Seguimiento y Evaluación (DGSEP). Mientras que la DGSEP tiene a su cargo la producción de información agraria que servirá de insumo a la DGPA para la elaboración de estudios económicos en materia agraria -siendo que dichos estudios serán información objetiva sobre los cuales formular normativa agraria-, no coordina con la DGPA el tipo de información estadística a procesar. Tal situación genera una duplicidad de funciones puesto que, si bien la DGPA no tiene como función la generación de información estadística agraria (correspondiendo esto a DGSEP), se ve en la necesidad de trabajar la referida información lo que origina que el procedimiento de elaboración de estudios económicos no se realice de la mejor manera.

En el 2016, Minagri elaboró nueve estudios relacionados a la predicción del Producto Bruto Interno (PBI) agrícola y pecuario; producción de los cultivos transitorios y permanentes; revisión y análisis de la metodología para determinar la retribución económica por el uso de agua y por el vertimiento de agua residual; exportaciones agrícolas peruanas y priorización de mercados del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico; sobre el efecto de las heladas en la producción agrícola y ganadera y sus perspectivas para la campaña 2016-2017, así como perspectivas del

cacao peruano y arándano peruano. Sin embargo, los instrumentos de política y planeamiento elaborados en el mismo periodo correspondieron a la estrategia de la plataforma de servicios (Serviagro), Plan (Agrojoven), Plan de Desarrollo Ganadero, Plan Palma Aceitera, Plan de Gestión de Riesgos y Adaptación al Cambio Climático, agendas de competitividad (Arroz, MAD, Leche, Azúcar), Estrategia de Desarrollo Rural Articulado Midis-Minagri (Yurimaguas, Cotabamba y Ayabaca), implementación de los Lineamientos de la Estrategia Nacional de Promoción y Gestión de Talentos Rurales para la Agricultura Familiar al 2021 denominada "Escuela Nacional de Talentos Rurales", implementación de la Estrategia Nacional de Agricultura Familiar (ENAF 2015-2021), Plan Estratégico para el Desarrollo de las Exportaciones, Plan FEN y Plan de Sequías (Aranda *et al*., 2017).

Lo expuesto en el párrafo previo guarda relación con los resultados de las encuestas, dado que, si bien el 100% de los encuestados considera que la información que elaboran y brindan es insumo importante para otras áreas del Minagri, el 86% dice no sentirse satisfecho con la información que recibe por ser insuficiente, por llegar con retraso o carecer de valor para su uso por el área receptora. Asimismo, 79% de los entrevistados refiere que, en ocasiones, la información recibida genera confusión y retraso para atender a los clientes externos del Minagri (ver anexo 7).

Destaca lo señalado en torno a si los objetivos estratégicos institucionales del PEI del Minagri se encuentran bien definidos, y si tales objetivos ayudan a cumplir con los objetivos del Pesem. El 50% de los entrevistados dice estar de acuerdo con los objetivos estratégicos institucionales; sin embargo, no pueden precisar si estos contribuyen a cumplir los objetivos del Pesem. El 50% restante considera que muchos de los objetivos estratégicos institucionales se miden a través de indicadores diferentes a los establecidos en el instrumento de gestión, debiendo ser actualizados (ver anexo 7).

En este punto es preciso recordar que el ministerio establece como objetivo estratégico sectorial «Fortalecer la modernización de la gestión pública en el sector agrario» lo cual ha de desplegarse en la acción estratégica «Fortalecer la gestión por procesos del Minagri», frente a lo cual el 79% de los entrevistados indicaron no estar enterados o poco informados de las actividades que se vienen realizando para implementar y/o fortalecer la gestión por procesos, mientras que el 21% restante manifiesta que delegaron la responsabilidad a un especialista dentro de su área para coordinar con el personal a cargo de llevar de la identificación de los procesos (ver anexo 7). Unido a ello, se resalta que el 100% de los funcionarios y servidores del Minagri entrevistados

indicaron que los manuales de procedimientos vigentes en el periodo bajo examen, si bien detallan los procesos de las funciones a su cargo, se encuentran desactualizados.

Lo señalado por los entrevistados, en lo que respecta a la acción estratégica del PEI sobre el fortalecimiento de la gestión por procesos, evidencia que el Minagri no ha realizado las acciones efectivas para implementar la gestión por procesos. Parte de los funcionarios y profesionales a cargo de los órganos de línea (principales actores en la provisión de productos) manifiestan no conocer dicha acción estratégica y otros señalan no haber participado de ella (ver anexo 7). Sin embargo, los entrevistados reconocen la necesidad de actualizar los instrumentos de gestión relativa a procesos.

De la observación, revisión documental y entrevistas realizadas, consideramos que el Minagri es una entidad que carece de una herramienta documentada que permita articular esfuerzos para contribuir al cumplimiento de objetivos y la entrega de productos, pues no queda claro qué es lo que debe hacer cada unidad orgánica, y cómo, cuándo y dónde debe hacerlo (como se ha observado, parte del personal improvisa la ejecución de sus funciones, y existe duplicidad de funciones de parte de algunas dependencias, como lo es el caso de la DGSEP y DGPA).

El empleo de esta herramienta permitirá mejorar y controlar los procesos, por tanto, mantener una vigilancia a los procedimientos que se llevan a cabo en las áreas involucradas.

Capítulo VI. Propuesta de mejora en el Minagri: implementación de gestión por procesos

1. Identificación de procesos

Para identificar los procesos del Minagri se aplicó el documento orientador de la SGP de la PCM (Decreto Supremo N°004-2013-PCM, aprueba la PNMGP) (PCM 2013), a partir de la etapa II denominada "de diagnóstico e identificación de procesos", incluyendo los siguientes criterios: análisis del propósito de la entidad; identificar destinatarios de bienes y/o servicios, y proveedores; y determinar los procesos de la entidad.

1.1 Criterios para identificar procesos

1.1.1 Propósito del Minagri

Para determinar el propósito del Minagri se analizó su visión, misión y objetivos estratégicos institucionales.

La visión del Minagri, conforme a lo establecido en su Pesem 2015-2021 (Minagri 2015b), es la siguiente: «Sector que gestiona la mega biodiversidad, líder en la producción agraria de calidad con identidad cultural y en armonía con el medio ambiente». Asimismo, en el PEI 2016-2018 se establece como misión, «Diseñar y ejecutar políticas para el desarrollo de negocios agrarios y de la agricultura familiar, a través de la provisión de bienes y servicios públicos de calidad» (Minagri 2016a), y como objetivos estratégicos, los indicados a continuación:

«O.E.I 1. Mejorar la conservación, uso y manejo de los recursos naturales agrarios.
O.E.I 2. Reducir vulnerabilidades ante eventos adversos y cambio climático en zonas de producción agraria.
O.E.I. 3. Mejorar la articulación de los productores agrarios al mercado, con énfasis en el pequeño productor.
O.E.I. 4. Incrementar la eficiencia del uso de agua de riego de los productores agropecuarios
O.E.I 5. Mejorar el servicio de información agraria que responda a la demanda de los usuarios vinculados al sector agrario.
O.E.I. 6. Contribuir al saneamiento y formalización de la propiedad agraria de los precios individuales, comunidades campesinas y nativas.
O.E.I 7. Ampliar la reconversión y diversificación productiva agraria en zonas priorizadas.
O.E.I 8. Impulsar el acceso a los servicios financieros y seguro agrario de los productores.

O.E.I 9. Fortalecer la modernización de la gestión pública en el sector agrario».

En atención a ello, se puede afirmar que la misión está orientada a brindar bienes y servicios públicos con las características de calidad pertinentes.

1.1.2 Identificación de destinatarios de bienes y servicios

Luego de realizado el análisis del Pesem y del PEI del Minagri se identificaron los destinatarios de los productos (bienes y servicios), considerando aquellos internos y externos (ver anexo 8).

1.2 Destinatarios de bienes y servicios

1.2.1 Clientes internos y externos

Los clientes externos del Minagri son los productores agrarios, comunidades campesinas y nativas, entidades públicas, privadas, entre otros, identificados en la Matriz Cliente-Producto (ver anexo 8). Los clientes internos son principalmente órganos y unidades orgánicas del Minagri, así como programas y proyectos especiales, que también pueden visualizarse en la Matriz Cliente-Producto (ver anexo 8).

1.3 Procesos del Minagri

Como parte de la presente investigación, para aclarar puntos y visualizar los productos del Minagri, se identificaron los procesos del Minagri hasta el nivel 1, siendo pertinente para ello utilizar algunas herramientas de análisis como la “Lluvia de ideas” conforme lo propone el documento orientador.

1.3.1 Procesos nivel 0

Los procesos nivel 0 identificados concuerdan con la definición de proceso «Conjunto de actividades mutuamente interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Conjunto de actividades relacionadas entre sí, que tienen el propósito de producir un resultado o producto para un destinatario de bienes y servicios (internos o externos). Generalmente los procesos involucran combinaciones de personas, máquinas, herramientas, técnicas y materiales en una serie definida de pasos y acciones» del documento orientador (SGP de la PCM 2013) y, asimismo, cumple con la definición de macroproceso entendido como grupos de procesos, conforme se detalla en la tabla 6.

Tabla 6. Matriz de procesos del Minagri nivel 0

Nivel 0	
Código	**Denominación**
Procesos estratégicos	
E.01	Gestión y Dirección de Planeamiento Institucional
E.02	Gestión de Desarrollo Organizacional
Procesos misionales	
M.01	Emisión de Políticas, Normas y Planes Sectoriales en materia agraria
M.02	Gestión Intergubernamental
M.03	Gestión de la Información Agraria
M.04	Gestión de la Infraestructura Agraria
M.05	Gestión de la cadena agraria
M.06	Gestión Ambiental Sectorial
Procesos de soporte	
S.01	Gestión de Tecnología de la Información
S.02	Gestión de atención al Ciudadano
S.03	Gestión de asesoría legal
S.04	Gestión de Recursos Humanos
S.05	Gestión de Defensa Jurídica
S.06	Gestión de la Comunicación Institucional
S.07	Gestión Financiera
S.08	Gestión de Abastecimiento Y Patrimonio
Procesos de seguimiento y evaluación	
SE.01	Gestión de la Evaluación y Control Institucional
SE.02	Seguimiento y Evaluación de los instrumentos de Política Agraria

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.3.2 Procesos nivel 1

La definición de procesos nivel 1 parte de desagregar los procesos de nivel 0. Para los fines del presente trabajo, los procesos nivel 1 no serán desarrollados, solamente serán identificados, listados y codificados, conforme se muestran en la tabla 7.

1.4 Descripción de los procesos

La descripción de los procesos nivel 0 del Minagri puede observarse en la representación gráfica y las fichas técnicas, conforme lo indica el documento orientador.

1.4.1 Representación gráfica de procesos

Para mostrar la desagregación de los procesos del nivel 0, se utilizó la representación gráfica de los procesos (mapa de procesos), como se aprecia en el gráfico 3.

1.4.2 Fichas técnicas de los procesos nivel 0

Las fichas técnicas de cada proceso nivel 0 se indican en el anexo 9.

2. Gestión del cambio en el Minagri

En el diagnóstico se advirtió la intención del Minagri de modernizar su gestión, ello mediante la gestión por procesos, lo cual no ha logrado concretar de acuerdo con el Informe de Evaluación 2016 del PEI 2016-2018 (Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, Oficina de Planeamiento 2017a).

De las entrevistas formuladas, se desprende la necesidad de actualizar los procesos de la organización. Asimismo, se tiene que el 93% de entrevistados dijo estar de acuerdo en involucrar al personal del Minagri para que pueda aportar y ayudar para lograr la implementación de la gestión por procesos, considerando indispensable realizar actos preparatorios para la implantación de la metodología (documento orientador) y que la referida implementación debe realizarse en forma gradual y programada para que tenga éxito. Por su parte, el 7% dijo que no era necesario porque la implementación de la gestión por procesos es una política nacional que debe ser acatada sin considerar las opiniones de las personas que laboran en las entidades.

Entonces, queda advertida la necesidad de emprender un proceso de implementación de la gestión por procesos, donde los procesos deben ser considerados en relación con otros que pueden influir en ellos, lo cual diferencia la gestión por procesos de aquella gestión por funciones (superando situaciones de descoordinación, duplicidad de funciones, dilación en la atención de requerimientos de los clientes, etcétera).

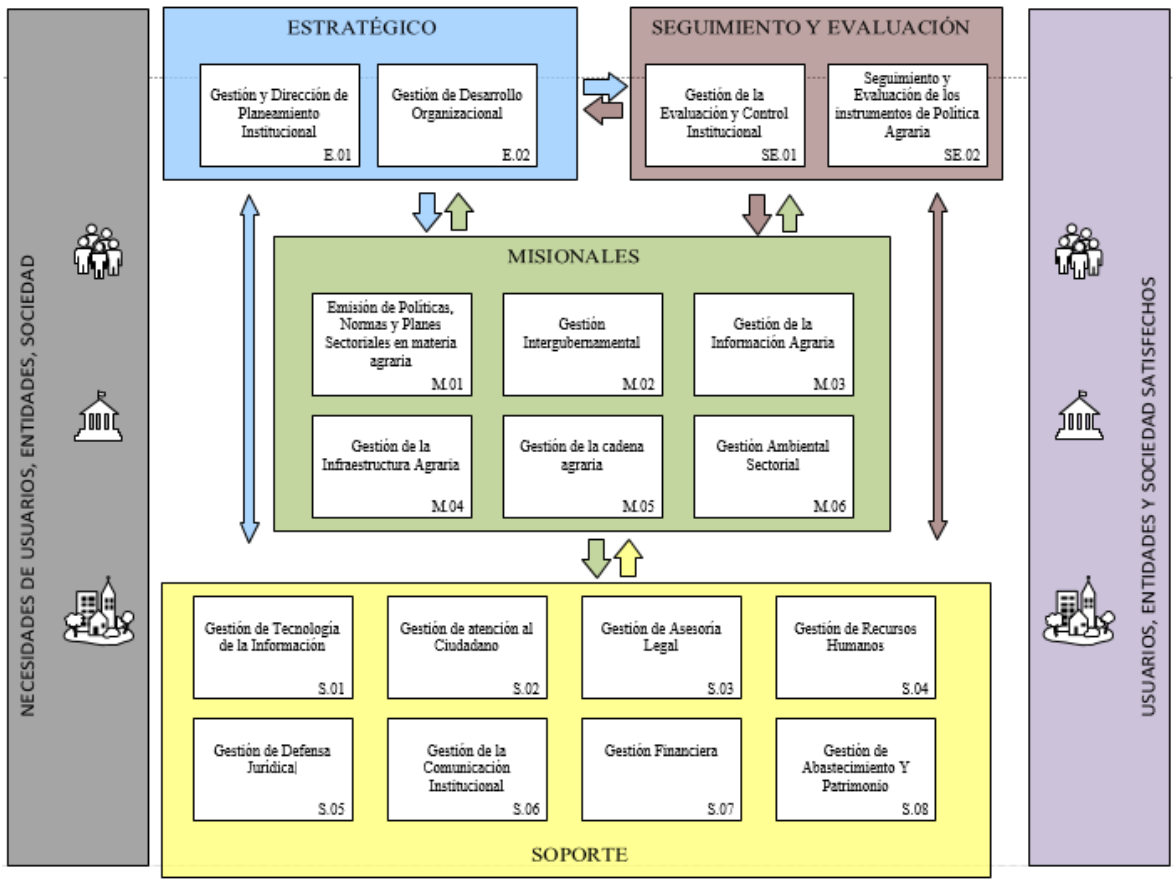
La PNMGP ya ha previsto como indefectible migrar a la gestión por procesos. Tal transformación demanda un cambio en la visión y la manera de concebir el servicio y la satisfacción del cliente por parte de la organización y sus miembros, por lo que dicha transformación no puede sino ser consolidada a través de un proceso de cambio planificado.

Tabla 7. Procesos del Minagri nivel 1

Nivel 0		Nivel 1	
Código	**Denominación**	**Código**	**Denominación**
PROCESOS ESTRATÉGICOS			
E.01	**Gestión y dirección de planeamiento institucional**	E.01.01	Supervisión, gestión y aprobación
		E.01.02	Gestión de planeamiento estratégico
		E.01.03	Gestión presupuestaria
		E.01.04	Gestión de la Inversión Sectorial
		E.01.05	Gestión de cooperación internacional
		E.01.06	Gestión del conocimiento
E.02	**Gestión de desarrollo organizacional**	E.02.01	Gestión por procesos
		E.02.02	Gestión del cambio
M.01	**Emisión de políticas, normas y planes sectoriales en materia agraria**	M.01.01	Formulación de políticas, planes sectoriales, normas, programas y proyectos especiales en materia agraria
M.02	**Gestión intergubernamental**	M.02.01	Gestión descentralizada
			Gestión de conflictos agrarios
M.03	**Gestión de la información agraria**	M.03.01	Generación de estadística agraria
		M.03.02	Elaboración de estudios e investigaciones
		M.03.03	Difusión de información de interés del sector agrario
M.04	**Gestión de la infraestructura agraria**	M.04.01	Gestión de programas y proyectos de infraestructura agraria, riego y drenaje
		M.04.02	Gestión de promoción de la inversión privada en tierras eriazas con aptitud agrícola
		M.04.03	Gestión de riesgos de la infraestructura agraria
M.05	**Gestión de la cadena agraria**	M.05.01	Promoción de la articulación comercial
		M.05.02	Promoción de la competitividad de los negocios agrarios
M.06	**Gestión ambiental sectorial**	M.06.01	Evaluación de estudios de suelos
		M.06.02	Evaluar impacto ambiental
		M.06.03	Fiscalizar proyectos y actividades
S.01	**Gestión de tecnología de la información**	S.01.01	Planificación y seguimiento
		S.01.02	Gestión de infraestructura y telecomunicaciones
		S.01.03	Gestión de desarrollo
S.02	**Gestión de atención al Ciudadano**	S.02.01	Gestión de atención y servicio al ciudadano
		S.02.02	Gestión documentaria
S.03	**Gestión de asesoría jurídica**	S.03.01	Asesoría en asuntos legales y jurídicos
S.04	**Gestión de recursos humanos**	S.04.01	Planificación de políticas de recursos humanos
		S.04.02	Organización del trabajo
		S.04.03	Gestión del empleo
		S.04.04	Gestión del rendimiento
		S.04.05	Gestión de la compensación
		S.04.06	Gestión del desarrollo y capacitación
		S.04.07	Gestión de las relaciones humanas y sociales
S.05	**Gestión de defensa jurídica**	S.05.01	Defensa Judicial
		S.05.02	Defensa extrajudicial
S.06	**Gestión de la comunicación institucional**	S.06.01	Gestión de estrategias publicitarias
		S.06.02	Gestión de campañas, eventos y publicidad.
S.07	**Gestión financiera**	S.07.01	Gestión del proceso de los expedientes que generan gasto público
		S.07.02	Gestión de los anticipos otorgados con cargo a la rendición de cuentas documentada
		S.07.03	Gestión del proceso contable para elaborar los estados financieros y presupuestarios
		S.07.04	Gestión de la Información de Tesorería
S.08	**Gestión de abastecimiento y patrimonio**	S.08.01	Gestión del proceso para la emisión de resoluciones directorales de encargo
		S.08.02	Gestión de las contrataciones
		S.08.03	Gestión de los bienes muebles e inmuebles.
SE.01	**Gestión de la evaluación y control institucional**	SE.01.01	Gestión del Sistema de Control Interno
		SE.01.02	Gestión de auditoría interna
SE.02	**Seguimiento y evaluación de los instrumentos de política agraria**	SE.02.01	Seguimiento y evaluación agraria

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico 3. Mapa de procesos del Minagri nivel 0



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo VII. Propuesta de contenido del plan de gestión del cambio

1. Propuesta de implementación de la gestión por procesos en el Minagri

La implementación de la gestión por procesos en el Minagri debe realizarse en forma progresiva, iniciando la mejora en los procesos más importantes o críticos que son aquellos priorizados y que incidan directamente en el cumplimiento de objetivos y fines de la entidad. Así, se utilizará la herramienta Matriz de Priorización de Procesos, empleando como criterio una calificación sobre la incidencia del proceso en el cumplimiento de objetivos de la institución, tomando como referencia las consideraciones indicadas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil[19], las mismas que fueron adaptadas por los autores del presente trabajo para entender mejor los procesos nivel 0, para lo cual se definirá y utilizará una escala para efectuar la cuantificación y calificación de estos y priorizar el orden de los procesos que debieran implementarse (ver tabla 8).

Tabla 8. Escala de priorización de procesos[20]

Variable	Calificación
Alto	3
Medio	2
Bajo	1
Nulo	0

Fuente: Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), 2018.
Elaboración: Propia, 2018.

De acuerdo con la matriz de priorización de procesos resultante de la revisión documental y de la observación realizada durante la investigación (revisar tabla 9), se pudo determinar la siguiente prioridad y se propone continuar con la secuencia para la implementación, como se muestra en la tabla 10. Luego de la priorización puede inferirse que el Minagri iniciará la implementación del proceso nivel 0 “Gestión de la Información Agraria” por ser de primera prioridad, teniendo en cuenta su importancia para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, advertido en la observación de la presente investigación (también declarado por los entrevistados).

Como se sabe, la implementación de esta metodología (documento orientador) considera muchos factores de éxito y de riesgo, siendo necesario para ello considerar un plan de gestión del cambio que sirva al Minagri como guía en la implementación progresiva de sus procesos identificados, considerando la prioridad propuesta en el presente trabajo de investigación.

[19] Ver el literal F del anexo 2 de la Directiva aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N°316-2017-SERVIR-PE (Servir, 2018).
[20] Ver el anexo 2 de la Directiva aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N°316-2017-SERVIR-PE (Servir, 2018).

Tabla 9. Matriz de priorización de procesos

	OBJETIVOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	OBJETIVO ESTRATÉGICO 4	OBJETIVO ESTRATÉGICO 5	OBJETIVO ESTRATÉGICO 6	OBJETIVO ESTRATÉGICO 7	OBJETIVO ESTRATÉGICO 8	OBJETIVO ESTRATÉGICO 9	
CÓD.	**PROCESOS**	Mejorar la conservación, uso y manejo de los recursos naturales agrarios.	Reducir vulnerabilidades ante eventos adversos y cambio climático en zonas de producción agraria.	Mejorar la articulación de los productores agrarios al mercado, con énfasis en el pequeño productor.	Incrementar la eficiencia del uso de agua de riego de los productores agropecuarios	Mejorar el servicio de información agraria que responda a la demanda de los usuarios vinculados al sector agrario.	Contribuir al saneamiento y formalización de la propiedad agraria de los precios individuales, comunidades campesinas y nativas.	Ampliar la reconversión y diversificación productiva agraria en zonas priorizadas.	Impulsar el acceso a los servicios financieros y seguro agrario de los productores.	Fortalecer la modernización de la gestión pública en el sector agrario	**TOTAL**
E.01	Gestión y dirección de planeamiento institucional	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
E.02	Gestión de desarrollo organizacional	1	1	1	1	1	1	1	1	3	11
M.01	Emisión de políticas, normas y planes sectoriales en materia agraria	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
M.02	Gestión intergubernamental	2	1	3	2	1	1	1	1	2	14
M.03	Gestión de la información agraria	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
M.04	Gestión de la infraestructura agraria	3	1	0	3	1	1	2	0	0	11
M.05	Gestión de la cadena agraria	0	0	3	1	1	0	3	3	0	11
M.06	Gestión ambiental sectorial	2	0	0	2	0	1	0	0	0	5
S.01	Gestión de tecnología de la información	0	2	0	1	3	2	1	0	3	12
S.02	Gestión de atención al ciudadano	0	0	1	0	1	1	0	0	3	6
S.03	Gestión de asesoría jurídica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
S.04	Gestión de recursos humanos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
S.05	Gestión de defensa jurídica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S.06	Gestión de la comunicación institucional	1	1	1	1	1	1	1	1	2	10
S.07	Gestión financiera	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
S.08	Gestión de abastecimiento y patrimonio	2	1	1	2	1	2	1	1	1	12
SE.01	Gestión de la evaluación y control institucional	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
SE.02	Seguimiento y evaluación de los instrumentos de política agraria	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 10. Propuesta de prioridad de los procesos para la implementación

Nivel 0		Prioridad
Código	**Denominación**	
M.03	Gestión de la información agraria	1
E.01	Gestión y dirección de planeamiento institucional	2
M.01	Emisión de políticas, normas y planes sectoriales en materia agraria	3
SE.02	Seguimiento y evaluación de los instrumentos de política agraria	4
M.02	Gestión intergubernamental	5
S.01	Gestión de tecnología de la información	6
S.08	Gestión de abastecimiento y patrimonio	7
E.02	Gestión de desarrollo organizacional	8
M.04	Gestión de la infraestructura agraria	9
M.05	Gestión de la cadena agraria	10
S.06	Gestión de la comunicación institucional	11
S.03	Gestión de asesoría jurídica	12
S.04	Gestión de recursos humanos	13
S.07	Gestión financiera	14
SE.01	Gestión de la evaluación y control institucional	15
S.02	Gestión de atención al ciudadano	16
M.06	Gestión ambiental sectorial	17

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Validación de la propuesta

Para el presente trabajo de investigación se utilizaron fuentes públicas incluyendo entrevistas a funcionarios y profesionales del Minagri, así como a especialistas de la PCM. Se emplearon entrevistas semiestructuradas bajo el formato que se muestra en el anexo 4. Los resultados de las entrevistas a 14 expertos del Minagri y cuatro expertos de la PCM son los siguientes:

- Los entrevistados valoraron la propuesta de procesos nivel 0 tomando la siguiente escala: 1 de acuerdo y 2 en desacuerdo, como se muestra en la tabla 11.
- Los entrevistados coincidieron en la importancia de la implementación de la gestión por procesos. Respecto de la propuesta de mapa de procesos, el 89% de los entrevistados manifestó estar conforme con la identificación de procesos nivel 0, mientras que el 11% indicó estar en desacuerdo respecto de los procesos de evaluación y seguimiento, sugiriendo realizar un nuevo planteamiento.
- El 89% de los entrevistados consideró que los procesos nivel 0 identificados -y el consecuente desarrollo de procesos de los demás niveles- coadyuvaría a una mejor atención de las necesidades de los clientes del Minagri.
- Por su parte, el 83% de entrevistados refirió que la propuesta presentada de procesos nivel 0 sería una medida para mejorar la eficacia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales contenidos en el PEI 2016-2018 de la entidad.

- Otro aspecto importante es que, a partir de las entrevistas a los expertos (que se apoyan en la revisión de la literatura), señalaron la necesidad de proponer un instrumento que permita anclar la implementación de la gestión por procesos, siendo adecuado un plan de gestión del cambio, el mismo que debiera contener los aspectos más relevantes para la implementación gradual de la metodología. En ese mismo sentido, el 83% estuvo de acuerdo con la propuesta de priorización de procesos a implementar, siendo este porcentaje aceptable para dar a la matriz como validada (revisar anexo 10).

Tabla 11. Valoración de la propuesta de los procesos nivel 0 del Minagri por parte de los entrevistados

Nivel 0		Cantidad de personas	
Código	**Denominación**		
Procesos estratégicos		**De acuerdo (1)**	**En desacuerdo (2)**
E.01	Gestión y dirección de planeamiento institucional	18	0
E.02	Gestión de desarrollo organizacional	18	0
Procesos misionales			
M.01	Emisión de políticas, normas y planes sectoriales en materia agraria	18	0
M.02	Gestión intergubernamental	17	1
M.03	Gestión de la información agraria	18	0
M.04	Gestión de la infraestructura agraria	18	0
M.05	Gestión de la cadena agraria	18	0
M.06	Gestión ambiental sectorial	18	0
Procesos de soporte			
S.01	Gestión de tecnología de la información	18	0
S.02	Gestión de atención al ciudadano	18	0
S.03	Gestión de asesoría legal	18	0
S.04	Gestión de recursos humanos	18	0
S.05	Gestión de defensa jurídica	18	0
S.06	Gestión de la comunicación institucional	18	0
S.07	Gestión financiera	18	0
S.08	Gestión de abastecimiento y patrimonio	18	0
Procesos de seguimiento y evaluación			
SE.01	Gestión de la evaluación y control institucional	16	2
SE.02	Seguimiento y evaluación de los instrumentos de política agraria	16	2

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Propuesta del contenido del plan de gestión del cambio en el Minagri

Con la finalidad de materializar el compromiso de implementar la gestión por procesos, se propone que el Minagri apruebe un plan de gestión del cambio. Asimismo, el compromiso debiera manifestarse con la intervención directa de la alta dirección de la entidad, siendo la Secretaría General la encargada de realizar el monitoreo y el seguimiento del cumplimiento de plan de gestión del cambio que desarrolle el Minagri.

Es importante referir que el plan de gestión del cambio debiera actualizarse o ajustarse a medida que las actividades ahí contempladas vayan siendo cumplidas, en atención a los resultados obtenidos, a razón de transiciones que el Minagri atraviese o con ocasión de la retroalimentación del personal de la entidad.

Ahora bien, la propuesta mínima del contenido o estructura del plan de gestión del cambio para la implementación de la gestión por procesos en el Minagri se ha formulado atendiendo las principales fases del modelo ADKAR, particularmente la dimensión individual, y los ítems relevantes que la sucesión de tales fases implica. Cabe indicar que se recoge la dimensión organizacional que señala el modelo ADKAR desde la determinación del objetivo hasta los actos preliminares, para desde ahí continuar con la dimensión individual para el cambio.

A continuación, se presenta el contenido o estructura mínimo del plan de gestión del cambio para la implementación de la gestión por procesos, siendo que el Minagri deberá desarrollar cada fase aquí propuesta (definir acciones, cronogramas de trabajo, etc.), de acuerdo al análisis de sus necesidades:

- **Objetivo.** Implantar el cambio cultural y la nueva filosofía de la gestión por proceso en el Minagri.
- **Objetivo específico.** Detectar barreras y establecer mecanismos para la implementación de la gestión por procesos en el Minagri.
- **Dimensionamiento.** La totalidad de los miembros del Minagri.
- **Visión del cambio.** El Minagri mejora el cumplimiento de sus objetivos teniendo como apoyo la gestión por procesos.
- **Fases del plan de trabajo**
    - Actos preliminares. (Duración aproximada de dos semanas). En esta etapa se realiza el estudio de la gestión por procesos para su implementación en el Minagri a través de la gestión del cambio. Se desarrollan las siguientes actividades: primero, la definición del equipo de trabajo entendido como equipo del cambio, que incluye equipos de trabajo de los procesos nivel 0 quienes fungirán como agentes del cambio y serán liderados por los dueños de los procesos nivel 0; segundo, determinar la planificación del proyecto mediante la implementación de los procesos (empezando con los de nivel 0) y la definición de cronograma de trabajo.
    - Primera fase. Llamada conciencia de la necesidad del cambio (duración aproximada de tres semanas), y que incluye, primero, la situación actual del Minagri: análisis interno y externo de la organización en relación con la gestión por procesos de nivel 0. El análisis

interno busca conocer la percepción y situación del personal antes del proceso del cambio mediante encuestas dirigidas a la totalidad de los miembros del Minagri, y la realización de un focus group. El análisis externo implica conocer la percepción de los principales clientes del Minagri en relación con el cumplimiento eficaz de los objetivos institucionales mediante encuestas de satisfacción puestas a disposición a través de Mesa de Partes del Minagri, kiosco multimedia y el portal web institucional. En segundo lugar, esta fase considera la formación de líderes del cambio en la filosofía del cambio (apoyado con técnicas de couching); y en tercer lugar se plantea la elaboración de un plan de comunicación, cuyo objetivo será lograr que los miembros del Minagri compartan la visión del cambio antes señalada.

- Segunda fase. Conocida como deseo de apoyar y participar en el proceso de cambio (duración aproximada de tres semanas), que incluye un plan de motivación cuyo propósito es desarrollar las líneas de motivación e incentivos para el cambio en los miembros del Minagri (apoyado con técnicas de couching); expectativas del personal respecto al cambio a darse en el Minagri a propósito de la implementación de la gestión por procesos; capacidad del personal para adquirir nuevos conocimientos generados por la implementación de la gestión por procesos; e identificación de barreras o resistencia al cambio y acciones para su mitigación.
- Tercera fase. Conocida como conocimiento del cambio (duración aproximada de cinco semanas), incluye la disponibilidad de recursos para lograr el cambio; desarrollar programas de orientación y capacitación sobre cómo cambiar hacia la gestión por procesos; determinar las funciones de los miembros del equipo del cambio; instalar un comité de control de cambios; registrar la gestión de cambios; y hacer el seguimiento y monitoreo del avance de cambio ya que el Minagri establecerá los periodos de corte en los cuales se ejecutará este ítem.
- Cuarta fase. Adquirir capacidades y comportamientos (duración aproximada de cuatro semanas) que incluye prácticas para adquirir capacidades, y disponibilidad de tiempo para mejorar el proceso.
- Quinta fase. Reforzar las nuevas capacidades y comportamientos, que incluye premios, celebraciones, agradecimientos, y acciones correctivas.

4. Viabilidad

4.1 Viabilidad presupuestal

Conforme a lo revisado, la implementación de un plan por parte del Minagri con el contenido o estructura mínima aquí propuesto, en su primera fase, no generaría modificaciones sustantivas en los requerimientos y recursos presupuestales. Para las siguientes fases, el ministerio deberá identificar si los recursos requeridos para la implementación del plan se realizan con los trabajadores actuales, haciendo que los costos sean aceptables y que se encuentren considerados en el presupuesto asignado a la entidad, pudiendo implicar una reducción significativa en un periodo posterior a la implementación. En tal sentido, la viabilidad presupuestal del plan no constituye un factor determinante para la implementación de este.

Si se necesitara contar con el apoyo adicional de especialistas en gestión del cambio ello demandaría una inversión extra (que no debería ser tan onerosa). No obstante, tal inversión redituará a la entidad en corto, mediano y largo plazo al permitir una transición exitosa a la gestión por procesos. Asimismo, el Minagri puede solicitar a la PCM asistencia técnica para la implementación de la gestión del cambio.

4.2 Viabilidad política

La viabilidad política se determinó en base a la información proporcionada por los entrevistados y a la investigación documentaria, efectuando un análisis de viabilidad que se incluye en el presente trabajo de investigación en los puntos 5 y 6 siguientes.

5. Análisis legal del proyecto

La estructura o el contenido mínimo del plan de gestión del cambio ha considerado lo siguiente:

- Decreto Supremo N°004-2013 PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Documento orientador, metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública, elaborado por la Secretaría General de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, ente rector del Sistema Administrativo “Modernización de la Gestión Pública”.

- Resolución Ministerial N°0125-2016-MINAGRI, que aprueba el Plan Estratégico Institucional 2016-2018 del Ministerio de Agricultura y Riego.

6. Relación y alineación de objetivos del proyecto

El objetivo propuesto del plan está alineado a uno de los objetivos del PEI 2016-2018 del Minagri, y a uno ejes de la Política Nacional Agraria conforme se puede observar en la tabla 12.

Tabla 12. Alineamiento de objetivos PEI con la Política Nacional Agraria

Objetivo específico del plan de gestión del cambio	Objetivo PEI	Eje de la Política Nacional Agraria
Detectar barreras y establecer mecanismos para la implementación de la gestión por procesos en el Minagri.	**Objetivo estratégico 9:** Fortalecer la modernización de la gestión pública en el sector agrario	**Eje de política 12:** Desarrollo institucional Objetivo: Fortalecer la gobernabilidad y gobernanza en el sector agrario nacional.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7. Implementación del contenido del plan

Para implementar el plan, en la etapa inicial se prevé un cambio que supone el paso del trabajo bajo un enfoque funcional hacia un enfoque basado en procesos. Ello no debiera significar un mayor gasto financiero en personal y material necesario, considerado que este cambio, al ser programado, será gradual iniciándose con un proceso nivel 0 priorizado y así consecutivamente, debiendo realizar el análisis de la mejora que ello implique en la puesta en marcha.

Cabe indicar que el Minagri – en adición a la estructura mínima del plan de gestión del cambio aquí propuesta – debiera considerar los factores de éxito necesarios e indispensables a ser incorporados en la estrategia de cambio; ello en atención a los factores que han impedido a la entidad lograr sus metas en relación a la implementación de la gestión por procesos y demás factores que, en el proceso de cambio, pudieran identificarse.

- Como se indicara en el punto 3 del Capítulo 7, el compromiso y participación de la alta dirección del Minagri debe traducirse en la realización del monitoreo y seguimiento de la ejecución del o los planes de gestión del cambio a cargo de la Secretaría General.
- Se presenta la continuidad en la ejecución del plan de gestión del cambio, a fin de no generar experiencias “malas” o “fallidas”.
- Asegurar la disponibilidad de los recursos humanos, comunicacionales, tecnológicos y de infraestructura del Minagri para la ejecución del plan de gestión del cambio.

- El Minagri debiera adoptar estrategias que mitiguen o superen la resistencia manifiesta y que se presente de manera inmediata a la propuesta de cambio (como lo sería la formulación de quejas, ausentismo en los talleres programados, medidas de fuerza como paros o huelgas, etc.) o aquella resistencia que se pudiera presentar posteriormente.
- Como tercera fase de la estructura del plan propuesto se contempla registrar y documentar el desarrollo del plan de gestión del cambio. Esto debiera estar acompañado del uso de las tecnologías de la información.
- Continuar con la asistencia técnica de la PCM en la ejecución del plan de gestión del cambio.
- Propiciar espacios de concertación con las organizaciones sindicales de trabajadores de la entidad bajo estudio, donde se aseguren beneficios para ellos y la entidad por la implementación de ello.
- Identificar a los trabajadores líderes para que formen parte del equipo de cambio (contemplado en la fase de actos preliminares del contenido del plan de trabajo), previendo su dedicación exclusiva y continuidad en el Minagri hasta que la transición del cambio se consolide. Además, debe procurarse la transferencia y documentación de los conocimientos adquiridos.
- Elaborar propuestas y gestionar la autorización de beneficios no económicos para los trabajadores que adopten los cambios que se propongan por efecto de la implementación de los procesos.

8. Resultado

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado considerando las normas vigentes en el año 2016 y se encuentra totalmente alineado a los principales instrumentos de gestión estratégica del Minagri.

Finalmente, la implementación del plan es viable políticamente en la primera etapa, habiéndose identificado un mínimo de riesgos en su puesta en marcha, considerando que no generará retraso en las actividades de la entidad debido a su progresividad.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Se desarrolló el diagnóstico del Minagri para implementar la gestión por procesos, advirtiéndose que se trata de una organización funcional, cuyos órganos de línea trabajan de manera independiente, incurriendo en duplicidad de funciones, siendo la coordinación ausente, y donde parte de su personal muestra resistencia para la adopción de nuevas formas de trabajo.
- Se determinó el mapa de procesos del Minagri, el cual ha sido validado por los expertos en la materia, tanto de la organización analizada como de la PCM, el cual ha tomado como referencia la implementación de la gestión por procesos de una entidad pública agrícola de la región que mostró mejoras en sus procesos.
- Se propone el contenido o la estructura mínima del plan de gestión del cambio en el Minagri a propósito de la implementación de la gestión por procesos, la cual ha sido validada por los especialistas de PCM y Minagri, haciendo viable su implementación.
- La presente investigación contribuirá a mejorar la gestión por procesos del Minagri, puesto que se ha realizado la identificación de sus procesos nivel 0, como apoyo al cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales.

2. Recomendaciones

- El Minagri, para implementar la gestión por procesos, debiera aplicar el documento orientador y todas aquellas herramientas que emita la SGP de la Presidencia del Consejo de Ministros, por ser el ente rector en modernización de la gestión pública. Igualmente, se sugiere incluir lo señalado en la Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, aprobada por Resolución de Contraloría N°004-2017-CG.
- En el presente trabajo de investigación se proponen los procesos nivel 0 y un mapa de procesos; a partir de los cuales deben elaborarse manuales, conforme lo señala el documento orientador y todas aquellas herramientas que emita la SGP.
- El Minagri debiera implementar la gestión por procesos en forma progresiva, a través de un plan de gestión del cambio cuyo contenido o estructura mínima se ha propuesto en el presente trabajo de investigación, considerando la priorización de procesos indicados.
- A partir de los resultados de la implementación de la gestión por procesos y, como parte de ello, la entidad debiera evaluar la necesidad de rediseñar la organización del Minagri.

Bibliografía

Aguilar, J. (2003). *La gestión del cambio*. Barcelona: Editorial Ariel.

Aranda, M.; Ordoñez, L.; Peralta, C. (2017). "Mejora de procesos para la formulación de instrumentos de política agraria del Ministerio de Agricultura y Riego". Trabajo presentado en el curso Taller de Investigación. Maestría en Gestión Pública. Universidad del Pacífico. Junio 2017.

Atehortúa, F. Bustamante, R., Calderón, J., González, C., Valencia, J., & Zabala, W. (2005). *Gestión y Auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. *Norma NTCGP, 1000, 2004*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquía.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir). (2018). "Resolución de Presidencia Ejecutiva N°316-2017-SERVIR-PE, Aprueban 'Guía para el desarrollo del Mapeo de Puestos en las entidades públicas', 'Guía para el desarrollo del Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras en las entidades públicas' y 'Guía para la determinación de la dotación de servidores civiles en las entidades públicas'". En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 18 de enero de 2018. Fecha de consulta: 18/03/2018. Disponible en: <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-guia-para-el-desarrollo-del-mapeo-de-puestos-en-la-resolucion-n-316-2017-servirpe-1607048-1/>.

Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y Banco Mundial (BM). (1997). *El Estado en un Mundo en Transformación. Informe sobre el Desarrollo Mundial*. Washington: BIRF y BM.

Benavides, M., y Gómez-Restrepo, C. (2005). "Métodos en investigación cualitativa: triangulación". En: *Revista colombiana de Psiquiatría*. 34(1). [PDF]. Fecha de consulta: 10/02/2018. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/806/80628403009.pdf>.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (s.f). "Taxonomía en gestión para resultados y monitoreo y evaluación". En *siare.clad.org.* [En línea]. Fecha de consulta 07/01/19. Disponible en: <http://siare.clad.org/siare/innotend/evaluacion/taxonomia/1-GestionparaResultados.html>.

Coghlan, D., y Brannick, T. (2003). "Kurt Lewin: the 'practical theorist' for the 21st century". En: *Irish Journal of Management*. 24(2). [En línea]. Fecha de consulta: 25/01/2018. Disponible en: <https://search.proquest.com/docview/207647113?accountid=41232>.

Congreso de la República. (2002). "Ley N°27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado". En: *congreso.gob.pe*. [PDF]. 30 de enero de 2002. Fecha de consulta: 18/03/2018. Disponible en:

<http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf>.

Congreso de la República. (2013). "Ley N°30048, Ley que modifica el Decreto Legislativo 997, que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura". En: *busquedas.elperuano.pe.* [En línea]. 25 de junio de 2013. Fecha de consulta: 18/04/2017. Disponible en: <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-el-decreto-legislativo-997-que-aprueba-la-ley-n-30048-954578-1/>.

Coria, A.; Valderrama, A.; Neme, O.; y Rivera, I. (2016). "Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo". En: *Gestión y Estrategia: Cooperación, competencia y cambio en organizaciones*. Año 25, número 49 (enero-junio del 2016).

Cortés, G. (2011). "Confiabilidad y validez en estudios cualitativos". En: *Educación y ciencia.* Nueva época Vol. 1, N°1(15), enero-junio 1997. [PDF]. Fecha de consulta: 10/02/2018. Disponible en: <http://educacionyciencia.org/index.php/educacionyciencia/article/download/111/pdf>.

Domingo, J., y Fernandez-Baca, W. (2016). "Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública peruana". En: *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM* (Vol. 19-I, Nº 37, Lima, Enero - Junio 2016).

Escobar-Pérez, J., y Cuervo-Martínez, A. (2008). "Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización". En: *Avances en medición.* 6(1).

Figueroa-Huencho, V., Olavarría-Gambi, M., y Navarrete-Yáñez, B. (2011). "Política de modernización de la gestión pública en Chile 1990-2006: evidencias a partir de un modelo de análisis". En: *Convergencia.* 18(57).

Gamble, D. (s.f.). "Success story: change capability maximizes efficiency in State Government". En: *blog.prosci.com.* [En línea]. Fecha de consulta: 10/02/2018. Disponible en: <http://blog.prosci.com/success-story-colorado-department-of-transportation>.

García, M.; Quispe, C.; Ráez, L. (2003). "Mejora Continua de la Calidad en los Procesos". En: *Industrial Data.* Volumen (6) 1: 89-94. Agosto, 2003.

Hernández, R; Fernández, C, y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación.* Sexta edición. México: Editorial Mcgraw-Hill.

Instituto Nacional de Administración Pública. (2006). *La Modernización del Estado: el camino a seguir*. Madrid: Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). [PDF]. Fecha

de consulta: 18/04/2017. Disponible en: <http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/60215c4f9ee653e105257de700740989/$file/1685.pdf>.

International Organization for Standardization (ISO). (2015). "Quality Management Principles". En: *ISO Quality*. Vernier: International Organization for Standardization. [PDF]. Fecha de consulta: 15/02/2018. Disponible en: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100080.pdf>.

La Contraloría General de la República. (2017). "Resolución de Contraloría N°004-2017-CG, Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado". En: *elperuano.com.pe*. [En línea]. 20 de enero de 2017. Fecha de consulta: 11/11/2017. Disponible en: <http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2017/01/20/1476220-1/1476220-1.htmA>.

Mallar, M. (2010). "La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente". En: *Visión de futuro*. 13(1).

Martínez, M. (2006). "Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa". En: *Paradigma*. Vol. XXVIII, N°2, diciembre de 2006. [PDF]. Fecha de consulta: 10/02/2018. Disponible en: < http://revistas.upel.edu.ve/index.php/paradigma/article/view/3759/1866>.

Medina, A. (2005). *Gestión por Procesos y creación de Valor Público – Un Enfoque Analítico. Nueva Gestión Pública*. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

Minagricultura. (2016). "Manual de Calidad Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural". En: *minagricultura.gov.co*. [PDF]. Fecha de consulta: 25/01/2018. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Sistema%20Integrado%20de%20Gestin/Manual%20de%20Calidad/MANUAL%20DE%20CALIDAD%20V18.pdf>.

Minagricultura. (s.f.a). "Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009". En: *minagricultura.gov.co*. [PDF]. Fecha de consulta: 25/01/2018. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Sistema%20Integrado%20de%20Gestin/Normas%20SIG/Norma%20NTC%20GP%201000-2009.pdf>.

Minagricultura. (s.f.b). "Reporte Indicadores de Gestión del Sistema Integrado de Gestión – SIG. Corte 30 junio de 2016". En: *minagricultura.gov.co*. [PDF]. Fecha de consulta: 18/04/2017. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-

gestion/Sistema%20Integrado%20de%20Gestin/Indicadores%20de%20Calidad/Avance%20Indicadores%20Calidad%20corte%2030%20junio%202016.pdf>.

Minagricultura. (s.f.c). “Reporte Indicadores de Gestión del Sistema Integrado de Gestión – SIG. Corte 30 junio de 2017”. En: *minagricultura.gov.co*. [PDF]. Fecha de consulta: 18/04/2017. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Sistema%20Integrado%20de%20Gestin/Indicadores%20de%20Calidad/Avance%20Indicadores%20Calidad%20corte%2030%20junio%202017.pdf>.

Ministerio de Agricultura (Minag). (2007). “Decreto Supremo N°024-2007-AG, Declaran en proceso de reorganización al Sector Agricultura”. En: *gacetajuridica.com.pe.* [PDF]. 06 de setiembre de 2007. Fecha de consulta: 18/04/2017. Disponible en: <http://www.gacetajuridica.com.pe/servicios/normas_pdf2007/setiembre/06-09-2007/06-09-2007.pdf>.

Ministerio de Agricultura (Minag). (2008). “Decreto Supremo N°031-2008-AG, se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura”. En: *minagri.gob.pe*. [PDF]. 11 de diciembre de 2008. Fecha de consulta: 18/04/2017. Disponible en: <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/decretossupremos/DS-031_2008_AG.pdf>.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. (2014). “Mapa de Procesos”. En: *minagricultura.gov.co*. [PDF]. Fecha de consulta: 25/01/2018. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Sistema%20Integrado%20de%20Gestin/MAPA%20DE%20PROCESOS%20V5.pdf>.

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). (2016). “Manual del Sistema de Gestión del Ministerio de Agricultura y Ganadería”. En: *sistemas.mag.go.cr*. [PDF]. Fecha de consulta: 18/04/2017. Disponible en: <http://sistemas.mag.go.cr/sgmag/SG/Manual%20del%20Sistema%20de%20Gestion/4M01.pdf>.

Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). (2014a). “Decreto Supremo N°008-2014-MINAGRI, Aprueban Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI”. En: *minagri.gob.pe.* [En línea]. 24 de julio de 2014. Fecha de consulta: 18/04/2017. Disponible en: <http://minagri.gob.pe/portal/decreto-supremo/ds-2014/11170-decreto-supremo-n-008-2014-minagri>.

Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). (2015a). “Informe de evaluación del Plan Estratégico Institucional PEI 2012-2016”. En: *minagri.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta:

11/11/2017. Disponible en: <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/pcm/inf-eval-pei-2012-2016_periodo2015_210317.pdf>.

Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). (2015b). “Resolución Ministerial N°461-2015-MINAGRI, Plan Estratégico Sectorial Multianual 2015-2021 Minagri”. En: *minagri.gob.pe*. [PDF]. 24 de septiembre de 2015. Fecha de consulta: 18/04/2017. Disponible en: <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2015/setiembre/rm461-2015-minagri.pdf>.

Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). (2015d). “Resolución Ministerial N°0171-2015-MINAGRI, Aprobar la Directiva General Nº0001-2015-MINAGRI-DM, denominada ‘Directiva General para la formulación, aprobación y actualización del Manual de Procedimientos de los Órganos, Programas y Proyectos Especiales del Ministerio de Agricultura y Riego’”. En: *minagri.gob.pe*. [En línea]. 16 de abril de 2015. Fecha de consulta: 18/04/2017. Disponible en: <http://www.minagri.gob.pe/portal/resoluciones-ministeriales/rm-2015/12287-resolucion-ministerial-n-0171-2015-minagri>.

Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). (2016a). “Resolución Ministerial N°125-2016-MINAGRI, Aprueban el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016-2018 del Ministerio de Agricultura y Riego”. En: *minagri.gob.pe*. [PDF]. 28 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 18/11/2017. Disponible en: <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2016/marzo/rm125-2016-minagri.pdf>.

Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). (2016b). “Plan Estratégico Institucional PEI 2016-2018. Pliego 013. Enero 2016”. En: *minagri.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 11/11/2017. Disponible en: <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2016/marzo/pei2016-2018_rm125-2016-minagri.pdf>.

Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). (2016c). “Decreto Supremo Nº002-2016-MINAGRI, Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional Agraria, cuyo texto en Anexo forma parte integrante del presente Decreto Supremo, como el principal instrumento de orientación estratégica de mediano y largo plazo en materia agraria”. En: *minagri.gob.pe*. [En línea]. 17 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 18/04/2017. Disponible en: <http://minagri.gob.pe/portal/decreto-supremo/ds-2016/15251-decreto-supremo-n-002-2016-minagri>.

Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). (2016d). “Decreto Supremo N°003-2016-MINAGRI, Decreto Supremo que modifica el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI”. En: *minagri.gob.pe*. [En línea]. 23 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 18/04/2017. Disponible en: <http://minagri.gob.pe/portal/decreto-supremo/ds-2016/15254-decreto-supremo-n-003-2016-minagri>.

Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). (2016e). “Decreto Supremo N°018-2016-MINAGRI, Decreto Supremo que modifica el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura y Riego, aprobado por Decreto Supremo N°008-2014-MINAGRI”. En: *minagri.gob.pe*. [En línea]. 21 de septiembre de 2016. Fecha de consulta: 18/04/2017. Disponible en: <http://www.minagri.gob.pe/portal/decreto-supremo/ds-2016/17287-decreto-supremo-n-018-2016-minagri>.

Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). (2017a). “Resolución Ministerial N°207-2017-MINAGRI, Aprobación del Plan Estratégico Institucional Actualizado PEI 2016-2018 del Pliego 013 MINAGRI”. En: *minagri.gob.pe*. [En línea]. 30 de mayo de 2017. Fecha de consulta: 18/04/2017. Disponible en: <http://minagri.gob.pe/portal/resoluciones-ministeriales/rm-2017/19331-resolucion-ministerial-n-0207-2017-minagri>.

Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). (2017b). “Decreto Supremo Nº001-2017-MINAGRI, Decreto Supremo que modifica el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura y Riego, aprobado por Decreto Supremo Nº008-2014-MINAGRI”. En: *minagri.gob.pe.* [En línea]. 24 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 18/04/2017. Disponible en: <http://minagri.gob.pe/portal/decreto-supremo/ds-2017/18931-decreto-supremo-n-001-2017-minagri>.

Minsal, D., y Pérez, Y. (2007). “Organización funcional, matricial…: En busca de una estructura adecuada para la organización”. En: *Acimed.* 16(4).

Moyado, F. (2011). “Gobernanza y Calidad en la Gestión Pública”. En: *Estudios Gerenciales*. 07/2011, volumen 27, número 120, julio-septiembre 2011.

Mwangala, K. (2014). “Practice of change management for the improvement of complementary basic education: the case of Malawi”. Doctoral dissertation. Bolton: University of Bolton.

Nunja García, José Luis (s.f). “La implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”. En: *agubernamental.org.* [PDF]. Fecha de consulta 07/01/2018. Disponible en: <http://agubernamental.org/web/adicionales/ebook2016/pdf/2016-sa-02-implementacion-gestion.pdf>.

Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, Oficina de Planeamiento. (2017a). “Evaluación 2016. Plan Estratégico Institucional Minagri. Diciembre 2017”. En: *minagri.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 10/02/2018. Disponible en: <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/pcm/2018/inf-eval-pei-2016-2018_periodo2016_080118.pdf >.

Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, Oficina de Planeamiento. (2017b). “Informe de Seguimiento del Plan Operativo Institucional – POI 2016 del Ministerio de Agricultura y Riego –Minagri IV Trimestre 2016. Junio de 2017”. En: *minagri.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 10/02/2018. Disponible en: <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/pcm/inf-seg-poi2016-4to-trim2016.pdf>.

Palvarini, B., y Quezado, C. (2014). *Gestión de Procesos Orientada a los Resultados*. California: Vertsys.

Pardo, J. (2012). *Configuración y Usos de un Mapa de Procesos*. Madrid: Editorial Asociación Española de Normalización y Certificación (Aenor).

Pérez Fernández de Velasco, J. (1999). *Gestión de la Calidad orientada a los Procesos*. Madrid, ESIC Editorial.

Pérez Fernández de Velasco, J. (2004). *Gestión por Procesos, Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la Gestión de la Organización*. Madrid: Asociación Española para la Calidad, ESIC Editorial.

Pérez Fernández de Velasco, J. (2009). *Gestión por Procesos*. Tercera edición actualizada y ampliada. Madrid: Asociación Española para la Calidad, ESIC Editorial.

Pico, G. (2006). “El Mapa de Procesos: Elemento Fundamental de un Sistema de Gestión de Calidad para Empresas de Servicios en Venezuela”. En: *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*. Universidad Central de Venezuela. Número 002, Vol. XII.

Portal del MECIP. (s.f.). “1.1 ¿Que es el MECIP?”. En: *mecip.gov.py*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/01/2018. Disponible en: <http://www.mecip.gov.py/mecip/?q=node/96>.

Presidencia de la República. (2008). “Decreto Legislativo N°997, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura”. En: *congreso.gob.pe*. [PDF]. 13 de marzo de 2008. Fecha de consulta: 18/04/2017. Disponible en: <http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con_uibd.nsf/B83B78A81238FC760525745F008231D7/$FILE/00997.pdf>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2013). “Decreto Supremo N°004-2013-PCM, Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”. En: *sgp.pcm.gob.pe*. [PDF]. 09 de enero de 2013. Fecha de consulta: 18/04/2017. Disponible en: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>.

Prosci. (s.f.). “What is the Adkar Model”. En: *prosci.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/01/2018. Disponible en: <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>.

Real Academia de la Lengua Española (RAE). (2014a). “Eficiencia”. En: *Diccionario de la Lengua Española*. Edición del Tricentenario. Vigésimo tercera edición. Madrid: Espasa.

Real Academia de la Lengua Española (RAE). (2014b). “Eficacia”. En: *Diccionario de la Lengua Española*. Edición del Tricentenario. Vigésimo tercera edición. Madrid: Espasa.

República de Colombia. (2014). “Política de Operación de los Procesos”. En: *minagricultura.gov.co*. [PDF]. Fecha de consulta: 25/01/2018. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Sistema%20Integrado%20de%20Gestin/Documentos%20Estrat%C3%A9gicos/POL%C3%8DTICA%20DE%20OPERACI%C3%93N%20DE%20LOS%20PROCESOS%20V3.pdf>.

Rivas, L. (2002). “Nuevas formas de organización”. En: *Estudios Gerenciales*. 18(82).

Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2013). “Documento orientador: Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública en el marco del D.S. N°004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”. En: *sgp.pcm.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 18/04/2017. Disponible en: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf>.

Summers, D. (2006). *Administración de la Calidad*. México: Pearson Educación.

Secretaria de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2016). “Documento de Trabajo Capacidades Institucionales: Un nuevo Enfoque hacia el Fortalecimiento Institucional para la Gestión Descentralizada”. En: *www.mimp.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta 06/01/2018. Disponible en: <https://www.mimp.gob.pe/files/OGD/Capacidades-Institucionales-RM-006-2016-PCM.pdf>

Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*. Quito: Ediciones Abya-Yala.

Anexos

Anexo 1. Formato de observación

Elaborado por: Fiorela Aranda Silva, Luis Ordoñez Guzmán, Carola Peralta Carrera
Elaboración: 2018
Lugar: Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri)

Órgano	¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	Importancia				
			1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 2. Formato de revisión documental

Elaborado por: Fiorela Aranda Silva, Luis Ordoñez Guzmán, Carola Peralta Carrera
Elaboración: 2018
Lugar: Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri)

N°	**Nombre del documento**	**Información**	**Datos referenciales (indicador o área a medir)**	**Revisión**	
				Programado	**Realizado**

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 3. Formato de la entrevista de diagnóstico

1. ¿Cree que los usuarios del Minagri se consideran satisfechos con el bien o servicio que brinda el Minagri?
2. ¿Considera que los objetivos estratégicos institucionales (PEI) del Minagri están bien definidos y si estos ayudan a cumplir con los objetivos del Pesem?
3. ¿Cree que las actividades que se vienen realizando en el Minagri son las adecuadas para cumplir con la acción estratégica del PEI "fortalecer la gestión por procesos del Minagri"?
4. ¿Se cuenta con un documento de gestión que describa los procesos del Minagri?
5. ¿Considera que se mantiene una buena coordinación y articulación entre órganos, programas y proyectos del Minagri?
6. ¿Considera que la información que proviene de otra área es relevante para cumplir con sus necesidades?
7. ¿Considera que la información que su área proporciona responde a los requerimientos y expectativas de los órganos, programas y proyectos?
8. ¿Considera que existe conflictos de competencia o duplicidad de funciones dentro del Minagri?
9. ¿Considera que el seguimiento y evaluación se desarrolla de la mejor manera?
10. ¿Cuál es su apreciación sobre el desempeño del Minagri en el marco de sus funciones en materia agraria? En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Muy malo", 2 "Malo", 3 "Regular", 4 "Bueno" y 5 es "Muy bueno".

Funciones	**Cantidad de personas que respondieron de acuerdo a la escala**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Diseñar la política nacional y sectorial en materia agraria, aplicable a todos los niveles de gobierno.					
Ejecutar la política nacional y sectorial en materia agraria, aplicable a todos los niveles de gobierno.					
Supervisar la política nacional y sectorial en materia agraria, aplicable a todos los niveles de gobierno.					
Evaluar la política nacional y sectorial en materia agraria, aplicable a todos los niveles de gobierno.					
Realizar seguimiento respecto del desempeño y logros de la gestión agraria alcanzados a nivel nacional, regional y local y adoptar las medidas correspondientes.					
Aprobar las disposiciones normativas de su competencia.					
Hacer cumplir la normatividad en materia agraria, ejerciendo la potestad sancionadora.					
Coordinar con los gobiernos regionales y locales la implementación de las políticas nacionales y sectoriales y evaluar su cumplimiento.					
Prestar apoyo técnico a los gobiernos regionales y locales para el adecuado cumplimiento de las funciones transferidas, en el marco del proceso de descentralización.					

Fuente: Elaboración propia, 2018.

11. ¿Cree que es necesario conocer la percepción del personal respecto a la implementación de la gestión por procesos y los cambios que ello implica?

Anexo 4. Entrevistas de validación de la propuesta de implementación de la gestión por procesos en el Minagri

Se entrevistó a 14 servidores del Minagri y a cuatro expertos de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)

1. ¿Cuál es su apreciación sobre la propuesta de productos que entrega el Minagri descritos en la siguiente tabla?

N°	PRODUCTOS (Bienes y servicios)	Cantidad de personas	
		Incorrecto	Correcto
1	Políticas públicas		
2	Planes nacionales y sectoriales		
3	Programas, créditos y garantías financieras		
4	Normas		
5	Información económica		
6	Seguimiento y evaluación		
7	Otorgamiento y reconocimiento de derechos		
8	Catastro rural		
9	Asistencia técnica y capacitaciones (negocios agrarios y pecuarios)		
10	Infraestructura agraria y de riego		
11	Fiscalización y sanción (ambiental)		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. ¿Está de acuerdo con los procesos nivel 0 indicados, teniendo como referencia, 1 De acuerdo y 2 En desacuerdo?

Código	Denominación	Cantidad de personas	
		De acuerdo	En desacuerdo
Procesos estratégicos			
E.01	Gestión y dirección de planeamiento institucional		
E.02	Gestión de desarrollo organizacional		
Procesos misionales			
M.01	Emisión de políticas, normas y planes sectoriales en materia agraria		
M.02	Gestión intergubernamental		
M.03	Gestión de la información agraria		
M.04	Gestión de la infraestructura agraria		
M.05	Gestión de la cadena agraria		
M.06	Gestión ambiental sectorial		
Procesos de soporte			
S.01	Gestión de tecnología de la información		
S.02	Gestión de atención al ciudadano		
S.03	Gestión de asesoría legal		
S.04	Gestión de recursos humanos		
S.05	Gestión de defensa jurídica		
S.06	Gestión de la comunicación institucional		
S.07	Gestión financiera		
S.08	Gestión de abastecimiento y patrimonio		
Procesos de seguimiento y evaluación			
SE.01	Gestión de la evaluación y control institucional		
SE.02	Seguimiento y evaluación de los instrumentos de política agraria		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. ¿Considera que la elaboración del mapa de procesos propuesto es el punto de partida para implementar la gestión por procesos en el Minagri?
4. ¿Considera que la propuesta de mapa de procesos permitirá evitar conflictos de competencia o duplicidad de funciones dentro del Minagri?

5. ¿Considera que la propuesta de mapa de procesos se configura como un instrumento que coadyuvará a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes del Minagri?
6. ¿Considera que la definición de procesos nivel 0 y posterior implementación permitirá contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales del Minagri y consecuente entrega de bienes y servicios?
7. ¿Está de acuerdo con la matriz de priorización de procesos que se presenta?
8. ¿Considera que el modelo de gestión de cambio propuesto (ADKAR) y la propuesta de contenido del plan de gestión del cambio es un instrumento idóneo para realizar el cambio del trabajo funcional o jerarquizado a una gestión por procesos en el Minagri?

Anexo 5. Resultado de la observación

Elaborado por: Fiorela Aranda Silva, Luis Ordoñez Guzmán, Carola Peralta Carrera
Elaboración: 2018
Lugar: Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri)

Órgano	¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	Importancia				
			1	2	3	4	5
Secretaría General (SG)	Gestión y/o aprobación de dispositivos normativos	El proyecto de norma ingresa a la SG para su revisión por el asesor principal y el asesor a quien se le asigne. Luego se gestiona la firma y vistos de los involucrados, se numera y coordina publicación en el Diario Oficial El Peruano.					X
Dirección General Agrícola (DGA) Dirección General de Ganadería	Elaboración de las propuestas de planes de negocio, estrategias de articulación y promoción de mercado en materia agrícola y ganadera	Consultan la priorización de la zona de intervención a la DGPA. Identifican las cadenas productivas a intervenir en base a la priorización del PEI y Pesem. Dicha intervención no se realiza en base a información producida por la DGSEP y estudios económicos realizados por DGPA. Elaboran normas por especialidad, de ser el caso. Identifican los riesgos de las cadenas priorizadas. Proponen y ejecutan planes de negocio en base a la cadena productiva intervenida. Se observa que no existe coordinación con la DGSEP y DGPA.				X	
Dirección General de Articulación Intergubernamental	Formulación y aprobación del plan anual de transferencia	Se identifican funciones pendientes de transferir y se elabora el plan de transferencia de funciones para ser aprobado en el plazo establecido.			X		
Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios	Evaluación de estudios de impacto ambiental del Minagri	Se registra y se evalúa el expediente que presentó un administrado. Se solicitan opiniones a otras entidades, de ser el caso. Se emite el informe y luego el expediente pasa por varios controles. Se emite el pronunciamiento respectivo. No utiliza para ello el catastro generado por la DGA.				X	
Dirección General de Infraestructura Agraria y Riego	Formulación del diagnóstico de inversiones de la infraestructura agraria y riego	Elabora el diagnóstico identificando los proyectos necesarios para la construcción, rehabilitación y mejora de la infraestructura agraria y riego, identificando zonas de intervención y evaluando si están enmarcadas en los planes estratégicos.				X	
Dirección General de Política Agraria (DGPA)	Formulación de propuestas de políticas, planes sectoriales, normas, programas y proyectos especiales en materia agraria. Elaboración de estudios e investigaciones en el tema agroeconómico comercial	Elaboran propuestas de políticas en base a temas priorizados por la Alta Dirección que no siempre guardan relación o fundamentados en los estudios elaborados por la Dirección de Estudios Económicos, a fin de sustentar tales propuestas normativas en evidencias. Elaboran estudios conforme la priorización derivada de demandas de los clientes externos, sin contar con el principal insumo, la información estadística (cuya elaboración está a cargo de la DGSEP), teniendo la DGPA, que trabajar la información estadística necesaria para elaborar el estudio económico demandado.				X	
Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Política (DGSEP)	Recolección, procesamiento y publicación de la Encuesta Nacional Agraria e información agraria adicional Formulación y aprobación del plan de seguimiento y evaluación de las políticas nacionales y sectoriales	Se desarrollan coordinaciones e implementan mecanismos de recolección de información con los gobiernos regionales. Se desarrolla el despliegue de la realización de la encuesta nacional Elaboran un plan de seguimiento a la política nacional agraria No siempre planifica en coordinación con la DGPA sobre la información agraria a trabajar Los instrumentos se elaboran de manera independiente				X	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 6. Resultado de la revisión documental

Elaborado por: Fiorela Aranda Silva, Luis Ordoñez Guzmán, Carola Peralta Carrera
Elaboración: 2018
Lugar: Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri)

N°	Nombre del documento	Información	Datos referenciales (indicador o área a medir)	Revisión	
				Programado	Realizado
1	PESEM 2016-2018 (Resolución Ministerial N°125-2016-MINAGRI)	OE 2. Incrementar la competitividad agraria y la inserción a los mercados, con énfasis en el pequeño productor agrario.	Acción Estratégica 13. Fortalecer la articulación e institucionalidad agraria en los tres niveles de gobierno		
2	PEI 2016-2018 (Resolución Ministerial N°125-2016-MINAGRI)	OEI 9. Fortalecer la modernización de la gestión pública	% de órganos, programas y proyectos especiales del Minagri asistidos en gestión por procesos y en la elaboración de sus Manuales de Procesos	50	21,821
3	Plan Operativo Institucional 2016 (Resolución Ministerial N°719-2015-MINAGRI)	Ejecución Física al IV Trimestre	Ministerio de Agricultura y Riego (Unidad Ejecutora 01)	100%	84%
4	Reglamento de Organización y Funciones (Decreto Supremo N°008-2014-MINAGRI modificado por los Decretos Supremos N°003 y N°018-2016-MINAGRI)	Competencias	Diseñar, implementar y conducir el Sistema de Planificación Agraria, articulando los ámbitos nacional, regional y local en concordancia con el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Conducir el Sistema Integrado de Estadística Agraria		
		Estructura orgánica	Organización que funciona bajo un enfoque vertical, jerárquico y completamente funcional.		
5	Directiva General N°001-2015-MINAGRI-DM (Resolución Ministerial N°0171-2015-MINAGRI)	Formulación, aprobación y actualización del Manual de Procedimientos de los Órganos, Programas y Proyectos Especiales del Minagri	El documento describe cómo debe elaborarse un manual de procedimiento por órgano de la entidad		
6	Ley de Organizaciones y Funciones del Minagri (Decreto Legislativo N°997 modificado por Ley N°30048)	Función Rectora	Realizar seguimiento respecto del desempeño y logros de la gestión agraria alcanzados a nivel nacional, regional y local y adoptar las medidas correspondientes		
		Función Normativa	Cumplir y hacer cumplir la normatividad en materia agraria, ejerciendo la potestad sancionadora correspondiente		
7	Resolución de Secretaría General N°0232-2015-MINAGRI-SG	Secretaría General	Gestión y/o aprobación de dispositivos normativos	Gestionar y/o aprobar oportunamente las normas del sector	
8	Resolución de Secretaría General N°035-2016-MINAGRI-SG,	Dirección General Agrícola	Identificación del análisis de cadenas agrarias	Identificar los actores, potencialidades y riesgos de las cadenas priorizadas según los eslabones correspondientes a la producción agrícola, pecuaria y la comercialización.	
		Dirección General de Ganadería	Elaboración de las propuestas de planes y normas, estrategias de articulación y promoción de mercado	Contar con las propuestas de planes y normas oportunamente.	
9	Resolución de Secretaría General N°064-2016-MINAGRI-SG	Dirección General de Articulación Intergubernamental	Formulación y aprobación del plan anual de transferencia de competencias sectorial	Contar con el plan anual de transferencia de competencias	
10	Resolución de Secretaría General N°061-2016-MINAGRI-SG	Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios	Evaluación de estudios de impacto ambiental del Minagri	Evaluar el estudio	
11	Resolución de Secretaría General N°0021-2016-MINAGRI-SG	Dirección General de Infraestructura Agraria y Riego	Formulación del diagnóstico de la construcción, rehabilitación y mejora de la infraestructura agraria y riego	Diagnosticar las necesidades de construcción, rehabilitación y mejora	
12	Resolución de Secretaría General N°042-2016-MINAGRI-SG	Dirección General de Política Agraria	Formulación de propuestas de políticas, planes sectoriales, normas, programas y proyectos especiales en materia agraria.	Contar con políticas, planes, normas, programas y proyectos	
13	Resolución de Secretaría General N°0023-2016-MINAGRI-SG	Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Política	Recolección, procesamiento y publicación de la encuesta nacional de intenciones de siembra por campaña agrícola	Contar con información sobre intenciones de siembra por campaña agrícola en forma oportuna para toma de decisiones de los productores y agentes vinculados al agro	
14			Formulación y aprobación del plan de seguimiento y evaluación de las políticas nacionales y sectoriales	Contar con el plan de seguimiento y evaluación	
15	Resolución de Secretaría General N°0019-2016-MINAGRI-SG	Oficina General de Gestión de Recursos Humanos	Gestión de los siete sub sistemas de recursos humanos		
16	Resolución de Secretaría General N°067-2016-MINAGRI-SG	Oficina General de Administración	Gestión de las actividades de las oficinas de Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento y Patrimonio	Contar con la operatividad de las finanzas, pagos, adquisiciones y bienes muebles e inmuebles	
17	Resolución de Secretaría General N°0205-2015-MINAGRI-SG	Oficina General de Asesoría Jurídica	Opinión legal de proyectos de dispositivos legales, documentos de gestión, convenios, autorizaciones de viaje, contratos y otro	Formula opinión legal	
18	Resolución de Secretaría General N°0200-2015-MINAGRI-SG	Oficina General de Planeamiento y Presupuesto	Formulación, aprobación, seguimiento y evaluación de: PEI, POI	Orientar y contribuir el cumplimiento y mejora de los objetivos, acciones y metas estratégicas-operativas	
19	Resolución de Secretaría General N°026-2016-MINAGRI-SG,	Órgano de Control Institucional	Servicios de control posterior y simultaneo	Efectuar las labores de control para la mejora de la gestión, verificando el correcto manejo de los recursos públicos	
20	Resolución de Secretaría General N°028-2016-MINAGRI-SG	Procuraduría Pública	Verificación y Seguimiento de implementación de las recomendaciones derivadas de informes de control e informes legales	Contar con informe de seguimiento y supervisión de los procesos judiciales y arbitrales interpuestos por la procuraduría	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

[21] Según el Informe de evaluación del PEI el porcentaje está referido a la elaboración de Manuales de Organización y Funciones.

Anexo 7. Resultados de la entrevista de diagnóstico

1. ¿Cree que los usuarios del Minagri se consideran satisfechos con el bien o servicio que brindan?

El 86% de entrevistados refiere que los usuarios del Minagri no están satisfechos con el bien o servicio entregado por la entidad, debido a los pedidos y reclamos reiterativos que verbalmente han sido expresados por clientes externos (ello sin considerar quejas u otros documentos formalizados ante el ministerio), por su parte, el 14% considera que los usuarios están medianamente satisfechos con la citada entrega.

2. ¿Considera que los objetivos estratégicos institucionales (PEI) del Minagri están bien definidos y si estos ayudan a cumplir con los objetivos del Pesem?

El 50% de los entrevistados dice estar de acuerdo con los objetivos estratégicos institucionales, sin embargo, no pueden precisar si estos contribuyen a cumplir los objetivos del Pesem, por su parte el 50% restante considera que muchos de los objetivos estratégicos institucionales se miden a través de indicadores diferentes a los establecidos en el instrumento de gestión, recomendando que este sea actualizado.

3. ¿Cree que las actividades que se vienen realizando en el Minagri son las adecuadas para cumplir con la acción estratégica del PEI "fortalecer la gestión por procesos del Minagri?

El 79% de los entrevistados dicen no estar enterados o poco informados de las actividades que se vienen realizando para implementar y/o fortalecer la gestión por procesos, mientras que el 21% restante manifiesta que delegaron la responsabilidad a un especialista dentro de su área para coordinar con el personal a cargo de llevar de la identificación de procesos.

4. ¿Se cuenta con un documento de gestión que describa los procesos del Minagri?

El total de entrevistados hicieron referencia al Mapro de su área y declaran que ahí se detalla el proceso correspondiente, pero que, en la fecha de revisión, estos se encuentran desactualizados y no se utilizan.

5. ¿Considera que se mantiene una buena coordinación y articulación entre órganos, programas y proyectos del Minagri?

De los 14 entrevistados, el 64% (nueve entrevistados) considera que las actividades que realizan son importantes para llevar a cabo una buena coordinación con los órganos y programas del Minagri, mientras que el 36% (cinco entrevistados) restantes considera que muchas veces existe duplicidad de información, y que todo ello se genera por la falta de comunicación y coordinación con las áreas. Asimismo, el 64% de los entrevistados hicieron notar que el personal del Minagri trabaja de manera independiente, buscando cumplir solo con su función en el momento y tiempo que considere oportuno, realizando reuniones de coordinación, pero no existe un modo organizado de trabajo, tampoco existen equipos de trabajo conformados toda vez que cada dependencia opera de manera independiente procurando el cumplimiento de los objetivos programados en sus propias unidades orgánicas. Tal forma de trabajo imposibilita una gestión rápida, oportuna y eficaz respecto de los objetivos institucionales.

6. ¿Considera que la información que proviene de otra área es relevante para cumplir con sus necesidades?

El 86% dice no sentirse satisfecho con la información que le proporciona otra área, siendo esta insuficiente o que muchas veces esta llega con retraso, y que carece de valor para utilizarla, por lo que se basan de otras fuentes para lograr obtener información que les sirva para cumplir con los requerimientos de la alta dirección. Por su parte el 14% considera que la información que le brinda otra área cumple con sus necesidades.

7. ¿Considera que la información que su área proporciona responde a los requerimientos y expectativas de los órganos, programas y proyectos?

El 100% de entrevistados refiere que la información que genera es necesaria para el desarrollo de sus propias actividades. No obstante, afirman que la información podría servir de insumo importante para las otras áreas, cumpliendo con los objetivos programados de su dependencia.

8. ¿Considera que existe conflictos de competencia o duplicidad de funciones dentro del Minagri?

El 79% de entrevistados dice que en algunas oportunidades cuando solicitan información estadística o de estudios para la toma de decisiones se encuentran con datos que provienen de áreas diferentes, lo cual genera confusión y retraso para cumplir con algún requerimiento de un ente externo, o resolver un problema para la toma de decisiones por parte de la alta dirección de la entidad.

9. ¿Considera que el seguimiento y evaluación se desarrolla de la mejor manera?

El 57% de los entrevistados manifiesta que el único seguimiento y evaluación lo realiza la OCI, debiendo las áreas, implementar las recomendaciones de auditoría que este órgano realice. Respecto al seguimiento de los instrumentos de planeamiento, realizan reportes de evaluación, más no un seguimiento periódico que proponga medidas correctivas y mejore el desempeño del órgano. Asimismo, tomaron conocimiento de que se encuentra en proceso de instauración, el sistema de seguimiento y monitoreo a las políticas y normas en materia agraria, el mismo que debe ser reforzado, para su empleo en las normas y toma de decisiones.

El 43% de los entrevistados consideran improductivo el seguimiento que se realiza en el Minagri, debiendo implementarse a través de un sistema informático que integre los instrumentos de planeamiento, organización y presupuesto.

10. ¿Cuál es su apreciación sobre el desempeño del Minagri en el marco de sus funciones en materia agraria? En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Muy malo", 2 "Malo", 3 "Regular", 4 "Bueno" y 5 es "Muy bueno"

Funciones	Cantidad de personas que respondieron de acuerdo a la escala				
	1	2	3	4	5
Diseñar la política nacional y sectorial en materia agraria, aplicable a todos los niveles de gobierno.	1	5	8		
Ejecutar la política nacional y sectorial en materia agraria, aplicable a todos los niveles de gobierno.	2	6	6		
Supervisar la política nacional y sectorial en materia agraria, aplicable a todos los niveles de gobierno.	3	7	4		
Evaluar la política nacional y sectorial en materia agraria, aplicable a todos los niveles de gobierno.	5	6	3		
Realizar seguimiento respecto del desempeño y logros de la gestión agraria alcanzados a nivel nacional, regional y local y adoptar las medidas correspondientes.		6	8		
Aprobar las disposiciones normativas de su competencia.		2	7	5	
Hacer cumplir la normatividad en materia agraria, ejerciendo la potestad sancionadora.	3	9	2		
Coordinar con los gobiernos regionales y locales la implementación de las políticas nacionales y sectoriales y evaluar su cumplimiento.	3	3	8		
Prestar apoyo técnico a los gobiernos regionales y locales para el adecuado cumplimiento de las funciones transferidas, en el marco del proceso de descentralización.		8	6		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

11. ¿Cree que es necesario conocer la percepción del personal respecto a la implementación de la gestión por procesos y los cambios que ello implica?

El 93% de entrevistados dijo estar de acuerdo en involucrar al personal del Minagri para que pueda aportar y ayudar en mejorar las acciones necesarias para lograr la implementación de la gestión por procesos, considerando indispensable realizar actos preparatorios para la implementación de la metodología (documento orientador) y que debe realizarse en forma gradual y programada, confirmando que dependía de ello el éxito de la implementación. Por su parte, el 7% dijo que no era necesario porque (la implementación de la gestión por procesos) es una política nacional que tiene que ser acatada sin considerar las opiniones de las personas que laboran en las entidades.

Anexo 8. Matriz cliente-producto

MATRIZ CLIENTE - PRODUCTO											
PRODUCTOS (BIENES Y SERVICIOS)											
CLIENTE (destinatario de bienes y servicios) PRODUCTO (bien o servicio)		Políticas públicas	Planes nacionales y sectoriales	Programas, créditos y garantías financieras	Normas	Información económica	Autorizaciones, certificaciones y opiniones sectoriales	Catastro rural	Asistencia técnica y capacitaciones (negocios agrarios y pecuarios)	Infraestructura agraria y de riego	Fiscalización y sanción (ambiental)
Interno	Organos y unidades orgánicas	X	X		X	X	X	X			
	Programas y proyectos especiales	X	X		X	X	X	X			X
	Organismos Públicos adscritos	X	X		X	X	X	X			
Externo	Productores agrarios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Comunidades campesinas y nativas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Asociaciones de productores organizados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Organizaciones de usuarios	X	X		X	X	X	X	X	X	X
	Inversionistas	X	X		X	X	X	X	X		X
	Sociedad civil	X	X		X	X	X	X	X	X	X
	Otras entidades públicas	X	X		X	X	X	X			X
	Entidades privadas	X	X	X	X	X	X	X	X		X
	Gobiernos regionales	X	X		X	X	X	X	X	X	X
	Gobiernos locales	X	X		X	X	X	X	X	X	X
	Universidades	X	X			X	X	X	X		X
	Organismos no gubernamentales	X	X		X	X	X				X

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 9. Fichas técnicas

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
1) Nombre	Gestión y Dirección de Planeamiento Institucional	**4) Responsable**	Oficina General de Planeamiento y Presupuesto
2) Objetivo	Garantizar que el Minagri cuente con herramientas de planificación estratégica y presupuestal de manera oportuna.	**5) Requisitos**	Ley N°29158, Ley N°28411, Decreto Legislativo N°1088, Decreto Legislativo N°1252, Decreto Legislativo N°997 y sus modificatorias, Decreto Supremo N°004-2013-PCM.
3) Alcance	Órganos y unidades orgánicas, programas y proyectos especiales.	**6) Clasificación**	Proceso Estratégico

DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	**8) Entradas**	**9) Procesos nivel 1**	**10) Salidas**	**11) Ciudadano o destinatario**
• MEF, PCM • CEPLAN • Órganos y unidades orgánicas, programas y proyectos especiales • Organismos públicos	• Políticas Públicas nacionales aprobadas • Pesem, PEI • Normas en materia de planeamiento y en materia agraria • Informes de monitoreo y evaluación • Requerimientos	• Supervisión, gestión y aprobación • Gestión de planeamiento estratégico • Gestión presupuestaria. • Gestión de inversión sectorial • Gestión de cooperación internacional • Gestión del conocimiento.	• Normas aprobadas para cada materia sectorial. • Pesem, PEI, POI aprobado • Plan Multianual de Inversión • Presupuesto institucional. • Informe de gestión	• PCM, MEF, Ceplan • Órganos y unidades orgánicas, programas y proyectos especiales • Gobiernos regionales y locales.

Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso		
12) Controles o inspecciones	**13) Recursos**	**14) Documentos y formatos**
Aplicativo Consulta PEI – POI de Ceplan, Comisión de Coordinación Viceministerial (CCV), Banco de proyectos invierte.pe	Profesionales especializados, infraestructura, software, consultorías.	Formatos PCM / MEF aplicables al proceso, Formatos invierte.pe

Evidencias e indicadores del proceso	
15) Registros	**16) Indicadores**
Reporte de planes aprobados, Sistema Integrado de Administración Financiera,	• Porcentaje de instrumentos de planeamiento estratégico aprobados en el plazo indicado • Porcentaje de gobiernos regionales y pliegos presupuestales del sector que alinean el cumplimiento de sus objetivos y metas a las políticas nacionales y planes sectoriales.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
1) Nombre	Gestión de desarrollo organizacional.	**4) Responsable**	Oficina General de Planeamiento y Presupuesto
2) Objetivo	Contar con modelos y soluciones organizacionales que faciliten una producción de bienes y servicios con eficacia y calidad en el Minagri.	**5) Requisitos**	Ley N°27658, Decreto Legislativo N°997 y sus modificatorias, Decreto Supremo N°004-2013-PCM, Decreto Supremo N°079-2007-PCM, Decreto Supremo N°043-2006-PCM, Decreto Supremo N°008-2014-MINAGRI y sus modificatorias
3) Alcance	Órganos y unidades orgánicas, programas y proyectos especiales, organismos públicos adscritos	**6) Clasificación**	Proceso estratégico

DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	**8) Entradas**	**9) Procesos nivel 1**	**10) Salidas**	**11) Ciudadano o destinatario**
• PCM • Órganos y unidades orgánicas • Programas, proyectos y organismos públicos adscritos	• Propuesta para mejorar los servicios del Minagri • Normas. • Proyectos de documentos de gestión	• Gestión por procesos. • Gestión del cambio	• ROF • Mapa de procesos • Manuales • TUPA • Directivas administrativas • Manual de operaciones	• Órganos y unidades orgánicas. • Programas, proyectos especiales adscritos al Minagri. • Organismos públicos adscritos al Minagri.

Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso		
12) Controles o inspecciones	**13) Recursos**	**14) Documentos y formatos**
Opinión de la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, Comisión de Coordinación Viceministerial (CCV)	Profesionales especializados, infraestructura, software, consultorías	• Informe de la Secretaría de Gestión Pública, Formato CCV

Evidencias e indicadores del proceso	
15) Registros	**16) Indicadores**
• Manuales de procesos y procedimientos • TUPA • Documentos de gestión aprobados	• Porcentaje de procesos mejorados • Porcentaje de documentos de gestión actualizados en relación con los procesos mejorados.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
1) Nombre	Gestión de la evaluación y control institucional	**4) Responsable**	Oficina General de Planeamiento y Presupuesto
2) Objetivo	Contar con un sistema de control que permita la mejora de la gestión	**5) Requisitos**	Ley N°27658, Resolución de Contraloría N°004-2017-CG, Resolución de Contraloría N°268-2015-CG, Decreto Legislativo N°997 y sus modificatorias, Decreto Supremo N°004-2013- PCM
3) Alcance	Órganos y unidades orgánicas, programas y proyectos especiales, organismos públicos adscritos	**6) Clasificación**	Proceso de Seguimiento y Evaluación

DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	**8) Entradas**	**9) Procesos nivel 1**	**10) Salidas**	**11) Ciudadano o destinatario**
• Órganos, programas, proyectos especiales del Ministerio de Agricultura y Riego	• Políticas públicas planes estratégicos • Informes de evaluación de planes, programas y proyectos • Oficio con información de la dependencia auditada • Denuncia	• Gestión del sistema de control interno. • Gestión de auditoría interna.	• Informes de evaluación de cumplimiento de objetivos • Informe de control • Informe sobre la implementación de recomendaciones • Proyecto de plan anual de control	• Alta Dirección del Minagri • Contraloría General de la República • Persona Natural

Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso		
12) Controles o inspecciones	**13) Recursos**	**14) Documentos y formatos**
Seguimiento y evaluación del Sistema de Control Interno, Sistema Integrado de Control de Auditorias (SICA), SAGU	Profesionales especializados, infraestructura, software, consultorías	Acta de compromiso institucional, diagnóstico del sistema de control interno, reporte de evaluación

Evidencias e indicadores del proceso	
15) Registros	**16) Indicadores**
• Reportes de seguimiento y control • Informe de cumplimiento	• Número de informes de cumplimiento. • Número de planes de acción implementados.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
1) Nombre	Seguimiento y evaluación de los instrumentos de política agraria	**4) Responsable**	Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Políticas
2) Objetivo	Contar con información para la toma de decisiones, resultado del seguimiento y evaluación de las políticas, planes y objetivos de los programas y proyectos especiales	**5) Requisitos**	• Decreto Supremo N°007-2014-MINAGRI • Decreto Supremo N°043-2001-PCM. • Decreto Supremo N°008-2014-MINAGRI y modificatorias.
3) Alcance	Órganos, programas y proyectos especiales, organismos públicos adscritos, Direcciones de Estadística Agraria de las DRA, autoridades de estadística agraria nacional y regional del SIEA	**6) Clasificación**	Proceso de seguimiento y evaluación

DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	**8) Entradas**	**9) Procesos Nivel 1**	**10) Salidas**	**11) Ciudadano o Destinatario**
• Órganos del Minagri • Proyectos especiales • Programas • Organismos públicos adscritos	• Informes de seguimiento y evaluación • Encuesta Nacional Agraria	• Seguimiento y Evaluación Agraria	• Plan de seguimiento de los planes sectoriales, normas y objetivos de los programas y proyectos especiales • Plan de evaluación de impacto de las políticas, programas y proyectos especiales • Metodologías para el diseño de indicadores, líneas de base y sistemas de seguimiento y evaluación	• Órganos del Minagri, proyectos especiales, programas, organismos públicos adscritos • PCM, MEF

Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso		
12) Controles o inspecciones	**13) Recursos**	**14) Documentos y formatos**
• Reportes de evaluación	Profesionales especializados, infraestructura, software	Informes de seguimiento y evaluación, matriz de indicadores

Evidencias e indicadores del proceso	
15) Registros	**16) Indicadores**
Planes institucionales, informes, matriz de indicadores	• Número de políticas y planes evaluados

Fuente: Elaboración propia, 2018.

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
1) Nombre	Emisión de políticas, normas y planes sectoriales en materia agraria	**4) Responsable**	Despacho Viceministerial de Políticas Agrarias
2) Objetivo	Contar con políticas, normas y planes sectoriales para el desarrollo de negocios agrarios y de la agricultura familiar	**5) Requisitos**	Ley N°29763, Ley N°28411, Ley N°29158, Decreto Legislativo N°997 y sus modificatorias, Decreto Supremo N°002-2016-MINAGRI, Decreto Supremo N°008-2014-MINAGRI y sus modificatorias
3) Alcance	Órganos y unidades orgánicas, programas y proyectos especiales	**6) Clasificación**	Proceso Misional

DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	**8) Entradas**	**9) Procesos Nivel 1**	**10) Salidas**	**11) Ciudadano o Destinatario**
• Entidades del Poder Ejecutivo • Procesos estratégicos • Organismos nacionales e internacionales • Órganos y unidades orgánicas, programas y proyectos especiales • Organismos públicos adscritos al Minagri • Gobiernos regionales y locales	• Políticas públicas nacionales aprobadas • Pesem vigente • Informes de monitoreo y evaluación • Normas • Convenios nacionales e internacionales • Solicitud para elaborar políticas y normas • Directivas Administrativas	• Formulación de políticas, planes sectoriales, normas, programas y proyectos especiales en materia agraria.	• Políticas Sectoriales • Normas para cada materia • Planes Nacionales • Propuesta de posición del sector en el marco proceso de negociación comercial internacional • Estrategias para la intervención • Emisión de propuestas de norma y/o lineamientos para el saneamiento y formalización de la propiedad agraria y catastro rural • Plan Nacional de inversión y de la promoción de la Inversión Privada • Diagnóstico de Necesidades de infraestructura agraria y de riego	• PCM • Órganos y unidades orgánicas, Programas y Proyectos Especiales • CEPLAN. • Gobiernos Regionales y locales • Productores Agropecuarios.

Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso		
12) Controles o inspecciones	**13) Recursos**	**14) Documentos y formatos**
Talleres macro regionales, pre-publicación en web, evaluación de planes, Comisión de Coordinación Viceministerial, Consejo de Ministros, opiniones de otras entidades públicas	Profesionales especializados, infraestructura, software, consultorías	• Ficha de participación de talleres • Formato del CCV • Informe de evaluación y opinión

Evidencias e indicadores del proceso	
15) Registros	**16) Indicadores**
Aplicativo Comisión de Coordinación Viceministerial – CCV, PEI y POI	• Número de políticas públicas aprobadas y en implementación • Número de planes sectoriales aprobados y en implementación

Fuente: Elaboración propia, 2018.

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
1) Nombre	Gestión intergubernamental	**4) Responsable**	Dirección General de Articulación Intergubernamental
2) Objetivo	Contribuir a que el sector, gobiernos regionales y gobiernos locales articulen su intervención de manera integral en el sector.	**5) Requisitos**	Ley N°29158, Ley N°27867, Ley N°28273, Ley N°29664, Ley N°27972, Decreto Supremo N°008-2014-MINAGRI y sus modificatorias, Decreto Supremo N°048-2011-PCM, , Decreto Supremo N°034-2014-PCM, Decreto Supremo N°054-2011-PCM
3) Alcance	Órganos, programas y proyectos especiales y organismos públicos adscritos del Minagri, gobiernos regionales y locales.	**6) Clasificación**	Proceso Misional

DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	**8) Entradas**	**9) Procesos Nivel 1**	**10) Salidas**	**11) Ciudadano o Destinatario**
• Secretaría de Descentralización • Secretaria de Coordinación • Órganos, programas, proyectos especiales y organismos públicos adscritos del Minagri • Gobiernos regionales y locales • Indeci • Cenepred	• Normas • Planes de asistencia técnica • Propuesta de Convenios • Políticas Sectoriales • Diagnóstico de necesidades de infraestructura agraria y de riego	• Gestión descentralizada • Gestión de conflictos agrarios.	• Plan anual de transferencias, Plan de trabajo de la CISA, estrategia de articulación, plan de mejora continua, convenios de gestión • Planes de movilización, operaciones de emergencia, contingencia, sectorial, evacuación de las sedes, preparación sectorial y de rehabilitación sectorial. • Reportes de emergencia o desastres. • Boletines de aviso de alerta	• Usuario de servicios agrarios • Organizaciones de usuarios. • Alta dirección, órganos, programas, proyectos especiales y organismos públicos adscritos del Minagri • Gobiernos regionales. • Gobiernos locales • Productores agropecuarios

Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso		
12) Controles o inspecciones	**13) Recursos**	**14) Documentos y formatos**
Opinión de la Secretaría de Descentralización de la PCM, opinión de Indeci, opinión de Cenepred	Profesionales especializados, infraestructura, software	Planes nacionales, sectoriales y/o trabajo, estrategias, matrices, reportes, boletines, convenios

Evidencias e indicadores del proceso	
15) Registros	**16) Indicadores**
-	• Número de convenios firmados entre el Minagri y los GR y GL.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
1) Nombre	Gestión de información agraria	**4) Responsable**	Dirección General de Políticas Agrarias
2) Objetivo	Contar con información estadística agraria, estudios, e investigaciones agrarias especializadas relevante para los diversos usuarios del sector agrario	**5) Requisitos**	Decreto Supremo N°007-2014-MINAGRI, Decreto Supremo N°043-2001-PCM, Decreto Supremo N°008-2014-MINAGRI y sus modificatorias, Decreto Supremo N°021-2009-AG.
3) Alcance	Órganos del Minagri, programas y proyectos especiales, organismos públicos adscritos, direcciones de estadística agraria de las DRA, Autoridades de estadística agraria nacional y regional del SIEA	**6) Clasificación**	Proceso misional

DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	**8) Entradas**	**9) Procesos nivel 1**	**10) Salidas**	**11) Ciudadano o destinatario**
• Órganos del Minagri • Proyectos especiales • Programas • Organismos públicos adscrito • MEF • Autoridades Regionales del SIEA (DRA) • Entidades del sector que generan estadísticas agrarias • INEI • Sunat • Senamhi • Emmsa • Centros de Acopio de Aves	• PEAN • POA • POI • Directivas • Normatividad • Información estadística • Políticas sectoriales • Diagnóstico de necesidades de infraestructura agraria y de riego	• Generación de estadística agraria • Elaboración de estudios e investigaciones • Difusión de información de interés del sector agrario.	• Informe de Valor Bruto de la producción agropecuaria (VBP) • Anuarios de estadística agraria • Resultados de la encuesta • Estudios e investigaciones en economía agraria y comercial • Informes sobre variables agrarias • Difusión de información agraria especializada • Gestión del Centro de Documentación	• Órganos del Minagri • Proyectos especiales • Programas adscritos • Organismos públicos adscritos • Entidades supervisoras del PNOC • PCM • MEF • Autoridades regionales del SIEA • Entidades del sector público • Asociaciones de productores

IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO		
12) Controles o inspecciones	**13) Recursos**	**14) Documentos y formatos**
• Cesión de Consejo de Viceministros • Opiniones de otras entidades públicas	Profesionales especializados, infraestructura, software	• Encuestas

EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO	
15) Registros	**16) Indicadores**
Informes, reportes de estadística agraria, bases de datos	• Tiempo promedio en la elaboración de los productos generados en el proceso de gestión de la estadística agraria.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
1) Nombre	Gestión de la infraestructura agraria	**4) Responsable**	Dirección General de Infraestructura Agraria y Riego
2) Objetivo	Cerrar y minimizar las brechas de infraestructura y de acceso a servicios agrarios	**5) Requisitos**	Decreto Legislativo Nº994, Decreto Legislativo Nº1007 y Decreto Legislativo N°1252, Decreto Supremo N°027-2017-EF, Decreto Supremo Nº008-2014-MINAGRI y sus modificatorias
3) Alcance	Órganos, programas y proyectos especiales.	**6) Clasificación**	Proceso Misional

DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	**8) Entradas**	**9) Procesos nivel 1**	**10) Salidas**	**11) Ciudadano o destinatario**
Gobiernos regionales y locales ANA, Cofopri, Ministerio del Ambiente, Instituto Nacional Cultura Órganos del Minagri. Programas y proyectos especiales del Minagri Usuarios de agua. Oficina de Programación e Inversiones Junta de Usuarios Del Agua Productores Agrarios	• Diagnostico situacional • Solicitud para acogerse al Decreto Legislativo N°994 y su reglamento • Iniciativa de proyecto de inversión privada • Boletín de impacto de las condiciones hidrometereológicas en la agricultura. • Estudios e Investigaciones En Economía Agraria Y Comercial • Anuarios De Estadística Agraria	• Gestión de programas y proyectos de infraestructura agraria, riego • Gestión de la promoción de la inversión privada en tierras eriazas con aptitud agrícola • Gestión de riesgos de la infraestructura agraria.	• Plan nacional de inversión y de la promoción de la inversión privada y de infraestructura agraria, de riego y drenaje • Informes de seguimiento y monitoreo • Programas y proyectos de inversión pública • Estándares técnicos, guías y manuales • Capacitación y asistencia técnica • Diagnóstico de necesidades de infraestructura agraria y de riego • Banco nacional de proyectos de inversión privada	Inversionistas privados gobiernos nacionales, gobiernos locales Órganos del Minagri ANA Cofopri Ministerio del Ambiente Instituto Nacional Cultura Programas y proyectos especiales Usuarios de agua. OPI Junta de Usuarios del agua Productores agrarios

Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso		
12) Controles o inspecciones	**13) Recursos**	**14) Documentos y formatos**
• Sistema de seguimiento de proyectos de inversión pública de infraestructura agraria • Banco de proyectos de PIP	• Profesionales especializados • Infraestructura • Software	• Formatos invierte.pe

Evidencias e indicadores del proceso	
15) Registros	**16) Indicadores**
• Sistema de gestión documentaria • Sistema de seguimiento de proyectos de inversión pública de infraestructura agraria • Banco de proyectos de PIP	• Hectáreas de tierras habilitadas para la agricultura y riego • Porcentaje de proyectos privados ejecutados en cumplimiento al plan nacional de inversión y de promoción de la inversión privada

Fuente: Elaboración propia, 2018.

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
1) Nombre	Gestión de la cadena agraria	**4) Responsable**	Despacho Viceministerial de Desarrollo e Infraestructura Agraria y Riego
2) Objetivo	Contar con cadenas priorizadas para proponer estrategias de articulación y de reducción de brechas, dando como resultado el desarrollo comercial agrario nacional.	**5) Requisitos**	Ley N°29736, Ley N°29972, Decreto Legislativo N°997 y sus modificatorias, Decreto Supremo N°004-2014-PRODUCE, Decreto Supremo N°009-2015-MINAGRI, Decreto Supremo N°102-2012-PCM, Decreto Supremo N°008-2014-MINAGRI y sus modificatorias
3) Alcance	Órganos del Minagri, programas y proyectos especiales, organismos públicos adscritos, organizaciones agrarias, gobiernos regionales y locales, otros sectores	**6) Clasificación**	Proceso misional

DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	**8) Entradas**	**9) Procesos nivel 1**	**10) Salidas**	**11) Ciudadano o destinatario**
• Órganos del Minagri • Proyectos especiales • Programas • Organismos públicos adscrito • Organizaciones agrarias • Gobiernos regionales y locales • Otros sectores	• Oficio • Memorándum • Informes gestión técnicos • Proyectos de resoluciones ministeriales • Estudios e investigaciones en economía agraria y comercial. • Anuarios de estadística agraria • Plan nacional de promoción de la inversión privada	• Promoción de la articulación comercial • Promoción de la competitividad de los negocios agrarios.	• Análisis de variables para la priorización de cadenas agrarias • Estrategias de articulación de mercado • Instrumentos de gestión para la articulación al mercado • Estrategias para la reducción de brechas de servicios • Servicios de articulación comercial y/o promoción de productos agrarios • Plan de capacitación y asesoramiento para la gestión comercial • Inscripción y actualización en el registro de cooperativas agrarias • Proyecto de norma técnica peruana	• Órganos del Minagri • Proyectos especiales • Programas • Organismos públicos adscrito • Organizaciones agrarias • Gobiernos regionales y locales • Otros sectores • ProInversión • Sunat • Inacal • Agrobanco • Otros sectores

Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso		
12) Controles o inspecciones	**13) Recursos**	**14) Documentos y formatos**
Seguimiento de las actividades de promoción, Niveles de satisfacción de las partes interesadas	Profesionales especializados, infraestructura, software	Informes técnicos, instrumentos de gestión para la articulación al mercado, plan de capacitación y asesoramiento para la gestión comercial

Evidencias e indicadores del proceso	
15) Registros	**16) Indicadores**
Planes, informes, publicaciones	• Número de articulaciones comerciales exitosas • Número de asociaciones agrarias que ingresaron a la actividad comercial

Fuente: Elaboración propia, 2018.

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
1) Nombre	Gestión ambiental sectorial	**4) Responsable**	Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios
2) Objetivo	Garantizar la adecuada gestión ambiental en el ámbito de competencia del Minagri	**5) Requisitos**	Ley N°28611, Ley N°27446, Ley N°27444, Decreto Supremo N°019-2009-MINAM, Decreto Supremo N°011-2013-MINAM, Decreto Supremo N°013-2010-AG, Decreto Supremo N°017-2009-AG
3) Alcance	Órganos de asesoramiento, apoyo y línea, programas y proyectos especiales.	**6) Clasificación**	Proceso misional

DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	**8) Entradas**	**9) Procesos nivel 1**	**10) Salidas**	**11) Ciudadano o destinatario**
• Personas naturales y/o jurídicas • Órganos, programas, proyectos especiales y organismos públicos adscritos • Titulares y/o proponentes de proyectos de inversión • Denunciantes (sector público / sector privado), • OEFA • Fiscalía • Sectores o gobiernos regionales	• Solicitudes de inscripción, renovación, evaluación y opinión técnica • Denuncias, informes de fiscalización • Diagnóstico de necesidades de infraestructura agraria y de riego • Planes nacionales de infraestructura agraria, de riego y drenaje	• Evaluación de estudios de suelos • Evaluar impacto ambiental • Fiscalizar proyectos y actividades	• Resolución de aprobación o desaprobación de actos administrativos • Informes de fiscalización, resolución de sanción o archivamiento • Informe de determinación de hechos infracción administrativa cometida o de archivamiento	• Personas naturales y/o jurídicas • Órganos, programas, proyectos especiales y organismos públicos adscritos del Minagri • Titulares y/o proponentes de proyectos de inversión

Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso		
12) Controles o inspecciones	**13) Recursos**	**14) Documentos y formatos**
Denuncias sobre afectación ambiental	• Profesionales especializados • Infraestructura • Software • Viáticos	Plan de trabajo de evaluación ambiental

EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO	
15) Registros	**16) Indicadores**
Registro de entidades autorizadas	• % de entidades fiscalizadas sancionadas

Fuente: Elaboración propia, 2018.

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
1) Nombre	Gestión de tecnología de la información	**4) Responsable**	Oficina de Tecnología de la Información
2) Objetivo	Garantizar la incorporación de tecnologías adecuadas, de calidad y actualizadas para la mejora de los servicios institucionales	**5) Requisitos**	Resolución Ministerial N°019-2011-PCM, Decreto Supremo N°004-2013-PCM, Decreto Supremo N°008-2014-MINAGRI, Decreto Supremo Nº063-2010-PCM, Resolución Ministerial N°179-2004-PCM.
3) Alcance	Órganos y unidades orgánicas del Minagri	**6) Clasificación**	Proceso de soporte

DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	**8) Entradas**	**9) Procesos nivel 1**	**10) Salidas**	**11) Ciudadano o destinatario**
• Órganos y unidades orgánicas del Minagri	• Normatividad • Informes de necesidades en tecnologías • Requerimientos de bienes y/o servicios informáticos de los órganos y/o unidades orgánicas • Plan Operativo Institucional (POI)	• Planificación y seguimiento de TI • Gestión de infraestructura y telecomunicaciones • gestión de desarrollo	• Plan estratégico de gobierno electrónico • Matriz de riesgos y controles en seguridad de la información • Plan de contingencia • Servicio de infraestructura TIC • Sistemas de información desarrollados • Servicio de soporte técnico	• Órganos y unidades orgánicas del Minagri • PCM • Ciudadanos

Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso		
12) Controles o inspecciones	**13) Recursos**	**14) Documentos y formatos**
Sistema de la PCM, fichas de solicitud, formulario 14, formato de encuesta electrónica	• Profesionales especializados • Infraestructura • Software	• Especificaciones técnicas, expedientes técnicos, términos de referencia • Formulario 1, 2, 3 y 4 (para la creación de bases de datos, autorizaciones y accesos)

Evidencias e indicadores del proceso	
15) Registros	**16) Indicadores**
• Informes de cumplimiento	• Porcentaje de soluciones tecnológicas de calidad incorporadas • Número de atenciones de soporte técnico

Fuente: Elaboración propia, 2018.

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
1) Nombre	Gestión de atención al ciudadano	**4) Responsable**	Secretaría General - Oficina de Atención a la Ciudadanía y Gestión Documentaria
2) Objetivo	Garantiza la atención y respuesta al ciudadano, así como el control y el archivo de documentos oportunamente.	**5) Requisitos**	Ley N°27444, Ley Nº27806, Ley N°25323, Decreto Legislativo N°997 y sus modificatorias, Decreto Supremo N°008-2014-MINAGRI y sus modificatorias
3) Alcance	Órganos y unidades orgánicas, organismos públicos, programas y proyectos especiales	**6) Clasificación**	Proceso de soporte

DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	**8) Entradas**	**9) Procesos nivel 1**	**10) Salidas**	**11) Ciudadano o destinatario**
• Ciudadano. • Empresas privadas. • Sectores. • Gobiernos regionales • Gobiernos locales • Programas, proyectos especiales y organismos públicos adscritos	• Documentos recibidos por la entidad. • Trámites o servicios requeridos por el ciudadano. • Normas de PCM, Contraloría General de la República, Archivo General de la Nación	• Gestión de atención y servicio al ciudadano • Gestión documentaria.	• Servicio de orientación al ciudadano • Servicio de recepción documental • Mensajería • Servicio de archivo documentario.	• Ciudadano. • Empresas privadas. • Sectores. • Gobiernos regionales • Gobiernos locales. • Programas, proyectos especiales y organismos públicos adscritos

Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso		
12) Controles o inspecciones	**13) Recursos**	**14) Documentos y formatos**
Respuestas y comentarios en Buzón de Sugerencia, libro de reclamaciones, Sistema de Gestión Documentaria (SIGD).	Profesionales especializados, infraestructura, software, Profesionales con aptitudes de atención al ciudadano	• Reporte de ingreso de documentos.

Evidencias e indicadores del proceso	
15) Registros	**16) Indicadores**
Reportes del SIGD. Reportes de solicitudes atendidas el SIGD.	• Porcentaje de trámites y solicitudes atendidos en el plazo establecido • Porcentaje de documentación atendida dentro de los siete días hábiles posteriores a su presentación

Fuente: Elaboración propia, 2018.

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
1) Nombre	Gestión de asesoría legal	**4) Responsable**	Oficina General de Asesoría Jurídica
2) Objetivo	Garantiza el asesoramiento legal a los órganos y unidades orgánicas del ministerio.	**5) Requisitos**	Ley N°27444, Ley N°29158, Decreto Legislativo N°997 y sus modificaciones, Decreto Supremo N°008-2014-MINAGRI y sus modificatorias.
3) Alcance	Órganos y unidades orgánicas, organismos públicos, programas y proyectos especiales	**6) Clasificación**	Proceso de Soporte

DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	**8) Entradas**	**9) Procesos nivel 1**	**10) Salidas**	**11) Ciudadano o destinatario**
• Procesos • Órganos y unidades orgánicas • Organismos públicos • Programas y proyectos especiales • Sociedad civil • Gobiernos regionales • Gobiernos locales	• Solicitud de opinión o propuesta de norma • Solicitud de interpretación de normas • Documentos probatorios de denuncias. • Directiva de atención de denuncias.	• Asesoría en asuntos legales y jurídicos	• Proyectos de normas. • Informes y opiniones legales	• Procesos • Órganos y unidades orgánicas • Organismos públicos • Programas y proyectos especiales • Sociedad civil • Gobiernos regionales • Gobiernos locales

Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso		
12) Controles o inspecciones	**13) Recursos**	**14) Documentos y formatos**
• Sistema Virtual de Coordinación Multisectorial	• Profesionales especializados, infraestructura, software	• Reporte de ingreso de documentos

Evidencias e indicadores del proceso	
15) Registros	**16) Indicadores**
Sistema virtual, informe legal	• Porcentaje de informes y opiniones legales emitidas oportunamente.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
1) Nombre	Gestión de recursos humanos	**4) Responsable**	Oficina General de Gestión de Recursos Humanos
2) Objetivo	Contribuir con mejorar el rendimiento laboral de los servidores civiles	**5) Requisitos**	Ley N°30057, Ley N°27482, Decreto Supremo N°040-2014-PCM, Decreto Supremo N°008-2014-MINAGRI y sus modificatorias
3) Alcance	Órganos, programas y proyectos especiales del Minagri, entidades públicas y privadas, pensionistas, ex servidores y administrados.	**6) Clasificación**	Proceso de soporte

DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	**8) Entradas**	**9)Procesos nivel 1**	**10) Salidas**	**11) Ciudadano o destinatario**
• Órganos del Minagri • Programas y Proyectos Especiales del Minagri • Servir	• Lineamientos y normas del programa Servir • Diagnóstico de competencias • Perfiles de puestos por competencia • Plan de gestión de recursos humanos • Programas de inducción	• Planificación de políticas de recursos humanos • Organización del trabajo • Gestión del empleo • Gestión del rendimiento • Gestión de la compensación • Gestión del desarrollo y capacitación • Gestión de relaciones humanas y sociales	• Plan de Gestión de Personas, Reglamento Interno de Servidores Civiles, mapeo de puestos de la entidad, dotación de personal, cuadro de puestos de la entidad, Manual de Perfiles de Puestos • Contratos de personal • Programas de capacitación e inducción al personal • Compensaciones y pensiones • Programas de desarrollo de la cultura, organizacional, clima laboral y bienestar social	• Órganos, unidades orgánicas, programas, proyectos especiales y OPA • Entidades públicas o privadas • Administrados

Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso		
12) Controles o inspecciones	**13) Recursos**	**14) Documentos y formatos**
Sistema de Remuneraciones del MEF, SIAF-SP	Profesionales especializados, infraestructura, software	Formatos contenidos en las directivas de Servir

Evidencias e indicadores del proceso	
15) Registros	**16) Indicadores**
• Reporte final de mapeo de puestos de la entidad	• Porcentaje de personal que accede a mejoras para su desarrollo y condiciones laborales establecidas en políticas en materia de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia, 2018.

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
1) Nombre	Gestión de defensa jurídica	**4) Responsable**	Procuraduría Pública del Minagri
2) Objetivo	Defender los intereses de la institución y el sector, en procesos y espacios jurisdiccionales y administrativos.	**5) Requisitos**	Constitución Política del Perú, Decreto Legislativo N°1068, Decreto Legislativo N°635, Decreto Legislativo N°957, Ley N°9024, Decreto Legislativo N°295, Decreto Legislativo N°768, Ley N°28237, Ley N°27584, Decreto Supremo N°013-2008-JUS, Decreto Supremo N°017-2008-JUS
3) Alcance	Órganos del Minagri, programas, proyectos especiales y organismos públicos adscritos del Minagri	**6) Clasificación**	Proceso de soporte

DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	**8) Entradas**	**9) Procesos nivel 1**	**10) Salidas**	**11) Ciudadano o destinatario**
• Órganos del Minagri • Programas • Proyectos especiales • Organismos públicos adscritos	• Notificaciones judiciales • Notificaciones extrajudiciales • Documentación administrativa	• Defensa judicial • Defensa extrajudicial	• Acciones judiciales, acciones extrajudiciales, demandas, denuncias • Contestación de demandas, escritos • Recursos	• Alta Dirección, órganos, programas, proyectos especiales, organismos públicos adscritos del Minagri • OCI • Persona natural

Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso		
12) Controles o inspecciones	**13) Recursos**	**14) Documentos y formatos**
• SIGPROJ	Profesionales especializados, infraestructura, software	• Especificaciones técnicas • Términos de referencia

Evidencias e indicadores del proceso	
15) Registros	**16) Indicadores**
• Informes, expedientes	Número de expedientes judiciales y extrajudiciales atendidos oportunamente

Fuente: Elaboración propia, 2018.

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
1) Nombre	Gestión de la comunicación institucional	**4) Responsable**	Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional
2) Objetivo	Comunicar de forma oportuna, información institucional y proyectar una positiva imagen institucional y sectorial a la ciudadanía e instituciones	**5) Requisitos**	Ley N°28874, Ley Nº28278, Ley N°27086, Decreto Legislativo N°997 y sus modificatorias, Decreto Supremo N°008-2014 y sus modificatorias
3) Alcance	Órganos y unidades orgánicas, programas y proyectos especiales, organismos públicos adscritos	**6) Clasificación**	Proceso de soporte

DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	**8) Entradas**	**9) Procesos nivel 1**	**10) Salidas**	**11) Ciudadano o destinatario**
• Órganos y unidades orgánicas • Programas, proyectos y organismos públicos adscritos	• Normas • Solicitudes para el diseño o aplicación • Solicitud de autorización (programas y proyectos especiales)	• Gestión de estrategias publicitarias • Gestión de campañas, eventos y publicidad.	• Plan de estrategia publicitaria • Piezas gráficas • Conferencia de prensa • Nota de prensa • Campaña publicitaria • Programa Agro TV • Información en redes sociales	• Ciudadanía en general • Otros sectores involucrados • Órganos y unidades orgánicas. • Programas, proyectos especiales adscritos organismos públicos adscritos

Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso		
12) Controles o inspecciones	**13) Recursos**	**14) Documentos y formatos**
Reproducciones del Programa Agro TV, Aceptación en las redes sociales	Profesionales especializados, Infraestructura, Software y hardware	Especificaciones Técnicas, Material de difusión

Evidencias e indicadores del proceso	
15) Registros	**16) Indicadores**
• Encuestas o Cuestionarios	• Porcentaje de organizaciones vinculadas a la materia agraria que perciben una labor positiva del MINAGRI

Fuente: Elaboración propia, 2018.

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
1) Nombre	Gestión financiera	**4) Responsable**	Oficina General de Administración
2) Objetivo	Lograr una gestión efectiva de los ingresos, cobranza y ejecución del gasto según la normatividad vigente y de forma oportuna	**5) Requisitos**	Ley N°28768, Ley N°28693
3) Alcance	Oficina de Tesorería, Oficina General de Administración Servidores, órganos y unidades orgánicas	**6) Clasificación**	Proceso de soporte

DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	**8) Entradas**	**9) Procesos nivel 1**	**10) Salidas**	**11) Ciudadano o destinatario**
• Órganos y unidades orgánicas • Alta dirección del Minagri, órganos y unidades orgánicas. • DGCP - MEF. • Programas, proyectos y organismos públicos	• Planillas de haberes, expedientes de gasto de órdenes de compra y de servicio, planillas de viáticos, encargos y reembolsos de cada unidad orgánica • Estados presupuestarios y financieros de las unidades ejecutoras • Registro de ingresos y gasto por operaciones presupuestales	• Gestión del proceso de los expedientes que generan gasto público • Gestión de los anticipos otorgados con cargo a la rendición de cuentas documentada • Gestión del proceso contable para elaborar los estados financieros y presupuestarios. • Gestión de información de Tesorería.	• Estados financieros • Planillas de viáticos	• Órganos y unidades orgánicas • Usuarios • Proveedores • SUNAT • Contraloría General de La República, SOA, OCI • MEF • Banco de la Nación • OAP y OT • Contraloría General de La República

Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso		
12) Controles o inspecciones	**13) Recursos**	**14) Documentos y formatos**
SIAF-SP, opinión del MEF, sistemas de remuneraciones del MEF	Profesionales especializados, Infraestructura, Software	• Especificaciones técnicas

Evidencias e indicadores del proceso	
15) Registros	**16) Indicadores**
• Informes de técnicos	• Grado de cumplimiento de la presentación de estados financieros y presupuestarios

Fuente: Elaboración propia, 2018.

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
1) Nombre	Gestión de abastecimiento y patrimonio	**4) Responsable**	Oficina de Abastecimiento y Patrimonio
2) Objetivo	Garantizar la disponibilidad de bienes y servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la institución	**5) Requisitos**	Ley del Sistema Nacional de Bienes Estatales – Ley N°29151, Ley N°30225, Decreto Supremo N°054-2013-PCM
3) Alcance	Usuarios, órganos y unidades orgánicas del Minagri	**6) Clasificación**	Proceso de soporte

DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	**8) Entradas**	**9) Procesos nivel 1**	**10) Salidas**	**11) Ciudadano o destinatario**
• Ministerio de Vivienda • MEF • SBN • MINAM • Usuarios, órganos y unidades orgánicas	• Requerimiento • Cuadro de necesidades. • Ingreso de bienes muebles • Informe situación del bien mueble • Registro de los bienes muebles • Requerimientos	• Gestión del proceso para la emisión de resoluciones directorales de encargo • Gestión de las contrataciones • Gestión de los bienes muebles e inmuebles.	• Trámite de reposición o indemnización de bien o bienes • Comprobantes de salida (Pecosas). • Informe sobre existencias de almacén • Plan anual de contrataciones • Órdenes de servicio, órdenes de compra y contratos	• Usuarios, órganos y unidades orgánicas del Minagri

Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso		
12) Controles o inspecciones	**13) Recursos**	**14) Documentos y formatos**
• SBN • MEF	Profesionales especializados, infraestructura, software	• Procedimientos para la gestión adecuada de los bienes muebles estatales

Evidencias e indicadores del proceso	
15) Registros	**16) Indicadores**
• Informes técnicos	• Porcentaje de contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios ejecutados oportunamente.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 10. Resultados de la entrevista de validación

1. ¿Cuál es su apreciación sobre la propuesta de relación de productos que entrega el Minagri?

N°	PRODUCTOS (Bienes y servicios)	Cantidad de personas	
		Incorrecto	Correcto
1	Políticas públicas	1	17
2	Planes nacionales y sectoriales	1	17
3	Programas, créditos y garantías financieras	2	16
4	Normas	3	15
5	Información económica		18
6	Seguimiento y evaluación	2	16
7	Otorgamiento y reconocimiento de derechos		18
8	Catastro rural		18
9	Asistencia técnica y capacitaciones (negocios agrarios y pecuarios)	1	17
10	Infraestructura agraria y de riego		18
11	Fiscalización y sanción (ambiental)		18

2. ¿Está de acuerdo con los procesos nivel 0 indicados a continuación, teniendo como referencia, 1 De acuerdo y 2 En desacuerdo?

Código	Denominación	Cantidad de personas	
		De acuerdo (1)	En desacuerdo (2)
Procesos estratégicos			
E.01	Gestión y dirección de planeamiento institucional	18	0
E.02	Gestión de desarrollo organizacional	18	0
Procesos misionales			
M.01	Emisión de políticas, normas y planes sectoriales en materia agraria	18	0
M.02	Gestión intergubernamental	17	1
M.03	Gestión de la información agraria	18	0
M.04	Gestión de la infraestructura agraria	18	0
M.05	Gestión de la cadena agraria	18	0
M.06	Gestión ambiental sectorial	18	0
Procesos de soporte			
S.01	Gestión de tecnología de la información	18	0
S.02	Gestión de atención al ciudadano	18	0
S.03	Gestión de asesoría legal	18	0
S.04	Gestión de recursos humanos	18	0
S.05	Gestión de defensa jurídica	18	0
S.06	Gestión de la comunicación institucional	18	0
S.07	Gestión financiera	18	0
S.08	Gestión de abastecimiento y patrimonio	18	0
Procesos de seguimiento y evaluación			
SE.01	Gestión de la evaluación y control institucional	16	2
SE.02	Seguimiento y evaluación de los instrumentos de política agraria	16	2

3. ¿Considera que la elaboración del mapa de procesos propuesta es el punto de partida para implementar la gestión por procesos en el Minagri?

Para la validación de la propuesta del mapa de procesos, el 89% de los entrevistados (12 funcionarios del Minagri y cuatro miembros de PCM) coincidieron en afirmar que los procesos de nivel 0 planteados responden a las necesidades del Minagri, no obstante, dos funcionarios de la entidad que representan el 11%, no estuvieron muy convencidos de la propuesta, sugiriendo replantear el cuarto tipo de proceso (seguimiento y evaluación).

4. ¿Considera que la propuesta de mapa de procesos permitirá evitar conflictos de competencia o duplicidad de funciones dentro del Minagri?

El 83% de los entrevistados consideró que la propuesta del mapa de procesos podría dar buenos resultados, permitiendo definir las responsabilidades de cada área, así evitar la duplicidad de esfuerzos dentro del Minagri. Por su parte, un 11% cree que no tendrá un impacto significativo y el 6% cree que se mantendrá el statu quo.

5. ¿Considera que la propuesta de mapa de procesos se configura como un instrumento que coadyuvará a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes del Minagri?

El 89% se mostró optimista con que la propuesta lograría una mejor atención a las necesidades de los clientes internos y externos, mientras que el 11% mantuvo su posición en que no existiría un cambio en gestionar las necesidades de los clientes por considerar que esa es la cultura institucional.

6. ¿Considera que la definición de procesos nivel 0 y posterior implementación permitirá contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales del Minagri y consecuente entrega de bienes y servicios?

El 83% estuvo de acuerdo con que la propuesta de implementar la gestión por procesos dentro del Minagri aportará en mejorar la gestión y corregir los problemas de responsabilidad que existen en la provisión de información a los interesados, mientras que el 17% se mantuvo escéptico a que exista una mejora significativa (ello principalmente por el cambio de actitud y modo de trabajo de los miembros del Minagri).

7. ¿Está de acuerdo con la matriz de priorización de procesos que se presenta?

El 83% estuvo de acuerdo con la propuesta planteada, siendo este porcentaje aceptable para dar a la matriz como validada.

8. ¿Considera que el modelo de gestión de cambio propuesto (ADKAR) y la propuesta de contenido del plan de gestión del cambio es un instrumento idóneo para realizar el cambio del trabajo funcional o jerarquizado a una gestión por procesos en el Minagri?

El 100% de entrevistados considera que el modelo de gestión del cambio propuesto se ajusta a las etapas contempladas en la política de modernización. Asimismo, el 100% refiere que la propuesta de contenido del plan de gestión del cambio ayudaría en la transición de la forma en que se viene trabajando. Sin embargo, el 67% (12 entrevistados) cree que la rotación constante del personal generaría dificultades al momento de realizar la implementación de dicho plan de gestión del cambio. Igualmente, el 100% considera que dependerá de temas presupuestales y la voluntad de la alta dirección la adopción de un plan de gestión del cambio.

Nota biográfica

Merly Fiorela Aranda Silva

Nació en Lima. Licenciada en Investigación de Operaciones por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2009). Ha laborado en diversas entidades del sector público, tales como el Ministerio de Agricultura y Riego, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, y Ministerio de la Producción, desempeñándose como especialista y asesora en racionalización y planeamiento estratégico. Actualmente se encuentra laborando en la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Luis Ordoñez Guzmán

Nació en Lima. Ingeniero de Sistemas por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión (2006), y egresado de la maestría en Administración por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Cuenta con diplomas de especialización en materia de gestión por procesos. Ha laborado en diversas entidades públicas tales como el Gobierno Regional de Lima y el Gobierno Regional de Pasco, ocupando cargos directivos y de asesoramiento.

Carola Gabriela Peralta Carrera

Nació en Lima. Abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú (2012). Ha laborado en entidades públicas como el Ministerio del Interior y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Actualmente se encuentra laborando en la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo como abogada asesora, especialista en negociación colectiva y procedimientos administrativos laborales.