

**DIRECTIVA N° 002 -G/22**

**PARA : TODAS LAS GERENCIAS**

**ASUNTO : ELABORACIÓN DE PROYECTOS PARA LA MEJORA CONTINUA DE PROCESOS Y SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

**I. OBJETIVO**

Establecer el procedimiento que regule la presentación de proyectos por parte de los trabajadores para la mejora continua de procesos y Sistema Integrado de Gestión (SIG).

**II. ALCANCE**

La presente directiva alcanza a todo el personal de la Empresa a nivel nacional.

**II. BASE LEGAL**

2.1 Decreto Legislativo N° 685, Ley de creación de SERPOST S.A.

2.2 Estatuto de SERPOST S.A.

2.3 Ley N° 27658 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y modificada mediante D. Leg. N° 1446

2.4 Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG Normas de Control Interno

2.5 Normativa interna

**III. CONSIDERACIONES**

3.1 El Sistema Integrado de Gestión es la unión de los Sistemas de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo que permite a la Empresa reducir costos y maximizar los resultados en cada una de las etapas de los procesos de los servicios ofrecidos.

3.2 La mejora continua es el análisis constante de los procesos que permite mejorarlos, minimizando las fallas y optimizando los recursos. La mejora continua, implica entender y trabajar en la cadena de valor.

3.3 El trabajo que se desarrolla en la mejora continua debe ser entendido como una serie de procesos que deben ser mejorados constantemente sobre la base de:

- a. Comportamiento de equipo.
- b. Compromiso de mejora constante.



- c. Establecimiento de objetivos locales.
- d. Establecimiento de mecanismos de medición.
- e. Medición y análisis de resultados.
- f. Círculos de mejora.
- g. Aplicación de medidas correctivas o preventivas, de acuerdo con los resultados obtenidos.
- h. Simplificación de procesos.
- i. Evaluación periódica del plan de mejora continua.

3.4 Para establecer una metodología clara para la comprensión de la secuencia de actividades o pasos que se debe aplicar para la mejora continua de los procesos, primero, el responsable del área o dueño del proceso debe saber qué mejorar. Esta información se basa en el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos de la empresa, por lo que se deberá considerar lo siguiente:

- a. Definir el problema o la desviación detectada sobre los indicadores y objetivos.
- b. Establecer los mecanismos de medición más adecuados de acuerdo con la naturaleza del problema.
- c. Identificar las causas que originan el problema, determinando cual es la más relevante, estableciendo posibles soluciones y tomar la opción más adecuada, por medio del Análisis de los datos obtenidos.
- d. Establecer los planes de acción e implementar la mejora.
- e. Controlar la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante.

3.5 Las herramientas para la mejora de procesos están diseñadas para automatizar la identificación de áreas de oportunidad, así como, modificar los procesos y servicios actuales para mejorarlos cada vez que sea necesario. Su principal objetivo es ahorrar tiempo y hacer esta tarea de forma efectiva y continua.

3.6 Mediante la mejora de procesos se pueden identificar los eslabones débiles de las acciones y modelos de producción, diseño, administración, finanzas, ventas, entre otros, para encontrar una solución adecuada.

3.7 Este proceso debe ser realizado constante y progresivamente. Puesto que hay que supervisar e intervenir cada vez que alguno lo requiera, antes de que comience a ocasionar pérdidas reales en la empresa.

3.8 Una vez que se han establecido las metas y requerimientos, se podrá discernir entre las siguientes herramientas de mejora de procesos, que ofrecen una solución adecuada:

a. **Diagrama causa-efecto**

Esta herramienta se encarga de realizar un análisis con el que se obtiene un cuadro detallado para visualizar con mayor facilidad qué aspectos están ocasionando un efecto o problema dentro de los procesos de la empresa.



Así, es mucho más sencillo identificar las causas de algún resultado que no se esperaba. Es ideal para investigar de forma sencilla y eficazmente el origen del problema.

b. **Diagrama de Pareto**

Esta es otra herramienta de análisis que se especializa en hallar y tomar las decisiones según el nivel de prioridad que tengan. Se visualiza en formato de gráfico de barras que representa los factores de forma ordenada.

Se recomienda para conocer los factores más destacables del problema y así encontrar la raíz del problema para establecer una solución eficaz. Además, que ayuda a comprobar si se están consiguiendo los resultados deseados por comparación.

c. **Gráfico de Control**

Es un diagrama que muestra los valores producto de la medición de una característica de calidad, ubicados en una serie cronológica. En este gráfico se establece una línea central o valor nominal, que suele ser el objetivo del proceso o el promedio histórico, junto a uno o más límites de control, tanto superior como inferior, usados para determinar cuándo es necesario analizar una eventualidad, permitiendo el análisis, el control y el mejoramiento del proceso.

d. **Hoja de Verificación**

La hoja de verificación se utiliza para reunir datos basados en la observación del comportamiento de un proceso con el fin de detectar tendencias, por medio de la captura, análisis y control de información relativa al proceso. Básicamente es un formato que facilita que una persona pueda tomar datos en una forma ordenada y de acuerdo al estándar requerido en el análisis que se esté realizando. Las hojas de verificación, también conocidas como de comprobación o de chequeo, organizan los datos de manera que puedan usarse con facilidad más adelante.

e. **Diagrama de flujo o diagrama de actividades**

Esta herramienta se encarga de realizar una representación gráfica de cualquier actividad realizada por la **mejora de procesos** organizativos e industriales. Esto lo consigue a partir de símbolos con significados definidos que representan el flujo de ejecución, conectados con flechas de inicio a fin de la acción.

f. **Histogramas**

El histograma es la representación gráfica de un grupo de datos estadísticos. Estos, agrupados en intervalos numéricos o en función de valores absolutos. El histograma es entonces un gráfico que permite mostrar cómo se distribuyen los datos de una muestra estadística o de una población.



**g. Diagrama de Dispersión**

Es un tipo de diagrama matemático que utiliza las coordenadas cartesianas para mostrar los valores de dos variables para un conjunto de datos.

El diagrama de dispersión puede sugerir varios tipos de correlaciones entre las variables con un intervalo de confianza determinado. La correlación puede ser positiva (aumento), negativa (descenso), o nula (las variables no están correlacionadas). Se puede dibujar una línea de ajuste (llamada también "línea de tendencia") con el fin de estudiar la correlación entre las variables. Una ecuación para la correlación entre las variables puede ser determinada por procedimientos de ajuste. Para una correlación lineal, el procedimiento de ajuste es conocido como regresión lineal y garantiza una solución correcta en un tiempo finito.



**IV. PROCEDIMIENTO**

- 4.1 Todo trabajador de la Empresa que tenga una propuesta de mejora de un proceso determinado lo remitirá al dueño del proceso para su análisis.
- 4.2 De ser favorable la propuesta, el dueño del proceso remitirá el anteproyecto, a través de su Gerencia respectiva a la Gerencia de Desarrollo Corporativo, siguiendo los niveles de autoridad y líneas de coordinación. La propuesta de mejora de proceso se deberá remitir adjuntando el formato "Solicitud de Acción de Mejora" (Anexo-1).
- 4.3 El Analista de Cumplimiento de la Gerencia de Desarrollo Corporativo registrará la propuesta y la remitirá a la Subgerencia de Tecnologías de la Información para que el Departamento de Organización y Procesos tome conocimiento del anteproyecto, iniciando las coordinaciones con las áreas involucradas y efectuar el análisis respectivo, elaborando el proyecto procedimental y remitiéndolo a la Subgerencia de Tecnologías de la Información.
- 4.4 La Subgerencia de Tecnologías de la Información evaluará el proyecto de procedimiento; de ser el caso realizará modificaciones, de no ser así, remitirá el documento a la Gerencia de Desarrollo Corporativo para su evaluación conjuntamente con el Analista de Cumplimiento.
- 4.5 Después de ser revisado el proyecto en la Gerencia de Desarrollo Corporativo, el documento será remitido a la o las gerencias involucradas para que formulen sus observaciones y/o conformidad.
- 4.6 Luego será devuelto a la Gerencia de Desarrollo Corporativo para incluir las modificaciones que sean pertinentes (si las hubiese) por el Departamento de Organización y Procesos y gestionar los visados respectivos para continuar con el proceso de aprobación.
- 4.7 La Gerencia de Desarrollo Corporativo remitirá a la Gerencia General el proyecto visado por las gerencias relacionadas con el tema y por la Gerencia Legal para su aprobación final.



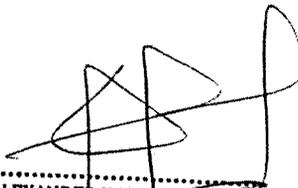
4.8 La Gerencia General guardará en su archivo el documento original aprobado, entregando una copia a cada Gerencia para su difusión y cumplimiento.

4.9 Habiendo tomado conocimiento de la aprobación de la mejora de un proceso, el Analista de Cumplimiento de la Gerencia de Desarrollo Corporativo lo registrará para llevar un adecuado control.

**V. AUTORIZACIÓN**

La presente directiva queda aprobada por Gerencia General y entrará en vigencia a partir de la fecha de su suscripción.

Lima, 31 MAYO 2022

  
ALEXANDER INFANTES POMAR  
Gerente General  
**Serpost**   
El Correo del Perú



ANEXO - 1



Solicitud de Acción de mejora		Versión: 0.2	
<b>Serpost</b> El Correo del Perú		Fecha de Elaboración: Año _____ Mes _____ Día _____	
<b>Código</b>	<b>Proceso</b>		
Indicar el código y proceso (Ver Tablatura Procesos).			
(llenar, campos obligatorios *)			
*Solicitante:	_____		
*Cargo del solicitante:	_____		
*Código del Trabajador:	_____		
*Área de Trabajo	_____		
Tipo de Hallazgo (Descripción)			
a) Oportunidad de Mejora: Describir la problemática y/o situación actual.			
b) No Conformidad: Describir que Procesos generan resultados insatisfactorios, se puede señalar procedimientos, políticas, requisitos legales, requisitos del Sistema Integrado de Gestión (Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud en el trabajo), entre otros.			
Tener en cuenta que se debe responder a las siguientes preguntas ¿Qué? ¿Cómo? ¿Quién? e Iniciar con palabras claves como. Se evidencia, se encontró, entre otros.			
Marcar con una x			
a) Oportunidad de Mejora:	<input type="checkbox"/>	b) No conformidad: <input type="checkbox"/>	
a) Oportunidad de mejora (llenar, según elección)			
<b>Propósito de la mejora</b>	<b>Consecuencias potenciales</b>		
_____	_____		
_____	_____		
_____	_____		
_____	_____		
_____	_____		
_____	_____		
_____	_____		
_____	_____		
b) No conformidad (llenar, según elección)			
_____			
_____			
_____			
_____			
Acciones Inmediatas / Plan de acción			
N°	Acción	Responsable	Fecha
1	_____	_____	_____
2	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____
Verificación de la Eficacia ( no llenar)			
¿EFICAZ?			
Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
verificado por: _____			
cargo: _____			
Descripción de los resultados obtenidos y/o comentarios			
_____			
_____			
_____			

**ANEXO - 2**



**Tablatura Procesos**

Nº	CÓDIGO	PROCESO
1	E1.1	GESTIÓN DEL PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTAL
2	E1.2	GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
3	E2.1	GOBIERNO CORPORATIVO
4	E2.2	SISTEMA DE CONTROL INTERNO
5	E2.3	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN
6	E2.4	GESTIÓN DE RIESGOS
7	E2.5	GESTIÓN DE CUMPLIMIENTO
8	E2.6	GESTIÓN DEL DIRECTORIO
9	E3.1	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN
10	O1.1	GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTES
11	O1.2	GESTIÓN DE MARKETING Y FILATELIA
12	O1.3	GESTIÓN DE PLANEAMIENTO, CONTROL Y EJECUCIÓN
13	O2.1	GESTIÓN DE LA PÁGINA WEB
14	O2.2	TRAZABILIDAD DE ENVÍOS POR APP
15	O2.3	TIENDA ONLINE
16	O3.1	ADMISIÓN
17	O3.2	CLASIFICACIÓN
18	O3.3	DESPACHO
19	O3.4	TRANSPORTE
20	O3.5	ENTREGA DE AFORABLES
21	O4.1	ADMISIÓN
22	O4.2	DESPACHO
23	O4.3	CLASIFICACIÓN POR SECTORES
24	O4.4	DISTRIBUCIÓN
25	O4.5	TRATAMIENTO DE REZAGOS
26	S1.1	GESTIÓN DEL PERSONAL
27	S1.2	GESTIÓN DE LA REMUNERACIÓN
28	S1.3	MOVIMIENTOS DE PERSONAL
29	S1.4	GESTIÓN DEL BIENESTAR
30	S2.1	GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y MANTENIMIENTO DE HADWARE
31	S2.2	GESTIÓN DE ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS
32	S2.3	GESTIÓN DE DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE SOFTWARE
33	S3.1	MANTENIMIENTO VEHICULAR
34	S3.2	SERVICIOS AUXILIARES
35	S4.1	ASESORAMIENTO Y TRÁMITES LEGALES
36	S4.2	DEFENSA INSTITUCIONAL
37	S5.1	GESTIÓN PATRIMONIAL
38	S5.2	GESTIÓN DE ALMACÉN
39	S5.3	GESTIÓN DE LAS CONTRATACIONES
40	S6.1	GESTIÓN DE TESORERÍA
41	S6.2	GESTIÓN DE CONTROL PRESUPUESTAL
42	S6.3	GESTIÓN CONTABLE
43	S7.1	GESTIÓN TRÁMITE DOCUMENTARIO
44	S7.2	CONSERVACIÓN DE INFORMACIÓN DOCUMENTADA
45	S8.1	CREACIÓN, ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA
46	S9.1	ASESORAMIENTO Y DESARROLLO DE PROYECTOS DEL SISTEMA POSTAL INTERNACIONAL
47	S9.2	MONITOREO, ASESORAMIENTO EN LA APLICACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA NORMATIVA POSTAL