



"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

RESOLUCIÓN DE GERENCIA MUNICIPAL N° 005 -2024-MDA/GM

Ate, 11 ENE. 2024

VISTO: El Memorandum N° 1536-2023-MDA/GM de la Gerencia Municipal; el Informe N° 277-2023-MDA/GPE-SGMI de la Sub Gerencia de Modernización Institucional; Memorandum N° 509-2023-MDA/GPE de la Gerencia de Planificación Estratégica; el Informe N° 001-2024-MDA/GAJ de la Gerencia de Asesoría Jurídica; el Proveído N° 015-2024-MDA/GM de la Gerencia Municipal, y;

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 194° de la Constitución Política del Perú, concordante con el artículo II del Título Preliminar de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, y sus modificatorias señala que *"Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades, radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico"*;

Que, el numeral 1.2.1. del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, señala que los actos de administración interna de las entidades están destinados a organizar o hacer funcionar sus propias actividades o servicios, siendo estos regulados por cada entidad, con sujeción a las disposiciones del Título Preliminar de la Ley en mención, y de aquellas normas que expresamente así lo establezcan pudiendo encontrarse dentro de dicho instrumento interno de las directivas.

Que, la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, dispone en su artículo 6° literal g), que son obligaciones del Titular y funcionarios de la entidad, emitir las normas específicas aplicables en la entidad, de acuerdo a su naturaleza; estructura y funciones, para la aplicación y/o regulación del control interno en las principales áreas de su actividad administrativa y operativa;

Que, mediante Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, se declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano; asimismo, establece los principios y la base legal para iniciar el proceso de modernización de la gestión del Estado, en todas sus instituciones e instancias, siendo dicha Ley, de aplicación en todas las dependencias de la Administración Pública a nivel nacional;

Que, en virtud al literal g) del numeral 7.1, artículo 7 del Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, aprobado con Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, indica que la gestión de procesos: *"Tiene como propósito organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales. Comprende acciones conducentes a la determinación de los procesos de la entidad, así como a su medición y análisis con el propósito de implementar mejoras en su desempeño, priorizando los procesos que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad pública o que puedan afectar dicho logro, representen mayor demanda, concentren la mayor cantidad de reclamos o quejas, entre otros similares. Las entidades públicas disponen de herramientas de gestión de la calidad y toman acciones con el fin de incrementar su eficacia y eficiencia"*;

Que, mediante Resolución de Secretaria de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP se aprueba la norma Técnica N° 001-2018-SGP *"Norma Técnica para la Implementación de la gestión por procesos en las*





"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

RESOLUCIÓN DE GERENCIA MUNICIPAL N° 005 -2024-MDA/GM

entidades de la Administración Pública", cuyo acápite IV, señala que dicha norma técnica es de aplicación obligatoria para las entidades a las que se refiere el artículo 3° de los Lineamientos de Organización del Estado, aprobado mediante Decreto Supremo N° 054-2018-PCM por lo que contrastando dicho cuerpo normativo, se describe en el literal f) del artículo 3 citado, que el mismo es de aplicación a los gobiernos regionales y gobiernos locales, en todos aquellos aspectos no contemplados o que no se opongan a lo que establecen sus respectivas leyes orgánicas, en consecuencia, resulta aplicable a la Municipalidad Distrital de Ate;

Que, mediante Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 (PNMGP), norma que marca la ruta que debe de seguir el país para ser un Estado moderno, eficiente, transparente y descentralizado, que garantice una sociedad justa e inclusiva teniendo como centro a las personas; asimismo, debe agregarse que, la referida política concibe a la gestión pública moderna como aquella orientada a resultados al servicio del ciudadano, por la cual los funcionarios calificados y motivados se preocupen -en el contexto de políticas públicas del Estado, naciones, regionales y locales, según las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno- por entender las necesidades de los ciudadanos,, y organicen tanto los procesos de producción como los de soporte.

Que, mediante la Resolución de Gerencia Municipal N° 022 de fecha 28 de junio de 2019, la Municipalidad Distrital de Ate, aprueba la Directiva N° 005-2019-MDA, denominada "*Lineamientos para regular la elaboración, modificación y aprobación de directivas en la Municipalidad Distrital de Ate*", por la cual se establecen disposiciones que regulen la elaboración, modificación y aprobación de las directivas en la Municipalidad Distrital de Ate;

Que, en ese contexto, mediante Informe N° 069-2023-MDA/GPE, la Gerencia de Planificación Estratégica en atención a lo manifestado en el Informe N° 126-2023-MDA/GPE-SGMI elaborado por la Subgerencia de Modernización Institucional, solicita a la Gerencia Municipal se disponga que la Subgerencia de Modernización Institucional como responsable de la elaboración de directivas, al no existir a la fecha, formule una en relación a la implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Ate;

Que, mediante Memorándum N° 509-2023-MDA/GPE la Gerencia de Planificación Estratégica remite a la Gerencia de Asesoría Jurídica, el proyecto de directiva denominada "*Disposiciones para la implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Ate*", elaborado por la Subgerencia de Modernización Institucional mediante Informe N° 277-2023-MDA/GPE-SGMI el cual se encuentra conforme y remite los actuados para la continuación del procedimiento para su aprobación correspondiente;

Que, mediante Informe N° 001-2024-MDA/GAJ, la Gerencia de Asesoría Jurídica, emite opinión legal sobre el proyecto de directiva y su respectivo Informe Técnico sustentatorio, el cual ha cumplido con lo establecido en la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, y cumple los requisitos descritos en los numerales 7.1 y 7.2 y los anexos N° 1 y N° 2 de la Directiva 005-2019-MDA, resultando viable la aprobación del proyecto denominado "*Disposiciones para la implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Ate*" correspondiendo su aprobación mediante la respectiva Resolución de Gerencia Municipal; por lo que, recomienda continuar con el trámite de aprobación del mencionado proyecto de directiva;

Que, mediante Proveído N° 0015-2024-MDA/GM, la Gerencia Municipal otorga su conformidad a la aprobación de la Directiva e indica que se proyecte la Resolución correspondiente;



Gerencia Municipal

Palacio Municipal
Av. Nicolas Ayllón N° 5818 Ate – Lima
Teléfono: (01) 204-4700 Anexo (1001 – 1110)



"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

RESOLUCIÓN DE GERENCIA MUNICIPAL N° 005 -2024-MDA/GM

ESTANDO A LOS FUNDAMENTOS EXPUESTOS EN LA PARTE CONSIDERATIVA DE LA PRESENTE, Y EN VIRTUD A LO DISPUESTO EN EL ARTÍCULO 19°, INCISO R) DE LA ORDENANZA N° 491-MDA, QUE APRUEBA EL REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ATE;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - **APROBAR**; la Directiva N° 001-2024-MDA denominada "**DISPOSICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ATE**", el mismo que como **Anexo** forma parte integrante de la presente Resolución Gerencial, en merito a los considerandos antes expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - **ENCARGAR**; el cumplimiento de la presente Resolución y de la Directiva aprobada a todos los órganos y unidades orgánicas de la corporación municipal.

ARTÍCULO TERCERO. - **DISPONER**; la publicación de la presente Resolución en el Portal Institucional y en el Portal de Transparencia Estándar de la Municipalidad Distrital de Ate, a través de la Gerencia de Tecnologías de la Información.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.



DPD/gao

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ATE
DIEGO N. PALMA DE LA CRUZ
Gerente Municipal



DIRECTIVA N° 001 -2024-MDA

**DISPOSICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ATE**

I. OBJETIVO.

Establecer los criterios técnicos, así como las disposiciones que orienten y faciliten la implementación progresiva de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Ate, a partir de la identificación, análisis y mejora de los procesos institucionales, alineado al marco normativo del Proceso de Modernización de la Gestión Pública, a fin de optimizar la prestación de bienes y servicios en la forma y tiempo esperados por los grupos de interés.

II. FINALIDAD.

Promover la implementación progresiva de la gestión por procesos en la Municipalidad, fomentando una cultura de gestión orientada a los resultados, que contribuya al logro de los objetivos institucionales y que genere un impacto positivo en el bienestar de los ciudadanos de la jurisdicción del distrito de Ate.

III. BASE LEGAL.

- 2.1. Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- 2.2. Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- 2.3. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- 2.4. Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, Reglamento de la Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado.
- 2.5. Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- 2.6. Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado y sus modificatorias.
- 2.7. Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP. Norma Técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública.
- 2.8. Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2019-PCM/SGP, Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público.
- 2.9. Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, que aprueba las Normas de Control Interno.
- 2.10. Ordenanza N° 491-2019-MDA, aprueba el Reglamento de Organización y Funciones y la Estructura Orgánica de la Municipalidad Distrital de Ate.
- 2.11. Resolución de Gerencia Municipal N° 022-2019-MDA que aprueba la Directiva N° 005-2019-MDA "Lineamientos para regular la elaboración, modificación y aprobación de directivas en la Municipalidad Distrital de Ate".





Las normas mencionadas incluyen sus normas modificatorias, complementarias, conexas o aquellas que las sustituyan.

IV. ALCANCE.

Las disposiciones contenidas en la presente directiva son de obligatorio cumplimiento para todos los órganos y unidades orgánicas de la Municipalidad Distrital de Ate, en adelante la Municipalidad.

V. DEFINICIONES DE TERMINOS.

5.1. Actividades: Es el conjunto articulado de tareas permanentes, continuas, interrelacionadas y secuenciales que consumen los insumos necesarios (recursos humanos, tecnológicos y financieros) para la generación de los productos.

5.2. Diagrama de procesos: Es la representación gráfica de los procesos, muestra la interacción de las actividades que conforman el proceso, incluyen los elementos de entrada, el detalle de los roles, los productos y personas que los reciben. Es una herramienta de valor para el análisis y mejora de los procesos.

5.3. Dueño del proceso: Es quien tiene la responsabilidad y la autoridad definidas para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto. En los casos que el proceso trasciende un órgano, recae en el superior jerárquico inmediato y/o en el grupo de los Directivos responsables de dicho proceso.

5.4. Elementos de entrada: Necesidades y expectativas de las personas, las cuales ingresan al proceso para ser transformados en los productos.

5.5. Equipo de procesos: Es aquel que tiene a su cargo la responsabilidad de implementar la gestión por procesos en la Municipalidad, está integrado por:

- Dueño del proceso.
- Representante del dueño del proceso.
- Participantes.
- Facilitador metodológico (servidor de la GPE/SGMI)

5.6. Eficacia: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.

5.7. Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

5.8. Indicador: Es una medida asociada a una característica del resultado del bien o servicio,





del proceso y del uso de recursos que permite evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados.

- 5.9. Facilitador metodológico (servidor de la GPE/SGMI):** Servidor con conocimiento técnico sobre gestión por procesos. Conduce, orienta y brinda asistencia técnica al equipo en la aplicación del modelo planteado en la presente directiva. Revisa y da conformidad sobre los aspectos técnicos contenidos de la presente directiva.
- 5.10. Gestión por procesos:** Enfoque metodológico que sistematiza actividades y procedimientos, tareas y formas de trabajo contenidas en la "cadena de valor", a fin de convertirlas en una secuencia, que asegure que los bienes y servicios generen impactos positivos para el ciudadano, en función de los recursos disponibles. En este marco, los procesos se gestionan como un sistema definido por la red de procesos, sus productos y sus interacciones, así como de los beneficios que aporta a los grupos de interés a los que va dirigido. a través de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía, así como el logro de los objetivos institucionales.
- 5.11. Grupos de interés:** conjunto de actores que se ven afectados de forma directa por los resultados de los procesos de la Municipalidad, principalmente los misionales, Pueden ser administrados, usuarios, organismos adscritos, gobiernos subnacionales, entidades del sector público entre otros.
- 5.12. Indicador de desempeño:** Medida cuantitativa o cualitativa observable, que permite monitorear y medir el desempeño de los macro procesos a través de su comparación con periodos anteriores, con metas o compromisos. Se asocia con el objetivo del proceso y sirve para la determinación de las metas. Conceptualmente, se considera que los indicadores tienen cuatro dimensiones de desempeño: eficacia, eficiencia, calidad y economía, aplicables a los productos.
- 5.13. Mapa de procesos:** Es un documento de gestión que consiste en la representación gráfica de los procesos de la entidad en forma interrelacionada. Su desarrollo comprende el diagrama de bloques, las fichas técnicas de macro procesos y los diagramas de procesos de Nivel 0.
- 5.14. Manual de Procedimientos (MAPRO):** Es un documento de gestión que consiste en la representación gráfica de los procesos de la entidad en forma interrelacionada. Su desarrollo comprende el diagrama de bloques, las fichas técnicas de macro procesos y los diagramas de procesos de NIVEL 0.
- 5.15. Mejora Continua:** Actividad recurrente para mejorar el desempeño o aumentar la capacidad del proceso para cumplir requisitos que permitan incrementar la satisfacción





de los destinatarios de los bienes y servicios.

5.16. Participantes: Servidores de la entidad con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeña, encargado de brindar información para el modelamiento de los mismos.

5.17. Procedimientos: Es la descripción de forma específica y detallada de cómo deben ejecutarse las actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad, permitiendo de esta manera una operación coherente. Son las instrucciones, pautas, pasos que describen la forma de ejecutar un proceso de nivel n.

5.18. Proceso: Conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada (insumos) en elementos de salidas (productos), aportando valor añadido para el usuario, cliente o grupo de interés, siguiendo reglas (o controles) cuyo propósito es dar respuesta efectiva a sus expectativas mediante servicios que les generan satisfacción.

5.19. Proceso Prioritario: Es aquel que cumple, entre otros criterios, con alta demanda por parte de los usuarios, cliente o grupo de interés.

5.20. Producto: resultado de un proceso entendido como **los bienes y servicios** que recibe el usuario, cliente o grupo de interés y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar de los grupos de interés. Esta definición incluye como productos a las regulaciones.

5.21. Tipos de Procesos:

- a. **Estratégicos:** A través de los cuales se definen las políticas institucionales, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas de la entidad, que aseguran la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento y que incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad.
- b. **Misionales:** A través de los cuales se elaboran los productos (bienes y servicios) provistos por la entidad por lo que tienen una relación directa con los usuarios/clientes y grupos de interés que lo reciben.
- c. **De Soporte:** A través de los cuales se proporcionan los recursos para elaborar los productos provistos por la entidad.

5.22. Representante del dueño del proceso: Servidor con mayor conocimiento y experiencia sobre la operatividad de los procesos, designado por el dueño del proceso para brindar información y coordinar reuniones con los participantes, resolver de corresponder o trasladar al dueño del proceso los casos de controversia que se puedan generar en el desarrollo de lo dispuesto en la presente directiva, participar en la elaboración y





presentar la documentación producida al dueño del proceso para su revisión y realizar el seguimiento de los acuerdos de las reuniones.

5.23. Niveles de Procesos. Los niveles de procesos son nivel 0, nivel 1,2 hasta nivel n.

- **Proceso Nivel 0:** grupo de procesos unidos por especialidad, es el nivel más agregado. Se le conoce también como Macroproceso.
- **Proceso Nivel 1:** primer nivel de desagregación de un proceso de nivel 0.
- **Proceso Nivel 2:** segundo nivel de desagregación de un proceso de nivel 0.
- **Proceso Nivel n:** es el último nivel de desagregación del proceso de nivel 0, se describe a través de procedimientos que lo conforman.

5.24. Satisfacción del Usuario: Percepción que tiene el destinatario de bienes y servicios sobre el grado en que se han cumplido sus expectativas.

5.25. Sistema de Gestión: Conjunto de elementos interrelacionados o interactivos para establecer políticas, objetivos y procesos que permitan alcanzar su objetivo.

VI. DISPOSICIONES GENERALES.

6.1. LA GESTIÓN POR PROCESOS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.

6.1.1. La Municipalidad de Ate en el marco de la política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, orienta su gestión institucional hacia la adopción de un enfoque por procesos, a fin de atender las necesidades de su público objetivo y grupos de interés a través de la mejora en la calidad, eficiencia y eficacia, oportunidad y transparencia de los bienes y servicios brindados. Debe entenderse como una herramienta orientada a identificar y suministrar información para el análisis de la entidad con un enfoque transversal de los procesos, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés, en el marco de los objetivos institucionales, lo que requiere del compromiso de la Alta Dirección de la Municipalidad y del involucramiento de sus órganos y unidades orgánicas que participan en los procesos.

6.1.2. Todos los órganos de la Municipalidad, desarrollan sus funciones en base a una perspectiva o enfoque por procesos con una orientación hacia la satisfacción de las necesidades de los destinatarios de sus bienes y servicios, así como también de un enfoque hacia a la gestión de la calidad y mejora continua.

6.1.3. Para la implementación e institucionalización de la gestión por procesos, la Gerencia de Planificación Estratégica (GPE), a través de la Sub Gerencia de Modernización Institucional (SGMI), de ser el caso, emite la documentación técnica complementaria a la presente directiva, las cuales son aprobadas por





la Gerencia Municipal.

Asimismo, debe conformar equipos de procesos encargados de aplicar las disposiciones de la presente directiva, el mismo que debe estar conformado por los siguientes miembros, el dueño del proceso o su representante y los servidores con conocimiento técnico de los procesos. En este equipo de procesos, la sub Gerencia de Modernización Institucional actúa como facilitador metodológico.

- 6.1.4.** La implementación de la gestión por procesos en la Municipalidad, incorpora todas las actividades de la gestión en un sistema integrado y alineado con la misión, política y objetivos estratégicos de la institución, tomando como modelo principal el "Documento orientador: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la Administración Pública en el marco del DS. N° 004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública" elaborado por la Secretaría de Gestión Pública, y de forma complementaria, la "Norma Técnica N° 001-2018-SGP", aprobada mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, en lo que corresponda.
- 6.1.5.** La gestión por procesos tiene por finalidad orientar a la Municipalidad con relación a la gestión eficaz y eficiente de sus actividades y recursos, por medio de la identificación de sus procesos; lo que implica ordenar y jerarquizar las actividades que aportan valor a cada proceso.
- 6.1.6.** La Gerencia de Planificación Estratégica, a través de la Sub Gerencia de Modernización Institucional, define quien es el dueño del proceso, de acuerdo a los siguientes criterios:
- Relación Directa con el producto principal del proceso y/o con el usuario a quien está dirigido.
 - Mayor cantidad de actividades dentro del proceso.
 - Mayor vínculo o responsabilidad sobre las actividades contenidas en el proceso.



Los dueños de los procesos se definen durante la fase de determinación de los procesos, a medida que se documenten los procesos en esta fase se irán definiendo a los dueños de procesos de forma gradual.

El dueño del proceso debe revisar anualmente los procesos y sus procedimientos con la finalidad de identificar una necesidad de actualización y mejorar con la asistencia técnica de la Gerencia de Planificación Estratégica, para ello, debe realizar el seguimiento de los cambios de los factores internos



y externos que puedan ocasionar la actualización de los documentos del proceso.

6.1.7. La implementación de la gestión por procesos en la Municipalidad, comprende las siguientes fases:

- a) Determinación de procesos.
- b) Seguimiento, medición y análisis de procesos
- c) Mejora de procesos.

Los procesos de la Municipalidad se documentan con los procedimientos que elaboren los dueños del proceso. Los procedimientos de la Municipalidad son compilados en el Manual de Procedimientos (MAPRO).

La Municipalidad está comprometida con la implementación del modelo de integridad para las entidades del sector público. En ese contexto, las disposiciones de la presente directiva desarrollan aspectos en el marco de la prevención, la identificación y gestión de riesgos.

De la aplicación de las fases para la implementación de la gestión por procesos se obtiene información para la formulación e implementación de otros documentos de gestión institucional como ejemplo la planificación institucional, la formulación presupuestal, la organización institucional, la mejora de la calidad de la prestación de los bienes y servicios, la calidad regulatoria, el tránsito al servicio civil, la simplificación administrativa, la gestión del riesgo, el control interno, entre otras. En el **Anexo N° 1** se incluye una lista (no taxativa ni limitativa) de los documentos para la gestión institucional que, de manera expresan o no, se respaldan en la gestión por procesos para su formulación e implementación.



6.2. DEL COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ATE.

6.2.1. La implementación de la gestión por procesos en la Municipalidad, requiere del compromiso y participación activa de la Alta Dirección, a través del liderazgo de la máxima autoridad administrativa de la entidad, a fin de:

- (1) Fortalecer la implementación de la gestión por procesos como una estrategia para alcanzar mejores resultados mediante el otorgamiento de un producto de calidad al destinatario de los bienes y servicios.
- (2) Involucrar el compromiso de los funcionarios y empleados de la institución.
- (3) Asegurar la facilitación de los recursos necesarios que permitan su desarrollo.
- (4) Aprobar el Mapa de Procesos de Nivel 0 y Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos de la Municipalidad.





"Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo"

(5) Fortalecer a la Gerencia de Planificación Estratégica (GPE), responsable de la implementación de la gestión por procesos.

6.2.2. Para la implementación de la gestión por procesos en la Municipalidad es importante definir roles que ayuden a trabajar de manera consensuada y ordenada en la gestión; por ello, se definen los siguientes roles:

1. **Rol de Coordinación:** La Gerencia Municipal, como máxima autoridad administrativa, actúa como nexo de coordinación con la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros SGP-PCM.
2. **Rol Técnico-Funcional:** La Gerencia de Planificación Estratégica, como responsable de la materia de gestión por procesos, mantiene relaciones técnico-funcionales con la SGP-PCM.
3. **Rol de implementador:** Los órganos responsables de los procesos de Nivel 0, actúan como responsables de la implementación de los procesos aprobados, así como de las mejoras desarrolladas por éstos.

6.2.3. De considerarlo pertinente, y dependiendo de la complejidad en la implementación del proceso, se podría conformar un Equipo Implementador, cuyos integrantes, como mínimo sean:

EQUIPO IMPLEMENTADOR (*)		
Nº	INTEGRANTES	ROLES
1	Dueño del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar o asegurar la disponibilidad de los recursos para la implementación de la gestión por procesos. - Resolver los casos de controversia que se puedan generar durante la implementación. - Revisar y elevar la documentación generada que corresponda aprobar a la Gerencia Municipal. - Evaluar y proponer la aplicación de nuevas tecnologías para la mejora del proceso.
2	Representante del dueño del Proceso.	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar las sugerencias y observaciones de los participantes del equipo implementador. - Resolver, de corresponder, o trasladar al Dueño del Proceso los casos de controversia que se puedan generar durante la implementación. - Participar en la elaboración y presentar la documentación producida al Dueño del Proceso, para su revisión. - Realizar el seguimiento de los acuerdos de las reuniones.
3	Otros integrantes (servidores con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeñan).	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar información relevante de los procesos en los que se desempeña, de acuerdo a lo requerido. - Elaborar la propuesta de la documentación (mapas, fichas técnicas, diagramas de procesos, procedimientos, entre otros).
4	Facilitador metodológico (servidor con conocimiento técnico sobre gestión por procesos – SGM).	<ul style="list-style-type: none"> - Conducir, orientar y brindar asistencia técnica al equipo en la implementación de la gestión por procesos. - Revisar y dar conformidad sobre los aspectos técnicos de la documentación generada.

(*) Adicionalmente se podrá convocar a servidores de otros órganos que, por la naturaleza de sus labores tengan relación con el proceso en estudio, a fin de proporcionar información que enriquezca el trabajo del equipo





VII. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS.

7.1. DE LAS FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.

7.1.1. De la Determinación de Procesos.

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente interrelacionadas o que interactúan, cuyo propósito es transformar elementos de entrada en resultados para un destinatario de bienes y servicios (internos o externos).

Todo proceso que se implementa debe incrementar el valor del bien y servicio que estamos elaborando o desarrollando. Por ello, todos los procesos tienen que, necesariamente, agregar valor para ser considerados como tales.

La determinación de los procesos se realiza por el/ los Equipo/s de Proceso/s e implica, los siguientes pasos.

a) **Identificación de productos:** Esta se efectúa en base a las competencias de la Municipalidad, establecidas en las normas sustantivas aplicables (Ley Orgánica, Reglamento de Organización y Funciones, entre otras), así como de los grupos de interés que los reciben.

También pueden considerarse las políticas y los planes sectoriales e institucionales de la Municipalidad.

b) **Identificación de procesos:** Esta se realiza a partir de los productos identificados en el paso anterior y se registran en el **Inventario de Procesos (Anexo N° 2)**, que también considera la tipología del proceso. Dicho documento es elaborado por la Gerencia de Planificación Estratégica (GPE). Todo proceso identificado debe ser codificado según lo descrito en el **(Anexo N° 8) ¿Ficha de Procedimiento?**

c) **Caracterización de los procesos:** Esta consiste en reconocer si el proceso tiene claramente definidas y establecidas las características y los elementos señalados en la **Ficha Técnica de Proceso (Anexo N° 4)**. Para la elaboración de las Fichas Técnicas de los procesos, así como, de la **Ficha de Procedimiento (Anexo N° 8)** se realizan entrevistas a los servidores que participan en los procesos y a los grupos de interés.

Entre los elementos identificados en este paso, está el Indicador de Desempeño, que permite monitorear y medir el desempeño de los macro procesos a través de su comparación con periodos anteriores o con metas o compromisos, ver **Ficha Técnica de Indicador de Desempeño (Anexo N° 3)**.





"Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo"

d) **Determinación de la secuencia e interacción de los procesos:** Esta consiste en definir y establecer la secuencia e interacción de todos los procesos de la Municipalidad, teniendo presente los productos del proceso, la persona que recibe los productos y los elementos de entrada.

En este paso se utiliza el diagrama de bloques a fin de obtener la representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos de la Municipalidad, dicha representación se denomina "Mapa de Procesos".

Para desarrollar este paso, debe conformarse un Equipo Institucional, liderado por la Gerencia de Planificación Estratégica (GPE), este equipo está conformado por los dueños de los procesos (o por sus representantes), por los servidores designados por los dueños de los procesos, con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeñan, así como por la Sub Gerencia de Modernización Institucional (SGMI).

e) **Aprobación y difusión de los documentos generados:** Este se efectúa por el dueño del proceso.

f) **La Ficha Técnica de Proceso (Anexo N° 4) y el Diagrama de Proceso (Anexo N° 5),** son elaborados, revisados y validados por el dueño del proceso, previa conformidad de la Gerencia de Planificación Estratégica a través de la Sub Gerencia de Modernización Institucional.

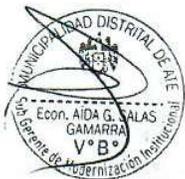
g) El "Mapa de Procesos", con la conformidad de los participantes del Equipo Institucional, en los procesos que les corresponda, es consolidado por la Gerencia de Planificación Estratégica (GPE) a través de la Sub Gerencia de Modernización Institucional (SGMI), quien lo revisa y da su conformidad a través de un informe, sobre los aspectos técnicos contenidos en la presente directiva para su aprobación por la Gerencia Municipal, quien dispondrá la emisión de la Resolución Autoritativa correspondiente, previa opinión legal de la Gerencia de Asesoría Jurídica.

h) Como resultado de esta primera fase (Determinación de Procesos), se generan y aprueban los siguientes documentos.

- Mapa de Procesos (incluye la interrelación).
- Ficha Técnica de Proceso (Nivel 0).
- Diagrama de Procesos (Nivel 0).

7.2. DEL SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS.

Todo proceso entrega productos que tienen relación con su objetivo, por consiguiente, deben ser medidos a través de indicadores que permitan el seguimiento y observación





de cambios a través del tiempo.

Para realizar el seguimiento y medición del desempeño de los procesos, deben seleccionarse indicadores que permitan:

- a) Verificar la satisfacción de los usuarios o grupos de interés que reciben un producto (bien o servicio) de la Municipalidad.
- b) Verificar el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos.
- c) Corroborar la cobertura de la entrega de los productos.
- d) Establecer la tasa de no conformes de los productos (cuantificar aquellas necesidades y expectativas de las personas que reciben los productos que no cumplen con las características que lo definan como conforme).
- e) Cuantificar los reclamos (insatisfacción o disconformidad del usuario de un servicio brindado por la Municipalidad).
- f) Cuantificar la productividad de los servidores (refleja la capacidad de producir más mejorando la organización y gestión gracias a nuevas ideas, innovaciones tecnológicas y nuevos modelos de negocio).
- g) En el caso de los procesos a demanda y/o procesos con baja frecuencia de recurrencia, se deberá establecer parámetros de calidad del producto, en función a los atributos del mismo.

Seleccionados los indicadores de los procesos, el dueño del proceso procede a recolectar y procesar los datos de los indicadores para su respectivo análisis, que consiste en comparar los resultados obtenidos de la medición y del seguimiento contra las metas definidas para cada indicador a fin de cuantificar el desempeño del proceso.



7.2.1. Del análisis efectuado, se identifican las brechas de cumplimiento de las Metas, de las que se desprenden los potenciales problemas a resolver en Los procesos.

7.2.2. Para realizar el seguimiento, medición y análisis de los procesos, se toman como insumo la información de los documentos generados en la fase de Determinación de Procesos. El producto de esta fase son los reportes de desempeño de los indicadores de procesos, elaborados por los dueños de los procesos.

7.2.3. La Gerencia de Planificación Estratégica (GPE), en coordinación con el/los Dueño(s) del Proceso(s), identifica los procesos prioritarios, siguiendo los pasos descritos en el (Anexo N° 6) Gráficos de Control

7.3. DE LA MEJORA DE PROCESOS.

7.3.1. En esta fase se toma como insumo los informes de desempeño de los procesos realizados en la segunda fase (seguimiento, medición y análisis de procesos) y





"Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo"

con estos se proponen mejoras a los procesos, para luego ser priorizados e implementados. En esta fase, debe seguirse los siguientes pasos:

- a) Selección de problemas en los procesos.
- b) Análisis de causa - efecto.
- c) Priorización de mejoras.
- d) Implementación de mejoras.

7.3.2. La Selección de problemas en los procesos lo realiza el Equipo de Procesos, el cual identifica y selecciona los problemas cuya solución tenga impacto en los siguientes aspectos:

- a) El logro de los objetivos estratégicos institucionales.
- b) La satisfacción de las personas.
- c) la tecnificación de los procesos.
- d) La Productividad de los servidores.
- e) Los flujos de trabajo.
- f) La eficiencia del uso de los recursos.
- g) La forma de organizarse.

El problema seleccionado debe ser validado por el dueño del proceso.

7.3.3. El Análisis de Causa – Efecto, implica realizar el análisis e identificación de las causas que originan el problema, así como la determinación de soluciones o acciones correctivas para dichas causas. Las herramientas que pueden utilizarse en la selección y el análisis de problemas y son:

- a) Los Gráficos de Control.
- b) Histogramas.
- c) Lluvia de ideas.
- d) Diagrama de Pareto.
- e) Diagrama de Causa Efecto.

7.3.4. La selección de mejoras consiste en identificar las posibles soluciones, se selecciona aquellas que es factible de ser implementada y efectiva para eliminar o reducir el problema, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- a) Demanda del proceso por parte de los usuarios.
- b) Impacto en los Objetivos Estratégicos Institucionales.
- c) Beneficiario/Usuario del bien/servicio.
- d) Tiempo que tomara su desarrollo.
- e) Disponibilidad de Recursos.





Tomando en cuenta el estado actual de los procesos prioritarios y los productos o servicios vinculados a ellos, así como las oportunidades de mejora identificadas, se procede a priorizar el desarrollo de estas.

La mejora seleccionada se valida con el dueño del proceso a fin de obtener su autorización para proceder con su implementación y asegurar su involucramiento.

7.3.5. La implementación de mejoras consiste en elaborar un Plan de Trabajo que contenga:

- a) Objetivo de la Mejora.
- b) Acciones a implementar.
- c) Plazos.
- d) Responsables.
- e) Medios de verificación.

7.3.6. Dicho Plan debe ser validado por la Sub Gerencia de Modernización Institucional (SGMI) de la Gerencia de Planificación Estratégica (GPE). Culminada la Ejecución del Plan, el dueño del proceso debe remitir a la GPE un reporte sobre la implementación de las mejoras. Para garantizar la sostenibilidad de las mejoras, estas deben incorporarse en la gestión de la Municipalidad, mediante alguna de las acciones indicadas en el Paso 4 del numeral 6.1.3 de la NT N° 001-2018-PCM/SGP.

7.4. DE LA ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.

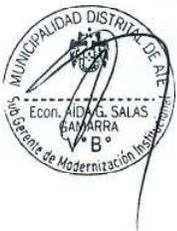
Los procedimientos que estén asociados y correspondan a un mismo macro proceso se agrupan en Manuales de Procedimientos (MAPRO).

7.4.1. La elaboración de procedimientos comprende los siguientes pasos:

7.4.1.1. Elaboración de la propuesta de procedimientos.

A partir de la información de la caracterización de los procesos, registrada en la Ficha Técnica, en el Diagrama de Procesos y en el Mapa de Procesos, los representantes del dueño del proceso elaboran y proponen los procedimientos, para lo cual, la Sub Gerencia de Modernización Institucional (SGMI) brinda la asistencia técnica correspondiente.

Los procedimientos identificados y propuestos son registrados en el **Inventario de Procesos (Anexo N° 2)**, el mismo que muestra la vinculación entre Procesos y Procedimientos. Dicho documento luego del análisis e identificación es elaborado por la GPE.





Los procedimientos deben contener la información señalada en la **Ficha de Procedimiento (Anexo N° 8)**, la misma que debe ir acompañada de su correspondiente **Diagrama de Proceso (Anexo N° 5)**, formulado por los servidores representantes del dueño del proceso, con la asistencia técnica de la SGMI.

Una vez que se cuenta con la información de los procedimientos culminados, así como con sus respectivas Fichas y Diagramas de Procesos, la SGMI de la GPE procede a compilarlos formando el Manual de Procedimientos (MAPRO), el cual será remitido al dueño del proceso para su validación.

EL MAPRO, debe contener la estructura siguiente:

1. Índice.
2. Introducción.
3. Objetivo del Manual.
4. Alcance.
5. Listado de Procedimientos.
6. Información del procedimiento culminado (ficha del Procedimiento).
7. Diagrama de Proceso.

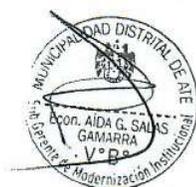
7.4.1.2. Revisión y Aprobación de la propuesta del Manual de Procedimientos.

Las propuestas de procedimientos, a través de la respectiva Ficha de Procedimientos, es revisada y aprobada por el dueño del proceso, previa conformidad de la SGMI de la GPE, adjuntando de ser el caso, los formularios, instructivos, diagrama de procesos, entre otros, utilizados en la ejecución de cada procedimiento.

De existir observaciones y sugerencias de la SGMI, los servidores representantes del dueño de procesos deben subsanarlas, de corresponder, para continuar con el trámite de aprobación del MAPRO por parte de la Gerencia Municipal, quien emitirá la resolución correspondiente, previa opinión técnica de la SGMI y opinión legal de la Gerencia de Asesoría Jurídica.

7.4.1.3. Difusión y custodia del Manual de Procedimientos.

El MAPRO aprobado debe ser difundido a través de los siguientes medios:





"Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo"

1. Vía correo electrónico a los servidores involucrados en los respectivos procesos.
2. En el Portal Institucional, Portal de Transparencia Estándar e Intranet.
3. Inducción y capacitación de los nuevos servidores y servidoras por los dueños del proceso.

Los MAPROs aprobados deben ser archivados y custodiados por la SGMI de la GPE, en forma digital o física (uno compilado en un solo texto; otro por unidad orgánica) de ser el caso.

7.4.1.4. Actualización del Manual de Procedimientos.

El dueño del proceso se encargará de revisar anualmente los procedimientos, con la finalidad de identificar la necesidad de actualización, tomando en cuenta los siguientes casos:

1. Por la modificación de las normas relacionadas con el procedimiento y que afecten la descripción de las actividades.
2. Por reorganización, reestructuración o reordenamiento de la Municipalidad, que afecte al proceso y procedimiento.
3. Por cambios tecnológicos o de sistemas que afecten los procesos.
4. Por seguimiento y evaluación de los procesos.
5. Por haberse identificado y estandarizado alguna mejora de procesos.

7.4.1.5. Simbología.

La Simbología a utilizar es la notación gráfica estandarizada **Business Process Model and Notation – BPMN, (Anexo N° 7)**.

7.5. DE LOS DOCUMENTOS TÉCNICOS DE GESTIÓN.

- 7.5.1. Mapa de Procesos.** - Es el documento técnico que identifica todos los procesos en su nivel más agregado (nivel cero) y sus características, a través de la representación gráfica de las secuencias e interacciones de los diferentes procesos que tienen lugar en la entidad. Para la elaboración del mapa de procesos, se debe comprender las necesidades de la entidad, destinatarios de los bienes y servicios (clientes externos) y partes interesadas, así como la manera en que la entidad desarrolla sus actividades; debiendo incluirse cada uno de los procesos identificados de acuerdo con su finalidad (estratégicos, operativos o misionales y de apoyo o soporte), observando que estos





respondan a las necesidades y desafíos de la entidad. El Mapa de Procesos nivel cero de la Municipalidad, será elaborado por la Gerencia de Planificación Estratégica, de acuerdo con la política y estrategia institucional, y el modelo de gestión establecido por la Alta Dirección, considerando, además, el marco normativo que le confiere sus competencias, atribuciones y funciones sustantivas a la Municipalidad. Con la aprobación del Mapa de Procesos se inicia la implementación progresiva de la gestión por procesos en la Municipalidad.

7.5.2. Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (MGPP). - Es el documento técnico que contiene la descripción desagregada de cada uno de los procesos de nivel cero identificados en el Mapa de Procesos, hasta llegar al último nivel (1, 2, 3, ..., N), de acuerdo con la complejidad del proceso de nivel cero. La descripción de cada proceso de nivel cero, implica la identificación de todos procesos, desde el nivel 1 hasta el último nivel; elaborándose la ficha de cada proceso hasta el penúltimo nivel, correspondiendo para el último nivel la elaboración de la ficha de procedimiento y diagrama de flujo correspondiente. El objetivo de cada MGPP es estandarizar en un documento de carácter descriptivo, instructivo e informativo, las acciones que realiza la Municipalidad; el cual garantice la comprensión de todos los involucrados en un determinado proceso y facilite la adaptación del personal para el desarrollo de sus funciones.

El **MGPP** incorpora en su estructura las siguientes herramientas:

- a) **La Ficha Técnica de Proceso:** Herramienta que describe el nombre del proceso, el responsable, objetivo, requisitos, alcance, proveedor, insumos, actividades o procesos internos, productos, clientes o beneficiarios finales, así como los recursos críticos que intervienen en el proceso (**Anexo N° 4**).
- b) **La Ficha Técnica de Procedimiento:** Herramienta donde se describe el nombre del procedimiento, propósito, alcance, marco legal, la descripción y un diagrama de flujo de los pasos a seguir para el logro del propósito (**Anexo N° 8**).
- c) **La Ficha Técnica de Indicador:** Herramienta que describe la descripción del indicador, fórmula de cálculo y su descripción de las variables requeridas, unidad de medida, las características de la medición, así como también el responsable de realizarla (**Anexo N° 03**).
- d) **Diagramas de bloques:** Representación gráfica de la secuencia e interacción de los procesos nivel 1 y 2 relacionados con el proceso principal, considerando para ello proveedores, clientes internos y externos, así como los insumos de entrada y salida.
- e) **Diagramas de flujo:** Representación gráfica aplicando el modelamiento basado en el estándar BPMN, que ayuda a visualizar las actividades y responsables, y cómo la relación genera documentación o información





relevante entre actividades.

VIII. DISPOSICIÓN COMPLEMENTARIA FINAL.

Los aspectos no contemplados en la presente Directiva, serán absueltos por la Gerencia de Planificación Estratégica a través de la Sub Gerencia de Modernización Institucional.

IX. RESPONSABILIDADES.

9.1. DE LA GERENCIA MUNICIPAL.

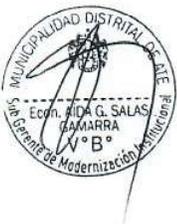
- 9.1.1. Liderar la conducción de la implementación de la gestión por procesos en la Municipalidad.
- 9.1.2. Aprobar el Mapa de Procesos de nivel 0 y los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos de la Municipalidad.

9.2. DE LOS ÓRGANOS RESPONSABLES DE LOS PROCESOS NIVEL 0.

- 9.2.1. Elaborar y proponer la aprobación del proyecto de Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos de Procesos de nivel 0.
- 9.2.2. Coordinar con la Gerencia de Planificación Estratégica y la sub Gerencia de Modernización Institucional, la conformación de los equipos de procesos a participar en el diseño y mejora de procesos del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos de procesos de nivel 0 bajo su responsabilidad.
- 9.2.3. Difundir y velar por el obligatorio cumplimiento de las actividades y acciones de cada uno de los niveles de procesos y procedimientos correspondiente a su respectivo proceso de nivel 0, por parte de los servidores públicos responsables de su aplicación.
- 9.2.4. Conducir la implementación de mecanismos o actividades de control interno, evaluación y seguimiento que favorezcan la mejora continua de los procesos, a fin de que todo asunto que los afecten negativamente pueda ser detectado para su corrección oportuna.
- 9.2.5. Participar activamente en la capacitación del personal, a fin de realizar una correcta implementación de la gestión por procesos.

9.3. DE LA GERENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

- 9.3.1. Actualizar y proponer la aprobación del Mapa de Procesos Nivel Cero de la Municipalidad.





- 9.3.2. Proponer documentos normativos, metodologías, herramientas u otros documentos técnicos para la implementación de la gestión por procesos.
- 9.3.3. Conducir los aspectos técnicos de la implementación de la gestión por procesos en la Municipalidad, emitir opinión técnica sobre el proyecto de elaboración o modificación de los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos.
- 9.3.4. Mantener el registro y custodia de los documentos técnicos de gestión por procesos de la Municipalidad, Mapa de Procesos, Manuales de Gestión de Proceso y Procedimientos, Manuales de procesos u otros similares.
- 9.3.5. Brindar asesoría técnica y desarrollar acciones de capacitación en materia de gestión por procesos.
- 9.3.6. Absolver las consultas sobre el sentido y alcance de la presente Directiva.

9.4. DE LA SUB GERENCIA DE MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL (SGMI) DE LA GERENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (GPE).

- 9.4.1. Es la unidad orgánica responsable de verificar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la presente directiva, informando permanentemente a la GPE el incumplimiento de las acciones solicitadas respectivamente.



X. ANEXOS.

- ANEXO N° 1: DOCUMENTOS DE GESTIÓN QUE SE USAN COMO INSUMO A LA "GESTIÓN POR PROCESOS".
- ANEXO N° 2: INVENTARIO DE PROCESOS.
- ANEXO N° 3: FICHA TÉCNICA DE INDICADOR DE DESEMPEÑO.
- ANEXO N° 4: FICHA TECNICA DE PROCESO.
- ANEXO N° 5: DIAGRAMA DE PROCESO REFERENCIAL Y SUS PRINCIPALES ELEMENTOS.
- ANEXO N° 6: DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS PRIORITARIOS - GRAFICOS DE CONTROL
- ANEXO N° 7: SIMBOLOGÍA MÍNIMA PARA DISEÑAR EL DIAGRAMA DE PROCESOS.
- ANEXO N° 8: FICHA DE PROCEDIMIENTO.





ANEXO N° 1

DOCUMENTOS DE GESTIÓN QUE SE USAN COMO INSUMO A LA "GESTIÓN POR PROCESOS"

Objetivo del Anexo: Presentar una lista de los documentos para la gestión institucional que, de manera expresa o no, se respaldan en la "gestión por procesos" para su desarrollo e implementación.

Carácter: Referencial

TEMA / MATERIA	HERRAMIENTA DE GESTIÓN	REFERENCIA
Planeamiento Institucional	Resolución de Presidencia Ejecutiva de Consejo Directivo N° 062 -2017 - CEPLAN/PCD. Guía para el Planeamiento Institucional.	4.5. Planeamiento institucional y ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua Fase 1. el conocimiento integral de la realidad
Presupuesto Público	Resolución Directoral N° 024-2016-EF/50.01, Directiva N° 002-2016-EF/50.01, Directiva para los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados.	Modelo operacional: especificación de los procesos necesarios para la entrega de los productos y la ejecución de las actividades de un programa presupuestal.
Simplificación Administrativa	Resolución de Secretaría De Gestión Pública N° 002-2012-PCM/SGP, Guía de simplificación administrativa y determinación de costos de procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad.	2.1.3. Fase 3: Identificación y priorización de los procedimientos a simplificar: Priorizar los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad a fin de aplicarles la metodología de simplificación, determinando si éstos (...) están vinculados a un proceso esencial de la entidad, entre otros.
Diseño, Estructura, Organización y Funcionamiento	Decreto Supremo N° 054-2018 -PCM	Artículo 6.- Criterios de análisis para el diseño organizacional. Artículo 16.- Criterios para la creación de órganos o unidades orgánicas. Artículo 54.- Estructura del MOP
Proceso de tránsito al Régimen del Servicio Civil	Lineamiento para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil, Ley 30057. 1. Directiva 002-2017-SERVIR/GDSRH "Normas para la Elaboración del Mapeo de Procesos y el Plan de Mejoras de las Entidades Públicas en proceso de Tránsito", aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 087-2017-SERVIR-PE 2. Guía para el desarrollo del Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras en las entidades públicas, aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 316-2017-SERVIR PE	Etapa 2.- Análisis situacional de la entidad, el recojo de información de los procesos que ejecuta la entidad.
Seguridad y Salud en el Trabajo	Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Artículo 38. Planificación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST).





		<p>La planificación, desarrollo y aplicación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo permite a la empresa:</p> <p>c) Mantener los procesos productivos o de servicios de manera que sean seguros y saludables.</p> <p>Artículo 39. Objetivos de la Planificación del SGSST. Los objetivos de la planificación del SGSST se centran en el logro de resultados específicos, realistas y posibles de aplicar por la empresa. La gestión de los riesgos comprende:</p> <p>b) La mejora continua de los procesos, la gestión del cambio, la preparación y respuesta a situaciones de emergencia.</p>
Sistema de Control Interno	Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado	Etapa II. Identificación de brechas, Actividad 5: Realizar el diagnóstico del Sistema de Control Interno (Anexo N° 13 Metodología de riesgos) ¹
Sistema de Gestión de Seguridad de la Información	Resolución Ministerial N° 004-2016-PCM Aprueba el uso obligatorio en todas las entidades del Sistema Nacional de Informática (SIN) de la NTP -ISO/IEC 27001:2014 Tecnología de la Información. Técnicas de Seguridad. Sistemas de gestión de seguridad de la información. Requisitos.	0.1 Generalidades



¹ Riesgos: posibilidad de que un evento ocurra y afecte de manera adversa el logro de los objetivos de la entidad, impidiendo la creación de valor o erosionando el valor existente, influyendo en las prioridades generales de gestión. El riesgo se asocia a las actividades del proceso y se cuantifica sobre la base de la combinación de la probabilidad y el impacto de su ocurrencia. Los tipos de riesgos se identifican de acuerdo a lo establecido en la normatividad del Sistema de Control Interno emitidas por la Contraloría General de la República.



ANEXO N° 3
FICHA TÉCNICA DE INDICADOR DE DESEMPEÑO

Objetivo del Anexo: Dar una guía para la elaboración de las fichas de indicadores de desempeño de los procesos.

Carácter: Referencial.

Proceso	<i>Nombre y código del proceso.</i>
Objetivo	<i>Resultado previsto de la ejecución del proceso.</i>
Indicador	<i>Nombre del indicador.</i>
Finalidad del indicador	<i>Descripción de la finalidad de la medición.</i>
Fórmula	<i>Fórmula de cálculo del indicador.</i>
Unidad de medida	<i>Unidad de medida del indicador (tiempo, costo, %).</i>
Frecuencia	<i>Frecuencia de medición del indicador (mensual, bimensual, anual).</i>
Oportunidad de medida	<i>De acuerdo a la frecuencia, momento en el que se reporta el resultado.</i>
Línea base	<i>Base de información sobre la que se monitorea y compara la meta establecida, cuando no se cuenta con data anterior.</i>
Meta	<i>Fin hacia el que se dirigen las acciones.</i>
Fuente de datos	<i>Origen de la información con la que se construye el indicador.</i>
Responsable	<i>Área responsable de reportar el indicador.</i>





ANEXO N° 4

FICHA TÉCNICA DE PROCESO

Objetivo del Anexo: Dar una guía para la elaboración de las fichas técnicas de los procesos.

Carácter: Contenido mínimo obligatorio.

Ficha Técnica del Proceso	
Nombre del proceso	<i>Nombre y código del proceso (codificado según los procesos de Nivel 0 y 1)</i>
Tipo de proceso	<i>Indicar si el proceso es operativo (o misional), estratégico o de soporte (o de apoyo).</i>
Dueño del proceso	<i>Quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso (según la definición de la Metodología).</i>
Objetivo del proceso	<i>Fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso.</i>
Indicador de desempeño	<i>Medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos.</i>

Producto	<i>Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad.</i>
Persona que recibe el producto	<i>Término genérico para describir al receptor final del producto, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros, y pudiendo recibir de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otros.</i>
Elementos de entrada	<i>Necesidades y expectativas de las personas que ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) o intangibles (información).</i>
Controles	<i>Actividades orientadas a la verificación del cumplimiento de los requisitos del producto</i>

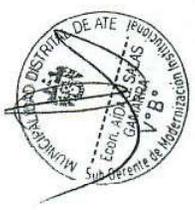
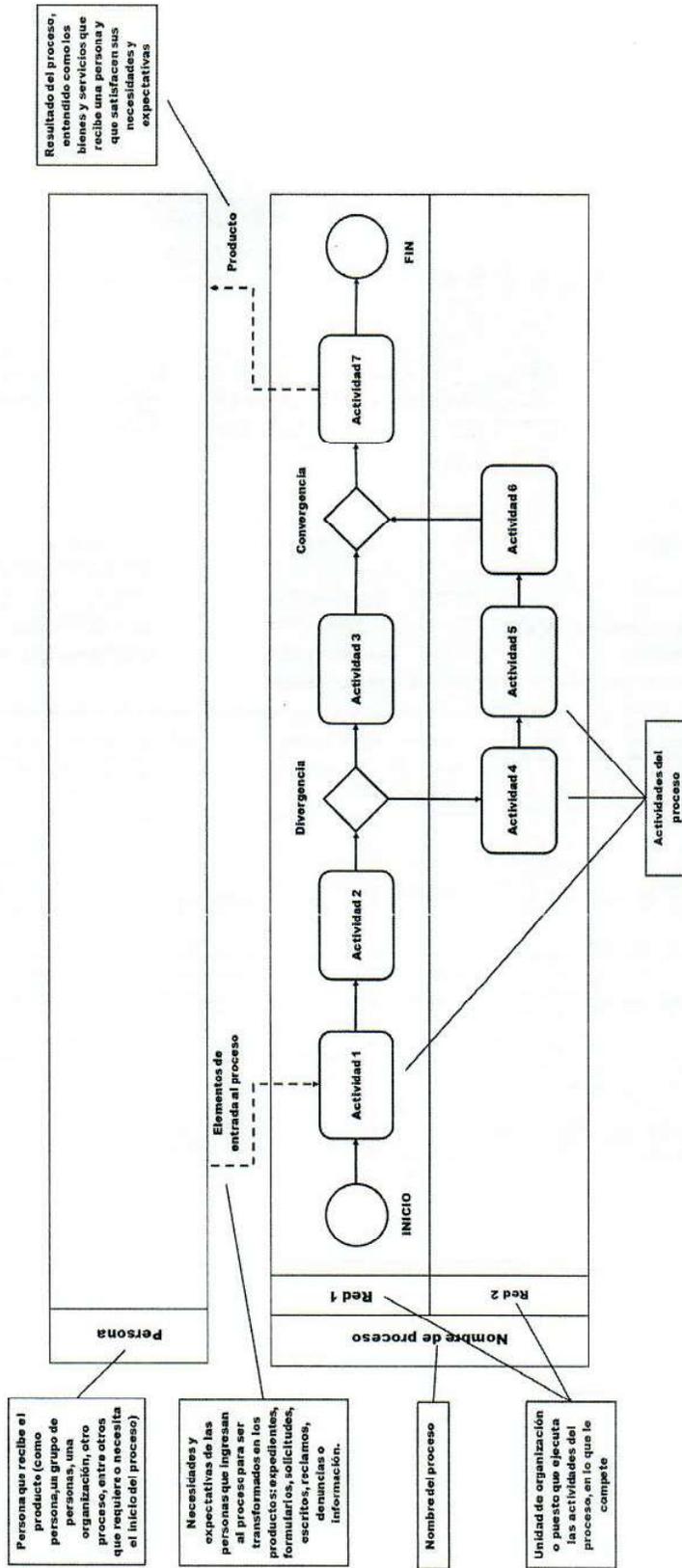
Recursos	<i>Elementos necesarios para la operación de los procesos</i>
Recursos humanos	<i>Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico</i>
Instalaciones	<i>Infraestructura física donde se ejecutan los procesos, que por defecto debería de incluir los servicios básicos para dicho fin (electricidad, servicios de agua, servicios de telefonía e internet, entre otros).</i>
Sistemas Informáticos	<i>Sistema funcional integrado que permite a usuarios individuales obtener, compartir y gestionar información mediante una combinación específica de software y hardware y de esta manera dar soporte a los procesos.</i>
Equipos	<i>Equipamiento utilizado en la ejecución del proceso, por ejemplo: computadoras personales, laptops, impresoras, escáner, entre otros.</i>





ANEXO N° 5
DIAGRAMA DE PROCESO REFERENCIAL Y SUS PRINCIPALES ELEMENTOS

Objetivo del Anexo: Mostrar de manera referencial un diagrama de proceso genérico con sus principales elementos.
Carácter: Contenido mínimo obligatorio.





ANEXO N° 6

DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS PRIORITARIOS - GRAFICOS DE CONTROL

Objetivo del Anexo: Brindar una guía metodológica para la elaboración de gráficos de control.

Carácter: Referencial.

1. ¿Qué es?

Un gráfico de control es una herramienta que sirve para monitorear el comportamiento de un proceso. Su utilidad radica en que permite cuantificar la variación de un proceso, ubicar un proceso, monitorear un proceso en tiempo real y determinar cuándo tomar acción en un proceso específico.

2. ¿Cuándo se usa?

Se usa durante la recolección de los datos en la operación del proceso.

3. ¿Cómo se elabora?

- **Recoger los datos:** Recolectar aproximadamente 100 datos y divídalos de manera uniforme en grupos que contengan de 4 a 5 datos (en total se tendrán 25 o 20 subgrupos).
- **Calcular el promedio (x') de cada subgrupo:** $x' = (x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n) / n$, donde "n" es el tamaño de cada subgrupo. Por lo general, el resultado se calcula con una cifra decimal más que aquellas de los datos originales.
- **Calcular el promedio bruto (x''):** $x'' = (x'_1 + x'_2 + x'_3 + \dots + x'_k) / k$, donde "k" es el número de subgrupos. Por lo general, el resultado se calcula con dos cifras decimales más que aquellas de los datos originales.
- **Calcular el rango del grupo (R),** resaltando el valor máximo del valor mínimo recolectado.
- **Calcular el promedio R' del rango R:** $R' = (R_1 + R_2 + R_3 + \dots + R_k) / k$, donde "k" es el número de subgrupos. Por lo general, el resultado se calcula con dos cifras decimales más que aquellas de los datos originales.



Calcular las líneas de control:

Gráfica x':

Línea central (LC) = x''

Línea de control superior (LCs) = $x'' + A_2 R'$

Línea de control inferior (LCi) = $x'' - A_2 R'$

Gráfica R:

Línea central (LC) = R'





Línea de control superior (LCs) = D4R

Línea de control inferior (LCi) = D3R

Tamaño del Subgrupo n	Gráfica \bar{x}'	Gráfica R	
	A_2	D_3	D_4
2	1.880	-	3.267
3	1.023	-	2.575
4	0.729	-	2.282
5	0.577	-	2.115
6	0.487	-	2.004

- Dibuje las líneas de control
- Localice los puntos
- Registre en el gráfico de control los datos de utilidad

4. ¿Ejemplo de aplicación?

- Datos
 - Valores de un subgrupo: 47, 32, 44, 35, 20
 - Tamaño de cada subgrupo (n) = 5
 - Cantidad de subgrupos (k) = 25



- Recoger los datos Para efectos del ejemplo, se van a usar los tramos de un subgrupo, el resto de datos serán tomados de la bibliografía.

- Calcule el promedio (\bar{x}') de cada subgrupo: $\bar{x}' = (47 + 32 + 44 + 35 + 20) / 5 = 35.6$

- Calcule el promedio bruto (\bar{x}''): $\bar{x}'' = (35.6 + 29.2 + \dots + 28.2) / 25 = 29.86$



- Calcule el rango del grupo (R): $R = (47 - 20) = 27$

- Calcule el promedio R' del rango R: $R' = (27 + 18 + \dots + 27) / 25 = 27.44$

- Calcule las líneas de control:

Gráfica \bar{x}' :

Línea central (LC) = $\bar{x}'' = 29.86$

Línea de control superior (LCs) = $\bar{x}'' + A_2 R' = 29.86 + (0.577 * 27.44) = 45.69$

Línea de control inferior (LCi) = $\bar{x}'' - A_2 R' = 29.86 - (0.577 * 27.44) = 14.03$

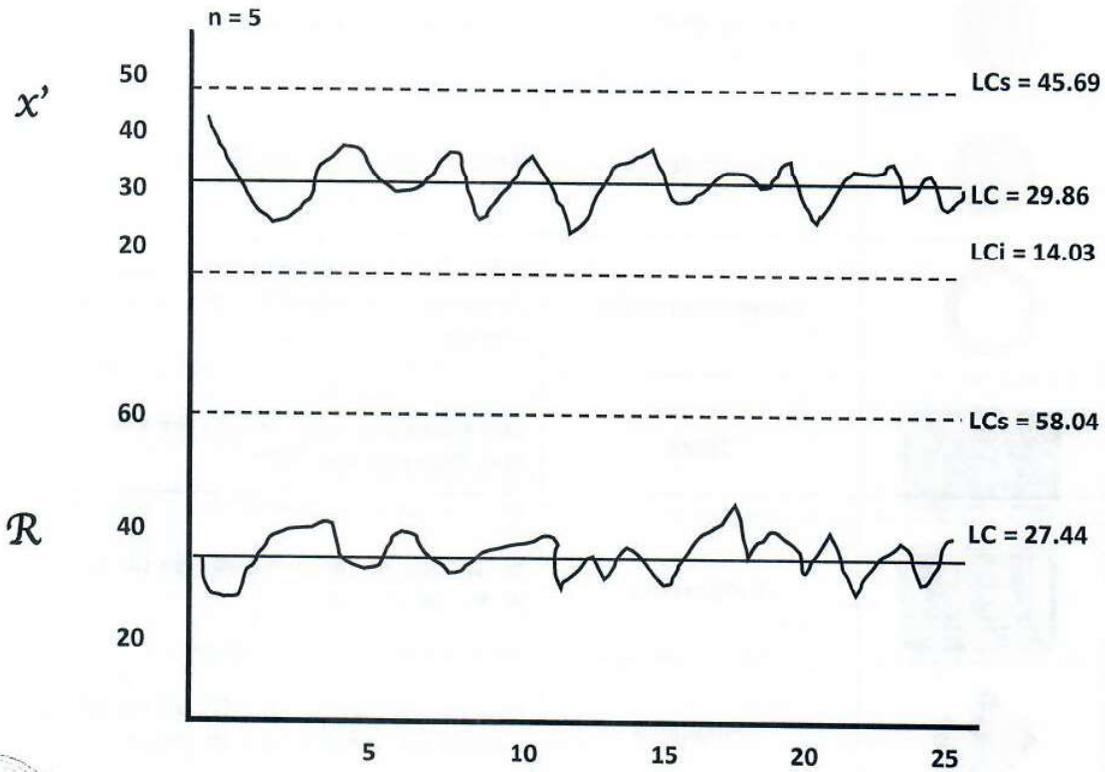


Gráfica R:

Línea central (LC) = $R' = 27.44$

Línea de control superior (LCs) = $D4R = 2.115 * 27.44 = 58.04$

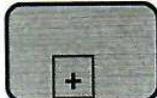
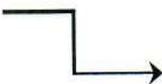
Línea de control inferior (LCi) = $D3R = -$ (no aplica cuando n es menor a 6)





ANEXO N° 7

SIMBOLOGÍA MÍNIMA PARA DISEÑAR EL DIAGRAMA DE PROCESO Y/O FLUJOGRAMA

SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO	DEFINICIÓN
	Evento de Inicio	Indica donde un proceso inicia.
	Evento de Fin	Indica donde un proceso finaliza.
	Evento Intermedio	Indica donde sucede algo (un evento) en algún momento entre el inicio y el fin de un proceso.
	Tarea	Este símbolo se utilizará para graficar actividades compuestas.
	Subproceso	Es un conjunto de actividades incluidas dentro de un proceso.
	Compuerta	Representan decisiones ubicadas dentro de un proceso, entre dos o más opciones.
	Anotaciones	Es un mecanismo para que un modelador provea información adicional al lector del diagrama BPMN
	Objeto de datos	Proveen información acerca de cómo los documentos, datos y otros objetos son usados y actualizados durante el proceso.
	Base de datos	Ofrece a las actividades un mecanismo para consultar o actualizar información almacenada. (Ejemplo: SIAF, STDD, SEACE, etc.)
	Flujo de secuencia	Muestra la secuencia del orden en que las actividades serán ejecutadas en un proceso.

Fuente: Business Process Model and Notation (BPMN).





"Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo"

ANEXO N° 8
FICHA DE PROCEDIMIENTO

Objetivo del Anexo: Establecer una plantilla para la elaboración de procedimientos.

Carácter: Contenido mínimo obligatorio.

Código:	Versión:
Nombre del procedimiento:	

	Unidad de organización	Firma y sello
Elaborado por:		
Revisado por:		
Aprobado por:		



Control de cambios		
Versión	Sección del procedimiento	Descripción del cambio





"Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo"

Documentos que se generan:

- 1)
- 2)
- 3)

Proceso relacionado:

Diagrama de proceso (anexar el diagrama del proceso relacionado)

