



Municipalidad Provincial de Azángaro

Departamento de Puno - Perú



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo”

Resolución Gerencial

N° 355-2023-MPA/GM.

Azángaro, 17 de abril de 2023.

El Gerente Municipal de la Municipalidad Provincial de Azángaro.

VISTOS: La Directiva N° 02-2023-MPA/GPP denominada: “**Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Provincial de Azángaro**”, el Informe N° 02-2023-MPA/GPP/MRR, de fecha cierta de recepción 08 de febrero del 2023, remitido por el Especialista de Racionalización II de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto de la Entidad; el Informe N° 0109-2023-MPA/GPP-HEGC, de fecha cierta de recepción 14 de febrero del 2023, emitido por el Gerente de Planeamiento y Presupuesto de la Entidad; la Opinión Legal N° 269-2023-MPA/GAJ.-, de fecha cierta de recepción 07 de marzo del 2023, emitido por el Gerente de Asesoría Jurídica de la Entidad; el Informe N° 268-2023-MPA/GPP-HEGC, de fecha cierta de recepción 23 de marzo del 2023, emitido por el Gerente de Planeamiento y Presupuesto de la Entidad; así como el Informe N° 094-2023-MPA/GA-GA, de fecha cierta de recepción 12 de abril del 2023, proveniente del despacho de Gerencia de Administración de la Entidad, Y;

CONSIDERANDO:

Que, la Municipalidad Provincial de Azángaro, como ente de Gobierno Local goza de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, conforme lo dispone el Art. 194° de la Constitución Política del Estado, modificado por el artículo único de la Ley de Reforma Constitucional Ley N° 30305 y concordante con el Art. II del Título Preliminar de la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 y demás normas concordantes;

Que, el numeral 20) del Art. 20° de la Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades, taxativamente señala: Son atribuciones del alcalde: “delegar sus atribuciones políticas en un regidor hábil y las administrativas en el gerente municipal”, quien desempeñará el cargo con arreglo a lo dispuesto en la acotada Ley, en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Organización y Funciones (MOF) de esta Municipalidad Provincial de Azángaro;

Que, mediante Resolución de Alcaldía N° 010-2023-MPA/A, de fecha 02 de enero del 2023, el señor Alcalde de esta Municipalidad Provincial de Azángaro, Abg. Salvador Apaza Flores, ha delegado al Gerente Municipal las facultades administrativas y resolutivas (...); asimismo a través de la Resolución Gerencial N° 67-2023-A/MPA, de fecha 20 de febrero del 2023, resuelve en su **ARTÍCULO PRIMERO.- AMPLIAR** la delegación de facultades, otorgadas (...);

Que, el numeral 1.2.1. del artículo 1 del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444 – Ley de Procedimiento Administrativo General, señala que no son actos administrativos los actos de administración interna de las entidades destinados a organizar o hacer funcionar sus propias actividades o servicios, estos actos son regulados por cada entidad, con sujeción a las disposiciones del Título Preliminar de la Ley del Procedimiento Administrativo General, y de aquellas normas expresamente así la establezcan; es el caso de la Directiva que se requiere su aprobación”;

Que, el numeral 72.2) del artículo 72° del Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General señala que “Toda entidad es competente para realizar las tareas materiales internas necesarias para el eficiente cumplimiento de su misión y objetivos, así como para la distribución de las atribuciones que se encuentren comprendidas dentro de su competencia”;

Que, mediante **Resolución Gerencial N° 181-2023-MPA/GM**, se aprueba la Directiva N° 001-2023-MPA/GPP denominado: “Lineamientos para la Elaboración de Directivas Internas en la Municipalidad Provincial de Azángaro” y sus anexos;

Que, las directivas son documentos técnico-normativos que norman y orientan las acciones de los órganos en las entidades de la administración pública estableciendo disposiciones para el mejor cumplimiento de sus funciones;



Municipalidad Provincial de Azángaro

Departamento de Puno - Perú



Que, toda Directiva, es un dispositivo oficial (legal) de carácter interno, que formulan las dependencias administrativas, por intermedio de las autoridades superiores, con la finalidad de ordenar y orientar a las personas sobre un asunto indeterminado, mediante este documento se establecen normas, disposiciones y ordenes de carácter general;

Que, también la directiva sirve para programas y orientar la aplicación de leyes, decretos, reglamentos, estatutos, etc. Que, por ende, toda directiva es un elemento muy importante, su uso y su aplicación hará que una institución marche ordenadamente y por ende el éxito en su propósito se vera al ganar el prestigio y confianza de la comunidad;

Que, la presente Directiva, tiene como objetivo establecer normas y lineamiento para efectuar la entrega y recepción de cargo de acervo documentario del personal de la M.P.A., independiente del régimen laboral o contractual que les sea aplicable a los funcionarios, servidores publico o personal que presta servicios en la Institución, a fin de garantizar una adecuada transparencia de funciones y continuidad de los servicios y/o actividades;

Que, el Artículo 26° de la Ley Orgánica de Municipalidades, establece "La administración municipal adopta una estructura gerencial sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana, y por los contenidos en la Ley N° 27444. Las facultades y funciones se establecen en los instrumentos de gestión y la presente Ley".

Que, el Artículo 39° de la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972, establece que: "Las gerencias resuelven los aspectos administrativos a su cargo a través de resoluciones y directivas"; en ese entender, la Directiva constituye un dispositivo oficial de carácter interno, formulado por las dependencias administrativas a través de sus autoridades superiores con el propósito de ordenar y orientar sobre un asunto determinado.

Que, en este contexto normativo, mediante **Informe N° 02-2023-MPA/GPP/MRR**, remitido por el Especialista de Racionalización II de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto de la Entidad, **hace alcance de la Directiva "Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Provincial de Azángaro"**, para su aprobación mediante Resolución de la Gerencia Municipal. (...);

Que, asimismo con el **Informe N° 0109-2023-MPA/GPP-HEGC**, el Gerente de Planeamiento y Presupuesto de la Entidad, precisa lo siguiente:

"Luego de su revisión y validación se recomienda su aprobación, denominado como Directiva N° 02-2023-MPA/GPP "Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Provincial de Azángaro"; posterior a una opinión legal deberá aprobarse mediante Acto Resolutivo conforme a la normativa vigente"

Que, conforme se tiene la **Opinión Legal N° 269-2023-MPA/GAJ.-**, el Gerente de Asesoría Jurídica de la Entidad, mediante el cual, es de la opinión de declarar **PROCEDENTE**, la aprobación de la Directiva N° 002-2023-MPA/GPP "Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Provincial de Azángaro" (...), la misma que como anexo forma parte de la presente resolución;

Que, mediante el **Informe N° 268-2023-MPA/GPP-HEGC**, el Gerente de Planeamiento y Presupuesto de la Entidad, indica que después de realizar la revisión y evaluación respectiva, emite Opinión Favorable al Proyecto de Directiva N° 002-2023-MPA/GPP; "Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Provincial de Azángaro", cumpliendo los contenidos mínimos de la Directiva N° 01-2023-MPA/GPP;

Que, por su parte se tiene el **Informe N° 094-2023-MPA/GA-GA**, la Gerencia de Administración de la Entidad, remite la Directiva denominada: "Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Provincial de Azángaro" (...);

Que, el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado mediante Decreto Supremo N° 004-2019-JUS, en su Título Preliminar, Artículo IV, numeral 1.7 establece el "Principio de presunción de veracidad", concordante con el Artículo 49° de la misma norma, por lo que **se presume que lo contenido en los informes, dictámenes y demás documentos del presente expediente administrativo, responden a la verdad de los hechos que ellos afirman y que han sido verificados por sus emisores**; asimismo, el Artículo 6°, numeral 6.2 del citado cuerpo normativo señala que, los fundamentos y conclusiones de anteriores dictámenes, decisiones o informes obrantes en el expediente, constituyen motivación mediante la





Municipalidad Provincial de Azángaro

Departamento de Puno - Perú



declaración de conformidad; debiendo presumirse la idoneidad, al haber sido objeto de revisión y validación por parte de los funcionarios emisores;

Que, los entes administrativos responsables antes referidos han evaluado los aspectos técnicos, presupuestales y normativos respecto de la Directiva N° 02-2023-MPA/GPP objeto de pronunciamiento, habiéndose emitido sendos documentos opinando por su viabilidad y procedencia, recomendando su aprobación, no encontrándose opinión desfavorable o contraria en la parte técnica, presupuestaria ni normativa; acreditándose su conformidad con los términos y el contenido de la Directiva N° 02-2023-MPA/GPP objeto de pronunciamiento; lo que conlleva a que Gerencia Municipal concluya que se debe proceder a la emisión del respectivo acto administrativo aprobatorio; siendo que el contenido de los informes y documentos precedentes, sobre los que se basa el presente acto resolutivo, son de responsabilidad de sus emisores;

Que, estando a lo expuesto y de conformidad con lo señalado en el artículo 39° último párrafo de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades y en uso de las facultades y atribuciones conferidas al Gerente Municipal mediante Resolución de Alcaldía N° 010-2023-MPA/A, de fecha 02 de enero del 2023 y Resolución de Alcaldía N° 67-2023-MPA/A, de fecha 20 de febrero del 2023.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR la Directiva N° 02-2023-MPA/GPP denominada: **“Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Provincial de Azángaro” y sus anexos**, las mismas que forman parte integrante de la presente Resolución; esto conforme a los informes técnicos y legales y por los argumentos de hecho y de derecho esgrimidos en la parte considerativa de la presente Resolución Gerencial.

ARTÍCULO SEGUNDO.- ENCARGAR el estricto cumplimiento de la presente Resolución y Directiva, por parte de todas y cada una de las Áreas de la Municipalidad Provincial de Azángaro.

ARTÍCULO TERCERO. - DISPONER la publicación de la presente Resolución y Directiva en el portal institucional de la Municipalidad Provincial de Azángaro a la Oficina de Tecnología e Informática.

ARTÍCULO CUARTO. - ENCARGAR a la Gerencia de Administración, la distribución de la presente Directiva y la resolución que lo aprueba, a cada una de las Gerencias y Sub Gerencias de Entidad, bajo responsabilidad.

ARTÍCULO QUINTO. - DEJAR sin efecto cualquier disposición administrativa que se oponga a la presente resolución.

ARTÍCULO SEXTO.- TRANSCRIBIR la presente Resolución a los sistemas administrativos de la Municipalidad Provincial de Azángaro para su conocimiento y fines pertinentes, de acuerdo a las formalidades previstas en el TUO de la Ley 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General.

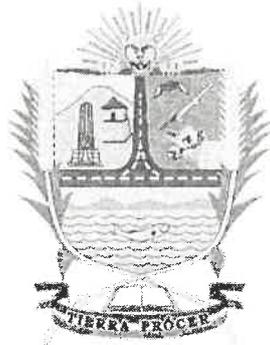
REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y CUMPLASE.

c.c.
Alcaldía.
G.P.P.
G.A.
O.T.I.
Archivo.

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZÁNGARO

Ing. Omar Saravia Quispe
GERENTE MUNICIPAL

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZÁNGARO



GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO

Directiva N° 02-2023-MPA/GPP

**“LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
GESTIÓN POR PROCESOS EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE AZÁNGARO”**

AZÁNGARO, 2023



 MUNICIPALIDAD PROVINCIAL AZÁNGARO	Denominación de la Directiva:			Código
	Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Provincial de Azángaro			02-2023-MPA/GPP
	Aprobada por:	Fecha de Aprobación:	Anexos:	Total Págs.
	Resolución Gerencial N° 355-2023-MPA/GM	17/04/2023	07	18

I. OBJETIVOS

Establecer los lineamientos y disposiciones técnicas que orienten y faciliten la implementación progresiva de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Provincial de Azángaro.

II. FINALIDAD

Contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales y en la consecución de impacto positivo en el bienestar de los ciudadanos.

III. BASE LEGAL

- Constitución Política del Perú.
- Ley N°. 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N°. 27658 – Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado
- Ley N°. 27444 – Ley del Procedimiento Administración General.
- Ley N°. 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República
- Decretos Supremo N° 030-2002-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
- Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 20 30.
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-SGP “Norma Técnica para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública”.
- 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.
- Ordenanza Municipal N° 020-2019-MPA/A que aprueba la modificación de la Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad provincial de Azángaro (MPA).



IV. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en la presente Directiva serán de aplicación obligatoria por todas las unidades de organización y personal de la Municipalidad Provincial de Azángaro.

V. DEFINICIONES Y/O CONCEPTOS

a. Proceso

Es un conjunto de actividades interrelacionadas que agregan valor en cada etapa, transformando elementos de entrada(s) en salida(s), que son finalmente, los productos o servicios.

b. Clasificación de los procesos

- Procesos estratégicos

Son los procesos vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, a largo plazo.

- Procesos operativos

Se refieren a los procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación de servicios. Son procesos relacionados con las funciones sustantivas de la entidad, son aquellos que agregan valor, considerados como clave.

- Procesos de apoyo

Son los procesos que dan soporte a los procesos operativos

c. Proceso de Nivel 0

Grupo de procesos unidos por especialidad, es el nivel más agregado. Se le conoce también como Macro Proceso. Procesos globales de la entidad que tienen como salida un bien/servicio concreto generado por la totalidad de la organización y que será entregado a beneficiarios/usuarios finales.

d. Procesos Internos.

Son el conjunto de actividades y tareas que desarrollan las diferentes unidades orgánicas de la Municipalidad, en forma repetitiva conducentes a la obtención de bienes y servicios públicos destinados para los usuarios o población beneficiaria.

e. Proveedor

Organización o persona que entrega un insumo, puede ser interno o externo a la institución.

f. Entrada o Insumo

Son todos los productos de otros procesos que, al ingresar a este proceso, se convierten en insumo; estos pueden ser internos o externos.



g. **Producto**

Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad. Esta definición incluye como productos a las políticas y a las regulaciones.

h. **Destinatario de bienes y servicios**

Es quien recibe el producto final de un proceso en cualquiera de sus formas, cuando se encuentra dentro de la organización, se conocen como clientes internos, cuando los clientes se encuentran fuera de la organización, se conocen como clientes externos quienes son los que reciben el producto final.

i. **Dueño del proceso**

j. Es quien tiene la responsabilidad y autoridad definidas para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto.

k. **Actividad:** Es un 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, los cuales normalmente se desarrollan dentro de un Proceso de nivel N.

l. **Tareas**

Pasos a seguir para la ejecución de una actividad.

m. **Atributos de los bienes y/o servicios**

Elementos vinculados a la oportunidad, tiempo, calidad, costo de entrega de un bien o servicio.

n. **Mapa de Procesos**

El Mapa de Procesos es un documento que permitirá evidenciar con claridad la forma en la que la entidad genera valor para sus beneficiarios/usuarios a partir de la correcta identificación de sus necesidades, el desarrollo de los procesos y por último la entrega de bienes y/o servicios.

o. **Mapeo de procesos**

Es una herramienta utilizada para identificar los procesos que ejecuta la municipalidad en cumplimiento de sus funciones, los bienes y/o servicios que brinda y los destinatarios de dichos bienes y/o servicios.

p. **Indicador**

Un indicador es una variable o gama de posibles valores medibles y alineados con el cumplimiento del objetivo del proceso. Debe implementarse y medirse periódicamente.



VI. DISPOSICIONES GENERALES

6..1. La Gestión por Procesos debe entenderse como un enfoque metodológico que sistematiza actividades y procedimientos, tareas y formas de trabajo contenidas en una "cadena de valor", para convertirlas en una secuencia, que asegure que los bienes y/o servicios públicos generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, en función de los recursos disponibles.

6..2. De la institucionalización de la Gestión por Procesos en la Municipalidad

La Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (GPP) de la Municipalidad Provincial de Azángaro, promueve la implementación de la Gestión por Procesos brindando la orientación, asesoramiento y capacitación a los dueños de los procesos y a los servidores de la Municipalidad.

6..3. La implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad es progresiva, y se desarrolla en tres (3) fases: i) Determinación de Procesos, que implica la identificación de los procesos de la entidad y la caracterización de los elementos que lo conforman ii) Seguimiento, medición y análisis de procesos, que consiste en la verificación de su nivel de desempeño e identificación de oportunidades de mejora, y iii) Mejora de Procesos, se refiere a la optimización de desempeño de los procesos en el marco de las prioridades de la entidad.

Los documentos de Gestión por Procesos en la Municipalidad Provincial de Azángaro son: i) Mapa de procesos, y ii) Manual de Procedimientos.

6..4. De la conformación de los Equipos Responsables de los Procesos

La Gerencia de Planeamiento y Presupuesto convoca la conformación del equipo institucional, que se encargará de la aplicación de las disposiciones contenidas en la presente Directiva. Este equipo tendrá los siguientes integrantes y roles:

- a) **Dueño del Proceso**, es el/la servidor/a que debe ejercer autoridad funcional en uno de los órganos o unidad orgánica que participan en el mismo. Tiene los siguientes roles: asegurar la disponibilidad de los recursos, diseñar, implementar, controlar y mejorar sus procesos a su cargo. Asimismo, tendrá el rol de revisar y remitir a la GPP la documentación generada en materia para gestionar su aprobación.
- b) **Representantes del dueño del proceso**: es el/la servidor/a designado por el dueño del proceso, encargada de: Consolidar las sugerencias y observaciones de los participantes del equipo, 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.
- c) **Participantes**: Servidores de la entidad con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeña. Tiene los siguientes roles: proporcionar información relevante de los procesos en los que se desempeña de acuerdo a lo requerido y elaborar la documentación (mapas, fichas técnicas, diagramas de procesos, entre otros).

d) **Facilitador metodológico:** Representante o servidor de la GPP, con conocimiento técnico sobre Gestión por Procesos, tendrá el rol de orientar y brindar asistencia técnica al equipo y revisar los documentos producidos en aplicación de la presente Directiva.

6..5. El Dueño del Proceso elabora el plan de trabajo en el plazo máximo de cinco (05) días hábiles, posterior a la conformación del Equipo Técnico de Procesos, el cual debe contener el detalle de las actividades específicas a realizar, plazos, los responsables de cada actividad, los recursos necesarios para llevar el plan (recursos humanos, financieros y tecnológicos).

6..6. Actualización de los Procesos

El dueño del proceso revisa anualmente y actualiza los Procesos y procedimientos con la finalidad de identificar la necesidad de actualización y mejora con la asistencia técnica de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.

6..7. De la difusión, sensibilización y custodia

6.7.1. La GPP, en coordinación con las unidades de organización que correspondan, implementa acciones de difusión y sensibilización sobre la implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Provincial de Azángaro.

6.7.2. La GPP proporciona a las unidades de organización, la asistencia técnica para la identificación, formulación, implementación, seguimiento y evaluación de la documentación relacionada con los procesos.

6.7.3. La documentación aprobada en materia de Gestión por Procesos es archivada y custodiada por la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.

VII. DISPOSICIONES ESPECIFICAS

7.1. Fase I: Determinación de Procesos

La determinación de los procesos lo realiza el equipo de proceso conformado, y comprende los siguientes pasos:

7.1.1. Identificación de productos

La identificación de productos consiste en la elaboración de lista de productos o servicios que ofrece la entidad en el marco de sus competencias. El Equipo Técnico de Procesos realizará las siguientes acciones:

a) Análisis del propósito de la entidad

Analizar la misión, visión, objetivos, políticas, planes, estrategias, y fines institucionales para comprender la razón de ser de la entidad.

Para esto se requiere revisar las normas sustantivas aplicables (por ejemplo, normas de creación, leyes de organización y funciones, leyes orgánicas, normas específicas de asignación de competencias, entre otras).

- b) El equipo designado, identifica los productos en base a las competencias establecidas en las normas sustantivas aplicables
- c) Identificar y listar a todas las personas, destinatarios o los grupos de interés que los reciben los productos de la Municipalidad Provincial de Azángaro.
- d) Identificar la necesidad real del cliente y ajustarla al producto o servicio ofrecido, de corresponder.
- e) La identificación de productos y los usuarios o clientes de los productos o servicios, se presentan en el cuadro que se presenta en el Anexo N° 1.

7.1.2. Identificación de procesos

El Equipo Técnico de Procesos realiza la identificación de los procesos operativos o misionales que sean necesarios para elaborar o brindar los productos identificados.

Seguidamente, con la información de los procesos misionales, se definen los procesos estratégicos y los procesos de soporte o de apoyo tomando en consideración las interacciones necesarias para el funcionamiento sistémico de la entidad municipal.

- a) Para proponer nombre del proceso, por lo general comienza con un sustantivo, por ejemplo “Gestión, Supervisión, Evaluación de ...” y no con un verbo.
- b) Los procesos identificados, así como sus correspondientes productos, son registrados en el inventario de procesos, Anexo 02: inventario general de procesos.
- c) Se realiza la desagregación de los procesos, partiendo de lo más general (proceso de nivel “0” o macroprocesos) hasta lo más específico (Nivel 1, 2, ..., n) según corresponda, y se codificarán según su tipología (PE: Estratégicos, PO: Operativos o PS: Soporte).

7.1.3. La Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, elabora la representación gráfica mediante diagrama de bloque del Mapa de Procesos y elabora la propuesta de documento de Mapa de Procesos. La estructura se muestra en el Anexo 03.

7.1.4. Caracterización de los procesos

Consiste en reconocer si el proceso tiene claramente identificados características señaladas en la Ficha Técnica del Proceso (Anexo N°



4). La caracterización a través de las fichas técnicas se desagrega identificando los procesos de los siguientes niveles (multinivel).

- 7.1.5. Determinación de la secuencia e interacción de los procesos de la Municipalidad Provincial de Azángaro, considerando los productos del proceso, la persona que recibe los productos y los elementos de entrada.

Para el desarrollo de esta actividad se utiliza diagramas de bloques a fin de obtener la representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos de la entidad, esta forma de representación se denomina MAPA DE PROCESOS.

- 7.1.6. Aprobación y difusión de los documentos generados

Las Fichas Técnicas de los procesos y los diagramas de los procesos son revisados y aprobados por el dueño del proceso, previa conformidad del responsable de la materia de Gestión por Procesos en la Municipalidad sobre los aspectos técnicos contenidos en la presente Directiva.

El Mapa de Proceso, con la conformidad de los participantes mencionados en el paso anterior, en los procesos que les corresponde, es consolidado por el personal técnico de la GPP, quien lo revisa y da conformidad, mediante informe, sobre los aspectos técnicos contenidas en la presente Directiva para su aprobación por la máxima autoridad administrativa de la entidad, previa opinión legal de la Gerencia de Asesoría Jurídica.

Los documentos aprobados serán difundidos mediante comunicaciones al personal de la entidad.

En esta primera fase se generan y aprueban los siguientes documentos.

Mapa de PROCESO (incluye la interrelación)

Ficha Técnica de Proceso (Nivel 0)

Diagrama de proceso (Nivel 0)

- 7.1.7. Describir los procesos actuales

La descripción del proceso de nivel 0 desagregado hasta el nivel N, será elaborado por los órganos o unidades orgánicas que realizan o ejecutan el proceso, con asesoría de la Oficina de Organización y Modernización de la Municipalidad, y será aprobado por el dueño del proceso. La descripción de los procesos estará contenida en el Manual de Procesos y Procedimientos.

Para describir cada proceso de nivel 0, se debe identificar todos los procesos de nivel 1, 2, 3..., N, que lo conforman. Luego, se debe elaborar una Ficha de proceso para cada nivel 1, 2, 3..., hasta el



penúltimo nivel. En tal sentido, para cada uno de los últimos niveles de proceso identificado (nivel N) se desarrolla su Ficha de Procedimiento y Diagrama de Flujo correspondiente.

7.1.8. Elaboración de procedimientos

La elaboración de procedimientos es una manera de documentar los Procesos. Se elabora los procedimientos que conforman los procesos de último nivel (nivel "n")

a) Paso: elaboración de procedimientos

El Dueño del proceso encarga al servidor con conocimiento y experiencia en el mismo, de ser necesario solicita la asistencia técnica del servidor responsable de la materia de Gestión por Procesos en la Entidad.

El procedimiento se elabora considerando la información de la caracterización de los elementos de los procesos registrados en la ficha técnica y en el diagrama del proceso.

El procedimiento contendrá como mínimo la siguiente información (Anexo 6):

- Nombre del procedimiento
- Objetivo del procedimiento
- Alcance del procedimiento
- Base normativa
- Siglas y definiciones
- Requisitos para iniciar el procedimiento
 - Descripción
 - Fuente
- Actividades del procedimiento:
 - Actividad
 - Unidad de Organización
 - Responsable

- Documentos que se generen
- Proceso relacionado
- Diagrama del proceso

Adicionalmente se incluirá

- Código
- Versión
- Elaborado por
- Revisado por
- Control de cambios.



Al conjunto de procedimientos se le denomina Manual de Procedimientos (MAPRO)

b) Revisión y aprobación de la propuesta de procedimiento

La propuesta de procedimiento es revisada por el dueño del proceso y por el responsable de la materia de Gestión por Procesos en la Entidad.

De estar conforme la propuesta de procedimiento, se tramita la aprobación formal por parte de la máxima autoridad administrativa de la Entidad.

c) Difusión y custodia

La difusión de los procedimientos aprobados, se efectuará a través de los siguientes medios:

- Capacitaciones a los servidores involucrados en el proceso
- Comunicaciones escritas internas
- Publicaciones en el portal web muniazangaro@gob.pe

Los procedimientos aprobados serán archivados y custodiados por el responsable de la materia de gestión por procesos en la Entidad.

d) Actualización

El dueño del proceso se encargará de revisar anualmente los procedimientos para identificar la necesidad de actualizar

7.2. Fase II: Seguimiento, Medición y Análisis de Procesos

Consiste en la verificación de su nivel de desempeño e identificación de oportunidades de mejora.

7.2.1. Seguimiento y medición de procesos

Este paso consiste en identificar y seleccionar los indicadores sobre lo que se realizará el seguimiento y la medición del desempeño de los procesos, se utilizará el Anexo 5.

El indicador 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.

Luego de seleccionar los indicadores de los procesos, los dueños de los mismos, proceden a la recolección y al procedimiento de los datos para su análisis.

7.2.2. Análisis de procesos

Consiste en la comparación de los resultados obtenidos de la medición y seguimiento contrastando con las metas definidas para identificar las brechas de cumplimiento de metas.



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

Del análisis de los resultados se identifican las brechas de cumplimiento de las metas, de las que se desprenden los potenciales problemas a resolver.

7.3. Fase III: Mejora de Procesos

A partir de las brechas de cumplimiento de metas identificadas en la fase de seguimiento, medición y análisis, se propone mejoras a los procesos.

7.3.1. Selección de problemas en los procesos

En este paso se identifica y se selecciona aquellos problemas que tiene impacto en los aspectos de la gestión de la Municipalidad, es validado por el dueño del proceso.

Un problema es la brecha que existe entre la situación actual y la situación objetiva, para determinar se mide la eficacia y la eficiencia de un proceso con la meta del indicador que lo mide. Cuando se tiene un proceso que no cumple su meta, estamos frente a un problema.

Para la selección de problemas en los procesos, tener en consideración los siguientes aspectos de la gestión de la entidad:

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

7.3.2. Análisis de causa – efecto

Se analiza e identifica las causas que originan el problema seleccionado, verificando de manera objetiva la correspondiente causal entre las causas y el efecto. Las herramientas que puede utilizarse en la selección y en el análisis de problemas son:

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



7.3.3. Selección de mejoras

- i. En este paso se selecciona la solución que sea factible de implementar en forma efectiva la eliminación o minimización del problema.
- ii. Estrategias para la solución de problemas
Existen varias formas para lograr que los procesos cumplan con la meta de su indicador

a) La mejora de procesos

Son acciones de rápida implementación por parte del mismo equipo que ejecuta el proceso y monitoreados por el "dueño del proceso, no requiere de cambios profundos a nivel de tecnología que soporta el proceso y el riesgo de fallar en la implementación del proyecto no es significativo.

b) El rediseño de procesos

Implica la implementación de cambios más radicales en la secuencia de actividades que son parte del proceso. El cambio en la secuencia de actividades debe estar soportado por cambios profundos en la tecnología que soporta el proceso

c) La reingeniería de procesos

Implica grandes cambios en la ejecución del proceso, es un cambio radical como el desarrollo de software o plataformas tecnológicas que soportan el proceso e implican acciones que demoran más de un año.

7.3.4. Implementación de mejoras

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

Implementada las mejoras en los procesos, éstas se incorporan en la gestión de la entidad, mediante las siguientes acciones:

- Actualizando la planificación organizacional,
- Actualizando o mejorando la prestación de los bienes y servicios,
- Asignando recurso de acuerdo a las nuevas necesidades,
- Mejorando la forma de organizar los equipos de trabajo,
- Actualizando instrumentos de gestión organizacional,
- Elaborando o actualizando la documentación de los procesos,

- Capacitando a los involucrados en el proceso mejorado,
- Agregando el método de solución en la gestión de la entidad.

8. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

- 8.1. La Gerencia de Planeamiento y Presupuesto en cumplimiento a las competencias y funciones establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad, regula las acciones no previstas en la presente Directiva, considerando los instrumentos metodológicos para la implementación de Gestión por Procesos emitidos por la Secretaría de Gestión Pública.
- 8.2. El dueño del Proceso revisa anualmente el Manual de Procedimientos con el objetivo de determinar la necesidad de actualizar. La actualización podría darse por la implementación de mejoras o rediseño, que tenga impacto en los procesos y/o procedimientos aprobados.

9. RESPONSABILIDADES

- 9.1. Gerencia de Planeamiento y Presupuesto es responsable de conducir y brindar asesormiento en cada una de las fases de implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Provincial de Azángaro.
- 9.2. Las Unidades de Organización son responsables de:
- Cumplir las disposiciones contenidas en la presente Directiva.
 - Elaborar los documentos de los Procesos en los cuales es dueño de procesos con el asesoramiento de la GPP.
 - Realizar el seguimiento, medición y análisis de los resultados del desempeño de los procesos con el asesoramiento de la la GPP.
- 9.3. La Gerencia de Asesoría Jurídica, es responsable de emitir opinión legal respecto al proyecto de Resolución de la Gerencia Municipal que aprueba la documentación relacionada a la Gestión por Procesos.
- 9.4. La Gerencia Municipal es responsable de aprobar la documentación relacionada a la Gestión por Procesos.

10. ANEXOS:

- Anexo 1: Inventario de productos y servicios atendidos por la Municipalidad
- Anexo 2: Inventario de procesos.
- Anexo 3: Contenido del Mapa de Procesos de la Municipalidad Provincial de Azángaro
- Anexo 4: Ficha técnica de proceso.

Anexo 5: Ficha de indicador de desempeño del proceso.

Anexo 6: Ficha de procedimiento.

Anexo 7: Nomenclatura básica, según el Estándar BPMN, para la elaboración del diagrama de proceso



Anexo 1: Inventario de productos y servicios atendidos por la Municipalidad

N°	Producto/servicio	Funcionario responsable	Cliente



Anexo 2: Inventario de procesos.

N°	Nombre del Proceso	Producto(s) del proceso	Tipo de proceso	Dueño del proceso	Procedimiento relacionado (de corresponder)



Anexo 3: Contenido del Mapa de Procesos de la Municipalidad Provincial de Azángaro

- i. Objetivos
- ii. Alcance
- iii. Órganos que intervienen
- iv. Definición de términos utilizados.
- v. Lineamiento estratégico institucional
- vi. Determinación de los procesos de la entidad
- vii. Representación Gráfica del Mapa de Procesos de nivel 0
- viii. Caracterización del Proceso de Nivel 0

Anexo 4: Ficha técnica de Proceso.

PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO:		CÓDIGO:	
OBJETIVO				
RESPONSABLE				
ALCANCE				
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS NIVEL 1	SALIDAS	CLIENTES
INDICADOR				
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
EQUIPO E INFRAESTRUCTURA		RECURSOS HUMANOS		AMBIENTE DE TRABAJO
REQUISITOS A CUMPLIR				



Anexo 5: Ficha de indicador de desempeño del proceso.

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



Directiva N° 02-2023-MPA/GPP "Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Provincial de Azángaro"

Anexo 6: Ficha de procedimiento.

Código:	Versión
Nombre del procedimiento	

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

Objetivo del procedimiento:

Alcance del procedimiento:

Base normativa:
1)
2)
3)

Siglas y definiciones:
1)
2)
3)

Requisitos para iniciar el procedimiento:	
Descripción del requisito	Fuente



Actividades			
N°	Descripción de la actividad	Unidad de organización	Responsable
Fin del procedimiento:			

Anexo 7: NOMENCLATURA BÁSICA, SEGÚN EL ESTÁNDAR BPMN, PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA DE PROCESO

	INICIO	Indica el inicio del proceso y está asociado al elemento de entrada
	FIN	Indica en final del proceso y se da con la obtención del producto
	ACTIVIDAD	Actividades que forma el proceso desde la recepción de la ENTRADA hasta la observación del producto (SALIDA)
	SUBPROCESO	Actividad que contiene otras actividades (otros procesos)
	SECUENCIA	Indica la secuencia de actividades para obtener el resultado (SALIDA)
	DECISIÓN	Bifurca el proceso, indicando las alternativas excluyentes que se puede presentar en un proceso.
	COMPUERTA PARALELA	Bifurca el proceso indicando alternativas que se puede ejecutar paralelamente en un proceso
	CONECTOR	Enlaza dos actividades del proceso, que en el diagrama se encuentran muy alejadas o hay fechas de SECUENCIA entre ellas.