



Municipalidad de **Jesús María**
GERENCIA MUNICIPAL

RESOLUCIÓN DE GERENCIA MUNICIPAL N° 081-2021-MDJM/GM

Jesús María, 07 de abril de 2021

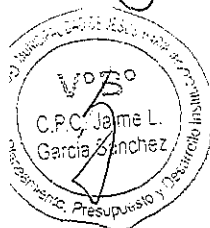
VISTO:

El Informe N° 002-2021-MDJM/GPPDI-SGPIMGP de la Subgerencia de Planeamiento, Inversiones y Modernización de la Gestión Pública, el Memorando N° 007-2021-MDJM/GPPDI, de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional, el Informe N.° 114-2021/GAJRC/MDJM de la Gerencia de Asesoría Jurídica y Registro Civil, y;

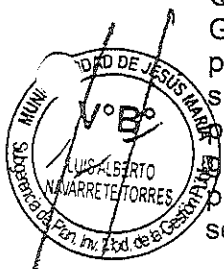
CONSIDERANDO:



Que, el artículo 194 de la Constitución Política del Perú, modificado por la Ley N° 30305, Ley de Reforma de los artículos 191, 194 y 203 de la Constitución Política del Perú sobre denominación y no reelección inmediata de autoridades de los gobiernos regionales y locales, establece que las municipalidades provinciales y distritales son órganos de gobierno local con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia;



Que, de acuerdo a lo dispuesto por el artículo II del Título Preliminar de la Ley Orgánica de Municipalidades N.° 27972, publicada en el diario oficial "El Peruano", con fecha 27 de mayo de 2003, 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, en relación a los objetivos específicos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, aprobada mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, publicado en el diario oficial "El Peruano" con fecha 09 de enero de 2013, el punto 4 del subnumeral 2.3 del numeral 2 sobre Fundamentos de la política: visión, alcance, objetivo y principios, previsto en el anexo del mismo, establece como uno de ellos, implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas;



Que, asimismo, el literal g del numeral 7.1 del artículo 7 del Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, aprobado mediante Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, publicado en el diario oficial "El Peruano" con fecha 19 de diciembre de 2018, señala 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;



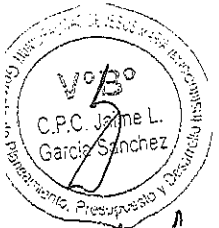
Municipalidad de
Jesús María
GERENCIA MUNICIPAL

Que, aunado a ello, mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, de fecha 27 de diciembre de 2018, se 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, cuyo acápite IV cual señala que la misma es de aplicación obligatoria para las entidades a las que se refiere el artículo 3 de los Lineamientos de Organización del Estado, aprobados mediante Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, en todo aquello que les sea aplicable;

Que, en relación a ello, el literal f del artículo 3 del Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, refiere que el mismo es de aplicación, bajo el término genérico de la entidad, 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;



Que, asimismo, el subnumeral 5.1.4 del numeral 5.1 del acápite V de la referida norma técnica, señala que la gestión por procesos debe ser entendida como una herramienta orientada a identificar y suministrar información para el análisis de la entidad con un enfoque en sus procesos, en el marco de los objetivos institucionales, lo que requiere del compromiso de la Alta Dirección y del involucramiento de las unidades de organización que participan en los procesos;



Que, mediante Resolución de Gerencia Municipal N.° 034-2019-MDJM-GM, de fecha 06 de febrero de 2019, se aprobó la Directiva N.° 001-2019-MDJM/GPDI, denominada "Lineamientos para la Elaboración, Modificación, Actualización y Aprobación de Directivas de la Municipalidad Distrital de Jesús María", la cual establece que la revisión de la Directiva está a cargo de la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo Institucional, a la fecha, Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional de acuerdo a la Ordenanza N.° 590-MDJM, que aprobó el nuevo Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y la Estructura Orgánica de la Municipalidad Distrital de Jesús María, modificado por Ordenanza N° 623-MDJM y de la Gerencia de Asesoría Jurídica y Registro Civil, quien analiza la propuesta en los aspectos legales pertinentes;



Que, en virtud de ello, la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional hace suyo el Informe N° 007-2021-MDJM/GPPDI-SGPIMGP de la Subgerencia de Planeamiento, Inversiones y Modernización de la Gestión Pública, mediante el cual concluye que la propuesta de Directiva cumple con la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, remitiendo una opinión favorable;



Que, mediante Informe N.° 097-2021/GAJRC/MDJM, de fecha 22 de febrero de 2021, la Gerencia de Asesoría Jurídica y Registro Civil, opina favorablemente sobre la aprobación de la mencionada propuesta de Directiva;

Que, el artículo 14 de la Directiva N.° 01-2019-MDJM/GPDI, denominada "Lineamientos para la Elaboración, Modificación, Actualización y Aprobación de Directivas de la Municipalidad Distrital de Jesús María", establece que la Alcaldía aprobará las Directivas, salvo que por delegación se faculte su aprobación a Gerencia Municipal u otro órgano de la Municipalidad Distrital de Jesús María, mediante la Resolución correspondiente;

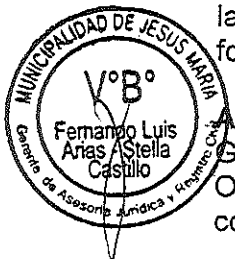
Que, estando a lo expuesto y en uso de las facultades conferidas en la Resolución de Alcaldía N.° 032-2021-MDJM, y contando con el visto bueno de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional y la Gerencia de Asesoría Jurídica y Registro Civil y la conformidad de la Gerencia Municipal;



Municipalidad de
Jesús María
GERENCIA MUNICIPAL

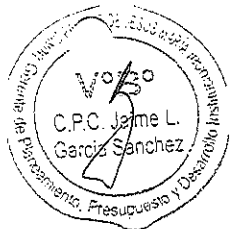
RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR la Directiva "Disposiciones para la implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Jesús María", que como Anexo forma parte integrante de la presente Resolución.



ARTÍCULO SEGUNDO.- ENCARGAR el cumplimiento de la presente resolución a la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional y todas las Unidades Orgánicas de la Municipalidad Distrital de Jesús María, conforme al ámbito de su competencia.

ARTÍCULO TERCERO. – ENCARGAR a la Subgerencia de Tecnología de la Información y Comunicación, la publicación de la presente Resolución y sus Anexos en el portal institucional de la Municipalidad Distrital de Jesús María.



REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.








 MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE JESÚS MARÍA
Mariella Marcela Pinto Rocha
MARIELLA MARCELA PINTO ROCHA
GERENTE MUNICIPAL



**"DISPOSICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
GESTIÓN POR PROCESOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE JESÚS MARÍA"**

CUADRO CONTROL DE LA DIRECTIVA

ROL	ORGANO	SELLO Y FIRMA
ELABORADA POR	Subgerencia de Planeamiento, Inversiones y Modernización de la Gestión Pública	 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JESÚS MARÍA LUIS ALBERTO NAVARRETE TORRES Subgerente de Planeamiento, Inversiones y Modernización de la Gestión Pública
REVISADO POR	Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional	 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JESÚS MARÍA C.P.C. JAIME L. GARCÍA SANCHEZ Gerente de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional
	Gerencia de Asesoría Jurídica y Registro Civil	 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JESÚS MARÍA FERNANDO LUIS ARIAS-STELLA CASTILLO GERENTE DE ASesoría JURÍDICA Y REGISTRO CIVIL
	Gerencia Municipal	 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JESÚS MARÍA MARIELLA MARCELA PINTO ROCHA GERENTE MUNICIPAL
APROBADA POR	Gerencia Municipal	 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JESÚS MARÍA MARIELLA MARCELA PINTO ROCHA GERENTE MUNICIPAL

DIRECTIVA N° 001 -2021-MDJM/GM

DISPOSICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JESÚS MARÍA

CAPÍTULO I DISPOSICIONES PRELIMINARES

Artículo 1°.- OBJETIVO

Establecer los lineamientos y disposiciones técnicas para la implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Jesús María (MDJM). Así como, proporcionar un instrumento de gestión (técnico-administrativo) que norme la elaboración del mapa de procesos y de los manuales de procedimientos con uniformidad, contenido y presentación que permita optimizar el cumplimiento de las atribuciones de la entidad edil y el funcionamiento de sus unidades de organización

Artículo 2°.- FINALIDAD

Poner a disposición de la MDJM una norma técnica que permita, a quienes laboran en esta institución, el conocimiento a mayor profundidad del funcionamiento de las unidades de organización de la MDJM, mediante la adopción y manejo de los conceptos y elementos vertidos en esta directiva; así como implementar la gestión por procesos a fin de ofrecer bienes y servicios que satisfagan a los usuarios y/o contribuyentes, como herramienta de gestión que aporta con el cumplimiento de los objetivos institucionales y, cuyo efecto sea un impacto positivo en el bienestar de los ciudadanos.

Artículo 3°.- BASE LEGAL

- 3.1 Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades y su modificatoria.
- 3.2 Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización del Estado y modificatorias.
- 3.3 Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- 3.4 Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado y sus modificatorias.
- 3.5 Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
- 3.6 Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- 3.7 Decreto Supremo N° 043-2003-PCM, que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- 3.8 Decreto Supremo N° 004-2019-JUS, Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General.
- 3.9 Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 003-2018-PCM/SGP que aprueba la Directiva N° 001-2018 PCM/SGP, Directiva que regula el sustento técnico y legal de proyectos normativos en materia de organización, estructura y funcionamiento del Estado.
- 3.10 Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2018 PCM/SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la Administración Pública y modificatorias.



- 3.11 Ordenanza N° 590-MDJM, "Ordenanza que aprueba el Nuevo Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y la Estructura Orgánica de la Municipalidad Distrital de Jesús María".
- 3.12 Ordenanza N° 623-MDJM Ordenanza que modifica el Reglamento de Organización y Funciones - ROF de la Municipalidad Distrital de Jesús María, aprobado por Ordenanza N° 590-MDJM, por modificación de la estructura orgánica.
- 3.13 Directiva N° 001-2019-MDJM/GPDI "Lineamientos para la elaboración, actualización y aprobación de Directivas en la Municipalidad Distrital de Jesús María".

Artículo 4°.- ÁMBITO DE APLICACIÓN.

Las disposiciones contenidas en la presente Directiva, son de aplicación obligatoria para todas las Unidades de Organización (Órganos y Unidades Orgánicas) y personal de la Municipalidad Distrital de Jesús María (MDJM).

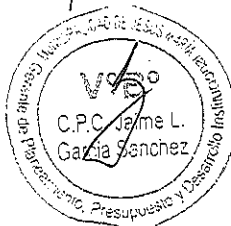
Artículo 5°.- RESPONSABILIDADES

5.1 Las Unidades de Organización (Órganos y Unidades Orgánicas)

- a) Las **Unidades de Organización** son responsables del cumplimiento, aplicación correcta y actualización de los procesos y procedimientos que se encuentran bajo su responsabilidad, a través de una revisión periódica, a fin de mejorar los resultados con los recursos disponibles; participan activamente en la implementación de la gestión por procesos, de conformidad a lo establecido en la presente Directiva, y en el marco de sus competencias y funciones.
- b) La **máxima autoridad** de cada unidad de organización, conforma su equipo de trabajo multidisciplinario permanente para la implementación de la Gestión por Procesos, quienes ejecutan la identificación, diseño, documentación, control, evaluación y mejora continua de los procesos bajo competencia.
- c) El **equipo de trabajo** estará constituido por el Dueño del Proceso, el Representante del dueño del proceso y personal de amplia experiencia de la respectiva unidad de organización, de preferencia con conocimiento técnico sobre gestión por procesos.
- d) La máxima autoridad de cada unidad de organización, comunicará a la Subgerencia de Planeamiento, Inversiones y Modernización de la Gestión Pública (SGPIMGP) de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional (GPPDI) de la MDJM, la conformación del equipo de trabajo a fin de realizar las coordinaciones y seguimiento para la elaboración del Mapa de Procesos y los Manuales de Procedimientos.

5.2 La Subgerencia de Planeamiento, Inversiones y Modernización de la Gestión Pública (SGPIMGP)

- a) Solicitará a las unidades de organización de la MDJM, a través de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional de la MDJM, la designación de un representante para la elaboración del Mapa de Procesos de la MDJM y de los Manuales de Procedimientos.
- b) Conducir lo establecido en la presente directiva y proponer las mejoras correspondientes para su actualización.
- c) Brindar asistencia técnica para la implementación de la Gestión por Procesos y establecer las disposiciones complementarias. Asimismo, cualquier aspecto



técnico no contemplado en el presente documento será absuelto o definido por la SGPIMGP.

- d) Los equipos de trabajo designados para la implementación de Gestión por Procesos en la MDJM, dentro de los primeros tres meses de cada año, revisan sus procesos y ejecutan acciones que permitan la innovación y mejoramiento continuo de los procesos de la entidad.
- e) La SGPIMGP a través de la GPPDI, propone a la Alta Dirección el cronograma de actividades para la elaboración del Mapa de Procesos, Inventario de Procesos y la elaboración del Manual de Procedimientos.
- f) Mantener relaciones técnico – funcionales con la Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), en lo correspondiente a la Gestión por Procesos.

5.3 La Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional

Es responsable de revisar el Mapeo de Procesos de la MDJM y sus actualizaciones.

5.4 La Gerencia de Asesoría Jurídica y Registro Civil

Es responsable de emitir opinión legal del Mapeo de Procesos y lo deriva a la Gerencia Municipal para su aprobación.

5.5 La Gerencia Municipal

Es responsable de aprobar el Mapeo de Procesos de la MDJM y sus actualizaciones, previo los informes técnicos y legales correspondientes. También aprueba el Manual de Procedimientos – MAPRO de cada proceso.

Ejercer como nexo de coordinación entre la MDJM con la Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).

Fomentar la participación activa y oportuna de todos los servidores públicos de la MDJM, para el éxito de la implementación de la gestión por procesos.

CAPÍTULO II DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 6°.- DEFINICIONES

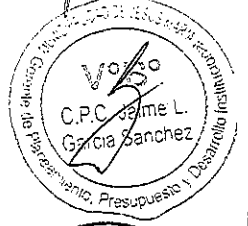
6.1 Glosario de Términos

Para efectos de la aplicación de la presente Directiva se entiende como:

- a) **Actividad:** Conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un objetivo., los cuales están articulados a tareas permanentes, continuas, secuenciales e interrelacionadas que consumen los insumos necesarios (recursos humanos, tecnológicos y financieros) para la generación de los productos en una entidad.
- b) **Dueño del proceso:** Es definido por la SGPIMGP de la GPPDI en base a criterios técnicos, en forma gradual. Es el funcionario que facilita o asegura la disponibilidad de los recursos para la aplicación de las disposiciones contenidas en la presente directiva en el proceso a su cargo. Resuelve los casos de controversia que se puedan generar. Revisa y remite lo que corresponda a la

SGPIMGP para revisión técnica y posterior elevación a la Gerencia Municipal para la aprobación de la documentación generada.

- c) **Responsable del proceso:** Es el funcionario que cumple un rol ejecutivo, que se encarga de coordinar y gestionar el flujo de trabajo y actividades en todas las etapas y el nivel de un proceso, asume la responsabilidad global de la gestión del proceso. Cuenta con un equipo de mejora multidisciplinario, compuesto por personal involucrado en el proceso.
- d) **Gestión por procesos:** Es la planificación, organización, dirección y control de las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial de las diversas unidades de organización de la institución edil, para cumplir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como, el logro de los objetivos institucionales.
- e) **Grupos de interés:** Es el conjunto de actores que se ven afectados de manera directa por los resultados de los procesos de la Municipalidad, principalmente por los misionales. Pueden ser: Contribuyentes, usuarios, entidades del sector público, entre otros.
- f) **Diagrama de Procesos.-** Es la representación gráfica de los procesos, la cual muestra la interacción entre las actividades que conforman un proceso, incluye los elementos de entrada, el detalle de los roles y/o funciones, los productos, resultados y personas que los reciben. Es una herramienta de valor para el análisis y mejora de los procesos.
- g) **Elementos de entrada.-** Son las necesidades y expectativas de los ciudadanos, los cuales ingresan al proceso para ser transformados en los productos.
- h) **Equipo por proceso.-** Es el conjunto de servidores públicos que se encargará de la aplicación de las disposiciones contenidas en la presente norma por cada proceso de la MDJM a su cargo y está conformado por:
- h1) Dueño del proceso.
 - h2) Representante del dueño del proceso.
 - h3) Participantes: Servidores públicos de la entidad con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeña.
 - h4) Facilitador Metodológico (servidor de la GPPDI - SGPIMGP de la MDJM): Es el servidor público 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 en la presente directiva.
- Asimismo, el equipo de procesos de ser el caso, convoca a servidores de otras unidades de organización de la MDJM, por la naturaleza de sus funciones que tengan relación con el proceso de la materia en revisión, con la finalidad de brindar información que permita mejorar la labor del equipo.
- i) **Caracterización del Proceso:** Es la descripción sistemática y estandarización de los atributos de un proceso.
- j) **Indicador¹:** Un Indicador significa "Que indica o sirve para indicar" y deriva del latín "Indicare" que significa: Mostrar o significar algo, con señales e indicios. Es



¹ Diccionario de la Real Academia Española consultado en el 10 de enero del 2018 en <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=indicador>

la unidad de medida cuantitativa y cualitativa observable, que permite describir las características, comportamientos y/o fenómenos, mediante la comparación con periodos anteriores o con metas. Asimismo, debe estar vinculado 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.

- k) **Innovación²**: Introducción de un nuevo o significativo mejoramiento de un producto (que puede ser bien o servicio), de un nuevo proceso o método de producción o de una nueva metodología organizativa, en las actividades internas de la organización, el puesto de trabajo o las relaciones de coordinación externas.
- l) **Insumos**: Conjunto de bienes tangibles e intangibles que son transformados en un producto o servicio.
- m) **Manual de Procedimientos**: Es el documento que describe de manera concisa y sistemática los procedimientos de la MDJM.
- n) **Mapa de Procesos**: Figura que representa la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tienen lugar al interior de la MDJM. Su desarrollo comprende el diagrama de bloques, las fichas técnicas de procesos y los diagramas de procesos.
- o) **Meta**. Valor que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado.
- p) **Proceso**. Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman las entradas (insumos) en salidas (productos o servicios, decisiones).
- q) **Tipos de procesos**.- Se tiene tres tipos de procesos:
- q1) **Estratégicos**: Son aquellos que definen las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas de la entidad, que aseguran la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento y que incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad.
- q2) **Misionales u Operativos**: Son aquellos que se encargan de elaborar los productos (bienes y servicios) previstos por la entidad, por lo que tienen una relación directa con los ciudadanos que los reciben.
- q3) **Soporte o Apoyo**: Son aquellos que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la entidad. Brindan soporte a los procesos misionales.
- r) **Procedimiento**: Es la descripción detallada de cómo deben ejecutarse las actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen con su respectiva secuencialidad, permitiendo de esta manera una operación coherente.
- s) **Producto**: Resultado de un proceso que se entrega al usuario, bien puede ser usuario externo o interno, entendiéndose para ello a los bienes y servicios que recibe el usuario, cliente o grupo de interés, 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. Asimismo, esta definición incluye como productos a las políticas y regulaciones.

Manual de Oslo, publicación de la OCDE y Eurostat, Tercera edición.

- t) **Satisfacción del Usuario:** Apreciación que tiene el usuario sobre la calidad del cumplimiento de sus requisitos o demandas.
- u) **Sistema de Gestión:** Conjunto de elementos interrelacionados o interactivos para establecer políticas y objetivos que permitan alcanzar la eficiencia y eficacia de la entidad.
- v) **Tareas:** Acciones a seguir para ejecución de una actividad.
- w) **Tecnología de producto:** Normas y especificaciones relacionadas con la composición, configuración, propiedades o diseño mecánico, también los requisitos de calidad que debe cumplir un bien o servicio.
- x) **Usuario:** Persona natural o jurídica que recibe un producto o servicio de la MDJM.

6.2 La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, establece que las entidades del Estado Peruano, deben estar al servicio del ciudadano, siendo necesario que se estudien y priorice estas necesidades y en función de ello definir los procesos de gestión que permitan responder más y mejor a los requerimientos del ciudadano. Asimismo, establece la migración de una gestión tradicional (por funciones) a una organización de gestión por procesos, que asegure la producción de bienes y servicios públicos con impacto favorable en los ciudadanos.

Artículo 7°.- DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Debe entenderse como aquella herramienta que está orientada a identificar y suministrar información para el análisis de la entidad con un enfoque en sus procesos, con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de involucrados, en el marco de los objetivos institucionales, los que requieren del compromiso de la Alta Dirección de la Municipalidad y del involucramiento de sus unidades de organización que participan en los procesos.

Artículo 8°.- DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.

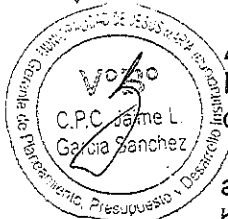
La Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional (GPPDI) de la MDJM, a través de la Subgerencia de Planeamiento, Inversiones y Modernización de la Gestión Pública (SGPIMGP) a su cargo, de ser el caso, emite la documentación técnica complementaria a la presente directiva, las cuales serán aprobadas por la Gerencia Municipal. Asimismo, debe conformar equipos de procesos encargados de aplicar las disposiciones de la presente directiva, los mismos que deben estar conformados por los siguientes miembros: Dueño del proceso o su representante y los servidores públicos con conocimientos técnicos de los procesos. En estos equipos de procesos, la Subgerencia de Planeamiento, Inversiones y Modernización de la Gestión Pública actúa como facilitador metodológico.

Artículo 9°.- DEFINICIÓN DEL DUEÑO DEL PROCESO

La GPPDI de la MDJM a través de la SGPIMGP de la MDJM, define quién es el dueño del proceso, conforme a los siguientes criterios técnicos:

- a) Mayor vínculo o responsabilidad sobre las actividades contenidas en el proceso.
- b) Mayor cantidad de actividades inmersas en el proceso.
- c) Relación directa con el producto final del proceso y/o con el usuario a quien está dirigido.

La definición de los dueños de procesos es por cada nivel de desagregación de los



procesos mencionados en el literal d) del numeral 15.1 del artículo 15 de la presente directiva. 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 los procesos en forma gradual.

Artículo 10°.- ACTUALIZACIÓN Y MEJORA DE LOS PROCESOS

El dueño del proceso debe revisar anualmente los procesos y sus procedimientos con la finalidad de identificar una necesidad de actualización y mejora con la asistencia de la SGPIMGP-GPPDI de la MDJM. 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.

Artículo 11°.- FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

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

- Fase 1: Determinación de procesos.
- Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos.
- Fase 3: Mejora de procesos.

Artículo 12°.- DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO

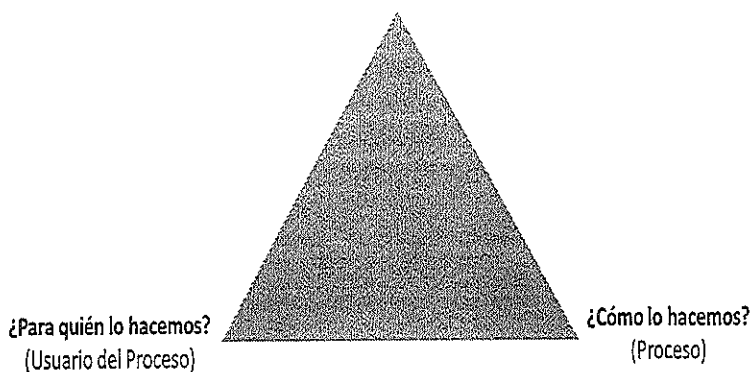
Los procesos de la Municipalidad, se documentan con los procedimientos que elaboren los dueños de los procesos. Los procedimientos de la Municipalidad son agrupados en el Manual de Procedimientos (MAPRO).

Artículo 13°.- CONSIDERACIONES GENERALES ACERCA DE UN PROCESO

a) Identificación del proceso

Consiste en identificar al usuario de los productos o servicios del proceso, el producto o servicio planificado que recibe el usuario y el proceso mediante el cual se producen, como se presenta en el **Gráfico 1**.

Gráfico 1
¿Qué hacemos?
(Productos o Servicios)



Fuente: Huamán & Ríos (2008, p.300)

b) Características del proceso

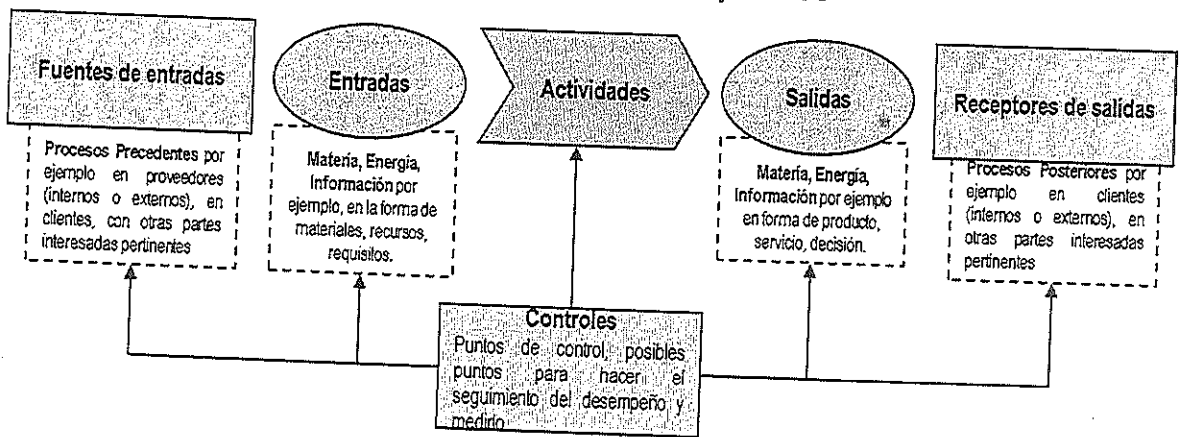
- b.1 Repetitividad: Los procesos se caracterizan porque se repiten innumerables veces para brindar los mismos resultados.
- b.2 Valor: Los procesos tienen como finalidad crear valor, transformando las entradas en salidas. Se dice que crea valor cuando se satisface una necesidad o expectativa del usuario.

- b.3 Horizontalidad: Los procesos son transversales, atraviesan la entidad, es decir, pasan entre una y otra dependencia u órgano.
- b.4 Continuidad: Los procesos están conformados por actividades secuenciales y/o paralelas, las cuales se interrelacionan dentro de sus límites.
- b.5 Variabilidad: Los procesos sufren cambios inevitables que pueden afectar o no los bienes y servicios.

c) Elementos de un proceso

El elemento de un proceso está constituido por Fuentes de entradas, Entradas, actividades, Salidas, Receptores de Salidas y Controles, según (ISO, 2015), tal como se muestra en el gráfico 2 y donde se visualiza la interacción gráfica para cualquier proceso.

Gráfico 2 Elementos de un proceso



Fuente: NTP-ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

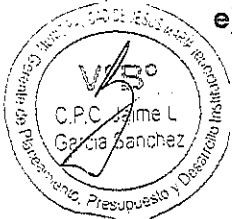
Caracterización del Proceso

Consiste en determinar los rasgos distintivos, elementos, recursos, interrelaciones, regulaciones y restricciones que son inherentes a un proceso. En ese sentido la caracterización del proceso permite ver en contexto y de manera integral la esencia de un proceso y como este contribuye al logro de los objetivos Institucionales. Se debe tener la certeza de que los procesos establecidos correspondan con las políticas institucionales y los planes diseñados para alcanzar sus objetivos, y que dichos procesos faciliten la consecución de los mismos. La caracterización del proceso, muestra una visión del proceso y permite conocer el contenido de un proceso, sus fortalezas y debilidades, oportunidades y riesgos.

e) Despliegue o desagregación de los procesos

La Gestión por Procesos, implica considerar diferentes niveles de procesos de acuerdo a las necesidades de la entidad. Los procesos se pueden desagregar en: macroprocesos, procesos, subprocesos, actividades y tareas, como se muestra en el **Gráfico 3**.

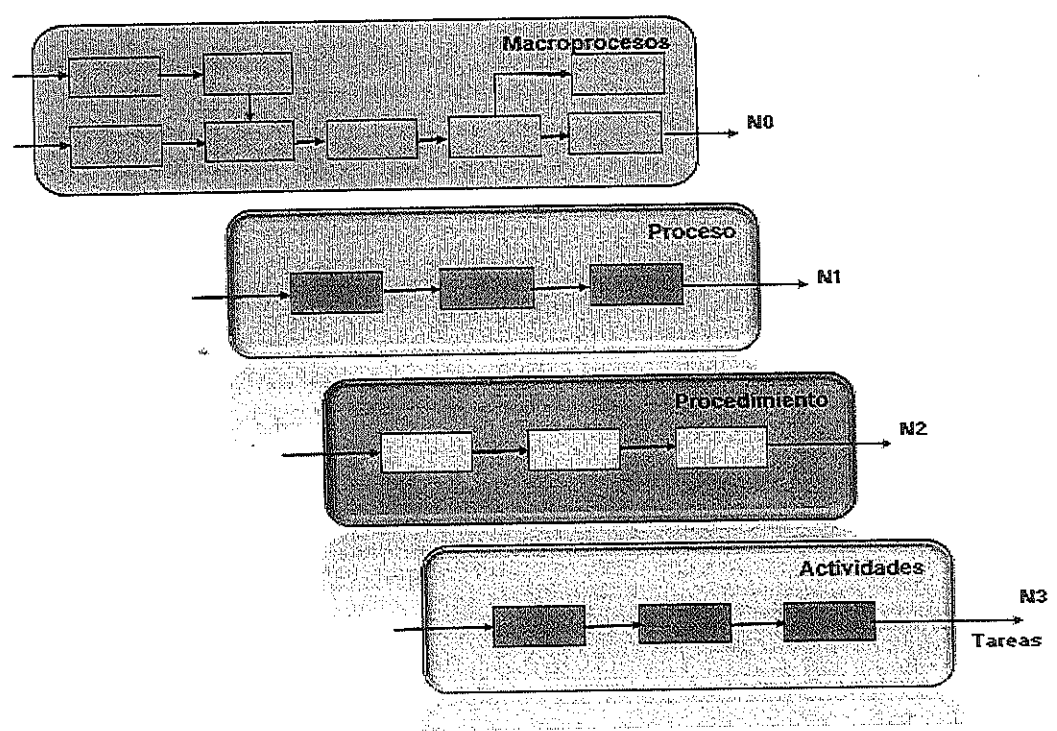
La metodología considerada en la presente directiva define tres niveles de procesos: Procesos de Nivel 0; Procesos de Nivel 1; y, Procesos de Nivel 2; sin perjuicio de ello, la MDJM puede definir mayores niveles de desagregación de sus procesos de acuerdo a su complejidad (Procesos de nivel 3, 4,N).



Para la desagregación de los procesos de la presente directiva, se considera que:

- i. La entidad contiene procesos nivel 0.
- ii. Procesos nivel 1.
- iii. Un proceso contiene procedimientos nivel 2.
- iv. Un procedimiento contiene actividades.
- v. Una actividad contiene tareas.

Gráfico 3 Jerarquía de los procesos



Asimismo, se consideran como documentación de los procesos en sus diferentes niveles 0, 1 y 2, a los instructivos, manual de procedimientos y mapa de procesos, tal como se muestra en el Gráfico 4.

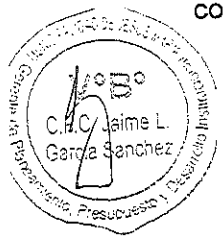
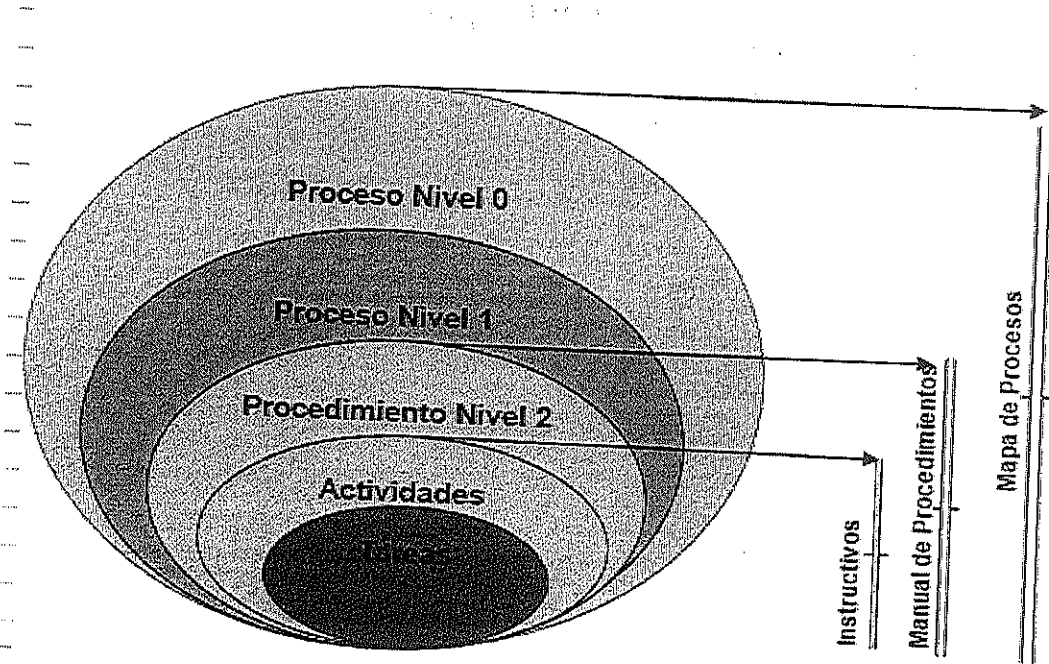


Gráfico 4 Interrelación entre procesos y documentación



f) Tipos de procesos

Una vez que se tienen identificados los procesos de la entidad, cada uno de ellos deberá clasificarse para determinar su tipología y su relación con los usuarios u otros procesos de la entidad. Los tipos de procesos que conforman el mapa de procesos de la entidad, se clasifican en:

- f.1) Procesos Estratégicos.
- f.2) Procesos Misionales u Operativos.
- f.3) Procesos de Soporte o Apoyo.

El mapa de procesos es una representación gráfica de todos los procesos y define la estructura y las relaciones entre los diferentes procesos de la entidad. En la elaboración del mapa de procesos, es necesario comprender las necesidades de la entidad, de los usuarios y las partes interesadas.

Dependiendo de la complejidad de la entidad el mapa de procesos también se puede denominar mapa de macroprocesos. Tal como se muestra en el **Gráfico 5**:

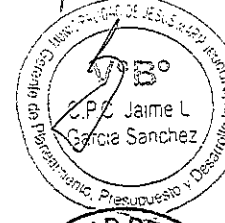
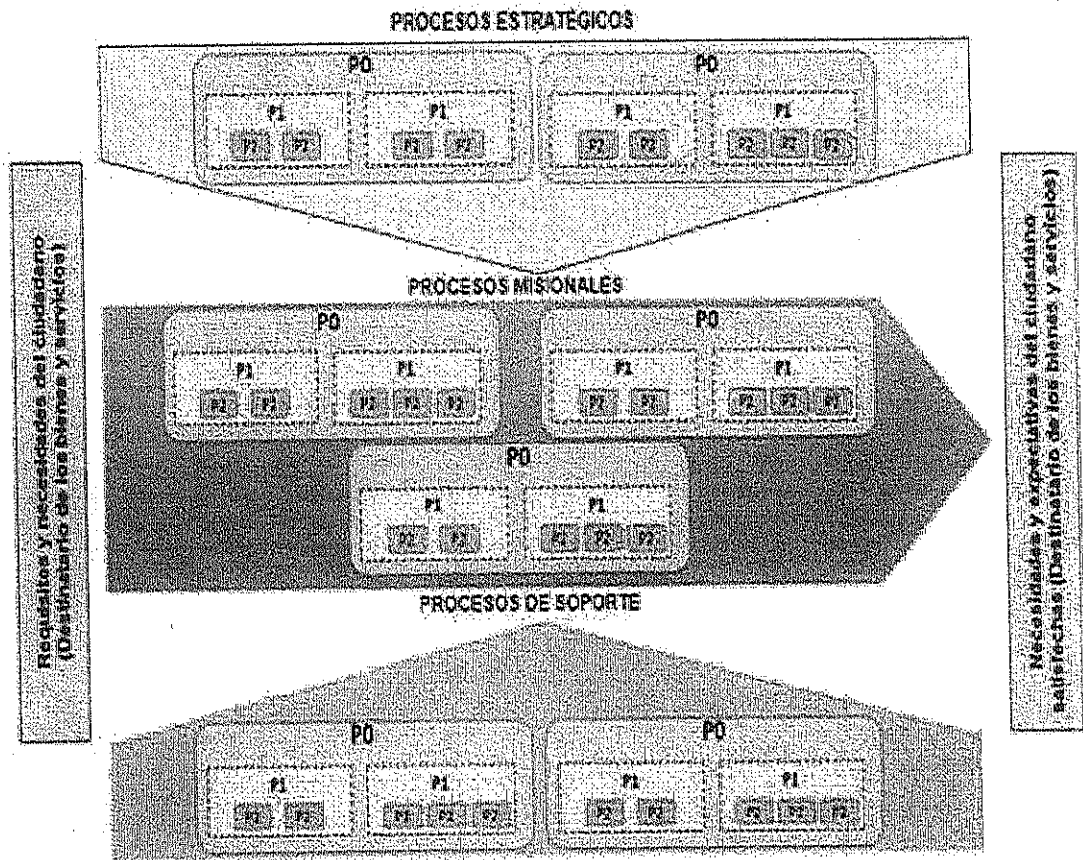


Gráfico 5 Mapa de Procesos



MUNICIPALIDAD DE JESÚS MARÍA
 VºBº
 Fernando Luis Anas Stella Castillo
 Gerente de Asesoría Jurídica y Registro Civil

MUNICIPALIDAD DE JESÚS MARÍA
 VºBº
 LUIS ALBERTO NAVARRETE TORRES
 Secretario de Plan. Inv. Mcd. de la Gestión

MUNICIPALIDAD DE JESÚS MARÍA
 VºBº
 Jaime L. García Sánchez
 Gerente de Presupuesto y Desarrollo Institucional

MUNICIPALIDAD DE JESÚS MARÍA
 VºBº
 MARIELA MARCELA PINTO ROCHA
 GERENTE MUNICIPAL

- f.1 **Procesos Estratégicos:** Procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y principalmente de largo plazo, que consiguen armonizar con los procesos operativos y de apoyo.
- f.2 **Procesos Misionales u Operativos:** Llamados también procesos misionales o procesos Core. Estos procesos están relacionados a la realización del producto o servicio de la entidad, van desde el pedido del usuario externo hasta la entrega del producto o servicio.
- f.3 **Procesos de Soporte o de Apoyo:** Procesos que dan soporte para el cumplimiento de los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con los recursos. Son procesos que tienen un usuario interno.

g) Responsable del Proceso

El responsable del proceso cumple un rol ejecutivo, que se encarga de coordinar y gestionar el flujo de trabajo y actividades en todas las etapas y el nivel de un proceso, asume la responsabilidad global de la gestión del proceso, está a cargo del cumplimiento de sus objetivos medidos a través de indicadores del proceso, vela por el desempeño del proceso completo desde el inicio al fin y tiene la autoridad y la capacidad de hacer los cambios necesarios. Asimismo, es el responsable de evaluar y proponer la aplicación de nuevas tecnologías para la mejora del proceso.

h) Característica de un indicador.

A través de un indicador se realiza la medición del proceso, el mismo que tiene las siguientes características:

- h1) Es Oportuno. Permite obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, con un grado aceptable de precisión de los resultados;
- h2) Es Excluyente. Evalúa un aspecto específico y único de la realidad y particular de la gestión;
- h3) Es práctico. Facilita la recolección y procesamiento;
- h4) Es claro. Comprendido por los que recolectan los datos y quienes analizan;
- h5) Es explícito. Define de manera clara las variables para evitar interpretaciones confusas;
- h6) Es sensible. Permite observar el cambio de la variable en el tiempo;
- h7) Es Verificable. Su sistematización debe estar adecuadamente soportado y documentado para su seguimiento, evaluación y trazabilidad.

i) Tipos de indicadores.

Todo proceso posee tres tipos de indicadores: Indicador de Insumo, Indicador de Proceso, Indicador de Producto. El responsable del proceso conocerá de las bondades y debilidades del proceso, diseñará el indicador que mejor mide los resultados del proceso.

i.1) Indicador de Insumo. Cuantifica los recursos físicos, humanos y/o financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios. Este indicador está relacionado con la: cantidad de horas de mano de obra utilizada o disponible para desarrollar un trabajo, días de trabajo consumidos, asignación de recursos financieros y otros. Estos indicadores son muy útiles para dar cuenta de los recursos necesarios para el logro final de un producto o servicio.

i.2) Indicador de Proceso. Es aquel indicador que mide el desempeño de las actividades vinculadas con la realización o forma en que el trabajo, para producir los bienes o servicios, tales como procesos de logística (días de demora del proceso) o procesos de producción (capacidad de producción, tasa de ausentismo del personal de planta). Estos indicadores son útiles para la evaluación de la capacidad del proceso y determinar su desempeño al interno de una entidad.

i.3) Indicador de Producto. Muestra el bien o servicio de manera cuantitativa, producido y provisto por la entidad, por ejemplo: cantidad de resoluciones de autorizaciones de operación, cantidad de resoluciones de sanciones, cantidad de artículos formulados, cantidad artículos indexados, cantidad de muestra analizadas y otros. En el **Gráfico 6** se visualiza los indicadores de proceso.

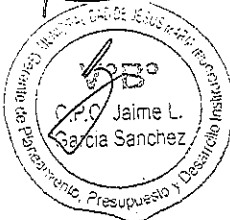
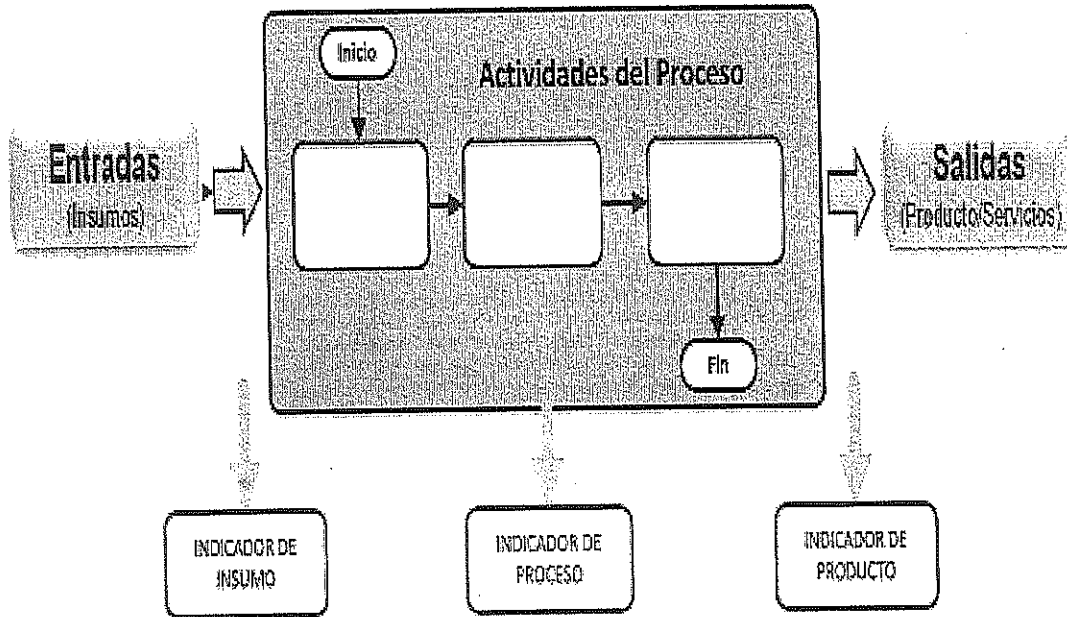


Gráfico 6 Indicadores de Gestión por Proceso



Fuente: Elaboración propia.

Artículo 14°.- CONSIDERACIONES GENERALES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La Gestión por Procesos, es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de la entidad para cumplir con la estrategia y la satisfacción de los usuarios y reconocer que las actividades no están aisladas y por tanto, lo que hagamos o dejemos de hacer afecta a los resultados tanto internos como externos.

- b) La Gestión por Procesos, aporta una visión sistémica y las herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptarlo a las necesidades de los usuarios. Es una forma de organización diferente a la clásica organización funcional. En la Gestión por Procesos prevalece la visión del usuario sobre las actividades de la entidad, ya que estas deberán estar estructuradas para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.
- c) La Gestión por Procesos, constituye una acertada estrategia de gestión, porque fortalece la capacidad para superar las barreras de una estructura organizacional funcional. Debiendo entender que este modelo de gestión está orientado a los resultados, vinculándose con los fines institucionales y la orientación de servicio al usuario.
- d) La Gestión por Procesos parte por identificar, diseñar, medir y gestionar los procesos.

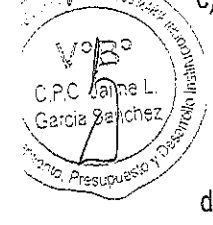
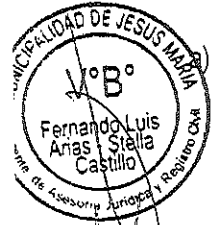
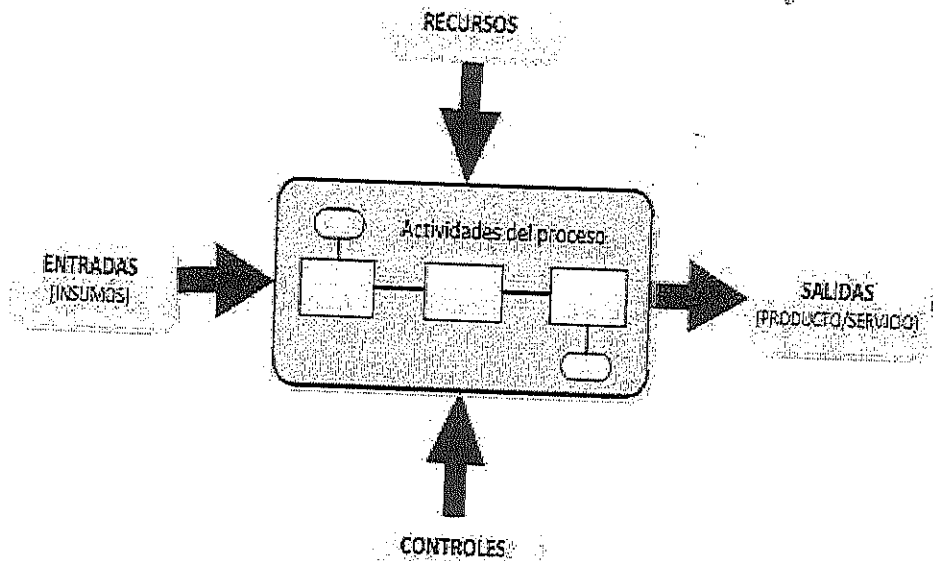


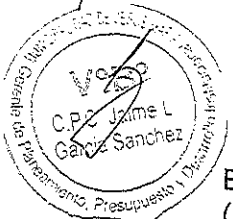
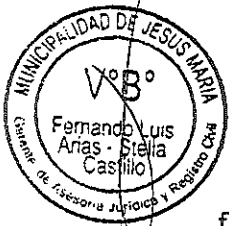
Gráfico 7 Gestión por Procesos



Fuente: Adaptado de Bravo (2012)

- e) Las características más notables de la Gestión por Procesos son:
- Poner énfasis en las necesidades de los usuarios en lugar de las necesidades funcionales.
 - Enfocarse en unos cuantos procesos claves.
 - El dueño del proceso es el responsable de todos los aspectos del proceso.
 - Conformar equipos de procesos permanentes e interdisciplinarios responsables de operar el proceso (durante la vida del proceso).
 - Aplicación de la trilogía de los procesos de calidad: Planeación, control y mejora de la calidad.
- f) Los beneficios de implantar la Gestión por Procesos son:
- Incremento de los índices de eficiencia y eficacia.
 - Facilita la implementación del Sistema de Control Interno y de cualquier otro tipo de sistema de gestión.
 - Permite certificar los procesos.
 - Facilita medir el rendimiento individual y colectivo.
 - Permite gestionar el conocimiento al conocer las competencias de los actores del proceso.
 - Permite implantar el mejoramiento continuo como filosofía de trabajo e innovaciones del proceso.
 - Permite identificar los riesgos e implementación de la administración de riesgos.
 - Facilita la toma de decisiones.

En la Gestión por Procesos, se estudia al proceso que es la secuencia de actividades (coordinadas u organizadas) que transforman la entrada o insumo, en una salida (producto o servicio) agregando un valor en cada etapa. En ese sentido, el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

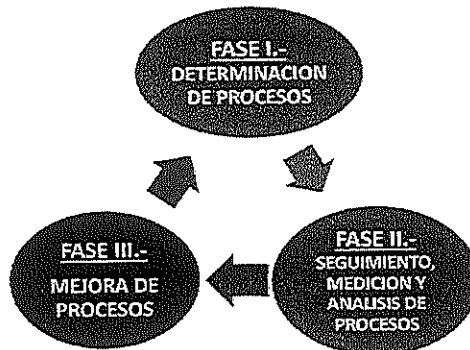


CAPÍTULO III DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

Artículo 15°.- DE LAS FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS A SER IMPLEMENTADOS EN LA MDJM

A continuación se desarrollan las 3 fases para la implementación de la gestión por procesos en nuestra entidad:

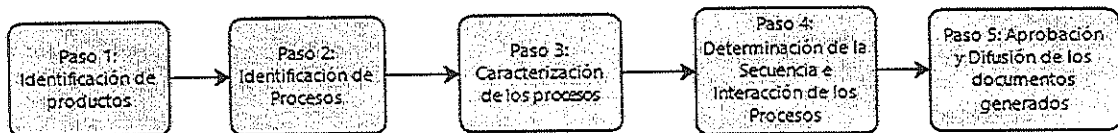
Gráfico 8 Fases de la Gestión por Procesos



15.1 Fase 1: Determinación de los Procesos

Son realizados por el/los Equipo/s de Proceso/s que involucra los siguientes pasos:

Gráfico 9 Pasos de la Fase 1



a) **Paso 1: Identificación de productos.**- Este paso lo realiza el equipo para identificar los productos previstos de la Municipalidad en el marco de sus competencias, así como de las personas que lo recibirán; establecido en las normas sustantivas aplicables (Ley Orgánica, Reglamento de Organización y Funciones, entre otras), así como, del Grupo de Interés en los procesos. Asimismo, también pueden considerarse las políticas de gobierno local, política nacional, los planes sectoriales, planes regionales y los planes locales de la institución.

La información recogida, se sistematiza a través de la "Matriz Cliente – Producto" del Anexo 1.

b) **Paso 2: Identificación de Procesos.**- En este paso el equipo identifica los procesos operativos que son necesarios para elaborar los productos identificados en el paso anterior; se identifican los procesos misionales u operativos, para luego identificar los procesos estratégicos y de soporte o apoyo, registrándose en el "Inventario de Procesos" (Anexo 2).

- c) **Paso 3: Caracterización de los Procesos.**- Este paso consiste en reconocer si el proceso tiene claramente definido y establecido las características y los elementos señalados en la Ficha Técnica de Proceso (Anexo 3). Asimismo, para la elaboración de las Fichas Técnicas de los Procesos, se realizan entrevistas a los servidores públicos de la entidad edil que participan en los procesos y a los grupos de interés, esto último de ser necesario.

Entre los elementos identificados en este paso, está el "Indicador de Desempeño" que describe características que permiten calcular y evaluar el indicador. Se vincula con el objetivo del proceso y sirve para determinar la meta que se espera alcanzar en un periodo de tiempo; tiene cuatro (04) dimensiones de desempeño: i) Eficacia, ii) Eficiencia, iii) Calidad y iv) Economía, aplicables a los productos. Ver Ficha de Indicador de Desempeño (Anexo 4).

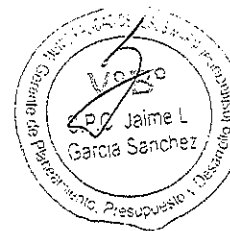
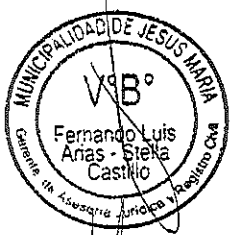
Luego de identificar los elementos que conforman los procesos, se procede con la elaboración de la Ficha Técnica del Proceso, la Ficha de Indicador de Desempeño y del Diagrama de Proceso.

En el Diagrama de Proceso se debe incluir la descripción de la secuencia lógica e interacción de las actividades que conforman el proceso, con el detalle de los roles que intervienen en el mismo, los elementos de entrada, los productos y las personas que reciben los productos, según se muestra en "Diagrama de Proceso Referencial" de Anexo 5.

- d) **Paso 4: Determinación de la Secuencia e Interacción de los procesos.**- Este paso consiste en definir y establecer la secuencia e interacción de todos los procesos de la entidad edil, teniendo presente los productos del proceso, los ciudadanos que reciben los productos y los elementos de entrada. En este paso se utiliza el diagrama de todos los procesos de la entidad edil, dicha representación se denomina "**Mapa de Procesos**" nivel 0 y 1, conforme al Anexo 6 y Anexo 7 de la presente directiva.

Los procesos se desagregan en los siguientes niveles:

- i) **Procesos de Nivel 0:** Denominados como Macroprocesos y son aquellos que agrupan procesos que tienen el mismo fin común; tienen como salida un bien o servicio concreto generado por la totalidad de la organización y que será entregado a las personas/usuarios finales.
- ii) **Procesos de Nivel 1:** Son aquellos procesos que se desagregan del Nivel 0, y están asociados a Diagramas de Interrelación de Nivel 1. Son procesos concretos que forman parte de un proceso global y en conjunto agregan valor a los bienes y servicios finales que la entidad ofrece. Para su identificación hay que tener en cuenta las funciones específicas de las unidades de organización que constituyen la entidad.
- iii) **Procesos de Nivel 2:** Son aquellos que se desagregan de un proceso de Nivel 1, siendo procesos más específicos. Para su identificación hay que tener en cuenta las funciones específicas de las unidades de organización que constituyen la entidad.
- iv) **Procesos de Nivel "N",** Son los procesos del último nivel de desagregación de los procesos de nivel "0", "1", "2" o "N" que generan una mayor especificidad de estos, y que en conjunto agregan valor a los servicios finales que la entidad ofrece.



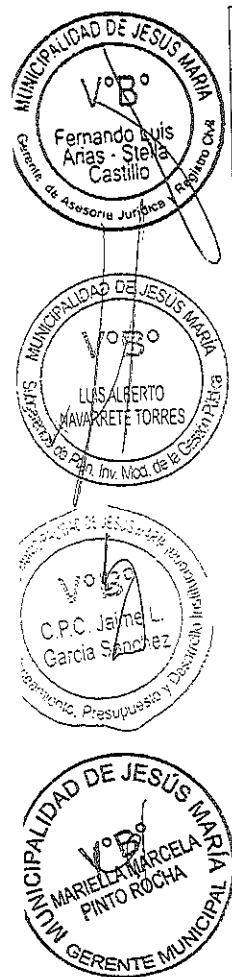
Para la aplicación de la presente Directiva, se considerará de manera referencial, la desagregación de los procesos hasta el Nivel 2, cuya desagregación generará los procedimientos, donde se despliegan las actividades y tareas.

Para desarrollar este paso, deben conformarse un Equipo Institucional, liderado por la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional, a través de la Subgerencia de Planeamiento, Inversiones y Modernización de la Gestión Pública. Dicho "Equipo" está conformado por los "Dueños de los Procesos" (o por sus representantes), por los servidores públicos designados por los dueños de los procesos y que cuenten con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeñan.

e) Paso 5: Aprobación y difusión de los documentos generados.-

La Ficha Técnica de Proceso y el Diagrama de Proceso, son elaborados, revisados y aprobados por el Dueño del Proceso, previa conformidad u opinión "Favorable" de la GPPDI de la MDJM, a través de la SGPIMGP.

El "Mapa de Procesos", con la conformidad de los participantes del equipo Institucional, en los procesos que les correspondan, es consolidado por la SGPIMGP de la GPPDI de la MDJM, quien lo revisa y emite su opinión "Favorable", respecto a los aspectos técnicos contenidos en la presente directiva, luego se deriva a la Gerencia de Asesoría Jurídica y Registro Civil para la opinión legal, luego se eleva para su aprobación a la Gerencia Municipal de la MDJM, mediante Resolución de Gerencia Municipal. Según se detalla en el siguiente cuadro:



Tipo de Documento	Elaboración	Revisión	Aprobación
Ficha Técnica de Proceso	-Dueño del Proceso. -Especialista en Modernización de la Gestión Pública, o equivalente.	-Dueño del Proceso. -Subgerente de Planeamiento, Inversiones y Modernización de la Gestión Pública.	Dueño del Proceso
Diagrama de Proceso	-Dueño del Proceso. -Especialista en Modernización de la Gestión Pública, o equivalente.	-Dueño del Proceso. -Subgerente de Planeamiento, Inversiones y Modernización de la Gestión Pública.	Dueño del Proceso
Mapa de Procesos	-Especialista en Modernización de la Gestión Pública, o equivalente. -Subgerente de Planeamiento, Inversiones y Modernización de la Gestión Pública.	-Dueños de los Procesos. -Gerente de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional.	Gerente Municipal

Asimismo, la modificación del "Mapa de Procesos", obedece a factores internos (recursos humanos, cultura organizacional, estructura organizacional, comunicaciones, recursos financieros, gestión, entre otros), o factores externos (político legal, dimensión tecnológica, dimensión económica, entre otros), que impacten en los procesos de la organización. La GPPDI a través de la SGPIMGP de la MDJM, evalúa si estos factores ameritan una modificación o no del Mapa de Procesos, o de alguna de las fichas de los procesos. La modificación se aprueba mediante Resolución de Gerencia Municipal.

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

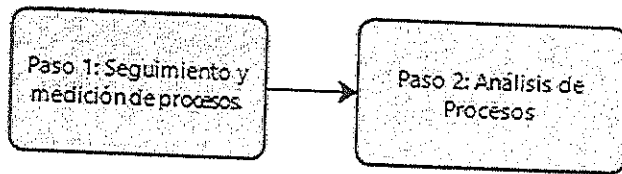
- Ficha Técnica del Proceso.
- Diagrama de proceso.
- Mapa de Procesos.

Los referidos documentos serán difundidos y comunicados a los servidores públicos de la entidad edil, y de ser el caso, a los usuarios o grupos de interés, pudiendo ser mediante correos electrónicos, portal web, sensibilizaciones, charlas, talleres, capacitaciones, entre otros.

15.2 Segunda Fase: Del Seguimiento, Medición y Análisis de Procesos

Esta fase consiste en la verificación del nivel de desempeño e identificación de oportunidades de mejora. Esta fase se conforma de los siguientes pasos:

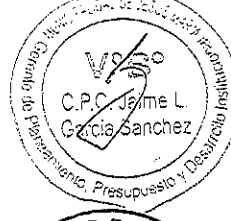
Gráfico 10 Pasos de la Fase 2



a) Paso 1: Seguimiento y medición de procesos:

Todo proceso entrega productos y/o resultados que guardan 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, debe seleccionarse indicadores que permitan:

- Verificar la satisfacción de los usuarios o grupos de interés que reciben un producto (bien o servicio) de la Municipalidad.
- Verificar el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos.
- Corroborar la cobertura de la entrega de los productos.
- 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).
- Cuantificar los reclamos (insatisfacción o disconformidad del usuario de un servicio brindado por la Municipalidad).
- 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).
- Establecer el desempeño de los procesos de soporte.



b) Paso 2: Análisis de los procesos:

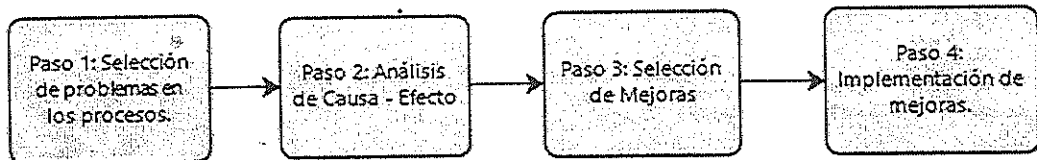
- i) Seleccionado los indicadores de los procesos, el dueño de los procesos, procede a recolectar y procesar los datos de los indicadores para su respectivo análisis, que consiste en comparar los resultados obtenidos de la medición y del seguimiento contra las metas definidas para cada indicador con la finalidad de cuantificar el desempeño del proceso.
- ii) 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.
- iii) El producto de esta fase son los informes de desempeño de los procesos elaborados por los Dueños de los Procesos.
- iv) 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, de acuerdo a los pasos establecidos para la siguiente fase.
- v) La Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional (GPPDI) a través de la Subgerencia de Planeamiento, Inversiones y Modernización de la Gestión Pública (SGPIMGP) recibe esta información y la consolida, lo que permite realizar la evaluación y seguimiento de los procesos de todos los niveles articulado al cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad.

15.3 Tercera Fase: De la Mejora de los Procesos

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 con estos se proponen mejoras a los procesos, para luego ser priorizados e implementados.

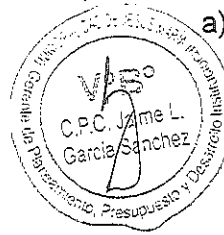
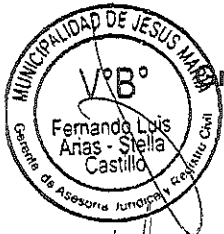
En esta fase se sigue los siguientes pasos:

Gráfico 11 Pasos de la Fase 3



a) Paso 1: La selección de problemas en los procesos.- Lo realiza el Equipo de Procesos (debe ser validado por el Dueño del proceso), el cual identifica y selecciona los problemas cuya solución tengan impacto en los siguientes factores:

- i) El logro de los objetivos estratégicos institucionales.
- ii) La satisfacción de los ciudadanos.
- iii) La tecnificación de los procesos.
- iv) La productividad de los servidores.
- v) El clima laboral.
- vi) Los flujos de trabajo de los sistemas administrativos.
- vii) La Eficacia del uso de los recursos.
- viii) La transparencia de los procesos.
- ix) La forma de organizarse.



Las herramientas que deben utilizarse en la selección y análisis de problemas son:

- i) Los gráficos de control.
- ii) Histogramas.
- iii) Lluvia de ideas.
- iv) Diagrama de Pareto.

Cabe precisar que las herramientas en mención, forman parte de los Anexos del 06 al 10 de la NT N° 001-2018-PCM/SGP

- b) **Paso 2: El análisis de causa – efecto.**- Implica realizar el análisis e identificación de las causas que originan el problema seleccionado (para fines del análisis, el problema es equivalente al efecto).
- c) **Paso 3: La selección de mejoras.**- Consiste en identificar las posibles soluciones, seleccionando aquellas que son factibles de ser implementadas y efectivas para eliminar o reducir el problema, teniendo en cuenta los siguientes criterios:
- i) Apoyo de la Alta Dirección.
 - ii) Impacto sobre la causa seleccionada.
 - iii) Costo que representa su aplicación.
 - iv) Tiempo que tomará su desarrollo.
 - v) Disponibilidad de recursos.
 - vi) Autonomía del equipo y del dueño del proceso.

Asimismo, 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.

- d) **Paso 4: La implementación de mejoras.**- Consiste en la implementación y el seguimiento de las mejoras, para lo cual, se elabora un plan de trabajo que permita verificar el avance de las tareas asignadas a los involucrados en la mejora. Dicho plan debe contener lo siguiente:

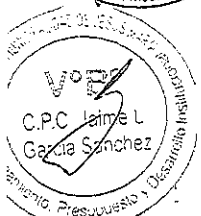
- i) Acciones a implementar.
- ii) Plazos.
- iii) Responsables.
- iv) Medios de verificación.

Además, dicho plan de trabajo, debe ser validado por la Subgerencia de Planeamiento, Inversiones y Modernización de la Gestión Pública (SGPIMGP) a cargo de la GPPDI de la MDJM. Una vez culminada la ejecución del plan, el Dueño del Proceso, debe remitir a la GPPDI de la MDJM, un "Informe Final" sobre la implementación de las mejoras.

En caso se identifiquen desvíos de plazos para el cumplimiento de las tareas contenidas en el plan de trabajo, se deberán aplicar medidas que corrijan el incumplimiento, como las siguientes:

- Asignación de más recursos.
- Redefinición de alcances o plazos.
- Facilitación de coordinaciones de alto nivel jerárquico para agilizar tareas.
- Autorización para concluir con la implementación.

Para garantizar la sostenibilidad de las mejoras, éstas deben incorporarse en la gestión de la MDJM, mediante las siguientes acciones:



- Actualizando la planificación organizacional.
- Actualizando o mejorando la prestación de los bienes o servicios.
- Asignando recursos 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.

Artículo 16°.- De la Elaboración de Procedimientos

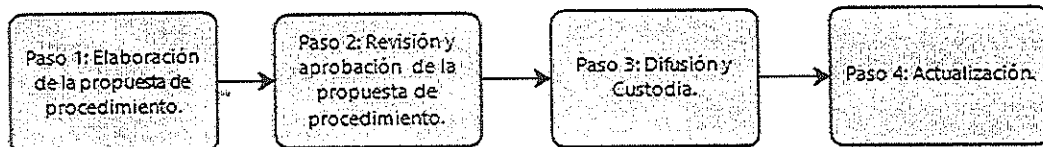
16.1 La elaboración de los procedimientos es una manera de documentar los procesos de la entidad. Al conjunto de procedimientos se le denomina Manual de Procedimientos (MAPRO).

16.2 La elaboración de los procedimientos se efectúa aplicando los siguientes criterios:

- El proceso vinculado involucre servidores con competencias diversas.
- El proceso vinculado representa una alta carga de trabajo operativa.
- El proceso vinculado no cuenta con un nivel de tecnificación o automatización.
- El personal involucrado en el proceso relacionado no cuente con las competencias técnicas suficientes como para ejecutar las actividades siguiendo instrucciones no documentadas del dueño de los procesos.
- El proceso vinculado es ejecutado por personal con alta rotación.

16.3 La elaboración de procedimientos comprende los siguientes pasos:

Gráfico 12 Pasos para la elaboración de procedimientos.



a) Paso 1: Elaboración de la propuesta de procedimiento

A partir de la información de la caracterización de los procesos, registrada en la Ficha Técnica, el Diagrama de Procesos y el Mapa de los Procesos, aprobados por la Gerencia Municipal, los procedimientos son elaborados y propuestos por el Dueño del Proceso o su representante los representantes del Dueño del Proceso (Servidores con conocimiento y experiencia). La Subgerencia de Planeamiento, Inversiones y Modernización de la Gestión Pública (SGPIMGP) de la GPPDI de la MDJM, brinda la asistencia técnica correspondiente.

Los procedimientos identificados y propuestos son registrados en el Inventario de Procesos (Anexo 2), el mismo que muestra la vinculación entre Procesos y Procedimientos. Dicho documento es elaborado por la SGPIMGP-GPPDI de la MDJM.

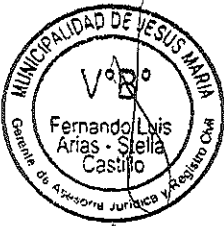
Los procedimientos deben contener la información señalada en la "Ficha de Procedimiento" (Anexo 8), la misma que debe ir acompañada del "Diagrama de

Procesos" correspondiente, formulado por los servidores públicos representantes al Dueño del Proceso, con la respectiva asistencia técnica de la SGPIMGP de la MDJM.

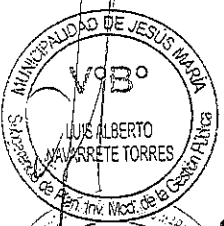
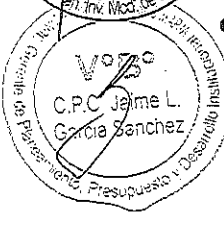
Con la información completa de los procedimientos culminados con sus respectivas Fichas y Diagramas de Procesos, el Dueño del Proceso con la asistencia técnica de la SGPIMGP de la MDJM, procede a compilarlos formando el Manual de Procedimientos (MAPRO), el cual será validado por el Dueño del Proceso.

La estructura del Manual de Procedimientos - MAPRO será definida por la SGPIMGP de la GPPDI. Sin perjuicio de ello se considerará como mínimo la siguiente información:

- Nombre del procedimiento
- Objetivo del procedimiento
- Alcance del procedimiento
- Base normativa
- Siglas y definiciones
- Requisitos para iniciar el procedimiento (Descripción y fuente).
- Actividades del procedimiento (Actividad, unidad de organización y responsable)
- Documentos que se generan
- Proceso relacionado
- Diagrama del proceso
- Código y Versión
- Elaborado por, Revisado por, Aprobado por.
- Control de cambios.

 b) **Paso 2: Revisión y Aprobación de la Propuesta de Manual de Procedimientos.**
Las propuestas de procedimientos a través de las respectivas Fichas de Procedimiento, es revisada y aprobada por el Dueño del Proceso, previa conformidad de la SGPIMGP-GPPDI de la MDJM, 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 SGPIMGP, los servidores públicos, representantes del Dueño de Proceso, deben subsanarlas para continuar con el trámite de aprobación del Manual de Procedimientos (MAPRO), por parte de la Gerencia Municipal de la MDJM.


 c) **Paso 3: Difusión y Custodia del Manual de Procedimientos**
El Manual de Procedimientos (MAPRO), aprobado debe ser difundido a través de los siguientes medios:

- c.1) Vía correo electrónico a los servidores públicos involucrados en los respectivos procesos.
- c.2) En el Portal Web Institucional y en el Portal de Transparencia.
- c.3) Inducción y capacitación de los nuevos servidores públicos y servidores públicos involucrados en los Procesos.

Los MAPRO aprobados deben ser archivados y custodiados un (01) original por la Gerencia Municipal y un (01) original por la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional de la MDJM.

d) Paso 4: Actualización del Manual de Procedimientos

El Dueño del Proceso, se encarga de revisar anualmente los procedimientos, con la finalidad de identificar la necesidad de actualización, tomando en cuenta los siguientes pasos:

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

16.2 La simbología a ser utilizada es de Business Process Model and Notation – BPMN (Anexo 9) en los Diagramas de Procesos y de los procedimientos.

Artículo 17°.- Disposiciones Complementarias

17.1 Los aspectos no contemplados en la presente Directiva, serán absueltos por la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional, a través de la Subgerencia de Planeamiento, Inversiones y Modernización de la Gestión Pública de la MDJM.

17.2 Los procedimientos que estén asociados y correspondan a un mismo proceso de Nivel 1 se agrupan en Manuales de Procedimientos (MAPRO).

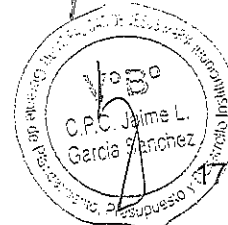
17.3 Los órganos y/o unidades orgánicas de la MDJM (Dueños de los Procesos), deberán revisar en coordinación con la Subgerencia de Planeamiento, Inversiones y Modernización de la Gestión Pública de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional de la MDJM, el Inventario de Procesos y el Mapa de Procesos de la MDJM, por lo menos una vez al año o cuando exista algún cambio, a fin de proponer su modificación.

17.4 Toda propuesta de aprobación o actualización de un proceso y de sus procedimientos debe ir acompañada de un "Informe" del Dueño del Proceso o del órgano que cumpla al menos con dos de los criterios señalados en el artículo 9 de la presente Directiva.

17.5 Con el Informe mencionado en el numeral precedente, la Subgerencia de Planeamiento, Inversiones y Modernización de la Gestión Pública de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional de la MDJM, emite la opinión técnica correspondiente y lo deriva a la Gerencia de Asesoría Jurídica y Registro Civil de la MDJM, para la respectiva opinión legal y elaborará el proyecto de Resolución de Gerencia Municipal, para el trámite de aprobación.

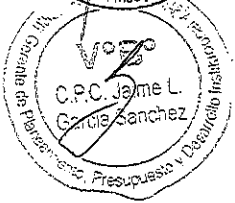
17.6 Los órganos y/o unidades orgánicas (Dueños de los Procesos) que cuenten con procesos certificados, implementarán las fases que no han sido desarrolladas en la certificación correspondiente.

17.7 La Subgerencia de Planeamiento, Inversiones y Modernización de la Gestión Pública de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional de la MDJM, realizará el seguimiento a la ejecución de actividades programadas, emitiendo el informe técnico de evaluación y comunicando los resultados a la Gerencia Municipal.



ANEXOS

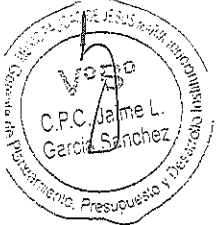
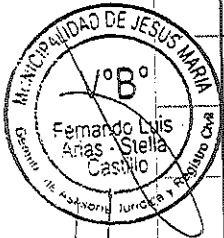
- Anexo 01: Matriz Cliente – Producto
- Anexo 02: Inventario de Procesos.
- Anexo 03: Ficha Técnica de Proceso
- Anexo 04: Ficha de Indicador de Desempeño
- Anexo 05: Diagrama de Proceso Referencial.
- Anexo 06: Mapa de Procesos Nivel 0
- Anexo 07: Mapa de Procesos Nivel 1
- Anexo 08: Ficha Técnica de Procedimiento
- Anexo 09: Símbolos a ser utilizados para la elaboración de los diagramas de procesos
- Anexo 10: Anexo Referencial – Estructura del documento Mapa de Procesos.
- Anexo 11: Flujograma para la elaboración de un Mapa de Procesos
- Anexo 12: Flujograma para la elaboración de un Manual de Procedimientos (MAPRO)



ANEXO 01
MATRIZ CLIENTE – PRODUCTO

Carácter: Referencial

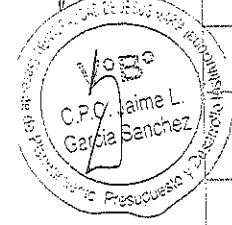
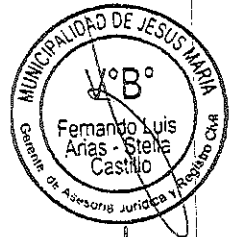
Denominación del Bien o Servicio (Producto)	Beneficiario o Usuario (Cliente)			
	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	Cliente n
Producto A	X		X	X
Producto B		X	X	
Producto C	X		X	
Producto D	X		X	
Producto E	X	X	X	
Producto ...				
Producto ...				
Producto ...				
Producto ...				
Producto ...				
Producto ...				
Producto ...				
Producto ...				



ANEXO 03
FICHA TÉCNICA DE PROCESO

Carácter: Contenido mínimo obligatorio.

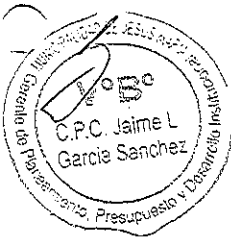
FICHA TÉCNICA DEL PROCESO				
1) Nombre del Proceso	Nombre del proceso identificado.	4) Código	Código del proceso	
2) Nivel de Proceso	Puede ser nivel 0 ó 1 ó 2 ó "n"	5) Tipo de Proceso	Estratégico / Misional / Soporte	
3) Objetivo del Proceso	Fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso.	6) Dueño del Proceso	Quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso. (según metodología)	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Elementos de Entrada	9) Listado de Procesos	10) Producto (s)	11) Persona que recibe el producto
Encargados de proporcionar los elementos de entrada para el proceso, pueden ser externos o internos	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, reclamos, denuncias) o intangibles (información)	Consignar el nombre de los subprocesos	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.	Receptor final del producto, puede ser una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros. También puede denominarse usuario, beneficiario, administrado, cliente u otros.
12) Indicador de Desempeño	Medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con periodos anteriores o con metas o compromisos.			
13) Controles	Actividades orientadas a la verificación del cumplimiento de los requisitos del producto.			
14) Recursos	Elementos necesarios para la operación de los procesos.			
15) Recursos Humanos	Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico.			
16) Instalaciones	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)			
17) Sistemas informáticos	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.			
18) Equipos	Equipamiento utilizado en la ejecución del proceso, por ejemplo: computadoras personales, laptops, impresoras, escaner, entre otros.			



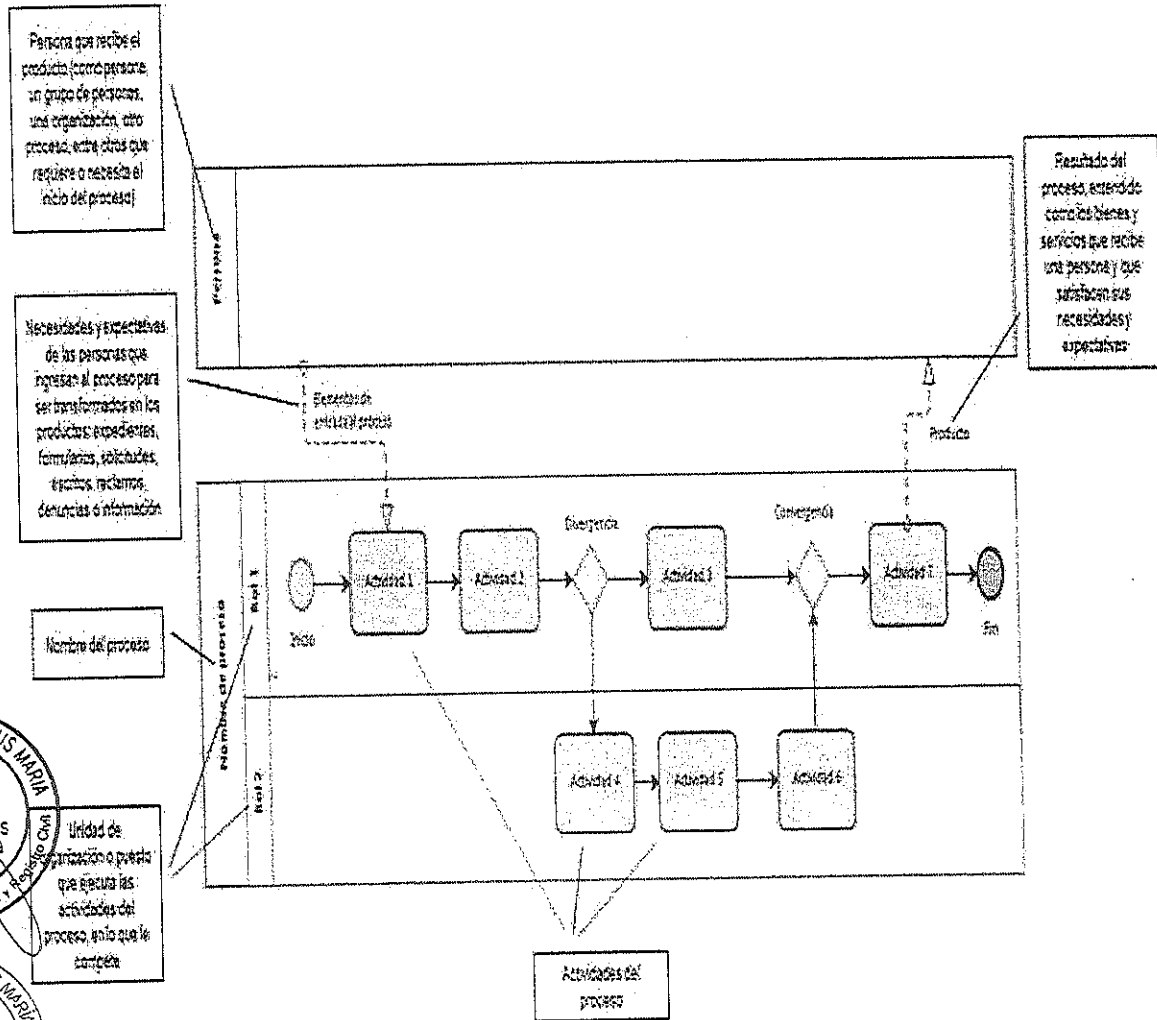
ANEXO 04
FICHA DE INDICADOR DE DESEMPEÑO

Carácter: Referencial

Proceso	:	Nombre y código del proceso
Objetivo	:	Resultado previsto de la ejecución del proceso
Indicador	:	Nombre del indicador
Finalidad del Indicador	:	Descripción de la finalidad de la medición
Fórmula	:	Fórmula de cálculo del indicador
Unidad de Medida	:	Unidad de medida del indicador (tiempo, costo, %, etc.)
Frecuencia	:	Frecuencia de medición del indicador (mensual, bimensual, trimestral, semestral, anual)
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 que se construye el indicador
Responsable	:	Unidad de Organización- Dueño del proceso responsable de reportar el indicador



ANEXO 05
DIAGRAMA DE PROCESO REFERENCIAL



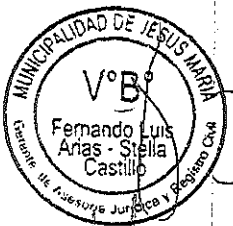
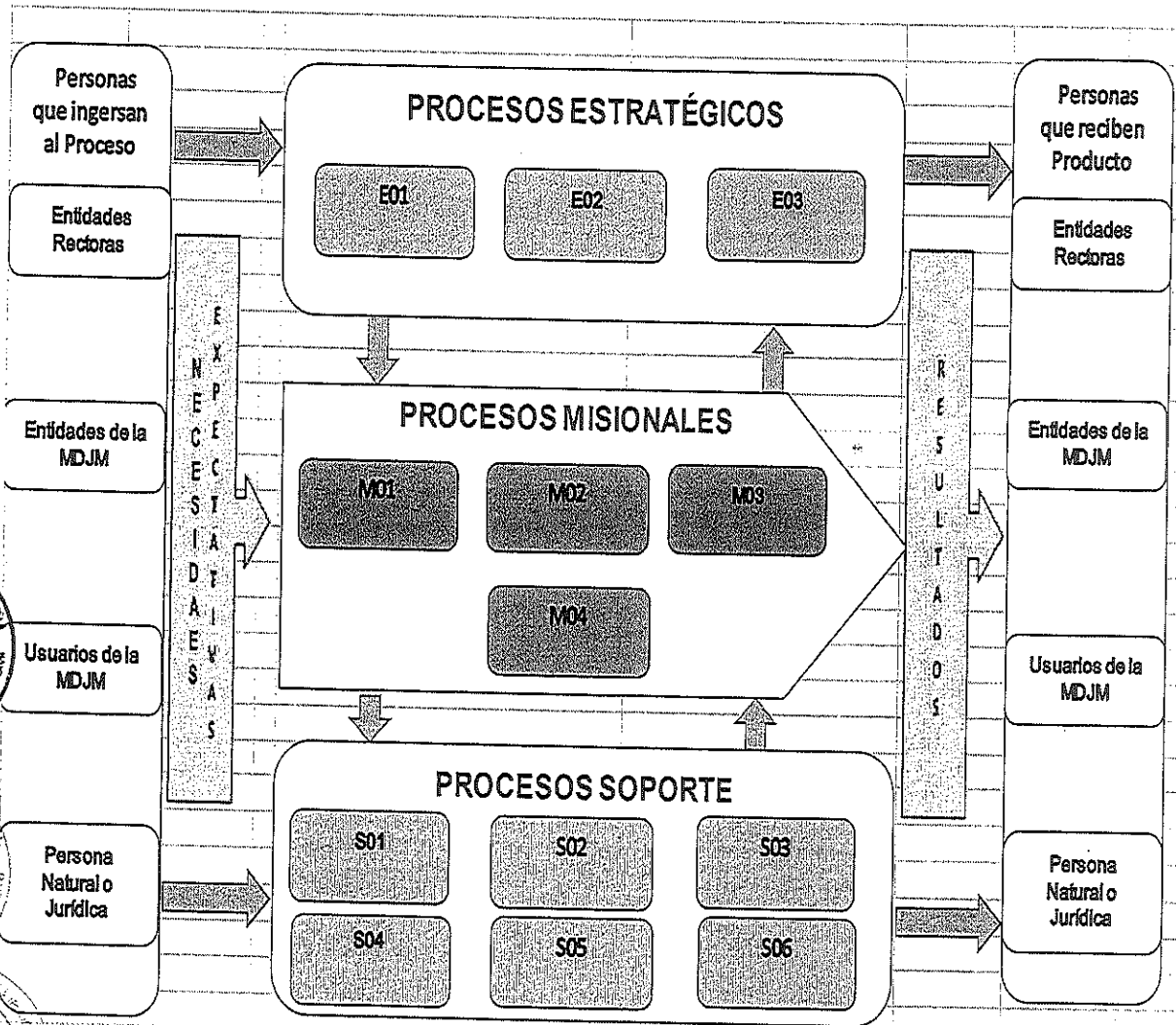
Municipalidad de Jesús María
 VºBº
 Fernando Luis Arias - Stella Castillo
 Gerente de Asesoría Jurídica y Registro Civil

Municipalidad de Jesús María
 VºBº
 LUZ ALBERTO NAVARRETE TORRES
 Subgerente de Plan. Inv. Mod. de la Gestión Pública

Municipalidad de Jesús María
 VºBº
 C.P.C. Jaime L. García Sánchez
 Gerente de Planeamiento, Presupuesto y Fomento

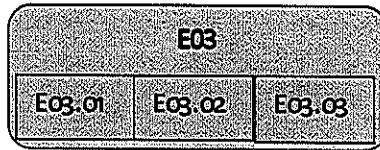
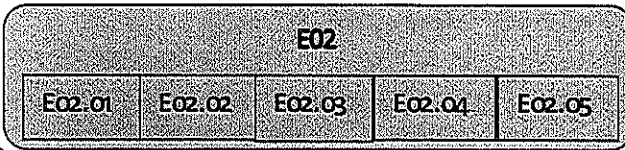
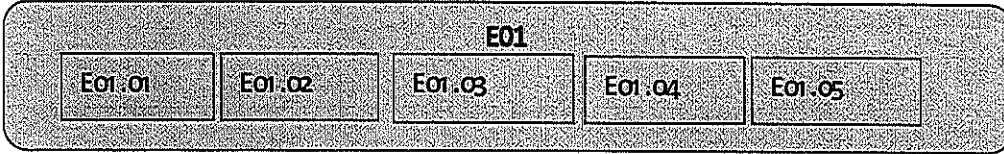
Municipalidad de Jesús María
 VºBº
 MARIELA MARCELA PINO ROCHA
 GERENTE MUNICIPAL

ANEXO 06
MAPA DE PROCESOS NIVEL 0

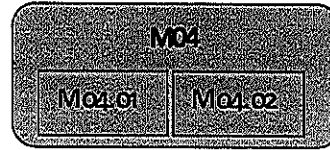
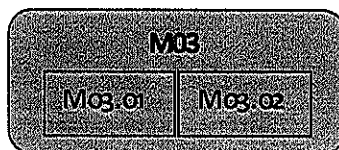
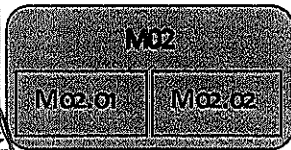
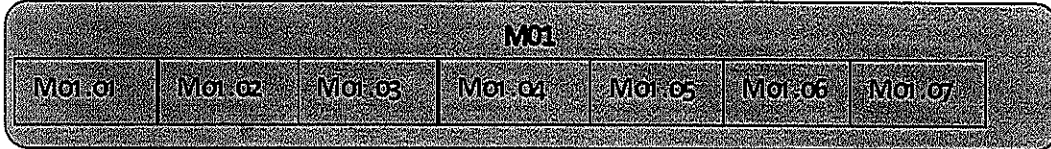


**ANEXO 07
 MAPA DE PROCESOS NIVEL 1**

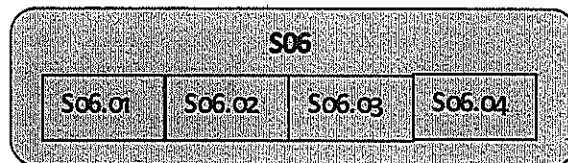
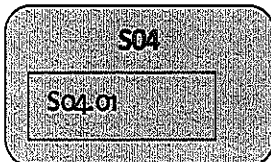
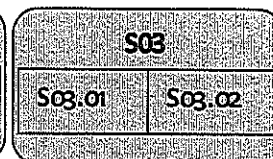
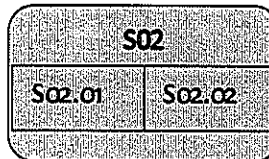
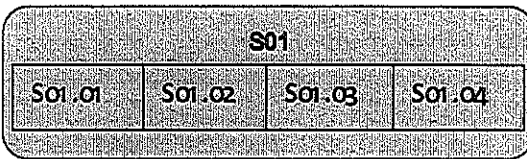
PROCESOS ESTRATÉGICOS



PROCESOS MISIONALES



PROCESOS SOPORTE



MUNICIPALIDAD DE JESÚS MARÍA
 VºBº
 Fernando Luis Anas - Stella Castillo
 Oficina de Asesoría Jurídica - P.º 1000

MUNICIPALIDAD DE JESÚS MARÍA
 VºBº
 LUIS ALBERTO NAVARRETE TORRES
 Oficina de Asesoría Jurídica - P.º 1000

MUNICIPALIDAD DE JESÚS MARÍA
 VºBº
 C.P.C. Jaime L. García Sánchez
 Oficina de Asesoría Jurídica - P.º 1000

MUNICIPALIDAD DE JESÚS MARÍA
 VºBº
 MARIELLA MARCELA PINTO ROCHA
 GERENTE MUNICIPAL

ANEXO 08
FICHA TÉCNICA DE PROCEDIMIENTO

Carácter: Contenido mínimo obligatorio.

Código:	Versión:
Nombre del procedimiento:	

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

Control de cambios		
Versión	Sección del procedimiento	Descripción del cambio

Objetivo del procedimiento:

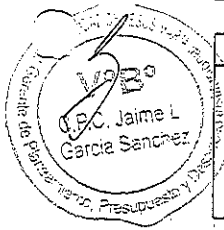
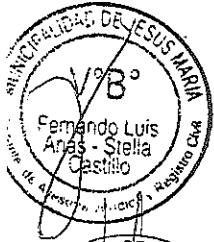
Alcance del procedimiento:

Base normativa:



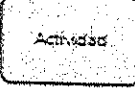


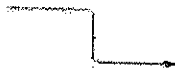
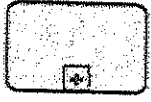


- 1)
- 2)
- 3)

Siglas y definiciones:

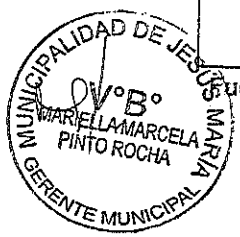
- 1)



ANEXO 09
SÍMBOLOS A SER UTILIZADOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS DIAGRAMAS DE PROCESOS

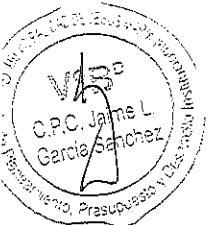
SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO	DEFINICIÓN
	Evento de Inicio	Indica donde un proceso inicia.
	Evento de Fin	Indica donde un proceso finaliza.
	Actividad	Es el conjunto articulado de tareas permanentes, continuas, interrelacionadas y secuenciales que consumen los insumos necesarios (recursos humanos, tecnológicos y financieros) para la generación de productos.
	Decisión	Representa el momento dentro del proceso donde se debe tomar una decisión entre uno o más alternativas.
	Base de datos	Indica que se está ingresando información a una base de datos que servirá de fuente de información o de registro (Ejemplo: SIAF, STD, SEACE, etc.)
	Traslado	Este símbolo tiene dos significados: i) Unificar símbolos entre sí. ii) Indicar la continuación del flujo o el orden en que las actividades son ejecutadas en un proceso.
	Conector Interproceso	Indica la inclusión de otro proceso nivel 2 que interviene en el proceso.
	Evento de enlace	Representa la unificación o continuación del flujo en alguna parte dentro de la misma página del diagrama de flujo, indicando la continuación.
	Documento	Representa la elaboración de un documento, formato o formulario. En caso de ser más de uno, estos se superpondrán en forma escalonada con sus respectivos nombres de documento.

Fuente: Business Process Model and Notation (BPMN).



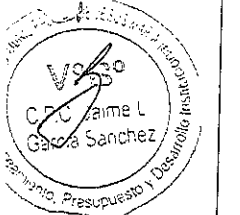
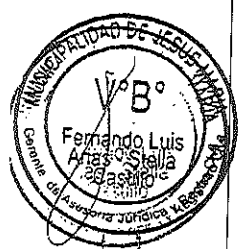
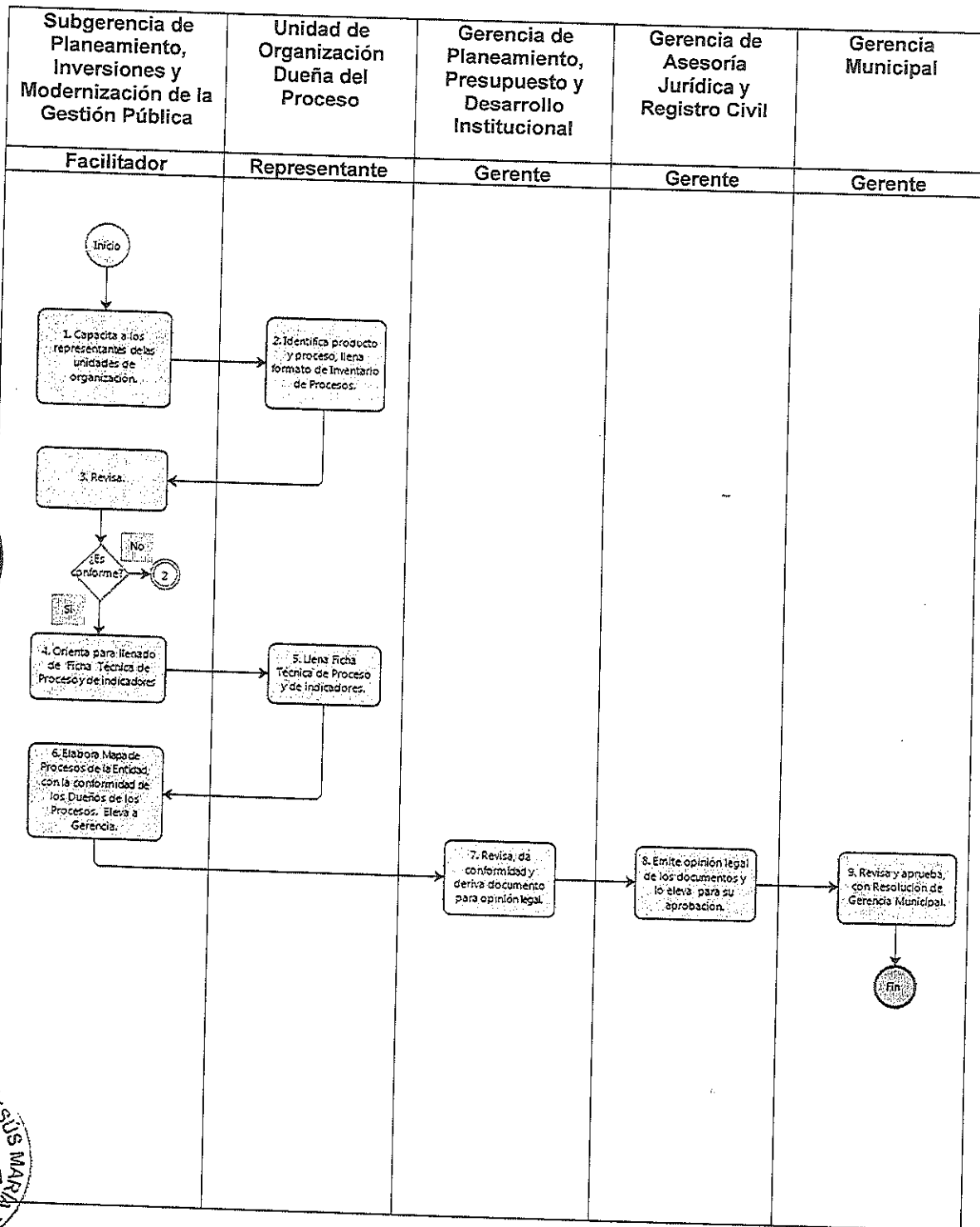
ANEXO 10
ANEXO REFERENCIAL – ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO MAPA DE PROCESOS

- CARATULA
 - CONTROL DEL DOCUMENTO
 - CONTROL DE CAMBIOS
-
1. INDICE
 2. PRESENTACIÓN
 3. OBJETIVO
 4. ALCANCE
 5. BASE LEGAL
 6. DEFINICIONES DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS
 7. MATRIZ CLIENTE – PRODUCTO
 8. ALINEAMIENTO ESTRATEGICO
 9. INVENTARIO DE PROCESOS
 10. MAPA DE PROCESOS
 11. FICHAS TÉCNICAS Y DIAGRAMAS DE PROCESOS - NIVEL 0.
 12. FICHAS DE INDICADORES DE DESEMPEÑO
 13. FICHAS TÉCNICAS DE PROCESOS NIVEL 1
 14. FICHAS DE INDICADORES DE DESEMPEÑO - PROCESOS NIVEL 1
 15. FICHAS TÉCNICAS DE PROCESOS NIVEL 2
 16. FICHAS DE INDICADORES DE DESEMPEÑO - PROCESOS NIVEL 2
 17. DIAGRAMAS DE PROCESOS - NIVEL 2
 18. MATRIZ DE VINCULACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.



ANEXO N° 11
FLUJOGRAMA PARA LA ELABORACIÓN DE UN MAPA DE PROCESOS

Carácter: Referencial



ANEXO N° 12
FLUJOGRAMA PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Carácter: Referencial

