



Municipalidad Provincial  
Arequipa

# Resolución Gerencial N° 483-2025-MPA/GM

Arequipa, 26 de agosto del 2025

## VISTO:

El Dictamen Legal N° 829-2025-OGAJ-MPA con fecha de presentación 25 de agosto de 2025 de la Oficina General de Asesoría Jurídica, Informe N° 179-2025-MPA/OPPM-OMI de fecha 04 de agosto del 2025 emitido por la Oficina de Modernización Institucional, Informe N° 037-2025-MPA/OMI.jcv de fecha 31 de julio del 2025 emitido por Especialista en Racionalización II; y demás actuados del expediente administrativo N° 130000073-2025, y;

## CONSIDERANDO:

Que, la Municipalidad Provincial de Arequipa, de acuerdo al artículo 194° de la Constitución Política del Estado concordante con el artículo I y II del Título Preliminar de la Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 27972, es una entidad de Derecho Público con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia;

Que, el artículo 27° de la Ley Orgánica de Municipalidades, dispone que la Administración está bajo la dirección y responsabilidad del Gerente Municipal, cuyas funciones específicas se encuentran debidamente establecidas en el Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad;

Que, la Directiva, es una norma estrictamente técnica y procedimental para la implementación y operatividad para la aplicación de control previo en las actividades administrativas financieras. La Directiva se sustenta en normas jurídicas de orden técnico previsto en el artículo VIII del Título Preliminar de la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, entre otras que dan el marco legal necesario para garantizar el adecuado control de los recursos de la hacienda municipal. La Directiva lo que hace es establecer los criterios y técnicos, metodológicos e instrumentales para el adecuado cumplimiento el ordenamiento jurídico técnico previsto, regulan las actividades y funcionamiento del sector público; así como a las normas técnicas referidas a los servicios y bienes públicos y a los sistemas administrativos del Estado que por su naturaleza son de observancia y cumplimiento obligatorio;

Que, la Directiva N° 001-2018-MPA/GPP/SGR denominada "Normas y Procedimientos para la formulación, trámite, aprobación y actualización de directivas de la Municipalidad Provincial de Arequipa" aprobada mediante Resolución Gerencial N° 154- 2018-MPA/GM establece que las Directivas "*son documentos normativos internos elaborados y expedidos por la Alta Dirección, los Órganos y Unidades Orgánicas de la Municipalidad Provincial de Arequipa, precisando políticas institucionales y determinando los procedimientos que deben realizarse en la ejecución de una determinada acción administrativa o técnica, concordante con los dispositivos legales vigentes*";

Que, en el numeral 5.4 de la Directiva N° 001-2018-MPA/GPP/SGR precisa también los requisitos para la aprobación de las Directivas, los cuales son: el "*Informe de la Unidad Orgánica solicitante, por el cual se propone la directiva, revisión y opinión favorable de la Sub Gerencia de Racionalización, que le asignará el número correlativo de Directiva, Informe de la Sub Gerencia de Racionalización con opinión favorable, visación de la Unidad Orgánica inmersa en la directiva, de la Sub Gerencia de Racionalización y de la Gerencia de Asesoría Jurídica*";

Que, de la revisión de documentos que conforman el expediente 130000073-2025, obra el proyecto de Directiva N° 007-2025-MPA/OGPPM-OMI "**IMPLEMENTACION DE LA GESTION POR PROCESOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA**" que tiene por finalidad implementar la gestión por procesos en la Municipalidad Provincial de Arequipa, para el cumplimiento de sus objetivos y creación de valor público a través de la optimización de los procesos y fomentando una cultura de mejora continua en las unidades de organización de la entidad, la directiva consta de 08 (ocho) disposiciones reglamentarias, y ocho (08) anexos, debidamente visado por la Oficina de Modernización Institucional y la Oficina General de Asesoría Jurídica;

Que, mediante Informe N° 037-2025-MPA/OMI.jcv de fecha 31 de julio del 2025 señala que contando con opinión favorable remite el proyecto de Directiva N° 007-2025-MPA/OGPPM/OMI "Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Provincial de Arequipa", y





Municipalidad Provincial  
Arequipa

# Resolución Gerencial N° 483-2025-MPA/GM

Arequipa, 26 de agosto del 2025

con Informe N° 000179-2025-MPA/OGPPM-OMI de fecha 04 de agosto del 2025 la Oficina de Modernización Institucional da viabilidad para su aprobación mediante acto resolutivo.

Que, el proyecto presentado, por su naturaleza jurídica se encuentra dentro de la escala jerárquica del ordenamiento jurídico municipal previsto en los artículos 38 y 39 de la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, tiene el rango de Directiva, y el funcionario competente para expedirla es el Gerente Municipal de la Municipalidad Provincial de Arequipa, para la validez de la propuesta de modificaciones, proviene del organismo técnico municipal competente, la Sub Gerencia de Racionalización, a su vez dicha Sub Gerencia ha seguido un conjunto de procedimientos previos, que ha posibilitado tener un documento integral y operativo;

Que, mediante Dictamen Legal N° 829-2025-OGAJ-MPA con fecha de presentación 25 de agosto de 2025, la Oficina General de Asesoría Jurídica realiza el análisis de la documentación dictaminando a favor de la propuesta efectuada por el Especialista en Racionalización, la cual se enmarca dentro de las disposiciones contenidas en la Directiva N° 001-2018-MPA/GPP/SGR, en consecuencia resulta procedente y remite a Gerencia Municipal para su aprobación de la Directiva N° 07-2025-MPA/OGPPM-OMI, "IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTION POR PROCESOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA";

Que, estando a lo expuesto y en uso de las facultades conferidas en la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, y de conformidad con la delegación de facultades mediante Resolución de Alcaldía N° 304-2024-MPA y sus modificatorias, esta gerencia;

## RESUELVE:

**ARTÍCULO PRIMERO: APROBAR** la Directiva N° 07-2025-MPA/OGPPM-OMI "IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTION POR PROCESOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA", la misma que consta de 08 (ocho) disposiciones reglamentarias, y ocho (08) anexos, la misma que forma parte integrante de la presente resolución como anexo.

**ARTICULO SEGUNDO: ENCARGAR** a la Oficina de Modernización Institucional en coordinación con la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, poner en conocimiento la Directiva aprobada a todas las dependencias y Unidades Orgánicas de la Municipalidad Provincial de Arequipa, para su cumplimiento.

**ARTÍCULO TERCERO: ENCARGAR** a la Sub Gerencia de Tecnología de Información y Comunicaciones, la publicación de la presente directiva en el Portal Web Institucional de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

**ARTÍCULO CUARTO: NOTIFICAR** la presente Resolución Gerencial a las Instancias correspondientes.

**REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y HÁGASE SABER.**

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA  
  
Mg. Pablo Salinas Valencia  
GERENTE MUNICIPAL

PASV/kmu  
Exp. OMI  
CC. OGPPM  
SGTIC  
Archivo



**DIRECTIVA N° 007-2025-MPA/OGPPM-OMI****“IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA”**

Formulado por: **OFICINA DE MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL**

**I. OBJETO**

La presente Directiva tiene por objeto establecer las disposiciones técnicas que permitan la implementación de la gestión por procesos en la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

**II. FINALIDAD**

Implementar la gestión por procesos en la Municipalidad Provincial de Arequipa, para el cumplimiento de sus objetivos y creación de valor público a través de la optimización de los procesos y fomentando una cultura de mejora continua en las unidades de organización de la entidad.

**III. BASE LEGAL**

- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades y modificatorias.
- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Decreto 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, aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
- Decreto Supremo N° 004-2019-JUS, aprueba el Texto Único Ordenado - TUO de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030.
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°002-2025-PCM-SGP, aprueba la Norma Técnica N°002-2025-PCM/SGP, Norma Técnica para la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública.
- Ordenanza Municipal N°1336, aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

**IV. ALCANCE**

Las disposiciones de la presente Directiva son de obligatorio cumplimiento para todas las unidades de organización de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

**V. DISPOSICIONES GENERALES****5.1. Definiciones.**

Para efectos de la presente directiva se tendrá en cuenta las siguientes definiciones:

- a) **Actividades:** 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. El conjunto de actividades interrelacionadas y que agregan valor, conforman un proceso.
- b) **Calidad de los productos:** Medida en que los productos cumplen con los atributos con los cuales fueron diseñados con la finalidad de resolver un problema público que atienda las necesidades y expectativas de las personas.

- c) **Dueño del Proceso:** Persona que ocupa el cargo y tiene la responsabilidad del manejo de la unidad de organización que ejecuta un proceso y garantiza que su producto sea ofrecido según las necesidades y expectativas de las personas.
- d) **Gestión por Procesos:** Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo con un enfoque sistemático y transversal, para lograr que las diferentes unidades de organización actúen como un ente unificado, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de las personas y crear valor público.
- e) **Indicador de Proceso:** Medida cuantitativa o cualitativa observable, que permite describir características, comportamientos a través de su comparación con periodos anteriores o metas, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados.
- f) **Mapa de Procesos Institucional:** Es el documento de gestión institucional que se compone del "diagrama del mapa de procesos" y del "inventario de productos y procesos de nivel 0".
- g) **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan y que agregan valor, las cuales transforman elementos de entrada en productos.
- h) **Procesos de apoyo o de soporte:** Son aquellos que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la entidad.
- i) **Procesos 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, así como aquellos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad.
- j) **Procesos Misionales:** Son aquellos que se encargan de elaborar los productos (bienes y servicios) previstos por la entidad, por lo que tienen una relación directa con las personas que los reciben.
- k) **Producto:** Son los bienes y servicios, resultante de un proceso y que es entregado a las personas, a una unidad de organización de la entidad, con el propósito de implementar los objetivos de política pública y crear valor público.
- l) **Procedimiento:** Es el documento en el que se describen las tareas de un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad.
- m) **Servicio Administrativo:** Productos intangibles que responden a las necesidades de las personas y son entregados por la entidad, en cumplimiento de sus funciones.
- n) **Tareas:** Es el nivel más desagregado en el que se descomponen las actividades. El conjunto de tareas interrelacionadas y que agregan valor, son descritas en el procedimiento.
- o) **Unidad de Organización:** Se refiere a los órganos y unidades orgánicas de primer y segundo nivel de organización de la Municipalidad.
- p) **Usuario:** Es el receptor final de los bienes y servicios generados por los procesos de la entidad, puede ser una persona, un grupo de personas, organización.
- q) **Valor público:** Es el fin que persigue la gestión por procesos y que se crea cuando los productos que genera la entidad atienden las necesidades y expectativas de las personas y optimizan su gestión interna, generando beneficios a la sociedad, y, cuando de optimiza la gestión interna a través del uso más eficiente de los recursos públicos.

#### SIGLAS.

**OGPPM:** Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización.

**OMI:** Oficina de Modernización Institucional.

**OGAJ:** Oficina General de Asesoría Jurídica.

**GM:** Gerencia Municipal

**MPA:** Municipalidad Provincial de Arequipa.

#### 5.2. Marco metodológico para la Implementación de la gestión por procesos.

La implementación de la gestión por procesos en la Municipalidad Provincial de Arequipa, comprende la necesidad de incorporar en el funcionamiento de la entidad la información que resulta del análisis realizado con un enfoque de procesos, de acuerdo al desarrollo de



la Norma Técnica N° 002-2025-PCM-SGP, "Norma Técnica para la gestión por procesos en las entidades de la Administración Pública".

### 5.3. Ciclo de la gestión por procesos.

La implementación de la gestión por procesos consta de un ciclo de mejora continua, alineado con las cuatro (4) fases establecidas en la Norma Técnica precitada, la cual consiste de las siguientes fases:

- Fase 1: Identificación de productos y procesos.
- Fase 2: Implementación de procesos.
- Fase 3: Evaluación de productos y procesos.
- Fase 4: Mejora de productos y procesos.

5.4. La Municipalidad Provincial de Arequipa para garantizar el logro de sus objetivos y satisfacción de la ciudadanía a través de la mejora de la administración interna y la atención de las necesidades y expectativas de las personas, cuenta con las siguientes instancias para la gestión por procesos:

- a) **Titular de la entidad:** Esta representado por el Alcalde quien brinda su compromiso y garantiza la implementación de la gestión por procesos de la Municipalidad. Asimismo, adopta decisiones en base a los resultados de la gestión por procesos.
- b) **Máxima autoridad administrativa:** Esta representado por el Gerente Municipal y aprueba el Mapa de Procesos Institucional. Asimismo, supervisa la gestión por procesos en la Municipalidad.
- c) **Unidad de organización encargada de la gestión por procesos:** La Oficina de Modernización Institucional, conduce la implementación de la gestión por procesos para lo cual tiene las siguientes responsabilidades:
  - Proponer el Mapa de Procesos Institucional para su aprobación.
  - Emitir opinión técnica en los aspectos que regula la norma técnica previo a la aprobación de la documentación de gestión por procesos.
  - Brindar asistencia técnica a las unidades de organización en el diseño, implementación y mejora de productos y procesos, así como el establecimiento de indicadores e identificación de riesgos.
  - Promover el uso de herramientas de mejora continua y aplicativos tecnológicos en los procesos a nivel institucional.
  - Archivar y custodiar la documentación de los procesos aprobada.
- d) **Dueño del Proceso:** Los Gerentes, Sub Gerentes, Jefes de Oficina General y Jefes de Oficinas de la Municipalidad Provincial de Arequipa, con una periodicidad no mayor a un año, revisan y evalúan las Fichas de productos y procesos y la(s) Ficha(s) de Indicador de Producto o Proceso aprobados. Como resultado de dicha revisión y evaluación, debe informar a la OMI, si corresponde su actualización, derogación; o0 en caso de no requerirse cambios, mantener su vigencia.

5.5. Para la implementación de la gestión por procesos en la Municipalidad Provincial de Arequipa, la Oficina de Modernización Institucional puede convocar la conformación de equipos de procesos por cada uno de los procesos de nivel 0 a fin de aplicar las disposiciones contenidas en la presente directiva. Los equipos de procesos no requieren un dispositivo para su conformación y están compuestos por:

- El dueño del proceso.
- El representante del dueño del proceso.
- Los servidores conocedores de los procesos.
- Personal especialista en gestión por procesos de la OMI.

## VI. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS.

### 6.1. Fase 1: Identificación de productos y procesos.

#### 6.1.1. Actividad 1: Identificación de productos.

- a) La OGPPM, a través de la OMI, con base en las normas sustantivas aplicables a la entidad, su Reglamento de Organización y Funciones, identifica los productos, sean bienes o servicios que brinda la entidad.
- b) La identificación de los productos, comprende la asignación de sus atributos, lo cual está en función principalmente del problema público, y también de las necesidades y expectativas de las personas a ser atendidas. Los atributos se clasifican de dos formas:
  - Atributos de calidad: Son aquellos que impactan en la satisfacción de las personas.
  - Atributos establecidos por los entes rectores: Son aquellos cuya prioridad es la de solucionar un problema público, el cual prevalece a las manifestaciones de satisfacción de las personas. Los servicios que brinda la entidad a través de los procedimientos administrativos son productos que se generan de un proceso y se establecen en el Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA.
- c) Los productos identificados se redactan de forma clara y simple, en sustantivo y cumplen con las siguientes características:
  - Contribuyen a la solución de un problema público.
  - Son diseñados en el marco de las funciones sustantivas de la MPA.
  - Contribuyen con el cumplimiento de la misión, estrategia, objetivos y metas de la MPA.
  - Tienen un impacto directo en la atención de las necesidades y expectativas de las personas.
  - Contribuyen con la creación de valor público.



#### 6.1.2. Determinación de los procesos Nivel 0.

- La OGPPM, a través de OMI, determina los procesos misionales de nivel 0 según los productos identificados, con la participación de las unidades de la organización.
- Posteriormente, con la información de los procesos misionales, la OMI identifica los procesos estratégicos y de apoyo de nivel 0.
- Los procesos de nivel 0, ya sean misionales, estratégicos o de apoyo, se detallan junto con sus productos resultantes en el "Inventario de Productos y Procesos", cuyo formato se encuentra en el Anexo N° 01.

#### 6.1.3. Elaboración y aprobación del Mapa de Procesos Institucional.

El "Mapa de Procesos Institucional de la MPA" Anexo N° 06 se compone, como mínimo, del "Diagrama del Mapa de Procesos" Anexo N° 05 y del "Inventario de Productos y Procesos" a Nivel 0.

La OGPPM, a través de la OMI, elabora, sustenta técnicamente y remite a la OGAJ la propuesta de Mapa de Procesos Institucional de la MPA.

La OGAJ revisa el documento, emite la opinión legal correspondiente y elabora el proyecto de resolución de aprobación que, de ser favorable, es elevada a la Gerencia Municipal.

La Gerencia Municipal revisa el Mapa de Procesos Institucional de la MPA y lo aprueba mediante resolución.

Asimismo, posterior a la aprobación del Mapa de Procesos Institucional y de manera progresiva, el dueño del proceso, con asistencia técnica de la OMI, pueden elaborar y aprobar con memorando la Ficha de producto y proceso de nivel 0 (Anexo N° 02), previa opinión técnica de la OMI.

#### 6.1.4. Determinación de los procesos de Nivel 1 a más.

A partir de los procesos de nivel 0 identificados y aprobados en el Mapa de Procesos Institucional de la MPA, los dueños de procesos, con asistencia técnica de la OMI, pueden determinar los procesos de nivel 1 o más, según corresponda.

### 6.1.5. Documentación y aprobación de los procesos Nivel 1 o más.

Los procesos de nivel 1 o más deben ser documentados por el dueño del proceso, con la participación de otras unidades de la organización involucradas, de ser el caso, mediante:

- a) Ficha de producto y proceso (Anexo N° 02), que incluye el diagrama del proceso.
- b) Ficha de indicador de producto o proceso (Anexo N° 04).
- c) Procedimiento.

a) **Ficha de Producto y Proceso.** En esta ficha se registran y describen los principales elementos identificados en la caracterización del proceso. Su elaboración esta a cargo del dueño de proceso, y para ello debe considerar el formato establecido en el Anexo N° 02

b) **Ficha de Indicador de Producto o Proceso.** (Anexo N° 04) Toma en cuenta los indicadores asociados a los atributos del producto o desempeño del proceso, para su posterior medición en la Fase 3 (según numeral 6.3.1)

El dueño del proceso determina el o los indicadores más adecuados que permitan evaluar de manera eficiente si el producto o proceso cumple con su finalidad, elaborando para tal fin, la ficha de indicador de producto o proceso.

c) **Procedimiento.** La elaboración de un procedimiento se encuentra a cargo del dueño del proceso y se realiza cuando el, proceso involucrado cumpla con algunos de los siguientes criterios:

- No se encuentra regulado por un documento normativo institucional.
- Es complejo y requiere información técnica para su ejecución, que asegure estándares mínimos de calidad.
- Involucra servidores con competencias diversas.
- Representa una alta carga de trabajo operativa.
- No cuenta con un nivel de automatización.
- Es desarrollado por personal que no cuenta con las competencias técnicas suficientes para ejecutar las actividades siguiendo instrucciones no documentadas del dueño del proceso.
- Es ejecutado por personal con alta rotación.

Asimismo, si el marco normativo que regula un proceso es claro y detallado, no es necesario un procedimiento. En cambio, si es amplio y permite regular el proceso a más detalle, se recomienda optar por un procedimiento en lugar de otro documento normativo institucional.

Las actividades para la elaboración y aprobación de procedimientos se establecen en el documento que regula los documentos normativos institucionales, bajo la estructura establecida en el Anexo N° 07 de la presente directiva.

Una vez aprobado el procedimiento, la OMI es responsable de su custodia, así como del control de la documentación en el repositorio designado para este fin.

### 6.2. Fase 2: Implementación de los procesos.

- La OMI, difunde la aprobación de la documentación de procesos a los servidores de la Municipalidad, a través de medios escritos, murales, correos electrónicos y/o intranet institucional.
- El dueño del proceso, en coordinación con la OMI, debe asegurarse de proporcionar claridad sobre los roles y responsabilidades de cada servidor.
- El dueño del proceso conduce a la ejecución de las actividades del proceso de acuerdo con lo establecido en su documentación. Asimismo, los servidores que participan en el proceso generan los registros correspondientes.

### 6.3. Fase 3: Evaluación de productos y procesos.

#### 6.3.1. Medición de productos y procesos.

- El dueño del proceso recopila y procesa los resultados de la medición de sus indicadores y los remite, a la OMI a fin de que se efectúe su seguimiento y



evaluación en el marco de sus competencias, conforme a los períodos establecidos en las Fichas de Indicador de Productos o Procesos, en el formato Anexo N° 04.

### 6.3.2. Análisis de productos y procesos.

- El dueño del proceso realiza la comparación de los resultados obtenidos de la medición de productos y procesos contra los atributos o metas, estas últimas definidas en la(s) Ficha(s) de Indicador de Producto o Proceso, a fin de identificar oportunidades de mejora que permitan generar y entregar productos que atiendan, las necesidades y expectativas de las personas y, en consecuencia, tengan un impacto relevante en el funcionamiento de la Municipalidad.
- El dueño del proceso evalúa, como mínimo de forma anual, la eficacia de los indicadores de productos y procesos, pudiendo reformularse si se verifica que no cumple con su objetivo o no contribuye a medir los logros esperados.

## 6.4. Fase 4: Mejora de productos y procesos.

### 6.4.1. Identificar oportunidades de mejora.

El dueño del proceso, otras unidades de organización o la Alta Dirección identifican aquellos problemas, brechas y oportunidades de mejora que se originan de la evaluación de los productos y procesos que, de manera no limitada, pueden estar relacionados con los siguientes aspectos:

- **Desempeño de los procesos.**
  - **Uso de recursos:** Se refiere a la oportunidad de reducir o agregar recursos (presupuestales, tecnológicos, de infraestructura y de recursos humanos), orientados a lograr los objetivos del proceso de manera más eficiente.
  - **Tasa de productos no conformes:** La desviación de los límites establecidos para los productos, puede generar una oportunidad de mejora en los procesos.
  - **Evaluación de riesgos:** Producto de las acciones para mitigar los riesgos operativos se pueden generar oportunidades de mejoras en los procesos.
- **Atributos de calidad de los productos.**
  - **Nivel de satisfacción:** Resultados de la medición de la satisfacción de las personas que reciben los productos, pueden generar oportunidades de mejora en los atributos de calidad.
  - **Cumplimiento de plazos:** El incumplimiento de los tiempos de atención y espera en la entrega de los productos a las personas.
  - **Reclamos:** La incidencia de reclamos respecto a la insatisfacción o disconformidad de un producto, puede generar oportunidades de mejora.
- **Atributos establecidos por los entes rectores.**
  - **Índices e indicadores de cierre de brechas:** El incumplimiento de los objetivos planteados por los entes rectores que atienden un problema público, puede conllevar al replanteamiento de la solución o mejora del producto.

La OMI recibe, consolida y prioriza los problemas, brechas y oportunidades de mejora a través del Anexo N° 03. Posteriormente, la OMI remite al dueño del proceso, el problema, brecha u oportunidad de mejora priorizada para su validación, solicitando la designación de un servidor a fin de continuar con la determinación de mejoras de productos o procesos.

### 6.4.2. Determinar mejoras de productos o procesos.

La OMI y el servidor analizan y determinan las actividades para mejorar el producto o el proceso, simplificar su ejecución o innovar. Estas mejoras contribuyen al cierre de brechas en las necesidades y expectativas de las personas, considerando que su éxito dependerá de criterios como:

- La disponibilidad de los recursos del dueño del proceso.
- El apoyo de la Alta Dirección.
- La autonomía del dueño del proceso para efectuar la mejora.
- El tiempo que tomara su desarrollo.
- La sostenibilidad y progreso.



### 6.4.3. Implementación de mejoras de productos o procesos.

El dueño del proceso es responsable de realizar la implementación; asimismo, su seguimiento se encuentra a cargo de la OGPPM. En caso se detecte que la implementación de las mejoras definidas en el numeral 6.4.2. no resuelven el problema, la brecha y/o oportunidad de mejora, la OGPPM a través de la OMI, coordina con el dueño de proceso para realizar los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

Luego de la implementación de las mejoras en los productos o procesos, estas se incorporan en la Municipalidad, entre otras, mediante las siguientes acciones:

- Actualizar la documentación de productos y procesos.
- Actualizar la planificación institucional.
- Asignar recursos de acuerdo con las nuevas necesidades.
- Actualizar instrumentos de gestión organizacional, de corresponder.
- Capacitar a los involucrados en el proceso mejorado.

En caso que las mejoras conlleven a cambios en los atributos o características de los productos o procesos, se debe actualizar la documentación de los procesos establecida en la Fase 1.

## VII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

**PRIMERA.-** Los aspectos no contemplados en la presente Directiva, serán coordinados con la Oficina de Modernización Institucional de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

**SEGUNDA.-** Dejar sin efecto la Directiva N° 006-2022-MPA/GPP-SGR, aprobada con Resolución Gerencial N° 655-2022-MPA/GM.

## VIII. RESPONSABILIDAD

**8.1.** La Gerencia Municipal como máxima autoridad administrativa, es la encargada de actuar como nexo de coordinación con la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, asimismo, es responsable de conducir la implementación de la gestión por procesos en la Municipalidad Provincial de Arequipa.

**8.2.** Las unidades de organización de la Municipalidad Provincial de Arequipa, son responsables del cumplimiento de la presente directiva.

**8.3.** La Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, a través de la Oficina de Modernización Institucional, es responsable de verificar el cumplimiento de la presente Directiva, así como de brindar asistencia técnica a las unidades de organización para la implementación de la gestión por procesos en la Municipalidad Provincial de Arequipa.

## IX. ANEXOS

Anexo N° 01: Inventario de Productos y Procesos.

Anexo N° 02: Ficha de producto y proceso.

Anexo N° 03: Formato para el registro y priorización de problemas, brechas y oportunidades de mejoras identificadas.

Anexo N° 04: Ficha de indicador de producto o proceso.

Anexo N° 05: Diagrama de Mapa de Procesos.

Anexo N° 06: Estructura del Mapa de Procesos Institucional.


Anexo N° 07: Formato de Procedimiento.

Anexo N° 08: Modelo de diagrama de Flujo de Procedimiento.



## ANEXO N° 01

## INVENTARIO DE PRODUCTOS Y PROCESOS

OGPPM - OMI	INVENTARIO DE PRODUCTOS Y PROCESOS	Fecha de aprobación:	 MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA
-------------	------------------------------------	----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------


Código del Proceso	Proceso Nivel 0	Producto del Proceso	Dueño del Proceso
M.01	Gestión del Territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencia de edificación.</li> <li>• Certificados y constancias afines al desarrollo.</li> <li>• Autorizaciones.</li> <li>• Estudios de preinversión.</li> <li>• Expedientes técnicos.</li> <li>• IOARR ejecutadas.</li> <li>• Mantenimiento de la infraestructura pública.</li> <li>• Acciones de Fiscalización.</li> <li>• ...</li> </ul>	Sub Gerencia de Obras Públicas y Edificaciones Privadas
El código del proceso debe indicar con la letra "M" si es un proceso misional, "E" si es estratégico o "S" si es de apoyo o soporte, seguido de la numeración correlativa, según su nivel. Por ejemplo: M1 para nivel 0 M1.2 para nivel 1 M1.2.4 para nivel 2	Nombre del proceso	Nombre del producto del proceso y que se sustenta en el marco normativo que lo habilita	Dueño del proceso

**Nota:** Como primer paso, se elabora el Inventario de Productos y Procesos Nivel 0, que contiene solo los procesos de nivel 0, el mismo que forma parte del Mapa de Procesos Institucional. Posteriormente, se puede elaborar un inventario de procesos para determinar los demás procesos de la Municipalidad Provincial de Arequipa (nivel 0, nivel 1 a más). Para ambos inventarios se utiliza el mismo formato.



## ANEXO N° 02

## FICHA DE PRODUCTO Y PROCESO


OGPPM - OMI	FICHA DE PRODUCTO Y PROCESO	Fecha de aprobación:	 MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA
-------------	-----------------------------	----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FICHA DE PRODUCTO Y PROCESO			
<b>Nombre del proceso</b>	Código y Nombre del proceso.		<b>Tipo de proceso</b> Misional, estratégico o de apoyo.
<b>Dueño del proceso</b>	Unidad de organización con responsabilidad y autoridad definida por sus funciones que le permita diseñar, implementar, controlar y mejorar el proceso.		
<b>Objetivo del proceso</b>	Fin último que se pretende alcanzar con la ejecución del proceso, ¿por qué el proceso agrega valor? Debe guardar coherencia con el nombre del proceso.		
<b>Objetivo estratégico</b>	Objetivo estratégico, acción estratégica o actividad operativa establecidos en los instrumentos de planeamiento, al cual se vinculan.		
<b>Proveedor de elemento de entrada</b>	<b>Elementos de entrada</b>	<b>Producto</b>	<b>Receptor del producto</b>
Provee los elementos de entrada, puede ser una persona, grupo de personas, organización u otro proceso.	Necesidades y expectativas de las personas que requiere ser atendidas por productos. Pueden ser tangibles (expedientes, formularios, escritos, reclamos, otros) o intangibles (información, normas, otros).	Resultado(s) de un proceso, entendido como los servicios que recibe una persona y que deben contar con los requisitos necesarios para satisfacer sus necesidades y expectativas.	Receptor final del producto, pudiendo ser una persona, grupo de personas, organización. También se denominan usuarios, beneficiarios, clientes o administrados.
Actividades del proceso			
Colocar el diagrama del proceso que representa de forma gráfica la identificación, secuencia e interacción de las actividades del proceso, y sus elementos, así como los registros que se generan.			
<b>Riesgos</b>	Situaciones que pueden generar desvíos en el cumplimiento de los objetivos del proceso para la entrega de productos. <b>Considerar este campo en la ficha de producto y proceso de último nivel.</b>		
<b>Registros</b>	Documentación que se genera a partir de las actividades o tareas de un proceso. Son distintas a los productos. Por ejemplo: Informe, Reporte, Acta. <b>Considerar este campo en la ficha de producto y proceso de último nivel.</b>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	
Firma del servidor que elabora el documento	Firma del responsable de unidad de organización encargada de la gestión por procesos.	Firma del dueño del proceso	



## ANEXO N° 03


## FORMATO PARA REGISTRO Y PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS, BRECHAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA IDENTIFICADAS

OGPPM - OMI		REGISTRO Y PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS, BRECHAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA		Fecha de aprobación:		 MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA			
N°	Dueño del proceso	Proceso	Aspectos identificados en la Oportunidad de mejora	Problemas, brechas u oportunidades de mejora identificados	Criterios de priorización			Suma	Nivel de priorización
					Vinculación con procesos misionales	Demanda	Impacto en necesidades y expectativas de las personas		
(1)	Unidad de organización con responsabilidad y autoridad definida por sus funciones que le permita diseñar, implementar, controlar y mejorar el proceso.	Nombre y código del proceso que se está procedimentando. El mismo nombre que se menciona en la Ficha del producto y proceso.	- Desempeño de los procesos. - Atributos de calidad de los productos. - Atributos establecidos por los entes rectores. - Otro.	Descripción del problema, brecha u oportunidades de mejora identificados.	- 3 puntos: Está directamente relacionado con un proceso misional. - 2 puntos: Está relacionado con un proceso de apoyo o estratégico que influye en uno misional. - 1 punto: No tiene relación con procesos misionales.	- 3 puntos: Alta demanda (uso frecuente, alto volumen, muchas áreas o usuarios involucrados). - 2 puntos: Demanda media (uso periódico o moderado número de usuarios). - 1 punto: Baja demanda (poco uso o involucrados).	- 3 puntos: Alto impacto en la satisfacción o experiencia del usuario. - 2 puntos: Impacto medio (mejora algunos aspectos, pero no de forma crítica). - 1 punto: Bajo impacto o casi nulo en el usuario final.	Sumar vinculación con procesos misionales + Demanda + Impacto en necesidades y expectativas de las personas.	8 a 9 puntos: Alta prioridad. Alineamiento estratégico, alta demanda e impacto significativo. Debe ser implementada. 6 a 7 puntos: Prioridad media. Relevante, pero con ciertas limitaciones en urgencia, demanda o alineamiento. Se recomienda implementar después de las de alta prioridad. 3 a 5 puntos: Baja prioridad. Bajo impacto, baja demanda o sin relación con procesos misionales. No es prioritaria.



## ANEXO N° 04

## FICHA DE INDICADOR DE PRODUCTO O PROCESO

OGPPM - OMI	FICHA DE INDICADOR DE PRODUCTO O PROCESO	Fecha de aprobación:	 MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA
-------------	------------------------------------------	----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

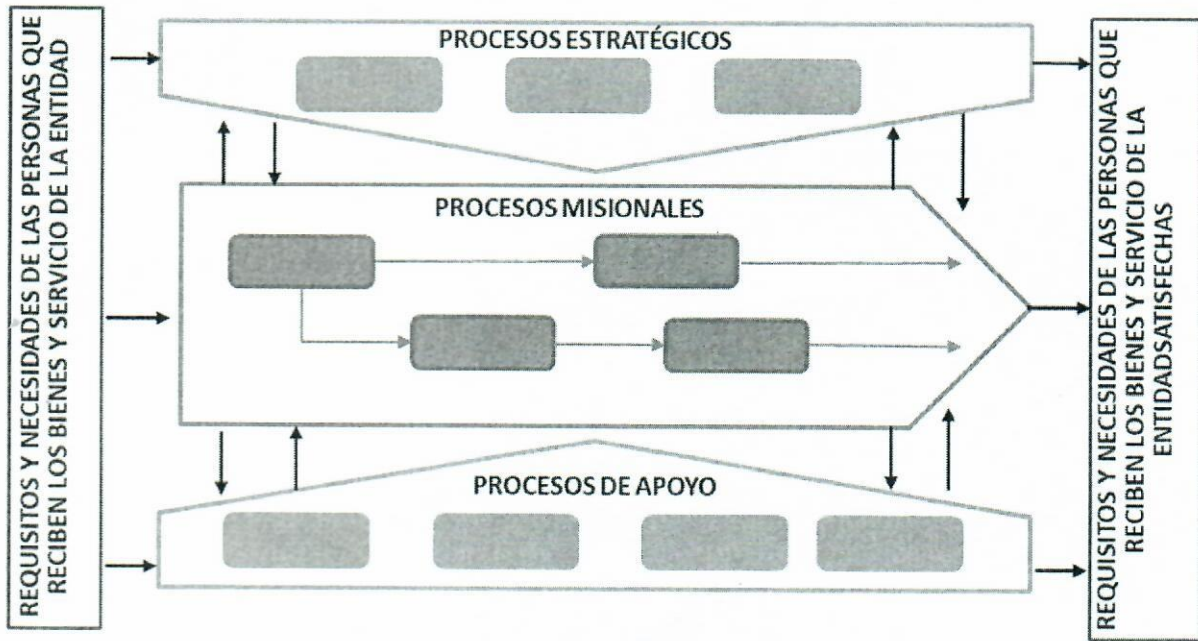
FICHA DE INDICADOR DE [PRODUCTO O PROCESO]					
Proceso	Código y Nombre del proceso. Igual que en la Ficha del producto y proceso.				
Producto	Nombre del producto. Igual que en el Inventario de Productos y Procesos.				
Nombre del indicador	Enunciado preciso y auto explicativo vinculado con el producto o el proceso. Debe señalar ¿Cómo?, ¿Sobre quién? y ¿Qué? se desea medir.	Tipo	De producto o de proceso.		
Justificación	Descripción de la razón para elegir el indicador como es más adecuado, señalando por qué es relevante, factible de medir y específico para asegurar la calidad del producto o el objetivo del proceso, que atienda las necesidades y expectativas de las personas.				
Responsable	Dueño de proceso, responsable de recabar, reportar y analizar el indicador.				
Método de cálculo	Fórmula de cálculo del indicador y las especificaciones técnicas, que comprende la definición de las variables utilizadas en la formula de calculo y los criterios necesarios para su entendimiento.				
Sentido esperado	Ascendente, descendente, no definido.	Unidad de medida	tiempo, costo, %, etc.	Frecuencia	mensual, trimestral, anual, etc.
Fuente de datos	Origen de la información del indicador.				
	Línea de base	Logros esperados			
Año	[año base]	[año 1]			[año n]
Valor					
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Firma del servidor que elabora el documento		Firma del responsable de unidad de organización encargada de la gestión por procesos		Firma del dueño del proceso	

**Nota:** Debe vincularse con los objetivos estratégicos de la Municipalidad, siendo recomendable que sea la misma ficha de indicador elaborada en los documentos del planeamiento estratégico, a fin de integrar, facilitar su medición y evitar duplicidad.



ANEXO N° 05

DIAGRAMA DE MAPA DE PROCESOS



**Nota:** Este diagrama debe contener los procesos nivel 0 de la Municipalidad. Las flechas representan la interacción que existe entre los procesos.



**ANEXO N° 06****ESTRUCTURA DEL MAPA DE PROCESOS INSTITUCIONAL****1. Carátula**

Indicar "Mapa de Procesos Institucional de [nombre de la entidad]", logo institucional, unidad de organización que lo elaboró, mes y año.


**2. Marco normativo****3. Inventario de Productos y Procesos Nivel 0 (Anexo N° 01)****4. Diagrama de mapa de procesos Nivel 0 (Anexo N° 05)****5. Descripción de los procesos**

Incluir el nombre y objetivo de los procesos nivel 0 de la Municipalidad.



## ANEXO N° 07

## FORMATO DE PROCEDIMIENTO

OGPPM - OMI	FICHA DE INDICADOR DE PRODUCTO O PROCESO	Fecha de aprobación:	 MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA
-------------	------------------------------------------	----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Nombre del Proceso:</b> Nombre y código del proceso que se está procedimentando. El mismo nombre que se menciona en la Ficha del producto y proceso.	<b>Código y versión:</b>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------

## Tareas

N°	Descripción de la tarea	Responsable
[1]	Conjunto de acciones que, integradas entre sí, agregan valor al proceso. Se redactan con verbos infinitivos, puede señalarse su relación con otras actividades, y toma de decisiones.	Cargo de quien realiza la tarea y su unidad de organización. La unidad de organización debe ser la misma identificada en el diagrama del proceso.
...		
[n]		

Fin del procedimiento

<b>Anexo:</b>	Colocar como anexo el diagrama de flujo del Procedimiento.
---------------	------------------------------------------------------------

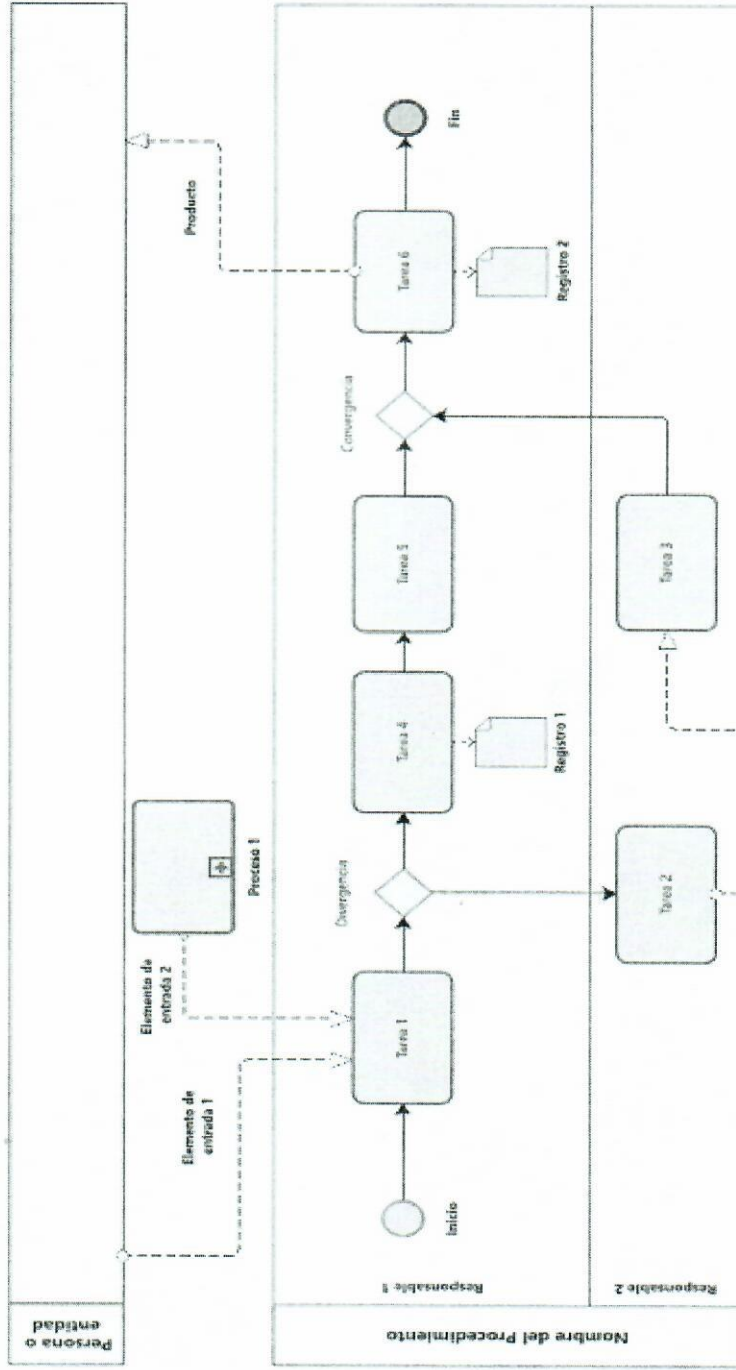
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma del servidor que elabora el documento	Firma del responsable de unidad de organización encargada de la gestión por procesos	Firma del dueño del proceso

**Nota:** El procedimiento no debe contener información distinta a la Ficha del producto y proceso del cual se desprende, a excepción de la descripción de las tareas, las cuales son la desagregación más específica de las actividades del proceso. No puede haber más de un procedimiento por proceso.



ANEXO N° 08

MODELO DE DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO



**Elementos de entrada:**  
Aquellos que dan inicio al procedimiento (formulario, solicitud, reclamo, denuncia, etc.) Puede provenir de una persona, entidad u otro proceso.  
Su redacción debe ser igual que en el Formato del P rocedimiento.

**Nombre del Procedimiento:**  
Debe ser reducido y expresar el producto que se pretende obtener.  
Debe colocarse el código antes.  
Su redacción debe ser igual que en el Formato del Procedimiento.  
[verbo – sustantivo – características]

**Responsables:**  
Cargo de quien realiza la tarea y su unidad de organización.  
La unidad de organización debe ser la misma identificada en el diagrama del proceso.

**Proceso:**  
Se cita otro proceso cuando este se vincula directamente con el Proceso analizado.  
Sus entradas y salidas interactúan con las tareas del Procedimiento.

**Tareas del Procedimiento:**  
Deben ser específicas y de fácil comprensión.  
Se redactan con verbos infinitivos, puede señalarse su relación con otras actividades, y toma de decisiones. Por ejemplo: Elaborar proyecto de informe que contenga opinión legal y remitir a su jefe para su revisión y evaluación, si está conforme sea visado y remitir al Gerente para su aprobación.  
Como resultado de una tarea se puede generar uno o más registros.

**Registros:**  
Se generan a partir de tareas.  
Puede ser un documento, reporte, base de datos u otro.  
Son distintos a los productos.

**Productos:**  
Resultado del Procedimiento que recibe la persona u otro proceso.  
Puede ser bienes o servicios de otro Procedimiento.

