

Universidad Católica de Santa María
Escuela de Postgrado
Maestría en Administración de Negocios



**APLICABILIDAD DE LA METODOLOGÍA PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUEQUEÑA – 2017.**

Tesis presentada por el Bachiller:

Vergaray Alvaro, Rocio Patricia

Para optar el Grado Académico de:

Maestro en Administración de Negocios

Asesor:

Dr. Sotomayor Lecaros, Miguel Ángel

AREQUIPA - PERU

2019

Arequipa, 28 de diciembre del 2018

Señor:
Dr. José A. Villanueva Salas
Director de la Escuela de Postgrado
Universidad Católica de Santa María
Presente.-

De mi especial consideración

Por medio del presente emito el dictamen correspondiente en atención a la Boleta N° 188 de nombramiento de Jurado Dictaminador.

Expediente: : 201800000043124
Tesis : "APLICABILIDAD DE LA METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUEQUEÑA - 2017"
Presentado por el (a) Bachiller : VERGARAY ALVARO, Rocio Patricia
Para optar el Grado Académico de : MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
Dictamen : Aprobado

Atentamente,



Dr. John A. Delgado Nieto

Scanned by CamScanner

Arequipa, 02 de enero del 2019

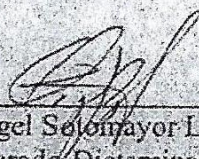
Señor Doctor
José Villanueva Salas
Director de la Escuela de Post Grado
Universidad Católica de Santa María
Presente.

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para saludarle y a la vez indicarle que habiendo revisado el Borrador de Tesis titulado **“APLICABILIDAD DE LA METODOLOGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUEQUEÑA 2017”** presentada por la Bachiller **VERGARAY ALVARO, Rocio Patricia**; a levantado las observaciones quedando lista para continuar con los tramites respectivos.

Sin otro particular, y agradeciendo anticipadamente la atención que brinde al presente, hago uso de la oportunidad para renovarle los sentimientos de mi especial consideración.

Atentamente,



Dr. Miguel Angel Solomayor Lecaros
Miembro del Jurado Dictaminador

DICTAMEN DE PROYECTO DE TESIS

A : Dr. José A. Villanueva Salas
Director de la Escuela de Postgrado de la UCSM
DE : Dra. Ruth M. Escobar Juárez

PROYECTO DE TESIS: "APLICABILIDAD DE LA METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUEQUEÑA-2017"

MAESTRISTA : VERGARAY ALVARO, Rocío
FECHA : 28 de diciembre del 2018

En concordancia con lo dispuesto por la Dirección de la Escuela de Postgrado, se ha procedido a revisar el levantamiento de observaciones presentado por la maestriza Rocío Vergaray Álvaro.

Habiendo sido subsanadas las observaciones del proyecto de tesis, puede pasar a ejecución.

Atentamente,



Dra. Ruth Mary Escobar Juárez

DNI 29312952

DEDICATORIA

A mi madre Celia Alvaro Laime, quien me inculcó valores tan importantes como el respeto, la responsabilidad, la honradez, la perseverancia y la superación, los cuales espero seguir demostrando a lo largo de mi vida personal y profesional. A mi esposo Johnny, quien siempre tendrá toda mi admiración por su tenacidad y constancia. A mi hermano Milton, por su ejemplo de constancia, lealtad y optimismo. A mi sobrina María José, a quien adoro porque me demuestra día a día que todo es posible. A Pablo, a mis familiares, a mis amigos, y a todos los que me brindaron su apoyo y consejo en las diferentes etapas de mi vida. A mis profesores, compañeros de estudios y de trabajo, y a todos quienes han compartido conmigo sus conocimientos y saberes para crecer cada día como persona y como profesional.

La Autora

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que colaboraron y apoyaron con sus conocimientos en el desarrollo del presente trabajo de investigación; a mi Alma Máter: la Universidad Nacional de San Agustín. Así como a las autoridades, profesores y plana administrativa de la Escuela de Post Grado de la Universidad Católica de Santa María, por darme la oportunidad de retribuir sus enseñanzas con el presente trabajo y cumplir con esta meta profesional.

La Autora

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones no solo deben plantear como único objetivo alcanzar rentabilidad económica, también deben permanecer en la búsqueda de estrategias que les permitan lograr la satisfacción de los clientes a través de la recepción del mejor producto y/o servicio en el mercado; es decir, que les permitan ser más eficientes y eficaces en su gestión (Álvarez, 2017, p. I-1); situación que no solo aplican las grandes empresas y organizaciones privadas, sino también las organizaciones y entidades de la administración pública, las cuales buscan ofrecer mejores servicios públicos y bienes al ciudadano.

Reto que ha sido plasmado en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública aprobada mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, en la cual se indica como objetivo específico: “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” (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 [PNMGP], 2013, p. 21); determinándose como ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública a la Secretaria de Gestión Pública, como encargada de la articulación, seguimiento y evaluación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Por lo que la presente investigación busca determinar la aplicabilidad de la “Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública” emitida por la Secretaria de Gestión Pública en la Municipalidad Distrital de Quequeña con el fin de que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles con los que cuenta (PNMGP, 2013, p. 32).

El desarrollo del trabajo se ha efectuado en un único capítulo donde se desarrollan todas las etapas y actividades establecidas en la “Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública”, brindando una breve exposición de cada una a fin de determinar con ello el grado de avance en la implementación de la gestión por procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña, en base a lo cual se pudo establecer los retos y estrategias que esta deberá enfrentar para

implementar la gestión por procesos; en el marco de una gestión orientada a resultados que le permitan crear o agregar valor a los bienes y servicios brindados a los ciudadanos; con lo cual se logró efectuar la contrastación de la hipótesis planteada.

Al finalizar, se expondrán las conclusiones y se propondrán sugerencias que permitan a la Municipalidad Distrital de Quequeña, como entidad pública del Estado Peruano, cumplir con la normativa emitida por la Secretaria de Gestión Pública en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública a fin de que se logre el objetivo específico planteado para todas las entidades del estado de “Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas” (PNMGP, 2013, p. 21).



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo verificar la aplicación de la “Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública”, emitida por la Secretaría de Gestión Pública en el marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, en la Municipalidad Distrital de Quequeña de Arequipa, dado que la misma propone que las entidades públicas que logren migrar a una Gestión por Procesos -GxP- pueden mejorar a través de una mejora continua (seguimiento, evaluación y retroalimentación) los bienes y servicios que brinda a la ciudadanía.

El desarrollo del presente trabajo de investigación permitió determinar el grado de avance que tiene la Municipalidad Distrital de Quequeña, respecto a las acciones y actividades establecidas en la metodología propuesta por la Secretaria de Gestión Pública para la implementación de la GxP; determinando las estrategias que le permitan desarrollar el cambio de una Gestión Funcional a una Gestión por Procesos.

Finalmente, el presente trabajo de investigación es útil por cuanto propone un Lineamiento a instituir por la Municipalidad Distrital de Quequeña, con la finalidad de que esta entidad pueda iniciar satisfactoriamente el proceso de implementación de la Gestión por Procesos a través de diversas actividades y tareas que le permitan entre otros, designar áreas responsables y funciones, desarrollar instrumentos básicos de gestión, y definir los recursos que le resulten necesarios para lograr su institucionalización; ello además permitiría a la Municipalidad Distrital de Quequeña evaluar el inicio y desarrollo de otras estrategias de gestión como la Implementación del Sistema de Control Interno, propuesto también en el marco del Proceso de Modernización del Estado que se viene desplegando. Todo lo cual, en su conjunto, permitiría una gestión más eficiente en la Municipalidad Distrital de Quequeña; y consecuentemente alcanzar la mejora de los bienes y servicios públicos que brinda a la ciudadanía.

PALABRAS CLAVE: Entidad Pública – Gestión por Procesos - Modernización del Estado

ABSTRACT

The purpose of this research work was to verify the application of the "Methodology for the implementation of Process Management in public administration entities", it was issued by the Secretariat of Public Management in the framework of Supreme Decree No. 004-2013 -PCM, in the District Municipality of Quequeña de Arequipa, it given that it proposes that public entities that manage to migrate to a Process Management - GxP – they can improve through continuous improvement (monitoring, evaluation and feedback) the goods and services that it offers to the citizens.

The development of the present research work allowed to determine the degree of progress that the District Municipality of Quequeña has regarding actions and activities established in the methodology proposed by the Public Management Secretariat for the implementation of the GxP; it is determining the strategies that allow you to develop the change from a Functional Management to a Process Management.

Finally, this research work is useful because it proposes a Guideline to be instituted by the District Municipality of Quequeña , in order that this entity can successfully initiate the Process Management implementation process through various activities and tasks that allow him, among others, to designate responsible areas and functions, it develops basic management tools, and it defines the resources that they are necessary to achieve its institutionalization; This would also allow the District Municipality of Quequeña to evaluate the initiation and development of other management strategies such as the Implementation of the Internal Control System, also proposed within the framework of the State Modernization Process that is being deployed. All of which, as a whole, would allow a more efficient management in the District Municipality of Quequeña; and consequence that it achieves the improvement of the public goods and services that it provides to the citizens.

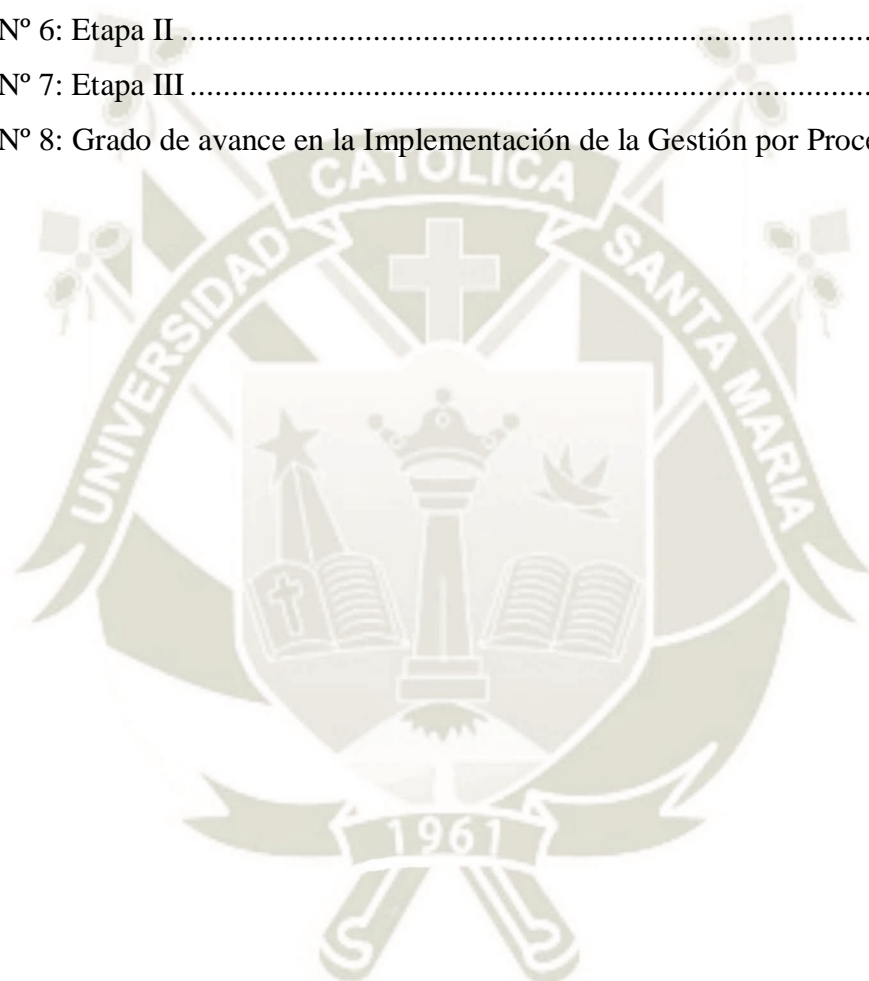
KEY WORDS: *Public Entity - Process Management - Modernization of the State*

INDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
INTRODUCCIÓN	
RESUMEN	
ABSTRACT	
CAPITULO ÚNICO: RESULTADOS	1
1. Información y documentación relacionada a la GxP, y documentos de gestión y organización interna de la Municipalidad Distrital de Quequeña	2
2. Análisis e Interpretación de los Resultados.....	6
2.1. Situación actual de la Municipalidad Distrital de Quequeña	6
2.1.1. Cumplimiento de las “Condiciones Previas” establecidas en la Metodología	6
2.2. Etapas de la Implementación de la Gestión por Procesos.....	11
2.2.1. Etapa I: Preparatoria	12
2.2.2. Etapa II: Diagnóstico e Identificación de procesos	15
2.2.3. Etapa III: Mejora de los procesos.....	20
2.3. Grado de Avance de la implementación de la Gestión por Procesos	24
CONCLUSIONES	26
SUGERENCIAS	27
DOCUMENTO NORMATIVO PROPUESTO.....	28
BIBLIOGRAFÍA.....	57
ANEXOS	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Condiciones Previas	6
Tabla N° 2: Etapa I.....	14
Tabla N° 3: Matriz Cliente - Producto	16
Tabla N° 4: Procesos de la entidad – Nivel 0	17
Tabla N° 5: Clasificación de Procesos	18
Tabla N° 6: Etapa II	20
Tabla N° 7: Etapa III	24
Tabla N° 8: Grado de avance en la Implementación de la Gestión por Procesos.....	24



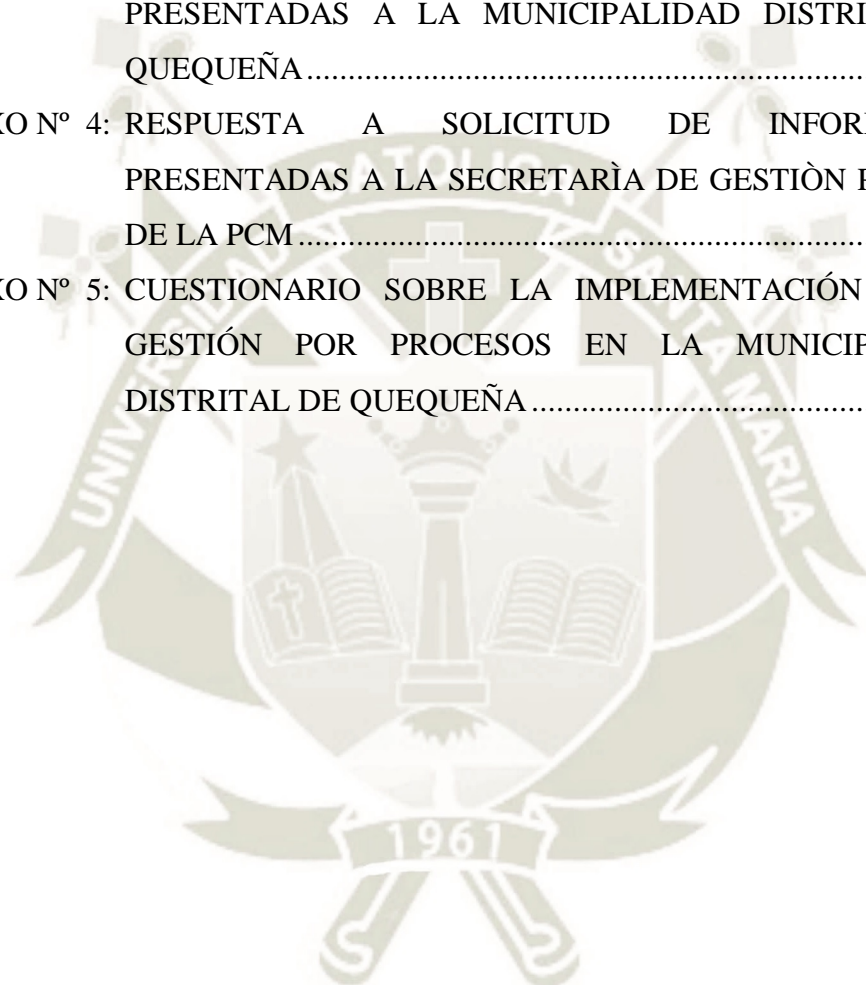
ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Organigrama de la Municipalidad Distrital de Quequeña.....	4
Gráfico N° 2: Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos	5
Gráfico N° 3: Tipo de Procesos.....	17



ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1: PROYECTO DE TESIS.....	60
ANEXO N° 2: SOLICITUDES DE INFORMACIÓN PRESENTADAS A LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUEQUEÑA	81
ANEXO N° 3: RESPUESTAS A SOLICITUDES DE INFORMACIÓN PRESENTADAS A LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUEQUEÑA.....	83
ANEXO N° 4: RESPUESTA A SOLICITUD DE INFORMACIÓN PRESENTADAS A LA SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA DE LA PCM.....	86
ANEXO N° 5: CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUEQUEÑA.....	89





CAPITULO ÚNICO: RESULTADOS

1. Información y documentación relacionada a la GxP, y documentos de gestión y organización interna de la Municipalidad Distrital de Quequeña

Con la finalidad de determinar la aplicabilidad en la Municipalidad Distrital de Quequeña de la “Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM “Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública”, en adelante, la “metodología”, se requirió al amparo de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública documentación e información relacionada a la implementación de la GxP en la entidad, así como los documentos de gestión y organización interna. Finalmente, se desarrolló un cuestionario que permitió recabar más información respecto a la realización de las actividades relacionadas a la aplicación de la metodología por parte de la entidad (Ver Anexos N° 1, 2 y 3). Cabe precisar que la Municipalidad Distrital de Quequeña durante el periodo de investigación cuenta con una página web institucional: <http://www.muniquequeña.gob.pe/>, que no se encuentra actualizada; asimismo, no se cuenta con personal responsable de la información publicada. De otro lado, la municipalidad aún no se encuentra registrada en la página oficial del Portal de Transparencia del Estado Peruano (<http://www.transparencia.gob.pe>).

Se solicitó a los representantes de la municipalidad el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Institucional -POI- 2017, el Presupuesto Inicial Aprobado -PIA-, el Presupuesto Inicial Modificado -PIM- y Presupuesto Ejecutado del ejercicio 2017, el Reglamento de Organización y Funciones –ROF-, el Manual de Organización y Funciones –MOF-, el Manual de Perfiles de Puestos -MPP-, el Texto Único de Procedimientos Administrativos -TUPA- y el Cuadro de puestos de la Entidad -CPE-.

En mérito a dicha solicitud, la administración de la entidad indicó que el Plan Estratégico de la entidad se encuentra en elaboración; no cuenta con el Plan Operativo Institucional 2017, solo cuenta con un Plan Operativo Anual de Agua y Saneamiento Rural Urbano de la Municipalidad - Periodo 2018; no cuenta con el PIA, PIM y Presupuesto ejecutado del ejercicio 2017, solo el informe de ejecución financiera y presupuestal del año 2017.

Asimismo, los representantes de la entidad proporcionaron los siguientes documentos de gestión: Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones; y se informó que no cuentan con el Manual de Perfiles de Puestos, el Texto Único de Procedimientos Administrativos, ni el Cuadro de Puestos de la Entidad.

De la misma manera, en mérito a la solicitud de información y documentación relacionada a la implementación de la gestión por procesos la administración de la municipalidad precisó:

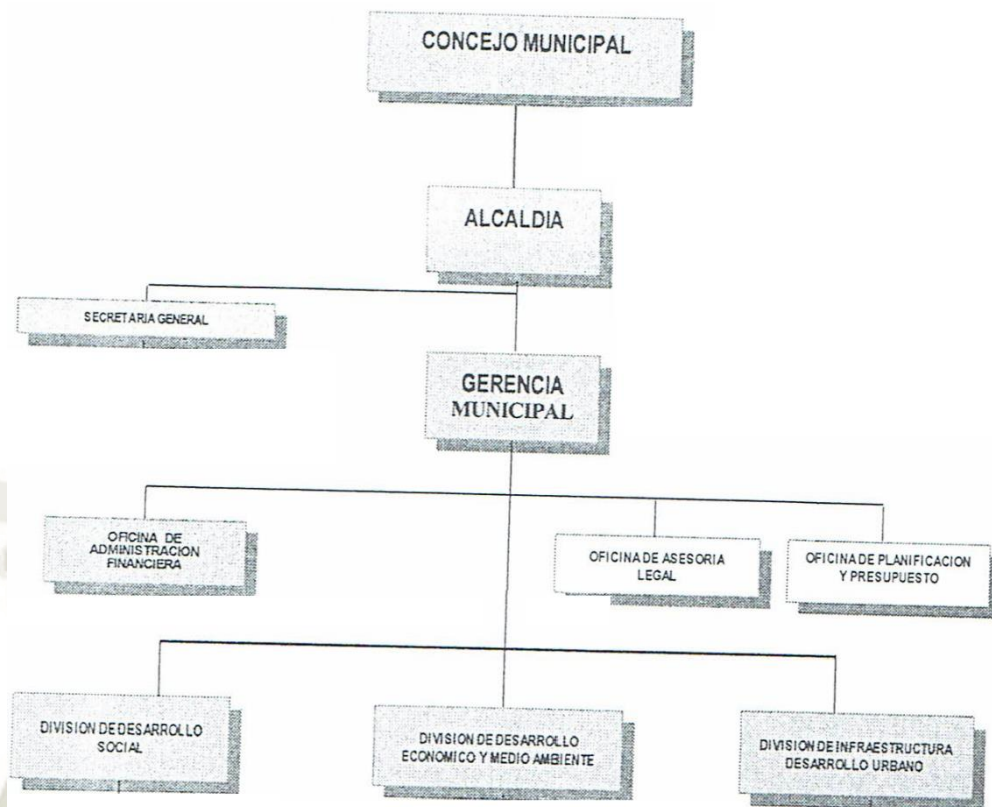
No se cuenta con documentación y/o información relacionada a la “Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM “Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública” debido a que la Municipalidad Distrital de Quequeña no ha iniciado el proceso de implementación de la Gestión por Procesos. (Ver Anexo N° 2).

En resumen, la entidad durante el periodo de investigación cuenta con los siguientes documentos de gestión y organización interna:

- Plan Operativo Anual de Agua y Saneamiento Rural Urbano de la Municipalidad - Periodo 2018.
- Reglamento de Organización y Funciones.
- Manual de Organización y Funciones.

Según el ROF y el MOF la estructura organizacional de la Municipalidad Distrital de Quequeña se encuentra plasmada en el siguiente organigrama:

Gráfico N° 1: Organigrama de la Municipalidad Distrital de Quequeña



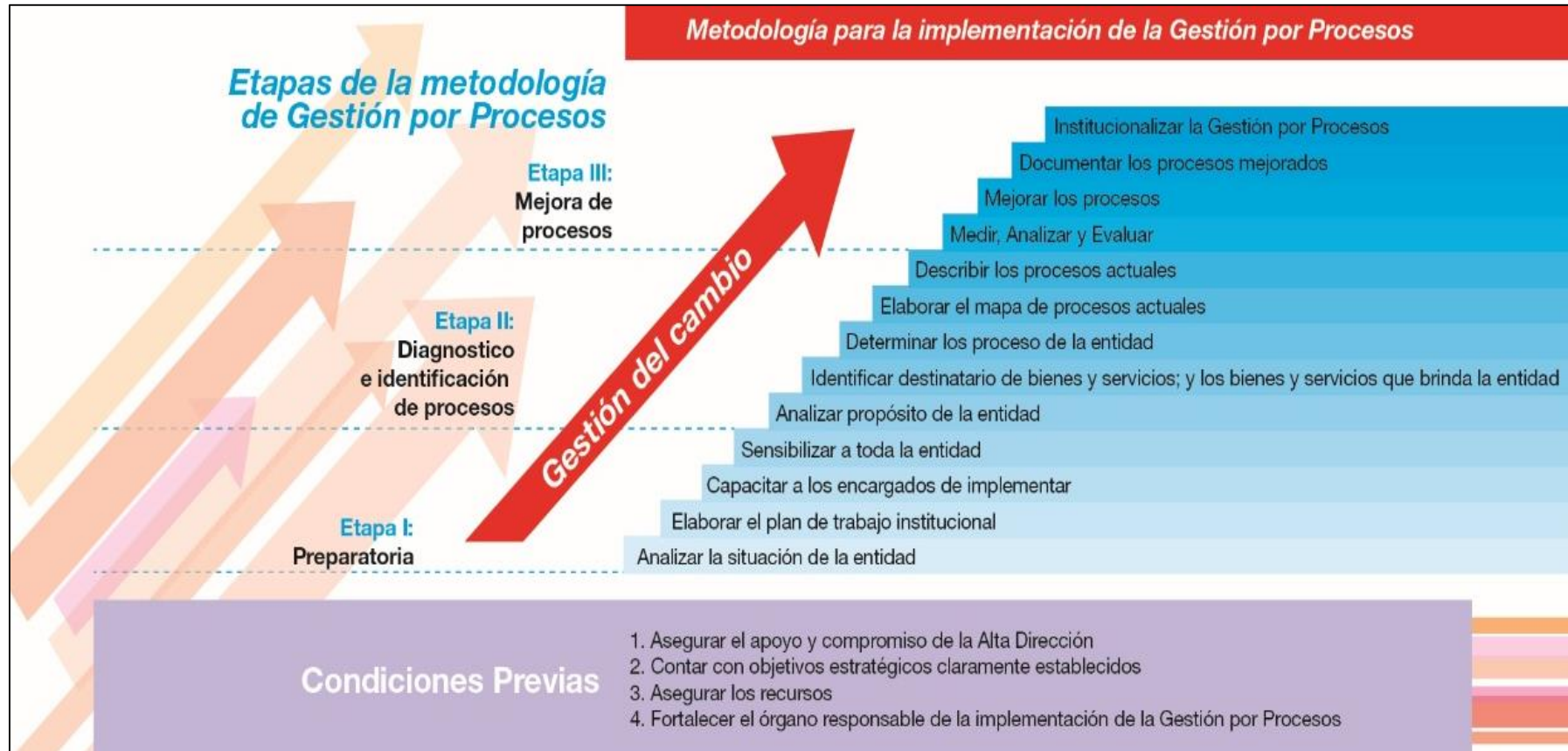
Fuente: Reglamento y Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Quequeña

Elaboración: Municipalidad Distrital de Quequeña

La implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública a través de la metodología propuesta por la Secretaría de Gestión Pública - SGP- se desarrolla en tres (3) etapas, asimismo, esta establece cuatro condiciones previas para su desarrollo.

A continuación, se muestra un gráfico que resume la metodología planteada por la Secretaría de Gestión Pública:

Gráfico N° 2: Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos



Fuente: Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública

Elaboración: Secretaría de Gestión Pública

2. Análisis e Interpretación de los Resultados

2.1. Situación actual de la Municipalidad Distrital de Quequeña

2.1.1. Cumplimiento de las “Condiciones Previas” establecidas en la Metodología

Las condiciones previas señaladas en la metodología para poder lograr la implementación de la gestión por procesos son las siguientes:

Tabla N° 1: Condiciones Previas

Condiciones previas
Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección
Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos
Asegurar los recursos
Fortalecer el órgano responsable de la implementación de la Gestión por Procesos

Fuente: Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública

Elaboración: Secretaría de Gestión Pública

Por lo que a continuación se determinará si la Municipalidad Distrital de Quequeña cumple con las condiciones previas establecidas:

a) Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección

Según los “Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021” se debe contar con el compromiso de la Alta Dirección para poder iniciar el proceso de implementación, lo cual debe ser evidente para el servidor a través del involucramiento activo, apoyo y creación

de las condiciones necesarias para asegurar el éxito de dicha implementación (Lineamientos para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 [LGxP], 2013, p. 6).

Sin embargo, durante el periodo 2015-2017 no se desarrollaron actividades relacionadas a la implementación de la Gestión por Procesos en la municipalidad. Pese a ello la Alta Dirección reconoce la importancia que representa iniciar y programar el inicio de actividades relacionadas a la implementación de la gestión por procesos para un mejor desempeño de las actividades desarrolladas por la entidad para brindar adecuados servicios y bienes al público.

b) Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos

Según los “Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021” es fundamental tener un liderazgo visionario claramente expresado a través de objetivos estratégicos establecidos (LGxP, 2013, p. 6).

Asimismo, según la metodología a fin de asegurar que los procesos se orienten de manera correcta a la consecución de los resultados que la entidad espera lograr, es necesario que los objetivos estratégicos establecidos estén articulados con los niveles correspondientes (Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la

Administración Pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública [MGxP], 2013, p. 13).

Sin embargo, la entidad no cuenta con un Plan Estratégico Institucional -PEI- o Plan de Desarrollo Institucional – PDI-, que le permita tener definidos los objetivos estratégicos a mediano plazo, ni tampoco cuenta con un Plan Operativo Institucional que le permita definir los objetivos estratégicos anuales; estando en proceso de elaboración su Plan de Desarrollo Institucional para el periodo 2019-2021.

c) Asegurar los recursos

Según los “Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021” es prioritario contar con los recursos necesarios para la capacitación y sensibilización respecto a la implementación de la gestión por procesos, como servidores especializados, disponibilidad de los involucrados, así como materiales e infraestructura (LGxP, 2013, p. 6).

Asimismo, la metodología establece que es la Alta Dirección la que debe proporcionar los recursos necesarios en forma oportuna; y que debe prever los mecanismos para garantizar que los servidores de los órganos o unidades orgánicas dispongan del tiempo necesario y facilidades para realizar las tareas correspondientes al Plan de Trabajo Institucional (MGxP, 2013, p. 13).

Sin embargo, del desarrollo del cuestionario aplicado a la entidad, no se habrían asignado recursos presupuestales específicos para la implementación de la GxP, ni de profesionales especialistas en el desarrollo de la implementación de la GxP u apoyo externo, ambientes de trabajo, equipos, o dispuesto de que las unidades orgánicas de la entidad establezcan tiempos a fin de iniciar actividades relacionadas a la gestión por procesos; no contando a la fecha además con el Plan de Trabajo Institucional.

- d) Fortalecer el órgano responsable de la implementación de la Gestión por Procesos

Según los “Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM - Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021” emitidos por la Secretaría de Gestión Pública, es el titular de la entidad quien debe garantizar a través del aseguramiento de recursos, que la Secretaría General, o la que haga sus veces, en su calidad de máxima autoridad administrativa de la entidad, sea el órgano responsable de conducir el proceso de implementación de la gestión por procesos; y que la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad u Oficina de Racionalización sea el órgano técnico de la entidad responsable de implementar la gestión por procesos y liderar al Equipo de Mejora Continua -EMC- (LGxP, 2013, pp. 5-6).

Al respecto, se verifica que la Secretaría General, según el MOF de la entidad, se encuentra considerada como un Órgano

de Apoyo, encargada de dirigir, supervisar y evaluar la administración documentaria y archivo general de la municipalidad; y según su ROF, responsable de garantizar el proceso de interrelación entre los órganos de Gobierno Municipal y las diversas áreas de la gestión corporativa, para el cumplimiento de los lineamientos, políticas, acuerdos y normas en beneficio de la comunidad y viabilizar la atención de los pedidos ciudadanos; por lo que esta oficina, según lo establecido en los documentos de gestión interna, no cuenta con las atribuciones de máxima autoridad administrativa en la entidad.

Esta responsabilidad podría recaer en la Gerencia Municipal; dado que en el MOF se establece que el Gerente Municipal es el responsable del logro de los objetivos, metas y óptimo funcionamiento de los diferentes órganos estructurales y de servicios públicos de la Municipalidad de Quequeña, de acuerdo a las políticas establecidas, normas, disposiciones legales en vigencia y por delegación expresa del Alcalde. Además, es responsable de la dirección, control, coordinación y supervisión de la ejecución de las actividades de la Municipalidad Distrital de Quequeña; así como de informar y dar cuenta al Concejo Municipal y al Alcalde sobre el cumplimiento de las funciones, programas y metas determinadas en el Ejercicio Presupuestal; y en el ROF, se establece que el Gerente Municipal tiene autoridad sobre las distintas gerencias, ya sean estas de asesoramiento, apoyo y de línea; coordinando permanentemente con los diferentes niveles de la Municipalidad, la Alcaldía y el Concejo Municipal; y siendo su misión la de asegurar la buena marcha de la Gestión Municipal, orientada a mejorar la función y actividad

administrativa en la prestación de servicios a la comunidad, de acuerdo a las políticas de la Entidad y las necesidades de la ciudadanía reafirmando los valores de transparencia y efectividad en la gestión Municipal.

Todo lo mencionado permitiría que la Gerencia General sea el órgano responsable de conducir el proceso de implementación de la GxP dentro de la Municipalidad Distrital de Quequeña como Órgano de Dirección, según sus documentos de gestión interna, y como máxima autoridad administrativa de la entidad, tal como lo establece SERVIR (SERVIR, 2017, pp. 1-2).

De otro lado, cabe precisar que en los documentos de gestión interna (MOF y ROF) de la entidad, esta no cuenta con una oficina encargada de realizar las funciones de la oficina de Desarrollo Organizacional y Modernización, la cual debe ser responsable de brindar asistencia técnica a todos los órganos y unidades orgánicas respecto a la implementación de la metodología de GxP. (MGxP, 2013, p. 13); en mérito a ello, y a fin de cumplir con lo establecido en la metodología, esta función podría ser asignada a la oficina de Racionalización o la que haga sus veces, tal como lo recomienda la metodología de GxP, por lo que en el presente caso podría recaer en la oficina de Planificación y Presupuesto.

2.2. Etapas de la Implementación de la Gestión por Procesos

Luego de verificar el cumplimiento de las condiciones previas establecidas en la metodología por parte de la Municipalidad Distrital de Quequeña, se exponen a continuación las actividades que esta desarrolló respecto a la

implementación de la gestión por procesos (GxP) por cada una de las etapas establecidas en la metodología:

2.2.1. Etapa I: Preparatoria

- a) Analizar la situación de la entidad
- b) Elaborar el plan de trabajo institucional
- c) Capacitar a los encargados de implementar
- d) Sensibilizar a toda la entidad

Respecto a dichos aspectos y consultado el personal de la entidad se precisa lo siguiente:

a) **Analizar la situación de la entidad**

Según lo establece la metodología, se debe realizar el análisis del estado situacional de la entidad y determinar el grado de avance en el que se encuentra la municipalidad respecto a la implementación de la gestión por procesos.

En la presente investigación se aplicó una evaluación preliminar desarrollada en el numeral 2.1 precedente respecto a si la entidad cumple con las condiciones previas establecidas en la metodología, y en el numeral 2.3 se determina el grado de avance en el que se encuentra la entidad respecto a la implementación de la gestión por procesos (GxP).

b) **Elaborar el Plan de Trabajo Institucional**

Según se precisa en la metodología la entidad debe desarrollar un Plan de Trabajo Institucional, en el cual se debe establecer

el detalle de las actividades a realizar, e indicar cuáles serán los recursos necesarios para llevar a cabo el citado plan, los tiempos de ejecución y los responsables; debiendo definir y contener como mínimo los siguientes aspectos:

- Definición de la situación inicial, es decir, identificación del nivel en el que se encuentra la entidad en relación al grado de avance en la implementación de la gestión por procesos.
- Estrategia de implementación en función del grado de avance de la entidad.
- Alcance de las actividades previstas.
- Definición de objetivos y metas alcanzables.
- Requerimiento y disposición de recursos necesarios: ambientes de trabajo, equipos, servidores especializados, disponibilidad de tiempo y apoyo externo cuando se requiera. Se debe considerar la inversión en capacitación, especialmente las que se requieran para subsanar brechas de capacidades.
- Acciones de sensibilización y comunicación.
- Mecanismos de trabajo: participantes, reuniones y cronograma con tiempos estimados.
- Capacitación necesaria especialmente en gestión por procesos (identificación, documentación, registro, mejora, simplificación y automatización), técnicas de trabajo en equipo, herramientas de calidad y mejora continua, entre otras, en función de las actividades de la entidad.

(MGxP, 2013, pp. 15-16)

Al respecto, del cuestionario aplicado a la entidad se establece que esta no desarrolló un Plan de Trabajo Institucional debido a que no se designaron responsables o áreas encargadas de

conducir el proceso de implementación de la gestión por procesos, ni se programaron recursos presupuestales para dicho fin.

c) Capacitar a los encargados de implementar

Dado que no se designaron responsables o áreas encargadas de conducir el proceso de implementación de la gestión por procesos, la entidad no programó ninguna capacitación al personal de la entidad respecto a la gestión de procesos y su implementación en las entidades de la administración pública.

d) Sensibilizar a toda la entidad

Durante el periodo 2015-2017 no se desarrollaron actividades de sensibilización a personal de la entidad.

Finalmente, en el cuadro siguiente se resume el cumplimiento de las actividades realizadas por la entidad respecto a la Etapa I “Preparatoria” establecida en la metodología:

**Tabla N° 2: Etapa I
“Preparatoria”**

ACTIVIDADES	CUMPLIÓ
Analizar la situación de la entidad	No
Elaborar el Plan de Trabajo Institucional	No
Capacitar a los encargados de implementar	No
Sensibilizar a toda la entidad	No

Fuente: Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública

Elaboración: Propia.

2.2.2. Etapa II: Diagnóstico e Identificación de procesos

a) Identificación de los procesos

Según lo establecido en la metodología para identificar los procesos de la entidad, se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Analizar el propósito de la entidad

Lo cual debe encontrarse definido en el Plan Estratégico Institucional o Plan de Desarrollo Institucional, dado que en este se identifican los objetivos y acciones estratégicas institucionales para un periodo mínimo de tres (3) años; y debe contener como mínimo la misión institucional, los objetivos y acciones estratégicas, así como la ruta para determinar la priorización en el logro de los objetivos establecidos (Guía para el Planeamiento Institucional, 2017, p. 30).

Sin embargo, la municipalidad no cuenta con un Plan Estratégico Institucional vigente, siendo que se está elaborando un PEI para el periodo 2019-2021.

- Identificar destinatarios de bienes y/o servicios, y proveedores

Tal como se indica en la metodología, estando definido claramente el PEI o PDI, se pueden identificar todos los destinatarios (Clientes internos o externos) de los bienes y servicios (Productos); y la relación que existiría entre ellos, a fin de elaborar una matriz que permita visualizar

con claridad la relación entre los mismos (MGxP, 2013, p. 18).

Tabla N° 3: Matriz Cliente - Producto

Producto (bien o servicio)		Categoría M			Categoría N		
		Producto A	Producto B	Producto A	Producto B
Categoría A	Cliente1						
	Cliente2						
	...						
Categoría B	Cliente 1						
	Cliente 2						
	...						
Categoría C	Cliente 1						
	Cliente 2						
	...						

Elaboración: SGP/PCM - 2014

Fuente: Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública

Elaboración: Secretaría de Gestión Pública

Al respecto, la municipalidad no cuenta con un PEI o PDI vigente, por lo que no se puede identificar con certeza los clientes internos-externos, dado que para una correcta identificación deben encontrarse claramente definidos los productos (bienes o servicios) que la entidad brindará, lo cual se establece en su Plan Estratégico Institucional, aún en elaboración para el año 2019-2021.

- Determinar los procesos de la entidad

Según se establece en la metodología, luego del análisis del propósito de la entidad y la identificación de los todos los destinatarios (Clientes internos o externos) de los bienes y servicios (Productos), se deben identificar los procesos utilizando la siguiente herramienta de Inventario de Procesos (MGxP, 2013, p. 19), los cuales pueden ir

desagregándose utilizando los modelos contenidos en la metodología:

Tabla N° 4: Procesos de la entidad – Nivel 0

Inventario de procesos	
N° / Código	Procesos de Nivel 0
01	Proceso A
02	Proceso B
03	Proceso C

Elaboración: SGP/PCM - 2014

Fuente: Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública

Elaboración: Secretaría de Gestión Pública

Al respecto, en el siguiente gráfico, de acuerdo a lo que establece la metodología, se resume la definición de los procesos estratégicos, operativos o misionales, y de apoyo o soporte (MGxP, 2013, p. 5):

Gráfico N° 3: Tipo de Procesos



Elaboración: SGP/PCM –2014

Fuente: Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública

Elaboración: Secretaría de Gestión Pública

La metodología indica que para la determinación de los procesos de la entidad, se sugiere emplear como herramienta la de “Lluvia de ideas”; con ello se puede determinar si los procesos son estratégicos, operativos o misionales, y de apoyo o soporte; pudiendo resumir los mismos en la siguiente tabla (MGxP, 2013, pp. 20-21):

Tabla N° 5: Clasificación de Procesos

Procesos estratégicos	Procesos operativos o misionales	Procesos de apoyo o soporte

Elaboración: SGP/PCM - 2014

Fuente: Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública

Elaboración: Secretaría de Gestión Pública

Finalmente, se determina que la municipalidad no cuenta con un Plan Estratégico Institucional vigente, y por lo tanto, no ha identificado sus objetivos, productos (bienes y servicios), clientes internos-externos; ni ha iniciado la identificación y clasificación de sus procesos conforme indica la metodología.

- b) Elaborar el Mapa de Procesos actuales (Proceso de Nivel 0)

Según se establece en la metodología, la elaboración del mapa de procesos tiene como objetivo identificar todos los procesos de nivel 0 y sus características. Para elaborar este documento, es necesario comprender la manera en cómo la entidad desarrolla sus actividades, identificando los procesos estratégicos, operativos o misionales y de apoyo o soporte; revisando si éstos responden a las necesidades y desafíos de la

entidad. Dicho mapa de procesos debe ser elaborado por la oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización, de manera coordinada con todos los responsables de la ejecución o desarrollo de los procesos, denominados “dueños del proceso”, a fin de que estos validen el documento (MGxP, 2013, pp. 20-21).

Sin embargo, como se ha detallado la entidad no ha identificado ni clasificado sus procesos, siendo que además no ha designado a la oficina o área que asumirá la responsabilidad de la oficina de Desarrollo Organizacional y Modernización establecida en la metodología.

c) Describir los procesos actuales

Según lo establece la metodología la entidad debe elaborar, revisar y aprobar los manuales de gestión de procesos y procedimientos de cada uno de los procesos de Nivel 0 que se hayan identificado en el Mapa de Procesos, en adelante el “Manual”, el cual debe ser elaborado por las unidades orgánicas que realizan o ejecutan el proceso con asesoría de la oficina encargada de Desarrollo Organizacional y Modernización, lo cual será aprobado por el dueño del proceso (MGxP, 2013, p. 25).

Sin embargo, como se ha determinado, la municipalidad no ha designado a la oficina o área que asumirá la responsabilidad de la oficina de Desarrollo Organizacional y Modernización establecida en la metodología.

Finalmente, en el siguiente cuadro se resume el cumplimiento de las actividades realizadas por la entidad respecto a la Etapa II “Diagnóstico e Identificación de procesos”:

**Tabla N° 6: Etapa II
“Diagnóstico e Identificación de procesos”**

ACTIVIDADES	CUMPLIÓ
Analizar propósito de la entidad	No
Identificar destinatarios de bienes y servicios; y los bienes y servicios que brinda la entidad	No
Determinar los procesos de la entidad	No
Elaborar el mapa de procesos actuales	No
Describir los procesos actuales	No

Fuente: Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública

Elaboración: Secretaría de Gestión Pública

2.2.3. Etapa III: Mejora de los procesos

a) Medir, Analizar y Evaluar los Procesos

Dado que cualquier proceso en la entidad debe estar orientado al cumplimiento de los objetivos y fines superiores de la entidad, es necesario medir y evaluar cada uno de los procesos establecidos. Según la metodología, considerando la naturaleza del proceso se debe establecer un indicador o indicadores para cada uno los procesos, los cuales deben definirse en la Ficha del Proceso y Fichas de Procedimientos, dichos indicadores deben ser medidos después de la ejecución del proceso, a fin de determinar la brecha que se tendría entre lo planificado (meta) y lo real (ejecutado) (MGxP, 2013, pp. 33-34).

Al respecto, los indicadores deben ser definidos con participación de los dueños de los procesos, a fin de que estos se comprometan con el cumplimiento de las metas.

En base a la medición del cumplimiento del indicador o de los indicadores establecidos, se deberán mantener o replantear los procesos, a fin de buscar la mejora continua de los mismos.

En la etapa de verificación o seguimiento del proceso se debe determinar lo siguiente:

- (i) Que procesos no alcanzan los resultados planificados.
- (ii) Cuáles son los problemas que impiden alcanzar tales resultados.

(MGxP, 2013, p. 35)

En base a dicha información se puede realizar la “Mejora de los procesos” como siguiente actividad.

b) Mejorar los procesos

Tal como se indicó, para poder aplicar la presente actividad “Mejora de los procesos”, se debe determinar: (i) Que procesos no alcanzan los resultados planificados, y, (ii) Cuáles son los problemas que impiden alcanzar tales resultados; y luego de ello analizar y eliminar la causa raíz de los problemas encontrados. Para analizar y determinar la causa raíz mencionada, la metodología indica que se pueden utilizar diversas herramientas como: Lluvia de ideas, técnica de los Cinco Porqué, Diagrama de Pareto, Gráficos de control, Histogramas, Diagrama de causa – efecto, etc.

Luego de ello, se debe establecer las acciones correctivas a fin de eliminar la causa raíz, las que luego de implementarse, se debe proceder a su medición nuevamente, es decir, verificar si la estrategia de corrección o medida adoptada permite obtener mejoras en el resultado de los indicadores establecidos para el proceso (MGxP, 2013, pp. 35-36). Si la entidad logra que los indicadores en los diferentes procesos superen las metas establecidas, los esfuerzos pueden ser enfocados en mejorar el desempeño de los procesos, es decir, simplificar el proceso, innovar el proceso, aumentar su eficiencia, mejorar su eficacia y reducir tiempos.

Siendo la mejora continua del desempeño un objetivo permanente de la entidad, lo cual se verá reflejado en la simplificación administrativa, lo que a su vez podría llevar a la entidad a modificar su organización institucional (MGxP, 2013, p. 36).

c) Documentar los procesos mejorados

La metodología establece que luego de que se haya establecido que procesos se mantienen, se modifican y se mejoran, esto debe ser actualizado en el Mapa de Procesos y Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos, tal como se detalló en los literales b) y c) del numeral 2.2.2 del presente trabajo, la cual es una tarea asignada a la oficina encargada de la Organización y Modernización, la cual además es responsable de custodiar los documentos, realizar acciones de seguimiento, revisión y mejora de los procesos (MGxP, 2013, p. 36).

En mérito a ello, se evidencia la importancia de que la administración de la Municipalidad Distrital de Quequeña determine cuál será la oficina encargada de la Organización y Modernización según lo establece la metodología.

d) Institucionalizar la Gestión por Procesos

Según se establece en la metodología el “Mapa de Procesos” es un documento de gestión que debe ser previamente aprobado para su publicación en el Portal de Transparencia Estándar; y debe ser difundido junto con sus respectivos manuales. Asimismo, se establece que la entidad debe incorporar en el POI las actividades relacionadas al Plan de Trabajo Institucional, así como la implementación, seguimiento, revisión, mejora y actualización del Mapa de Procesos y los documentos relacionados al mismo, a fin de lograr la sostenibilidad de los mismos (MGxP, 2013, p. 37).

De otro lado se indica que el Mapa de Procesos, los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos, deberán ser considerados como insumo para la revisión y actualización de los instrumentos de gestión como el Reglamento de Organización y Funciones, el Manual de Perfiles de Puestos, el Texto Único de Procedimientos Administrativos, el Cuadro de Puestos de la Entidad, entre otros (MGxP, 2013, p. 37). De los cuales, como se mencionó al inicio del presente trabajo, la municipalidad a la fecha solo cuenta con el ROF y el MOF.

Finalmente, en el cuadro siguiente se resume el cumplimiento de las actividades realizadas por la entidad respecto a la Etapa III “Mejora de los procesos” por parte de la entidad:

Tabla N° 7: Etapa III
“Mejora de los procesos”

ACTIVIDADES	CUMPLIÓ
Medir, analizar y evaluar	No
Mejorar procesos	No
Documentar los procesos mejorados	No
Institucionalizar la Gestión por Procesos	No

Fuente: Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública

Elaboración: Propia

2.3. Grado de Avance de la implementación de la Gestión por Procesos

La “Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM - Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública” establece tres grados de avance en relación a la implementación de la Gestión por Procesos, y en mérito al grado que se determina que se encuentre la entidad evaluada, la metodología propone tres estrategias que permitan abordar su desarrollo, las cuales se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla N° 8: Grado de avance en la Implementación de la Gestión por Procesos

Grado de avance	Detalle
1	No han realizado acciones sobre gestión por procesos
	No están identificados los procesos principales y no están documentados
2	Tienen acciones sobre la gestión por procesos

Grado de avance	Detalle
	Han identificado y documentado procesos
3	Procedimientos identificados y documentados, forman parte de un sistema de gestión de calidad Cuentan con sistemas de actualización y mejora

Fuente: Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública

Elaboración: Propia

Al respecto, considerando que en el presente trabajo de investigación se determinó la situación actual de la entidad respecto al proceso de implementación de la Gestión por Procesos y en base al análisis situacional desarrollado en el numeral 2.1 el Grado de Avance en el que se encuentra la Municipalidad Distrital de Quequeña es “Grado 1”; por lo cual las estrategias a implementar para encarar su desarrollo según la metodología son las siguientes (MGxP, 2013, p. 15):

- ✓ Énfasis en fortalecimiento de capacidades.
- ✓ Pueden apoyarse con personal externo o consultoría.
- ✓ Aplicar la metodología en experiencia piloto.

CONCLUSIONES

Desarrollado el presente trabajo de investigación respecto a la aplicabilidad de la “Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública” emitida por la Secretaría de Gestión Pública en la Municipalidad Distrital de Quequeña, se determinó lo siguiente:

- 1) La Municipalidad Distrital de Quequeña no cumple con las cuatro condiciones previas establecidas en la Metodología emitida por la Secretaría de Gestión Pública para iniciar con la implementación de la Gestión por Procesos, verificándose que esta no ha iniciado el proceso de implementación de la Gestión por Procesos.
- 2) El grado de avance respecto a la implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña es de “Grado 1” por lo cual las estrategias a implementar para encarar su desarrollo según la metodología son las siguientes (MGxP, 2013, p. 15):
 - ✓ Énfasis en fortalecimiento de capacidades.
 - ✓ Pueden apoyarse con personal externo o consultoría.
 - ✓ Aplicar la metodología en experiencia piloto.
- 3) La metodología emitida por la Secretaría de Gestión Pública para la implementación de la Gestión por Procesos es aplicable en la Municipalidad Distrital de Quequeña, sin embargo, por ser un documento orientador este no es de obligatorio cumplimiento para la Municipalidad Distrital de Quequeña o cualquier otra entidad pública.

SUGERENCIAS

En virtud de las conclusiones expuestas respecto a la aplicabilidad en la Municipalidad Distrital de Quequeña de la “Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública” emitida por la Secretaria de Gestión Pública, se estima por conveniente sugerir a la Alta Dirección de esta municipalidad lo siguiente:

1. Evaluar la pertinencia de aprobar el documento normativo propuesto en la presente investigación emitiendo el acto resolutivo correspondiente, con la finalidad de que se dé cumplimiento obligatorio el desarrollo de la implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña en el corto plazo, y con ello esta entidad logre brindar mejores servicios y bienes a la ciudadanía, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan de Modernización del Estado; ya que de lograr la institucionalización de la Gestión por Procesos; se podría generar un círculo virtuoso de mejora, seguimiento y evaluación, que permitiría continuar con la implementación de otras herramientas que contribuyen también a la mejora de la gestión pública, tales como es la implementación del Sistema de Control Interno propuesto por la Contraloría General de la República. Todo lo cual, en su conjunto, permitiría una gestión más eficiente en beneficio de la ciudadanía.
2. Evaluar y determinar cuáles son los recursos presupuestales necesarios para concluir con el Plan de Desarrollo Institucional -PDI- Periodo 2019-2021, el cual representa una herramienta básica para que la entidad defina sus objetivos a corto y mediano plazo.
3. Evaluar la pertinencia de designar a la Gerencia Municipal como máxima autoridad administrativa de la Municipalidad Distrital de Quequeña, dado las funciones que le son establecidas en sus documentos de gestión interna (ROF y MOF).

DOCUMENTO NORMATIVO PROPUESTO

Justificación

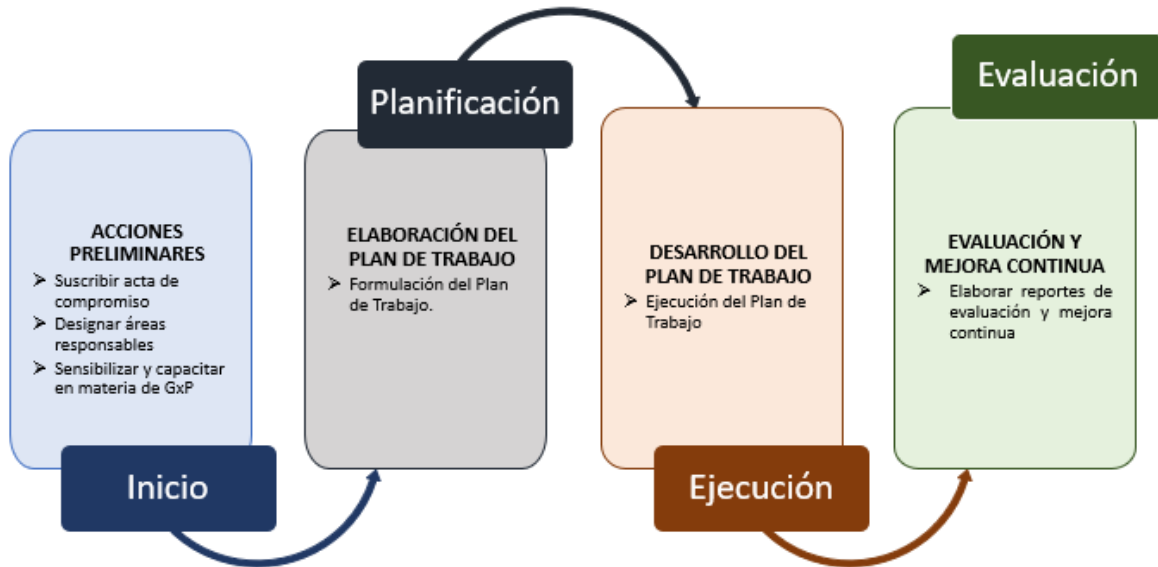
Considerando que en la presente investigación se ha determinado que la Gestión por Procesos (GxP) en la Municipalidad Distrital de Quequeña no ha iniciado pese a haberse emitido el documento orientador “Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública” por la Secretaria de Gestión Pública.

En mérito a ello y considerando la importancia de implementar la Gestión por Procesos en las entidades públicas dado que es necesario que los gobiernos locales puedan alinearse y contribuir con el Proceso de Modernización de la Gestión Pública vigente a la fecha es que se propone la siguiente “Guía para la Implementación de la Gestión por Procesos (GxP)” a fin de que pueda ser aprobada por el titular de la entidad y sea equivalente a un documento normativo de obligatorio cumplimiento en la cual se describe cada una de las actividades y tareas que deben desarrollar las áreas involucradas de la Municipalidad Distrital de Quequeña y señalando el producto que se debe obtener en cada etapa, estableciendo periodos estimados de trabajo, formatos y modelos a utilizar para el desarrollo de procesos a Nivel 0 o el que la entidad determine profundizar.

La presente “Guía para la Implementación de la Gestión por Procesos (GxP)” plantea actividades a desarrollar en cuatro (4) fases, cuatro (4) etapas y seis (6) actividades, tal como se resume en el grafico siguiente:

Gráfico N° 1

Modelo de Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad
Distrital de Quequeña



Elaboración: Propia



DOCUMENTO NORMATIVO PROPUESTO

Guía para la Implementación de la Gestión por Procesos (GxP) en la Municipalidad Distrital de Quequeña

a) Base Legal

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto y sus modificatorias.
- Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización.
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 27806, Ley de Transparencia y acceso a la Información Pública y su modificatoria.
- Decreto Supremo N° 109-2012-PCM, que aprueba la “Estrategia de Modernización de la Gestión Pública 2012-2016”.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

b) Objeto

La presente guía describe cada una de las actividades y tareas que deben desarrollar las áreas involucradas de la Municipalidad Distrital de Quequeña para implementar una Gestión por Procesos (GxP) en la Municipalidad Distrital de Quequeña a fin de que esta brinde mejores servicios y bienes a la ciudadanía, contribuyendo así con el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan de Modernización del Estado.

c) Responsables de la implementación de la Gestión por Procesos

- El titular de la Municipalidad Distrital de Quequeña es el responsable de garantizar el compromiso como representante de la Alta Dirección dentro de la entidad.
- La Gerencia Municipal en su calidad de máxima autoridad administrativa de la Municipalidad Distrital de Quequeña, es el órgano responsable de conducir el proceso de implementación de la gestión por procesos; asimismo, es responsable de generar que se disponga con apoyo de la Alta Dirección de los recursos necesarios para cumplir con los plazos y tareas establecidas en la presente guía.
- La Oficina de Planeamiento y Presupuesto, es el órgano técnico de la Municipalidad Distrital de Quequeña, y responsable de implementar la implementación de la gestión por procesos, siendo la encargada de realizar la verificación y seguimiento a los plazos y tareas establecidas en la presente guía.
- El Equipo de Trabajo será un grupo de funcionarios y/o servidores designados para elaborar el Plan de Trabajo y gestionar el desarrollo del mismo bajo la supervisión de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

d) Plazos para implementar la Gestión por Procesos

El plazo que la Municipalidad Distrital de Quequeña puede implementar la GxP se muestran a continuación, teniendo en consideración las fases, etapas y actividades planeadas en la presente guía:

Cuadro N° 01
Plazos para implementar la gestión por procesos

Fase	Etapas de Implementación	Plazo (dh)
Inicio	Etapa I – Acciones Preliminares	345
Planificación	Etapa II – Elaboración del Plan de Trabajo	195
Ejecución	Etapa III – Desarrollo del Plan de Trabajo	30 + Plan de Trabajo (*)
Evaluación	Etapa IV –Evaluación y Mejora Continua	Periódico
Total plazo de implementación de la GxP		570 + Plan de Trabajo (*)

(*) El cronograma de Trabajo debe plantearse en función a los recursos y capacidades con las que cuenta la entidad.

Elaboración: Propia

e) Desarrollo de la Guía

A continuación, se desarrollan las actividades y tareas a ejecutar por la Municipalidad Distrital de Quequeña a fin de que se implemente la Gestión por Procesos:

1. Fase de Inicio

El objetivo de esta fase es lograr la suscripción del “Acta del Compromiso” por parte del Titular y de la Alta Dirección de la municipalidad, la designación formal de la Gerencia Municipal como responsable de conducir el proceso de implementación de la GxP, así como de la designación de la oficina de Planificación y Presupuesto como el órgano técnico responsable de implementar la GxP. En esta fase se incluye el proceso de sensibilización y de capacitación del personal de la municipalidad en la GxP.

Es importante recalcar la importancia que tiene la custodia de la documentación formal que se emita por parte del Titular de la entidad, de la Alta Dirección y de las áreas responsables de la implantación de la Gestión por Procesos establecidas en la presente guía, dado que con esta se evidencia el inicio y desarrollo del proceso. Por lo que la responsabilidad de custodia debe recaer en la Secretaría General de la entidad que le remita el Titular de la entidad, la Gerencia General y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

1.1. Etapa I: Acciones preliminares

- Actividad 1: Suscripción del Acta de Compromiso

Es necesario que el Titular y todos los funcionarios de la Alta Dirección de la municipalidad se comprometan formalmente en la implementación de la GxP, así como velar por su eficaz funcionamiento, para ello deberán suscribir un Acta de compromiso, buscando con ello se registre el inicio del proceso de implementación de la GxP.

A través de dicha acta se puede evidenciar frente a todos los colaboradores el compromiso que tiene la Alta Dirección en impulsar y generar condiciones que permitan iniciar un cambio de la gestión interna de la entidad y que con ello los motive a colaborar y comprometerse en dicha visión.

A continuación, describe las principales tareas referidas a la presente actividad:

Responsable	Tarea	Producto
<p>Titular de la Municipalidad/ Secretaría General/ Gerencia Municipal</p>	<p>Tarea 1: El Titular de la entidad solicitará sostener una reunión con representantes de la Secretaría de Gestión Pública para solicitar apoyo técnico y poder dar a conocer la necesidad de implementar la GxP en la Municipalidad Distrital de Quequeña en el marco del Plan de Modernización del Estado.</p> <p>Tarea 2: El Titular de la entidad dispondrá a la Gerencia Municipal para convocar a una reunión con la Alta Dirección de la Municipalidad Distrital de Quequeña y con participación de representantes de la Secretaría de Gestión Pública, indicando en la agenda los motivos de la reunión y estableciendo como objetivo lograr el compromiso de los funcionarios de la entidad.</p> <p>Tarea 3: Suscribir el acta de compromiso elaborada por la Secretaría General por el Titular y todos los funcionarios de la Alta Dirección de la Municipalidad Distrital de Quequeña.</p> <p>Tarea 4: El Titular de la entidad debe encargar a la Secretaría General publicar y hacer de conocimiento a toda la entidad del Acta de compromiso a través de los medios de comunicación interna y proceder a su archivo como parte del legajo documentario institucional.</p> <p>Tarea 5: El Titular de la entidad debe encargar a la Secretaría General remitir el acta de compromiso al órgano técnico.</p> <p>Tarea 6: El Titular de la entidad debe encargar al encargado de recursos humanos que el Acta de compromiso sea actualizada en caso haya cambios respecto a los funcionarios de la entidad.</p>	<p>Acta de compromiso institucional para la implementación de la GxP</p>
Tiempo estimado		45 días hábiles
<p>Secretaría General/ Encargado de Recursos Humanos/</p>	<p>Tarea 1: El encargado de recursos humanos debe informar a la Secretaría General respecto a la designación de los nuevos funcionarios para que se proceda a la actualización del compromiso</p>	<p>Acta de compromiso individual y actualización de Acta de</p>

Responsable	Tarea	Producto
Oficina de Planificación y Presupuesto	formal en relación a la implementación de la GxP. Tarea 2: La Secretaría General deberá solicitar la suscripción de un acta de compromiso individual; dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la designación de los nuevos funcionarios que puedan incorporarse a la entidad. Tarea 3: La Secretaría General deberá remitir el acta de compromiso individual al órgano técnico para su difusión.	compromiso para la implementación de la GxP
	Tiempo estimado	Verificación trimestral hasta que se dé inicio formal de las actividades establecidas en el Plan de Trabajo
Consideraciones: <ol style="list-style-type: none"> 1. El acta de compromiso institucional es suscrita por el Titular y los funcionarios de la Alta Dirección de la municipalidad sin excepción. 2. El órgano técnico (Oficina de Planificación y Presupuesto) es el responsable de la difusión de las actas de compromiso y verificación respecto a la actualización de las actas de compromiso individuales. 		

- **Actividad 2:** Designar áreas responsables

Resulta necesaria la designación formal de las áreas responsables de conducir la implementación de la GxP en la municipalidad, así como del como el órgano técnico de la entidad responsable de implementar la GxP.

A partir de la suscripción del acta de compromiso, se designa mediante resolución suscrita por el Titular de la municipalidad a las áreas responsables de conducir la implementación de la GxP.

A continuación describe las principales tareas referidas a la presente actividad:

Responsable	Tarea	Producto
Titular de la Municipalidad	<p>Tarea 1: El Titular de la entidad con apoyo de la Secretaría General deberá emitir la resolución de designación a la Gerencia Municipal como responsable de conducir el proceso de implementación de la GxP enmarcado en las funciones que le son establecidas en el ROF y MOF, y establecer su notificación dentro de los cinco (05) días hábiles de su fecha de emisión.</p> <p>Tarea 2: El Titular de la entidad con apoyo de la Secretaría General deberá emitir la resolución de designación de la oficina de Planificación y Presupuesto como el órgano técnico de la entidad responsable de implementar la gestión por procesos enmarcado en las funciones que le son establecidas en el ROF y MOF, y establecer su notificación dentro de los cinco (05) días hábiles de su fecha de emisión.</p> <p>Tarea 3: El Titular de la entidad deberá disponer a través de la Secretaría General la difusión de las notificaciones de las resoluciones a través de los medios de comunicación interna (Circular) y proceder a su archivo como parte del legajo documentario institucional.</p>	Resoluciones de designación de las áreas responsables de la conducción de la implementación de la GxP, así como del órgano técnico.
Tiempo estimado		30 días hábiles
<p>Consideración:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La designación de las áreas responsables de la conducción de la implementación de la GxP es en función a los cargos. 2. En los casos que haya cambios de funcionarios de las áreas responsables de la conducción de la implementación de la GxP, debe de quedar evidenciado la toma de conocimiento de su rol como en la conducción de la implementación de la GxP dada la difusión de las resoluciones emitidas por el Titular de la entidad. 		

- **Actividad 3:** Sensibilizar y capacitar en materia de GxP

Resulta necesario la ejecución de un proceso de sensibilización en materia de GxP con el objeto de persuadir e involucrar a todos los

miembros de la municipalidad sobre el rol activo que desempeñan en la implementación de la GxP, resaltando que la responsabilidad de implementar la GxP es de todos los servidores de la entidad.

Al respecto, para poder desarrollar la sensibilización es necesario que la Gerencia General, como máxima autoridad administrativa solicite el apoyo de la Secretaría de Gestión Pública para que sus representantes puedan desarrollar una breve exposición de la importancia de la implementación de la GxP en la entidad.

En base a ello el órgano técnico deberá elaborar un proyecto de Plan de capacitación en GxP, que contenga los objetivos, metas y la programación de charlas a fin de asegurar que todos los funcionarios y servidores de la municipalidad compartan el conocimiento necesario para el desarrollo de la GxP. Dicho plan debe ser elaborado en coordinación con el encargado de Recursos Humanos.

El órgano técnico gestiona la aprobación del Plan de capacitación en GxP ante la Gerencia Municipal, y luego de su aprobación solicita su contratación para que esta se desarrolle en coordinación directa con el encargado de Recursos Humanos.

A continuación, se muestra un cuadro con las principales tareas propuestas referidas a esta actividad:

Responsable	Tarea	Producto
Titular de la Municipalidad/ Gerencia Municipal	Tarea 1: El Titular de la entidad deberá realizar las coordinaciones con la Secretaría de Gestión Pública para solicitar una charla de sensibilización respecto a la necesidad de implementar la GxP en la Municipalidad Distrital de	Sensibilización de los funcionarios y servidores de la entidad sobre la implementación

Responsable	Tarea	Producto
	<p>Quequeña, así como de solicitar material respecto a dicha sensibilización.</p> <p>Tarea 2: La Gerencia Municipal deberá coordinar y gestionar con el Titular de la entidad la invitación correspondiente a los representantes de la Secretaría de Gestión Pública a fin de que se desarrolle la charla de sensibilización respecto a la necesidad de implementar la GxP en la entidad.</p> <p>Tarea 3: La Gerencia Municipal deberá coordinar y gestionar con el Titular de la entidad la invitación correspondiente a los representantes de la Secretaría de Gestión Pública a fin de que se desarrolle la charla de sensibilización respecto a la necesidad de implementar la GxP en la entidad y archivar el material que se brinde en esta charla de sensibilización.</p>	<p>de la GxP / Material de sensibilización</p>
	Tiempo estimado	60 días hábiles
<p>Gerencia Municipal/ Oficina de Planificación y Presupuesto/ Encargado de Recursos Humanos</p>	<p>Tarea 1: La Oficina de Planificación y Presupuesto deberá elaborar el Plan de capacitación en GxP en coordinación con el encargado de Recursos Humanos y establecer en base al mismo los Términos de Referencia para contratar una consultoría responsable del desarrollo de dicho Plan de Capacitación.</p> <p>Tarea 2: El encargado de Recursos Humanos deberá remitir a la Gerencia Municipal el Plan de Capacitación desarrollado a fin de que se proceda a su aprobación.</p> <p>Tarea 3: La Gerencia Municipal deberá aprobar el Plan de capacitación en GxP, pudiendo solicitar apoyo para su revisión a la Secretaría de Gestión Pública.</p> <p>Tarea 4: La oficina de Planificación y Presupuesto coordinará con el encargado de Recursos Humanos para que la oficina de Administración realice la contratación de una consultoría para el desarrollo de Plan de capacitación en GxP aprobado.</p>	<p>- Plan de capacitación en GxP.</p> <p>- Contratación de consultoría para el desarrollo del Plan de capacitación en GxP</p>

Responsable	Tarea	Producto
Tiempo estimado		90 días hábiles
<p>Oficina de Planificación y Presupuesto /Encargado de Recursos Humanos</p>	<p>Tarea 1: La oficina de Planificación y Presupuesto deberá realizar seguimiento a la ejecución del Plan de capacitación en GxP.</p> <p>Tarea 2: El encargado de Recursos Humanos será responsable de que se ejecute el Plan de capacitación en GxP y recepcionará el material de capacitación, manteniendo un control de los participantes en las charlas y talleres realizados.</p> <p>Tarea 3: El encargado de Recursos Humanos deberá difundir a todo el personal el material sobre GxP.</p> <p>Tarea 4: La Oficina de Planificación y Presupuesto y el encargado de Recursos Humanos deberán desarrollar encuestas para evaluar los resultados respecto a los objetivos planteados en el Plan de Capacitación.</p> <p>Tarea 5: El encargado de Recursos Humanos deberá elaborar un informe al concluir el Plan de capacitación comunicando los resultados a la oficina de Planificación y Presupuesto y consolidando los resultados de las encuestas respecto al aprendizaje de los servidores y funcionarios de la GxP.</p> <p>Tarea 6: La Oficina de Planificación y Presupuesto en coordinación con el encargado de Recursos Humanos deberá elevar las recomendaciones correspondientes a la Gerencia Municipal respecto al logro de la capacitación realizada en GxP a fin de que se determine si fuera el caso, una capacitación adicional.</p>	<p>Informe de conclusión del Plan de capacitación en GxP</p>
<p>Tiempo estimado (*) Este plazo puede incrementarse 30-60 días hábiles adicionales en caso se determine que es necesario desarrollar una capacitación adicional.</p>		<p>120 días hábiles (*)</p>

Responsable	Tarea	Producto
<p>Consideraciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Plan de capacitación en GxP que debe aprobar la Gerencia Municipal debe contar con los vistos de la Oficina de Planificación y Presupuesto y del encargado de Recursos Humanos, en señal de conformidad. 2. El Plan de Capacitación en GxP pueden encontrarse contenido en el Plan de Desarrollo de Personas, sin embargo, puede justificarse la prioridad de su desarrollo. 		

2. Fase de Planificación

En la presente fase se considera la importancia de desarrollar un Plan de Trabajo para la implementación progresiva de la GxP en el que se describan las acciones para la implementación de la GxP, la designación de los responsables de implementar cada acción, los recursos necesarios para la ejecución de las acciones y se plasme un cronograma de trabajo, este Plan de Trabajo deberá contener como mínimo:

Plan de Trabajo

- ❖ Objetivo y alcances
- ❖ Documentos de referencia
- ❖ Descripción de las acciones para la implementación de la GxP, tomando en cuenta un diagnóstico inicial de la situación de la municipalidad; y determinando en mérito a ello a los responsables y partícipes de la implementación de la GxP.

Estas acciones deberán ser incluida sen el Plan Operativo vigente de la entidad.

- ❖ Del análisis de la información documental de la entidad (Plan Estratégico Institucional y Cuadro de puestos) debe establecerse cuáles serán los bienes y servicios que requieren establecer su proceso y que estarán contenidos en el Mapa de Procesos

desagregado hasta el nivel que la entidad considere pertinente para sus operaciones.

- ❖ Plazos de la implementación de la GxP en función a un cronograma de trabajo (con fechas programadas de inicio y término).
- ❖ Principales riesgos en el desarrollo del Plan de Trabajo.
- ❖ Detalle de los recursos a utilizar para la ejecución de las acciones para la implementación de la GxP.
- ❖ Detallar las herramientas y los formatos que utilizarán los involucrados para la generación de informes que permitan el seguimiento sobre el desarrollo del Plan de Trabajo.

Finalmente, para que este plan de desarrollo deberá contar con la aprobación previa por parte del Titular de la entidad.

2.1. Etapa II: Elaboración del Plan de Trabajo

- Actividad 1: Formulación del Plan de Trabajo

Resulta necesario que para el desarrollo del Plan de Trabajo se cuente con un equipo de trabajo que cuente con conocimientos respecto a la GxP; debiendo contar con el acompañamiento permanente del órgano técnico de la implementación de la gestión por procesos, es decir, de la Oficina de Planificación y Presupuesto.

Las principales tareas a efectuar en el desarrollo de la presente actividad se detallan a continuación:

Responsable	Tarea	Producto
<p>Gerencia Municipal/ Oficina de Planificación y Presupuesto/ Encargado de Recursos Humanos</p>	<p>Tarea 1: La Oficina de Planificación y Presupuesto con asesoría del encargado de Recursos Humanos deberá determinar a qué funcionarios y/o servidores se propondrá para conformar el Equipo de Trabajo encargado de formular el Plan de Trabajo para la implementación de la GxP, verificando que parte de este cuente con la capacitación técnica necesaria.</p> <p>Tarea 2: La Oficina de Planificación y Presupuesto remitirá a la Gerencia Municipal la propuesta final del Equipo de Trabajo Titular, considerando funcionarios y/o servidores suplentes a fin de contar con un número mínimo de participantes responsables de la elaboración del Plan de Trabajo para la implementación de la GxP.</p> <p>Tarea 3: La Gerencia Municipal deberá designar formalmente al Equipo de Trabajo (Titulares y Suplentes) que participará en la formulación del Plan de Trabajo para la implementación de la GxP.</p> <p>Tarea 4: La Oficina de Planificación y Presupuesto deberá coordinar con el Equipo de Trabajo las fechas de reunión para desarrollar el Plan de Trabajo, proyectando el plazo en que este deberá culminarse.</p>	<p>Designación formal del Equipo de Trabajo responsable de la formulación del Plan de Trabajo para la implementación de la GxP</p>
Tiempo estimado		45 días hábiles
<p>Titular de la municipalidad/ Oficina de Planificación y Presupuesto/ Equipo de Trabajo responsable de la formulación del Plan de Trabajo para la implementación de la GxP</p>	<p>Tarea 1: La Oficina de Planificación y Presupuesto deberá convocar a los participantes del Equipo de Trabajo a las fechas de reunión, tanto a Titulares como suplentes. Asimismo, conducirá el proceso de formulación del Plan de Trabajo hasta lograr su conclusión.</p> <p>Tarea 2: El Equipo de Trabajo deberá formular el Plan de Trabajo.</p> <p>Tarea 3: El Equipo de Trabajo deberá remitir un informe final con el Plan de Trabajo elaborado para su revisión final por parte de la Oficina de Planificación y Presupuesto.</p>	<p>Aprobación mediante resolución del Plan de Trabajo para la implementación de la GxP</p>

Responsable	Tarea	Producto
	<p>Tarea 4: La Oficina de Planificación y Presupuesto con el Equipo de Trabajo expondrán el Plan de Trabajo a la Alta Dirección para que sea complementado y reajustado en caso corresponda.</p> <p>Tarea 5: La Oficina de Planificación y Presupuesto elevará el Plan de Trabajo final al titular de la entidad para solicitar su aprobación.</p> <p>Tarea 6: El titular de la entidad aprobará el Plan de Trabajo y dispondrá su ejecución.</p> <p>Tarea 7: La Oficina de Planificación y Presupuesto publicará el Plan de Trabajo y lo difundirá en toda la entidad.</p>	
	Tiempo estimado	90 días hábiles
Gerencia Municipal/ Oficina de Planificación y Presupuesto	<p>Tarea 1: La Gerencia Municipal solicitará a la oficina de Administración proceda a realizar la contratación de los servicios y recursos que se establecen en el Plan de Trabajo para poder desarrollar el mismo.</p> <p>Tarea 2: La Oficina de Planificación y Presupuesto deberá elaborar los Términos de Referencia de cada uno de los servicios y recursos que se requieran para desarrollar el Plan de Trabajo.</p> <p>Tarea 3: La Oficina de Planificación y Presupuesto deberá informar que es factible el inicio del desarrollo del Plan de Trabajo en mérito a las contrataciones y disipación de los recursos que se establecieron en el Plan de Trabajo.</p>	Recursos para el desarrollo del Plan de Trabajo para la implementación de la GxP
	Tiempo estimado	60 días hábiles (*)
<p>Consideraciones:</p> <p>1. La Oficina de Planificación y Presupuesto será la responsable de que las reuniones de trabajo se desarrollen en las fechas establecidas y realizando las reprogramaciones correspondientes a fin de cumplir con los plazos establecidos en el Plan de Trabajo.</p>		

3. Fase de Ejecución

En la presente fase, luego de la aprobación formal del Plan de Trabajo mediante resolución por parte del Titular se deberá confirmar o reconformar quienes participarán como parte del Equipo de trabajo responsable del desarrollo de este con la conducción del órgano técnico, es decir, la Oficina de Planificación y Presupuesto; ello a fin de que se cumpla con el cronograma de trabajo establecido el cual debe tomar en cuenta los recursos asignados para la implementación de la GxP.

3.1. Etapa III: Desarrollo del Plan de Trabajo

- Actividad 1: Ejecución del Plan de Trabajo

Las principales tareas a efectuar en el desarrollo de la presente actividad se detallan a continuación:

Responsable	Tarea	Producto
Gerencia Municipal/ Oficina de Planificación y Presupuesto/ Encargado de Recursos Humanos	<p>Tarea 1: La Oficina de Planificación y Presupuesto deberá solicitar a la Gerencia Municipal que comunique que se dará inicio al desarrollo de las actividades del Plan de Trabajo para la implementación de la GxP, y remitirá la propuesta del Equipo de Trabajo (titulares y suplentes) que estará a cargo de su ejecución en coordinación con el encargado de Recursos Humanos.</p> <p>Tarea 2: La Gerencia Municipal designará al Equipo de Trabajo (Titulares y suplentes) que estará a cargo del desarrollo de las actividades establecidas en el Plan de Trabajo y emitirá un comunicado solicitando a todas las áreas de la entidad brinden las facilidades de información y de recursos a dicho equipo.</p>	Designación formal del Equipo de Trabajo responsable de la formulación del Plan de Trabajo para la implementación de la GxP
	Tiempo estimado	30 días hábiles

Responsable	Tarea	Producto
<p>Oficina de Planificación y Presupuesto/ Equipo de Trabajo para la implementación de la GxP</p>	<p>Tarea 1: El equipo de Trabajo con apoyo de la oficina de Planificación y Presupuesto establecerán quienes serán los dueños de los procesos que participarán en las reuniones de trabajo.</p> <p>Tarea 2: El equipo de Trabajo deberá coordinar con todas las áreas de la entidad y procederá a solicitar la información requerida para el inicio de la implementación de la GxP de acuerdo con los bienes y servicios que se determinaron como prioritarios.</p> <p>Tarea 3: La oficina de Planificación y Presupuesto en las fechas establecidas en el cronograma contenido en el Plan de Trabajo deberá convocar a las reuniones al Equipo de Trabajo y a los dueños de los procesos.</p> <p>Tarea 4: El equipo de Trabajo deberá analizar la información antes de cada reunión y procesarla luego de cada mesa de trabajo para emitir un reporte de avance del Plan de Trabajo que debe ser enviado a la oficina de Planificación y Presupuesto.</p> <p>Se sugiere que después de cada reunión, los acuerdos que se realicen respecto a cada proceso se plasmen en actas por el equipo de Trabajo, a fin de documentar los criterios que permitieron identificar cada proceso, determinar su nivel e identificar a sus clientes externos e internos, así como establecer sus indicadores; los que permitirán realizar el control y seguimiento posterior. Por lo que en base a ello se elaborará el Mapa de Procesos y el Manual de Procedimientos por parte del Equipo de Trabajo.</p> <p>Tarea 5: La oficina de Planificación y Presupuesto deberá archivar la documentación que le entregue el Equipo de Trabajo.</p> <p>Tarea 6: La oficina de Planificación y Presupuesto deberá verificar el cumplimiento de los hitos establecidos en el Plan de Trabajo y generar los</p>	<p>Mapa de Procesos y Manual de Procedimientos</p>

Responsable	Tarea	Producto
	<p>acuerdos necesarios a fin de asegurar el cumplimiento del cronograma del Plan de Trabajo.</p> <p>Tarea 7: Los dueños de los procesos deberán emitir conformidad respecto al Mapa de Procesos y el Manual de Procedimientos elaborado por el Equipo de Trabajo.</p> <p>Tarea 8: Luego de contar con la aprobación de todos los involucrados en los procesos el Equipo de Trabajo remitirá el Mapa de Procesos y el Manual de Procedimientos a la oficina de Planificación y Presupuesto para su aprobación.</p> <p>Tarea 9: La oficina de Planificación y Presupuesto deberá publicar y sociabilizar el Mapa de Procesos y el Manual de Procedimientos con toda la entidad.</p>	
	Tiempo estimado	En función al cronograma del Plan de Trabajo
<p>Consideraciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Oficina de Planificación y Presupuesto será la responsable de que las reuniones de trabajo se desarrollen en las fechas establecidas y realizando las reprogramaciones correspondientes a fin de no excederse en los plazos establecidos en el cronograma contenido en el Plan de Trabajo. 2. El cronograma del Plan de Trabajo puede ser modificado considerando los reportes de avance del Equipo de Trabajo pero con aprobación previa de la oficina de Planificación y Presupuesto. 		

4. Fase de Evaluación

La presente fase tiene como objetivo principal institucionalizar la gestión por procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña, para ello se deberá establecer un proceso de mejora continua, verificando periódicamente que se estén logrando los indicadores establecidos en los documentos elaborados (Mapa de procesos y Manual de Procedimientos). Si producto de la evaluación se revelan desviaciones o incumplimientos sustanciales,

se deben establecer y desarrollar las medidas correctivas necesarias para la mejora de los procesos establecidos y su ejecución.

4.1. Etapa IV: Evaluación y mejora continua

- **Actividad 1:** Elaborar reportes de evaluación respecto al funcionamiento de la GxP para la mejora continua.

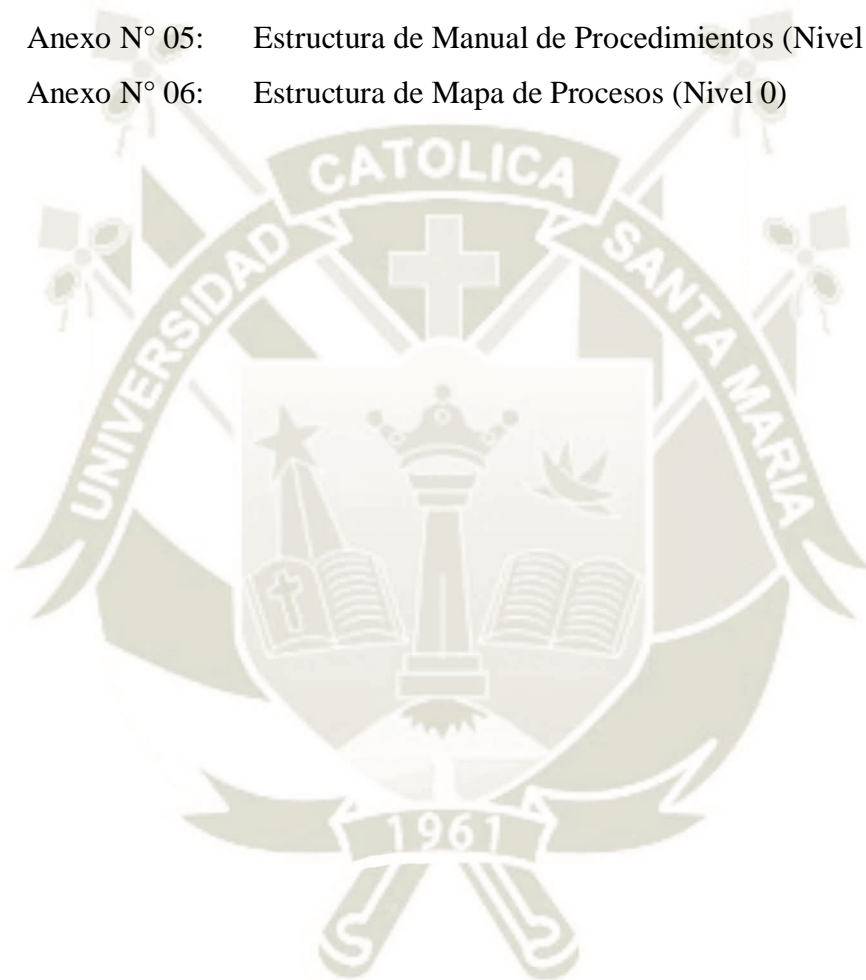
Las principales tareas a efectuar en el desarrollo de la presente actividad se detallan a continuación:

Responsable	Tarea	Producto
<p>Gerencia Municipal/ Oficina de Planificación y Presupuesto/ Dueños de los procesos</p>	<p>Tarea 1: La oficina de Planificación y Presupuesto deberá convocar periódicamente a las reuniones con los dueños de los procesos para que se generen los reportes de evaluación respecto al funcionamiento de la GxP en la entidad.</p> <p>Tarea 2: La Oficina de Planificación y Presupuesto deberá disponer la publicación de los reportes de seguimiento trimestral para conocimiento de todos los servidores de la entidad y archivar los mismos.</p> <p>Tarea 3: En caso se revelen desviaciones o incumplimientos sustanciales en los reportes trimestrales la Oficina de Planificación y Presupuesto deberá convocar a reuniones extraordinarias con los dueños de los procesos para evaluar y determinar las causales de dichas desviaciones y/o incumplimientos; en función a ello plantear las medidas para ajustar dichas desviaciones a través de un informe, el cual deberá ser remitido a la Oficina de Planificación y Presupuesto para su evaluación y aprobación.</p>	<p>Reportes de evaluación trimestral</p>
Tiempo estimado		<p>Evaluaciones periódicas establecidas en</p>

Responsable	Tarea	Producto
<p>Oficina de Planificación y Presupuesto/ Dueños de los procesos</p>	<p>Tarea 1: La Oficina de Planificación y Presupuesto deberá comunicar a la Gerencia Municipal en caso se haya determinado iniciar acciones que representen la reformulación de los procesos.</p> <p>Tarea 2: La Gerencia Municipal deberá disponer a las demás áreas para que brinden las facilidades necesarias en caso se haya determinado iniciar acciones que representen la reformulación de los procesos.</p> <p>Tarea 3: La Oficina de Planificación y Presupuesto deberá verificar que los dueños de los procesos procedan a implementar los reajustes a los procesos.</p> <p>Tarea 5: Los dueños de los procesos deberán consignar en los reportes periódicos de seguimiento si los indicadores de los procesos reformulados lograron superar las desviaciones. En caso ello, no se haya logrado se deberá reiniciar este proceso.</p> <p>Tarea 6: En caso en los reportes periódicos se confirme que los procesos reformulados lograron superar las desviaciones, la Oficina de Planificación y Presupuesto deberá actualizar los Mapas de Proceso y los Manuales de Procedimientos.</p>	<p>el Manual de Procedimientos</p> <p>Actualización de Mapa de Procesos y Manuales de Procedimientos</p>
	<p>Tiempo estimado</p>	<p>En función a si existen desviaciones y/o incumplimientos establecidos en los reportes de control</p>
<p>Consideraciones:</p> <p>1. La Oficina de Planificación y Presupuesto será la responsable de realizar el seguimiento y verificar que se realicen las reuniones periódicas de evaluación. La periodicidad se deberá consignar en el Manual de Procedimientos, la cual puede ser modificado después de implementar las mejoras respectivas.</p>		

f) Anexos

- Anexo N° 01: Acta de compromiso institucional
- Anexo N° 02: Modelo de resolución de conformación de Equipo de Trabajo
- Anexo N° 03: Modelo de Acta de Trabajo
- Anexo N° 04: Estructura de Informe de Plan de Trabajo
- Anexo N° 05: Estructura de Manual de Procedimientos (Nivel 0)
- Anexo N° 06: Estructura de Mapa de Procesos (Nivel 0)



ANEXOS

Anexo N° 01

Acta de Compromiso Institucional

En mi calidad de [Cargo del titular de la entidad], junto a la Alta Dirección de la Municipalidad Distrital de Quequeña conformada por [Listado de funcionarios según organigrama de la entidad], de acuerdo a lo establecido en la Guía de Implementación de la Gestión por Procesos aprobada mediante [Documento resolutivo de aprobación de la Guía] procedemos a suscribir la presente acta a fin de comprometernos a:

- (a) Apoyar a fin de que se dispongan de los recursos necesarios para la adecuada Implementación de la Gestión por Procesos.
- (b) Conformar en caso se requiera parte del Equipo de Trabajo, el cual tendrá a su cargo la elaboración del Plan de Trabajo y posteriormente de la ejecución para lograr la implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña.
- (c) Monitorear y evaluar que se desarrolle adecuadamente la Guía de Implementación de la Gestión por Procesos aprobada mediante [Documento resolutivo de aprobación de la Guía].
- (d) Participar en la implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña que permita el cumplimiento de la misión y los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional del periodo [Consignar el periodo del Plan Estratégico Institucional] aprobado mediante [Documento resolutivo de aprobación del Plan Estratégico Institucional].

Firman en señal de conformidad en el distrito de Quequeña a las [hh:mm] horas del [dd] de [mm] de [aa].

[Nombres y Apellidos]
[Cargo del Titular de la Entidad]

[Nombres y Apellidos]
[Cargo en la Entidad]

[Nombres y Apellidos]
[Cargo en la Entidad]

Anexo N° 02

Modelo de Resolución de conformación de Equipo de Trabajo para la implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña

Resolución N° []-MDQ-A

Considerandos:

Que mediante Acta de Compromiso de fecha [dd] de [mm] de [aa] la Municipalidad Distrital de Quequeña ha establecido su compromiso con implementar la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña.

Que mediante [Documento resolutivo de aprobación de la Guía de Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña] se estableció la necesidad de conformar un Equipo de Trabajo que elabore el Plan de Trabajo para la de Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña, y que luego de su aprobación inicie su desarrollo.

Por lo expuesto:

Se resuelve:

1. Conformar el Equipo de Trabajo estará conformado de la siguiente manera:

Cargo	Miembros Titulares	Miembros Suplentes
Presidente	[Cargo en la Entidad]	[Cargo en la Entidad]
Miembro 1	[Cargo en la Entidad]	[Cargo en la Entidad]
Miembro ...	[Cargo en la Entidad]	[Cargo en la Entidad]

2. El Equipo de Trabajo tendrá a su cargo las actividades y tareas establecidas en la Guía de Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña] aprobada mediante [Documento resolutivo de aprobación de la Guía].
3. El Equipo de Trabajo dependerá de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, y podrá reportar cualquier necesidad y/o incumplimiento al Titular de la Entidad a fin de lograr que se desarrollen adecuadamente sus funciones

4. Disponer el cumplimiento de la presente resolución en todas las unidades orgánicas de la entidad, los que deberán designar un representante para la coordinación de las actividades a realizar para la implementación de la Gestión por Procesos en función a la capacidad organizativa de la misma.
5. Publicar la presente resolución en el Portal Municipal y en los medios internos necesarios.

Regístrese, comuníquese y cúmplase



Anexo N° 03

Modelo de Acta de Trabajo

En las instalaciones de la Municipalidad Distrital de Quequeña, se reunieron los miembros integrantes del Equipo de Trabajo designado mediante [Documento de designación del Equipo de Trabajo]:

- Nombres y apellidos completos – [Cargo en el Equipo de Trabajo]
- Nombres y apellidos completos – [Cargo en el Equipo de Trabajo]
- Nombres y apellidos completos – [Cargo en el Equipo de Trabajo]
- [..]

Orden del día:

1. [Consignar actividades a desarrollar]
2. [...]

Acuerdos:

3. [Consignar acuerdos y/o resultados de la reunión]
4. [...]

Suscriben la presente en señal de conformidad:

[Nombres y Apellidos]
[Cargo en el Equipo de
Trabajo]

[Nombres y Apellidos]
[Cargo en el Equipo de
Trabajo]

Anexo N° 04

Estructura de Informe de Plan de Trabajo

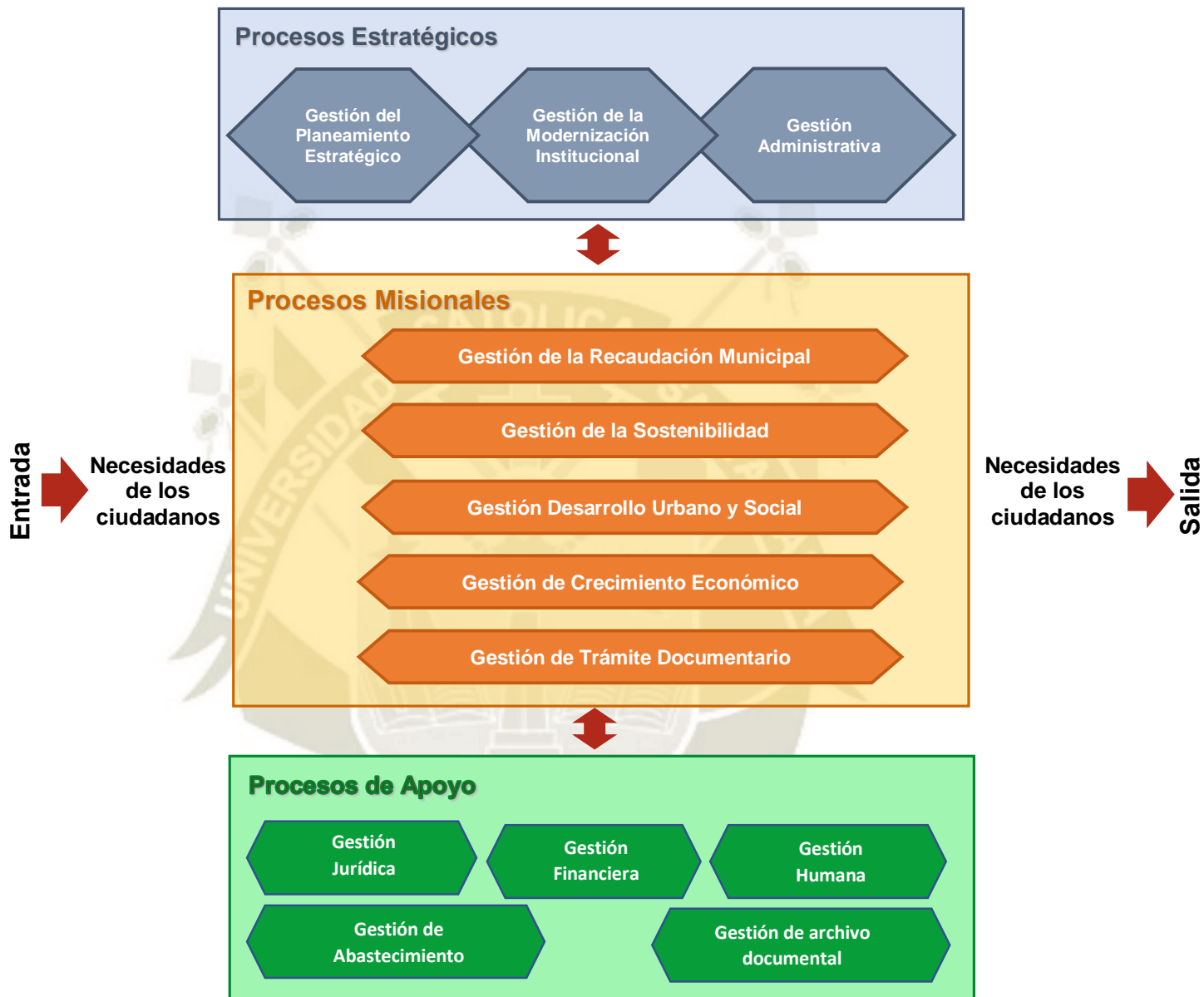
1. Antecedentes
2. Base Legal
3. Objetivo y alcances
4. Diagnóstico de la situación actual
5. Plan de Trabajo
 - 5.1. Acciones para la implementación de la Gestión por Procesos
 - 5.2. Responsables de la implementación de la Gestión por Procesos
 - 5.3. Objetivos del Plan Estratégico Institucional
 - 5.4. Capacidad según el Cuadro de puestos
 - 5.5. Cronograma de Trabajo
 - 5.6. Principales riesgos en el desarrollo del Plan de Trabajo.
 - 5.7. Recursos para la implementación de la Gestión por Procesos
 - 5.8. Anexos

Anexo N° 05

Estructura del Manual de Procesos y Procedimientos (Nivel 0)

Tipo de Proceso	Estratégico	[...]	Misional	[...]	De Apoyo	[...]
Objetivo	[Describir que se desea alcanzar]					
Responsable	[Consignar el cargo de los funcionarios relacionados al proceso]					
Entradas		Actividades		Salidas		
[Consignar la relación de inputs para que el proceso se desarrolle, puede considerarse como inputs otros procesos]		[Consignar que actividades se desarrollaran con relación al proceso]		[Consignar que producto y/o servicio se obtendrán luego del proceso]		
Recursos		Usuarios		Documentos		
[Consignar la relación de recursos físicos, humanos, tecnológicos y/o económicos que se requieren]		[Consignar la relación de usuarios que obtendrán inputs luego del desarrollo del presente proceso]		[Consignar que información se utiliza durante el proceso]		
Indicadores		[Consignar el indicador a alcanzar]				
Medición		[Establecer la periodicidad para la evaluación del proceso]				

Anexo N° 06
Estructura de Mapa de Procesos* (Nivel 0)



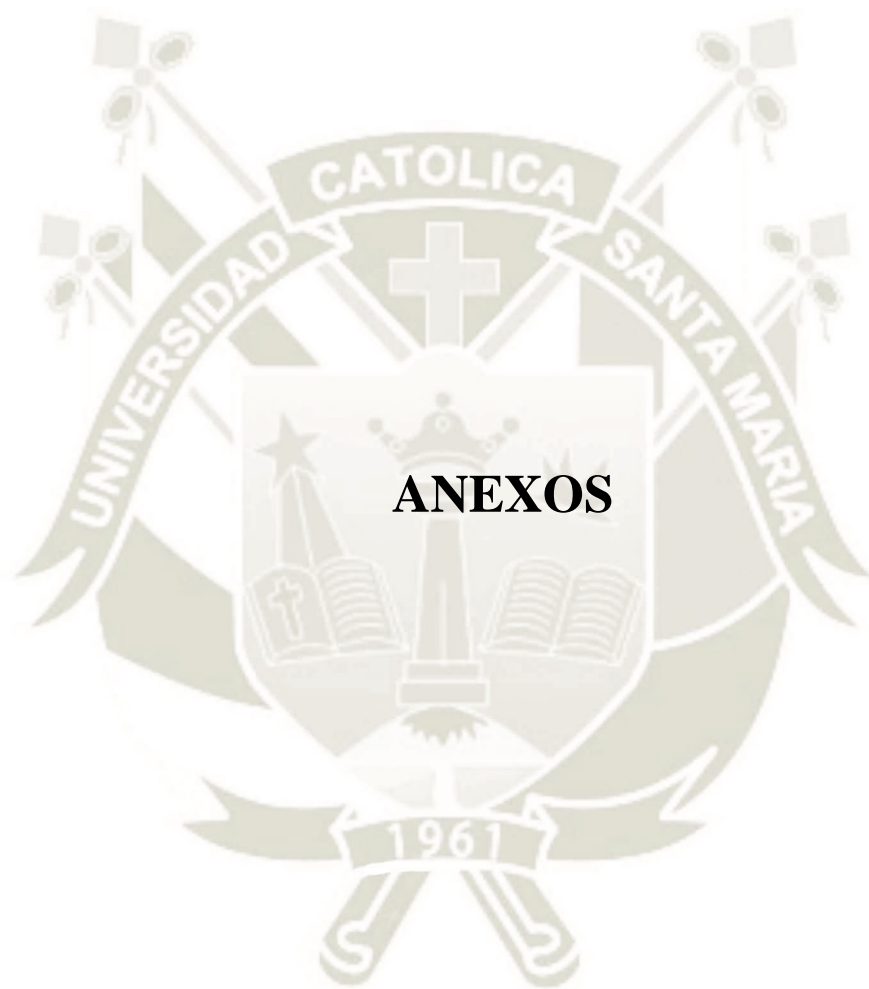
- Los procesos se determinaron en función a algunas de las competencias asignadas a las municipalidades distritales en la Ley Orgánica de Municipalidades órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

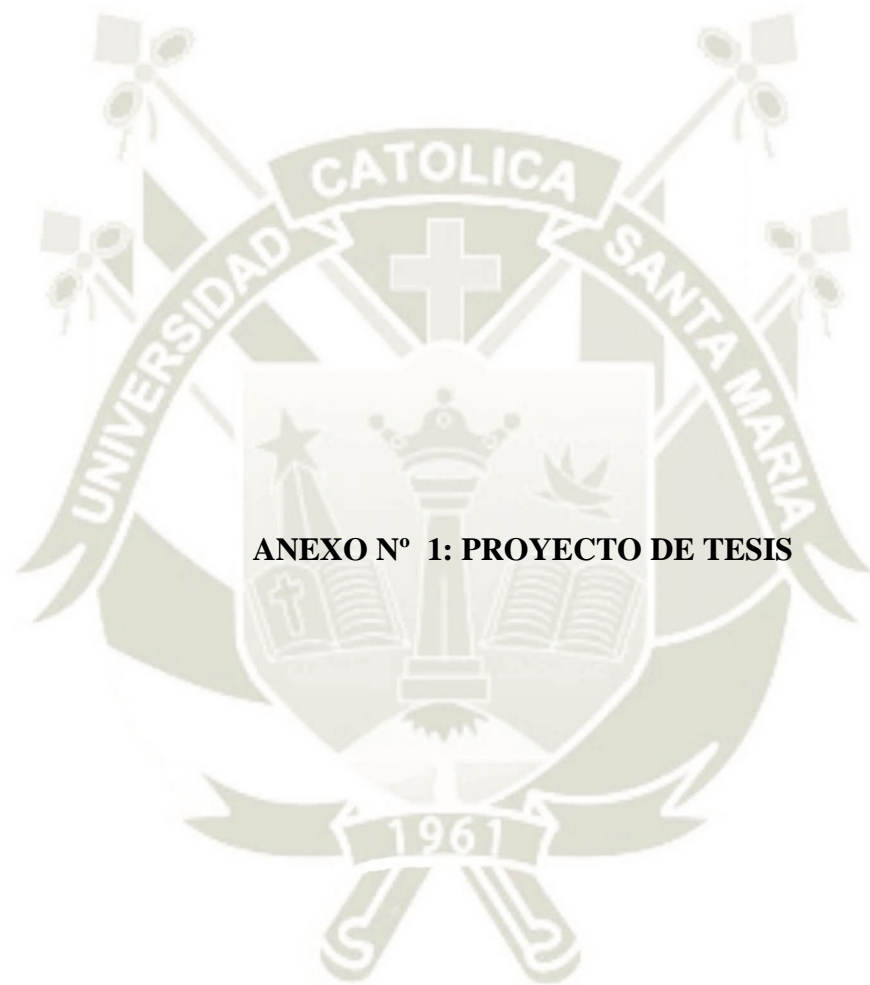
BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J. (2017), *Modelos de Gestión Pública*. Actualidad Gubernamental, N° 102 (abril), I1-I3, Perú.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico -CEPLAN- (2017), *Guía para el Planeamiento Institucional*. Modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 062-2017-CEPLAN/PCD. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/11/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-nov2017-web.pdf>
- Contraloría General de la República (2017), *Guía para la implementación y fortalecimiento del sistema de control interno en las entidades del estado*, Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, Diario Oficial El Peruano, Perú.
- Presidencia del Consejo de Ministros (2013), *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública - PNMGP*. D.S. 004-2013-PCM, Diario Oficial El Peruano. Perú. pp. 485765-485785.
- Secretaría de Gestión Pública. (2013a). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>
- Secretaría de Gestión Pública. (2013). *Documento orientador: “Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del D.S. n.º 004-2013-PCM Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”*. Recuperado de http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf
- Secretaría de Gestión Pública. (2013). *Documento orientador: “Lineamientos para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-pcm – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021”*. Recuperado de http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Lineamientos_GxP.pdf

SERVIR (2017). *Informe técnico N° 173-2017-SEVIR/GPGSC*. Recuperado de https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Informes_Legales/2017/IT_173-2017-SERVIR-GPGSC.pdf







ANEXO N° 1: PROYECTO DE TESIS

Universidad Católica de Santa María
Escuela de Postgrado
Maestría en Administración de Negocios



**APLICABILIDAD DE LA METODOLOGÍA PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUEQUEÑA – 2017.**

Proyecto de Tesis presentada por el Bachiller:

Vergaray Alvaro, Rocio Patricia

Para optar el Grado Académico de:

Maestro en Administración de Negocios

Asesor:

Dr. Sotomayor Lecaros, Miguel Ángel

AREQUIPA - PERU

2017

I. PREÁMBULO

Actualmente algunas empresas no solo buscan alcanzar rentabilidad económica; también se encuentran en la permanente búsqueda de lograr la satisfacción de los clientes, lo cual se ha logrado entre otras estrategias con la implementación de diversos sistemas a fin de poder brindar el mejor producto y/o servicio en el mercado; conceptos que han permitido a las empresas ser más eficientes y eficaces en su gestión; por lo que desde hace algunos años en el Perú estos conceptos vienen replicándose, no solo en las grandes empresas y organizaciones privadas, sino también en las organizaciones y entidades de la administración pública.

Siendo que en los últimos años el Perú es considerado como uno de los países más atractivos para la inversión en Sudamérica, dado que ha logrado mantener tasas positivas de crecimiento económico con respecto a los demás países de la región.

Sin embargo, dicho crecimiento no se ha visto reflejado en la misma proporción en la calidad de los servicios que brindan algunas entidades públicas; por lo que en el año 2002, durante los talleres realizados del Acuerdo Nacional para definir un rumbo para el desarrollo sostenible del país y afirmar su gobernabilidad democrática, se logró establecer como cuarto objetivo lograr un “Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado”.

Al respecto, en dicho objetivo se busca establecer el compromiso de construir y mantener un Estado eficiente, eficaz, moderno y transparente al servicio de las personas y de sus derechos, y que se promueva el desarrollo y buen funcionamiento del mercado y de los servicios públicos.

Por lo que posteriormente y a través de la Secretaria de Gestión Pública, la cual tiene a su cargo la articulación, seguimiento y evaluación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública emitida mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se emitió la Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública.

Por lo que la presente investigación busca determinar la aplicabilidad de la metodología elaborada por la Secretaría de Gestión Pública en el marco del Decreto Supremo N° 004-

2013-PCM para la implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña con el fin de que los “bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles”¹ (Secretaría de Gestión Pública, s.f.).

II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Enunciado del problema

Aplicabilidad de la metodología emitida por la Secretaria de Gestión Pública para la implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña de la Provincia de Arequipa, Región Arequipa – Periodo 2017.

1.2. Descripción del problema

1.2.1. Campo, área y línea de investigación

Campo: Ciencias Sociales

Área: Ciencias Administrativas

Línea de investigación: Gestión estratégica

1.2.2. Variables

Variables		Indicadores
Independiente	Capacidad de gestión de la Municipalidad Distrital de Quequeña	- Plan Estratégico - Plan Operativo Institucional. - Recursos.
Dependiente	Aplicabilidad de la metodología emitida por la Secretaría de Gestión Pública	- Grado de aplicabilidad de la metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en la

¹ <http://sgp.pcm.gob.pe/gestion-por-procesos/>

Variables		Indicadores
	para la implementación de la Gestión por Procesos	Municipalidad Distrital de Quequeña.

1.2.3. Tipo y nivel de investigación

El tipo de investigación es descriptiva dado que busca determinar la aplicabilidad de la metodología emitida por la Secretaria de Gestión Pública para la implementación de la Gestión por Procesos.

Las interrogantes específicas del estudio son las siguientes:

- ¿La Municipalidad Distrital de Quequeña cumple con las condiciones previas establecidas en la metodología emitida por la Secretaria de Gestión Pública para implementar la Gestión por Procesos?
- ¿Cuál es el grado de aplicabilidad de la metodología emitida por la Secretaria de Gestión Pública para la implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña?
-

1.3. Justificación del problema

Luego de la realización de los talleres del Acuerdo Nacional, en los cuales se buscaba definir un rumbo para el desarrollo sostenible del país y afirmar la gobernabilidad democrática, se emitió el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la cual establece el marco conceptual para una “gestión pública orientada a resultados”, así como los tres ejes transversales que deben acompañar su desarrollo.

Al respecto, en el 2008, en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública sobre la gestión por procesos se precisó que: *Los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos*

de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para resultados. A los efectos de la calidad en la gestión pública, los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido”².

(Secretaría de Gestión Pública, 2013, p. 3)

Asimismo, según Isabel García Sánchez: “La nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad” (García Sánchez, 2007, p. 37-64).

En este contexto la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, emitió la Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública; la cual busca lograr la satisfacción de los usuarios a través de la mejora de la calidad de los servicios que deben brindar las entidades públicas de todos los niveles de gobierno: nacionales, regionales como locales.

Por lo que considerando que son los gobiernos locales los que promueven el desarrollo y la economía local, es necesario que los mismos cumplan con adoptar la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y adaptarlas a su realidad, a fin de que logren mejorar los servicios brindados; en mérito a ello y considerando los recursos disponibles con los que cuenta la Municipalidad Distrital de Quequeña en la actualidad, la presente investigación busca determinar la aplicabilidad de la metodología para la implementación de

² Documento orientador: Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública en el Marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

la normativa emitida a través de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. El Acuerdo Nacional

En el “Estudio del Proceso de Descentralización en el Perú” elaborado por la Contraloría General de la República se menciona “El 5 de marzo del 2002, el Presidente de la República convocó a los grupos políticos con representación en el Congreso de la República y a un conjunto de organizaciones de la sociedad civil para entablar un diálogo con la finalidad de lograr un Acuerdo Nacional que sirviese de base para la transición y consolidación de la democracia, la afirmación de la identidad nacional y el diseño de una visión compartida del país a futuro” (Contraloría General de la República, 2014, p.38)

Por lo que el 22 de julio de 2002 se suscribió el Acuerdo Nacional, el cual contiene políticas de Estado elaboradas y aprobadas sobre la base del diálogo y del consenso, luego de un proceso de talleres y consultas a nivel nacional, con el fin de definir un rumbo para el desarrollo sostenible del país y afirmar su gobernabilidad democrática, políticas que fueron agrupadas en cuatro grandes objetivos:

1. Fortalecimiento de la: Democracia y Estado de Derecho.
2. Desarrollo con: Equidad y Justicia Social.
3. Promoción de la: Competitividad del País.
4. Afirmación de un: Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado.

Siendo la capacidad de gestión una de las deficiencias encontradas en la actual gestión pública de la mayoría de entidades públicas, que en algunos casos se ven limitadas por una deficiente infraestructura, recursos y equipamiento.

2.2. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

Mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la cual tiene como objetivo principal el “Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país” (Presidencia de Consejo de Ministros, 2013, p. 21).

Asimismo, dicha política detalla que el estado cuenta con políticas públicas con objetivos estratégicos claros, que reflejan las prioridades de país. Así, los distintos niveles de gobierno, comenzando por el Nacional, dictan políticas y las instituciones públicas deben reflejar las mismas en objetivos claros y con una ruta clara de cómo lograrlos. El planeamiento es un sistema articulado desde el nivel nacional y, es el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN, quien está encargado de articular los objetivos estratégicos en los distintos niveles de gobierno.

La Modernización de la Gestión Pública se enmarca en el objetivo nacional del eje 3 del Plan Bicentenario “El Perú hacia el 2021”; que implica lograr que el estado se oriente al servicio de los ciudadanos y la promoción del desarrollo, y que el ejercicio de la función pública sea eficiente, democrático, transparente, descentralizado y participativo, en el marco de una ciudadanía ejercida a plenitud por las personas.

2.3. Planeamiento Estratégico Institucional

El Decreto Supremo N° 004-2013-PCM detalla que el proceso de Planeamiento Estratégico se inicia

Identificando al público objetivo al cual la institución debe servir y determinando los bienes y servicios que le corresponde producir o entregar. La base de este análisis es el mandato legal que la entidad ha recibido, la información recogida acerca de las necesidades de

la población, así como los compromisos asumidos por el gobierno para su periodo de gestión, todos los cuales servirán para determinar la misión de la entidad con respecto al plan.

El siguiente paso del proceso será identificar el tamaño de las “brechas” de satisfacción, cobertura y calidad existente entre la “demanda ciudadana” y la “oferta pública o privada” de los bienes y servicios públicos que le corresponde atender a la entidad.

Luego de ese proceso, se determina la visión, los objetivos estratégicos y los valores de la entidad. La construcción colectiva y la consecuente internalización de la “visión” por los funcionarios y servidores de la entidad la convertirán en la idea unificadora de todos los esfuerzos.

Para estar en condiciones de definir los Objetivos Estratégicos, las entidades deben estudiar sus fortalezas y debilidades internas, así como analizar las oportunidades y amenazas existentes en su entorno. Asimismo, en el caso de los Gobiernos Regionales y Locales, deben asegurarse que sus objetivos institucionales estén alineados con las orientaciones de las políticas nacionales y sectoriales.

Sobre esta base, la entidad podrá diseñar las estrategias para alcanzar los resultados e impactos a lograr para cada objetivo en el periodo de gestión, para lo cual se podrán seguir los siguientes pasos:

- Identificar las alternativas de proyectos y actividades posibles para el cierre de las brechas identificadas;*
- Seleccionar las mejores alternativas;*
- Estimar el costo estratégico del cierre de las brechas identificadas (incluyendo costos de inversión y gastos corrientes) que se requeriría para alcanzar las metas de*

satisfacción, cobertura y calidad que le brindarían mayor satisfacción al ciudadano con eficacia, eficiencia y transparencia.

Así, el Planeamiento Estratégico debe dar la dirección que debe tomar la entidad en el marco de sus mandatos legales y ser la base para diseñar la estructura organizacional y los procesos de gestión que permitan alcanzar los objetivos planteados de la manera más oportuna y eficiente.”

(Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, p. 485776).

2.4. Planeamiento Operativo Institucional

Anualmente, las entidades deben elaborar un “Plan Operativo”, que es la herramienta que permite poner en marcha las estrategias institucionales. En él se detallan las metas anuales de todos los objetivos y entregables y se precisan todas las actividades o tareas necesarias para alcanzar los productos a entregar. Asimismo, se establecen los recursos, plazos, costos por actividad, estándares de calidad, la logística necesaria, los planes de contingencia frente a los riesgos. Por último, se determinarán los indicadores cuantitativos y cualitativos de insumo-proceso producto que servirán para evaluar la gestión y determinar si se han alcanzado o no los indicadores de resultado e impacto establecidos (estos indicadores deben guardar relación con los indicadores incluidos para los programas presupuestales u otros indicadores de gestión, para evitar duplicidades). Estos “tableros” de indicadores deberían permitir posteriormente evaluar el desempeño institucional y generar el conocimiento adecuado para la mejora continua de la calidad de la acción del Estado al servicio del ciudadano.

Los procesos de Planeamiento Estratégico y Planeamiento Operativo articulados entre sí y con los planes de otras entidades a través de las Políticas Públicas nacionales, aplican por igual a todas las entidades del Estado, sean éstas gobiernos regionales, locales, ministerios u organismos públicos.

Ahora bien, las políticas, planes y sus respectivos objetivos también deberán estar articulados con el presupuesto multianual con el que estima contar la entidad en el periodo de gestión abarcado por el Plan Estratégico Institucional (un periodo de gobierno), así como con los presupuestos de inversión y gasto corriente anual. Ello con el fin de alinear la gestión institucional de los recursos con el logro de los resultados que mayor satisfacción brinden al ciudadano.

(Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, p. 485776).

2.5. Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades públicas

La Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades Públicas es el documento elaborado por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

La cual ha sido elaborada sobre la base de los principales referentes internacionales de la gestión por procesos (ISO 9000, Modelo de Excelencia en la Gestión y Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública) y la Política Nacional de Modernización aprobada mediante D.S. N° 004-2013-PCM, que plantea la implantación de la gestión para resultados en la administración pública y establece como el tercer pilar central a la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional”

El D.S. N° 004-2013-PCM establece entre los objetivos específicos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP, 2013): “4. 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”. (PNMGP, 2013).

Además, precisa entre los Componentes de la Gestión Pública orientada a Resultados:

“d) Gestión por procesos: Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o servicio o ambos) en una salida (la entrega del bien o servicio o ambos), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros).” (PNMGP, 2013).

En consecuencia, la implementación de la gestión por procesos, en el marco de una gestión orientada a resultados, constituye un elemento central de un sistema de gestión moderno, creando o agregando valor para los ciudadanos, personas, grupos, entidades, empresas o destinatarios de los bienes y servicios², y contribuyendo a alcanzar los resultados esperados.

(Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades Públicas, 2013, p. 3)

3. ANÁLISIS DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

De la búsqueda bibliográfica y a través de la búsqueda en internet no se han encontrado antecedentes investigativos referidos a la evaluación de la capacidad de gestión con la que cuenta la Municipalidad Distrital de Quequeña o respecto a la aplicabilidad de la metodología emitida por la Secretaría de Gestión Pública para la implementación de Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública de los diferentes niveles de gobierno (Nacional, regional o local).

No obstante, se ha encontrado la normativa emitida con relación al Acuerdo Nacional para el cumplimiento del cuarto objetivo para lograr un “Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado”, la cual es de conocimiento público, que entre otra se ha encontrado la siguiente:

- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”.
- Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del Decreto Supremo. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Determinar la aplicabilidad de la metodología emitida por la Secretaria de Gestión Pública para la implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña.

4.2. Objetivos específicos

- a) Establecer si la Municipalidad Distrital de Quequeña cumple con las condiciones previas establecidas en la Metodología emitida por la Secretaría de Gestión Pública para implementar la Gestión por Procesos.
- b) Determinar el Grado de Avance respecto a la implementación de la metodología emitida por la Secretaria de Gestión Pública para la implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña.

5. HIPÓTESIS

Dado que se cuenta con los recursos disponibles y se cumplen las condiciones previas establecidas en la Metodología emitida por la Secretaría de Gestión Pública es probable que se pueda implementar la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña.



III. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE VERIFICACIÓN

Variables	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Capacidad de gestión de la Municipalidad Distrital de Quequeña	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Estratégico - Plan Operativo Institucional. - Recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión Bibliográfica. -Entrevista al Titular de la Entidad y funcionarios de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fichas de resumen, de síntesis y de citas. -Ficha de encuesta estructurada.
Aplicabilidad de la metodología emitida por la Secretaria de Gestión Pública para la implementación de la Gestión por Procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de Avance (1er. Grado, 2do. Grado, 3er. Grado) respecto a la implementación de la metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación documental del avance realizado por la Entidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Fichas de resumen, de síntesis y de citas.

Para la Variable Independiente, la capacidad de gestión se medirá a través de la revisión a la documentación de la Municipalidad Distrital de Quequeña y se complementará con entrevistas al titular de la entidad y a los funcionarios públicos.

Para la Variable Dependiente, respecto a la aplicabilidad de la metodología emitida por la Secretaria de Gestión Pública, se establecerá el grado de Avance (1er. Grado, 2do. Grado, 3er. Grado) respecto a la implementación de la misma en la Municipalidad Distrital de Quequeña, los cuales se establecen de acuerdo a lo establecido en la propia metodología:

Grado de avance	Detalle
1	No han realizado acciones sobre gestión por procesos
	No están identificados los procesos principales y no están documentados
2	Tienen acciones sobre la gestión por procesos
	Han identificado y documentado procesos
3	Procedimientos identificados y documentados, forman parte de un sistema de gestión de calidad
	Cuentan con sistemas de actualización y mejora

Fuente: Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública

2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.1. Ubicación espacial

La presente investigación se realizará en la Municipalidad Distrital de Quequeña, Provincia de Arequipa, Región Arequipa.

2.2. Ubicación temporal

La presente investigación se realizará en el año 2017.

2.3. Unidades de estudio

Se evaluará la aplicabilidad de la metodología emitida para la implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña.

3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El marco conceptual será obtenido de la búsqueda y lectura de libros y especializados y normativa emitida sobre la materia.

Los datos e información documental de la Municipalidad Distrital de Quequeña serán obtenidos de fuentes primarias, a través de la página de Transparencia y mediante entrevistas; posteriormente mediante el trabajo en gabinete.

La investigación será financiada con los recursos del graduando, quien también realizará el trabajo de campo.

Los resultados serán analizados en el contexto del marco teórico para demostrar las hipótesis del estudio.



IV. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Tiempo / Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recolección de datos	■				■											
Estructuración de resultados							■									
Informe final												■				

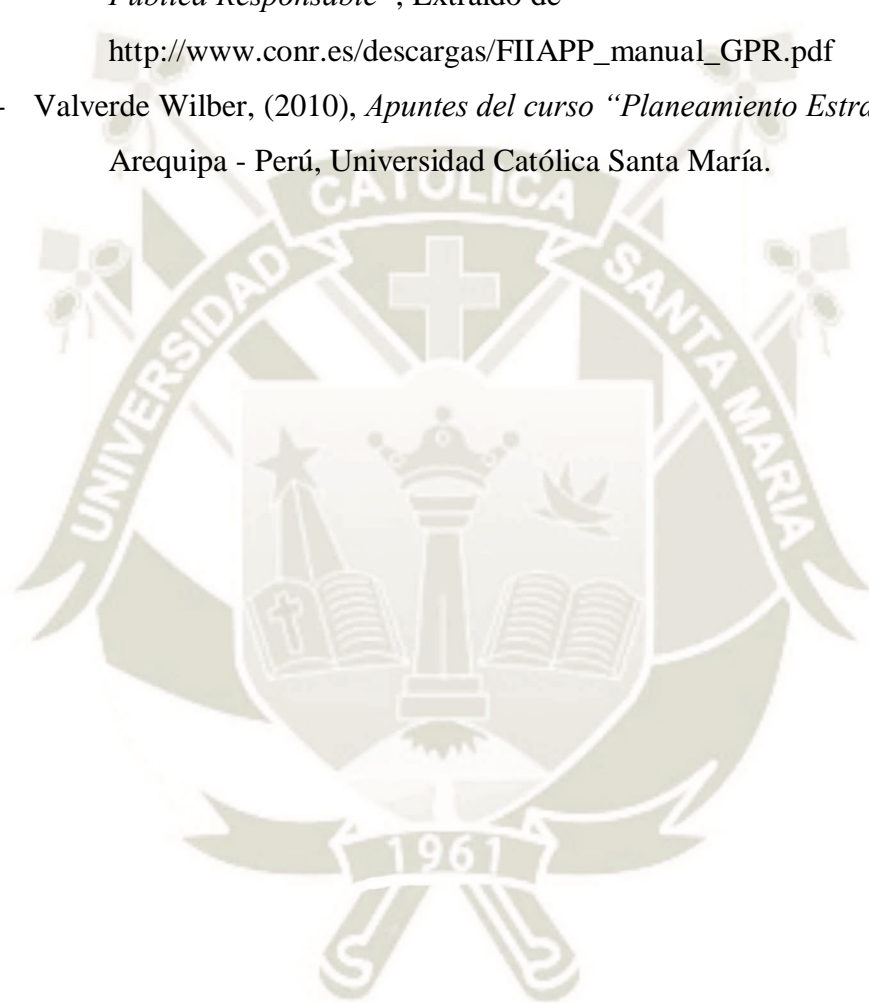
V. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Arellano David, (2006), “*Gestión Estratégica para el Sector Público*”, Extraído de https://www.ucursos.cl/inap/2012/1/ADM200/1/material_docente/bajar?id_material=595707
- Barrera Angel, Morales O., Rodríguez M., Romero C., Távara R., (2014), “*Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú*”, Extraído de https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/02/27/serie_gerencia_desarrollo_35_modelo_gestion_innovacion_gobiernos_locales_peru.pdf
- Bastidas Villanes David, Pisconte J. (2009), “*Gestión Pública*”, Extraído de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/\\$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%ABlica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%ABlica.pdf)
- Bernal, Cesar A., (2010), “*Metodología de la Investigación*”, Colombia, Tercera Edición, PEARSON Colombia.
- Cannice Mark, Koontz. H., Weihrich H., (2012), “*Administración Perspectiva Global y Empresarial*”, Extraído de <https://brandingconsultinggroup.files.wordpress.com/2018/04/administracion-una-perspectiva-global-y-empresarial-14-edi-koontz.pdf>
- Contraloría General de la República, (2014), “*Estudio del proceso de descentralización en el Perú*”, Extraído de <http://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Gobernabilidad%20democr%C3%A1tica/pe.Estudio%20proceso%20de%20descentralizacion.pdf>
- Chiavenato, Idalberto, (2007), “*Introducción a la Teoría General de la Administración*”, México, Séptima Edición, Mc Graw Hill.
- Fernández Yolanda, Fernández J.M., Rodríguez A., (2008), “*Modernización de la Gestión Pública: Necesidad, incidencias, límites y críticas*”, Extraído de <http://revpubli.unileon.es/ojs/index.php/Pecvnia/article/view/700>
- García Sánchez Isabel, (2007), “*La nueva gestión pública: evolución y tendencias*”, Extraído de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2341565>
- López Andrea, (2003), “*La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual*”, Extraído de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/034019DA862946D205257C43005950C8/\\$FILE/ngpfinal.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/034019DA862946D205257C43005950C8/$FILE/ngpfinal.pdf)

- Presidencia del Consejo de Ministros, (2011), *“Políticas de Estado y Planes de Gobierno 2011-2106”*, Perú, Secretaría Técnica del Acuerdo Nacional.
- Paredes Julio Ernesto, (2006), *“Manual para la investigación científica”*, Arequipa - Perú, Sexta Edición, Universidad Católica de Santa María.
- Presidencia del Consejo de Ministros, (2013), *“Memoria del Seminario Internacional Modernización de la Gestión Pública en el Perú”*, Extraído de http://www.gobernabilidad.org.pe/buen_gobierno/galleries/198749029_055-Memoria%20Seminario%20Modernizacion.pdf
- Presidencia del Consejo de Ministros, (2013), *“Decreto Supremo N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”*, Publicado en el diario “El Peruano”, Presidencia del Consejo de Ministros.
- Presidencia del Consejo de Ministros, (2013), *“Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021”*, Perú, Presidencia del Consejo de Ministros.
- Presidencia del Consejo de Ministros, (2013), *“Modernización de la Gestión Pública al 2021”*, Perú, Presidencia del Consejo de Ministros.
- Proyecto USAID/Perú ProDescentralización, (2011), *“Reforma del Estado y modernización de la gestión pública”*, Extraído de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0EEABF232BE0BEE605257BFF007098B3/\\$FILE/Reforma_del_Estado_y_modernizacion_de_la_gestion_publica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0EEABF232BE0BEE605257BFF007098B3/$FILE/Reforma_del_Estado_y_modernizacion_de_la_gestion_publica.pdf)
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, (2013) *“Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”*, Publicado en el diario “El Peruano”, Presidencia del Consejo de Ministros.
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, (2013), *“Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021”*, Perú, Presidencia del Consejo de Ministros.

- Secretaría de Gestión Pública, “*Gestión por Procesos*”, Extraído de <http://sgp.pcm.gob.pe/gestion-por-procesos/>
- Secretaria Ejecutiva de Acuerdo Nacional (s.f.), “*Definiciones*”, Extraídos de <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/definicion/>
- Trujillo Giménez Esther, López M.J., Álvarez O. (2011), “*Manual de Gestión Pública Responsable*”, Extraído de http://www.conr.es/descargas/FIIAPP_manual_GPR.pdf
- Valverde Wilber, (2010), *Apuntes del curso “Planeamiento Estratégico”*, Arequipa - Perú, Universidad Católica Santa María.



**ANEXO N° 2: SOLICITUDES DE INFORMACIÓN PRESENTADAS A LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUEQUEÑA**

CARTA N° 00001 - 2017 - RVA

Señora:
ESTRELLA LIBERTAD PALOMINO RAMOS
Alcalde
Municipalidad Distrital de Quequeña
Quequeña / Arequipa / Arequipa. -

Arequipa, 12 de marzo de 2018

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
LA VILLA DE QUEQUEÑA
MESA DE PARTES

Reg: 556

Fecha: 19 MAR 2018 Hora: 11:13

Folios: 01

Firma:

Asunto : Solicitud de información al amparo de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública

Referencia : Texto Único Ordenado de la Ley n.° 27806 - Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado por Decreto Supremo n.° 043-2003-PCM

Es grato dirigirme a usted en el marco del dispositivo de la referencia, con la finalidad de solicitarle se sirva disponer a quien corresponda me proporcionen la información que a continuación detallo y que requiero para fines de investigación profesional:

1. Copia del Plan Estratégico de la Entidad.
2. Copia del Plan Operativo Institucional.
3. Presupuesto PIA, PIM y Presupuesto ejecutado del ejercicio 2017.

Asimismo, agradeceré confirmar y remitir si cuentan con información relacionada a la "Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM – "Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública" que a continuación detallo:

4. Documento que acredite el compromiso de la Alta Dirección de adoptar la gestión por procesos priorizando su implementación como una estrategia para alcanzar mejores resultados y brindar un servicio de calidad al ciudadano o destinatario de los bienes y servicios.
5. Documentos que acrediten la capacitación y sensibilización a fin de implementar la gestión por procesos en la Municipalidad.
6. Copia del plan de trabajo institucional para la implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad en el Marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM.
7. Actas de reunión respecto a las acciones llevadas a cabo para implementar la Gestión por Procesos en la Municipalidad.
8. Copia de los informes de identificación de procesos orientados a la consecución de los objetivos estratégicos.
9. Copia de los Manuales de Gestión de Procesos y de los Manuales de Procedimientos aprobados, que hayan sido formulados y/o actualizados en base a la Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública.
10. Copia de los documentos que acrediten la medición, análisis y evaluación de la Gestión de Procesos implementada, en caso corresponda.

En tal sentido, conforme a ley cumplo con tramitar mi solicitud de información con arreglo a lo dispuesto por el Decreto Supremo n.° 043-2013-PCM, que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley n.° 27806 - Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Artículo 10°. Cabe precisar que la información proporcionada deberá de ser en CD conforme a ley.

Es propicia la oportunidad para expresarle las seguridades de mi consideración.

Atentamente,

Rocio Vergaray Alvaro
DNI: 41290236

MUNICIPALIDAD DE LA VILLA
DE QUEQUEÑA

Proveído N° 556 - 2018

Pase a: Funcionario Responsable de
Brindar información / Gerencia Munic.

Para: Designación Funcionario

Fecha: 20 MAR, 2018

Firma:

CARTA N° 00002 - 2018 - RVA

Señora:
ESTRELLA LIBERTAD PALOMINO RAMOS
Alcalde
Municipalidad Distrital de Quequeña
Quequeña / Arequipa / Arequipa. -

Arequipa, 12 de marzo de 2018

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
LA VILLA DE QUEQUEÑA
MESA DE PARTES
Reg. 557
Fecha: 12.03.2018 Hora: 11.15
Folios: 01
Firma: 

Asunto : Solicitud de información al amparo de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública

Referencia : Texto Único Ordenado de la Ley n.° 27806 - Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado por Decreto Supremo n.° 043-2003-PCM


Es grato dirigirme a usted en el marco del dispositivo de la referencia, con la finalidad de solicitarle se sirva disponer a quien corresponda me proporcionen la información que a continuación detallo y que requiero para fines de investigación profesional:

1. Reglamento de Organización y Funciones (ROF).
2. Manual de Perfiles de Puestos (MPP).
3. Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).
4. Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE).

En tal sentido, conforme a ley cumplo con tramitar mi solicitud de información con arreglo a lo dispuesto por el Decreto Supremo n.° 043-2013-PCM, que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley n.° 27806 - Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Artículo 10°. Cabe precisar que la información proporcionada deberá de ser en CD conforme a ley.

Es propicia la oportunidad para expresarle las seguridades de mi consideración.

Atentamente,


Rocio Vergaray Alvaro
DNI: 41290236

MUNICIPALIDAD DE LA VILLA
DE QUEQUEÑA
Proveído N° 557 - 2018
Pase a: General
Para: Atender
Fecha 20/3/18 
Firma

**ANEXO N° 3: RESPUESTAS A SOLICITUDES DE INFORMACIÓN
PRESENTADAS A LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUEQUEÑA**



Municipalidad Distrital de la Villa de Quequeña

Arequipa, 16 de abril de 2018

Carta N° 002-2018-MDQV/GM

Señora

Rocio Vergaray Alvaro

Presente.-

- Asunto** : Solicitud de información al amparo de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública
- Referencia** : Carta N° 00001-2017-RVA de 19 de Marzo de 2018

Es grato dirigirme a Ud. a fin de remitir la información solicitada mediante documentos de la referencia en el marco de las competencias de esta entidad y a lo establecido en el Decreto Supremo N.° 043-2013-PCM, que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley n.° 27806 - Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Artículo 10°, la cual se detalla a continuación:

Documento solicitado	Documento remitido
1. Copia del Plan Estratégico de la Entidad.	No se cuenta con el Plan Estratégico de esta entidad. El mismo se encuentra en elaboración.
2. Copia del Plan Operativo Institucional.	No se cuenta con el Plan Operativo del año 2017. Se adjunta el Plan Operativo del año 2018. (27 folios).
3. Presupuesto PIA, PIM y Presupuesto ejecutado del ejercicio 2017.	Adjuntamos el Informe de Ejecución Financiera y Presupuestal del año 2017. (08 folios)
4. Documento que acredite el compromiso de la Alta Dirección de adoptar la gestión por procesos priorizando su implementación como una estrategia para alcanzar mejores resultados y brindar un servicio de calidad al ciudadano o destinatario de los bienes y servicios.	No se cuenta con documentación y/o información relacionada a la "Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM – "Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública" debido a que la Municipalidad Distrital de Quequeña no ha iniciado el proceso de implementación de la Gestión por Procesos.
5. Documentos que acrediten la capacitación y sensibilización a fin de implementar la gestión por procesos en la Municipalidad.	
6. Copia del plan de trabajo institucional para la implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad en el Marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM.	
7. Actas de reunión respecto a las acciones llevadas a cabo para implementar la Gestión por Procesos en la Municipalidad.	



Municipalidad Distrital de la Villa de Quequeña

<i>Documento solicitado</i>	<i>Documento remitido</i>
8. <i>Copia de los informes de identificación de procesos orientados a la consecución de los objetivos estratégicos.</i>	
9. <i>Copia de los Manuales de Gestión de Procesos y de los Manuales de Procedimientos aprobados, que hayan sido formulados y/o actualizados en base a la Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública.</i>	
10. <i>Copia de los documentos que acrediten la medición, análisis y evaluación de la Gestión de Procesos implementada, en caso corresponda.</i>	

Es propicia la oportunidad para expresarle las seguridades de mi consideración.

Atentamente,


 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUEQUEÑA
 Humberto R. Olaechea Guillén
 GERENTE MUNICIPAL

Gerente Municipal

Municipalidad Distrital de Quequeña





Municipalidad Distrital de la Villa de Quequeña

Arequipa, 16 de Abril de 2018

Carta N° 002-2018-MDQV/GM

Señora

Rocio Vergaray Alvaro

Presente.-

Asunto : Solicitud de información al amparo de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública

Referencia : Carta N° 00002-2017-RVA de 19 de Marzo de 2018

Es grato dirigirme a Ud. a fin de remitir la información solicitada mediante documentos de la referencia en el marco de las competencias de esta entidad y a lo establecido en el Decreto Supremo N.° 043-2013-PCM, que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley n.° 27806 - Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Artículo 10°, la cual se detalla a continuación:

<i>Documento solicitado</i>	<i>Documento remitido</i>
1. Reglamento de Organización y Funciones (ROF)	Se adjunta el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad Distrital de Quequeña (74 folios). Se adjunta el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Municipalidad Distrital de Quequeña (188 folios)
2. Manual de Perfiles de Puestos (MPP)	No se cuenta con el Manual de Perfil de Puestos.
3. Texto Único de Procedimientos Administrativos.	No se cuenta con el Texto Único de Procedimientos Administrativos.
4. Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE).	No se cuenta con el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE).

Es propicia la oportunidad para expresarle las seguridades de mi consideración.

Atentamente,

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUEQUEÑA

 Humberto R. Olachea Guillén
 GERENTE MUNICIPAL

Gerente Municipal

Municipalidad Distrital de Quequeña

**ANEXO N° 4: RESPUESTA A SOLICITUD DE INFORMACIÓN PRESENTADAS
A LA SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA DE LA PCM**



Presidencia
del Consejo de Ministros



TRANSPARENCIA



Firmado digitalmente por ALMEYDA
CAMPES Cecilia Carolina / AU
2018032309:00:00
Jefe Del. a Oficina De Asuntos
Administrativos (E)
Módulo: Soy el autor del documento
Fecha: 23.03.2018 10:11:14-0500

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional

Miraflores, 23 de Marzo del 2018

OFICIO N° D000027-2018-PCM-OAA-TRANSPARENCIA

Señora:

ROCIO PATRICIA VERGARAY ALVARO

Av. Javier Prado Oeste 970 Dpto. 705

SAN ISIDRO

Presente.-

Asunto : SOLICITA INFORMACION DE ENTIDADES CON RELACIÓN A LA GESTIÓN
POR PROCESOS

Referencia : a) Solicitud de Acceso a la Información Pública
(Registro N° 2018-0006237)
b) Memorando N° D000048-2018-PCM-SGP

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, en relación al documento de la referencia a), mediante el cual, solicitó la siguiente información:

- Relación de entidades públicas que en base a la "Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública" emitida en el Marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM-"Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública", han pasado de una Gestión de Enfoque Funcional a una Gestión Pública por procesos orientados a resultados.
- Relación de entidades del Estado a la fecha, cuentan con un Mapa General de Procesos.
- Evaluaciones, estudios, informes y/o cualquier otro documento en el cual haya efectuado una evaluación a la problemática de las entidades públicas de implementar una Gestión por Procesos orientada a resultados.
- Documentación que refleje las acciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, con la finalidad de que las Entidades Públicas implementen una Gestión por Procesos orientados a Resultados.
- Documentación referida a la implementación de la Gestión por Procesos Orientada a Resultados por parte de la municipalidad Distrital de Quequeña de la Provincia de Arequipa, Región Arequipa.

Al respecto, de acuerdo a lo establecido en la Ley N° 27806 – Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, procedemos a dar respuesta a su solicitud, en el marco de las competencias de esta Entidad.

En ese sentido, se adjunta a la presente el documento de la referencia b), emitido por la Secretaría de Gestión Pública, a fin de atender la información solicitada.

Sin otro particular, quedo de usted

Atentamente,

Activa
Ve a Co

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado en la Presidencia del Consejo de Ministros, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: <http://sgd.cudadano.pcm.gob.pe/register/verifica> e ingresando la siguiente clave: POTUHVVR



Trabajando para
todos los peruanos



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría General

Secretaría de Gestión
Pública



Firmado digitalmente por UGARTE
MAYÉN 2018.03.22 12:12:53
Firma: 30110004931310407
Secretaría de Gestión Pública
Módulo: Sistema de Gestión de Documentos
Fecha: 2018.03.22 12:12:53 -0500

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional

Miraflores, 23 de Marzo del 2018

MEMORANDO N° D000048-2018-PCM-SGP

A : CECILIA CAROLINA ALMEYDA CAMPOS
Jefa de la Oficina de Asuntos Administrativos

De : MAYÉN UGARTE VÁSQUEZ – SOLÍS
Secretaria de Gestión Pública

Asunto : Solicitud de información de entidades con relación a la gestión por procesos.

Referencia : Memorando N° D000014-2018-PCM-OAA-TRANSPARENCIA

Fecha : Miraflores, 22 de Marzo de 2018

Me dirijo a usted en relación al documento de la referencia, mediante el cual nos solicita la información para responder la consulta, en el marco de la Ley N° 27806, realizada por la señora Rocio Patricia Vergaray Alvarado.

Al respecto, se da respuesta a las consultas realizadas:

Consulta	Respuesta
Relación de entidades públicas que en base a la "Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública" emitida en el Marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM-"Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública", han pasado de una Gestión de Enfoque Funcional a una Gestión Pública por procesos orientados a resultados.	No se cuenta con esta información. No obstante, se precisa que la metodología constituye sólo un documento orientador.
Relación de entidades del Estado a la fecha, cuentan con un Mapa General de Procesos.	No se ha creado un registro de esta materia, por lo cual no se cuenta con esta relación.
Evaluaciones, estudios, informes y/o cualquier otro documento en el cual haya efectuado una evaluación a la problemática de las entidades públicas de implementar una Gestión por Procesos orientada a resultados.	En el marco de la elaboración de los documentos orientadores para la gestión por procesos, se realizó un Diagnóstico de este tema en las entidades públicas, el mismo que se anexa al presente documento.





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría General

Secretaría de Gestión
Pública

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional

Consulta	Respuesta
<p>Documentación que refleje las acciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, con la finalidad de que las Entidades Públicas implementen una Gestión por Procesos orientados a Resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se han elaborado los documentos orientadores para la implementación de la gestión por procesos a los que se puede acceder a través del link: http://sgp.pcm.gob.pe/gestion-por-procesos • Se han realizado charlas de gestión por procesos a nivel nacional, a la que se puede acceder a través del link: http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/10/Gestion-por-Procesos-Bianca-Martinez.pdf • Se ha elaborado el curso Gestión por Procesos junto con la Escuela Nacional de Administración Pública de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, puede acceder a la información a través del link: http://aulavirtual.enap.edu.pe/index.php/gestion-por-procesos/
<p>Documentación referida a la implementación de la Gestión por Procesos Orientada a Resultados por parte de la municipalidad Distrital de Quequeña de la Provincia de Arequipa, Región Arequipa.</p>	<p>No se cuenta con esta información.</p>

Atentamente,



Trabajando para
todos los peruanos

**ANEXO N° 5: CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
GESTIÓN POR PROCESOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUEQUEÑA**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**APLICABILIDAD DE LA METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
GESTIÓN POR PROCESOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUEQUEÑA
- PERIODO 2017**

Entidad: Municipalidad Distrital de Quequeña

Lugar: Departamento: Arequipa Provincia: Arequipa Distrito: Distrito de Quequeña

Cargo de profesional encuestado: Jefe de División de Infraestructura y Desarrollo Urbano

Fecha de encuesta: Mayo 2018

Cuestionario

Respecto a la metodología emitida por la Secretaría de Gestión Pública para la Implementación de la Gestión por Procesos, por favor precisar:

1. La Alta Dirección muestra tener apoyo y compromiso para la implementación de la Gestión por Procesos

Si (x) No ()

Ello se ha mencionado en las reuniones sostenidas con la Alta Dirección, donde se expuso la importancia de identificar y establecer los procesos que se desarrollan en la municipalidad, pero debido a los limitados recursos con los que se cuenta ello no ha sido programado ni ejecutado a la fecha.

2. Respecto a la implementación de la Gestión por Procesos. La Alta Dirección proveyó de recursos presupuestales específicos para su implementación, tales como ambientes de trabajo, ¿equipos, servidores especializados, apoyo externo etc.?

Si () No (x)

Los limitados recursos presupuestales con los que se cuenta son utilizados para la ejecución de proyectos de inversión pública. Asimismo, a la fecha no se ha programado recursos presupuestales para la implementación de la gestión por procesos, ni de profesionales especialistas en el desarrollo de la implementación de la Gestión por Procesos u apoyo externo, ambientes de trabajo, equipos, ni de algún otro recurso.

3. La Alta Dirección dispuso que las unidades orgánicas de la entidad establezcan tiempos dentro de sus actividades para desarrollar acciones relacionadas a la implementación de la Gestión por Procesos

Si () No (x)

A la fecha la municipalidad solo se cuenta con el siguiente personal designado en los siguientes cargos:

Gerente Municipal

Jefe de División de Infraestructura y Desarrollo Urbano

Jefe de División de Servicios Públicos y Medio Ambiente

Jefe de División de Promoción Social

Jefe de Unidad de Logística

Jefe de Unidad de Tesorería

Y personal que brinda el servicio de asesoría para la oficina de Asesoría Legal y de la oficina de Contabilidad, Planificación y Presupuesto.

4. La Alta Dirección dispuso que la Secretaría General conduzca el proceso de implementación de la Gestión por Procesos

Si () No (x)

La Alta Dirección no ha dispuesto que alguna oficina de la entidad conduzca el proceso de implementación de la Gestión por Procesos

5. La Alta Dirección dispuso que alguna unidad orgánica de la Entidad Pública desarrolle funciones como órgano técnico responsable de implementar la gestión por procesos y lidere al Equipo de Mejora Continua (EMC).

Si () No(x)

La Alta Dirección no ha dispuesto que alguna oficina de la entidad desarrolle funciones como órgano técnico responsable de implementar la gestión por procesos y lidere al Equipo de Mejora Continua (EMC)

6. Se desarrollaron actividades respecto a la implementación de la Gestión por Procesos en la presente gestión. Precise cuáles.

Si () No (x)

A la fecha no se ha programado recursos presupuestales para la implementación de la gestión por procesos.

7. ¿La Alta Dirección dispuso que se desarrolle la sensibilización en la Entidad Pública respecto a la importancia de la implementación de la gestión por procesos?

Si () No (x)

Ello se ha mencionado en las reuniones sostenidas con la Alta Dirección, donde se expuso la importancia de identificar y establecer los procesos que se desarrollan en la municipalidad, pero debido a los limitados recursos con los que se cuenta ello no ha sido programado ni ejecutado a la fecha.

8. ¿La Alta Dirección dispuso algún tipo de capacitación dentro de la Entidad Pública respecto a la importancia de la implementación de la gestión por procesos?

Si () No (x)

A la fecha no se ha programado recursos presupuestales para la implementación de la gestión por procesos.

9. ¿La Entidad Pública ha elaborado un Plan de Trabajo Institucional para la implementación de la Gestión por Procesos?

Si () No (x)

A la fecha no se ha programado recursos presupuestales para la elaboración del Plan de Trabajo Institucional.

10. ¿La Entidad Pública ha realizado algún tipo de evaluación respecto a su situación en relación a la implementación de la Gestión por Procesos?

Si () No (x)

A la fecha no se ha programado recursos presupuestales para realizar alguna evaluación de la entidad respecto a la implementación de la Gestión por Procesos.

11. ¿El Plan Estratégico Institucional o Plan de Desarrollo Institucional que se encuentra en elaboración que periodo comprende?

Periodo 2019-2021

12. ¿La Entidad Pública ha identificado cuáles son sus procesos?

Si () No (x)

La Alta Dirección no ha dispuesto que alguna oficina de la entidad desarrolle la metodología emitida por la Secretaría de Gestión Pública para la identificación de los procesos.

13. ¿La Entidad Pública elaboró su mapa de procesos actuales?

Si () No (x)

La Alta Dirección no ha dispuesto que alguna oficina de la entidad desarrolle la metodología emitida por la Secretaría de Gestión Pública para la elaboración del mapa de procesos actuales.

14. ¿La Entidad Pública ha establecido indicadores para la medición y evaluación de sus procesos actuales?

Si () No (x)

La Alta Dirección no ha dispuesto que alguna oficina de la entidad desarrolle la metodología emitida por la Secretaría de Gestión Pública por lo que no se cuenta con la identificación de los procesos.

15. ¿La Entidad Pública ha documentado sus procesos? Precise cuáles son los documentos emitidos.

Si () No (x)

La Alta Dirección no ha dispuesto que alguna oficina de la entidad desarrolle la metodología emitida por la Secretaría de Gestión Pública por lo que no se cuenta con la identificación de los procesos..

16. ¿La Entidad Pública ha realizado mediciones periódicas de los indicadores establecidos respecto a sus procesos actuales para plantear mejoras a los mismos?

Si () No (x)

La Alta Dirección no ha dispuesto que alguna oficina de la entidad desarrolle la metodología emitida por la Secretaría de Gestión Pública por lo que no se cuenta con la identificación de los procesos.

17. ¿La Entidad Pública ha realizado la publicación de su “Mapa de Procesos” en el Portal de Transparencia Estándar?

Si () No (x)

A la fecha no se cuenta con la identificación de los procesos, por lo cual no se ha desarrollado el Mapa de Procesos.

18. La entidad cuenta con una página web institucional

Si () No (x)

Se cuenta con una página web institucional pero no se encuentra actualizada, asimismo, no se cuenta con personal responsable para la implementación de dicha página y de la información que tiene que publicarse, tampoco se ha designado a algún servidor para dicho fin.