



ROGER A. SICCHA MARTÍNEZ
 Director General
 Oficina General de Administración y Recursos Humanos
 MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

26 DIC. 2013

Resolución Directoral

Lima, **26 de diciembre de 2013**

N° **551-2013-EF/43.01**

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad al artículo 53° del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas, aprobado con Resolución Ministerial N° 223-2011-EF/43, compete a la Oficina General de Planificación, Inversiones y Presupuesto, entre otros, proponer las medidas que correspondan para la modernización organizacional y de la gestión administrativa del sector;

Que, la Tercera Disposición Complementaria Transitoria de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, establece que el proceso de transición de las entidades públicas al régimen del Servicio Civil incluye, entre otros aspectos, el mapeo actual de puestos y la mejora de los procesos de la entidad;

Que, en este contexto la Oficina General de Planificación, Inversiones y Presupuesto, ha formulado la "Guía Práctica para el relevamiento de la información, caracterización de los Procesos y su narración a través de Procedimientos", la misma que contiene los pasos a seguir a fin de identificar los procesos que desarrolla el Ministerio de Economía y Finanzas, señalar las mejoras que sean pertinentes y proponer el rediseño de dichos procesos;

Que, mediante Resolución Ministerial N° 223-2013-EF/41, de fecha 9 de agosto de 2013, se incorpora en la Directiva N° 004-2012-EF/41.02 "Lineamientos para la elaboración de Directivas en el Ministerio de Economía y Finanzas", aprobada con Resolución Ministerial N° 359-2012-EF/41, el numeral 5.5 concerniente a la aprobación de documentos normativos que no sean directivas internas, tales como Manuales, Instructivos y otros de similar naturaleza, que emitan o propongan los órganos de administración interna, en materia de su respectivas competencias para ser aprobados por el Director General de la Oficina General de Administración y Recursos Humanos;

De conformidad con lo establecido en la Resolución Ministerial N° 223-2011-EF/43; que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas, y la Resolución Ministerial N° 223-2013-EF/41;

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobar la "Guía Práctica para el relevamiento de la información, caracterización de los Procesos y su narración a través de Procedimientos", que como anexo forma parte integrante de la presente Resolución.

Artículo 2.- Publicar la presente resolución, en el Portal Institucional del Ministerio de Economía y Finanzas (www.mef.gob.pe), en el Intranet del Ministerio de Economía y Finanzas y disponer su difusión a todo el personal de este Ministerio mediante correo electrónico.

Regístrese y comuníquese.

ROGER A. SICCHA MARTÍNEZ
 Director General
 Oficina General de Administración y Recursos Humanos





PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

“Mapeo de Procesos, Identificación de Oportunidades de Mejora y Rediseño de los Procesos en el MEF”

Guía Práctica para el relevamiento de la información, caracterización de los Procesos y su narración a través de Procedimientos

Diciembre, 2013

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	3
1. Referencias al documento preparado y aprobado por la OGPIP en el mes de abril del año 2013	4
2. Marco de Referencia: "Arquitectura Institucional"	5
3. Procesos de negocio.....	5
4. Método empleado en la presente Guía para simplificar los Procesos	8
5. Inventario de Macroprocesos	10
6. Fichas de Macroprocesos	10
7. Inventario de Procesos Principales de Nivel 1.....	12
8. Fichas de Procesos Principales de Nivel 1.....	12
9. Inventario de Procesos Principales de Nivel 2.....	13
10. Fichas de Procedimientos Narrativos (Procesos de Nivel 2)	15
11. Mejoras a los Procesos.....	18
12. Fichas de Identificación de Mejoras a los Procesos	19
13. Simplificación de Procesos - Procedimientos Rediseñados	21
14. Soporte Tecnológico	21



PRESENTACIÓN

Mediante la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, se busca que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficiencia y eficacia, presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, y promuevan el desarrollo de las personas que lo integran.

La Tercera Disposición Complementaria Transitoria de la citada Ley, establece que el proceso de transición de las entidades públicas al régimen del Servicio Civil incluye, entre otros aspectos, el mapeo actual de puestos y la mejora de los procesos de la entidad.

Para la aplicación de lo dispuesto por la Ley N° 30057, la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR ha emitido la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 160-2013-SERVIR/PE, de fecha 27 de setiembre de 2013, que aprueba los "Lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil, Ley 30057".

En estos Lineamientos se señala expresamente que la ruta que deberán seguir las entidades públicas para el tránsito al Régimen del Servicio Civil está compuesta por etapas que implican una revisión de la situación actual de la entidad, así como una mejora de su organización, con el objetivo de sentar las bases para mejorar el desempeño de las entidades y de los servidores públicos. Asimismo, se señala que en la etapa 2 "Análisis situacional de la entidad", las entidades deben reconocer la situación actual de la entidad en cuanto a los siguientes dos ejes:

- Procesos que ejecuta la entidad
- Puestos de la entidad

Es en este contexto que la Oficina General de Planificación, Inversiones y Presupuesto (OGPIP), ha formulado la presente **"Guía Práctica para el relevamiento de la información, caracterización de los Procesos y su narración a través de Procedimientos"**, la misma que contiene los pasos a seguir a fin de identificar los procesos que desarrolla el Ministerio de Economía y Finanzas, señalar las mejoras que sean pertinentes y proponer el rediseño de dichos procesos.

La guía ha sido elaborada siguiendo la metodología desarrollada por el Centro de Consultoría y Servicios Integrados INNOVAPUCP, de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Asimismo, toma en consideración el documento preparado y aprobado por la OGPIP en el mes de abril del año 2013, del cual recoge algunas definiciones importantes en cuanto a Modelos de Gestión y Mapeo de Procesos, así como define los Macroprocesos del MEF.



1

Referencias al documento preparado y aprobado por la OGPIP en el mes de abril del año 2013

La primera referencia importante es la diferencia señalada entre el modelo de gestión tradicional basado en funciones especializadas y el modelo de gestión por procesos.

En el modelo de gestión tradicional indican que las actividades realizadas se conciben como "tareas afines asignadas a diferentes unidades especializadas de la organización que concentran su accionar en uno, o unos pocos, de los pasos que conducen a la creación de los resultados para los clientes".

En el modelo de gestión por procesos indican que las actividades "fluyen a través de las distintas unidades orgánicas y puestos de la organización funcional, agregando valor sucesivamente a lo largo del proceso."

A partir de esta diferencia, construyen el Cuadro que se reproduce a continuación:

ENFOQUE FUNCIONAL VS ENFOQUE POR PROCESOS

Elementos de Comparación	Enfoque Funcional	Enfoque por Procesos
Estructura organizacional	Jerárquica	Sistémica e interconectada
Figura clave	Funcionario	Propietario del proceso
Actuación	Departamentos estancos	Externa y abierta
Dirección	Órdenes gerenciales	Autonomía responsable
Acciones	Enfocadas en las funciones	Hacia las metas principales
Compensación	Ascensos	Realización propia
Actitud del personal	Cumplir	Generar valor
Orientación de resultados	Orientado a la tarea	Orientado al cliente
Orientación colaborativa	Hacer mi trabajo	Trabajar en equipo
Evaluación	Se evalúa al individuo	Se evalúa al proceso
Control ejercido	Control externo	Autocontrol

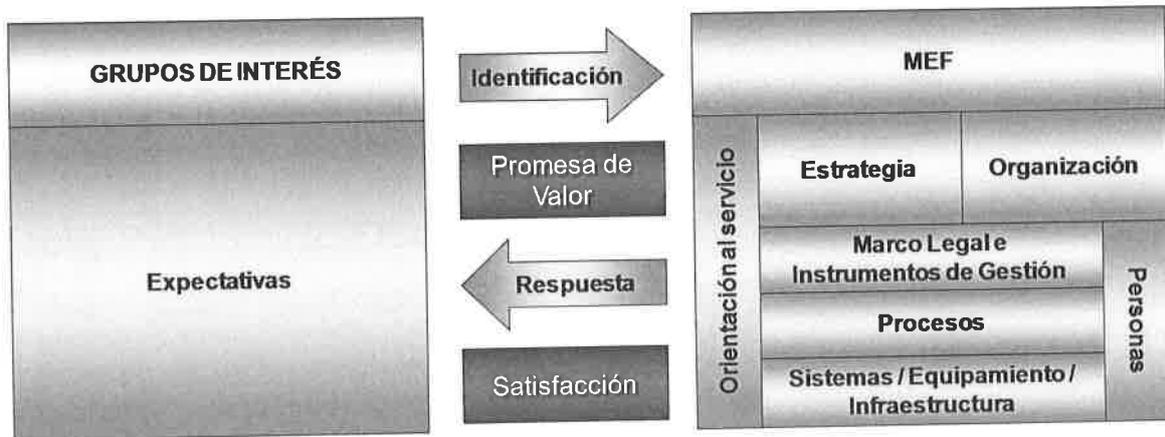
La segunda referencia importante es la identificación metódica de los Macroprocesos del MEF y su representación gráfica mediante el Mapa de Procesos. El inventario se detalla en el numeral 5 "Inventario de Macroprocesos" de la presente Guía.



2

Marco de Referencia: "Arquitectura Institucional"

El marco de referencia en el cual basamos nuestra intervención en el MEF se denomina **Arquitectura Institucional**¹. Éste consiste en la identificación de los Grupos de Interés (stakeholders) del MEF y de sus expectativas válidas, tanto actuales como previstas, la visualización del futuro deseado del MEF en su interacción con los Grupos de Interés plasmado en niveles de servicio objetivo, la elaboración y gestión de la estrategia que viabiliza su logro, el diseño de la organización, políticas e instrumentos de gestión que se requieren para implementarla y su articulación a través de los procesos con el soporte de sistemas, operados por personas que participan activa y coordinadamente con conductas que procuran la excelencia del servicio. Lo enunciado anteriormente se ve plasmado en el gráfico siguiente:



Este marco de referencia tiene por propósito la utilización eficiente de las capacidades del MEF para dar respuestas efectivas a las expectativas identificadas y validadas de sus Grupos de Interés, a través de los servicios brindados, generándoles satisfacción.

3

Procesos de negocio

El presente documento se ocupa de plasmar el componente de **Procesos** del marco de referencia citado en el numeral precedente.

DEFINICIÓN DE PROCESO

Entenderemos en adelante al Proceso como el conjunto de tareas llevadas a cabo por actores de manera coordinada (en secuencia o en paralelo), para transformar entradas en salidas, siguiendo reglas (o controles) y utilizando recursos, cuyo propósito es dar

¹ El marco de referencia "Arquitectura Institucional" ha sido desarrollado por los consultores del Centro de Consultoría y Servicios Integrados INNOVAPUCP de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

respuesta efectiva a las expectativas de los Grupos de Interés (stakeholders) del MEF mediante servicios que les generan satisfacción (outcomes).

Según lo expuesto, los Procesos constan de varios componentes;

- **Tareas:** Son las unidades mínimas e indivisibles de la ejecución de las funciones.²
- **Entradas (inputs):** Compuesta por información, servicios o productos que ingresan y son transformados o consumidos durante los procesos.
- **Salidas (outputs):** Compuesta por información, servicios o productos que son producidos durante los procesos.
- **Reglas (Controles, Reglamentos, Normas y Marco Legal aplicables):** Compuesta por objetos que norman o regulan el medio, la cantidad, la oportunidad y las condiciones de ejecución de una actividad.
- **Recursos:** Compuesto por la edificaciones, maquinarias, equipos, implementos, herramientas, útiles de oficina y sistemas de información utilizados durante los procesos.
- **Actores (Cargos):** Es la posición que ocupa una persona³ dentro de la Estructura Orgánica del MEF y tiene asignado ciertas funciones que debe cumplir.
- **Coordinación:** Interdependencia entre tareas, actores, recursos y responsabilidades que busca un objetivo común.

CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Los procesos, según su función, se clasifican en procesos estratégicos, procesos principales (misionales) y procesos de soporte.



A continuación, una breve explicación de cada uno:

Los procesos estratégicos, tienen la función de dar dirección a los demás procesos; están asociados tanto a la formulación de planes estratégicos y operativos como a la gestión y monitoreo de los planes formulados.

² Las tareas, al ser secuenciadas dentro de la narrativa de los procesos, toman el nombre de "pasos". Existen algunas reglas que detallaremos en el documento que permiten o limitan su agrupación.

³A pesar que el talento humano (persona) podría ser considerado como un Recurso utilizado en el proceso, por sus características e importancia, es tratado por separado.

- Los procesos principales o misionales, tienen la función de permitir al MEF lograr su Misión; corresponden a aquellos que distinguen al MEF de otra institución y viabilizan su razón de ser.
- Los procesos de soporte, tienen la función de dotar y gestionar los recursos requeridos por MEF, tales como humanos, materiales, finanzas, tecnologías de la información, entre otros.

ELEMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

Complementando lo ya señalado por la OGPIP en el informe mencionado en el numeral 1 precedente, para entender la importancia de los procesos, es necesario revisar un fenómeno al que denominamos “fraccionamiento funcional”.

El “fraccionamiento funcional” está asociado a la partición y delegación de funciones, la cual da origen a la Estructura Orgánica⁴ de una institución y se presenta cuando la demanda por los bienes y servicios ofrecidos requiere la participación de más de una persona. Debido a la naturaleza de las competencias necesarias para ejercer las distintas funciones, la institución se divide en áreas funcionales especializadas por distintos criterios y se establecen niveles jerárquicos o de mando.

El “fraccionamiento funcional” aumenta la productividad de la institución, al especializar a sus miembros en funciones afines. Asimismo, permite modificar la cantidad de los recursos destinados a brindar los servicios según su demanda específica. Sin embargo, también expone a la institución al problema de “desarticulación funcional”, el cual se manifiesta en descoordinación entre las personas que ocupan los cargos y ejercen las funciones especializadas asignadas. En este contexto, los procesos cumplen el rol de “articuladores” de la organización.

NIVELES Y DENOMINACIONES DE LOS PROCESOS

Un proceso puede incluir o ser incluido en otros, según su nivel de agregación o granularidad (zooms). Por ello, se habla de “Procesos de Nivel ‘x’”. El único nivel de proceso con nombre propio es el de Nivel 0 (cero) o Macroproceso. Todos los demás tomarán el nombre genérico de Proceso.

En el MEF se desarrollarán y analizarán los Procesos de Nivel 2, por lo que se debe llegar a ese nivel; por ello previamente se identificarán y revisarán los procesos de nivel 0 y 1.

En su forma narrativa, a nivel de las tareas que lo componen, un proceso de cualquier nivel se denomina “Procedimiento”. En su forma gráfica se denomina “Flujograma” o Diagrama de Flujo.

⁴ La estructura orgánica es la forma que adopta la institución al agrupar funciones, de acuerdo a una lógica de especialización funcional, territorial, por producto o una combinación de estas, en órganos, unidades orgánicas y cargos que se encuentran jerarquizados.

4

Método empleado en la presente Guía para simplificar los Procesos

En el desarrollo de los procesos tratados en la presente Guía se han seguido los siguientes pasos:

1. Validar los Macroprocesos identificados en el MEF (documento previo de OGPIP de abril de 2013).
2. Desarrollar una Ficha de Proceso de Nivel 0 por cada Macroproceso validado.
3. Desagregar e inventariar los Procesos de Nivel 1 correspondientes a cada Macroproceso.
4. Desarrollar una Ficha de Proceso de Nivel 1 por cada proceso identificado.
5. Desagregar e inventariar los Procesos de Nivel 2 correspondientes a cada Proceso de Nivel 1, es decir, atomizarlo en procesos detallados del nivel inmediato siguiente.
6. Desarrollar una Ficha de Procedimiento Narrativo Actual por cada uno de los Procesos de Nivel 2 inventariado.
7. Identificar las Mejoras a cada uno de los Procesos de Nivel 2, así como los requisitos de desarrollo de sistemas de información, de cambios en el marco legal que regula al proceso, entre otros.
8. Sistematizar las Mejoras identificadas, analizar la posible transversalidad de su aplicación, socializar los hallazgos, preparar el documento compilatorio y presentarlo a la Alta Dirección del MEF.
9. Rediseñar los Procesos de Nivel 2, incorporando las Mejoras aprobadas por la Alta Dirección.

Cabe señalar que adicional y complementariamente se realizan las siguientes tareas:

1. Diseñar y construir un sistema de información que soporte el proceso de Mapeo y Rediseño de Puestos y Procesos del MEF, cuyo modelo integral figura en el diagrama siguiente.
2. Realizar la conciliación entre las funciones identificadas en el Mapeo de Puestos con las tareas identificadas en el Mapeo de Procesos, puesto por puesto, relacionando tareas con funciones.
3. Evaluar y rediseñar los Puestos una vez rediseñados (simplificados) los Procesos, utilizando la relación de tareas y funciones disponible.



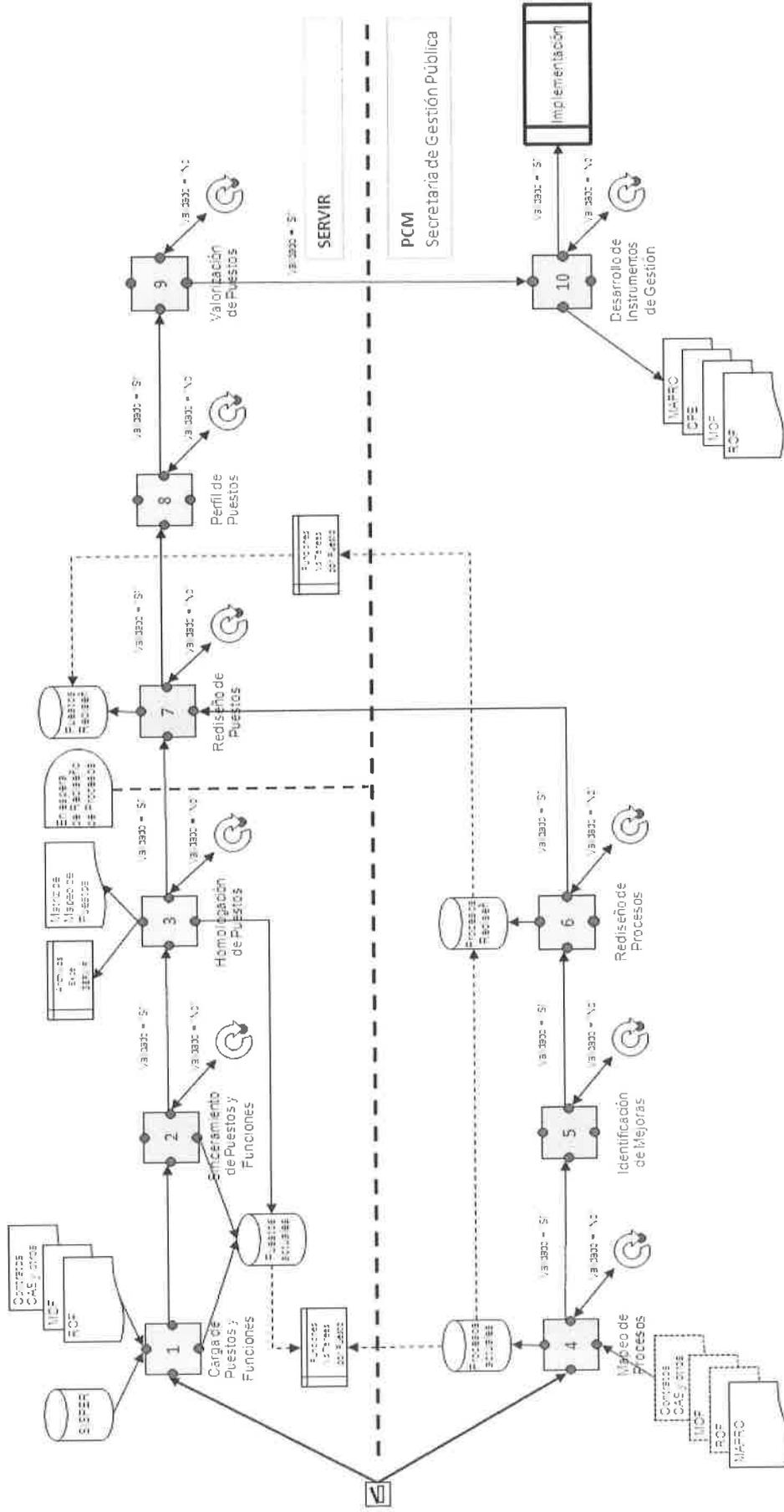
MODELO INTEGRAL DEL PROCESOS DE MAPEO Y REDISEÑO DE PUESTOS Y PROCESOS DEL MEF

El Modelo Integral siguiente refleja las tareas para rediseñar los puestos a partir del rediseño de los procesos y ha servido de base para el análisis y programación de las aplicaciones desarrolladas por la OGPI del MEF para apoyar el proceso de transición al Régimen del Servicio Civil.





Modelo integral del proceso de Mapeo y Rediseño de Puestos y Procesos del MEF



5

Inventario de Macroprocesos

El proyecto se inicia validando los Macroprocesos o Procesos de Nivel 0, los cuales se clasifican en *procesos estratégicos*, *procesos principales* y *procesos de soporte*, los cuales fueron identificados con antelación en el documento de abril del año 2013, mencionado en el acápite "Presentación" de esta Guía.

▪ Macroprocesos Estratégicos

- MPE1. Macroproceso de Dirección de las políticas y estrategias nacionales y sectoriales en materia de económica y hacendaria
- MPE2. Macroproceso de Dirección y conducción de la gestión en materia de económica y hacendaria
- MPE3. Macroproceso de Dirección y supervisión de políticas de gestión institucional

▪ Macroprocesos Principales

- MPO1. Macroproceso de Gestión del Presupuesto Público
- MPO2. Macroproceso de Gestión Contable para la Rendición de Cuentas y Estadísticas de las Finanzas Públicas
- MPO3. Macroproceso de Gestión del Endeudamiento y Administración de Fondos Públicos
- MPO4. Macroproceso de Gestión de Recursos Públicos
- MPO5. Macroproceso de Gestión de la Política Macroeconómica
- MPO6. Macroproceso de Gestión de la Política Tributaria e Ingresos Públicos No Tributarios
- MPO7. Macroproceso de Gestión de la Inversión Pública y Privada
- MPO8. Macroproceso de Gestión de los Mercados Financiero, Laboral y Previsional Privado
- MPO9. Macroproceso de Gestión de la Política de Descentralización Fiscal y Asuntos Sociales
- MPO10. Macroproceso de Gestión de la Economía Internacional, Competencia y Productividad

▪ Macroprocesos de Soporte

- MPA1. Macroproceso de Gestión Administrativa
- MPA2. Macroproceso de Gestión de las Tecnologías de la Información
- MPA3. Macroproceso de Gestión de Propuestas Normativas

6

Fichas de Macroprocesos

Por cada Macroproceso identificado, debe desarrollarse Fichas de los Procesos de Nivel 0. En ellas se incorpora información básica del mismo, de acuerdo al formato que figura a continuación:

FICHA DE PROCESOS DE NIVEL 0

2. MACROPROCESO DE GESTIÓN PARA LA CUENTA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y DE LAS ESTADÍSTICAS DE LAS FINANZAS PÚBLICAS

PÁGINA	Página 1 de 1
DUÑO DEL PROCESO	DIRECCIÓN GENERAL DE CONTABILIDAD PÚBLICA

ENTIDADES Y ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO

INTERNAS	EXTERNAS
1. DIRECCIÓN GENERAL DE CONTABILIDAD PÚBLICA - DGCP	ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO
1.1. DIRECCIÓN DE GOBIERNO NACIONAL Y GOBIERNOS REGIONALES - DGNRYR.	INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS E INFORMÁTICA - INEI
1.2. DIRECCIÓN DE GOBIERNOS LOCALES - DGL.	BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ - BCRP
1.3. DIRECCIÓN DE ANÁLISIS, CONSOLIDACIÓN Y ESTADÍSTICA - DACE.	ORGANISMOS INTERNACIONALES
1.4. DIRECCIÓN EJECUTIVA - DE.	CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ - CGRP
1.5. DIRECCIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS - DEP.	CONGRESO DE LA REPÚBLICA
2. OFICINA GENERAL DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN - OGTI	
3. DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA MACROECONÓMICA - DGPMAC.	
4. DIRECCIÓN GENERAL DE DESCENTRALIZACIÓN FISCAL Y ASUNTOS SOCIALES - DGDFFAS.	

BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Este proceso consiste en la presentación, análisis, procesamiento y consolidación de la información financiera, presupuestaria y complementaria, de acuerdo a la normatividad vigente, para su inclusión en la Cuenta General de la República; asimismo, en obtener la información financiera, presupuestaria y complementaria del SICON CONSOLIDADOS, integrados y consolidados de la Cuenta General de la República, de un ejercicio fiscal y elaborar el análisis comparativo de las series estadísticas contables de años anteriores a fin de proveer información para la formulación de las cuentas nacionales, el planeamiento, el control y fiscalización de la gestión pública; finalmente, en el análisis y evaluación de las resoluciones y notas modificatorias de los créditos suplementarios, transferencias institucionales y la formalización en el nivel funcional programático que modifican el PIA, de acuerdo a la normatividad vigente, a nivel de pliego y unidades ejecutoras.

ENTRADA (DOCUMENTOS UTILIZADOS)

Reportes SICON

Reportes SIAF

CONTROL (REGLAMENTOS, NORMAS Y MARCO LEGAL REGULATORIO APLICABLES)

- 1.1. Constitución Política del Perú, artículo 81º y modificatoria Ley Nº 29401.
- 1.2. Ley Nº 28112 - Ley Marco de Administración Financiera del Sector Público.
- 1.3. Ley Nº 28708 - Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad y modificatoria Ley Nº 29537.
- 1.4. Ley Anual del Presupuesto para el Sector Público.
- 1.5. Ley Nº 28693 - Ley del Sistema Nacional de Tesorería.
- 1.6. Ley Nº 28563 - Ley del Sistema Nacional de Endeudamiento.
- 1.7. Ley Nº 28411 - Ley del Sistema Nacional de Presupuesto.
- 1.8. Ley Nº 27293 - Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.
- 1.9. Ley Nº 26887 - Ley General de Sociedades y sus Modificatorias.
- 1.10. Resolución de Contaduría Nº 067-97-EF/93.01, aprueba el Compendio de Normatividad Contable y Resoluciones complementarias.
- 1.11. Resolución Directoral Nº 001-2009-EF/93.01, aprueban el uso obligatorio del Plan Contable Gubernamental 2009.
- 1.12. Directivas referidas al aspecto contable.
- 1.13. Directiva para la Preparación y Presentación de Información Contable Trimestral y Semestral por las Empresas y Entidades del Estado.
- 1.14. Oficialización en el Perú de las Normas Internacionales de Contabilidad y Normas Internacionales de Información Financiera.
- 1.15. Resolución Ministerial Nº 223-2011-EF/43, aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas.
- 1.16. Resolución Ministerial Nº 224-2011-EF/43, aprueba el Cuadro para Asignación de Personal del Ministerio de Economía y Finanzas.
- 1.17. Resolución de Secretaría General Nº 002-2011-EF/13, aprueba el Manual de Organización y Funciones Institucional del Ministerio de Economía y Finanzas.
- 1.18. Resolución Ministerial Nº 797-2011-EF/41, aprueba la Directiva Nº 004-2011-EF/41.02, Normas y procedimientos para la elaboración, aprobación y actualización de los Manuales de Procedimientos del Ministerio de Economía y Finanzas.
- 1.19. Directiva para la Conciliación del Marco Legal del Presupuesto por las entidades gubernamentales del Estado y sus Anexos.

FICHA DE PROCESOS DE NIVEL 0

2. MACROPROCESO DE GESTIÓN PARA LA CUENTA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y DE LAS ESTADÍSTICAS DE LAS FINANZAS PÚBLICAS	
PÁGINA	Página 1 de 1
DUÑO DEL PROCESO	DIRECCIÓN GENERAL DE CONTABILIDAD PÚBLICA
MECANISMO (SOPORTE TECNOLÓGICO)	
Sistema de Integración Contable Nacional-SICON	
Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF	
Sistema de Trámite Documento	
SALIDA (DOCUMENTOS GENERADOS)	
Informe de entidades del sector público omisas a la presentación de la información financiera, presupuestaria y complementaria.	
Informe de observaciones.	
Actas de Conciliación	
Cuenta General de la República	
Informes de series estadísticas financieras y presupuestarias.	

7

Inventario de Procesos Principales de Nivel 1

Por cada Macroproceso o Proceso de Nivel 0, deben identificarse los Procesos de Nivel 1 en los que se descomponen. Esto nos da una visión un poco más detallada de los procesos de negocio, aún a nivel agregado.

Algunos de los Procesos de Nivel 1:

Inventario de Procesos Principales del MEF			
Proceso de Nivel 0		Proceso de Nivel 1	
1	Gestión del Endeudamiento y Administración de Fondos Públicos	1.1	Elaboración de estrategias de endeudamiento y de la Administración de Fondos Públicos
		1.2	Gestión del Endeudamiento
		1.3	Gestión de Tesorería
		1.4	Contabilización y Estadística del Endeudamiento y Tesorería
2	Gestión Contable para la Rendición de Cuentas y Estadísticas de las Finanzas Públicas	2.1	Elaboración de la Cuenta General de la República
		2.2	Compilación de las Estadísticas de las Finanzas Públicas
3	Gestión de la Política Macroeconómica	3.1	Formulación del Marco Macroeconómico Multianual
		3.2	Control y Monitoreo de Indicadores del MMM

8

Fichas de Procesos Principales de Nivel 1

Por cada Proceso de Nivel 1 identificado, deben desarrollarse las Fichas de los Procesos de Nivel 1 correspondientes, utilizando el mismo formato del numeral 6 precedente.

FICHA DE PROCESOS DE NIVEL 1

2. MACROPROCESO DE GESTIÓN PARA LA CUENTA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y DE LAS ESTADÍSTICAS DE LAS FINANZAS PÚBLICAS	
PROCESO NIVEL 1	2.2 COMPILACIÓN DE LAS ESTADÍSTICAS DE LAS FINANZAS PÚBLICAS
PAGINA	Página 1 de 1
DUEÑO DEL PROCESO	DIRECCIÓN GENERAL DE CONTABILIDAD PÚBLICA

ENTIDADES Y AREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO	
INTERNAS	EXTERNAS
1. DIRECCIÓN GENERAL DE CONTABILIDAD PÚBLICA - DGCP	ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO
1.1. DIRECCIÓN DE GOBIERNO NACIONAL Y GOBIERNOS	CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ - CGRP
1.2. DIRECCIÓN DE GOBIERNOS LOCALES - DGL	CONGRESO DE LA REPÚBLICA
1.3. DIRECCIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS - DEP	
1.4. DIRECCIÓN DE ANÁLISIS, CONSOLIDACIÓN Y ESTADÍSTICA-	
2. DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA MACROECONÓMICA - DGP MAC	
3. DIRECCIÓN GENERAL DE DESCENTRALIZACIÓN FISCAL Y ASUNTOS SOCIALES - DGDFAS	
BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Este proceso consiste en la presentación, análisis, procesamiento y consolidación de la información financiera, presupuestaria y complementaria, de acuerdo a la normatividad vigente, para su inclusión en la Cuenta General de la República.	
ENTRADA (DOCUMENTOS UTILIZADOS)	
Reportes SICON	
CONTROL (REGLAMENTOS, NORMAS Y MARCO LEGAL REGULATORIO APLICABLES)	
1.1 Ley N° 28112 - Ley Marco de Administración Financiera del Sector Público.	
1.2 Ley N° 28708 - Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad y modificatoria Ley N° 29537.	
1.3 Resolución Ministerial N°223-2011-EF/43, aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas.	
1.4 Resolución Ministerial N° 224-2011-EF/43, aprueba el Cuadro para Asignación de Personal del Ministerio de Economía y Finanzas.	
1.5 Resolución de Secretaría General N° 002-2011-EF/13, aprueba el Manual de Organización y Funciones Institucional del Ministerio de Economía y Finanzas.	
1.6 Resolución Ministerial N° 797-2011-EF/41, aprueba la Directiva N° 004-2011-EF/41.02, Normas y procedimientos para la elaboración, aprobación y actualización de los Manuales de Procedimientos del Ministerio de Economía y Finanzas.	
MECANISMO (SOPORTE TECNOLÓGICO)	
Sistema de Integración Contable Nacional-SICON	
Sistema de Trámite Documento	
SALIDA (DOCUMENTOS GENERADOS)	
Informes de series estadísticas financieras y presupuestarias.	

9

Inventario de Procesos Principales de Nivel 2

Por cada Proceso de Nivel 1 precedente, deben identificarse los Procesos de Nivel 2 en los que se descomponen. Esto nos da una visión detallada de los procesos de negocio.

Algunos de los Procesos de Nivel 2:

Inventario de Procesos Principales del MEF							
Proceso de Nivel 0	Proceso de Nivel 1		Proceso de Nivel 2				
1	Gestión del Endeudamiento y Administración de Fondos Públicos	1.1	Elaboración de estrategias de endeudamiento y de la Administración de Fondos Públicos.	1.1.1	Evaluación de Riesgos Financieros.		
			1.1.2	Elaboración de Estrategias			
		1.2	Gestión del Endeudamiento.	1.2.1	Programación.		
				1.2.2	Concertación.		
				1.2.3	Desembolsos.		
		1.3	Gestión de Tesorería.	1.3.1	Administración de los Fondos Públicos.		
				1.3.2	Operaciones de Pagaduría de Obligaciones no Financieras.		
				1.3.3	Atención del Servicio de la Deuda Pública.		
		1.4	Contabilización y Estadística del Endeudamiento y Tesorería.	1.4.1	Contabilización del Endeudamiento y de las Operaciones de Tesorería.		
				1.4.2	Estadística del endeudamiento y de las operaciones de tesorería.		
		2	Gestión Contable para la Rendición de Cuentas y Estadísticas de las Finanzas Públicas	2.1	Elaboración de la Cuenta General de la República.	2.1.1	Cuenta General de la República.
				2.2	Compilación de las Estadísticas de las Finanzas Públicas.	2.2.1	Estadísticas de las Finanzas Públicas.
3	Gestión de la Política Macroeconómica	3.1	Formulación del Marco Macroeconómico Multianual	3.1.1	Cronograma para la formulación del Marco Macroeconómico Multianual.		
				3.1.2	Diseñar los escenarios macroeconómicos de mediano plazo.		
				3.1.3	Elaborar las proyecciones macroeconómicas, fiscales y sociales.		
				3.1.4	Analizar e investigar temas macroeconómicos y fiscales relevantes para el Marco Macroeconómico Multianual.		
				3.1.5	Editar, revisar, aprobar y publicar el Marco Macroeconómico Multianual (MMM).		
		3.2	Control y Monitoreo de Indicadores del MMM	3.2.1	Efectuar el seguimiento y evaluación de las variables macroeconómicas		
				3.2.2	Efectuar el seguimiento y evaluación de los ingresos, gastos y financiamiento del Gobierno General y las operaciones del Sector Público No Financiero		
				3.2.3	Actualizar las proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual		
				3.2.4	Proponer los ajustes necesarios a la Política económica y fiscal ante cambios imprevistos en la situación económica nacional e internacional		
		3.3	Análisis Coyuntural		Actualizar las proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual.		



10 Fichas de Procedimientos Narrativos (Procesos de Nivel 2)

Por cada Proceso de Nivel 2 identificado, deben desarrollarse Fichas de Procedimientos Narrativos detallando los pasos a seguir, de acuerdo a las siguientes reglas.

- Todo paso debe ser numerado correlativamente.
- Todo paso debe comenzar con un verbo en su forma "infinitiva", ya que se trata de acciones.
- Todo paso que contenga verbos que generen decisiones según su desenlace (revisar, verificar, controlar, entre otros), debe contemplar las condiciones de ejecución posterior y bifurcaciones que abarquen el íntegro de las posibilidades.

Por ejemplo:

48. Recibir y revisar si el expediente se encuentra completo

- a) Si el expediente está completo, ir al paso 50 "Sellar y anotar número correlativo de expediente"
- b) Si el expediente no está completo, ir al paso 49 "Anotar en Oficio requisito faltante"

En estos casos, se deberá resaltar con amarillo las celdas respectivas

- Todo paso debe indicar el Área y Cargo que la ejecuta.
- Todo paso debe plasmar el nivel más detallado posible de la actividad realizada.
- Todo documento utilizado y/o producido debe figurar como Anexo al documento.

Asimismo, deben considerarse las siguientes tres reglas para incorporar distintas tareas (verbos en su forma "infinitiva") en un solo paso:

- Las tareas deben ser ejecutadas por el mismo Cargo.
- Las tareas deben ser consecutivas.
- Las tareas deben ser realizadas en un "continuo" de tiempo (por ejemplo: recabar, caminar de un escritorio a otro y entregar, sin pausas ni interrupciones).

Por lo tanto, si las tareas son realizadas por el mismo cargo, son consecutivas y se ejecutan en un continuo de tiempo, deberemos juntarlas en un mismo paso. Caso contrario se trata de dos pasos distintos.

En las Fichas de Procedimientos Narrativos se incorpora la información detallada del procedimiento desde su inicio hasta su finalización, de acuerdo al formato que figura a continuación, a modo de ejemplo:



FICHA DE PROCEDIMIENTO NARRATIVO ACTUAL		
2. MACROPROCESO DE GESTIÓN PARA LA CUENTA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y DE LAS ESTADÍSTICAS DE LAS FINANZAS PÚBLICAS		
PROCESO NIVEL 1	2.2 COMPILACIÓN DE LAS ESTADÍSTICAS DE LAS FINANZAS PÚBLICAS	
PROCESO NIVEL 2	2.2.1 COMPILACIÓN DE LAS ESTADÍSTICAS DE LAS FINANZAS PÚBLICAS	
PÁGINA	Página 1 de 1	
DUÑO DEL PROCESO	DIRECCIÓN GENERAL DE CONTABILIDAD PÚBLICA	
ENTIDADES Y ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO		
INTERNAS		EXTERNAS
1. DIRECCIÓN GENERAL DE CONTABILIDAD PÚBLICA - DGCP		ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO
1.1. DIRECCIÓN DE ANÁLISIS CONSOLIDACIÓN Y ESTADÍSTICA - DACE		INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS E INFORMÁTICA - INEI
1.2. DIRECCIÓN EJECUTIVA - DE		BANCO CENTRAL DE RESERVA - BCRP
2. OFICINA GENERAL DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN - OGTI		ORGANISMOS INTERNACIONALES
BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
Este proceso consiste en obtener la información financiera, presupuestaria y complementaria del SICON CONSOLIDADOS, integrados y consolidados de la Cuenta General de la República, de un ejercicio fiscal y elaborar el análisis comparativo de las series estadísticas contables de años anteriores a fin de proveer información para la formulación de las cuentas nacionales, el planeamiento, el control y fiscalización de la gestión pública.		
PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	
	AREA	CARGO
1. Ordenar al Director de la DACE, vía correo electrónico, la elaboración del proyecto de las Series Estadísticas Financieras y Presupuestarias (en adelante el "SEFP").	DGCP	Director General
2. Recibir el correo electrónico del Director General, tomar conocimiento de la elaboración del proyecto de las SEFP y ordenar al Sub director, vía correo electrónico, la elaboración del proyecto de las Series Estadísticas Financieras y Presupuestarias.	DGCP/DACE	Director
3. Recibir el correo electrónico del Director de la DACE, tomar conocimiento y proceder a ordenar al Especialista Administrativo II a recopilar información para la elaboración del proyecto de las SEFP.	DGCP/DACE	Responsable del Equipo de Trabajo de Estadística y Suministro de Información
4. Recibir del Responsable del Equipo de Trabajo de Estadística y Suministro de Información la orden de recopilar la información para la elaboración del proyecto de las SEFP, ingresar al Módulo SICON CONSOLIDADO y generar reportes de Información financiera y presupuestaria, integrada y consolidada a nivel del sector público. (IR AL ANEXO 1)	DGCP/DACE	Especialista Administrativo II
5. Analizar la información generada del SICON CONSOLIDADO y elaborar el cuadro comparativo de las series estadísticas vigentes (IR AL ANEXO 2) y de los años anteriores de la información financiera y presupuestaria.	DGCP/DACE	Especialista Administrativo II
6. Analizar los cuadros comparativos, elaborar el informe y diseñar gráficos que se utilizan para elaborar el proyecto de las SEFP.	DGCP/DACE	Especialista Administrativo II
7. Imprimir el proyecto de SEFP, entregar al Director de la DACE, el proyecto de las SEFP, y también remitir vía correo electrónico.	DGCP/DACE	Especialista Administrativo II
8. Recibir del Especialista Administrativo los ejemplares impresos del proyecto SEFP y revisar	DGCP/DACE	Director
a. Si es conforme, IR AL PASO 9 "VISAR LA INFORMACIÓN DEL PROYECTO DE SEFP".		
b. Si no es conforme, devuelve para la corrección respectiva. IR AL PASO 6 "ANALIZAR Y ELABORAR EL CUADRO COMPARATIVO".		
9. Visar la información del proyecto de SEFP y ordenar al Responsable del Equipo de Trabajo en forma verbal o por medio de un correo electrónico la impresión de las SEFP.	DGCP/DACE	Director
10. Recibir del Director, en forma verbal o por medio de un correo electrónico, la orden de impresión de las SEFP. Ingresar al sistema SICON e imprimir la información de las SEFP.	DGCP/DACE	Responsable del Equipo de Trabajo de Estadística y Suministro de Información
11. Entregar al Director los 03 juegos impresos de las SEFP para su visación.	DGCP/DACE	Responsable del Equipo de Trabajo de Estadística y Suministro de Información
12. Recibir del Responsable del Equipo de Trabajo de Estadística y Suministro de Información, la información impresa de las SEFP, visar y entregar a la Secretaría de la DACE los tres juegos impresos, para remitir a la Dirección General y al Responsable del Equipo de Trabajo de Análisis y Consolidación.	DGCP/DACE	Director
13. Recibir del Director la información impresa de las SEFP y preparar memorando para su distribución al Director General y al Responsable del Equipo de Trabajo de Análisis y Consolidación.	DGCP/DACE	Secretaría
14. Ingresar al STD, registrar documento, adjuntar la información impresa de las SEFP y entregar a la Secretaría de la DGCP y al Responsable del Equipo de Trabajo de Análisis y Consolidación.	DGCP/DACE	Secretaría
15. Recibir de la Secretaría de la DACE el memorando y las SEFP y sellar cargo.	DGCP	Secretaría
16. Entregar al Director General e ingresar al STD para la derivación respectiva.	DGCP	Secretaría



16. Entregar al Director General e Ingresar al STD para la derivación respectiva.	DGCP	Secretaría		
17. Recibir de la Secretaría la información de las SEFP y disponer a la Secretaría entregar al Director Ejecutivo.	DGCP	Director General		
18. Recibir del Director General la DGCP la información de las SEFP y entregar con cargo al Director Ejecutivo.	DGCP	Secretaría		
19. Recibir de la Secretaría de la DGCP la información de las SEFP, para su revisión.	DGCP/DE	Director Ejecutivo		
20. Revisar la Información de las SEFP.	DGCP/DE	Director Ejecutivo		
a. Si es conforme, IR AL PASO 21 "COMUNICAR POR CORREO ELECTRONICO".				
b. Si no es conforme, IR AL PASO 18 "RECIBIR DEL DIRECTOR GENERAL"				
21. Comunicar por correo electrónico y entregar en físico la información de las SEFP, debidamente revisado, al Director General de la DGCP.	DGCP/DE	Director Ejecutivo		
22. Recibir del Director Ejecutivo la información de las SEFP, firma y dispone al Técnico Administrativo II su publicación en la Página Web del MEF.	DGCP	Director General		
23. Recibir del Director General la información de las SEFP y coordinar vía correo electrónico con la Especialista de la OGTI la publicación de los cuadros estadísticos, financieros y presupuestarios en la Página Web del MEF.	DGCP	Técnico Administrativo II		
24. Recibir del Técnico Administrativo II, vía correo electrónico, las SEFP y publicar la información de los cuadros estadísticos, financieros y presupuestarios en la página web del MEF e informar vía correo electrónico a la DGCP.	OGTI	Especialista en Páginas Web		
25. Recibir del Especialista en páginas web el correo electrónico. Tomar conocimiento del tema relacionado a la publicación de la información en la Página Web del MEF, y comunicar vía correo electrónico al Director General de la DGCP.	DGCP	Técnico Administrativo II		
26. Tomar conocimiento del correo electrónico relacionado a la publicación de la información en la Página Web del MEF.	DGCP	Director General		
FIN				
TIEMPO DE TRÁMITE				
Las series estadísticas contables se elaboran en un periodo no mayor de 30 días				
NIVEL DE SOPORTE TECNOLÓGICO				
Sistema de Integración Contable Nacional-SICON				
Sistema de Trámite Documentario				
REGLAMENTOS Y NORMAS / MARCO LEGAL REGULATORIO				
1.1. Ley N° 28112 - Ley Marco de Administración Financiera del Sector Público.				
1.2. Ley N° 28708 - Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad y modificatoria Ley N° 29537.				
1.3. Resolución Ministerial N° 223-2011-EF/43, aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas.				
1.4. Resolución Ministerial N° 224-2011-EF/43, aprueba el Cuadro para Asignación de Personal del Ministerio de Economía y Finanzas.				
1.5. Resolución de Secretaría General N° 002-2011-EF/13, aprueba el Manual de Organización y Funciones Institucional del Ministerio de Economía y Finanzas.				
1.6. Resolución Ministerial N° 797-2011-EF/41, aprueba la Directiva N° 004-2011-EF/41.02, Normas y procedimientos para la elaboración, aprobación y actualización de los Manuales de Procedimientos del Ministerio de Economía y Finanzas.				
REGLAS DE NEGOCIO				
Este proceso se realiza en forma semestral.				
REPORTES O DOCUMENTOS UTILIZADOS				
Reportes SICON				
DOCUMENTOS FINALES PRODUCIDOS				
Informes de series estadísticas financieras y presupuestarias.				
ANEXOS (1)				
a) Información Financiera				
<input type="checkbox"/> Estados Financieros Comparativos				
• EF-1 Estado de Situación Financiera				
• EF-2 Estado de Gestión				
b) Información Presupuestaria				
<input type="checkbox"/> Estados Presupuestarios				
• Estado de Programación y Ejecución de Presupuesto de Ingresos y Gastos				
• Clasificación Económica del Presupuesto de Ingresos y Gastos				
ANEXOS (2)				
Indicados en excel				
INDICADOR	ECUACIÓN DE CÁLCULO	VARIABLES	PERIODICIDAD	TIPO
Porcentaje de entidades que solicitan información	(a/b)*100	a. Entidades que solicitan información b. Total de entidades del sector público y usuarios.	Anual	Eficacia

No existe una única manera de lograr que algo ocurra, por ello, las formas de cómo hacer algo puede ser infinita. Entonces, ¿por qué cambiar la manera actual? ¿Para qué arriesgarnos a cometer errores originados por el cambio? La única razón válida es porque existe por lo menos una forma mejor de hacer las cosas, por lo menos una que depara beneficios suficientes como para correr los riesgos inherentes a los cambios planteados.

DEFINICIÓN DE MEJORA

Entenderemos en adelante a la Mejora como un cambio en un proceso que origina incrementos en la eficacia o en la eficiencia de un Proceso.

- **Eficacia:** Se refiere al grado en que se logra el propósito del proceso o el OUTCOME deseado (incluye la calidad del resultado).
- **Eficiencia:** Se refiere al grado en que se logra el propósito del proceso o el OUTCOME deseado con la menor cantidad de recursos posibles. No es posible lograr Eficiencia si antes no se ha logrado Eficacia.

IMPACTOS DE LA MEJORA

Entenderemos en adelante los impactos de la Mejora a la variación (aumento o disminución) en:

- **Calidad:** Se refiere al grado en que los resultados del proceso responden a las expectativas que los Grupos de Interés (stakeholders) tienen al respecto.
- **Cobertura:** Se refiere al grado en que se modifica la proporción atendida respecto del total de las expectativas de la población que compone los Grupos de Interés (stakeholders) del proceso.
- **Productividad:** Se refiere al grado en que se modifica la proporción de resultados del proceso respecto de los recursos utilizados.
- **Costos:** Se refiere al grado en que se modifica la proporción de resultados del proceso respecto de los costos incurridos.
- **Otro:** Se refiere al grado en que se logra modificar algún otro resultado no previsto en las clasificaciones anteriores.

ELEMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LAS MEJORAS

Por su naturaleza las mejoras en los procesos pueden requerir cambios adicionales en cualquiera de los demás componentes del marco de referencia en el cual basamos nuestra intervención en el MEF (*Arquitectura Institucional*); es decir, en la estrategia, en el diseño de la organización, en las políticas e instrumentos de gestión, así como en los sistemas de información.

Las mejoras identificadas luego deberán ser expuestas a la Alta Dirección para ser evaluadas. Aquellas que sean aprobadas darán pie al rediseño de los procesos y éstos, al rediseño de los puestos.

Por ello es importante tomar en cuenta algunas preguntas que deberían ser respondidas al identificar y analizar el impacto de las mejoras a los procesos:

- ¿Cuáles son los servicios del MEF?, ¿cuáles son los procesos diseñados para brindarlos?
- ¿Están alineados los procesos a los objetivos y lineamientos estratégicos del MEF?
- ¿Cuáles procesos dan / quitan más valor a los servicios brindados?, ¿cuáles son los problemas en los procesos que se identifican como generadores de pérdida de valor de los servicios?
- ¿Cómo podrían los procesos generar más satisfacción en los Grupos de Interés?
- ¿Cuál es la capacidad actual de los procesos (con respecto a su demanda)?
- ¿Cuáles procesos o parte de ellos (pasos) pueden o deben ser transferidos a otra Institución, por no ser la razón de ser del MEF?
- ¿Cuáles procesos o parte de ellos (pasos) pueden o deben ser transferidos dentro del MEF de un Órgano o Unidad Orgánica a otra, a fin de mejorar la eficiencia?
- ¿Cuáles procesos o parte de ellos (pasos) deben ser suprimidos (no ocultados ni dejados de narrar), por no ser imprescindibles y por tener un ratio Beneficio/Costo bajo?
- ¿Cuáles procesos o parte de ellos (pasos) deben ser modificados y/o automatizados, por ser imprescindibles y por tener un ratio Beneficio/Costo bajo?

12 Fichas de Identificación de Mejoras a los Procesos

Por cada Proceso de Nivel 2 identificado, deben desarrollarse Fichas de Identificación de Mejoras a los Procesos, de acuerdo a las siguientes reglas.

- Toda mejora debe ser numerada correlativamente
- Toda mejora debe comenzar con un verbo en su forma “infinitiva”, ya que se trata de acciones
- Toda mejora que contemple alternativas, debe considerar las opciones que abarquen el íntegro de las posibilidades

Por ejemplo:

3. Eliminar la redundancia de registro de los expedientes en los distintos despachos
 - a) Si se eliminan el Cuaderno de Cargos y la hoja Excel de control, se deberá mejorar el Sistema de Trámite Documentario – STD, para que contemple ...
 - b) Si se elimina el Sistema de Trámite Documentario – STD, deberá introducirse la siguiente modificación en el Cuaderno de Cargos y en la hoja Excel de control, para que contemple ...



13

Simplificación de Procesos - Procedimientos Rediseñados

Aquellas mejoras identificadas que sean aprobadas por la Alta Dirección del MEF serán la base para el rediseño de los procesos. Como se indicó en el numeral 11, la implementación de las mejoras podría requerir de modificaciones en la estrategia, en el diseño de la organización, en las políticas e instrumentos de gestión, así como en los sistemas de información del MEF.

Debido a su naturaleza técnica, esta fase será realizada por el personal especializado de OGPIP en coordinación con los órganos competentes y, luego de concluido el rediseño, será alcanzado a los Dueños del Proceso para su validación y aprobación.

Se requiere de la coordinación y participación de OGAJ, a fin que revise los cambios requeridos en el marco legal que regula los procesos, de ser el caso.

14

Soporte Tecnológico

Debido a lo complejo del cambio, se prevé la participación activa de OGTI, debido a dos razones: (a) se requiere de una aplicación que soporte los procesos de Mapeo y Rediseño de Cargos y Procesos de manera integral, (b) se requiere contar con sistemas que automaticen los procesos rediseñados, una vez incorporadas las mejoras aprobadas, de ser el caso. En tal sentido se recomienda evaluar herramientas BPMS (Business Process Management Systems), las cuales han sido desarrolladas específicamente para este fin, así como a las casas de software locales que estarían a cargo de la construcción de las aplicaciones respectivas, utilizando dichas herramientas.

