



Resolución Ministerial

Nº 122-2015-EF/41

Lima, 25 de marzo de 2015

CONSIDERANDO:

Que, la Ley Nº 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano;

Que, mediante el Decreto Supremo Nº 004-2013-PCM, se aprobó la "Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública", cuyo objetivo general es 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; asimismo, de conformidad con el artículo 3 la Secretaría de Gestión Pública, en su calidad de rector del proceso de Modernización de la Gestión Pública, tendrá a su cargo la articulación, seguimiento y evaluación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública;

Que, mediante la Resolución Ministerial Nº 125-2013-PCM se aprobó el "Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016", con ámbito de aplicación a las entidades de la administración pública del Poder Ejecutivo; las cuales deben adecuar sus planes y su presupuesto al cumplimiento de los objetivos, lineamientos, acciones, indicadores, metas y plazos establecidos en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y en su Plan de Implementación, bajo un enfoque de gestión orientado a producir resultados al servicio del ciudadano;

Que, de conformidad con el numeral 3.2 de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, uno de los pilares centrales es la gestión por procesos y la organización institucional, que de manera paulatina todas las entidades deberán adaptarse a fin de brindar a los ciudadanos servicios de manera más eficiente y eficaz y logren resultados que los beneficien;

Que, en atención a dicho marco, el Ministerio de Economía y Finanzas ha emitido la Resolución Ministerial Nº 406-2014-EF/41, del 10 de diciembre de 2014, que aprueba los instrumentos iniciales de gestión denominados Mapa de Procesos 0, Mapa de Procesos 1 y Matriz de Articulación con los Procesos Nivel 2 del Ministerio de Economía y Finanzas, como herramientas que permitan el desarrollo de acciones previas destinadas a encaminar la gestión de procesos que dispone la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública; asimismo, la Resolución Ministerial Nº 421-2014-EF/41, del 22 de diciembre de 2014, que aprueba la Directiva Nº 002-

061387

038121



2014-EF/41.02 "Disposiciones para la elaboración, aprobación y actualización de los Manuales de Procedimientos del Ministerio de Economía y Finanzas" y la Resolución Ministerial N° 006-2015-EF/41, del 09 de enero de 2015, que aprueba el Plan de Acción para la Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en el Ministerio de Economía y Finanzas 2015 – 2016; con miras a alcanzar el objetivo específico 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 señalado en la Política Nacional de Modernización de la Gestión del Estado antes mencionada;

Que, la implementación de la gestión por procesos y la promoción de la simplificación administrativa es un proceso cíclico, que busca dar continuidad y sostenibilidad a los logros alcanzados en cada etapa del mejoramiento de los procesos y garantizar la calidad de los servicios y/o productos generados por el proceso de simplificación una vez culminado cada etapa del proceso; en ese sentido, se entiende que el proceso de mejora continua es un esfuerzo de la entidad con el objetivo de alcanzar niveles más altos de eficiencia y eficacia en el Ministerio de Economía y Finanzas, orientado a promover la competitividad y/o bienestar de los ciudadanos;

Que, de conformidad con lo establecido en el literal o) del artículo 46 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas aprobado con Decreto Supremo N° 117-2014-EF, la Oficina General de Planificación y Presupuesto tiene a su cargo dirigir el proceso de modernización de la gestión institucional del Ministerio, de acuerdo a las normas y lineamientos técnicos sobre la materia, priorizando la implementación de la gestión bajo un enfoque de procesos;

Que, por lo expuesto, la Oficina General de Planificación y Presupuesto propone la conformación de una Comisión de Mejora Continua de los Procesos en el Ministerio de Economía y Finanzas así como la aprobación del "Plan de Trabajo Integral de la Gestión por Procesos - Aseguramiento de la Calidad y Mejoramiento Continuo de Procesos";

De conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas, aprobado mediante Decreto Supremo N° 117-2014-EF;





Resolución Ministerial

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Conformación de la Comisión

Conformar la Comisión, de naturaleza temporal, denominada "Comisión de Mejora Continua de los Procesos en el Ministerio de Economía y Finanzas", encargada de conducir y facilitar los mecanismos de mejora continua de los procesos en el Ministerio de Economía y Finanzas, en atención al lineamiento para la modernización de la gestión pública "Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional" de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. La Comisión estará integrada por los siguientes miembros:

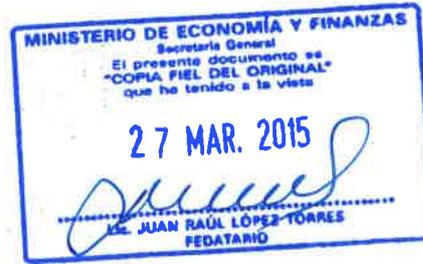
- La Secretaria General, quien lo preside o su representante.
- La Secretaria Ejecutiva del Despacho Viceministerial de Hacienda o su representante.
- El Secretario Ejecutivo del Despacho Viceministerial de Economía o su representante.
- El Director General de la Oficina General de Planificación y Presupuesto, quien ejerce la Secretaría Técnica.
- El Director General de la Oficina General de Tecnologías de la Información.

Artículo 2.- Funciones de la Comisión

La Comisión tiene las siguientes funciones:

- a) Disponer la participación del personal requerido del MEF en la elaboración de propuestas de cambios consecuentes de las mejoras sistemáticas en los procesos.
- b) Disponer la conformación de los Equipos Técnicos de Gestión por Procesos.
- c) Aprobar las propuestas de mejoras sistemáticas pertinentes, planteadas por los Equipos Técnicos de Gestión por Procesos, que se pudieran conformar, así como los planes de implementación respectivos.
- d) Disponer que se faciliten los recursos requeridos para el desarrollo e implantación oportuna de las mejoras sistemáticas aprobados.
- e) Disponer el archivamiento de las propuestas de cambios de los Equipos Técnicos de Gestión por Procesos que no sean aprobadas.





Artículo 3.- Instalación y periodo de vigencia

La Comisión deberá instalarse en un plazo no mayor de cinco (05) días hábiles contados a partir de la publicación de la presente Resolución.

El plazo de vigencia de dicha Comisión para el cumplimiento del objeto señalado en el artículo 1 de la presente Resolución Ministerial será hasta el 31 de diciembre de 2015.

Artículo 4.- Apoyo de los órganos

Los órganos del Ministerio de Economía y Finanzas brindarán apoyo a la Comisión para el mejor cumplimiento del fin para el cual se ha constituido.

Artículo 5.- Aprobación del “Plan de Trabajo Integral de Gestión por Procesos - Aseguramiento de la Calidad y Mejoramiento Continuo de Procesos”

Aprobar el “Plan de Trabajo Integral de Gestión por Procesos - Aseguramiento de la Calidad y Mejoramiento Continuo de Procesos”, que como anexo forma parte de la presente resolución.

Artículo 6.- Dejar sin efecto la Resolución Ministerial N° 128-2012-EF/41

Déjese sin efecto la Resolución Ministerial N° 128-2012-EF/41 a partir de la publicación de la presente Resolución en el Portal Institucional del Ministerio de Economía y Finanzas.

Artículo 7.- Notificación

Disponer la notificación de la presente Resolución Ministerial a los integrantes de la Comisión señalados en el artículo 1 de la misma, para su conocimiento y fines pertinentes.

Artículo 8.- Publicación

Publicar la presente Resolución Ministerial 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 del MEF mediante correo electrónico.

Regístrese y comuníquese.

ALONSO SEGURA VASI
Ministro de Economía y Finanzas





PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

**“PLAN DE TRABAJO INTEGRAL DE GESTIÓN
POR PROCESOS -
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y
MEJORAMIENTO CONTINUO DE PROCESOS”**

Marzo, 2015



ÍNDICE

1. Presentación.....	3
2. Base Legal.....	4
3. Marco de Referencia	6
4. Métodos de Aseguramiento de la Calidad de los Procesos	10
5. Mejoramiento Continuo de los Procesos.....	13
6. Actividades Ejecutadas.....	17
7. Actividades a Ejecutar	20
8. Propuestas de Entregables.....	28





1

Presentación

La "Política de Modernización de la Gestión Pública al 2021" apuesta a lograr una gestión orientada a resultados al servicio del ciudadano, que se sustenta en cinco pilares centrales, siendo uno de ellos, la **Gestión por Procesos, simplificación administrativa y organización institucional**.

En este marco, y en cumplimiento de su competencia funcional, la Oficina General de Planificación y Presupuesto (OGPP) ha elaborado el presente documento denominado "**Plan de Trabajo Integral de Gestión por Procesos - Aseguramiento de la Calidad y Mejoramiento Continuo de Procesos**", que expresa los esfuerzos del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) por implementar la gestión bajo un enfoque de procesos, abordando bajo una aproximación holística, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento continuo de procesos, a fin de brindar servicios de manera más eficiente y eficaz a sus grupos de interés (stakeholders); así como, promover el fortalecimiento de su Sistema de Control Interno.

Este plan de trabajo tendrá una duración aproximada de 3.5 años, y a lo largo de este período el Ministerio irá ganando gobernabilidad y predictibilidad sobre sus procesos, por haber identificado los riesgos a los que están expuestos, diseñado medidas para mitigarlos, dimensionado los tiempos y recursos necesarios para atenderlos, así como establecer los indicadores que le permitan medir la evolución de los mismos en el tiempo.

El contenido del Plan ha sido distribuido en nueve (9) secciones.

1. La primera, corresponde a la presentación.
2. La segunda, indica la base legal.
3. La tercera, incluye el marco de referencia para el mejoramiento continuo de los procesos.
4. La cuarta, resume los métodos de aseguramiento de la calidad de los procesos más utilizados en el mundo.
5. La quinta, señala algunos aspectos relevantes acerca del mejoramiento continuo de los procesos.
6. La sexta, detalla las actividades ejecutadas a la fecha.
7. La séptima, detalla las actividades a ser ejecutadas.
8. La octava, lista las propuestas de entregables.

La ejecución del presente plan de trabajo será desarrollada por los Equipos Técnicos de Gestión por Procesos bajo la conducción de la OGPP, con el apoyo permanente de la Comisión de Mejora Continua de los Procesos en el MEF y la participación activa y comprometida de todos los órganos del Ministerio.





2 Base Legal

- Decreto Supremo N° 064-2010-PCM del 04 de junio de 2010, que aprueba la metodología de determinación de costos de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad comprendidos en los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos de las Entidades Públicas, en cumplimiento del numeral 44.6 del artículo 44 de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- Decreto Supremo N° 007-2011-PCM del 27 de enero de 2011, que aprueba la Metodología de Simplificación Administrativa y establece disposiciones para su implementación, para la mejora de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad.
- Decreto Supremo N° 109-2012-PCM del 31 de octubre de 2012, que aprueba la Estrategia para la Modernización de la Gestión Pública.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM del 08 de enero de 2013, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Resolución Ministerial N° 048-2013-PCM del 21 de febrero de 2013, que aprueba el Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013-2016.
- Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM del 16 de mayo de 2013, que aprueba el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013 – 2016.
- Resolución Directoral N° 551-2013-EF/43.01 del 26 de diciembre de 2013, que aprueba la Guía Práctica para el relevamiento de la información, caracterización de los Procesos y su narración a través de Procedimientos.
- Decreto Supremo N° 117-2014-EF del 22 de mayo de 2014, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones – ROF del Ministerio de Economía y Finanzas.
- Resolución Ministerial N° 200-2014-EF/41, del 18 de junio de 2014, que aprueba el Reporte de mapeo de Puestos del Ministerio de Economía y Finanzas, el Informe de Procesos Misionales del Ministerio de Economía y Finanzas, el Informe de Procesos de Estratégicos y de Soporte del Ministerio de Economía y Finanzas, y, el Informe de identificación de las Oportunidades de Mejora Interna como resultado del Análisis Situacional del Ministerio de Economía y Finanzas.
- Resolución Ministerial N° 406-2014-EF/41 del 10 de diciembre de 2014, que aprueba los instrumentos iniciales de gestión denominados Mapa de Procesos 0, Mapa de Procesos 1 y Matriz de Articulación con los Procesos Nivel 2 del Ministerio de Economía y Finanzas, como herramientas que permitan el desarrollo de acciones





previas destinadas a encaminar la gestión de procesos que dispone la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

- Resolución Ministerial N° 421-2014-EF/41 del 22 de diciembre de 2014, que aprueba la Directiva N° 002-2014-EF/41.02 "Disposiciones para la elaboración, aprobación y actualización de los Manuales de Procedimientos del Ministerio de Economía y Finanzas".



Resolución Ministerial N° 006-2015-EF/41 del 09 de enero de 2015, que aprueba el Plan de Acción para la Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en el Ministerio de Economía y Finanzas 2015 – 2016.



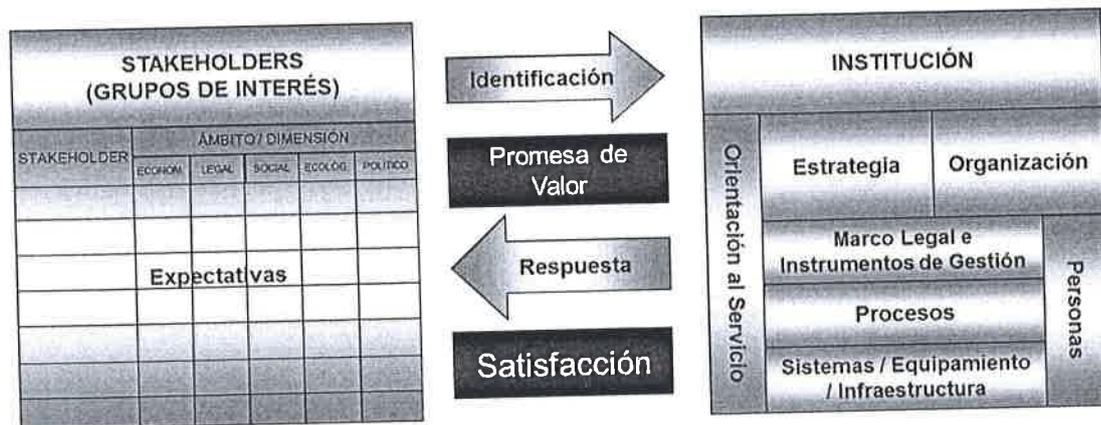


3 Marco de Referencia

El marco de referencia en el cual se basa el "Plan de Trabajo Integral de Gestión por Procesos - Aseguramiento de la Calidad y Mejoramiento Continuo de Procesos" se denomina Arquitectura Institucional¹, el cual se explica a continuación.

ARQUITECTURA INSTITUCIONAL

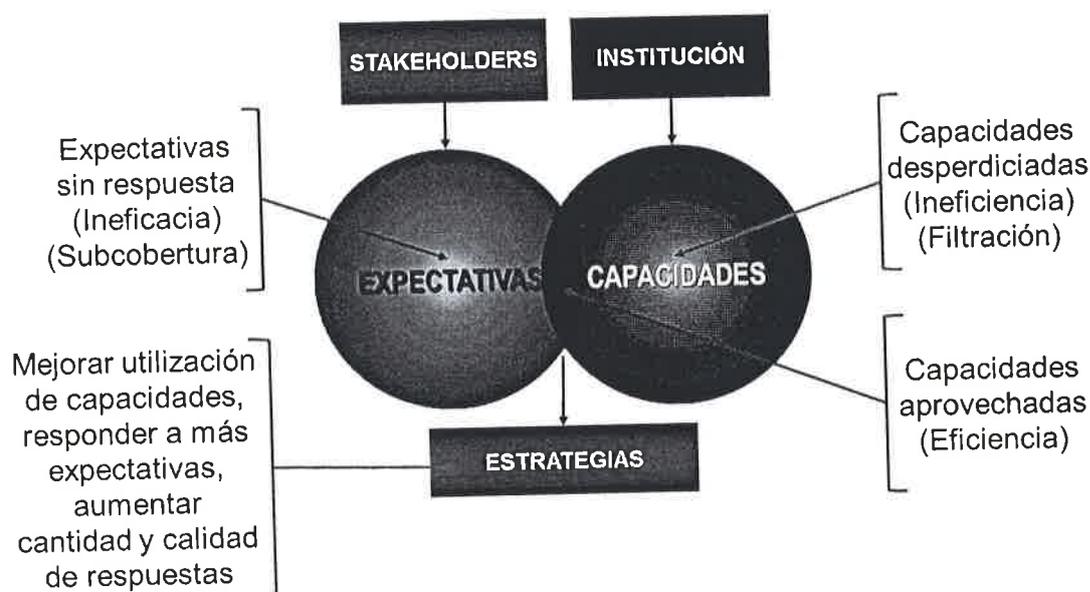
Consiste en la identificación de los Grupos de Interés (stakeholders) del MEF y de sus expectativas válidas, tanto actuales como previstas, la visualización del futuro deseado del MEF en su interacción con los Grupos de Interés plasmado en niveles de servicio objetivo, la elaboración y gestión de la 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.

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.

Por lo que se aprecia en el gráfico siguiente, las respuestas de la institución no siempre están alineadas a las expectativas válidas de sus Grupos de Interés, por lo que se puede presentar ineficacia (cuando subsisten expectativas sin respuesta) e ineficiencia (cuando las capacidades no son utilizadas para dar respuesta a las expectativas). Una aplicación clara de estos conceptos se da en el gasto público en programas sociales, en donde se pueden identificar problemas de focalización (subcobertura y filtración, respetivamente). Para mejorar la focalización o eficiencia, la institución diseña estrategias que coadyuven a mejorar la calidad y cantidad de respuestas institucionales a las expectativas de sus Grupos de Interés.



El marco de referencia expuesto es coherente con el tercer pilar Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, "Gestión por procesos, la simplificación administrativa y la organización institucional", concerniente a los lineamientos de cómo redefinir las competencias y funciones de las entidades en concordancia con el proceso de descentralización, en los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local). Para ello propone:

- Estudiar rigurosa y estructuradamente cómo optimizar, formalizar y automatizar cada uno de sus procesos internos, a lo largo de toda la "cadena de valor", sobre la base de los resultados esperados.
- Estudiar rigurosa y estructuradamente como optimizar los procesos internos de soporte, tomando en cuenta la normativa de los Sistemas Administrativos.
- Documentar con claridad la "cadena de valor" en los Manuales de Procedimientos (MAPROS).
- Diseñar los indicadores cuantitativos y cualitativos de eficiencia de gestión (insumo-proceso-producto)





- Adecuar la infraestructura y tecnologías para dar soporte eficiente a los procesos de planificación, producción de bienes y servicios públicos, y gestión a cargo de la entidad.

DEFINICIÓN DE PROCESO

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

Según lo expuesto en el párrafo precedente, los Procesos constan de varios componentes;

- **Actores** (cargos): Es la posición que ocupa una persona² dentro de la estructura orgánica del MEF y tiene asignadas ciertas funciones que debe cumplir.
- **Coordinación**: Interdependencia entre tareas, actores, recursos y responsabilidades que busca un objetivo común.
- **Entradas** (inputs): Compuesta por información, servicios o productos que ingresan y son transformados o consumidos durante los procesos.
- **Recursos**: Compuesto por las edificaciones, maquinarias, equipos, implementos, herramientas, útiles de oficina y sistemas de información utilizados 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 un proceso o parte de él.
- **Salidas** (outputs): Compuesta por información, servicios o productos que son producidos durante los procesos.
- **Tareas**: Son las unidades mínimas e indivisibles de la ejecución de las funciones.³

Adicionalmente, definimos lo siguiente:

- **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

² A pesar que el talento humano (persona, actor, cargo) podría ser considerado como un recurso utilizado en el proceso, por sus características e importancia, es tratado por separado.

³ Las tareas, al ser secuenciadas dentro de la narrativa de los procesos, toman el nombre de "pasos". 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.



brindar los servicios según su demanda específica. Sin embargo, también expone a la institución al problema de la "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.

CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Los procesos pueden ser clasificados por su naturaleza y su nivel. Según su naturaleza los procesos pueden ser estratégicos, principales (misionales) o de soporte.



A continuación, una breve explicación de cada uno:

- Los **Procesos Estratégicos**, son aquellos que están a cargo de los órganos de alta dirección y de planeamiento, y tienen la función de direccionar u orientar a los demás procesos; están asociados tanto a la formulación de planes estratégicos y operativos, así como a su gestión, monitoreo y evaluación.
- Los **Procesos Principales o Misionales**, son aquellos que están a cargo de los órganos de línea, y tienen la función de permitir el logro de la misión institucional; corresponden a aquellos que distinguen al MEF de otra institución y viabilizan su razón de ser.
- Los **Procesos de Soporte**, son aquellos que están a cargo de los órganos de apoyo, y tienen la función de dotar y gestionar los recursos requeridos por la entidad, tales como humanos, materiales, finanzas, tecnologías de la información, entre otros.

Según su nivel, los procesos pueden incluir o ser incluidos en otros, de acuerdo a su 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 toman el nombre genérico de Proceso.

En el MEF se desarrollaron y analizaron los procesos de nivel 2, por ello, en forma previa se identificaron y caracterizaron 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

Métodos de Aseguramiento de la Calidad de los Procesos

El aseguramiento de la calidad o QA (por sus siglas en inglés), se refiere a la supervisión y evaluación ordenada de diversos aspectos de un proyecto, servicio o proceso para asegurar que las normas de calidad están siendo cumplidas. Otra forma de definirlo es como el proceso de verificación para determinar si los productos o servicios cumplen o exceden las expectativas de los stakeholders.

Los métodos más conocidos de aseguramiento de la calidad de procesos son los siguientes:

- Capability Maturity Model Integration (CMMI)
- Seis Sigma
- ISO 9000

CMMI

La integración del modelo de madurez de la capacidad o CMMI (por sus siglas en inglés), es un enfoque de mejora de procesos que ayuda a las organizaciones a mejorar su desempeño.

Según el Instituto de Ingeniería de Software (SEI, 2008) de la Universidad Carnegie Melon de los Estados Unidos de Norteamérica, CMMI ayuda a integrar funciones organizativas tradicionalmente separadas, establece objetivos de mejora y prioridades a los procesos, proporciona orientación para procesos de calidad y un punto de referencia para evaluar los procesos actuales.

El método CMMI prevé cinco niveles de procesos:

- **Nivel 1:** Si un proceso está mal documentado y en el cual sólo el trabajador tiene conocimiento de la labor específica que desarrolla.
- **Nivel 2:** Si el proceso está parcialmente documentado de manera que se describen las tareas a ejecutar dentro de un área de la organización, así como los requerimientos de las mismas. En este nivel no se cuenta con una visión global del proceso.
- **Nivel 3:** Si se tiene una visión del proceso en su totalidad y se ha prestado atención a las interrelaciones entre las tareas que conforman el proceso a través de diagramas de flujo y otros.
- **Nivel 4:** Si además de obtener una visión global del proceso, éste se ha medido adecuadamente.
- **Nivel 5:** Por último, si todo lo anterior se emplea con la finalidad de optimizar el proceso.





SEIS SIGMA

Seis Sigma es una estrategia de gestión empresarial desarrollada originalmente por Motorola, Estados Unidos en 1981, quien es titular de la marca registrada.

Seis Sigma busca mejorar la calidad de los productos del proceso mediante la identificación y eliminación de las causas de los defectos (errores) y minimizar la variabilidad en la fabricación y procesos de negocio. Utiliza herramientas estadísticas para la caracterización y el estudio de los procesos, y establece un equipo especial de personas dentro de la organización ("Cinturones negros", "Cinturones verdes", etc.) que son expertos en estos métodos.

La madurez del proceso de negocio en Seis Sigma se plasma en una calificación de sigma indicando el porcentaje de los productos libres de defectos. Un proceso calificado en seis sigma (**6 sigma**) es uno en el cual el 99.99966% de los productos fabricados están libres de defectos, 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades (DPMO), comparados con un proceso de uno sigma (**1 sigma**) en el que sólo el 31% están libre de defectos, 690.000 DPMO.

Se puede clasificar la eficiencia de un proceso con base en su nivel de sigma:

- **1 sigma:** 690.000 DPMO = 31% de eficiencia
- **2 sigma:** 308.538 DPMO = 69% de eficiencia
- **3 sigma:** 66.807 DPMO = 93,3% de eficiencia
- **4 sigma:** 6.210 DPMO = 99,38% de eficiencia
- **5 sigma:** 233 DPMO = 99,977% de eficiencia
- **6 sigma:** 3,4 DPMO = 99,99966% de eficiencia

Seis Sigma se originó como un conjunto de prácticas para mejorar los procesos de fabricación y eliminar los defectos, pero su aplicación se extendió posteriormente a otros tipos de procesos de negocio. En Seis Sigma, un defecto se define como cualquier salida del proceso que no cumple con las especificaciones de los stakeholders.

ISO 9000

ISO 9000 es una familia de normas para sistemas de gestión de calidad. ISO 9000 es mantenido por la Organización Internacional de Normalización o ISO (por sus siglas en inglés) y es administrado por organismos de acreditación y certificación. Sus reglas y requisitos se actualizan con el tiempo. Algunos de los requisitos incluyen un conjunto de procedimientos que cubren todos los procesos claves del negocio; seguimiento a los procesos para asegurar que son eficaces; mantener registros adecuados; comprobación de salida por defecto, con la acción apropiada y correctiva cuando sea necesario; revisar de manera regular los procesos individuales y el sistema de calidad para la efectividad; y facilitar la mejora continua.





Una empresa u organización, que cuente con procesos que han sido auditados y certificados para estar en conformidad con la norma ISO 9001, puede indicar públicamente que es "Certificada ISO 9001" o "Registrada ISO 9001", sin hacer mención a dichos procesos en particular. Asimismo, la certificación por una norma ISO 9001 no garantiza la calidad de los productos finales ni de los servicios; más bien, certifica que los procesos de negocio se ejecutan tal como se han definido.

Aunque los estándares se originaron en la fabricación, se emplean ahora a través de varios tipos de organizaciones. Un "producto", en el vocabulario ISO, puede significar un objeto físico, servicios o software.

BREVE RESEÑA DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y DESEADA DE LOS PROCESOS EN EL MEF

A la fecha en que el presente documento ha sido elaborado, el MEF cuenta con MAPROs aprobados cuyos procedimientos están narrados en 9 pasos como promedio. Los procedimientos que han sido documentados en los informes de mapeo de procesos misionales, estratégicos y de soporte de mayo 2014, lo han sido en aproximadamente 85 pasos promedio cada uno, dando cuenta detallada de cómo se ejecutan las tareas dentro de cada proceso.

En virtud de lo mencionado en el párrafo anterior, afirmamos que el MEF cuenta con MAPROs aprobados que lo sitúan en el nivel CMMI 1 (correspondiente a procesos mal documentados); sin embargo, a la fecha se encuentran en trámite de aprobación y posterior difusión MAPROs que lo situarían en el nivel CMMI 3 (con visión del proceso en su totalidad).

Como resultado de la implementación de este plan de trabajo, se espera situar al MEF en el nivel CMMI 5 (procesos medidos y en mejoramiento continuo), el cual corresponde a la máxima clasificación por este método.





5 Mejoramiento Continuo de los Procesos

No existe una única manera de lograr que algo ocurra, por ello, las formas pueden ser infinitas. 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 DE LOS PROCESOS

Entendemos a la Mejora de los Procesos como los cambios que originan incrementos en la eficacia o en la eficiencia de los mismos.

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

IMPACTOS DE LA MEJORA DE LOS PROCESOS

Los impactos de la mejora de los procesos pueden deberse a la variación (aumento o disminución) en lo siguiente:

- **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 la estrategia, en el diseño de la organización, en las políticas e instrumentos de gestión, en las competencias y perfiles de las personas, así como en los sistemas de información.

Las mejoras identificadas se deben exponer 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, así como a las especificaciones de sistemas de información.

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 del MEF?
- ¿Cuál es la capacidad actual de los procesos del MEF (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?

Asimismo, tomando como referencia el marco conceptual sobre la Reforma y Modernización del Estado y la Gestión Pública, consideramos que los servicios que brinda el Estado y, por lo tanto, los procesos que los producen, pueden sufrir cambios radicales o marginales, según se requiera y de acuerdo a las siguientes definiciones:



REFORMA:
 Cambio contundente y esporádico de la estructura o funcionamiento del Estado.
 Una nueva y mejor manera de hacer las cosas.
 Requiere de componentes políticos y técnicos.
 (REINGENIERÍA)

MODERNIZACIÓN:
 Cambios pequeños y constantes del funcionamiento del Estado.
 Mejoras en la manera en que se hacen las cosas.
 Requiere de constante evaluación, monitoreo y retroalimentación.
 (KAIZEN o PMC)

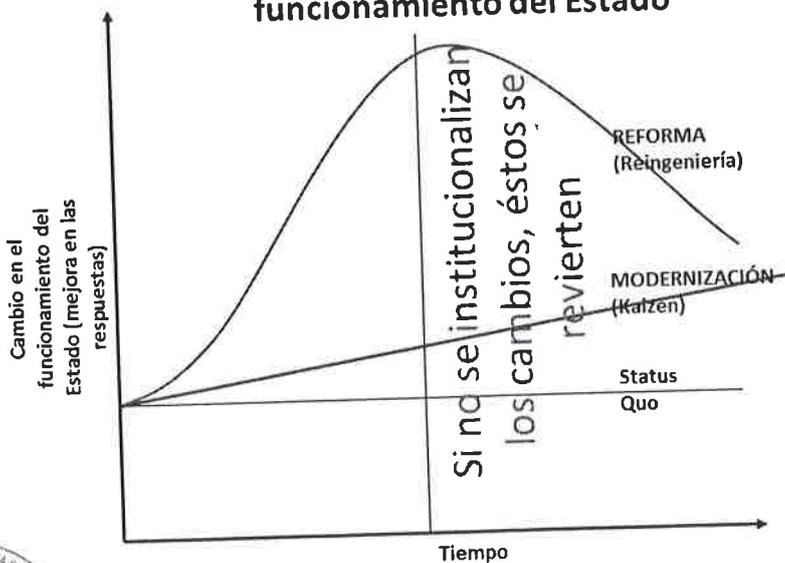
Fuente: Casas Tragodara, Carlos, "Marco Conceptual sobre Reforma y Modernización del Estado y de la Gestión Pública", Presidencia del Consejo de Ministros, Pág. 12, 2012.

Para decidir por cuál de los dos tipos de cambio debemos optar, debemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿A qué nivel se requiere el cambio?, ¿a todo el Estado, a una institución o a una parte de ella?
- ¿Qué tan radical es el cambio requerido?, ¿de cuánto tiempo disponemos?
- ¿Qué capacidad tenemos para gestionar el cambio?, ¿quiénes son los actores clave del cambio y qué posición tienen?

Según sean las respuestas, se determinará la modalidad más conveniente:

Modalidades de cambio en el funcionamiento del Estado





TIPOS DE MEJORAS IDENTIFICADAS EN LOS PROCESOS

En el Mapeo de Procesos del MEF se identificaron mejoras, las cuales fueron incorporadas en las Fichas de Procedimientos Narrativos, luego que la Alta Dirección las aprobara.

Estas mejoras también fueron tomadas en consideración al desarrollar el Reglamento de Organización y Funciones del MEF, aprobado con Decreto Supremo N° 117-2014-EF, de fecha 22 de mayo de 2014. Las mejoras identificadas han sido clasificadas en estructurales, sistemáticas y funcionales. A continuación, una breve explicación de cada una:

- **Mejoras estructurales**, son los que se refieren a cambios que afectan la estructura orgánica del MEF e implican la transferencia o eliminación de funciones y desplazamiento de personal al interior del MEF. Por su naturaleza, los beneficios netos se dan en términos cualitativos y no cuantitativos, ya que lo que logran es evitar la superposición y/o duplicidad de funciones, así como la correcta aplicación de los mandatos que regulan a los órganos y entidades.
- **Mejoras sistemáticas**, son las que se refieren a cambios que se introducen como consecuencia del desarrollo, actualización o modernización de los sistemas de información (aplicativos informáticos) y afectan a los procesos en sus pasos y la cantidad de puestos que los ejecutan. Asimismo, generan beneficios económicos netos al Estado (ahorros en los costos, tiempos de ejecución y gastos, los que superan a la inversión en implementar el proyecto), así como mejora en la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos, tanto de manera directa como indirecta.

▪ **Mejoras funcionales**, son las que consisten en modificar los pasos al interior de un proceso, con criterios de simplificación u optimización, para obtener los objetivos de gestión institucional, sin cambiar los sistemas de información ni la estructura orgánica. Por su naturaleza, los beneficios netos son marginales y no han sido medidos.





6 Actividades Ejecutadas

PROCESO DE TRÁNSITO HACIA EL RÉGIMEN DE LA LEY DEL SERVICIO CIVIL, LEY N° 30057

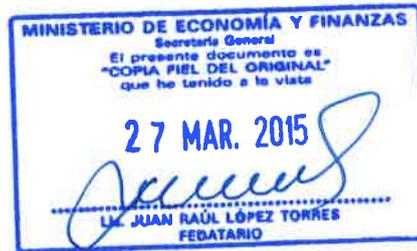
En el marco de este proceso, y de conformidad a las normas y lineamientos establecidos por la Autoridad Nacional de Servicio Civil – SERVIR, se procedió a efectuar el **Mapeo de Procesos**, a través del cual se levantó el inventario de los procesos misionales, estratégicos y de soporte que se desarrollan en la entidad, efectuando su narración, identificando las mejoras, rediseñándolos y diagramándolos. Para tal efecto, se empleó la metodología aprobada mediante Resolución Directoral N° 551-2013-EF/43.01, del 26 de diciembre de 2013, "Guía Práctica para el relevamiento de la información, caracterización de los Procesos y su narración a través de Procedimientos", la que fue presentada a SERVIR, y, a través de ella a la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros – SGP/PCM, para su opinión; habiéndose recibido en ambos casos opinión verbal favorable.

Debido a la amplitud y complejidad de las actividades realizadas, el Mapeo de Procesos se emprendió por etapas que se dividen en fases, y que son las siguientes:

- a) La **primera etapa**, se refiere a la identificación y validación de los procesos de nivel 0 (macroprocesos) y de nivel 1. Esta etapa se inició el 01/09/2013 y concluyó el 15/09/2013, teniendo una duración total de 15 días.
- b) La **segunda etapa**, se refiere a la identificación y validación de los procesos de nivel 2, a partir de los macroprocesos y procesos de nivel 1. Esta etapa se inició el 16/09/2013 y concluyó el 30/09/2013, teniendo una duración total de 15 días.
- c) La **tercera etapa**, se refiere a la caracterización de los Procesos Misionales, es decir, los que están a cargo de los órganos de línea. Esta etapa se inició el 01/10/2013 y concluyó el 25/02/2014, teniendo una duración total de 147 días. En ella se caracterizaron 116 procesos misionales, que fueron validados por los Directores Generales de los respectivos órganos, tanto en sus versiones actuales como en las rediseñadas. Esta etapa, tuvo 3 fases:

- La primera fase, correspondió a la identificación y narración de los procesos de nivel 2 en su situación inicial. Esta fase, incluida su validación por parte de los respectivos Directores Generales, se realizó desde el 01/10/2013 hasta el 31/01/2014.
- La segunda fase, fue la Identificación de mejoras a los procesos de nivel 2 narrados, la que fue objeto de validación por parte de los respectivos Directores Generales; se realizó desde el 01/02/2014 hasta el 15/02/2014.





- La tercera fase, consistió en el rediseño de los procesos, mediante la incorporación de las mejoras identificadas a los procesos iniciales. Esta fase, incluida su validación por parte de los respectivos Directores Generales, se realizó desde el 16/02/2014 hasta el 25/02/2014.
- d) La **cuarta etapa**, se refiere a la caracterización de los Procesos Estratégicos y de Soporte. Esta etapa se inició el 01/03/2014 y concluyó el 16/05/2014, teniendo una duración aproximada total de 77 días. En esta fase identificaron y narraron 37 procesos estratégicos y 175 procesos de soporte, habiéndose identificado para cada uno de ellos la respectiva propuesta de mejoras, todo lo cual ha sido validado por los correspondientes Directores Generales o sus equivalentes.
- e) La **quinta etapa**, se refiere al rediseño de los procesos estratégicos y de soporte; así como a la diagramación (elaboración de flujogramas) de todos los procesos misionales, estratégicos y de soporte, tanto en su situación inicial, como en su situación final ya rediseñados. Esta etapa se inició el 17/05/2014 y concluyó el 21/11/2014, teniendo una duración aproximada de 189 días.

Como resultado del Mapeo de Procesos se **inventarió y rediseñó un total de 319 procesos de nivel 2**, clasificados de la siguiente manera: Misionales, 111; Estratégicos, 35; y de Soporte, 173.

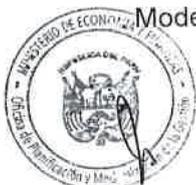
Los resultados del Mapeo de Procesos fueron aprobados por el Grupo de Trabajo "Comisión de Tránsito al Régimen del Servicio Civil del Ministerio de Economía y Finanzas", y puestos oportunamente en conocimiento de SERVIR, siendo formalizada su aprobación mediante Resolución Ministerial N° 200-2014-EF/41 del 18 de junio de 2014.

Finalmente, es importante señalar que todas las mejoras funcionales y estructurales planteadas como resultado del Mapeo de Procesos fueron recogidas e incorporadas en el Reglamento de Organización y Funciones del MEF (aprobado mediante Decreto Supremo N° 117-2014/EF); quedando pendiente por aplicar las mejoras sistemáticas, cuyo desarrollo y ejecución formará parte del presente plan de trabajo.

COMPETENCIA FUNCIONAL DE LA OGPP

Según el ROF, corresponde a la OGPP (artículo 46, inciso "o") "dirigir el proceso de modernización de la gestión institucional del Ministerio, de acuerdo a las normas y lineamientos técnicos sobre la materia, **priorizando la implementación de la gestión bajo un enfoque de procesos**".

En tal sentido, y en base a los resultados del Mapeo de Procesos, mediante Resolución Ministerial N° 406-2014-EF/41 del 10 de diciembre de 2014, se aprobaron como instrumentos iniciales de gestión el Mapa de procesos 0, el Mapa de procesos 1 y la Matriz de articulación con los procesos Nivel 2, como herramientas que permitan el desarrollo de acciones previas destinadas a encaminar la gestión por procesos en el Ministerio de Economía y Finanzas, tal como lo dispone la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.



MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
Secretaría General
El presente documento es
"COPIA FIEL DEL ORIGINAL"
que he tenido a la vista
27 MAR. 2015
Juan Raúl López Torres
LIC. JUAN RAÚL LÓPEZ TORRES
FEDATARIO

En la actualidad, y en el marco de su ámbito de competencia funcional, la OGPP viene actualizando los diversos Manuales de Procedimientos (MAPROs) de los diversos órganos, los mismos que datan del año 2011.





7 Actividades a Ejecutar

El presente plan prevé cuatro etapas, cuyas actividades se ejecutaran según el siguiente detalle.

I. ETAPA I: ACTIVIDADES PRELIMINARES

1.1 Proponer la conformación de la Comisión de naturaleza temporal denominada **Comisión de Mejora Continua de los Procesos** en el Ministerio de Economía y Finanzas y los **Equipos Técnicos de Gestión por Procesos**, a los cuales se les sensibilizará y capacitará, mediante cursos, seminarios y talleres.

a) Conformación de la Comisión:

- La Secretaria General, quien la preside, o su representante.
- La Secretaria Ejecutiva del Despacho Viceministerial de Hacienda, o su representante, responsable de garantizar la participación oportuna y efectiva del personal de los órganos de línea dependiente del Despacho Viceministerial de Hacienda, en los Equipos Técnicos, cuando sean requeridos.
- El Secretario Ejecutivo del Despacho Viceministerial de Economía, o su representante, responsable de garantizar la participación oportuna y efectiva del personal de los órganos de línea dependiente del Despacho Viceministerial de Economía, en los Equipos Técnicos, cuando sean requeridos.
- El Director General de la Oficina General de Planificación y Presupuesto, quien hace las veces de Secretario Técnico, responsable que todas las actividades previstas se cumplan a cabalidad y oportunamente.
- El Director General de la Oficina General de Tecnologías de la Información, responsable que las actividades que correspondan a las mejoras sistemáticas de los procesos y requieran de la participación de personal de la OGTI, se cumplan a cabalidad y oportunamente.

b) Funciones de la Comisión:

- Disponer la participación del personal requerido del MEF en la elaboración de propuestas de cambios, consecuentes de las mejoras sistemáticas en los procesos.





- Disponer la conformación de los Equipos Técnicos de Gestión por Procesos.
 - Aprobar las propuestas de mejoras sistemáticas pertinentes, planteadas por los Equipos Técnicos de Gestión por Procesos, así como los planes de implementación respectivos.
 - Disponer que se faciliten los recursos requeridos para el desarrollo e implantación oportuna de las mejoras sistemáticas aprobados.
 - Disponer el archivamiento de las propuestas de cambios de los Equipos Técnicos de Gestión por Procesos que no sean aprobadas.
- c) Proponer la conformación de los Equipos Técnicos de Gestión por Procesos:
- Representante de la OGPP, quien es el líder del equipo y facilitador metodológico. Es responsable que las actividades asignadas a su equipo se cumplan a cabalidad y oportunamente.
 - Representante de la OGTI, quien es el técnico especialista. Es el responsable de la formulación de las especificaciones técnicas del cambio sistemático requerido en el proceso o conjunto de procesos.
 - Representante del órgano/unidad orgánica dueño del proceso, quien es el usuario funcional. Es el responsable de la formulación de los términos de referencia o alcance de las especificaciones funcionales del cambio sistemático requerido en el proceso o conjunto de procesos.
- d) Funciones de los Equipos Técnicos de Gestión por Procesos:
- Identificar los riesgos latentes en los procedimientos, proponer e incorporar los controles que permitan su mitigación, tomando en consideración las recomendaciones efectuadas en el Diagnóstico del Sistema de Control Interno.
 - Identificar los resultados esperados de los procesos, establecer indicadores de procesos para medirlos y valores meta a lograr en el tiempo. Esta función incluye la determinación del volumen de expedientes y el tiempo requerido para su trámite, así como el cálculo de costos de cada proceso.
 - Presentar propuestas de mejora sistemática a la Comisión para su evaluación.
 - Elaborar las especificaciones funcionales y técnicas de las mejoras identificadas, las cuales servirán para el desarrollo e implementación de las aplicaciones que automatizan los procesos, para aquellos que han sido aprobados por la Comisión.





- e) Procedimiento para la conformación de los Equipos Técnicos de Gestión por Procesos:

Los Equipos Técnicos de Gestión por Procesos serán conformados por un Acta de Acuerdo de la Comisión, disponiendo que cada Director General del órgano dueño del proceso, así como el Director General de la OGTI envíen un documento al Director General de la OGPP, indicando las personas que han designado como sus Representantes.

- f) Atribuciones de los Representantes de los órganos:

- Poder convocar y comprometer la participación de cualquier persona que sea requerida para participar del proceso de identificación y planteamiento de mejoras a los procesos, dentro de su respectivo órgano/unidad orgánica.
- Tener el conocimiento administrativo y técnico, respecto de las funciones y procesos del órgano/unidad orgánica, para poder identificar, plantear y disponer que las mejoras a los procesos se realicen.

- g) Coordinador General:

La OGPP designará a un Coordinador General, quien coordinará el Accionar de todos los Equipos Técnicos, siendo sus Responsabilidades las siguientes:

- Asegurar que los Equipos Técnicos utilicen un único método de intervención y produzcan documentos en formatos que sean similares entre sí, de tal forma que sean acumulables y/o puedan ser agregados dentro de especificaciones técnicas / funcionales comprensivas.
- Confirmar que las actividades asignadas a todos los Equipos Técnicos se cumplan a cabalidad y oportunamente, reportando a la Comisión cualquier evento que introduzca desviaciones respecto de lo planificado y aprobado.
- Exponer periódicamente a la Comisión los avances del plan de trabajo, explicitando los obstáculos, dificultades y/o restricciones que requieren la atención y decisión de la Comisión, proponiendo posibles alternativas de solución.
- Proponer ante la Comisión los ajustes al plan y cronograma de trabajo que sean requeridos, sustentando la necesidad de los mismos.





1.2 Sensibilizar a los profesionales que participarán en el proceso de mejoramiento continuo y a los servidores del MEF respecto de la importancia del mejoramiento continuo y de la gestión por procesos.

- Realizar un “Seminario en gestión y mejoramiento continuo de procesos”, para los profesionales que participarán en el proceso de mejoramiento continuo.
- Realizar un “Seminario en identificación, narración, caracterización y mejora de procesos” dirigidos a los servidores del MEF.

1.3 Desarrollar una metodología única para la identificación de riesgos, establecimiento de controles e indicadores, así como para la identificación y documentación de mejoras, la cual deberá ser utilizada por todos los Equipos Técnicos.

II. ETAPA 2: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS, ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES E INDICADORES

En esta etapa se revisarán los procesos y las mejoras planteadas, se identificarán riesgos, se diseñarán controles y se elaborarán indicadores de gestión por cada proceso.

Como actividad previa, se revisará la identificación de procesos críticos descritos en el “Mini-plan de Continuidad Operativa del MEF”, y de la misma forma que los objetivos institucionales, servirá como criterio para la priorización en la identificación de controles en los procesos.

2.1 Revisar los procedimientos, identificar los riesgos y establecer controles.

Cada Equipo Técnico deberá identificar los riesgos a los que está expuesto cada proceso y/o paso de éstos, así como los controles y medidas de mitigación que permitan reducir su probabilidad de ocurrencia, así como su impacto, de ser que ocurra el evento identificado.

2.2 Identificar las variables críticas de los procesos y establecer indicadores que permitan su monitoreo.

Cada Equipo Técnico deberá identificar las variables críticas que permitan medir la eficacia y/o eficiencia de los procesos, así como establecer indicadores que permitan su monitoreo. Para ello, deberá plantear la ecuación y la frecuencia de medición de estos factores, así como los valores meta respectivos, en cuanto éstos sean aplicables. Asimismo, deberán determinar el volumen de expedientes y el tiempo requerido para su trámite, así como el cálculo de costos de cada proceso.





III. ETAPA 3: IDENTIFICACIÓN, VALIDACIÓN Y DESARROLLO DE MEJORAS A LOS PROCESOS

Esta fase (identificación, validación y desarrollo de mejoras a los procesos) es cíclica y se repite indefinidamente, por lo que la descripción que figura a continuación corresponde a un ciclo de mejoras, llevado a cabo por cada Equipo Técnico. En el primer ciclo de mejoramiento continuo de los procesos, el énfasis se dará en las mejoras sistemáticas, desarrolladas en el numeral 5 del presente plan de trabajo. Como se menciona en el numeral referido, los cambios sistemáticos pueden requerir cambios funcionales, ya que podría cambiar la forma en que algunas funciones son actualmente ejecutadas, o cambios estructurales, ya que podría requerir ajustes a la forma en que se agrupan los puestos en unidades orgánicas y órganos. Esto último daría origen a modificaciones en el ROF.

Cada Equipo Técnico deberá revisar los procesos, así como el inventario y las fichas de mejoras, que fueron presentadas por el órgano dueño del proceso en el "Informe de identificación de las oportunidades de mejora interna como resultado del análisis situacional del Ministerio de Economía y Finanzas" de mayo de 2014. Este es el documento base sobre el cual se validarán y/o identificarán mejoras adicionales, se desarrollarán las especificaciones técnicas que permitan desarrollar las aplicaciones que automatizan los procesos mejorados y se actualizarán los MAPROs respectivos.

- 3.1 Validar las mejoras identificadas y sistematizadas de 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.

Cada Equipo Técnico deberá revisar los procesos de su órgano, así como el inventario y las fichas de mejoras respectivas, comprendidas en el Informe de mayo de 2014 antes indicado, a fin de validar los requisitos de desarrollo de sistemas de información y establecer los cambios requeridos en el marco legal que regula al proceso.

- 3.2 Desarrollar una Ficha de Mejoras a cada uno de los procesos de nivel 2, sujetos a mejoras.

Por cada mejora previamente identificada, que haya sido validada por el Equipo Técnico, se deberá actualizar la Ficha de Mejoras existente o desarrollar una nueva Ficha de Mejoras por cada uno de los procesos de Nivel 2, sujetos a mejoras y que no cuente con ella.

- 3.3 Sistematizar las mejoras identificadas, analizar la posible transversalidad de su aplicación, socializar los hallazgos, preparar el documento compilatorio y presentarlo a la Comisión.

Los Equipos Técnicos deberán actualizar el inventario de mejoras identificadas, socializarlas con el propósito de analizar la posible transversalidad de su aplicación, preparar el documento compilatorio y presentarlo a la Comisión, para su aprobación y asignación de recursos para su automatización.





3.4 Implementar los cambios sistemáticos (desarrollo de aplicaciones con o sin herramientas BPMS).

Para implementar las mejoras sistemáticas identificadas a los procesos se requiere desarrollar aplicaciones informáticas, las cuales podrían interactuar con las aplicaciones existentes a la fecha en el Ministerio (Legacy Systems). Asimismo, se deben hacer las pruebas y ajustes, así como capacitar al personal en el uso de las aplicaciones, para lo cual se pueden utilizar herramientas BPMS (Business Process Management Systems).

3.4.1 Preparar las especificaciones técnicas de las aplicaciones a desarrollar (OGTI y el órgano dueño del proceso), basadas en las propuestas de mejoras sistemáticas.

Por tratarse de proyectos de desarrollo de aplicaciones, es necesario saber qué se requiere automatizar y cuáles son las características del producto final. Para ello, se formulan requerimientos o especificaciones técnicas, las cuales deben detallar entre otras cosas las siguientes:

- Modelo del proceso.
- Diseño de los formularios electrónicos que se utilizarán en cada paso del proceso modelado.
- Diseño de los reportes que se generarán en cada paso del proceso modelado.
- Diseño de las vistas o consultas que se requerirán en cada paso del proceso modelado.
- Diseño de las tablas que se consultarán o actualizarán en cada paso del proceso modelado.

3.4.2 Desarrollar las aplicaciones que automatizan los procesos, realizar las pruebas y ajustes, elaborar la documentación y conducir la capacitación en el uso de las aplicaciones.

Las aplicaciones que automatizan los procesos, podrán ser desarrolladas por personal del Ministerio, así como por terceros, dependiendo de la decisión que tome OGTI. En cualquier caso, los Equipos Técnicos deberán coordinar permanentemente las tareas hasta que el personal usuario esté capacitado y listo para operar los sistemas, dando su conformidad parcial en cada uno de los siguientes pasos:

- Diseño técnico (Modelamiento e ingeniería básica).
- Programación (ingeniería avanzada, integración con bases de datos y Legacy Systems).
- Construcción de vistas y reportes.
- Pruebas y ajustes.
- Poblamiento.





- Documentación.
- Capacitación en el uso de sistemas.

3.4.3 Puesta en marcha.

Concluida la capacitación del personal en el uso de los sistemas desarrollados, se prevé el acompañamiento durante los 60 días iniciales de la puesta en marcha, hasta la firma de las Actas de Conformidad Funcional de las soluciones implementadas.

3.5 Identificar los procesos que tienen mejoras funcionales.

Producto de los cambios sistemáticos es muy probable que se hayan generado cambios funcionales. Por ello, los Equipos Técnicos deben tomar en cuenta las siguientes actividades:

3.5.1 Identificar los procesos que tienen mejoras funcionales.

Los Equipos Técnicos deben revisar los procesos que han sido automatizados, a fin de identificar si como consecuencia de los cambios se requiere modificar los procedimientos.

3.5.2 Rediseñar los procesos, incorporando las mejoras identificadas.

Los Equipos Técnicos deberán actualizar las Fichas Narrativas de los procedimientos existentes, por cada uno de los procesos de nivel 2 que requieran ser modificados, producto de las mejoras funcionales identificadas.

3.5.3 Actualizar, validar y aprobar los MAPROs.

Los Equipos Técnicos deberán actualizar los flujogramas de los procedimientos existentes, por cada uno de los procesos de nivel 2 que requieran ser modificados, producto de las mejoras funcionales identificadas. Asimismo, se deberán actualizar los MAPROs que se vean afectados por estos cambios.

En la actualización de MAPROs deberá seguirse el procedimiento contemplado en la Directiva N° 002-2014-EF/41.02 "Disposiciones para la elaboración, aprobación y actualización de los Manuales de Procedimientos del Ministerio de Economía y Finanzas".

3.5.4 Implementar los cambios funcionales.

Los Equipos Técnicos deberán difundir los procedimientos actualizados, entrenando al personal que participa en la ejecución de cada uno de ellos, en caso sea requerido.



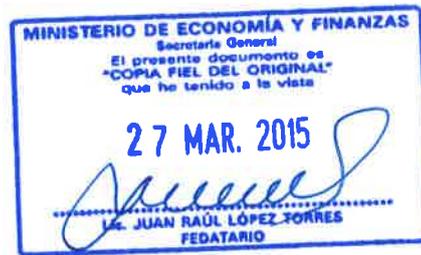


IV. ETAPA 4: SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN

- 4.1 Sensibilizar y capacitar a los profesionales que participarán en la ejecución del plan de trabajo, y a los servidores del Ministerio respecto de la importancia del mejoramiento continuo y de la gestión por procesos.

Estas actividades serán de carácter permanente y se efectuará, previa programación, durante el tiempo que dure la ejecución del presente plan de trabajo. Se llevarán a cabo con instituciones educativas o de consultoría, públicas y privadas, con amplia experiencia en la gestión de procesos, acreditando o certificando al personal participante, al término de cada curso, seminario o taller.





8

Propuestas de Entregables

Durante la ejecución del presente plan de trabajo se producirán algunos entregables que estarán asociados a cada una de las etapas previstas, los cuales enunciamos a continuación:

- Acta de conformación de los Equipos Técnicos de Gestión por procesos.
- Informe de ejecución de cursos, seminarios y talleres.
- Instructivo de Mejoras Sistemática de Procesos
- Propuesta de controles identificados.
- Propuesta de indicadores identificados.
- Fichas de mejoras sistemáticas.
- Propuesta de mejoras sistemáticas.
- Especificaciones técnicas de las mejoras sistemáticas.
- Plan de desarrollo de las mejoras sistemáticas.
- Prototipos de las aplicaciones de los procesos automatizados.
- Aplicaciones de los procesos automatizados, en su versión alfa.
- Aplicaciones de los procesos automatizados, en su versión beta.
- Actas de Conformidad de las aplicaciones desarrolladas de los procesos automatizados.
- Manuales Técnicos y de Usuario de las aplicaciones desarrolladas de los procesos automatizados.
- Actas de capacitación técnica y funcional de las aplicaciones desarrolladas.
- Actas de conformidad funcional de las soluciones implementadas.
- Procesos rediseñados con mejoras sistemáticas y con mejoras funcionales.
- Informes semestrales de capacitación.
- MAPROs actualizados.

