



ES COPIA AUTENTICADA

  
ROGER A. SICCHA MARTINEZ  
Director General  
Oficina General de Administración  
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

25 JUN. 2014

# Resolución Directoral

Nº 230-2014-EF/43.01

Lima, 25 de junio de 2014

## CONSIDERANDO:

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, la propuesta de reorganización, incluyendo la simplificación de procesos, definición de nuevos perfiles de puestos y la cantidad de personal necesario para ejercer sus funciones adecuadamente y la valorización de los puestos de la entidad;

Que, en ese contexto la Oficina General de Planificación y Presupuesto ha formulado la "Guía Práctica para el Cálculo de la Priorización Funcional de Puestos del Ministerio de Economía y Finanzas", la misma que contiene los pasos a seguir para calcular la cantidad de servidores necesarios en cada puesto que permita cumplir eficientemente con las funciones y los procesos que desarrolla el Ministerio de Economía y Finanzas;

Que, de conformidad al artículo 46 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas, aprobado con Decreto Supremo N° 117-2014-EF, de fecha 22 de mayo de 2014, compete a la Oficina General de Planificación y Presupuesto, proponer directivas y otros instrumentos de gestión;

Que, con 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 sus respectivas competencias para ser aprobado por el Director General de la Oficina General de Administración;

Que, mediante Informe N° 241-2014-EF/43.02, la Oficina de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración del Ministerio de Economía y Finanzas emite la opinión técnica correspondiente;

De conformidad con lo establecido en el Decreto Supremo N° 117-2014-EF, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del MEF y en la Resolución Ministerial N° 223-2013-EF/41;



**SE RESUELVE:**

**Artículo 1.-** Aprobar la "Guía Práctica para el Cálculo de la Priorización Funcional de Puestos del Ministerio de Economía y Finanzas", 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](http://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





PERÚ

Ministerio  
de Economía y Finanzas

## Guía Práctica para el Cálculo de la Priorización Funcional de Puestos del MEF



Junio, 2014

## ÍNDICE

Presentación .....	3
1. Marco de Referencia: "Arquitectura Institucional" .....	4
2. Organización .....	4
3. Definición conceptual de la carga funcional y la priorización funcional de cada puesto.....	5
4. Pasos al cálculo de la priorización funcional.....	5
5. Método empleado en la presente Guía para el cálculo de la carga funcional de cada puesto .....	8



## 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 servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil y, que a su vez, 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 N° 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 3: "Aplicación de la mejora interna", la entidad debe promover una mejora integral en sus procesos y puestos a través de la mejora de sus instrumentos de gestión:

- De ser el caso, actualiza o reestructura el Reglamento de Organización y Funciones (ROF).
- De ser el caso, actualiza o reestructura el Manual de Procesos.
- Establece los puestos necesarios y los perfiles de dichos puestos, acorde con las funciones que deban desempeñar. A partir de ello, se elabora el Manual de Perfiles de Puestos - MPP, de conformidad con la metodología aprobada por SERVIR.

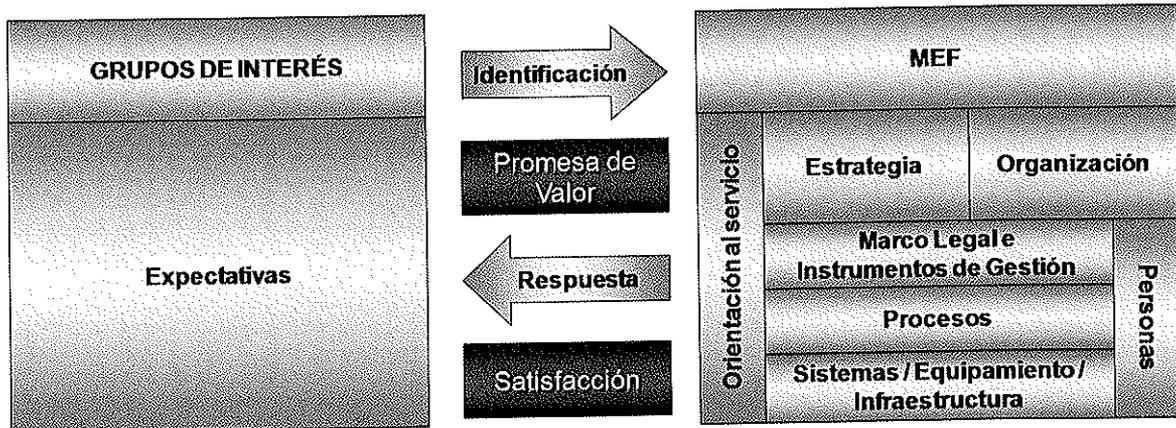
Es en este contexto que la Oficina General de Planificación y Presupuesto (OGPP) y la Oficina General de Administración (OGA), ha formulado la presente "**Guía Práctica para el Cálculo de la priorización funcional del MEF**", la misma que contiene los pasos a seguir para calcular la cantidad de servidores públicos necesarios en cada puesto a fin de cumplir eficientemente con las funciones y los procesos que desarrolla el Ministerio de Economía y Finanzas.

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.

# 1

## Marco de Referencia: "Arquitectura Institucional"

El marco de referencia en el cual basamos nuestra intervención en el MEF se denomina **Arquitectura Institucional**<sup>1</sup>. Ésta 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.

# 2

## Organización

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

### DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

Entenderemos en adelante a la Organización como la estructura orgánica que adopta la institución al agrupar funciones, de acuerdo a una lógica de especialización funcional, territorial, por proceso, por producto o una combinación de éstas, en órganos, unidades orgánicas y puestos, que se encuentran jerarquizados.

<sup>1</sup> 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.

La Organización está articulada y funciona de manera coordinada a través de los procesos, para transformar entradas en salidas, siguiendo reglas (o controles) y utilizando recursos, con el propósito de dar respuesta efectiva a las expectativas de los Grupos de Interés (stakeholders) del MEF mediante servicios que les generan satisfacción (outcomes).

### ELEMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

El "fraccionamiento funcional" está asociado a la partición y delegación de funciones, la cual da origen a la estructura orgánica 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, tema que es tratado en la presente Guía bajo la denominación de "priorización funcional".

## 3

### Definición conceptual de la carga funcional y la priorización funcional de cada puesto

La carga funcional consiste en el proceso de cuantificar el número de horas dedicadas a la realización de cada función de los puestos reconocidos en la estructura orgánica vigente de una entidad.

Por su parte, la priorización funcional se define como el procedimiento mediante el cual se determinan la relación específica entre el número de horas necesarias para la realización de cada función, el puesto optimizado al cual pertenece y los recursos humanos que desempeñan dichas funciones (en términos de cantidad y calidad), que cada entidad requiere para el cumplimiento eficaz y eficiente de sus funciones y misión institucional.

## 4

### Pasos al cálculo de la priorización funcional

Para poder realizar la priorización funcional tratada en la presente Guía, se han seguido previamente los siguientes pasos:

1. Efectuar el Mapeo de los Puestos, mediante la conducción de talleres de recopilación del censo poblacional de servidores, indistintamente a su régimen laboral o la modalidad de contratación, con el propósito de sincerar las funciones existentes en la entidad, los puestos identificados dentro de cada unidad orgánica y órgano, así como la agrupación de las funciones en cada uno de los puestos identificados.
2. Registrar la información del Mapeo de Puestos en una aplicación informática.
3. Validar la información registrada por cada servidor en relación a su puesto, por parte del Director de órgano o unidad orgánica correspondiente, o quien haga sus veces.
4. Sistematizar la información registrada y validada, a fin de identificar inconsistencias.

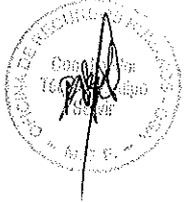
5. Homologar los puestos sincerados a partir del mapeo de puesto del MEF con los puestos reconocidos por la estructura formal, dígame instrumentos de gestión, vigentes, considerando las funciones ejecutadas.
6. Adecuar los puestos homologados y sus funciones por órgano y unidad orgánica de acuerdo a lo dispuesto en el nuevo Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del MEF, aprobado mediante Decreto Supremo N° 117-2014-EF, del 22 de mayo de 2014<sup>2</sup>.
7. Calcular la carga funcional de los puestos homologados que responden a la estructura actual de la Entidad.
8. Analizar los puestos homologados y ajustados al nuevo ROF, optimizándolos, previendo actividades futuras deseadas, y considerando la posibilidad de conservar, modificar, crear o eliminar puestos para ejercer las funciones de los órganos y unidades orgánicas con efectividad, eficiencia, y equilibrio de las cargas de trabajo al interior de la unidad orgánica<sup>3</sup>.
9. Cálculo de la priorización funcional de los puestos optimizados.
10. Sistematización de los puestos optimizados y el cálculo de la priorización funcional de los órganos y unidades orgánicas de la entidad.

Adicional y complementariamente se realizan las siguientes tareas:

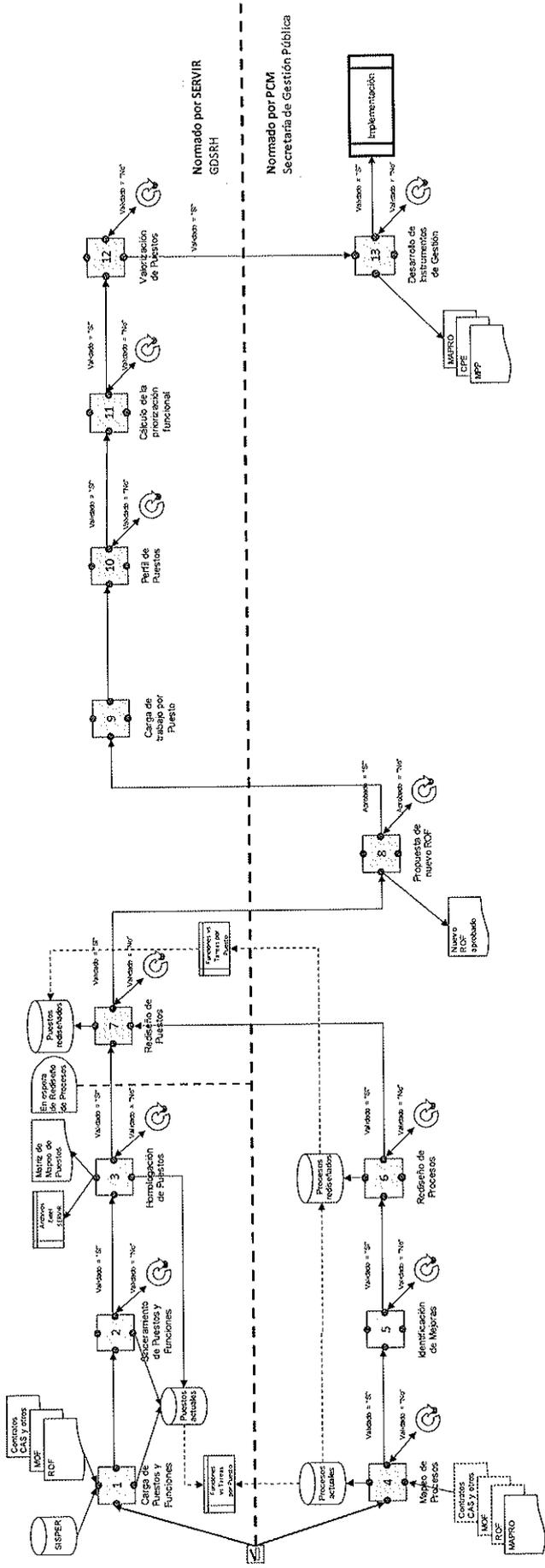
1. Diseñar y construir un sistema de información que soporte el proceso de Mapeo y Rediseño de Puestos y Procesos del MEF, cuyo modelo integral figura en el diagrama siguiente.
2. Realizar la conciliación entre las funciones identificadas en el Mapeo de Puestos con las tareas identificadas en el Mapeo 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.

Como resultado de la realización de los pasos anteriormente señalados se obtienen los Perfiles de Puestos de cada órgano y unidad orgánica, los cuales constituyen el insumo principal para el cálculo de priorización funcional de cada puesto.

<sup>2</sup> A partir de este paso, la entidad implementa las mejoras identificadas a partir del mapeo de procesos. Dicha implementación debe caracterizarse por ser gradual y sostenible.  
<sup>3</sup> Este punto se trata en detalle en el numeral siguiente "Analizar los puestos homologados y ajustados al nuevo ROF previendo actividades futuras deseadas"



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



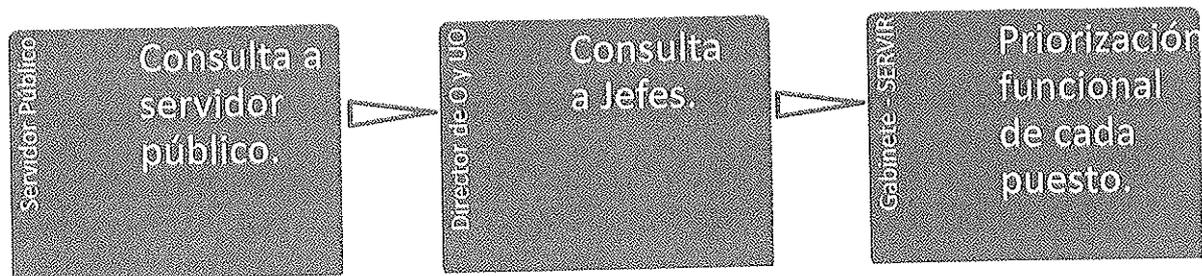
## 5

### Método empleado en la presente Guía para el cálculo de la carga funcional de cada puesto

El método empleado está basado en los Perfiles de Puestos identificados por unidad orgánica y órgano, y consta de tres pasos:

- Recabar información respecto del tiempo efectivo<sup>4</sup> destinado a cada función ejercida por cada ocupante del puesto (información que es proporcionada por el ocupante del puesto).
- Recabar información respecto de la cantidad de horas efectivas trabajadas por cada ocupante del puesto (información que es proporcionada por el Director del órgano o unidad orgánica).
- Generar el reporte de carga funcional de cada función de cada puesto.

Gráficamente, el método se puede plasmar de la siguiente manera:



### PASOS PARA EL CÁLCULO DE LA CARGA FUNCIONAL DE CADA PUESTO.

Reunión con el Director General.

El primer paso para el cálculo de la carga funcional es la realización de una reunión de coordinación previa entre el Facilitador y el Director General de cada órgano; que tiene por objetivo precisar el propósito del proceso del cálculo de la carga funcional así como el método a utilizar, en ese sentido, en dicha reunión deben precisarse los siguientes puntos:

- Cada servidor determinará o señalará el tiempo o número de horas efectivas dedicadas a la ejecución de cada una de las actividades o funciones del puesto que le es asignado en la entidad.
- El Director del órgano interviniente determinará el número de horas efectivas que, a su criterio, dedica cada uno de los servidores a su cargo para el desempeño eficiente de sus actividades o funciones.

#### 2. Consulta a servidores.

Para el llenado del tiempo efectivo dedicado por el servidor para ejercer las funciones que tiene asignadas, se utilizan las Fichas de Perfil de Puesto, en sus versiones electrónicas o físicas, en las cuales aparecen las funciones respectivas. Al lado de cada función aparecen dos columnas: la primera para que el servidor

<sup>4</sup> El tiempo efectivo destinado a cada función por parte del ocupante del puesto se refiere a aquella cantidad de horas que, sin contar interrupciones ni distracciones, una persona con las competencias necesarias requiere para ejecutar las funciones de su puesto eficientemente. Debido a que el método se basa en el censo poblacional de los servidores de la entidad, se consideran tanto el promedio tomado por los actuales ocupantes del puesto, así como la percepción del Jefe inmediato.

indique el número de horas efectivas que ocupa en el ejercicio de la función y la segunda para que señale la frecuencia con la que dedica el número de horas consignado.

Por ello, a cada servidor se le solicita responda el promedio de tiempo efectivo, expresado en horas, que emplea en realizar sus funciones. A modo de ejemplo:

Función		Horas	Frecuencia
1.	Formular los Estados Financieros de la Unidad Ejecutora 001 - Administración General del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF.	15	Mes
2.	Dirigir el proceso de consolidación y revisión de los Estados Financieros de las Unidades Ejecutoras que conforman el Pliego para su presentación ante la Dirección Nacional de Contabilidad Pública.	7	Semana

Estos datos son llenados por el servidor directamente en la aplicación o, alternativamente, en la respectiva Ficha del Mapeo de Puestos impresa. De ser empleado el método de la Ficha impresa, se requiere contar adicionalmente con un equipo de digitadores que complete el trabajo de registro. Asimismo, estimamos que esta forma tomará más tiempo, ya que el servidor querrá calcular por algún medio las horas equivalentes que mensualmente labora, según los datos que consigne en la Ficha, a fin de compararlo con la jornada legal.

Al momento del registro, el sistema presenta una columna adicional en la cual se muestran las horas mensuales equivalentes.




Función		Horas	Frecuencia	Horas al mes
1.	Formular los Estados Financieros de la Unidad Ejecutora 001 - Administración General del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF.	15	Mes	15
2.	Dirigir el proceso de consolidación y revisión de los Estados Financieros de las Unidades Ejecutoras que conforman el Pliego para su presentación ante la Dirección Nacional de Contabilidad Pública.	7	Semana	28

En esta actividad de registro de las horas destinadas a cada una de las funciones de los servidores, el Director no debe de participar directamente ni indirectamente para no influir en los servidores para el llenado de sus horas.

### 3. Consulta al Director.

Una vez que los servidores de una unidad orgánica han culminado el registro de los tiempos efectivos requeridos para el ejercicio de sus funciones, el Jefe (Director de órgano o de unidad orgánica) utiliza el listado de servidores por unidad orgánica, en su versión electrónica o física. Al lado del nombre de cada servidor aparece una columna, en la cual deberá indicar el número de horas al día que, a su criterio o juicio, el servidor ocupa eficientemente en el ejercicio de sus funciones. En caso, el Director de Unidad Orgánica, no tenga claridad sobre las horas efectivamente utilizadas por algún servidor específico que no le reporta

funcionalmente de manera directa, podrá consultar al coordinador o jefe de equipo, ello con la finalidad de precisar la estimación de las horas.

A cada Jefe se le solicita responda el promedio de tiempo, expresado en horas al día, que cada servidor que le reporta, emplea efectivamente en realizar sus funciones con eficiencia. A modo de ejemplo:

Servidor	Horas al día
Servidor 1	8.00
Servidor 2	7.00

Al respecto es importante precisar que:

- El tiempo u horas de trabajo eficiente no necesariamente corresponden al tiempo de permanencia del servidor en la oficina, toda vez que no se debe considerar el tiempo mal utilizado, así como tampoco se debe considerar el trabajo realizado de forma deficiente.
- Esta tarea la debe realizar el Jefe de manera paralela a la tarea que es ejecutada por el servidor, pues un factor importante para el éxito del cálculo de la carga funcional es que el Jefe no conozca el tiempo o las horas reportadas por el servidor, pues podría sesgar la evaluación del mismo.
- En el caso que un puesto se encuentre (esté) vacante o previsto al momento de realizar el cálculo de la carga funcional, el Jefe determinará el número de servidores requeridos en dicha posición para el óptimo funcionamiento del órgano o unidad orgánica. Asimismo, si algún servidor no pudiera participar de la presente actividad, se considerará sólo la evaluación del jefe para fines de determinar la carga funcional del servidor público.



#### 4. Verificación de la Información.

A partir de los datos obtenidos a través del llenado de información de los servidores y el Jefe, los facilitadores deberán verificar en la aplicación o, alternativamente, en el respectivo listado impreso de servidores por unidad orgánica la información relevada. De ser empleado el método del listado impreso, los facilitadores deberán completar el trabajo de registro de información en la aplicación.

Al momento del registro, el sistema presenta una columna adicional en la cual se muestran las horas mensuales equivalentes, el cual permite visualizar el número de horas dedicadas por cada servidor al desarrollo de sus funciones al mes.

Puesto	Servidor	Horas al día	Horas al mes
Profesional II	Servidor 1	8.00	176.00
	Servidor 2	7.00	154.00
	Servidor 3	5.00	110.00
	Servidor 4	9.00	198.00
	Total dedicación al mes según el Jefe	29.00	638.00

