

06PP



Resolución Ministerial

Lima, 29 de enero de 2020

N° 048 -2020-EF/41

CONSIDERANDO:

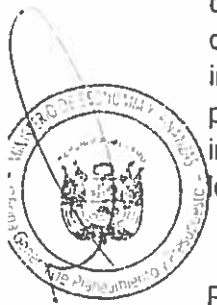
Que, la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública al servicio del ciudadano;

Que, mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, establece como objetivo específico, entre otros, "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";

Que, el literal g) del artículo 7 del Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, aprobado con Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, señala que la gestión por procesos tiene como propósito organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales; así también comprende acciones conducentes a la determinación de los procesos de la entidad, así como a su medición y análisis con el propósito de implementar mejoras en su desempeño, priorizando los procesos que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad pública o aquellos que puedan afectar dicho logro;

Que, mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, se aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, "Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública";

Que, la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto en aplicación de los literales e) y g) del artículo 48 del Texto Integrado del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas, aprobado con Resolución Ministerial N° 301-2019-EF/41, y en concordancia con el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM y la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, ha formulado el proyecto de directiva "Disposiciones para la implementación de la gestión por procesos en el Ministerio de Economía y Finanzas";



012349



De conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, y en el Texto Integrado del Reglamento de Organización y Funciones, aprobado con Resolución Ministerial N° 301-2019-EF/41;


SE RESUELVE:

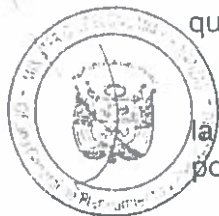
Artículo 1. Aprobar la Directiva N° 001-2020-EF/41.02, "Disposiciones para la implementación de la gestión por procesos en el Ministerio de Economía y Finanzas", que como anexo forma parte integrante de la presente Resolución

Artículo 2. Derogar la Resolución Ministerial N° 277-2019-EF/41, que aprueba la Directiva N° 001-2019-EF/41.02, "Disposiciones para la implementación de la gestión por procesos en el Ministerio de Economía y Finanzas".

Artículo 3. Publicar la presente Resolución en el Portal Institucional del Ministerio de Economía y Finanzas (www.gob.pe/mof), en el Intranet del Ministerio y disponer su difusión a todo el personal del Ministerio de Economía y Finanzas mediante correo electrónico.

Regístrese y comuníquese.


.....
MARIA ANTONIETA ALVA LUPERDI
Ministra de Economía y Finanzas





DIRECTIVA N° 001-2020-EF/41.02

DISPOSICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

1. OBJETO

Establecer las disposiciones técnicas que permitan implementar la Gestión por Procesos en el Ministerio de Economía y Finanzas, a fin de optimizar la prestación de bienes y servicios en la forma y tiempo esperados por los grupos de interés.

2. BASE LEGAL

- 2.1 Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- 2.2 Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- 2.3 Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
- 2.4 Resolución Ministerial N° 301-2019-EF/41, que aprueba el Texto Integrado del Reglamento de Organización y Funciones – ROF del Ministerio de Economía y Finanzas.
- 2.5 Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública.
- 2.6 Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2019-PCM/SGP, Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público.
- 2.7 Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, que aprueba las Normas de Control Interno.

Las normas antes mencionadas incluyen sus normas modificatorias, complementarias y conexas.

3. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en la presente directiva son de obligatorio cumplimiento para todos los órganos y unidades orgánicas del Ministerio de Economía y Finanzas, en adelante Ministerio.

4. DISPOSICIONES GENERALES

4.1 Definición de Términos

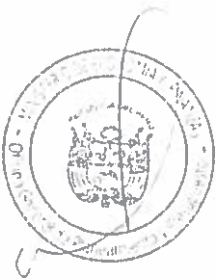
- a) **Actividades:** Es el conjunto articulado de tareas permanentes, continuas, interrelacionadas y secuenciales que consumen los insumos necesarios (recursos humanos, tecnológicos y financieros) para la generación de los productos.



- b) **Diagrama de Procesos:** Es la representación gráfica de los procesos, muestra la interacción de las actividades que conforman el proceso, incluye los elementos de entrada, el detalle de los roles, los productos y personas que los reciben. Es una herramienta de valor para el análisis y mejora de los procesos.
- c) **Dueño del proceso:** Es quien tiene la responsabilidad y la autoridad definidas para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto. En los casos que el proceso trascienda un órgano, recae en el superior jerárquico inmediato y/o en el grupo de los Directivos responsables de dicho proceso.
- d) **Elementos de entrada:** Necesidades y expectativas de las personas, las cuales ingresan al proceso para ser transformados en los productos.
- e) **Equipo de procesos:** Es aquel que tiene a su cargo la responsabilidad de implementar la gestión por procesos en el Ministerio. Está integrado por:
- Dueño del proceso
 - Representante del dueño del proceso
 - Participantes
 - Facilitador metodológico (servidor de la OGPP/OPMG)

Sin perjuicio de lo señalado, el equipo de procesos de ser el caso, convoca a servidores de otras unidades de organización que, por la naturaleza de sus labores tengan relación con el proceso materia de revisión, con el propósito de proporcionar información que enriquezca el trabajo del equipo.

- f) **Facilitador metodológico (servidor de la OGPP/OPMG):** Servidor con conocimiento técnico sobre gestión por procesos. Conduce, orienta y brinda asistencia técnica al equipo en la aplicación del modelo planteado en la presente directiva. Revisa y da conformidad sobre los aspectos técnicos contenidos de la presente directiva.
- g) **Gestión por procesos:** Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía, así como el logro de los objetivos institucionales.
- h) **Grupos de interés:** Conjunto de actores que se ven afectados de forma directa por los resultados de los procesos del Ministerio, principalmente los misionales. Pueden ser: administrados, usuarios, organismos adscritos, gobiernos subnacionales, entidades del sector público, entre otros.
- i) **Indicador de desempeño:** Medida cuantitativa o cualitativa observable, que permite monitorear y medir el desempeño de los macroprocesos, a





través de su comparación con períodos anteriores, con metas o compromisos. Se asocia con el objetivo del proceso y sirve para la determinación de la Metas. Conceptualmente, se considera que los indicadores tienen cuatro dimensiones de desempeño: eficacia, eficiencia, calidad y economía aplicables a los productos.

- j) **Mapa de procesos:** Es un documento de gestión que consiste en la representación gráfica de los procesos de la entidad en forma interrelacionada. Su desarrollo comprende el diagrama de bloques, las fichas técnicas de macroprocesos y los diagramas de procesos de Nivel 0.
- k) **Manual de Procedimientos (MAPRO):** Es un documento de gestión descriptivo y de sistematización normativa, desarrollado bajo el enfoque basado en procesos. Describe en forma secuencial y lógica, las actividades que conforman los procesos que deben guardar coherencia con los dispositivos legales que establecen las competencias y funciones del Ministerio.
- l) **Participantes:** Servidores de la entidad con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeña, encargado de brindar información para el modelamiento de los mismos.
- m) **Procedimiento:** Es la descripción detallada de cómo deben ejecutarse las actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad, permitiendo de esta manera una operación coherente.
- n) **Proceso:** Conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada (insumos) en elementos de salidas (productos), aportando valor añadido para el usuario, cliente o grupo de interés, siguiendo reglas (o controles) cuyo propósito es dar respuesta efectiva a sus expectativas mediante servicios que les generan satisfacción.
- o) **Proceso Prioritario:** Es aquel que cumple, entre otros criterios, con alta demanda por parte de los usuarios, cliente o grupo de interés.
- p) **Producto:** Resultado de un proceso entendido como los bienes y servicios que recibe el usuario, cliente o grupo de interés y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar de los grupos de interés. Esta definición incluye como productos a las políticas y a las regulaciones.
- q) **Tipos de proceso:**
 - Estratégicos:** A través de los cuales se definen las políticas institucionales, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas de la entidad, que aseguran la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento y que incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad.





Misionales: A través de los cuales se elaboran los productos (bienes y servicios) provistos por la entidad, por lo que tienen una relación directa con los usuarios/clientes y grupos de interés que los reciben.

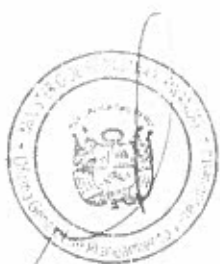
De soporte: A través de los cuales se proporcionan los recursos para elaborar los productos provistos por la entidad.

- r) **Representante del dueño de proceso:** Servidor con mayor conocimiento y experiencia sobre la operatividad de los procesos, designado por el dueño del proceso para brindar información y coordinar reuniones con los participantes, resolver de corresponder o trasladar al dueño del procesos los casos de controversia que se puedan generar en el desarrollo de lo dispuesto en la presente directiva, participar en la elaboración y presentar la documentación producida al dueño del proceso para su revisión y realizar el seguimiento de los acuerdos de las reuniones.

4.2 La gestión por procesos debe entenderse como una herramienta orientada a identificar y suministrar información para el análisis de la entidad con un enfoque transversal de los procesos, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés, en el marco de los objetivos institucionales, lo que requiere del compromiso de la Alta Dirección del Ministerio y del involucramiento de sus órganos y unidades orgánicas que participan en los procesos.

4.3 Para la implementación e institucionalización de la gestión por procesos, la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto (OGPP) a través de la Oficina de Planeamiento y Modernización de la Gestión (OPMG), de ser el caso, emite la documentación técnica complementaria a la presente directiva, las cuales son aprobadas por la Secretaría General.

Asimismo, debe conformar equipos de procesos encargados de aplicar las disposiciones de la presente directiva, el mismo que debe estar conformado por los siguientes miembros: el dueño del proceso o su representante y los servidores con conocimiento técnico de los procesos. En este equipo de procesos la Oficina de Planeamiento y Modernización de la Gestión actúa como facilitador metodológico.



4.4 La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, a través de la Oficina de Planeamiento y Modernización de la Gestión, define quien es el dueño del proceso, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Relación directa con el producto principal del proceso y/o con el usuario a quien está dirigido.
- Mayor cantidad de actividades dentro del proceso.
- Mayor vínculo o responsabilidad sobre las actividades contenidas en el proceso.

La definición de los dueños de procesos es por cada nivel de desagregación de los procesos mencionados en el numeral 4 del epígrafe 5.1.1 de la presente



directiva. Los dueños de los procesos se definen durante la fase de determinación de los procesos. A medida que se documenten los procesos en esta fase se irán definiendo a los dueños de procesos de forma gradual.

- 4.5 El dueño del proceso debe revisar anualmente los procesos y sus procedimientos con la finalidad de identificar una necesidad de actualización y mejora con la asistencia técnica de la OGPP. Para ello, debe realizar el seguimiento de los cambios de los factores internos y externos que puedan ocasionar la actualización de los documentos del proceso.
- 4.6 La implementación de la gestión por procesos en el Ministerio, comprende las siguientes fases:
 - a) Determinación de procesos
 - b) Seguimiento, medición y análisis de procesos
 - c) Mejora de procesos
- 4.7 Los procesos del Ministerio se documentan con los procedimientos que elaboren los dueños del proceso. Los procedimientos del Ministerio son compilados en el Manual de Procedimientos (MAPRO).
- 4.8 El Ministerio de Economía y Finanzas está comprometido con la implementación del modelo de integridad para las entidades del sector público. En ese contexto las disposiciones de la presente directiva desarrollan aspectos en el marco de la prevención, la identificación y gestión de riesgos.

5. DISPOSICIONES ESPECIFICAS

5.1 De las Fases de la Gestión por Procesos

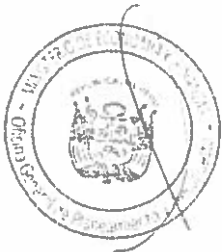
5.1.1 De la Determinación de Procesos

La determinación de los procesos lo realiza el/los Equipo/s de Proceso/s e implica los siguientes pasos:

- 1) **Identificación de productos:** Este se efectúa en base a las competencias del Ministerio establecidas en las normas sustantivas aplicables (Ley Orgánica, Reglamento de Organización y Funciones, entre otras), así como de los grupos de interés que los reciben.

También puede considerarse las políticas y los planes sectoriales e institucionales del Ministerio.

- 2) **Identificación de procesos:** Este se realiza a partir de los productos identificados en el paso anterior y se registran en el Inventario de Procesos (Anexo N° 1), que también considera la tipología del proceso. Dicho documento es elaborado por la OGPP. Todo proceso identificado debe ser codificado según lo descrito en el Anexo N° 8.





- 3) **Caracterización de los procesos:** Este consiste en reconocer si el proceso tiene claramente definida y establecida las características y los elementos señalados en la Ficha Técnica de Proceso (Anexo N° 2).

Para la elaboración de las Fichas Técnicas de los procesos; así como, la de procedimientos (Anexo N° 4), se realizan entrevistas a los servidores que participan en los procesos y a los grupos de interés.

Entre los elementos identificados en este paso, está el Indicador de desempeño, que permite monitorear y medir el desempeño de los macroprocesos, a través de su comparación con periodos anteriores o con metas o compromisos. Ver Ficha Técnica de Indicador de Desempeño (Anexo N° 3).

- 4) **Determinación de la secuencia e interacción de los procesos:** Este consiste en definir y establecer la secuencia e interacción de todos los procesos del Ministerio, teniendo presente los productos del proceso, la persona que recibe los productos y los elementos de entrada.

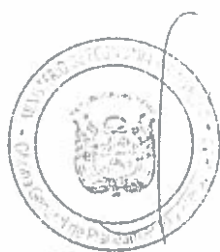
En este paso se utiliza el diagrama de bloques a fin de obtener la representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos del Ministerio, dicha representación se denomina "Mapa de Procesos".

Para desarrollar este paso debe conformarse un Equipo Institucional, liderado por la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto. Este equipo está conformado por los dueños de los procesos (o por sus representantes), por los servidores designados por los dueños de los procesos, con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeña, así como por la Oficina de Planeamiento y Modernización de la Gestión de la OGPP.

- 5) **Aprobación y difusión de los documentos generados:** Este es efectuada por el dueño del proceso.

La Ficha Técnica de Proceso (Anexo N° 2) y el Diagrama de Proceso (Anexo N° 5), son elaborados, revisados y validados por el dueño del proceso, previa conformidad de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto (OGPP), a través de la Oficina de Planeamiento y Modernización de la Gestión (OPMG).

El "Mapa de Proceso", con la conformidad de los participantes del Equipo Institucional, en los procesos que les corresponda, es consolidado por la Oficina de Planeamiento y Modernización de la Gestión de la OGPP, quien lo revisa y da su conformidad, a través de un Informe, sobre los aspectos técnicos contenidos en la presente directiva para su aprobación por la Secretaría General del Ministerio,





quien emitirá la Resolución correspondiente previa opinión legal de la Oficina General de Asesoría Jurídica.

La modificación del Mapa de Procesos obedece a factores internos (recursos humanos, cultura organizacional, estructura organizacional, comunicaciones, recursos financieros, gestión, entre otros), o factores externos (político legal, dimensión tecnológica, dimensión económica, entre otros) que impacten en los procesos de la organización. La OGPP a través de la OPMG evalúa si estos factores ameritan una modificación o no del mapa de procesos o de alguna de las fichas de procesos. La modificación se aprueba mediante Resolución de Secretaría General.

Como resultado de esta primera fase (Determinación de procesos) se generan y aprueban los siguientes documentos:

- a) Mapa de Proceso (incluye la interrelación)
- b) Ficha Técnica de Proceso (Nivel 0)
- c) Diagrama de Proceso (Nivel 0)

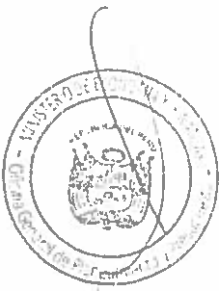
Los referidos documentos serán difundidos y comunicados al personal de la entidad, y de ser el caso, a los usuarios o grupos de interés, pudiendo ser mediante correos electrónicos, portal web, sensibilizaciones, charlas, talleres, capacitaciones, entre otros.

5.1.2 Del Seguimiento, medición y análisis de procesos

1. Todo proceso entrega productos que tienen relación con su objetivo, por consiguiente, deben ser medidos a través de indicadores que permitan el seguimiento y observación de cambios a través del tiempo.

Para realizar el seguimiento y medición del desempeño de los procesos, debe seleccionarse indicadores que permitan:

- a) Verificar la satisfacción de los usuarios o grupos de interés que reciben un producto (bien o servicio) del Ministerio.
- b) Verificar el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos.
- c) Corroborar la cobertura de la entrega de los productos.
- d) Establecer la tasa de no conformes de los productos (cuantificar aquellas necesidades y expectativas de las personas que reciben los productos que no cumplen con las características que lo definan como conforme).
- e) Cuantificar los reclamos (insatisfacción o disconformidad del usuario de un servicio brindado por el Ministerio).
- f) Cuantificar la productividad de los servidores (refleja la capacidad de producir más mejorando la organización y gestión gracias a nuevas ideas, innovaciones tecnológicas y nuevos modelos de negocio).





- g) En el caso de los procesos a demanda y/o procesos con baja frecuencia de recurrencia, se deberá establecer parámetros de calidad del producto, en función a los atributos del mismo.
2. Seleccionado los indicadores de los procesos, el dueño del proceso procede a recolectar y procesar los datos de los indicadores para su respectivo análisis, que consiste en comparar los resultados obtenidos de la medición y del seguimiento contra las metas definidas para cada indicador a fin de cuantificar el desempeño del proceso.
 3. Del análisis efectuado, se identifican las brechas de cumplimiento de las metas, de las que se desprenden los potenciales problemas a resolver en los procesos.
 4. Para realizar el seguimiento, medición y análisis de los procesos, se toman como insumo la información de los documentos generados en la fase de Determinación de Procesos. El producto de esta fase son los reportes de desempeño de los indicadores de procesos elaborados por los dueños de los procesos.
 5. La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, en coordinación con el/los dueño(s) del/de los procesos(s), identifica los procesos prioritarios siguiendo los pasos descritos en el Anexo N° 6.

5.1.3 De la Mejora de Procesos

- 1) En esta fase se toma como insumo los informes de desempeño de los procesos realizados en la segunda fase (Seguimiento, medición y análisis de procesos) y con estos se proponen mejoras a los procesos, para luego ser priorizados e implementados. En esta fase, debe seguirse los siguientes pasos:
 - a) Selección de problemas en los procesos
 - b) Análisis de causa - efecto
 - c) Priorización de mejoras
 - d) Implementación de mejoras
- 2) La Selección de problemas en los procesos lo realiza el Equipo de Procesos el cual identifica y selecciona los problemas cuya solución tenga impacto en los siguientes aspectos:
 - a) El logro de los objetivos estratégicos institucionales
 - b) La satisfacción de las personas
 - c) La tecnificación de los procesos
 - d) La productividad de los servidores
 - e) Los flujos de trabajo
 - f) La eficiencia del uso de los recursos
 - g) La forma de organizarse

El problema seleccionado debe ser validado por el dueño del proceso.



- 3) El Análisis de causa - efecto implica realizar el análisis e identificación de las causas que originan el problema, así como la determinación de soluciones o acciones correctivas para dichas causas. Las herramientas que pueden utilizarse en la selección y el análisis de problemas son:
- a) Los Gráficos de Control
 - b) Histogramas
 - c) Lluvia de ideas
 - d) Diagrama de Pareto
 - e) Diagrama Causa - Efecto

Dichas herramientas se encuentran en los Anexos N° 6 al 10 de la NT N° 001-2018-PCM/SGP.

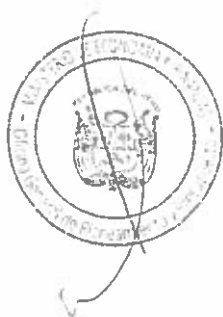
- 4) La Selección de mejoras consiste en identificar las posibles soluciones, se selecciona aquella que es factible de ser implementada y efectiva para eliminar o reducir el problema, teniendo en cuenta los siguientes criterios:
- a) Demanda del proceso por parte de los usuarios
 - b) Impacto en los Objetivos Estratégicos Institucionales
 - c) Beneficiario/Usuario del bien/servicio
 - d) Tiempo que tomará su desarrollo
 - e) Disponibilidad de recursos

Tomando en cuenta el estado actual de los procesos prioritarios y los productos o servicios vinculados a ellos, así como las oportunidades de mejora identificadas, se procede a priorizar el desarrollo de estas.

La mejora seleccionada se valida con el dueño del proceso a fin de obtener su autorización para proceder con su implementación y asegurar su involucramiento.

- 5) La Implementación de mejoras consiste en elaborar un Plan de Trabajo que contenga:
- a) Objetivo de la Mejora
 - b) Acciones a implementar
 - c) Plazos
 - d) Responsables
 - e) Medios de verificación

Dicho Plan debe ser validado por la Oficina de Planeamiento y Modernización de la Gestión (OPMG) de la OGPP. Culminada la ejecución del Plan, el dueño del proceso debe remitir a la OGPP un reporte sobre la implementación de las mejoras. Para garantizar la sostenibilidad de las mejoras, estas deben incorporarse en la gestión



del MEF, mediante alguna de las acciones indicadas en el Paso 4 del numeral 6.1.3 de la NT N° 001-2018-PCM/SGP.

5.2 De la elaboración de Procedimientos

Los procedimientos que estén asociados y correspondan a un mismo macroproceso se agrupan en Manuales de Procedimientos (MAPRO).

5.2.1 La elaboración de procedimientos comprende los siguientes pasos:

a) Elaboración de la propuesta de procedimientos

A partir de la información de la caracterización de los procesos, registrada en la Ficha Técnica, en el Diagrama de Procesos y en el Mapa de los Procesos, los representantes del dueño del proceso elaboran y proponen los procedimientos, para lo cual, la Oficina de Planeamiento y Modernización de la Gestión (OPMG) brinda la asistencia técnica correspondiente.

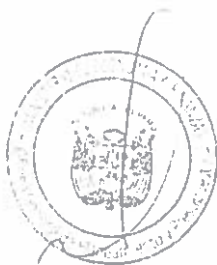
Los procedimientos identificados y propuestos son registrados en el Inventario de Procesos (Anexo N° 1) el mismo que muestra la vinculación entre Procesos y Procedimientos. Dicho documento es elaborado por la OGPP.

Los procedimientos deben contener la información señalada en la Ficha de Procedimiento (Anexo N° 4), la misma que debe ir acompañada de su correspondiente Diagrama de Proceso (Anexo N° 5), formulado por los servidores representantes del dueño del proceso, con la asistencia técnica de la OPMG.

Una vez que se cuenta con la información de los procedimientos culminados, así como con sus respectivas Fichas y Diagrama de Procesos, la OPMG de la OGPP procede a compilarlos formando el Manual de Procedimientos (MAPRO), el cual será remitido al dueño del proceso para su validación.

El MAPRO, debe contener la estructura siguiente:

1. Índice
2. Introducción
3. Objetivo del Manual
4. Alcance
5. Listado de Procedimientos
6. Información del procedimiento culminado (Ficha del Procedimiento)
7. Diagrama de Proceso





b) Revisión y Aprobación de la propuesta del Manual de Procedimientos.

Las propuestas de procedimientos, a través de la respectiva Ficha de Procedimiento, es revisada y aprobada por el dueño del proceso, previa conformidad de la OPMG de la OGPP, adjuntando de ser el caso, los formularios, instructivos, diagrama de procesos, entre otros, utilizados en la ejecución de cada procedimiento.

De existir observaciones y sugerencias de la OPMG, los servidores representantes del dueño de procesos deben subsanarlas, de corresponder, para continuar con el trámite de aprobación del MAPRO, por parte de la Secretaría General, quien emitirá la Resolución correspondiente previa opinión técnica de la OPMG y opinión legal de la Oficina General de Asesoría Jurídica.

c) Difusión y Custodia del Manual de Procedimientos.

El MAPRO aprobado debe ser difundido a través de los siguientes medios:

1. Vía correo electrónico a los servidores involucrados en los respectivos procesos.
2. En el Portal Institucional, Portal de Transparencia e Intranet.
3. Inducción y capacitación de los nuevos servidores y servidores de los dueños del proceso.

Los MAPROs aprobados deben ser archivados y custodiados por la OPMG de la OGPP, en forma digital o física, de ser el caso.

d) Actualización del Manual de Procedimientos.

El dueño del proceso se encarga de revisar anualmente los procedimientos, con la finalidad de identificar la necesidad de actualización, tomando en cuenta los siguientes casos:

1. Por la modificación de las normas relacionadas con el procedimiento y que afecten la descripción de las actividades.
2. Por reorganización, reestructuración o reordenamiento del Ministerio, que afecte al proceso y procedimiento.
3. Por cambios tecnológicos o de sistemas que afecten los procesos.
4. Por seguimiento y evaluación de los procesos.
5. Por haberse identificado y estandarizado alguna mejora de procesos.

5.2.2 La simbología a utilizar es la del estándar de graficación del Business Process Model and Notation – BPMN (Anexo N° 7).



6. RESPONSABILIDADES

- 6.1 Los órganos y unidades orgánicas del Ministerio, son responsables de la correcta aplicación, cumplimiento y actualización de los procesos y procedimientos que se encuentren bajo su responsabilidad, a través de una permanente revisión y mejora continua de los mismos.
- 6.2 Los titulares de los órganos de línea, órganos de administración interna y demás órganos del Ministerio deben disponer que los funcionarios o servidores públicos, con mayor conocimiento y experiencia sobre la operatividad de los procesos, participen en las acciones necesarias para dar cumplimiento de lo dispuesto en la presente Directiva; así como, facilitar la disposición de tiempo e incentivar a los servidores públicos que laboran en los órganos a su cargo, para que participen en las reuniones de trabajo y actúen con un enfoque basado en procesos.
- 6.3 La OPMG de la OGPP es la unidad orgánica responsable de verificar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la presente directiva.

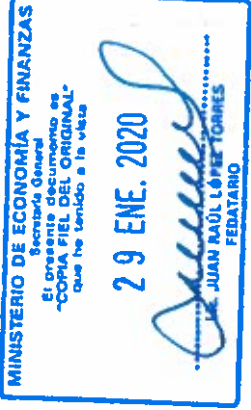
7. DISPOSICIÓN COMPLEMENTARIA FINAL

Los aspectos no contemplados en la presente Directiva, serán absueltos por la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto a través de la Oficina de Planeamiento y Modernización de la Gestión.

8. ANEXOS

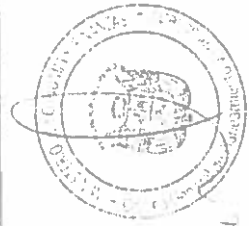
- Anexo N° 1: Inventario de Procesos
- Anexo N° 2: Ficha Técnica de Proceso
- Anexo N° 3: Ficha Técnica de Indicador de Desempeño
- Anexo N° 4: Ficha de Procedimiento
- Anexo N° 5: Diagrama de Proceso
- Anexo N° 6: Determinación de los procesos prioritarios
- Anexo N° 7: Simbología mínima para diseñar el Diagrama de Proceso
- Anexo N° 8: Codificación de los Procesos





Anexo N° 2
Ficha Técnica de Proceso

FICHA TÉCNICA DE PROCESO			
NOMBRE DEL PROCESO	Consignar el nombre del proceso.		
CÓDIGO	Código del Proceso.		
OBJETIVO DEL PROCESO	Señalar el resultado que se espera alcanzar con la ejecución del proceso a fin de satisfacer las expectativas del usuario.		
PROVEEDORES	ELEMENTOS DE ENTRADA (INSUMO)	CÓDIGO	SUBPROCESOS
Encargados de proporcionar los insumos necesarios para el proceso, pueden ser externos o internos.	Insumos que emplea el subproceso.	Código del subproceso.	Indicar los subprocesos vinculados al proceso.
IDENTIFICACION DE RECURSOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO			
SISTEMAS INFORMÁTICOS		INDICADORES	
Documentos que proporcionan evidencia objetiva de la realización de actividades o controles.		Sirven para evaluar la eficiencia y eficacia del proceso	
		TIPO DE PROCESO	Estratégico / Misional / Soporte
		DUÑO DE PROCESO	Quien tiene la responsabilidad y la autoridad definidas para diseñar, implementar, controlar y mejorar el proceso a su cargo.
		DUÑO DEL SUBPROCESO	SALIDAS (PRODUCTOS)
		Quien tiene la responsabilidad y la autoridad definidas para diseñar, implementar, controlar y mejorar el proceso a su cargo.	Productos o resultados que genera el subproceso
			USUARIOS
			Receptor final del producto





FICHA TÉCNICA DE SUBPROCESO

PROCESO	Consignar el nombre del proceso al cual está vinculado el subproceso.				
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Consignar el nombre del subproceso.				
CÓDIGO	Consignar el código del subproceso.				
OBJETIVO DEL PROCESO	Lo que se espera alcanzar en beneficio del ciudadano o destinatario de bienes y servicios.				
ALCANCE	Cobertura del subproceso (Inicio/Fin).				
PROVEEDORES	ELEMENTOS DE ENTRADA (INSUMO)	CÓDIGO	SUBPROCESOS¹	TIPO DE PROCESO	ESTRATÉGICO / MISIONAL / SOPORTE
Encargados de proporcionar los insumos necesarios para el proceso, pueden ser externos o internos.	Insumos que emplea el subproceso.	Código del subproceso.	Indicar subprocesos vinculados.	Quien tiene la responsabilidad y la autoridad definidas para diseñar, implementar, controlar y mejorar el proceso a su cargo.	Leyes, reglamentos y normas para la ejecución del proceso.
				DUEÑO DEL SUBPROCESO	Quien tiene la responsabilidad y la autoridad definidas para diseñar, implementar, controlar y mejorar el proceso a su cargo.
				SALIDAS (PRODUCTOS)	USUARIOS
				Productos o resultados que genera el subproceso.	Receptor final del producto.
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL SUBPROCESO					
SISTEMAS INFORMÁTICOS					
INDICADORES					
Documentos que proporcionan evidencia objetiva de la realización de actividades o controles.					
Sirven para evaluar la eficiencia y eficacia del proceso					



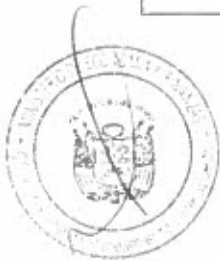
¹ Un subproceso es un proceso por sí mismo, cuya finalidad hace parte de un proceso más grande.



Anexo N° 3
Ficha Técnica de Indicador de Desempeño

Objetivo del anexo: Dar una guía para elaborar la ficha de indicadores de desempeño de los procesos

Proceso	Nombre y código del proceso
Objetivo	Resultado previsto de la ejecución del proceso
Indicador	Nombre del indicador
Finalidad del Indicador	Descripción de la finalidad de la medición
Fórmula	Fórmula de cálculo del indicador
Unidad de Medida	Unidad de medida del indicador (tiempo, costo, %)
Frecuencia	Frecuencia de medición del indicador (mensual, bimensual, anual)
Oportunidad de Medida	De acuerdo a la frecuencia, momento en el que se reporta el resultado
Línea Base	Base de información sobre la que se monitorea y compara la meta establecida, cuando no se cuenta con data anterior
Fuente de datos	Origen de la información con la que se construye el indicador
Responsable	Órgano/Dueño del proceso responsable de reportar el indicador



MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
 Gerencia General
 El presente documento es
 "COPIA FIEL DEL ORIGINAL"
 que ha tenido a la vista

29 ENE. 2020

JUAN RAUL LOPEZ TORRES
 FEDATARIO

Anexo N° 4
 Ficha de Procedimiento
 Ficha de Procedimiento

Código del Subproceso	Tipo de Proceso
Objetivo del Subproceso	Base Legal
Dueño del Subproceso	
Vinculación con Procesos	
Código del Proceso	Nombre del Proceso
Código del Subproceso	Nombre de Subproceso
Proveedor	Salidas
	Insumos
	Usuario
	Ejecutor de la Actividad
N°	Actividades
1	
2	
3	
N	
FIN	
Indicadores ²	
Nivel de soporte tecnológico	

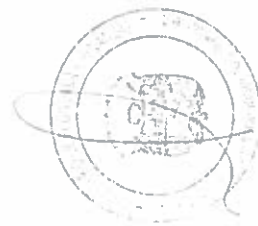


² De corresponder

Documentos generados	

Control de cambios		
(Incluir, por cada versión del documento, la lista de los cambios realizados por cada acápite del procedimiento, a fin de tener la trazabilidad de las modificaciones realizadas al procedimiento).		
Versión	Sección del procedimiento	Descripción del cambio

Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado por:



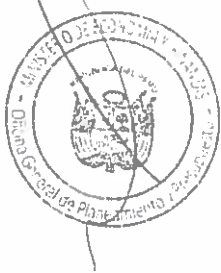
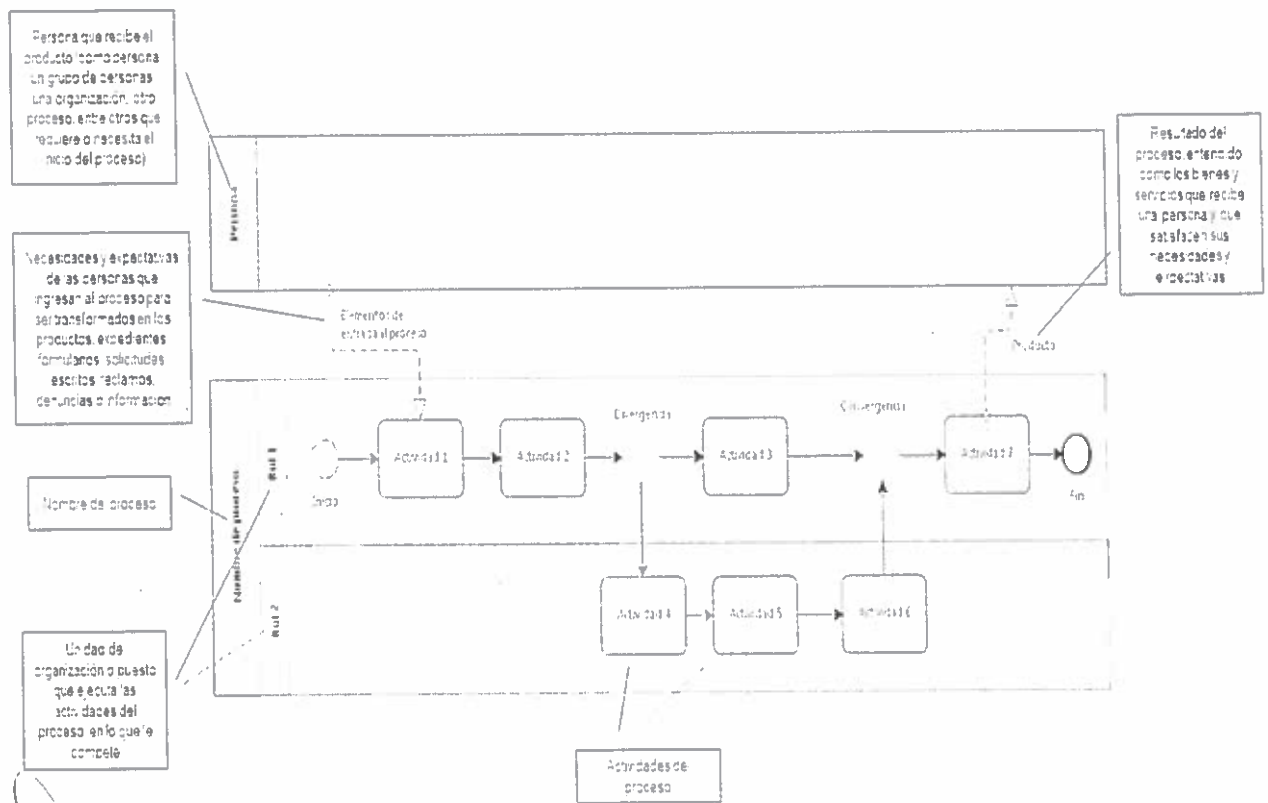
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
 Secretario General
 El presente documento es
 "COPIA FIEL DEL ORIGINAL"
 que se envió a la UTA.

29 ENE. 2020


JUAN RAÚL LÓPEZ TORRES
 FEDATARIO

Anexo N° 5
 Diagrama de proceso

Objetivo del anexo: Mostrar de manera referencial un diagrama de proceso genérico con sus principales elementos



Anexo N° 6
 Determinación de los procesos prioritarios

Los procesos prioritarios son seleccionados por los dueños de los procesos a partir de los procesos identificados, utilizando la información contenida en sus respectivas Fichas Técnicas; para dicho fin, se desarrollan los siguientes pasos:

1. Ponderación de criterios de selección

Los procesos se analizan teniendo en cuenta tres criterios:

- a) La demanda que tiene por parte de los usuarios del MEF.
- b) El impacto al tipo de usuarios (internos o externos del MEF) al que va dirigido el producto/servicio que genera un proceso.
- c) El impacto que tiene el proceso en el logro de los Objetivos Estratégicos Institucionales.

Para identificar los procesos prioritarios se utilizan los referidos criterios de selección, a los que les asigna valores que luego son promediados y cuyo resultado es utilizado para obtener la primera lista de procesos críticos. Todos los procesos, identificados previamente, deben ser analizados en base a los citados criterios.

Los criterios son valorados teniendo en cuenta las escalas descritas en el Cuadro N° 1, que a continuación se expone.

Cuadro N° 1
 Valoración de Criterios

Valor	0	1	2	3
Significado	Nulo	Bajo	Medio	Alto
Demanda del proceso por parte de los usuarios	El proceso no tiene demanda por parte de los clientes.	El proceso tiene leve demanda por parte de los clientes.	El proceso tiene demanda media por parte de los clientes.	El proceso tiene demanda alta por parte de los clientes.
Impacto del proceso en el Objetivo Estratégico Institucional	El proceso no tiene relación con un Objetivo Estratégico Institucional.	El proceso tiene leve influencia en el logro del Objetivo Estratégico Institucional	Si el proceso no es ejecutado de forma eficiente es complicado lograr el Objetivo Estratégico Institucional.	Si el proceso no es ejecutado de forma eficiente, no se logrará el Objetivo Estratégico Institucional
Impacto del proceso en el usuario	-	El proceso tiene impacto en un usuario interno del Ministerio.	El proceso tiene impacto en un usuario externo del Ministerio	El proceso tiene impacto tanto en un usuario interno y externo dentro del MEF, así como también en un externo del Ministerio.



Tomando en cuenta la información de la ficha de procesos y los criterios de selección, se desarrolla la matriz para seleccionar aquellos procesos prioritarios.

Cuadro N° 2
Matriz de determinación de procesos prioritarios

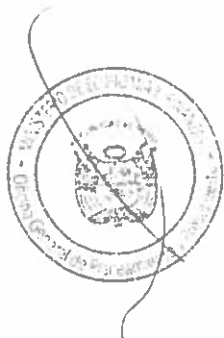
Proceso				Demanda del proceso por parte de los usuarios	Impacto del proceso en el objetivo estratégico (a)		Beneficiario/usuario del bien/servicio (b)		Resultado
Nombre	Código	Tipo	Bien/servicio – (salida del proceso)	Nivel de demanda del proceso	Objetivo Estratégico Institucional	Nivel de Impacto	Beneficiario/usuario (de la salida del proceso)	Nivel de Impacto	Valor Promedio

2. Ponderación de criterios de selección

Para la selección de los procesos prioritarios se tiene en cuenta aquellos procesos cuyo resultado, del promedio de valores, sea mayor o igual a 2, los cuales deben contenerse en el listado que se muestra en el Cuadro N°3.

Cuadro N° 3
Listado de procesos Prioritarios

Proceso prioritario	Código	Tipo	Bien/servicio	Beneficiario/usuario













MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
 Secretario General
 El presente documento es
"COPIA FIEL DEL ORIGINAL"
 que he tenido a la vista

29 ENE. 2020

JUAN RAÚL LÓPEZ TORRES
 FEDATARIO

Anexo N° 7
 Simbología mínima para diseñar el Diagrama de Proceso

SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO	DEFINICIÓN
	Evento de Inicio	Indica donde un proceso inicia.
	Evento de Fin	Indica donde un proceso finaliza.
	Evento Intermedio	Indica donde sucede algo (un evento) en el algún momento entre el inicio y el fin de un proceso.
	Tarea	Este símbolo se utilizará para graficar actividades compuestas.
	Subproceso	Es un conjunto de actividades incluidas dentro de un proceso.
	Compuerta	Representan decisiones ubicadas dentro de un proceso, entre dos o más opciones.
	Anotaciones	Es un mecanismo para que un modelador provea información adicional al lector del diagrama BPMN
	Objeto de datos	Proveen información acerca de cómo los documentos, datos y otros objetos son usados y actualizados durante el proceso.
	Base de datos	Ofrece a las actividades un mecanismo para consultar o actualizar información almacenada. (Ejemplo: SIAF, STD, SEACE, etc.)
	Flujo de secuencia	Muestra la secuencia del orden en que las actividades serán ejecutadas en un proceso.

Fuente: Business Process Model and Notation (BPMN).





Anexo N° 8
Codificación de los Procesos

La estructura de la codificación de los procesos se configura de la siguiente manera:

ANN.NN.NN...nn

Donde:

A: Letra inicial que corresponde al tipo de proceso tales como: E: Estratégico, M: Misional y S: Soporte.

NN: Número de proceso de un nivel macro al que pertenece.

NN: Número de subproceso de siguiente nivel al que pertenece.

Ejemplos:

E01
E01.01
E01.01.01

.

.

.

n

M01
M01.01
M01.01.01

.

.

.

n

S01
S01.01
S01.01.01

.

.

.

n

