

OGPP

REPÚBLICA DEL PERÚ



Resolución Ministerial

Lima, 11 de setiembre de 2018

No. 313-2018-EF/41

CONSIDERANDO:

Que, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada con Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, establece entre otros objetivos específicos, "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, mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 087-2017-SERVIR-PE, se aprueba la Directiva N° 002-2017-SERVIR/GDSRH, "Normas para la Elaboración del Mapeo de Procesos y el Plan de Mejoras de las Entidades Públicas en Proceso de Tránsito";

Que, mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 316-2017-SERVIR/PE, se aprueba la "Guía para el desarrollo del Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras en las entidades públicas";

Que, en aplicación al artículo 46 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzanzas, aprobado mediante Decreto Supremo N° 117-2014-EF, compete a la Oficina General de Planificación y Presupuesto, entre otros, dirigir el proceso de modernización de la gestión institucional, de acuerdo a las normas y lineamientos técnicos sobre la materia, priorizando la implementación de la gestión bajo un enfoque de procesos;

Que, en este contexto, la Oficina General de Planificación y Presupuesto, ha elaborado la "Guía Metodológica para la identificación, mapeo y mejoramiento de procesos en el Ministerio de Economía y Finanzanzas", la misma que señala los pasos a seguir a fin de identificar, mapear y documentar los procesos de la entidad; determinar los procesos críticos; y, desarrollar un plan de mejoramiento de procesos;

Que, resulta necesaria la aprobación de la "Guía Metodológica para la identificación, mapeo y mejoramiento de procesos en el Ministerio de Economía y Finanzanzas", para su respectiva implementación;

De conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo; en el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzanzas, aprobado con el Decreto Supremo N° 117-2014-EF; en la Directiva N° 002-2017-SERVIR/GDSRH, "Normas para la Elaboración del Mapeo de Procesos y el Plan de Mejoras de las Entidades Públicas en Proceso de Tránsito", aprobada mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 087-2017-SERVIR-PE; y, en la "Guía para el

125032-18



desarrollo del Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras en las entidades públicas”, aprobada mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 316-2017-SERVIR/PE;

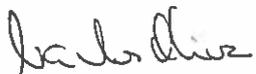
SE RESUELVE:

Artículo 1. Aprobar la “Guía Metodológica para la identificación, mapeo y mejoramiento de procesos en el Ministerio de Economía y Finanzas”, que como anexo forma parte integrante de la presente Resolución.

Artículo 2. Dejar sin efecto la Resolución Directoral N° 551-2013-EF/43.01 que aprueba la “Guía Práctica para el relevamiento de la información, caracterización de los Procesos y su narración a través de Procedimientos”.

Artículo 3. Publicar la “Guía Metodológica para la identificación, mapeo y mejoramiento de procesos en el Ministerio de Economía y Finanzas”, aprobada por la presente Resolución, en el Portal Institucional del Ministerio de Economía y Finanzas (www.mef.gob.pe), así como en el Intranet del Ministerio de Economía y Finanzas y disponer su difusión a todo el personal del Ministerio de Economía y Finanzas mediante correo electrónico institucional.

Regístrese y comuníquese.



CARLOS AUGUSTO OLIVA NEYRA
Ministro de Economía y Finanzas



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

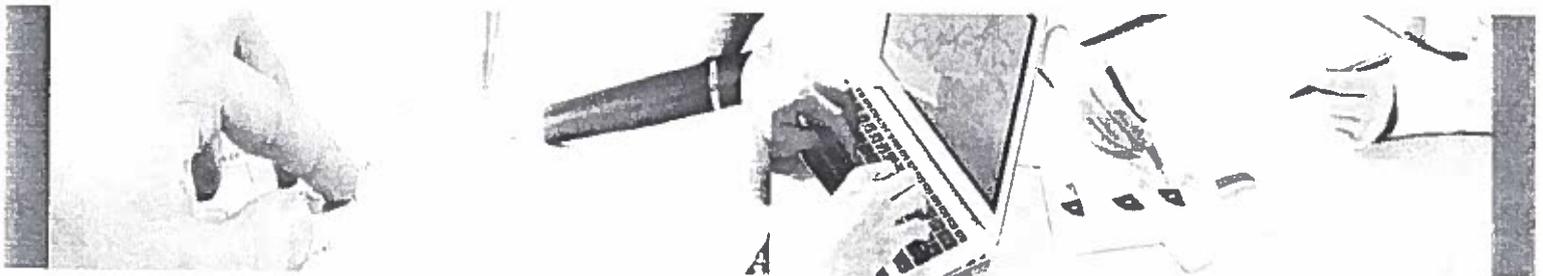
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

Secretaría General
El presente documento es
"COPIA FIEL DEL ORIGINAL"
que he tenido a la vista

11 SET. 2018

Juan Raúl López Torres
.....
Sr. JUAN RAÚL LÓPEZ TORRES
FEDATARIO

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA IDENTIFICACIÓN, MAPEO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN EL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS



2018



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	3
Marco Normativo	4
Marco de Referencia	5
Diferencias entre el enfoque funcional y el enfoque por procesos.....	6
Beneficios del enfoque por procesos.....	7
Desarrollo del Mapeo de Procesos.....	7
Desarrollo del Mapa y Ficha Técnica de Procesos Nivel 0.....	13
Desarrollo del Mapa y Ficha Técnica de Procesos Nivel 1.....	15
Desarrollo del Mapa y Ficha Técnica de Procesos Nivel 2.....	16
Diagrama Funcional y Flujo del proceso de nivel 2	18
Determinación de los procesos críticos	20
Mejora de Procesos.....	22





PRESENTACIÓN

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, señala como principio fundamental la innovación y aprovechamiento de las tecnologías. Es en este marco que se requiere que las entidades públicas avancen en un proceso constante de revisión y renovación de los procesos mediante los cuales implementan sus acciones. Ello para responder mejor a las expectativas de los usuarios y ciudadanos.

El proceso constante de innovación debe incorporar el aprovechamiento intenso de tecnologías apropiadas no sólo a nivel de dependencias prestadoras de servicios, sino también de aquellas responsables de sistemas administrativos, contribuyendo al cambio y mejora de la gestión pública.

La gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional, es uno de los pilares principales de la Política de Modernización de la Gestión Pública. La implementación de la gestión por procesos permite identificar y priorizar los procesos que agregan valor, asimismo constituye un elemento central de un sistema de gestión moderno, creando o agregando valor para los ciudadanos, personas, entidades, empresas o destinatarios de los productos y servicios (grupos de interés), contribuyendo a alcanzar los resultados esperados.

Es en este contexto que la Oficina General de Planificación y Presupuesto (OGPP), ha formulado la presente **“Guía para la identificación, mapeo y mejoramiento de procesos”**, la misma que contiene los pasos a seguir para identificar los procesos que desarrolla el Ministerio de Economía y Finanzas, mapear documentar y señalar las mejoras que sean pertinentes y proponer el rediseño de procesos.

La guía ha sido elaborada siguiendo las pautas establecidas en la Guía para el desarrollo del Mapeo de Procesos y Plan de mejora de las entidades públicas, de SERVIR; la Gestión por procesos para la Administración Pública, documento de la Escuela Nacional de Administración Pública y en la Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública, en el marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, entre otros.



1

Marco Normativo

- 1.1 Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, del 08 de enero de 2013, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- 1.2 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 y sus modificatorias.
- 1.3 Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 087-2017-SERVIR/PE, del 11 de mayo de 2017, que formaliza la aprobación de la Directiva N° 002-2017-SERVIR/GDSRH “Normas para la Elaboración del Mapeo de procesos y el Plan de Mejoras de las Entidades Públicas en Proceso de Tránsito”.
- 1.4 Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 316-2017-SERVIR/PE, del 29 de diciembre de 2017, que aprueba, por delegación, la “Guía para el desarrollo del Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras en las Entidades Públicas”.
- 1.5 Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, del 14 de mayo de 2018, que aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”.
- 1.6 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.
- 1.7 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”.
- 1.8 Resolución Ministerial N° 281-2015-EF/41, del 10 de setiembre de 2015, que aprueba el Mapa de Procesos 0, Mapa de Procesos 1 y Matriz de Articulación con los Procesos Nivel 2 del Ministerio de Economía y Finanzas.



2 Marco de Referencia

El marco de referencia en el cual se basa la "Guía metodológica para la identificación, mapeo y mejoramiento de procesos en el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)" se denomina **Arquitectura Institucional**¹, el cual se explica a continuación.

2.1 Arquitectura Institucional:

Consiste en la identificación de los Grupos de Interés del Ministerio de Economía y Finanzas (Entidades del gobierno nacional, regional y local, proveedores, organismos internacionales, personas naturales o jurídicas, etc.) 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 N° 1 que a continuación se muestra:

**Gráfico N° 1
 Arquitectura Institucional**



Fuente: Centro de consultoría y servicios integrados INNOVA - PUCP
 Elaboración: OGPP-OPMG

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 productos y 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

3 Diferencias entre el enfoque funcional y el enfoque por procesos

El D.S. N° 004-2013-PCM establece entre los objetivos específicos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública: "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". La primera referencia importante es la diferencia señalada entre el modelo de gestión tradicional basado en funciones especializadas y el modelo de gestión por procesos.

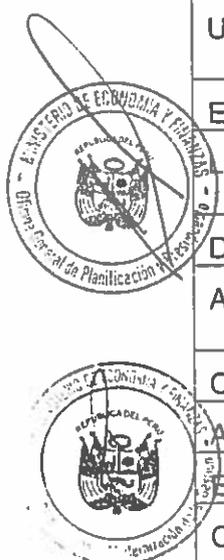
En el modelo de gestión tradicional (funcional), los órganos y/o unidades orgánicas de la organización funcionan como departamentos estancos, que se gestionan verticalmente y concentran su accionar en uno, o unos pocos, de los pasos que conducen a la creación de los resultados para los clientes o usuarios.

El modelo de gestión por procesos introduce la gestión horizontal, que fluyen a través de las distintas unidades orgánicas y puestos de la organización funcional, agregando valor sucesivamente a lo largo del proceso. El cuadro N° 1 que a continuación se expone, muestra en detalle las diferencias entre el enfoque funcional y enfoque por procesos.

**Cuadro N° 1
 PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE EL ENFOQUE FUNCIONAL VS ENFOQUE POR PROCESOS**

Elementos de Comparación	Enfoque Funcional	Enfoque por Procesos
Estructura organizacional	Jerárquica	Sistémica e interconectada
Figura clave	Funcionario	Dueño del proceso
Unidad de trabajo	Departamentos estancos, trabajo individual	Equipos de trabajo
Enfocado	A la tarea y al Jefe	Al usuario o cliente
Liderazgo	Órdenes, supervisión, control	Instructor, Motivador, Autonomía responsable
Descripción de tareas	Manual de Funciones	Manual de Competencias
Acciones	Enfocadas en las funciones	Hacia las metas principales
Compensación	Ascensos	Realización propia
Actitud del personal	Cumplir	Generar valor
Evaluación	Se evalúa al individuo	Se evalúa al proceso
Cultura	Buscar culpable ¿Quién cometió el error?	Ayudar a hacer ¿Por qué ocurrió el error?

Elaboración: OGPP-OPMG



4

Beneficios del enfoque por procesos

- Una gestión por procesos es más flexible que una basada en jerarquías.
- Favorece las interrelaciones entre las personas.
- Identifica las necesidades del cliente interno y externo, orientando al Ministerio hacia su satisfacción.
- Establece responsables de cada proceso.
- Buscando el beneficio común del MEF y no el beneficio de una sola área.
- Permite optimizar el uso de los recursos, distribuyéndolos de forma más eficiente.
- Se miden los procesos, estableciendo objetivos e indicadores para cada uno de ellos.
- Permite medir el grado de satisfacción del usuario o cliente de la organización.
- Promueve la mejora continua de los procesos, detectando ineficiencias, debilidades organizativas, cuellos de botella y errores, eliminando las causas que los genera, reduciendo los riesgos.

5

Desarrollo del Mapeo de Procesos

5.1 Definición de Proceso

Proceso es el conjunto de actividades, tareas y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada (insumos) en elementos de salidas (productos), aportando valor añadido para el usuario o cliente, siguiendo reglas (o controles) cuyo propósito es dar respuesta efectiva a las expectativas de los Grupos de Interés del MEF mediante servicios que les generan satisfacción.

Los procesos ya existen dentro de la organización, de manera que el esfuerzo debe centrarse en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada.

Según lo expuesto, los procesos constan de varios componentes:

- **Actividades:** Una o más acciones a fines y sucesivas que forman parte de un proceso, es realizada por una persona como parte de sus obligaciones.
- **Tareas:** Son las unidades mínimas e indivisibles de la ejecución de las funciones.²
- **Entradas (inputs):** Compuesta por información, servicios o productos que ingresan y son transformados o consumidos durante los procesos.
- **Salidas (outputs):** Compuesta por información, servicios o productos que son producidos durante los procesos.
- **Reglas (Controles, Reglamentos, Normas y Marco Legal aplicables):** Compuesta por objetos que norman o regulan el medio, la cantidad, la oportunidad y las condiciones de ejecución de una actividad.

² Las tareas, al ser secuenciadas dentro de la narrativa de los procesos, toman el nombre de "pasos"



- **Recursos:** Los recursos pueden incluir personas, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, útiles de oficina y sistemas de información utilizados durante los procesos.
- **Actores (Puestos):** Es la posición que ocupa el servidor civil³ en la estructura orgánica del MEF y tiene asignado funciones que debe cumplir.
- **Coordinación:** Interdependencia entre tareas, actores, recursos y responsabilidades que busca un objetivo común.

Para el desarrollo del **mapeo de procesos**, se debe tener en cuenta dos grandes actividades: la identificación de los procesos y la selección de los procesos críticos:

5.2 Identificación de los procesos

La identificación de los procesos se puede realizar a través de las siguientes etapas:

5.2.1 Analizar el propósito del Ministerio

En esta etapa debe revisarse los documentos que contengan la misión, visión, objetivos, políticas, planes, estrategias, funciones y fines institucionales para comprender la razón de ser del MEF, tales como: Ley Orgánica del Ministerio, ROF, Plan Estratégico y Operativo. En el cuadro N° 2, se describe los pasos relativos al análisis del propósito del Ministerio.

Cuadro N° 2
Análisis del propósito del Ministerio

Pasos Etapa	Paso 1	Paso 2	Paso 3
Analizar el propósito del Ministerio	Analizar la misión, visión, objetivos, políticas, planes, estrategias y fines institucionales para comprender la razón de ser del Ministerio.	Verificar que los objetivos estratégicos estén alineados con el propósito del Ministerio.	Identificar claramente la manera cómo el MEF genera y agrega valor público y contribuye al cumplimiento de sus fines institucionales

5.2.2 Identificación de procesos a partir de las funciones del MEF

En concordancia con las competencias y funciones del MEF se identifican los procesos, ver cuadro N°3 a manera de ejemplo.

Cuadro N° 3
Identificación de procesos a partir de las funciones del MEF

Funciones Generales (ROF-MEF)	Procesos
Formular, proponer, ejecutar y evaluar las políticas, normas y lineamientos técnicos sobre materia tributaria, ingresos no tributarios, aduanera arancelaria, de ingresos fiscales e ingresos públicos en general.	Gestión de política tributaria e ingresos públicos no tributarios
	Gestión de política arancelaria y aduanera

³Contenido en el Manual de Perfiles de Puesto.



Formular, proponer, ejecutar y evaluar las políticas, normas y lineamientos técnicos para la administración de los fondos públicos, en las entidades y organismos del sector público.	Gestión de los fondos públicos
Realizar el análisis fiscal y financiero de las medidas en materia de política remunerativa y previsional del sector público, para efectos de determinar su viabilidad y sostenibilidad financiera y presupuestal, en coordinación con las demás entidades públicas competentes	Gestión de recursos públicos en materia remunerativa y previsional

5.2.3 Identificar los productos, servicios y usuarios

En esta etapa, se debe conocer e identificar los productos y/o servicio que genera y ofrece el Ministerio, así como a sus respectivos usuarios. A partir de ello se debe identificar los procesos del MEF. En el cuadro N° 4, se describe los pasos.

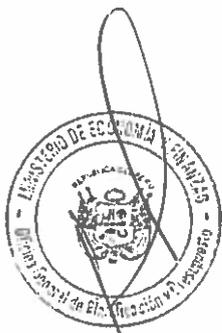
Cuadro N° 4
Identificación de los productos, servicios y usuarios

Pasos		Paso 1	Paso 2	Paso 3
Etapa				
Identificar los productos y servicios y usuarios		Identificar y listar a los usuarios internos y externos del MEF	Recopilar, analizar y determinar los requisitos, necesidades y expectativas de los usuarios.	Completar la matriz Productos – Servicio / Usuario determinando la relación existente entre cada uno de ellos

Para la identificación de los diferentes procesos del Ministerio, así como los usuarios de los mismos, debe emplearse la matriz del cuadro N°5, que a continuación se muestra:

Cuadro N° 5
Matriz Producto - Servicios y Usuario

Producto/ Servicio	PRODUCTO/ SERVICIO 1	PRODUCTO/ SERVICIO 2	PRODUCTO/ SERVICIO 3
Usuario			
Entidades del GN, GR y GL	X	X	
DGPP			X
BCR	X		X
INEI	X		
Congreso de la República	X		
Otros		X	



5.2.4 Determinar los procesos del Ministerio



A partir de la matriz se identifica los productos/servicios ofrecidos u otorgados por el Ministerio, obteniéndose una lista de procesos, los que deben clasificarse en procesos estratégicos, misionales y de soporte, según corresponda. Ver gráfico N° 2.

a) Los procesos estratégicos

Proporciona directrices y límites de actuación del Ministerio, están destinados a conducir y controlar la visión, los objetivos estratégicos, así como mantener y desplegar las políticas y estrategias del Ministerio así como de sus órganos que lo integran.

b) Los procesos misionales

Están directamente relacionados con la misión del MEF; permiten generar y agregar valor el producto o servicio que se entrega u ofrece al usuario externo. Estos procesos nacen y culminan con el usuario.

c) Los procesos de soporte

Sirven de apoyo para el desarrollo de los procesos de la cadena de valor o misionales y a los estratégicos, tienen la función de dotar y gestionar los recursos requeridos por el MEF, tales como humanos, materiales, financieros, de tecnologías de la información, entre otros.

Gráfico N° 2
Clasificación de los Procesos



5.3 Niveles de desagregación de los procesos

En el MEF los niveles de desagregación de los procesos van desde el nivel 0, denominado macroproceso, hasta el proceso de nivel 2. A continuación el cuadro N° 6 describe el concepto de cada nivel.

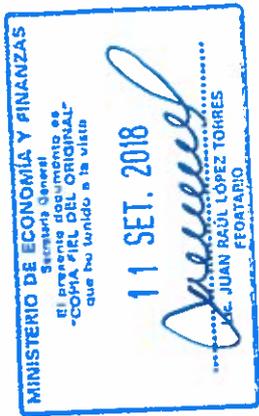
Cuadro N° 6
Descripción de los niveles de desagregación de procesos

NIVEL DE PROCESO	DESCRIPCIÓN
Proceso Nivel 0	Macroprocesos o Procesos globales del MEF, son un grupo de procesos unidos por especialidad, tienen como salida un producto/servicio concreto generado por la totalidad de la organización y que es entregado a usuarios finales. Estos procesos pueden determinarse de la misión y/o funciones generales del Ministerio.
Proceso Nivel 1	Proceso concreto, que forma parte de un macroproceso o proceso global, en conjunto agregan valor a los productos y servicios finales que el Ministerio ofrece. Constituye el primer nivel de desagregación de los macroprocesos. Estos procesos pueden determinarse de las funciones específicas de los órganos del MEF.
Proceso Nivel 2	Procesos o actividades que en conjunto forman al proceso de nivel 1. Constituye el segundo nivel de desagregación del macroproceso, son más específicos que estos últimos, describen actividades y tareas que explicitan una cadena que genera valor. Para su identificación y/o determinación tener en cuenta las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas del MEF.

El proceso de Nivel 0, es el proceso más agregado (Macroproceso), posterior a ello, se tiene que realizar el inventario de procesos de Nivel 1, o la desagregación del Proceso de Nivel 0. De igual forma, cada proceso de Nivel 1, se desagrega al Nivel 2. El cuadro N° 7 que a continuación se muestra, grafica el desagregado de los procesos de Nivel 0 y 1.

Cuadro N° 7
Procesos del Ministerio - Nivel 0, 1 y 2

Inventario de Procesos					
Código N°	Proceso de Nivel 0	Código N°	Proceso de Nivel 1	Código N°	Proceso de Nivel 2
01	Proceso A	01.1	Proceso A1	01.1.1	Proceso A1.1
				01.1.2	Proceso A1.2
		01.2	Proceso A2	01.2.1	Proceso A2.1
				01.2.2	Proceso A2.2
		01.3	Proceso A3	01.3.1	Proceso A3.1
				01.3.2	Proceso A3.2



En su forma narrativa, a nivel de actividades y las tareas que lo componen, un proceso de nivel 2 se denomina “Procedimiento”. Se documenta mediante Diagrama de flujo.

La identificación y documentación de los procesos debe reflejarse en los siguientes instrumentos:

- Mapa de Procesos:**
 Es la representación gráfica de los procesos identificados en el Ministerio y muestra sus interrelaciones. También se define como la representación gráfica de la estructura de procesos que forman el sistema de gestión.
- Ficha Técnica del Proceso:**
 Es el soporte de información que recaba las características relevantes o elementos clave de cada proceso.
- Diagrama de Bloque:**
 Es una representación gráfica que se utiliza para mostrar la desagregación del Proceso de nivel 0 hasta el último nivel de desagregación (Nivel N). Ver gráfico N° 3.
- Diagramas de Flujo:**
 Es la representación gráfica que ilustra mejor un proceso, apoyados en símbolos claramente identificables y acompañados de una breve descripción.

Gráfico N° 3
Representación gráfica de la desagregación de procesos.

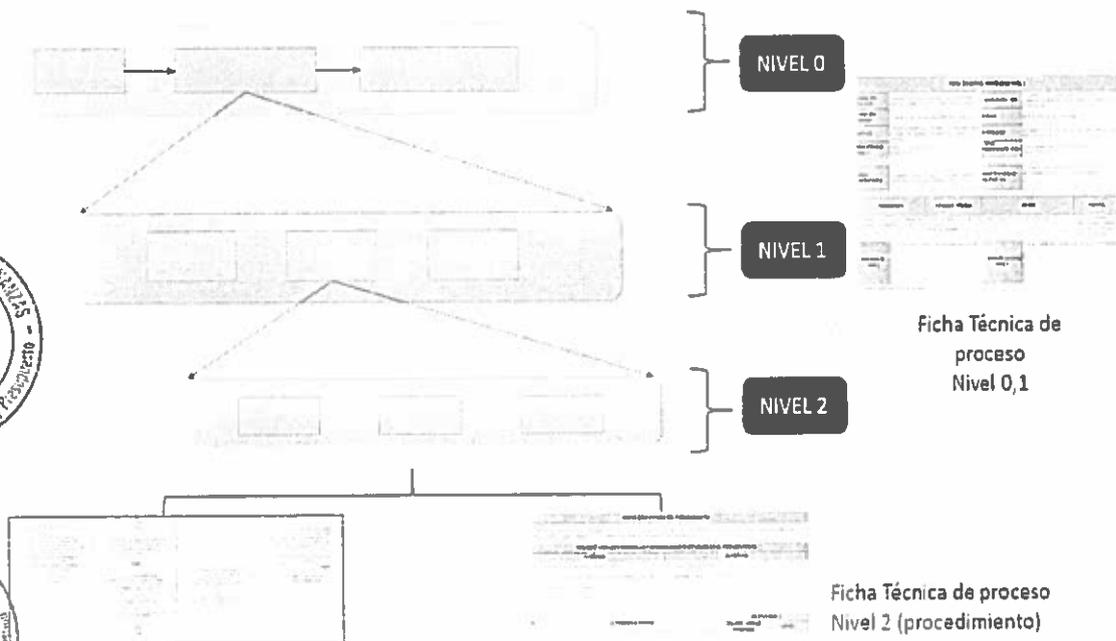


Diagrama de flujo

Elaboración: OGPP-OPMG



6

Desarrollo del Mapa y Ficha Técnica de Procesos Nivel 0

6.1 Mapa de Procesos Nivel 0

6.1.1 Definición

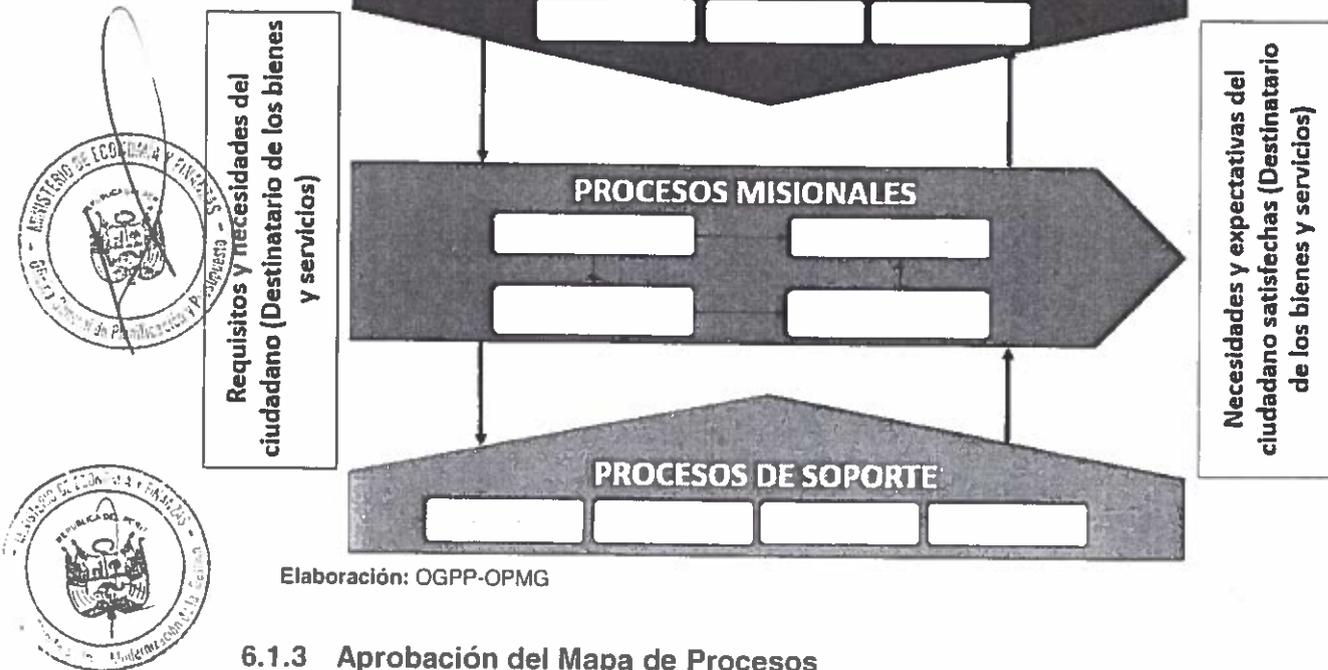
El Mapa de Procesos Nivel 0, es la representación gráfica de la secuencia e interacción de los macroprocesos que tiene el Ministerio, clasificados en macroprocesos estratégicos, misionales y de soporte, y de las Fichas Técnicas de cada Proceso Nivel 0. El objetivo de este diagrama es identificar todos los procesos de nivel 0 y sus características.

6.1.2 Elaboración del Mapa de Procesos Nivel 0

Para elaborar Mapa de Procesos Nivel 0, necesariamente se tiene que comprender las necesidades de la entidad, de los destinatarios de los productos y servicios (clientes externos) y de las partes interesadas. Incluye la identificación de los procesos estratégicos, misionales y de soporte; y revisar si éstos responden a las necesidades y desafíos del Ministerio. El gráfico N° 4 muestra a continuación el Mapa de Procesos Nivel 0, que establece la interrelación y secuencia de los procesos estratégicos, misionales y de soporte. Para ello, se debe contar con la participación activa de todos los actores y su respectiva validación.



Grafico N° 4
Mapa de Procesos Nivel 0 (Macroprocesos)



6.1.3 Aprobación del Mapa de Procesos

Una vez revisado y validado el Mapa de Procesos, la Oficina General de Planificación y Presupuesto propone y tramita su aprobación por resolución ministerial.



6.2 Ficha Técnica de Procesos Nivel 0

6.2.1 Definición

La Ficha Técnica del Proceso Nivel 0 es un registro donde se define y describe los elementos clave que conforman un proceso (nombre, objetivo, alcance, responsable, entradas, salidas, etc.), con el objeto de facilitar su comprensión y mostrarlo con claridad.

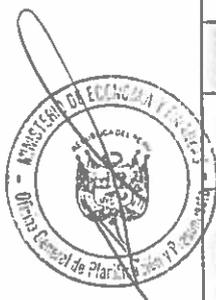
6.2.2 Desarrollo de la Ficha Técnica

En la referida Ficha Técnica, se consigna los procesos que corresponden al primer nivel de desagregación del Macroprocesos o proceso de nivel 0. Estos procesos son identificados a través de las funciones específicas de los órganos del Ministerio, establecidas en el ROF.

A continuación el cuadro N° 8 muestra un modelo de Ficha Técnica del Proceso Nivel 0 (Macroprocesos).

Cuadro N° 8
Ficha Técnica del proceso nivel 0

FICHA TÉCNICA DEL MACRO PROCESO DE NIVEL 0			
NOMBRE DEL MACRO PROCESO	Consignar la denominación del proceso nivel 0 que permita identificar claramente el macro proceso y diferenciarlo de los demás	CLASIFICACIÓN / TIPO	Consignar la naturaleza del proceso nivel 0: Estratégico, Misional o de Soporte
CÓDIGO DEL MACRO PROCESO	Consignar el código asignado para identificar al macro proceso nivel 0	VERSIÓN	Indicar el número de versión de la ficha
OBJETIVO	Consignar la finalidad que se persigue, lo que se espera alcanzar en beneficio del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios	RESPONSABLE	Consignar nombre del órgano que tiene la responsabilidad principal sobre el proceso nivel 0
ALCANCE O ÁREAS PARTICIPANTES	Consignar el nombre de los órganos involucrados en la ejecución del macro proceso nivel 0	BREVE DESCRIPCIÓN DEL MACRO PROCESO	Consignar de manera resumida en que consiste el procedimiento y cuál resultado, producto o servicio se espera alcanzar
BASE LEGAL / NORMATIVA APLICABLE AL MACRO PROCESO	Anotar las normas, jurídicas o administrativas que regulan el proceso nivel 0 en orden de jerarquía, con indicación del número y título de la norma		
PROVEEDORES	ENTRADAS / INSUMOS	SALIDAS	USUARIOS
Entidades, órganos, unidades orgánicas que prestan insumos al macro proceso nivel 0	Insumos necesarios para llevar a cabo el macro proceso nivel 0: información, documentos y otros	Producto o servicio que genera el macro proceso nivel 0	Ciudadanos, entidades, órganos, unidades orgánicas que emplean las salidas que genera el macro proceso nivel 0
PROCESOS DE NIVEL 1	Número asignado al proceso nivel 1 que forma parte del macro proceso	CÓDIGO DEL PROCESO NIVEL 1	Código asignado para identificar al proceso nivel 1 que forma parte del macro proceso
Se agregarán tantas filas como sean necesarias			



7 Desarrollo del Mapa y Ficha Técnica de Procesos Nivel 1

7.1 Mapa de Procesos Nivel 1

7.1.1 Definición

El mapa de Procesos de Nivel 1 es el primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0, es decir integra un macroproceso, y explicitan una cadena que genera valor.

7.1.2 Elaboración del Mapa de Procesos Nivel 1

Los Procesos de Nivel 1, se identifican a través del análisis de funciones específicas que contribuyan al logro de las metas del Ministerio. Dichas funciones corresponden a los órganos y unidades orgánicas del Ministerio, establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), entre otros documentos de gestión relevantes.

El mapa de Procesos de Nivel 1 grafica la interrelación de los procesos estratégicos, misionales y de soporte del Ministerio, al mismo tiempo relaciona el propósito del MEF con los procesos que lo gestionan. El gráfico N° 5 muestra a continuación el Mapa de Procesos Nivel 1.



**Grafico N° 5
Mapa de Procesos Nivel 1**



7.2 Ficha Técnica de Procesos Nivel 1

La Ficha Técnica de Procesos de Nivel 1, es un registro donde se definen los elementos clave del proceso de Nivel 1, tales como: nombre del proceso de nivel 1, objetivo, clasificación, descripción, código responsable, normativa aplicable (base legal), órgano y/o unidades orgánicas participantes, etc. El cuadro N° 9 muestra la mencionada Ficha Técnica.

Cuadro N° 9
Ficha Técnica del Proceso Nivel 1

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO DE NIVEL 1			
NOMBRE DEL PROCESO	Consignar la denominación del proceso nivel 1 que permita identificar claramente el proceso y diferenciarlo de los demás	CLASIFICACIÓN / TIPO	Consignar el tipo de proceso: Estratégico, Misional o de Soporte. Tomando en consideración el tipo de clasificación establecida en el Proceso de Nivel 0
CÓDIGO DEL PROCESO	Consignar el código asignado para identificar el proceso nivel 1	VERSIÓN	Indicar el número de versión de la ficha
OBJETIVO	Consignar la finalidad que se persigue, lo que se espera alcanzar en beneficio del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios	RESPONSABLE	Consignar nombre del órgano que tiene la responsabilidad principal sobre el proceso nivel 1
MACROPROCESO NIVEL 0	Anotar el nombre del proceso de nivel 0 al que está vinculado el proceso de nivel 1.	CÓDIGO MACROPROCESO NIVEL 0	Código asignado para identificar al proceso nivel 0 (MACROPROCESO)
ALCANCE O ÁREAS PARTICIPANTES	Consignar el nombre de los órganos uo unidades orgánicas involucradas en la ejecución del proceso nivel 1	BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	Consignar de manera resumida en que consiste el proceso nivel 1 y qué resultado, producto o servicio se espera alcanzar
BASE LEGAL / NORMATIVA APLICABLE AL PROCESO	Anotar y/o indicar las normas jurídicas o administrativas que se aplica para el desarrollo del proceso nivel 1 en orden de jerarquía, con indicación del número y título de la norma		
PROVEEDORES	ENTRADAS / INSUMOS	SALIDAS	USUARIOS
Entidades orgánicas, unidades orgánicas que prestan insumos al proceso nivel 1.	Insumos necesarios para llevar a cabo el proceso nivel 1 información, documentos y otros	Producto o servicio que genera el proceso nivel 1	Ciudadanos, entidades orgánicas, unidades orgánicas que emplean las salidas que genera el proceso nivel 1
PROCESOS DE NIVEL 2	Nombre asignado al proceso nivel 2 que forma parte del proceso nivel 1	CÓDIGO DEL PROCESO NIVEL 2	Código asignado para identificar al proceso nivel 2 que forma parte del proceso nivel 1
(Se agregarán tantas filas como sean necesarias)			



8 Desarrollo del Mapa y Ficha Técnica de Procesos Nivel 2

8.1 Mapa de Procesos Nivel 2

8.1.1 Definición

El Proceso de Nivel 2 es el segundo nivel de desagregación de un proceso de nivel 0, es la secuencia y el modo cómo se realiza un conjunto de

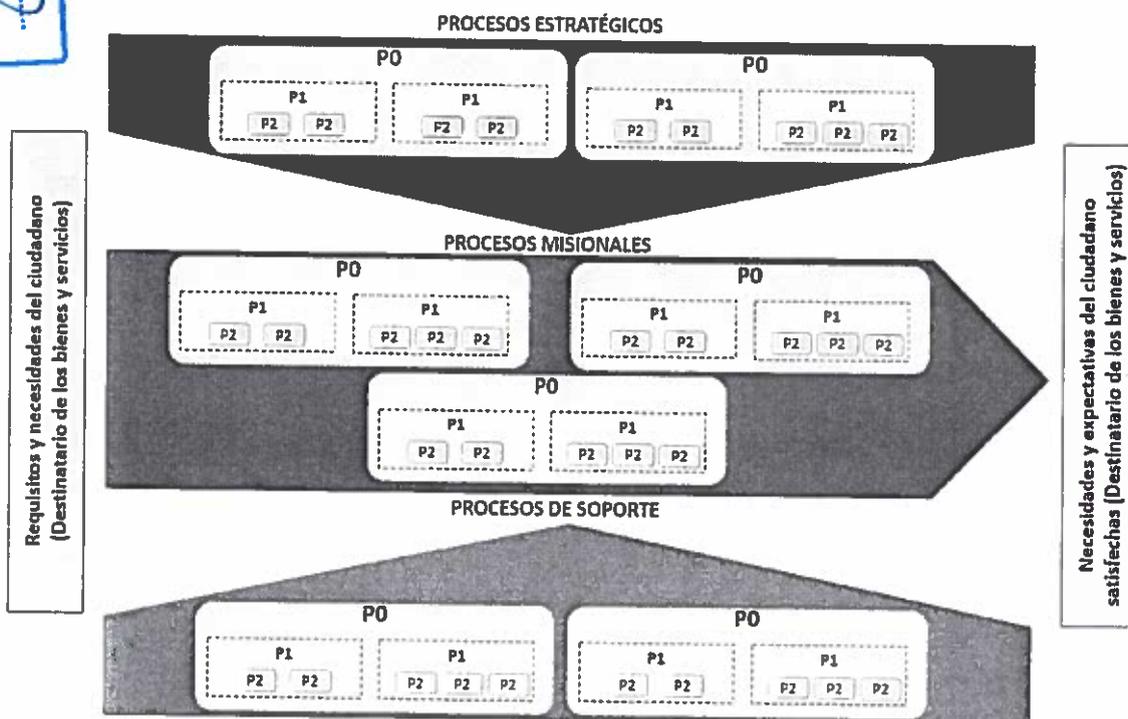
acciones para la consecución de un fin determinado dentro de un contexto administrativo. El proceso de nivel dos involucra actividades y tareas.

8.1.2 Elaboración del Mapa de Procesos Nivel 2

Los procesos de nivel 2, se identifican a través del análisis de funciones específicas que contribuyan al logro de las metas del Ministerio. Dichas funciones corresponden a los órganos y unidades orgánicas del Ministerio, establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF). El gráfico N° 6 muestra el mapa de procesos nivel 2.



Gráfico N° 6
Mapa de Procesos Nivel 2 (Procedimiento)



Leyenda:
 PO = Proceso Nivel 0
 P1 = Proceso Nivel 1
 P2 = Proceso Nivel 2
 Elaboración: OGPP-OPMG

8.2 Elaboración de la Ficha Técnica de Procesos Nivel 2 (procedimiento)

La Ficha Técnica de Proceso de Nivel 2 (procedimiento), es un registro donde se definen los elementos clave del referido proceso, tales como: nombre del procedimiento, clasificación, objetivo, descripción, código, responsable, proceso de nivel 0 y 1 al que está vinculado, normativa aplicable (base legal), órgano y unidades orgánicas participantes, etc. También se utiliza para mostrar una breve descripción del proceso, sus proveedores, entradas, salidas y destinatario de los productos y servicios. El cuadro N° 10 muestra la mencionada Ficha Técnica.

11 SET. 2018

Juan Raul Lopez Torres
ME JUAN RAUL LÓPEZ TORRES
FEDATARIO

Cuadro N° 10
Ficha Técnica del Proceso Nivel 2

FICHA TÉCNICA DE PROCESO DE NIVEL 2			
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	Consignar la denominación del proceso nivel 2 que permita identificar claramente el proceso y diferenciarlo de los demás.	CLASIFICACIÓN TIPO	Consignar el tipo de proceso (Estratégico, Misional o de Soporte). Tomando en consideración el tipo de clasificación establecidas en el Proceso de Nivel 0 y 1.
CÓDIGO DEL PROCEDIMIENTO	Código asignado para identificar al proceso nivel 2 (procedimiento). Tomando en consideración la codificación del Proceso de Nivel 0 y 1.	VERSIÓN	Indicar el número de versión de la ficha.
OBJETIVO	Definir el objetivo del proceso de nivel 2, indicando lo que se espera alcanzar en beneficio del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios.	RESPONSABLE	Consignar nombre del órgano que tiene la responsabilidad principal sobre el proceso nivel 1.
MACROPROCESO NIVEL 0	Anotar el nombre del proceso de Nivel 0 al que está vinculado el proceso de nivel 2.	CÓDIGO MACROPROCESO NIVEL 0	Código asignado para identificar al proceso nivel 0. (MACROPROCESO)
PROCESO NIVEL 1	Anotar el nombre del Proceso de Nivel 1 al que está vinculado el Proceso de Nivel 2.	CÓDIGO PROCESO NIVEL 1	Código asignado para identificar al proceso nivel 1. (PROCESO). Tomando en consideración la codificación del Proceso de Nivel 0.
BASE LEGAL / NORMATIVA APLICABLE AL PROCEDIMIENTO	Anotar las normas jurídicas o administrativas que regulan el procedimiento en orden de jerarquía; con indicación del número y título de la norma.	ALCANCE O ÁREAS PARTICIPANTES	Indicar el nombre del Órgano y/o Unidad Orgánica que interviene en el proceso nivel 2 (procedimiento).
BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
Anotar de manera resumida en qué consiste el procedimiento y que producto o servicio se espera alcanzar.			
PROVEEDORES	ENTRADAS / INSUMOS	SALIDAS	USUARIOS
Entidades, órganos, unidades orgánicas que proveen insumos al proceso nivel 2.	Insumos necesarios para llevar a cabo las actividades del proceso. Información, Materiales	Producto o servicio que genera el proceso nivel 2.	Ciudadanos, entidades, órganos, unidades orgánicas que emplean las salidas que genera proceso nivel 2.
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD O TAREA	CÓDIGO DE LA ACTIVIDAD O TAREA	NOMBRE DEL PUESTO EJECUTOR	ÓRGANO Y UNIDAD ORGÁNICA DE EJECUTOR
Describir de manera secuencial las actividades que se ejecutan o realizan en el proceso nivel 2 (procedimiento).	Asignar el código para identificar la actividad. Tomando en consideración la codificación del Proceso de Nivel 0, 1 y 2.	Señalar el nombre del puesto que ejecuta la actividad.	Señalar el nombre del órgano y/o unidad orgánica que interviene en el procedimiento.
(...)			
(...)			
(Si se quiere intentar completar con los datos)			
FIN			
TIEMPO DE TRÁMITE			
Señalar para cada actividad la frecuencia o tiempo de ejecución.			
RECURSOS			
Infraestructura, material, aplicativos y/o herramientas informáticas que intervienen en el proceso nivel 2.			
ANEXOS Y FORMATOS			
Documentos y formatos que intervienen en el proceso nivel 2 (procedimiento).			

9

Diagrama de Flujo del proceso de Nivel 2

Es la representación gráfica con imágenes o símbolos de las actividades del proceso nivel 2 (procedimiento) para obtener un conocimiento real y detallado de cada una de las actividades del procedimiento.

Es importante que en el diagrama de flujo se puede apreciar no solo la secuencia de actividades que lo conforman, sino también los Órganos y/o Unidades Orgánicas y los puestos de trabajo que participan en el procedimiento ejecutando dichas actividades.

El conjunto de símbolos que se utiliza para diagramar el proceso se muestra en el cuadro N° 11.

10 Determinación de los procesos críticos

Los procesos críticos son seleccionados por los dueños de los procesos a partir de los procesos identificados, utilizando la información contenida en sus respectivas Fichas Técnicas de Procesos. Para ello se desarrolla los siguientes pasos:

10.1 Ponderación de criterios de selección

Los procesos se analizan teniendo en cuenta dos criterios:

- a) El impacto que tiene el proceso en el logro de los objetivos estratégicos establecidos por el Ministerio.
- b) El impacto al tipo de usuarios (internos o externos del MEF) al que va dirigido el producto/servicio que genera un proceso.

Para identificarlos utilizamos dos criterios de selección, a los que asignamos valores que luego son promediados y cuyo resultado es utilizado para obtener la primera lista de procesos críticos. Todos los procesos de nivel 1, identificados previamente, deben ser analizados en base a los criterios de evaluación.

Los criterios son valorados teniendo en cuenta las escalas descritas en el cuadro N° 12, que a continuación se expone.

Cuadro N° 12
Valoración de Criterios

Valor	0	1	2	3
Significado	Nulo	Bajo	Medio	Alto
Impacto del proceso en el objetivo estratégico	El proceso no tiene relación con un objetivo estratégico.	El proceso tiene leve influencia en el logro del objetivo estratégico.	Si el proceso no es ejecutado de forma eficiente es complicado lograr el objetivo estratégico.	Si el proceso no es ejecutado de forma eficiente, no se logrará el objetivo estratégico
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.

Previo al desarrollo de la matriz de determinación de procesos críticos, consideramos necesario describir a los procesos seleccionados vinculándolos con cada criterio. A continuación en el cuadro N° 13 se muestra dicha vinculación como ejemplo.

Cuadro N° 13
Descripción de procesos vinculados a los criterios de selección

Proceso	Impacto en los objetivos estratégicos	Usuario (interno o externo) del Servicio
Proyecciones Macroeconómicas	Este proceso, sirve de insumo para la elaboración del presupuesto	Se brinda información sobre los límites de endeudamiento

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
 Secretaría General
 El presente documento es
 "COPIA DEL ORIGINAL"
 que ha tenido a la vista
 11 SET. 2018
 JUAN RAÚL LÓPEZ TORRES
 FEDATARIO

	anual y multianual, lo que impacta en el objetivo estratégico de Consolidar el equilibrio y sostenibilidad fiscal.	consistente con las proyecciones macro fiscales a la DGPP, DGETP y FONAFE, quienes son usuarios internos y externos del MEF.
Absolución de consultas y emisión de opiniones legales	Por medio de este proceso, se asegura el correcto procedimiento de los órganos de la institución siguiendo la normatividad vigente, lo que impacta en el objetivo estratégico de Modernizar la Gestión Institucional del Ministerio.	Este servicio es brindado por la Oficina General de Asesoría Jurídica y tiene como usuarios a órganos y/o unidades orgánicas del MEF, es decir sus beneficiarios/usuarios son internos.
Planificación estratégica y operativa	A través de este proceso se establecen estrategias y el programa que la entidad debe seguir, en cumplimiento con su misión, para el logro de sus objetivos estratégicos y el acercamiento al cumplimiento de su visión, lo que concuerda con el objetivo estratégico de Modernizar la Gestión Institucional del Ministerio.	La salida de este proceso son los planes institucionales, cuyos usuarios son internos del MEF.

Posteriormente se desarrolla la matriz para seleccionar aquellos críticos. El cuadro N° 14 muestra la matriz a manera de ejemplo.

Cuadro N° 14
Matriz de determinación de procesos críticos



Proceso			Impacto del proceso en el objetivo estratégico		Beneficiario/usuario del bien/servicio		Resultado	
Nombre	Código	Tipo	Bien/servicio – (salida del proceso)	Objetivo estratégico	Nivel de Impacto	Beneficiario/usuario (de la salida del proceso)	Nivel de Impacto	Valor promedio
Proyecciones Macroeconómicas	M01.01	Misional	Marco Macroeconómico Multianual (MMM)	Consolidar el equilibrio y sostenibilidad fiscal.	3	Organos internos como DGPP y DGETP y externos FONAFE.	3	3
Absolución de consultas y emisión de opiniones legales	S01.01	Soporte	Documento de respuesta	Modernizar la Gestión Institucional del Ministerio.	2	Órganos y Unidades Orgánicas del MEF y otras entidades de Gobierno (Interno y Externo)	3	2.5
Planificación estratégica y operativa	E01.01	Estratégico	Plan Estratégico Institucional del MEF (PEI)	Modernizar la Gestión Institucional del Ministerio.	2	Organos y Unidades Orgánicas del MEF (Interno)	1	1.5

10.2 Ponderación de criterios de selección



Para la selección de los procesos críticos se tiene en cuenta aquellos procesos cuyo resultado, del promedio de valores, sea mayor o igual a 2.

Los procesos críticos deben contenerse en listado que se muestra como ejemplo en el cuadro N° 15.

Cuadro N° 15
 Listado de procesos críticos

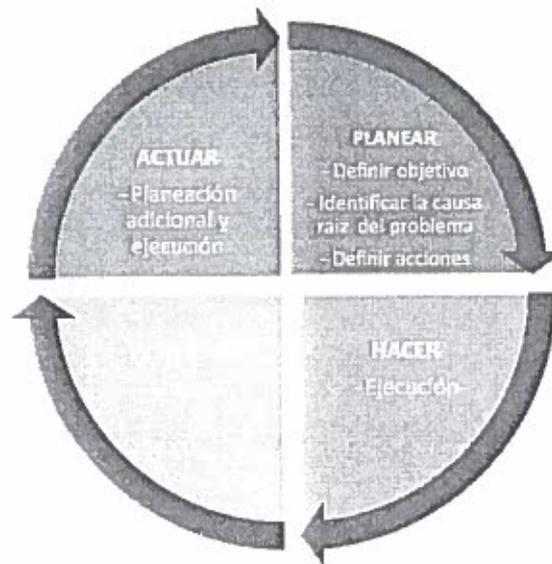
Proceso crítico	Código	Tipo	Bien/servicio	Beneficiario/usuario
Proyecciones Macroeconómicas	M01.01	Misional	Marco Macroeconómico Multianual (MMM)	Órganos internos como DGPP y DGETP y externos FONAFE.
Absolución de consultas y emisión de opiniones legales	S01.01	Soporte	Documento de respuesta	Órganos y Unidades Orgánicas del MEF y otras entidades de Gobierno (Interno y Externo)

11 Mejora de Procesos

11.1 La metodología del ciclo Deming (PHVA)

Es una metodología dinámica que permite realizar acciones de mejora de cada uno de los procesos del MEF mediante la representación del ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar, Actuar. Este ciclo de cuatro etapas, es también llamado el ciclo de la mejora continua. El gráfico N° 8 muestra a continuación las etapas del ciclo PHVA.

Grafico N° 8
 Etapas del ciclo PHVA



Fuente: Norma internacional ISO 9000: sistema de gestión de calidad.
 Elaboración: OGPP-OPMG

A. Planear

Es la primera etapa del ciclo PHVA. Debe ser ejecutada por un equipo de trabajo previamente definido al interior de la organización. Este equipo de trabajo debe estar conformado por los ejecutantes del proceso y liderado por el responsable del proceso que será mejorado. La asistencia técnica es brindada





por la Oficina de Planificación y Modernización de la Gestión de conformidad a su competencia funcional.

Se basa en el principio de que todo trabajo de mejora de procesos debe tener un propósito, un objetivo, de tal manera que orientemos todos los esfuerzos en la misma dirección.

Paso 1: Definir claramente el objetivo

Para redactar el objetivo se debe responder a las siguientes interrogantes:

- **¿Que?** Qué es lo que se quiere lograr específicamente del proceso.
- **¿Cuánto?** Cuánto de beneficio se espera alcanzar, es decir, “donde estamos y hacia donde queremos llegar”.
- **¿Cuándo?** Cuando culminará el trabajo.

Ejemplo:

¿Qué? Reducir el tiempo de atención a los clientes, desde el pedido del administrado hasta la orientación, esto debe estar relacionado con el indicador del proceso que no cumple la meta.

¿Cuanto? Todos los días laborables de 8:30 am a 17:30 pm.

¿Cuándo? A de la fecha en la que el problema está solucionado o fecha en la que la meta del indicador del proceso puede cumplirse.

La redacción del objetivo sería el siguiente:

“Reducir el tiempo de espera de orientación al usuario a partir del de 18 días y esto se debe lograr a partir del 16 de mayo del 2018”

Paso 2: Identificar la causa – raíz del problema

El equipo de trabajo debe asegurar que la causa-raíz identificada es la correcta. La mejor forma de asegurar esto es incluir en esta etapa a un grupo de expertos en la resolución de este tipo de problemas o en la ejecución de este tipo de procesos, es decir aplicar el juicio de expertos.

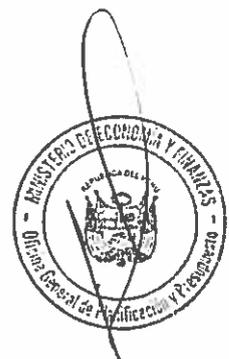
Es en esta etapa que se utiliza cualquiera de las herramientas para la mejora de proceso (Diagrama de afinidad, Ishikawa, Pareto, Causalidad, Dispersión, Grafico de tendencia, Histograma, etc.), también se puede utilizar una mezcla de varias de estas herramientas, La utilización de dichas herramientas depende de la cantidad y calidad de los datos que tengamos respecto al problema.

Esta etapa debe finalizar con la conclusión de cuál es la causa-raíz del problema.

Ejemplo:

La demora en el tiempo de orientación al usuario tiene su causa - raíz en la falta de capacitación del personal.

Es importante precisar que en este paso solamente se debe concluir en cuál es la causa – raíz del problema, mas no se debe definir aún ninguna de las





acciones que representa la solución del problema, ya que eso se realizara en el siguiente pasó.

Paso 3: Definir mediante lluvia de ideas y/o juicio de expertos, las acciones o actividades que al implementarse eliminan la causa – raíz del problema y por tanto lo soluciona.

De esta manera, se procede a elaborar el plan de actividades a realizar, es importante tener en cuenta que todo plan debe contener lo siguiente:

- Actividad a realizar descrita en forma resumida.
- Responsables de la ejecución de la actividad no necesariamente son los mismos miembros del equipo de mejora de procesos.
- Fecha de inicio y término de cada actividad.

Los responsables de ejecutar las actividades deben estar de acuerdo con las fechas de inicio y fin definidos como plazo de ejecución para cada actividad.

Continuando con el ejemplo y el problema de la orientación al ciudadano, y después que hemos identificado la causa – raíz del problema, se define las siguientes actividades: A continuación en el cuadro N° 16 muestra el plan de actividades.

Cuadro N° 16
Plan de actividades

	Actividades	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término
1	Definir las competencias que necesita el personal	Director(a) de la Oficina General de Servicio al Usuario	10/03/2018	15/03/2018
2	Desarrollar el plan de capacitación	Director(a) de Recursos Humanos	10/03/2018	26/03/2018
3	Supervisar la ejecución del plan de capacitación	Responsable del proceso	10/03/2018	01/04/2018

B. Hacer

Es la segunda etapa del ciclo PHVA. En esta etapa el responsable del proceso debe asegurar que las actividades se ejecuten eficientemente, es imprescindible mantener motivado e informado al personal encargado de ejecutar las actividades.

Para ello se debe establecer una comunicación efectiva y dinámica entre el responsable del proceso y los trabajadores que ejecutan las actividades, así como con el personal que ejecutará el proceso que está siendo mejorado, ya que es este personal el que cambiará su rutina debido a los cambios que se implanten para lograr la mejora planificada.

En esta etapa, todos los responsables designados para ejecutar los trabajos deben realizar las tareas en las fechas señaladas en el plan y siguiendo las instrucciones impartidas por el responsable del proceso y la Oficina de Planificación y Modernización de la Gestión.



C. Verificar

En esta etapa el responsable del proceso debe supervisar el cumplimiento de cada una de las actividades en las fechas programadas y además que se hayan ejecutado correctamente según lo planificado.

Para ello, se hace uso de los puntos de verificación, que son entregables, es decir documentos o registros, para evidenciar que la actividad se haya cumplido de manera efectiva.

Ejemplo:

Continuando con el ejemplo del plan para mejorar los tiempos de orientación al usuario, se ha verificado la implementación de las tres actividades que conforman el plan de trabajo, comprobándose que la segunda actividad no ha sido ejecutada de forma correcta y por ello no se coloca el "check". A continuación, como ejemplo, en el cuadro N° 17 se muestra la verificación y control del cumplimiento de dicho plan.

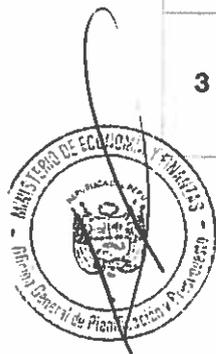
Cuadro N° 17
Verificación y control del cumplimiento del plan de actividades

Actividades	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término	Punto de verificación	Check
1 Definir las competencias que necesita el personal	Director(a) de Oficina General de Servicio al Usuario	10/03/2018	15/03/2018	Manual de funciones actualizado	✓
2 Desarrollar el plan de capacitación	Director de recursos humanos	10/03/2018	26/03/2018	Plan aprobado	✓
3 Supervisar la ejecución del plan de capacitación	Responsable del proceso	10/03/2018	01/04/2018	Lista de chequeo	X

D. Actuar

En esta etapa, el responsable del proceso, debe tomar acciones para corregir o mejorar la ejecución del plan, según lo identificado en la etapa verificar si hay retrasos, si no se han cumplido bien las actividades, etc. Las fallas típicas en la ejecución del plan son:

- Actividades planeadas que no se han cumplido.
- Conocer por que no se ha cumplido.
- Corregir la falta y establecer un nuevo plazo.
- Que el objetivo no se haya logrado.
- Analizar cuál es la causa de que el objetivo no se haya logrado, usando el Diagrama de causa y efecto, una de las herramientas para la mejora de procesos.
- Determinar los otros factores que posiblemente tienen mayor influencia.

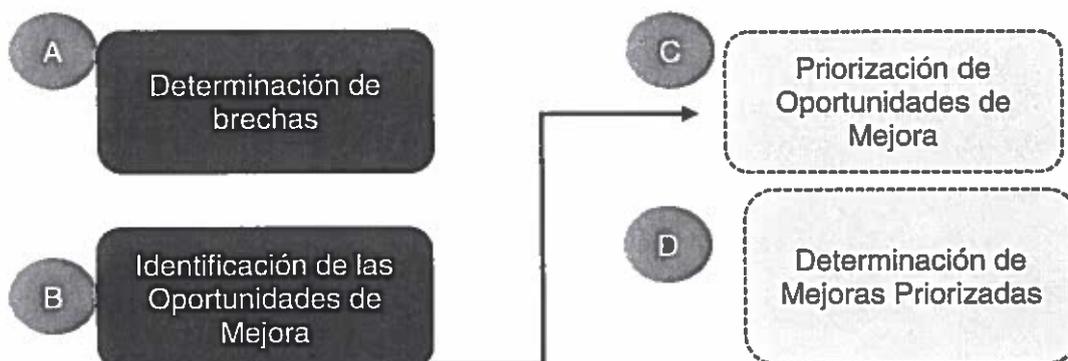


11.2 Desarrollo del Plan de Mejoras

El Plan de Mejoras, busca identificar aquellas oportunidades que le permitan al MEF brindar un mejor bien o servicio. Así, mediante el análisis y revisión de los procesos críticos, identificados en el Mapeo de Procesos, se formulan espacios de mejora interna con alto impacto en los productos o servicios ofrecidos a la ciudadanía y otras entidades públicas.

A fin de contar con el marco general del desarrollo de esta herramienta, se presenta el siguiente gráfico N° 9, la cual contiene las actividades y los pasos a seguir:

Gráfico N° 9
Flujo para el Desarrollo del Plan de Mejoras



Elaboración: OGPP-OPMG

A continuación, se detalla el análisis de brechas y priorización de mejoras, actividades para el desarrollo del Plan de Mejoras del Ministerio en proceso de tránsito al régimen del servicio civil.

11.3 Análisis de Brechas

Para la identificación de oportunidades de mejora, es necesario realizar un diagnóstico de los distintos productos o servicios vinculados a los procesos críticos. De esta forma, el análisis de brechas implica desarrollar una revisión de los distintos aspectos que pudieran estar afectando negativamente la provisión de productos o servicios, ya sea para un beneficiario interno o externo.

En este contexto, el análisis de la presente sección se desarrolla mediante la determinación de brechas las cuales pueden ser en oportunidad, cobertura, calidad, etc. y la identificación de oportunidades de mejora, pasos que se presentan a continuación:

A. Determinación de brechas

El primer paso consiste en determinar las diferencias entre el quehacer actual del Ministerio y los estándares de funcionamiento, establecidos por normas, los usuarios de los productos o servicios ofrecidos, entre otros criterios pertinentes. Por ello, la determinación de brechas consiste en una revisión de los procesos críticos, seleccionados en la herramienta de Mapeo de Procesos, y los productos o servicios de los mismos.

Para realizar el análisis mencionado, primero es necesario seleccionar de uno a dos atributos de cada uno de los productos y servicios de cada proceso crítico



identificado. La selección de los atributos queda a decisión del Ministerio, recomendándose considerar aquellos de los cuales se dispone de información y sea pertinente para el proceso crítico.

A continuación, a manera de ejemplo en el cuadro N° 18, se presentan algunos atributos que podrían ser seleccionados para el análisis:

Cuadro N° 18
Ejemplo de atributos que podrían ser seleccionados

Atributo	Descripción
Tiempo de atención:	Tiempo promedio en el cual el bien o servicio es brindado. Por Ejemplo, el tiempo que toma la atención a un ciudadano en mesa de partes.
Costos:	Costo promedio de la provisión del bien o servicio expresado en valor económico. Por ejemplo, el costo de brindar asistencia técnica en provincias de una determinada región.
Cobertura:	El bien o servicio es entregado a la totalidad de los beneficiarios/usuarios que presentan demanda sobre el mismo. Por ejemplo, la cantidad de funcionarios de los gobiernos locales que asisten a recibir capacitación en temas de presupuesto, frente al total de funcionarios que existen en la región.
Oportunidad:	El bien o servicio es brindado dentro de los plazos que la necesidad de los beneficiarios/usuarios demanda. Así, hace referencia a la capacidad de respuesta rápida del Ministerio. Por ejemplo, la emisión de respuestas a consultas de ciudadanos dentro de la primera semana posterior a la consulta.
Pertinencia	El bien o servicio cubre las expectativas de los beneficiarios/usuarios, satisfaciendo sus necesidades o requerimientos. Por ejemplo, las capacitaciones a funcionarios en temas de inversión se encuentren en coherencia al contexto y requerimiento de los pobladores.

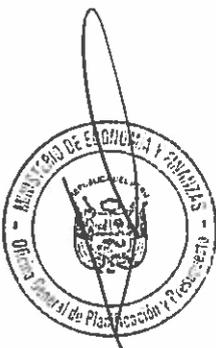
Cada uno de los atributos seleccionados son considerados a dos niveles de análisis: i) la expectativa; y, ii) el estado actual de los mismos.

El primero de ellos hace referencia al estado ideal del atributo; mientras que el segundo se vincula al desempeño actual del bien o servicio en relación al atributo analizado. La información que sustenta ambos niveles de análisis puede obtenerse de leyes, reglamentos, decretos, normas internas, entrevistas a especialistas, estándares internos, encuestas de satisfacción a usuarios, entre otras fuentes de información disponibles.

Es importante precisar que el establecimiento de ambos niveles de análisis deberá estar determinado por el responsable del proceso crítico vinculado al bien o servicio analizado. Así, el equipo encargado del Plan de Mejoras debe programar reuniones de trabajo con los órganos y unidades orgánicas responsables para el recojo de información. Esto permite contar con información más precisa y pertinente del bien o servicio que se analiza.

Luego, con ambos niveles de análisis identificados, corresponde el contraste de los mismos para la identificación de brechas, es decir, la diferencia entre la expectativa de funcionamiento del bien o servicio y el quehacer actual del Ministerio con respecto a los mismos.

A fin de facilitar la determinación de las brechas, se presenta el siguiente cuadro N° 19, el cual se sugiere sea empleado en el paso narrado previamente.



Cuadro N° 19
Ejemplo de atributos que podrían ser seleccionados

Procesos críticos	Bien o servicio vinculado	Atributo del bien o servicio	Expectativa en la provisión del bien o servicio	Estado actual de la provisión del bien o servicio	Brecha
Nombre del proceso crítico vinculado a un bien o servicio brindado por el Ministerio.	Bien o servicio vinculado al proceso crítico. (Salida del proceso N1)	Característica del bien o servicio por el cual se realizará el análisis de brechas. (Por ejemplo, costos, tiempo de atención, etc.)	Demanda hacia la provisión del bien o servicio. Este representa un estado ideal en la provisión del bien o servicio. (Por ejemplo atención del 90% de expedientes, etc.)	Estado actual del Ministerio en la provisión del bien o servicio. En tal sentido, representa una línea base en la provisión del bien o servicio (Por ejemplo, atención del 40% de expediente, etc.)	Diferencia entre el requerimiento y el desempeño actual frente al bien o servicio. (Por ejemplo, el 50% de expedientes sin atención).

Sobre las brechas identificadas, en especial cuando la expectativa en la provisión del bien o servicio es superior al estado actual en dicha provisión, se espera identificar problemas en los productos o servicios brindados por el MEF. Así, se espera que estos problemas sean abordados desde el Plan de Mejoras.

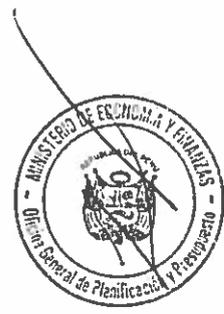
B. Identificación de oportunidad de mejora

Una vez identificadas las brechas en la provisión de los productos o servicios del Ministerio, se continúa con la identificación de mejoras. Para ello es necesario listar aquellas brechas que representen diferencias entre la expectativa y el estado actual de un bien o servicio y que requieren ser reducidas, a fin de que el MEF brinde un mejor servicio a la ciudadanía u otras entidades.

Luego, sobre la brecha identificada, se debe detallar el problema que esta genera, así como las causas que la generan o la mantienen. En atención a ello, es posible la formulación de oportunidades de mejorar, así como su clasificación según el siguiente cuadro N° 20.

Cuadro N° 20
Cuadro de clasificación de mejora

Clasificación	Descripción
Acceso a la información	Comprende las oportunidades de mejoras orientadas a la contribución de un mayor y mejor acercamiento entre el Ministerio y los ciudadanos, a través de un mayor acceso, difusión, transparencia y uso de información de calidad, completa y oportuna, fácilmente accesible y entendible sobre la actividad que realiza la organización.
Articulación Intersectorial	Encierra a las oportunidades de mejoras que buscan que el Ministerio establezca canales e instrumentos formales para la socialización de información entre las partes interesadas, de modo que se garantice la calidad y la oportunidad de socialización de contenidos entre los actores que forman parte de una misma política, proyecto o emprendimiento público.
Eficiencia en Adquisiciones	Engloba a todas aquellas iniciativas que contribuyen a que la entidad pública cuente con procesos de adquisición de bienes y servicios que generen mayor



y Contrataciones	transparencia, oportunidad en la elaboración de productos y prestación de servicios, y optimización del presupuesto destinado a la satisfacción de los requerimientos de las áreas usuarias.
Gestión Interna	Comprende a las oportunidades de mejora que demandan ajustes en los sistemas de gestión en pro de incrementar la eficiencia interna del Ministerio en beneficio de los clientes directos e indirectos, a través de la introducción de soluciones del tipo administrativo, comunicacional, tecnológico, entre otras.
Promoción de la Inversión	Alberga al conjunto de acciones realizadas por entidades públicas con la finalidad de generar las condiciones mínimas necesarias para facilitar el acercamiento del sector privado, el acceso a mercados y la inversión de capitales privados de actores vinculados al sector en el que se encuentran inmersas dichas entidades.
Servicio al Ciudadano	Comprende todas aquellas iniciativas públicas destinadas a mejorar la relación entre el Ministerio y los individuos, ya sea en su rol de clientes, usuarios o ciudadanos, de modo que se garantice no sólo la correcta prestación del servicio o entrega del bien, sino también la satisfacción de las expectativas en torno a los atributos de los servicios o bienes públicos a cargo del Ministerio, tales como calidad, cordialidad en la atención, tiempo de espera, entre otros.
Simplificación Administrativa	Comprende todo esfuerzo enfocado en acelerar la prestación del servicio o producción del bien esperado por el cliente interno o externo, ya sea a partir de la reducción de pasos, la optimización de los tiempos demandados por la ejecución de las actividades del proceso, la introducción de herramientas tecnológicas o alguna otra acción similar.

Al igual que en el paso anterior, el problema, las causas y las oportunidades de mejora deben ser coordinadas con los responsables de los procesos críticos vinculados al problema observado. Asimismo, para el desarrollo de lo expuesto se sugiere emplear el cuadro N° 21.

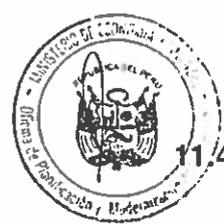
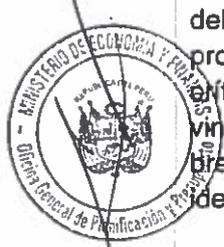
Cuadro N° 21
Cuadro de identificación de oportunidades de mejora

Procesos críticos	Brecha	Problema	Causas del problema	Oportunidad de mejora	Clasificación de la mejora
Nombre(s) del proceso(s) vinculado la brecha identificada.	Diferencia entre el requerimiento y el desempeño actual frente al bien o servicio.	Descripción del problema generado debido a la existencia de brechas que afectan negativamente la provisión de un bien o servicio.	Lista de factores que generan y facilitan la existencia y mantenimiento del problema identificado.	Muestra de aquello que el Ministerio puede realizar para solucionar el problema identificado	Tipo de mejora, la cual puede ser similar a la lista presentada en el Anexo 1.

Es recomendable que las oportunidades de mejora identificadas sean excluyentes entre sí, de manera que se generen resultados distintos.

11.4 Priorización de mejoras

Una vez analizado el estado actual de los procesos críticos y los productos o servicios vinculados a ellos, así como identificadas las oportunidades de mejora, es necesario priorizarlos para su desarrollo. Así esta priorización se realiza siguiendo los pasos C, D y E, los mismos que se presentan a continuación:





C. Priorización de Oportunidades de Mejora

A fin de identificar las mejoras que podrían ser priorizadas, se presenta la Matriz de priorización de oportunidades de mejora, la cual brinda de manera automática el valor de cada una de las mejoras priorizadas para su posterior selección. A continuación en el cuadro N° 22 se muestra dicha matriz.

Cuadro N° 22
Matriz de priorización de oportunidades de mejora

N°	Nombre de la Oportunidad de mejora	Demanda de recursos	Plazos para evidenciar los efectos positivos de la mejora	Alineación con Objetivos Estratégico (OE)								Otro criterio	Valor Promedio
				OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7	OE8		
1													
2													

** Se marca con rojo las tres mejoras que se recomienda priorizar por tener el valor más alto.

Para el llenado de la matriz, se ha determinado emplear los siguientes criterios, vea el siguiente grafico N° 10:

Grafico N° 10
Mapa de Procesos Nivel 2 (Procedimiento)



Para la aplicación de estos criterios, se presentan las siguientes definiciones y alternativas de respuestas:

- ✓ **Demanda de recursos:**
Nivel de recursos demandados para la aplicación de mejora, se debe tomar en cuenta que los recursos en análisis no solo son económicos, sino también humanos, tecnológicos, de infraestructura, entre otros, expresados en valor monetario. Para este criterio se considera el cuadro N° 23.

Cuadro N° 23
Cuadro de puntuación en Demandas de Recursos

Nivel	Bajo	Medio	Alto
Demanda de recursos	La aplicación de la mejora demanda un nivel bajo de los recursos	La aplicación de la mejora demanda un nivel medio de los recursos	La aplicación de la mejora demanda un nivel alto de los recursos

- ✓ **Plazos para la evidencia de la mejora:**



Periodo de tiempo en el cual los efectos positivos y esperados de la misma empiezan a ser evidentes, una vez iniciada la implementación de la mejora. Para este fin se han determinado las siguientes alternativas de puntuación, de acuerdo al cuadro N° 24:

Cuadro N° 24

Cuadro de puntuación en Plazos para evidenciar los efectos positivos de la mejora

Nivel	Corto	Mediano	Largo
Plazos para evidenciar los efectos positivos de la mejora	En caso se aplique la mejora, los beneficios y efectos positivos se puede visualizar dentro de los 6 meses desde el inicio de su aplicación	En caso se aplique la mejora, los beneficios y efectos positivos se puede visualizar y los 2 años desde el inicio de su aplicación	En caso se aplique la mejora, los beneficios y efectos positivos se puede visualizar después de los 2 años desde el inicio de su aplicación

Nota: Es importante diferenciar los plazos para visualizar los resultados de una mejora, lo cual se intenta determinar mediante este criterio, de los plazos de aplicación de la mejora, mediante los cuales se establecen los plazos para ejecutar y conducir con la mejora.

- ✓ **Alineación con los objetivos estratégicos:**
 Nivel en el que la mejora se alinea o aporta al logro de los objetivos estratégicos actuales del Ministerio, según el PEI vigente. Este criterio emplea la siguiente escala de puntuación señalada en el cuadro N° 25.

Cuadro N° 25

Cuadro de puntuación en Alineación con Objetivo Estratégico

Nivel	Nulo	Bajo	Medio	Alto
Alineación con Objetivo Estratégico	La mejora no se encuentra vinculada al estratégico del Ministerio.	La mejora tiene vinculación y aporte indirecto en el objetivo estratégico.	La mejora se encuentra alineada al objetivo estratégico.	La mejora aporta sustancialmente al logro de los objetivos. Así, la mejora podría influir en que el objetivo se logre con eficiencia y eficacia.

- ✓ **Otros criterios:**
 Finalmente, se puede incluir otros criterios que se considere relevante para la priorización de las mejoras. Estos nuevos criterios deben ser excluyentes entre sí y distintos a los contemplados a los desarrollados previamente. Asimismo, la pertinencia de dicha inclusión debe ser justificada en la sección de Metodología del Plan de Mejoras. Se recomienda la siguiente escala para determinar las puntuaciones de los criterios identificados. El cuadro N° 26 muestra la puntuación en otros criterios.





Cuadro N° 26
Cuadro de puntuación en otros criterios

Valor	Bajo	Medio	Alto
Otros criterios	La mejora tiene una baja vinculación con el criterio identificado.	La mejora tiene una vinculación media con el criterio identificado	La mejora tiene una alta vinculación con el criterio identificado

Una vez que las alternativas de respuestas hayan sido establecidas, estas son promediadas a fin de tener un valor final que facilite la elección de la mejora priorizada. Así, cada criterio ingresa a una sumatoria y división entre la cantidad de criterios empleados.

$$\text{Valor promedio} = \frac{(\text{DR} + \text{PE} + \text{promedio}(\text{AOE}) + \text{OC})}{4}$$

En donde:

DR = Demanda de recursos

PE = Plazos para evidenciar los efectos positivos de la mejora

AOE = Alineación con los objetivos estratégicos

OC = Otro criterio

Luego, se selecciona las tres mejoras que tienen el puntaje más alto de los resultados. En caso se haya brindado un puntaje similar para más de tres mejoras, la entidad seleccionará las que, a su consideración, sean las más relevantes. Esta selección debe ser sustentada en la sección Presentación de las oportunidades de mejoras priorizada del Informe del Plan de Mejoras.

Las tres mejoras priorizadas y las demás identificadas son sistematizadas de acuerdo al cuadro N° 27.

Cuadro N° 27
Lista de mejoras identificadas

Nombre de la Oportunidad de mejora	Clasificación de la mejora	Nombre del proceso involucrado	Problema identificado	Cliente(s) de (los) proceso(s)	¿Disponibilidad de presupuesto?	¿La implementación concluirá antes de la obtención del CPE?	¿Conlleva a mejoras tangibles por el (los) cliente(s)?	¿Se podrá monitorear la implementación de la mejora?

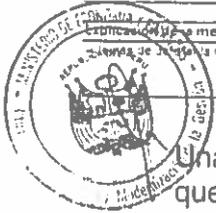
Este cuadro de sistematización se adjunta al informe de Plan de Mejoras en la sección de Listado de Oportunidades de mejoras identificadas.

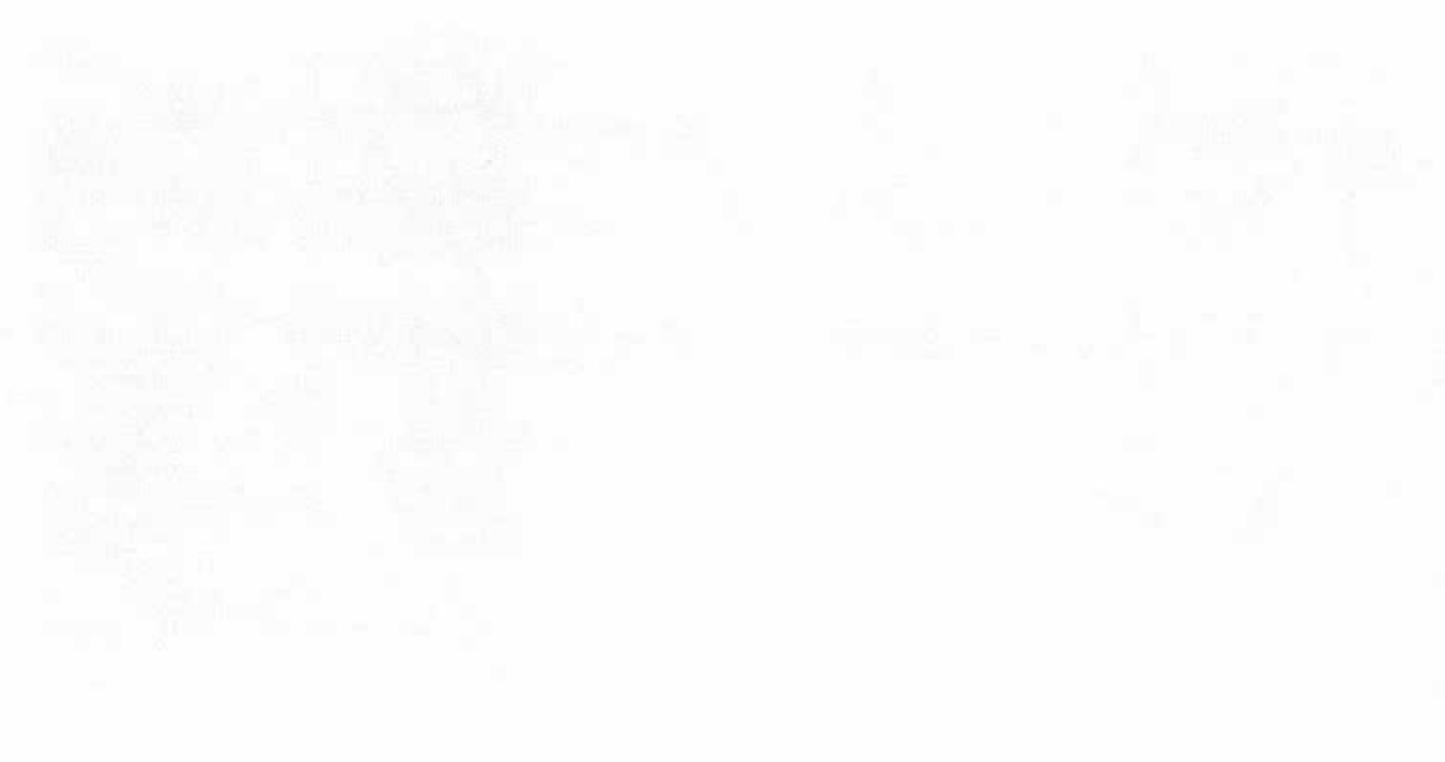
D. Determinación de Mejoras Priorizadas

Cada una de las mejoras priorizadas debe ser detallada en la siguiente ficha, la misma que permitirá tener mayor claridad sobre la mejora seleccionada. A continuación en el cuadro N° 28 muestra la ficha de oportunidad de mejora a utilizar.

Cuadro N° 28
Ficha de Oportunidad de Mejora Priorizada

FICHA DE OPORTUNIDAD DE MEJORA PRIORIZADA			
HOMBRE DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORA	CLASIFICACIÓN DE LA MEJORA		
Información básica de la oportunidad de mejora			
RESUMEN EJECUTIVO			
Breve resumen que presenta el problema identificado, así como la mejora priorizada			
EQUIPO RESPONSABLE DEL PROYECTO			
Órgano / Unidad orgánica - Cargo / Puesto - Nombre			
Caracterización de la oportunidad de mejora			
Problema identificado	El problema descrito representa una brecha entre lo que la entidad viene realizando (línea base) y debe realizar (expectativa) para el bien o servicio que requiere brindar.		
Causas del problema	Factores o elementos base que promueven o facilitan la presencia del problema identificado.		
Consecuencia del problema	Aquellos resultados directos del problema identificado. Estos pueden estar vinculados al servicio en análisis u otro adicional de la entidad, así como al funcionamiento de un órgano o unidad orgánica.		
Resultados esperados de la oportunidad de mejora	Refleja el escenario final posterior a la implementación de la mejora. En la medida de lo posible, este es cuantificable. Es decir, muestre cifras u otro tipo de evidencia.		
Público objetivo	Considerando el análisis de brechas, este corresponde a los beneficiarios de la mejora.		
Expectativas del público objetivo	Considerando el análisis de brechas o información estimada, las expectativas que los beneficiarios de la mejora podrán tener.		
Expectativas de la entidad	Expectativas de aquello que la entidad espera lograr con la aplicación de la mejora.		
PLANIFICACIÓN			
Inicio estimado	Mes/Año		
Fin estimado	Mes/Año		
Unidad orgánica responsable	Nombre de la unidad orgánica		
Puesto líder del proyecto	Nombre del puesto		
Iniciativa	Puestos involucrados	Plazos	Presupuesto
Acción 1	Nombre del puesto	Mes/Año - Mes/Año	SI
Acción 2	Nombre del puesto	Mes/Año - Mes/Año	SI
Acción 3	Nombre del puesto	Mes/Año - Mes/Año	SI
FACILITADORES Factores que podrán facilitar la ejecución y mantenimiento de la mejora.		INHIBIDORES Factores que podrán limitar la ejecución y mantenimiento de la mejora.	
IMPACTO			
ANTES		DESPUÉS	
Una vez que las mejoras han sido priorizadas, se debe seleccionar la mejora que a su consideración, tiene mayor potencial para generar una mejora en su atención al ciudadano o beneficiario, así como relevancia política y social, entre otros criterios relevantes para la entidad.			





MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS



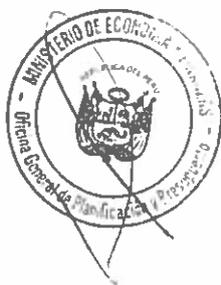
PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

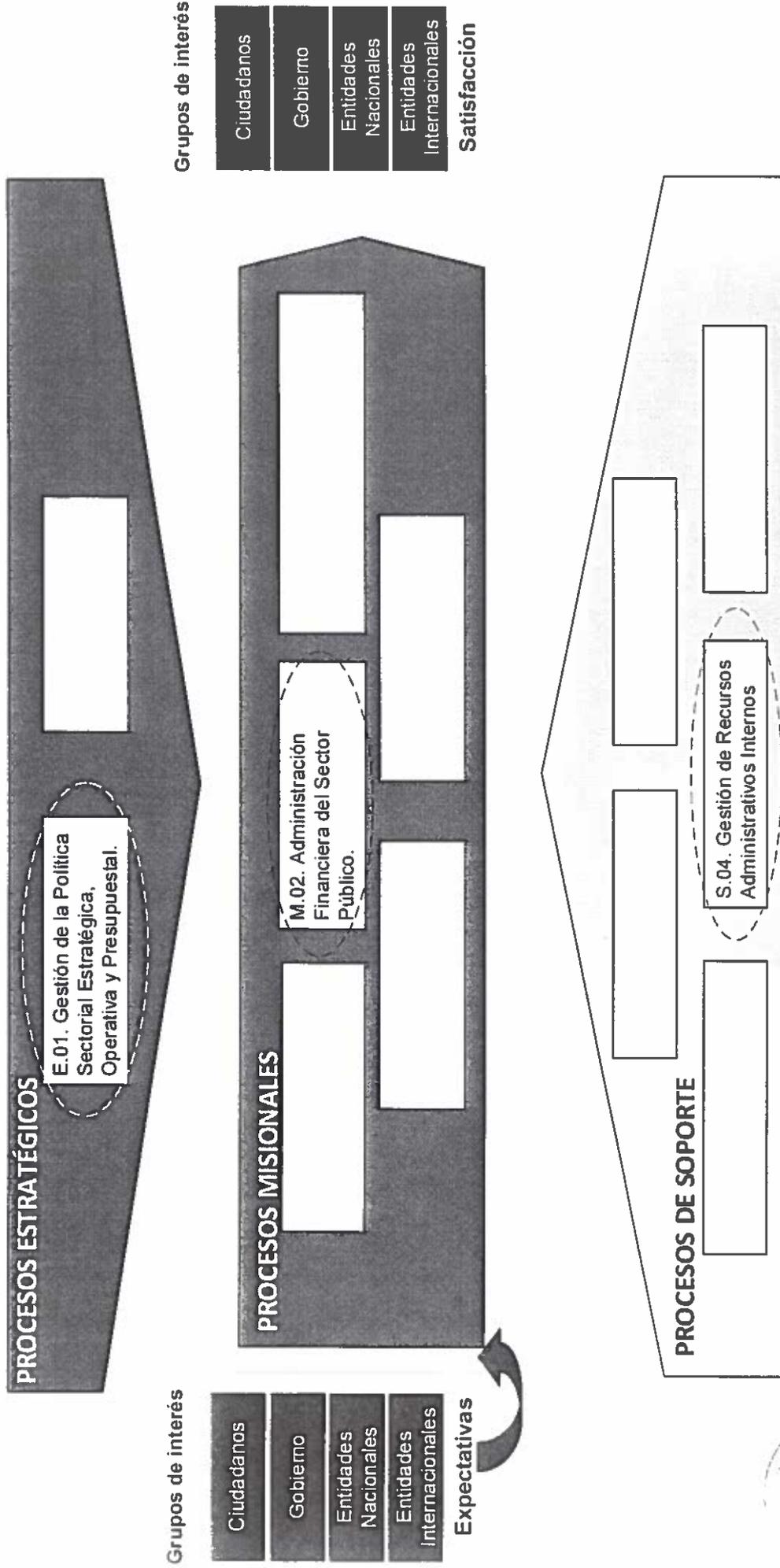


ANEXO

EJEMPLO "MAPA DE PROCESOS"



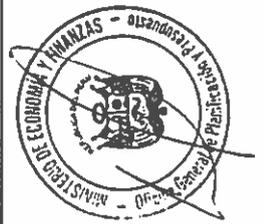
Ejemplo "Mapa de procesos de Nivel 0 - Macroprocesos"



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

11 SET. 2018

Juan Pablo López Torres
 L. JUAN PABLO LÓPEZ TORRES
 Secretario General



EJEMPLO DESAGREGACIÓN PROCESO ESTRATÉGICO

NIVEL 0



E.01. Gestión de la Política Sectorial
Estratégica, Operativa y Presupuestal.

E.01.01. Planeamiento
Estratégico y Operativo

E.01.02. Modernización de
la gestión

E.01.03. Programación de
Presupuesto y Proyectos de
Inversión Pública y
Cooperación Técnica

NIVEL 1

- E.01.01.01 Formulación del PESEM, PEI y POI
- E.01.01.02 Seguimiento y Evaluación del PESEM, PEI y POI
- E.01.01.03 Formulación y Seguimiento de otros planes especiales
- E.01.01.04 Seguimiento y actualización de Comisiones y similares

- E.01.02.01 Formulación, aprobación y actualización del ROF
- E.01.02.02 Formulación, aprobación y actualización del MAPRO
- E.01.02.03 Formulación, aprobación y actualización del TUPA
- E.01.02.04 Formulación, aprobación y actualización de directivas

- E.01.03.01 Programación y formulación multiannual del presupuesto institucional, consolidación y sustentación del presupuesto sectorial
- E.01.03.02 Seguimiento y Evaluación del presupuesto institucional
- E.01.03.03 Ejecución presupuestaria del pliego MEF.
- E.01.03.04 Formulación y seguimiento del PMI del MEF.

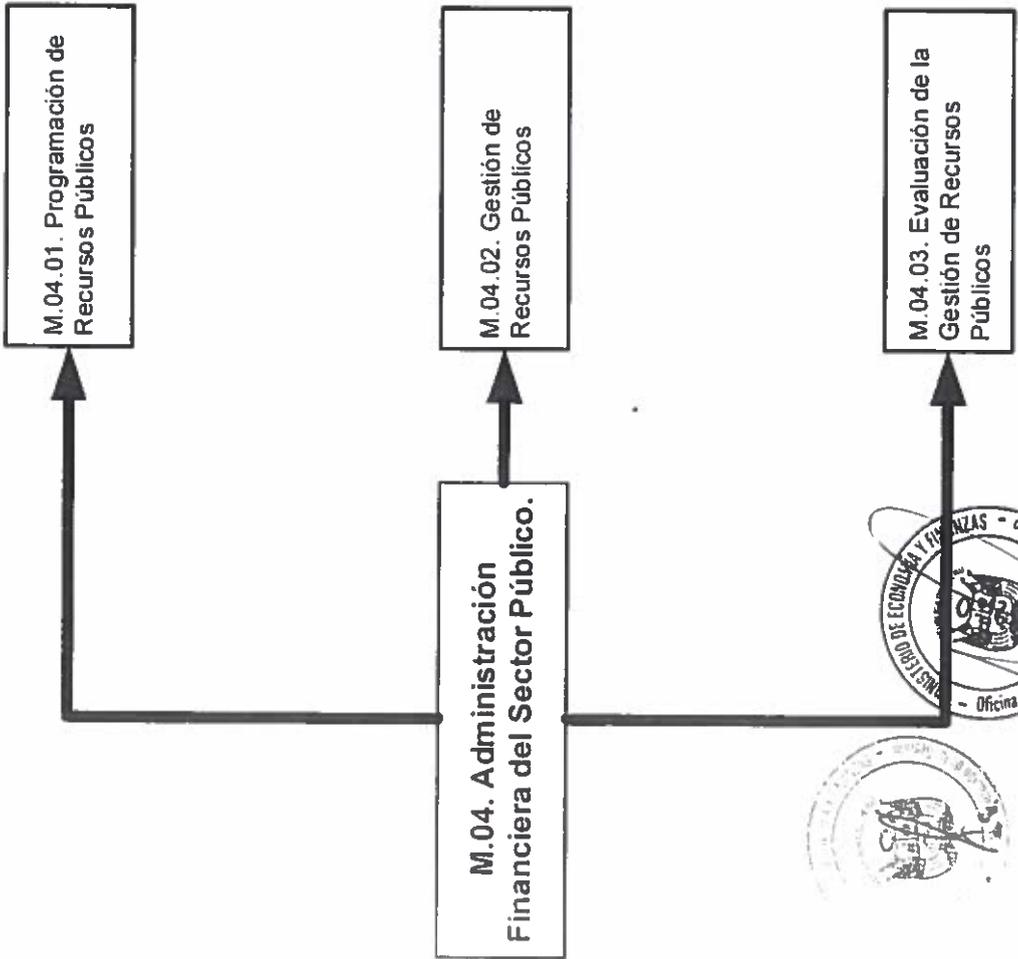


EJEMPLO DESAGREGACIÓN PROCESO MISIONAL

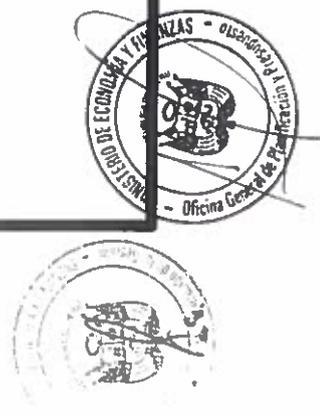
NIVEL 0

NIVEL 1

NIVEL 2



MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
Secretaría General
El presente documento es
"COPIA DEL ORIGINAL"
que se turnó a la UJSSP.
11 SET. 2018
JUAN DAUL LÓPEZ TORRES
EDD/AT/170

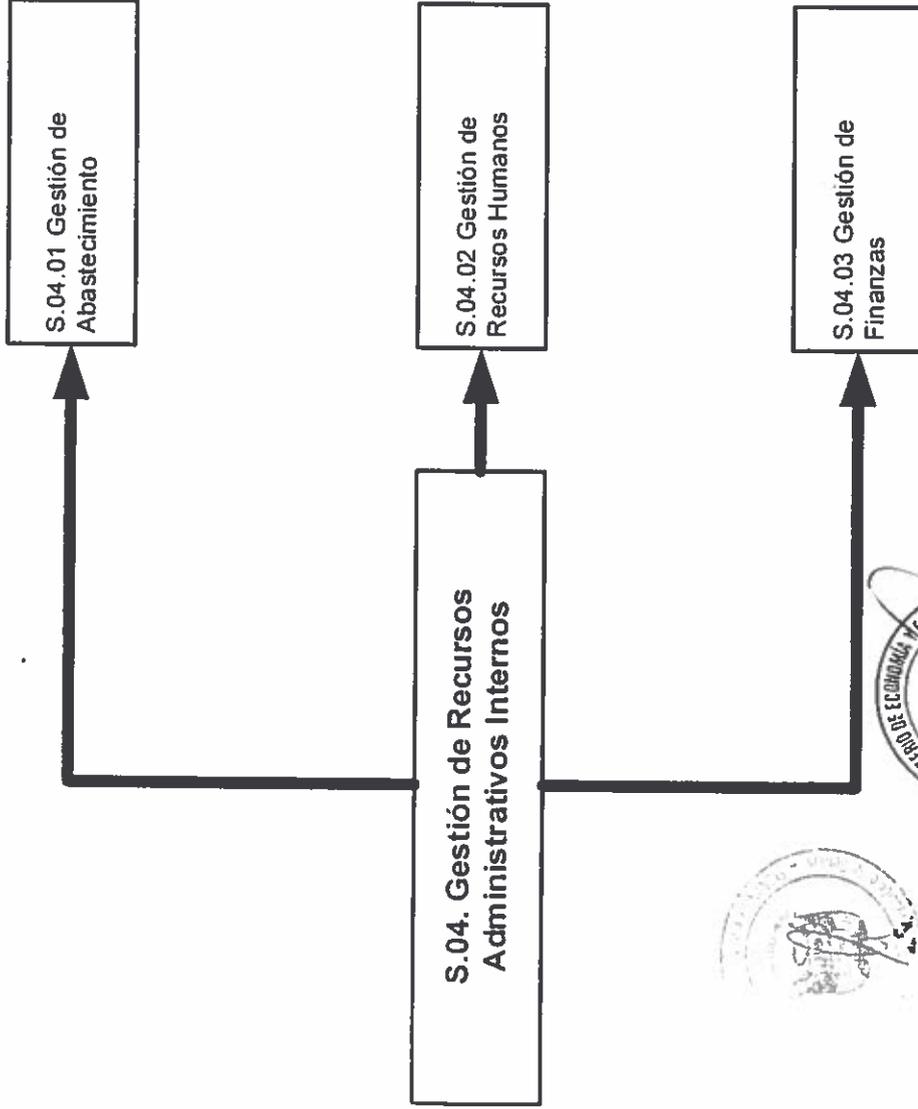


EJEMPLO DESAGREGACIÓN PROCESO DE SOPORTE

NIVEL 0

NIVEL 1

NIVEL 2



S.04.01.01 Programación de Abastecimiento

S.04.01.02 Contratación de bienes, servicios y obras

S.04.01.03 Ejecución contractual

S.04.01.03 Administración del aseguramiento de bienes del Ministerio de Economía y Finanzas

S.04.02.01 Elaboración de la Planilla Única de Pago de activos del régimen laboral D. Leg. N° 276, personal CAS, compensación económica a practicantes y seguristas del Ministerio de Economía y Finanzas

S.04.02.02 Elaboración de la planilla única de pago de pensionistas del Ministerio de Economía y Finanzas

S.04.02.03 Elaboración del Plan de Desarrollo de Personas – PDP del Ministerio de Economía y Finanzas

S.04.03.01 Pago de obligaciones tributarias

S.04.03.02 Pago de planillas y locadores de servicios

S.04.03.03 Registro contable y elaboración de estados financieros

S.04.03.04 Pago de ordenes de bienes y servicio emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
Secretaría General
El presente documento es
"COPIA FIEL DEL ORIGINAL"
que he tenido a lo visto

11 SET. 2018

JUAN RAÚL LÓPEZ TORRES
SECRETARIO GENERAL



