



**“PROPUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE LA DGGRP  
DEL MEF Y RECOMENDACIONES PARA SU  
IMPLEMENTACIÓN”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Gestión Pública**

**Presentado por**

**Srta. Flor Candy Guerrero Lozano**

**Asesor: Profesor Guido Bravo Monteverde**

**2017**

### **Dedicatoria**

A Dios, por darme la fe para seguir adelante.  
A mi amada madre Margarita, a mi padre Rómulo  
que está en el cielo, a mis queridos hermanos  
Marco y Magaly, y a mi querido Don Marquito; a  
todos ellos les dedico el presente trabajo por todo  
su amor, comprensión y apoyo incondicional.

Agradezco a mi asesor, Guido Bravo Monteverde,  
por la comprensión y el apoyo constante; a los  
profesores de la Maestría de Gestión Pública que  
me brindaron sus conocimientos y a mis  
compañeros de trabajo que me apoyaron en la  
realización del presente documento. En especial a  
mi mejor amiga Yrene Pantoja, quien siempre me  
dio ánimo para terminar la tesis.

## **Resumen ejecutivo**

La Dirección General de Gestión de Recursos Públicos, órgano de línea del Ministerio de Economía y Finanzas, tiene como finalidad modernizar y hacer más eficiente la gestión de las finanzas públicas en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado que impliquen el uso de recursos públicos.

Sin embargo, de acuerdo con el análisis efectuado en el presente trabajo, se ha encontrado que los problemas de su gestión interna (sin visión ni misión definidas, procesos no plenamente implementados, inadecuada distribución de la carga laboral, sin métodos para captar personal idóneo que desarrolle los procesos, mal clima laboral entre el personal e insuficiente personal de apoyo), que existen desde su creación en el año 2011, no le permiten cumplir sus funciones por lo que todavía no ha logrado alcanzar el fin para el cual fue creada.

Al respecto, según la literatura revisada, como se aprecia en el marco conceptual del presente trabajo, se percibe que la alternativa de solución para los problemas de gestión interna de la DGGRP es orientarla a un enfoque de gestión por procesos.

En este sentido, dado que actualmente no se aplican adecuadamente los cuatros procesos vigentes de la DGGRP, aprobados en la Resolución Ministerial N° 281-2015-EF/41, el presente trabajo propone su modificación, considerando el tercer pilar de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) acerca de la gestión por procesos.

Asimismo, es necesario contar con personal idóneo para implementar los procesos de la DGGRP, por lo que se propone modificar la dotación del personal de esa dirección general, sobre la base del servicio civil meritocrático (cuarto pilar de la PNMGP), elaborándose una guía metodológica para este fin.

## Índice

Índice de tablas .....	vii
Índice de gráficos .....	ix
Índice de anexos .....	xi
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
1. Identificación del problema .....	2
1.1 Problema principal .....	2
1.2 Problemas secundarios.....	2
2. Objetivos del trabajo de investigación .....	3
2.1 Objetivo general.....	3
2.2 Objetivos específicos .....	3
3. Preguntas de investigación.....	3
4. Justificación de la investigación .....	3
5. Limitaciones.....	6
<b>Capítulo III. Marco conceptual .....</b>	<b>7</b>
1. Marco teórico.....	7
1.1 Modelos de gestión .....	7
1.2 Modelos de diseño de puestos de recursos humanos .....	12
2. Marco referencial .....	13
2.1 Documentos de gestión del MEF .....	13
2.2 De los instrumentos que desarrollan enfoque por procesos .....	16
3. Marco jurídico.....	19
3.1 Normas de gestión.....	19
3.2 Normas sobre procesos .....	19
3.3 Normas sobre el servicio civil.....	20
<b>Capítulo IV. Diagnóstico de la gestión interna de la DGGRP .....</b>	<b>21</b>
1. Diagnóstico de la gestión interna de la DGGRP.....	21
1.1 Historia de la DGGRP.....	21
1.2 Identificación de la visión, misión y objetivos de la DGGRP.....	26

1.3 Descripción de la DGGRP con información estadística .....	28
1.4 Procesos claves identificados .....	30
1.5 Personal idóneo para procesos claves .....	34
<b>Capítulo V. Metodología de la investigación .....</b>	<b>35</b>
1. Diseño de la investigación .....	35
1.1 Unidades temáticas .....	36
1.2 Fuentes.....	36
1.3 Metodología.....	36
2. Recolección de datos.....	36
2.1 Tamaño de población .....	36
2.2 Muestra de investigación.....	37
2.3 Diseño de la población.....	37
<b>Capítulo VI. Análisis de resultados y hallazgos.....</b>	<b>38</b>
1. Resultado de las entrevistas realizadas a expertos .....	38
1.1 Opinión sobre la DGGRP por expertos externos .....	38
1.2 Opinión sobre la DGGRP por expertos internos.....	40
2. Resultado de las encuestas realizadas al personal de la DGGRP.....	41
<b>Capítulo VII. Propuesta para mejorar la gestión interna de la DGGRP.....</b>	<b>45</b>
1. Propuesta de modificación de los procesos actuales de la DGGRP.....	45
1.1 Manual de gestión de procesos .....	46
1.2 Nuevos procesos de la DGGRP .....	46
2. Propuesta de personal requerido para los procesos de la DGGRP.....	48
2.1 Propuesta de personal requerido según la mejora de los procesos de la DGGRP .....	50
2.2 Propuesta de guía metodológica para contratar personal .....	52
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>55</b>
1. Conclusiones.....	55
2. Recomendaciones .....	55
<b>Bibliografía.....</b>	<b>56</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>61</b>
<b>Nota biográfica.....</b>	<b>82</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	La evolución de la gestión pública: La Nueva Gestión Pública .....	8
Tabla 2.	Modelos de diseño de puestos .....	12
Tabla 3.	DGGRP: Personal por tipo de contrato .....	29
Tabla 4.	DGGRP: Profesionales que intervienen en los procesos.....	29
Tabla 5.	DGGRP: Documentos emitidos y atendidos .....	30
Tabla 6.	Expedientes atendidos por la DGP .....	30
Tabla 7.	Diferencia entre modelos de gestión en el MEF.....	30
Tabla 8.	Matriz de contraste de los procesos de la DGGRP con el ROF del MEF ...	33
Tabla 9	Matriz de alineamiento de los procesos con los objetivos estratégicos del MEF.....	33
Tabla 10.	Matriz comparativa de los procesos vs MAPRO.....	33
Tabla 11	Matriz de descripción del personal involucrado en los procesos vs MOF, MCC y CAP .....	34
Tabla 12.	Universo de la encuesta .....	37
Tabla 13.	Número de personas que intervienen en cada proceso .....	42
Tabla 14.	Tipo de profesión y grado de instrucción del personal de la DGGRP.....	43
Tabla 15.	Porcentaje de desarrollo de la profesión del personal de la DGGRP .....	43
Tabla 16.	La toma de decisiones del personal de la DGGRP .....	44
Tabla 17.	La toma de la iniciativa del personal de la DGGRP .....	44
Tabla 18.	La habilidad mental más importante que requiere para un desempeño adecuado de sus funciones.....	44
Tabla 19.	La aptitud o interés que requiere más necesario tener para el desempeño adecuado de sus funciones .....	44
Tabla 20.	El rasgo de su personalidad que requiere más necesario tener para el desempeño adecuado de sus funciones .....	44
Tabla 21.	Diagnóstico de los procesos de la DGGRP .....	45
Tabla 22.	Identificación de mejoras de los procesos de la DGGRP .....	45
Tabla 23.	Propuesta de mejoras para los procesos de la DGGRP .....	46
Tabla 24.	Resultados de la aplicación de mejoras en los procesos vigentes de la DGGRP.....	46
Tabla 25.	Propuesta de nuevos procesos de la DGGRP .....	47
Tabla 26.	Lista total de procesos de la DGGRP .....	47
Tabla 27.	Personal que interviene en los procesos de la DGGRP .....	49

Tabla 28.	Participación del personal en los procesos de la DGGRP .....	49
Tabla 29.	Propuesta de nombre de puestos del personal de la DGGRP .....	50
Tabla 30.	Mapa de personal requerido según la mejora de los procesos de la DGGRP.....	51
Tabla 31.	Propuesta de mapa de puestos para el personal de la DGGRP según SERVIR .....	52
Tabla 32.	Modelos de fichas para contratar servidores civiles de carrera .....	53



## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Situación actual de la DGGRP - MEF.....	1
Gráfico 2.	Mapa de procesos del MEF.....	5
Gráfico 3.	Proceso.....	9
Gráfico 4.	Límites, elementos y factores de un proceso.....	10
Gráfico 5.	Dimensiones de las políticas públicas.....	11
Gráfico 6.	Del enfoque funcional al enfoque de la gestión por procesos orientada a resultados.....	12
Gráfico 7.	Proceso de formación - Ciclo PHVA.....	13
Gráfico 8.	Pilares centrales de la política de modernización de la gestión pública.....	16
Gráfico 9.	Tercer pilar: gestión por procesos, simplificación administrativa.....	16
Gráfico 10.	Cuarto pilar: servicio civil meritocrático y organización institucional.....	16
Gráfico 11.	Ejes transversales de la Política Nacional de Modernización.....	16
Gráfico 12.	Organigrama de la DGGRP.....	23
Gráfico 13.	DGGRP: Personal por sexo.....	29
Gráfico 14.	DGGRP: Profesionales por dirección de línea.....	29
Gráfico 15.	DGGRP: Remuneraciones de profesionales.....	29
Gráfico 16.	DGGRP: Edades de los profesionales.....	29
Gráfico 17.	DGGRP: Tiempo de servicios de los profesionales.....	29
Gráfico 18.	Expedientes atendidos por la DGPA.....	30
Gráfico 19.	Procesos de la DGGRP.....	31
Gráfico 20.	Estrategia para identificar procesos.....	31
Gráfico 21.	Identificando los procesos de la DGGRP.....	31
Gráfico 22.	Cadena de valor.....	31
Gráfico 23.	DGGRP: “Determinación de la demanda anual en remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado para la fase de formulación del presupuesto del sector público”.....	31
Gráfico 24.	DGGRP: “Determinación del reajuste de pensiones percibidas por pensionistas del Régimen del Decreto Ley N° 20530”.....	32
Gráfico 25.	DGGRP: “Análisis financiero y técnico sobre propuestas de dispositivos legales en materia de remuneraciones y pensiones que provienen de entidades externas al MEF”.....	32
Gráfico 26.	DGGRP: “Opinión técnica sobre modificación presupuestaria en materia de	

	remuneraciones y retribuciones de los pliegos, registrada en el aplicativo informático para el Registro Centralizado de Planillas y de datos de los recursos humanos del sector público” .....	32
Gráfico 27.	Clasificación de los tipos de procesos .....	32
Gráfico 28.	Tipos de procesos de la DGGRP .....	32
Gráfico 29.	Niveles de procesos .....	32
Gráfico 30.	Niveles de procesos de la DGGRP .....	32
Gráfico 31.	¿Conoce usted los procesos de la DGGRP aprobados mediante Resolución Ministerial N° 231-2015-EF/41?.....	42
Gráfico 32.	Número de procesos en que interviene el personal de la DGGRP .....	42
Gráfico 33.	Determinación de la demanda anual en materia de remuneración y pensiones (total 19 personas) .....	42
Gráfico 34.	Determinación del reajuste de pensiones del Decreto Ley N° 20530 (total 11 personas).....	42
Gráfico 35.	Análisis financiero y técnico en materia de remuneraciones y pensiones (total 23 personas).....	42
Gráfico 36.	Opinión técnica sobre modificación presupuestaria en materia de remuneraciones (total 23 personas) .....	43
Gráfico 37.	¿Qué tan satisfecho se siente de trabajar en su puesto actual de trabajo? ...	43
Gráfico 38.	Si compara el trabajo que realiza actualmente con trabajos anteriores, ¿cómo se siente?.....	43
Gráfico 39.	Liderazgo de los directores de la DGGRP (total 36 personas).....	44
Gráfico 40.	¿Cómo es la comunicación que tiene usted con su superior inmediato? (total 37 personas).....	44
Gráfico 41.	¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo? (total 38 personas).....	44
Gráfico 42.	Cadena de valor de la DGGRP .....	48

## Índice de anexos

Anexo 1.	Guía de entrevista .....	62
Anexo 2.	Encuesta de percepción de desempeño profesional y clima laboral.....	62
Anexo 3.	Manual de Gestión de Procesos de la DGGRP.....	63

## Capítulo I. Introducción

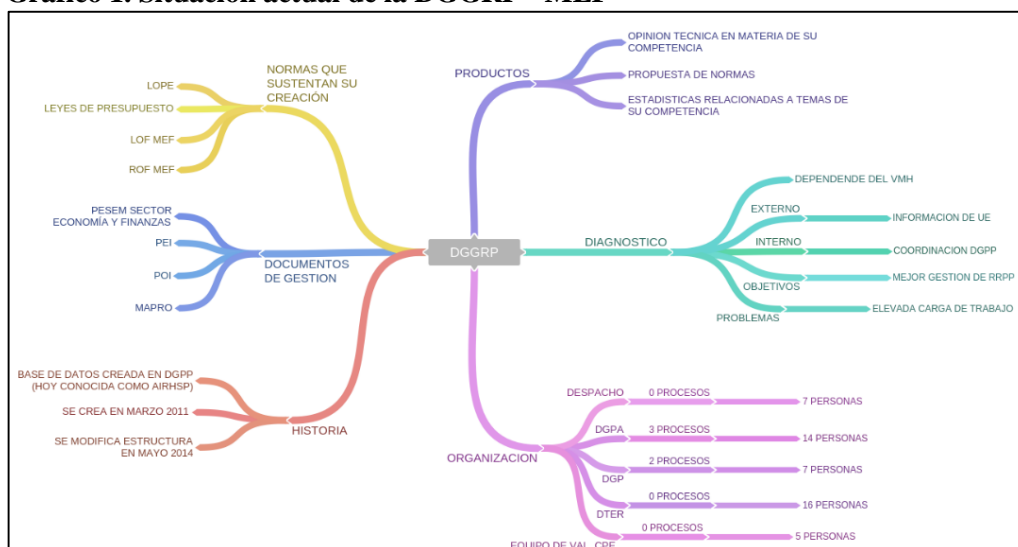
El presente trabajo tiene como finalidad mejorar la gestión interna de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos (DGGRP), órgano de línea del Viceministerio de Hacienda del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) que se encarga de realizar el análisis financiero y técnico sobre las políticas en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado que impliquen el uso de recursos públicos, conforme a las leyes y normatividad vigente.

La mencionada dirección general, como se menciona en el párrafo anterior, emite medidas con respecto a los ingresos del personal activo y pensionistas del Estado cuyo impacto es a nivel nacional, sin embargo, en sus seis años de funcionamiento, los problemas de su gestión interna no le han permitido lograr el fin para el cual fue creada; es por ello que el presente trabajo tiene como objetivo dar una propuesta de mejora a través de la modificación de sus cuatro procesos, los cuales fueron aprobados mediante

Resolución Ministerial N° 281-2015-EF/41, y dar recomendaciones para su implementación en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP).

La mencionada propuesta se elaborará sobre la base de la gestión por procesos y al servicio civil meritocrático, tercer y cuarto pilar de dicha política. Asimismo, cabe señalar que estos pilares vienen siendo implementados a nivel institucional en el MEF, contándose a la fecha con un mapa de procesos y un mapa de puestos, donde también se encuentra la DGGRP.

**Gráfico 1. Situación actual de la DGGRP - MEF**



Fuente: Elaboración propia 2017.

## **Capítulo II. Planteamiento del problema**

### **1. Identificación del problema**

La DGGRP es un órgano de línea que depende del Viceministerio de Hacienda (VMH) y se crea con el objetivo de lograr una mejor gestión en el uso de los recursos públicos. La creación de dicha dirección fue como respuesta a la necesidad de ordenamiento del sistema remunerativo en el sector público y de las pensiones que administra el Estado.

Las labores que desempeña la DGGRP se enmarcan en el contexto de los esfuerzos que el Estado viene realizando progresivamente por una reestructuración del sistema de remuneraciones del sector público, que dé por resultado uno ordenado, eficaz y con objetivos claros, apoyado en el desarrollo de sistemas de información para una mejor gestión y control de la planilla pública, que mejore la eficiencia en la asignación de los recursos públicos en este extremo.

En este contexto, las funciones de la DGGRP, conforme al Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Ministerio de Economía y Finanzas, aprobado por Decreto Supremo N° 117-2014-EF, son realizar el análisis financiero y técnico sobre las políticas en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos, conforme a las leyes respectivas, y de proponer medidas en estas materias.

Cabe señalar que la DGGRP es el órgano de línea del VMH de más reciente creación, con menos de 6 años, y que tiene una gran carga de trabajo pues recibe a diario un promedio aproximado de 50 expedientes, por lo que todavía tiene mucho camino por recorrer.

#### **1.1 Problema principal**

La DGGRP tiene limitaciones en la gestión interna, dado que los actuales procesos no han sido plenamente implementados, generando incumplimiento de sus funciones y un mal clima laboral entre el personal, que no permite lograr el fin para el cual fue creada.

#### **1.2 Problemas secundarios**

- Inadecuada distribución de la carga laboral.
- No hay visión de futuro, el trabajo se centra en lo coyuntural.
- Falta de métodos para captar personal idóneo para desarrollar los procesos.
- Insuficiente personal que dé soporte a las actividades principales.

## **2. Objetivos del trabajo de investigación**

### **2.1 Objetivo general**

Establecer una propuesta para mejorar la gestión interna de la DGGRP a través de la modificación de sus cuatros procesos aprobados en la Resolución Ministerial N° 281-2015-EF/41 y recomendaciones para su implementación; considerando el tercer y cuarto pilar de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) acerca de la gestión por procesos y el servicio civil meritocrático.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Elaborar un manual de gestión de procesos mejorados de la DGGRP, considerando el tercer pilar de la PNMGP.
- Elaborar una guía metodológica para contratar personal idóneo para los procesos mejorados de la DGGRP, considerando el cuarto pilar de la PNMGP.

## **3. Preguntas de investigación**

- ¿Qué dificultades existen en la gestión interna de la DGGRP, desde su creación en el año 2011, y cómo afecta al cumplimiento de sus objetivos?
- ¿Actualmente se aplican los procesos aprobados de la DGGRP y estos resuelven los problemas de dicha dirección?
- ¿Los procesos aprobados de la DGGRP deben ser modificados para mejorar la gestión interna y cumplir los objetivos de dicha dirección?
- ¿Se cuenta con personal idóneo para los procesos aprobados de la DGGRP?, y en caso de una mejora de dichos procesos ¿cómo se modificaría la dotación de este personal?

## **4. Justificación de la investigación**

El MEF, en el marco de la modernización de la gestión pública, ha sido una de las primeras entidades públicas que ha iniciado los esfuerzos para elaborar su mapeo de procesos y mapeo de puestos, con la finalidad de implementar el enfoque por procesos e iniciar el proceso de tránsito al nuevo régimen del servicio civil aprobado por la Ley N° 30057, lo que permite analizar y establecer las propuestas de mejora para la DGGRP, que busca la presente tesina.

Al respecto, el Estado peruano con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios públicos, ha suscrito desde el año 2008 la Carta Iberoamericana de Calidad en Gestión<sup>1</sup>, que tiene por finalidad

---

<sup>1</sup> Aprobada en la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Realizada en San Salvador. El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008.

promover el establecimiento de un enfoque común acerca de las nociones de calidad y excelencia en la gestión pública, a partir del cual, se adopte un conjunto de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes administraciones públicas iberoamericanas en la formulación de sus políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la calidad de su gestión.

Por ello, en el año 2013, se emitieron normas de modernización de la Gestión Pública, tales como:

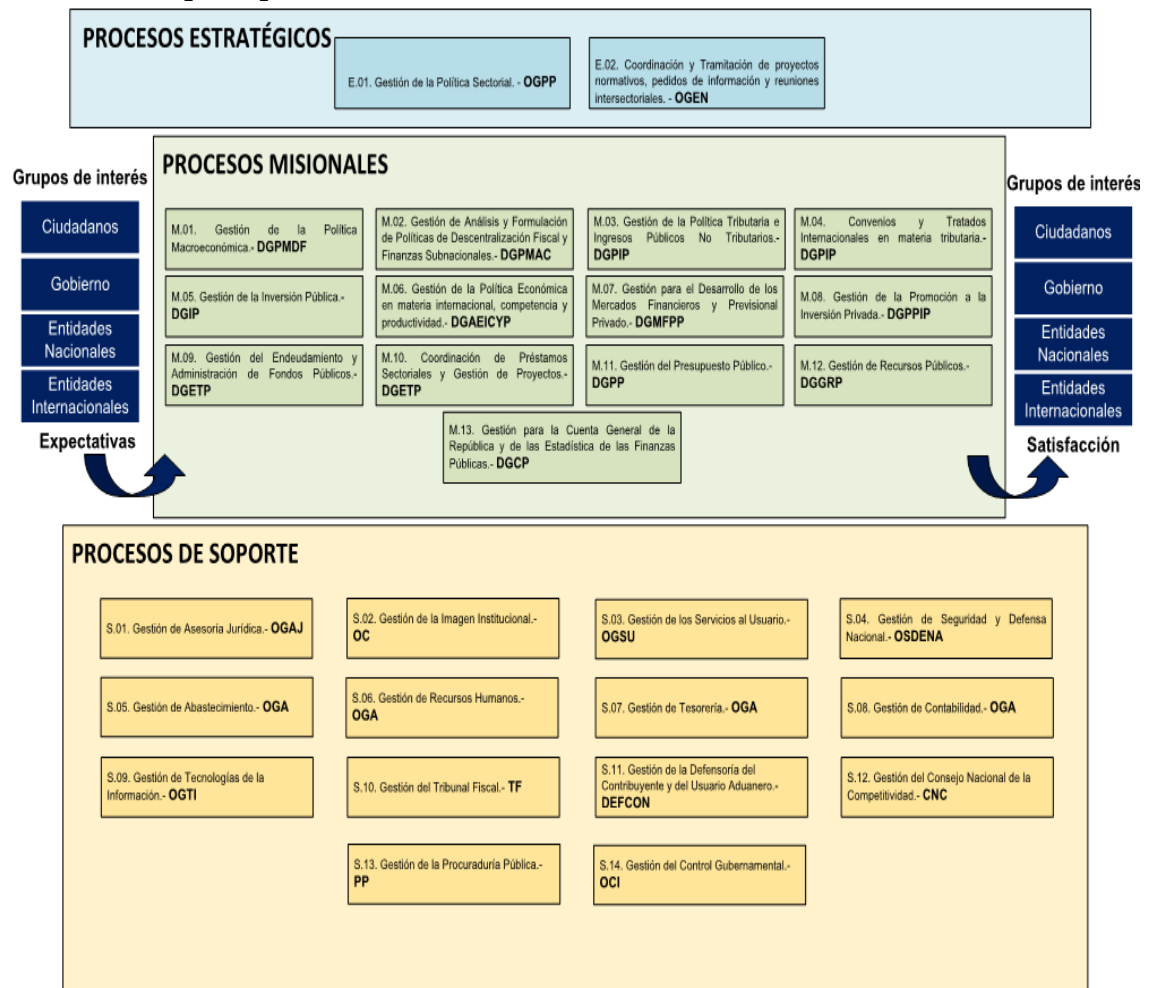
- La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), que fue aprobada con Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, siendo la visión la de un Estado moderno al servicio de las personas.
- El Plan de Implementación de la Gestión Pública 2013-2016.

El objetivo general de la PNMGP es orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país.

En ese contexto, el MEF ha iniciado acciones con el fin de orientar los procesos internos hacia una gestión por procesos (un componente del tercer pilar de la PNMGP). Para ello ha efectuado un mapeo de sus procesos y se vienen desarrollando actividades dirigidas a contar con los nuevos Manuales de Procedimientos, debidamente actualizados. El Ministerio mediante Resolución Directoral N° 551-2013-EF/41.02 del 26 de diciembre de 2013, aprobó la “Guía Práctica para el Relevamiento de la Información, caracterización de los procesos y su narración a través de procedimientos”.

En línea con lo cual, se ha realizado el mapeo y rediseño de los procesos del MEF, labor que ha estado a cargo de la Oficina General de Planificación y Presupuesto (OGPP), con la participación de todos los órganos y unidades orgánicas del MEF. En setiembre de 2015, mediante Resolución Ministerial N° 281-2015-EF/41 se aprobó el Mapeo de Procesos 0, Mapa de Procesos 1 y Matriz de Articulación con los Procesos Nivel 2 del Ministerio de Economía y Finanzas, como se aprecia en el gráfico siguiente:

**Gráfico 2. Mapa de procesos del MEF**



Fuente: Resolución Ministerial N° 281-2015-EF/41

Dentro del mapa de procesos del MEF, la DGGRP es dueña del Proceso Nivel 0 “Gestión de Recursos Públicos”, dentro del cual existe un Proceso Nivel 1 “Gestión de Recursos Públicos en materia de remuneraciones y pensiones” y cuatro procesos de Nivel 2:

- Determinación de la demanda anual en remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado para la fase de formulación del presupuesto del sector público.
- Determinación del reajuste de pensiones percibidas por pensionistas del Régimen del Decreto Ley N° 20530.
- Análisis Financiero y Técnico sobre propuestas de dispositivos legales en materia de remuneraciones y pensiones que provienen de entidades externas al MEF.
- Opinión técnica sobre modificación presupuestaria en materia de remuneraciones y retribuciones de los pliegos, registrada en el aplicativo informático para el Registro Centralizado de Planillas y de datos de los recursos humanos del sector público.



Se debe agregar que al lograr el objetivo del presente trabajo, que es hacer una reflexión sobre el diseño y la propuesta de mejora de los procesos aprobados de la DGGRP, esto puede contribuir al MEF como modelo de implementación de la gestión por procesos. De otro lado, se debe señalar que en el marco de la implementación de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil (cuarto pilar de la PNMGP) el MEF ha iniciado el trabajo de mapeo de puestos, mapeo de procesos, identificación de oportunidades de mejora, definición de perfiles de puestos, dimensionamiento y valorización económica de los recursos humanos. Posteriormente se podrán efectuar los concursos públicos previstos por dicha Ley y se efectuarán las evaluaciones correspondientes al personal del MEF.

Las acciones señaladas en el párrafo anterior recaen en todos los órganos de línea del MEF, entre ellos la DGGRP, que también participo enviando un documento con el sustento de la dotación del personal necesario para cumplir con las funciones de dicha dirección, que a la fecha tiene laborando a 50 personas.

Por lo tanto, la propuesta de mejora busca implementar una gestión al servicio de ciudadano, cambiando el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en la cadena de valor de la DGGRP a fin de asegurar los servicios que brinda generando resultados e impactos positivos para el ciudadano, en base a los recursos disponibles.

## **5. Limitaciones**

Las limitaciones que se podrían encontrar en el desarrollo de la referida propuesta de mejora son el tiempo, la normatividad, los recursos, la resistencia al cambio, entre otros.

## Capítulo III. Marco conceptual

### 1. Marco teórico

#### 1.1 Modelos de gestión

Taylor (1911) nos introduce a los modelos de gestión en su obra “Principios de la Administración Científica” con la definición de la Gestión Científica del Trabajo que se basa en la aplicación de métodos científicos para reducir tiempos mediante la división de las tareas, así la organización será eficaz y eficiente si tiene una línea jerárquica de mando siempre que esta se distinga del *staff* de apoyo, la dirección debe estar centralizado en el control, y deben haber unidades funcionales especializadas; asimismo es necesario que el personal este adecuadamente entrenado de manera que todos puedan realizar las tareas simples, y deben hacerse planes anuales poniendo énfasis en los costos de las operaciones y productos.

Otro modelo es la Gestión Estratégica, que surge de las acciones bélicas de los ejércitos desde la antigüedad para adaptarse al mundo empresarial, propone el desarrollo de acciones estratégicas para que las empresas del sector privado puedan empoderarse en el mercado.<sup>2</sup>

Para Mintzberg (1979) los componentes esenciales de una organización son: la cumbre estratégica, la línea media, el núcleo operativo, la tecnoestructura y la estructura de apoyo; así también deben haber mecanismos de coordinación: ajuste mutuo, supervisión directa, normalización de procesos, normalización de resultados y normalización de habilidades.

De otro lado, se debe considerar para el presente trabajo la definición de gestión pública<sup>3</sup>, que es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo, por lo que por la amplitud de los temas que involucra es compleja y se encuentra sujeta a los intereses y juicio de los ciudadanos. Es decir, las organizaciones ya no solo basta que actúen legal, objetiva, eficaz y eficientemente, pues los controles tradicionales de la discrecionalidad resultan muy inadecuados, que la gestión pública se hace más interorganizacional y es cada vez más gestión del conocimiento.

Cabe señalar que la evolución de la gestión pública partió de los años 1980 en los países de habla inglesa (Reino Unido, EE.UU. y gran parte de los países de la OCDE), cuyas políticas del

---

<sup>2</sup> Gobernanza y Gestión pública, Luis F. Aguilar Villanueva 2006 (pp. 242-244).

<sup>3</sup> Gestión Pública: Pautas para la Aplicación de los Sistemas Administrativos; Walter Andía Valencia, 2006.

Gobierno tenían como objetivo modernizar y hacer más eficaz el sector público; a este tipo de gestión se llamó “*New public management*” (Hood 1991), o Nueva Gestión Pública, que sostiene que la gestión pública debe adaptarse al entorno socioeconómico actual, así responder a los cambios que se van produciendo en los distintos países.<sup>4</sup>

También podemos añadir que el desarrollo de esta gestión implica la introducción en los servicios públicos de la “tres emes”: *markets, managers and measurement* (mercados, gerentes y medidas).<sup>5</sup>

La nueva gestión pública enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios, todo ello, dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones (Leeuw 1996).<sup>6</sup>

La evolución de la gestión pública continúa, y con la proliferación actual de nuevos instrumentos de gestión se deja constancia de la insatisfacción de las respuestas logradas y al mismo tiempo que se reafirma en la búsqueda de nuevas soluciones, es por ello que las tendencias en gestión pública<sup>7</sup> recogen las técnicas que actualmente se utilizan en la gestión privada como se puede apreciar en la siguiente tabla:

**Tabla 1. La evolución de la gestión pública: La Nueva Gestión Pública**

Denominación	Características	Énfasis en
ABC (Actividad basada en los costes) (*)	Imputación de costes indirectos en función de los procesos operativos.	Fundamentalmente contable. Dificultades con la no calidad.
Benchmarking	Vinculada con la técnicas de marketing. Compara con las organizaciones con problemas similares.	Incide en la performance relativa de una actividad.
EVA (Economía del Valor Añadido) (*)	Aprueba la rentabilidad asignando activos financieros por sectores de actividad.	Se centra en análisis financieros. No contempla la calidad.
Calidad total	Se centra en las personas. Calidad, costes y plazos.	Muy extendido. Se preocupa por la responsabilidad y los estándares.
Reingeniería	Reacción vs. calidad total. Reforma de conjunto que cuestiona funcionamiento y procedimientos.	Uno de sus propósitos es la reducción al mínimo del personal. Minimiza el papel de los actores.
Gestión de Proyectos	Crea unidades específicas de proyectos. Define objetivos.	Volcada sobre los clientes y el valor percibido de un producto.

(\*) Difícilmente aplicable en las organizaciones públicas.

Fuente: Olías de Lima (2001).

<sup>4</sup> Modernización de la Gestión Pública. Necesidad, incidencias, límites y críticas; Yolanda Fernández Santos, José Miguel Fernández Fernández y Alicia Rodríguez Pérez 2008 (pp. 99-100).

<sup>5</sup> The New Public Management in Action. Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. 1996 (pp. 240-243).

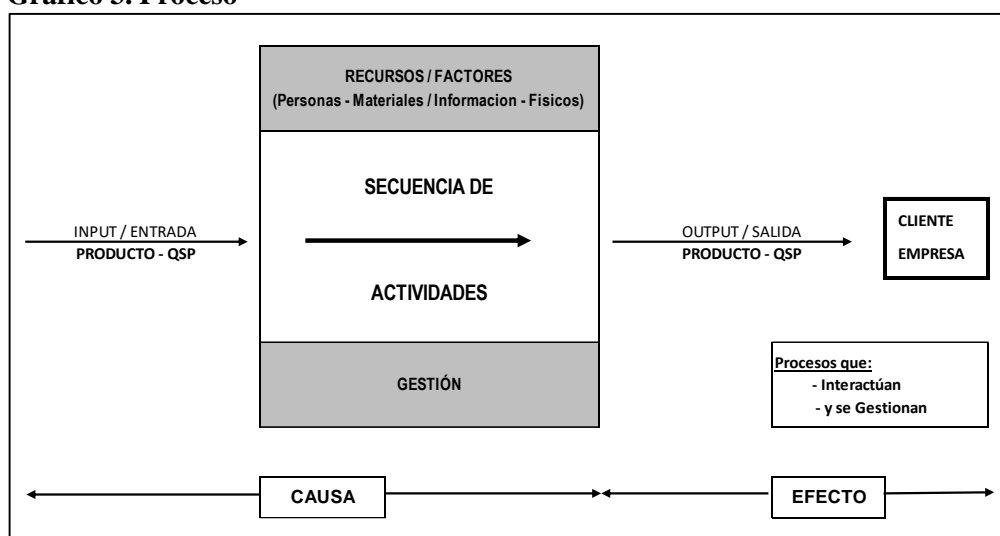
<sup>6</sup> La nueva gestión pública: evolución y tendencias, Isabel María García Sánchez 2007 Universidad de Salamanca (pág. 44).

<sup>7</sup> La Nueva Gestión Pública, Blanca Olías De Lima 2001 (pp. 28-29).

Cabe agregar que, una herramienta usada en la gestión de las empresas y que es objeto de atención del sector público es la Gestión por procesos, que es un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona (Pérez 2010).<sup>8</sup>

Según ISO 9000 un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, lo que Pérez Fernández de Velasco resume como «secuencia de actividades que tiene un producto con valor», asimismo, señala que una actividad es «el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado».

**Gráfico 3. Proceso**



Fuente: Pérez Fernández de Velasco (2010)

Los elementos de un proceso son: un input (entrada principal), secuencia de actividades, un output (salida); y los factores de un proceso son: personas, materiales, recursos físicos, métodos/planificación del proceso y medio ambiente o entorno donde se lleva a cabo el proceso.

Asimismo, este tipo de gestión se enfoca en la calidad y aplica el concepto QSP, que es la satisfacción al cliente en tres elementos: calidad del producto o servicio, calidad del servicio de entrega del producto o prestación del servicio y el precio.

<sup>8</sup> Gestión por Procesos, José Antonio Pérez Fernández de Velasco 2010 (pp. 45-58).

**Gráfico 4. Límites, elementos y factores de un proceso**

ENTRADA / INPUT		PROCESO	SALIDA / OUTPUT	
PRODUCTO	PROVEEDOR (*)		PRODUCTO	CLIENTE (*)
<p>CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS (Requisitos QSP)</p> <p>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</p>	<p>* Operación</p>	<p>PERSONAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsable del proceso.</li> <li>* Miembros del equipo.</li> </ul> <p>MATERIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Materias primas.</li> <li>* Información.</li> </ul> <p>RECURSOS FÍSICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Maquinaria y utillaje.</li> <li>* Hardware y software.</li> </ul> <p>MÉTODO DE: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">CAUSAS</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Medición / Evaluación:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionamiento del proceso.</li> <li>Producto.</li> <li>Satisfacción del Cliente.</li> </ul> </li> </ul>	<p>CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS (Requisitos QSP)</p> <p>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</p> <p style="text-align: center;"><span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">EFECTOS</span></p>	<p>SATISFACCIÓN</p>
MEDIDAS DE		Eficiencia y Eficacia	Cumplimiento	Satisfacción

(\*) Proveedor y Cliente pueden ser varios, internos o externos.  
Fuente: Pérez Fernández de Velasco (2010).

Realizar una gestión con enfoque de procesos<sup>9</sup> para el funcionamiento eficaz y eficiente de una organización, se logra más fácilmente si se identifican y gestionan los procesos que conforman su sistema de gestión.

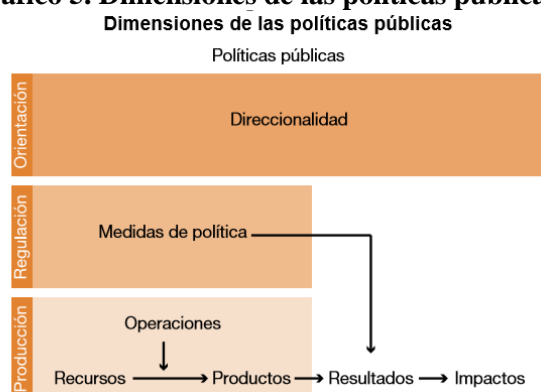
Esto implica identificar los procesos que se requieren para realizar la entrega del servicio. Se debe determinar lo que se pretende lograr con cada uno de ellos, es decir su propósito y que tenga objetivos medibles, alineados con los objetivos estratégicos de la organización y con los de la calidad, estos últimos a la vez estarán alineados con las directrices de la política de la calidad. Lo anterior hace recomendable contar primero con los objetivos estratégicos de la organización, para luego direccionar la estructura por procesos con tales objetivos.

Asimismo, cabe mencionar que una gestión por procesos permitirá generar la cadena de valor público<sup>10</sup> que es una metodología de programación y análisis que permite representar, de manera sencilla y comprensiva, la actividad del sector público identificando los resultados que se procura obtener, así como los productos, procesos y recursos que se organizan con este propósito. La cadena de valor del sector público, además de la producción de bienes y servicios, contempla otro tipo de acciones referentes a lo que se denomina “direccionalidad de las políticas y medidas de política” (Sotelo 2012). Por tanto, se considera que la cadena de valor público es una herramienta idónea para expresar toda la problemática de los elementos que intervienen en la gestión pública.

<sup>9</sup> Sistema de gestión de calidad del servicio, Pablo Emilio Riveros 2007 (p. 21).

<sup>10</sup> Planificación, prospectiva y gestión pública. Reflexiones para la agenda de desarrollo, Jorge Máttar y Daniel E. Perrotti 2014 (pp. 124-125).

## Gráfico 5. Dimensiones de las políticas públicas



Fuente: Sotelo Maciel (2012).

De otro lado, cabe agregar que un modelo de gestión que en los últimos años ha tomado real importancia es la Gestión para Resultados, la cual, según Roberto García y Mauricio García (2010)<sup>11</sup>, nació en los países desarrollados para enfrentar las crisis fiscales y financieras y mantener el nivel de desarrollo ya alcanzado. En cambio, en los países en desarrollo, el objetivo es acelerar el paso para alcanzar un nivel de desarrollo mayor, por lo que se habla de gestión para resultados en el desarrollo (GpRD).

Tal como señala el BID y CLAD (2007): «Entre los múltiples instrumentos y enfoques generados por la NGP en la perspectiva de fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo, se encuentra la gestión para resultados, que es un marco de referencia cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones»<sup>12</sup>.

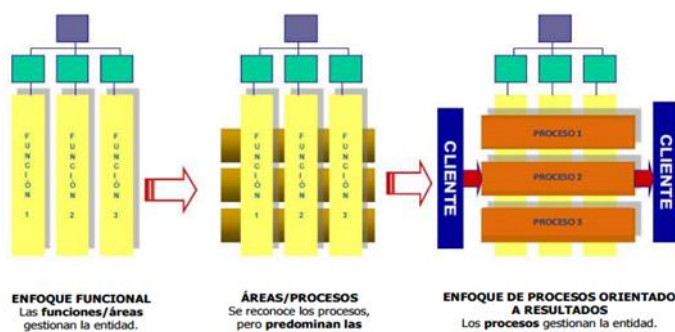
Efectivamente, en el centro del concepto de GpRD se encuentra la expresión valor público, que se refiere a los cambios sociales (observables y susceptibles de medición) que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática y, por tanto, con sentido para la ciudadanía. Esos cambios constituyen los resultados que el sector público busca alcanzar.

De todo lo reseñado anteriormente, la presente tesis, busca implementar la gestión por proceso, estableciendo un nuevo enfoque en la administración pública cambiando la lógica de brindar los bienes y servicios que por norma estatutaria les corresponde, tal como se muestra a continuación:

<sup>11</sup> En el estudio “La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe” realizado para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

<sup>12</sup> Ídem, p. 6.

**Gráfico 6. Del enfoque funcional al enfoque de la gestión por procesos orientada a resultados**



Fuente: OPTMISO, Centro de Desarrollo Industrial (2013). Elaboración: SGP/PCM (2014)

### 1.2 Modelos de diseño de puestos de recursos humanos

De acuerdo a Chiavenato (2011)<sup>13</sup>, diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- 1) El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
- 2) Como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos del trabajo).
- 3) A quien reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- 4) A quien supervisa o dirige el ocupante del puesto (autorización), es decir, relación con sus subordinados.

Al respecto, el autor diferencia los siguientes modelos:

**Tabla 2. Modelos de diseño de puestos**

Modelo clásico	Modelo humanista	Modelo Situacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en la tarea y en la tecnología.</li> <li>• Concepto de Homo economicus.</li> <li>• Recompensas salariales y materiales.</li> <li>• Mayor eficiencia gracias al método de trabajo.</li> <li>• Preocupación por el contenido del puesto</li> <li>• Supervisión directa.</li> <li>• Órdenes e imposiciones</li> <li>• Obediencia estricta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en la persona y en el grupo social.</li> <li>• Concepto de Homo social.</li> <li>• Recompensas sociales y simbólicas.</li> <li>• Mayor eficiencia gracias a la satisfacción de las personas.</li> <li>• Preocupación por el contexto del puesto.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Comunicación e información.</li> <li>• Participación en las decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales y las labores específicas. En dicho modelo convergen tres variables: la estructura de la organización, la labor y la persona que la desempeña.</li> </ul>

Fuente: Chiavenato (2011).

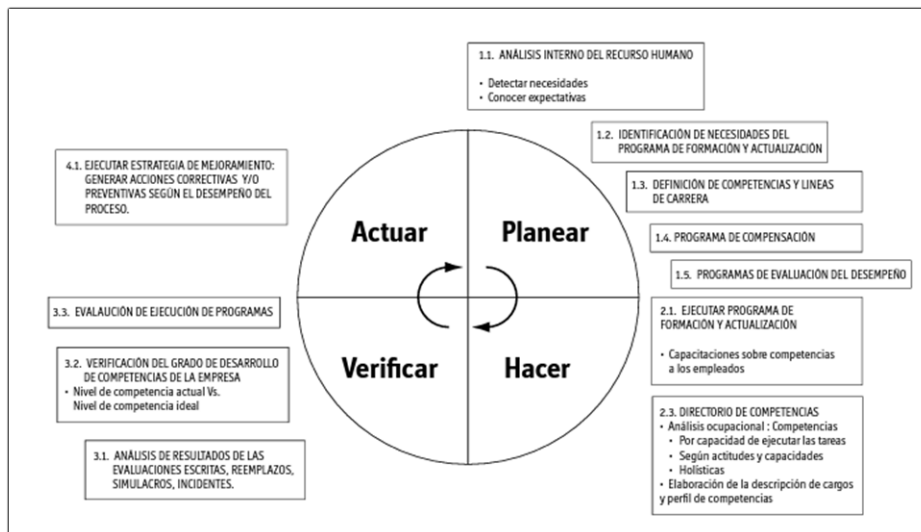
En realidad, el diseño de puestos parte no solo de los supuestos de la naturaleza de las personas, sino también de un conjunto de presunciones implícitas sobre el ambiente en que operan los puestos. Tanto el modelo clásico como el humanista establecen que el puesto se debe proyectar para

<sup>13</sup> Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones, Idalberto Chiavenato 2011 (p. 177).

un ambiente estable y previsible: los métodos y los procedimientos están estandarizados y son repetitivos porque se basan, en la idea de que la tecnología permanecerá constante durante un tiempo suficiente para compensar la inversión de tiempo y esfuerzo en el análisis y estudio del trabajo.

De otro lado, Gonzales Ariza (2013)<sup>14</sup> nos explica un modelo a través del desarrollo de métodos de compensación basados en competencias, una administración efectiva del talento humano, a través de una adecuada gestión y un enfoque que permita identificar las competencias de los empleados y buscar la forma de potenciarlas, asimismo, constituye la base para desarrollar una ventaja competitiva tan necesaria en la actualidad, en la que el conocimiento tiene una posición privilegiada. Dicho modelo se desarrolla con base en el ciclo PHVA, cuyas cuatro fases nos permiten identificar las oportunidades que tienen los directivos de una empresa para administrar el talento humano de forma efectiva, bajo un enfoque de competencias, como se aprecia en el gráfico siguiente:

**Gráfico 7. Proceso de formación - Ciclo PHVA**



Fuente: González Ariza (2013)

## 2. Marco referencial

### 2.1. Documentos de gestión del MEF

El Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del Sector Economía y Finanzas, del periodo 2012-2016 se aprobó con R.M. N° 807-2011-EF/41. Cabe señalar que desde el año 2014 se viene trabajando con CEPLAN el PESEM para el periodo 2017-2021, que tenga en cuenta el enfoque prospectivo, en concordancia con lo establecido en la Directiva General del Proceso de

<sup>14</sup> Métodos de compensación basados en competencias, Ángel León González Ariza 2013 (pp. 81-82).



Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, aprobada por Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 26-2014-CEPLAN/PCD.

Asimismo, mediante R.M. N° 100-2014-EF/10 se crea la Comisión Sectorial de naturaleza temporal y el Grupo de Trabajo para el proceso de planeamiento estratégico del Sector Economía y Finanzas; integrados ambos con representantes del MEF, ONP, OSCE, PROINVERSIÓN, SUNAT, SMV, Banco de la Nación y FONAFE.

El Plan Estratégico Institucional (PEI) del MEF para el periodo 2012-2016 fue aprobado mediante R.M. N° 880-2011-EF/41, y modificado con R.M. N° 111-2015-EF/41, R.M. N° 357-2013-EF/41 y R.M. N° 378-2015-EF/41, actualmente vigente, está alineado con el Plan Estratégico Sectorial Multianual PESEM 2012 - 2016 y ambos están alineados al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional - Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. El Plan Operativo Institucional (POI) del MEF, que operativiza los documentos señalados previamente, fue aprobado con R.M. N° 381-2015-EF/41 para el año 2016, y actualmente se está trabajando el del año 2017.

Resultado de lo expuesto anteriormente, se tiene el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del MEF, aprobado mediante D.S N° 117-2014-EF, en cuyo artículo 107 señala que la DGGRP tiene las siguientes funciones:

“(…)

- a) Realizar el análisis financiero y técnico de las medidas o propuestas de medidas en materia de pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos;
- b) Proponer medidas en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos;
- c) Planear, organizar y conducir las actividades de difusión y capacitación del “Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público - Aplicativo Informático”, así como en materia de centralización y gestión de la información de las planillas del sector público;
- d) Participar y emitir opinión, en representación del Ministerio, en las negociaciones de los convenios y tratados internacionales en materia de seguridad social;
- e) Proponer y emitir directivas, normas y resoluciones, así como emitir opinión sobre materias del ámbito de su competencia, conforme a la normatividad vigente;

- f) Emitir opinión sobre normas en materia de remuneraciones y pensiones;
  - g) Generar información de costos y procesar datos en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos;
  - h) Coordinar las actividades del CONECTAMEF relacionadas con las funciones de la Dirección General; y,
  - i) Las demás funciones que le asigne el Viceministro de Hacienda o que le corresponda por norma legal expresa.
- (...)"

De otro lado, el Manual de Procedimiento (MAPRO) es un documento de gestión que describe en forma pormenorizada y secuencial las operaciones que se sigue en la ejecución de los procedimientos en cada órgano funcional del MEF. Para la DGGRP dicho documento fue aprobado mediante Resolución Viceministerial N° 002-2012-EF/11, que todavía no ha sido actualizado con el ROF vigente, y actualmente se está trabajando la modificación del mismo en base a un enfoque por procesos.

Otros documentos de gestión del MEF son:

- El Manual de Organización y Funciones (MOF), aprobado mediante Resolución de Secretaría General N° 002-2011-EF/13, y modificado por Resolución Ministerial 626-2012-EF/43 que modifica el ROF, el Manual de Clasificación de Cargos, CAP y el MOF del MEF; que posteriormente a través de las Resoluciones de Secretaría General N°s. 007-2013-EF/13, 008-2013-EF/13, 002-2014-EF/13, 004-2014-EF/13 y 015-2015-EF/13.
- El Manual de Clasificación de Cargos (MCC), Aprobado mediante Resolución Ministerial N° 316-2011-EF/43 y modificado por las Resoluciones Ministeriales N°s. 012-2013-EF/43 y 021-2014-EF/43.
- Cuadro de Asignación de Personal (CAP), aprobado mediante Resolución Ministerial N° 166-2014-EF/41 y por las Resoluciones Ministeriales N°s. 198-2014-EF/41 y 172-2014-EF/41.

## 2.2 De los instrumentos que desarrollan enfoque por procesos

La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP) viene impulsando un proceso de Modernización de la Gestión Pública a fin de promover en el Perú una administración pública eficiente, enfocada en resultados y que rinda cuentas a los ciudadanos. <sup>15</sup>

La modernización de la gestión pública es una política de Estado que alcanza a todas las entidades públicas que lo conforman, sin afectar los niveles de autonomía que les confiere la ley. Compromete al Poder Ejecutivo, organismos autónomos, gobiernos descentralizados, instituciones políticas y la sociedad civil. Dicha política contiene 5 pilares centrales complementados por 3 ejes transversales, como se aprecia en el gráfico siguiente:

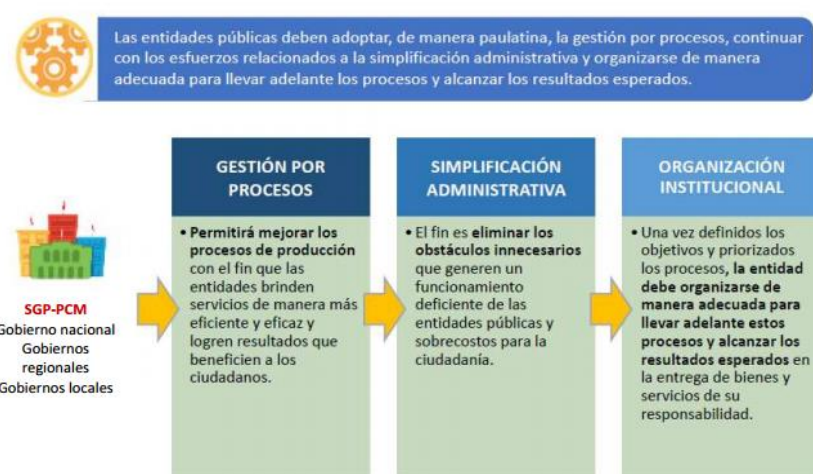
**Gráfico 8. Pilares centrales de la política de modernización de la gestión pública**



Fuente: SGP-PCM.

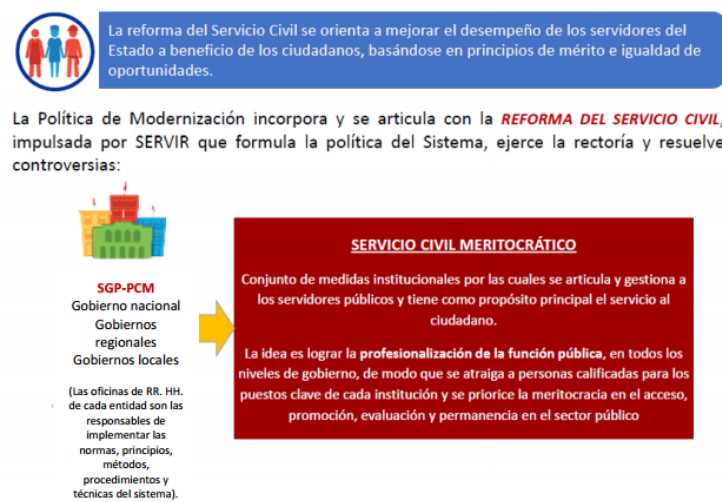
Los pilares en los cuales se enfocará el presente trabajo serán el tercero y cuarto:

**Gráfico 9. Tercer pilar: gestión por procesos, simplificación administrativa**



Fuente: SGP-PCM.

**Gráfico 10. Cuarto pilar: servicio civil meritocrático y organización institucional**

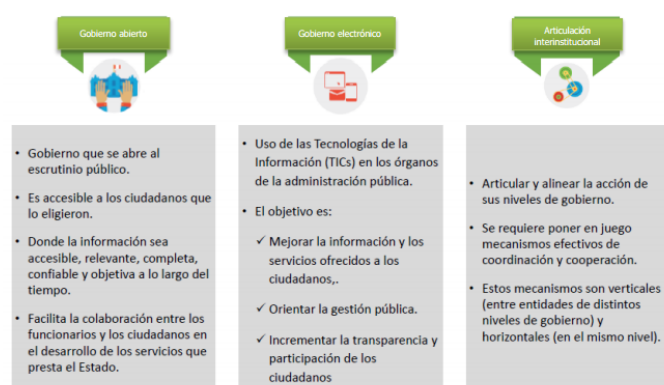


Fuente: SGP-PCM.

De otro lado, es necesario también revisar el contexto en el que se desarrollan dichos pilares dado que el enfoque de la modernización pública está orientada a la gestión por resultados, por lo que es necesario que se relacionen con los ejes transversales, como se observa en el gráfico siguiente:

**Gráfico 11. Ejes transversales de la Política Nacional de Modernización**

Tres ejes transversales atraviesan y apoyan el desarrollo de una gestión pública orientada a resultados: el gobierno abierto, el gobierno electrónico, la articulación interinstitucional (gobierno colaborativo multinivel).



Fuente: SGP-PCM.

<sup>15</sup> Mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, mientras que su Plan de Implementación fue aprobado a través de la Resolución Ministerial 125-2013-PCM.

El MEF tiene el “Plan de Acción para la Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en el Ministerio de Economía y Finanzas 2015 - 2016”, aprobado mediante R.M. N° 006-2015-EF/41, donde señala que su Oficina General de Planificación y Presupuesto (OGPP) es el órgano encargado de dirigir el proceso de modernización de la gestión institucional en esa entidad, de acuerdo a las normas y lineamientos técnicos sobre la materia.

De otro lado, cabe señalar que el Estado peruano se interesa en aplicar el servicio civil meritocrático en la administración pública<sup>16</sup>, dado que actualmente se mantiene un modelo de función directiva basado fundamentalmente en la confianza. La mayoría de puestos de dirección están determinados por la relación cercana que existe entre el alto funcionario y el directivo. Este modelo favorece la distorsión de lo que debería ser una función directiva profesional, generando la escasa y precaria continuidad de las políticas. Asimismo, la evaluación por los resultados de los directivos en beneficio del desarrollo del país y su ciudadanía es en la mayoría de los casos inexistente. En ese sentido, mantenemos un segmento directivo que no se encuentra profesionalizado y que representa un problema clave para la institucionalidad del país y los desafíos que tenemos de cara al bicentenario de la república.

El Perú no es el primer país en implementar la meritocracia, existen otras experiencias internacionales sobre el servicio civil<sup>17</sup> en los siguientes países:

Argentina .- Existe una gran dispersión en los regímenes de empleo en la administración pública nacional, estando comprendidos cerca del 40% dentro de la Ley Marco y la Ley de negociaciones colectivas del sector público, que representan las dos normas básicas que buscan dar consistencia al sistema, aun así existe falta de criterio claro para la reforma.

Los indicadores del servicio civil argentino dan los siguientes resultados:

- Baja incidencia del empleo del gobierno central por fuerte proceso de descentralización.
- Alto nivel de tecnificación de plantillas.
- Salarios razonables, menos competitivos en los niveles gerenciales.

Bolivia.- Se ha avanzado en los últimos años en el desarrollo de normativa y herramientas metodológicas para trabajar los distintos aspectos de la gestión de recursos humanos, y también se han aplicado las mismas en algunas experiencias piloto. La presencia de un órgano regulador,

---

<sup>16</sup> SERVIR - Documento de trabajo N° 1-2015, Marco Conceptual del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano (p. 52).

<sup>17</sup> Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina, Koldo Echebarría 2006 BID (pp. 73-147).

encargado de hacer cumplir la normativa y verificar la aplicación de dichas herramientas, colabora en este sentido.

Los indicadores del servicio civil boliviano dan los siguientes resultados:

- Nivel razonable de la nómina salarial y del número de empleados.
- Amplio rango entre máxima y mínima remuneración de la escala.
- El sueldo promedio del gobierno supera el del sector privado, aunque no es competitivo en los niveles superiores de la escala.

Brasil.- En el contexto latinoamericano, la burocracia del gobierno central brasileño es altamente meritocrática, gozando además de buena reputación técnica y social. Los cambios en las prácticas de recursos humanos implementados desde 1995 han ocurrido en contextos de cambios institucionales relevantes, como lo son la reducción del estado en la economía con reformas orientadas al mercado y la contención del gasto público.

Los indicadores del servicio civil brasileño dan los siguientes resultados:

- Baja sostenida de los niveles de empleo público, siendo uno de los más bajos de la región e incluso en comparación con países de la OECD.

Chile.- Caracterizado por un sistema con una alta participación política en la designación de los funcionarios, bajo la forma de acuerdo entre partidos y una carrera estancada en términos de sus posibilidades de progreso y desarrollo de sus funcionarios, Chile se encuentra actualmente en un momento de transición en lo relativo a su Servicio Civil. Esta transición está dada por las posibilidades de implementación plena y exitosa de las innovaciones introducidas al Estatuto Administrativo a partir de la promulgación de la Ley del Nuevo Trato. Los indicadores del servicio civil chileno dan los siguientes resultados:

- Alta compresión salarial (18,75).
- Bajo peso de empleo público en relación a población total.
- Fuerte brecha salarial en relación al mercado privado en sueldos gerenciales.
- Nivel competitivo de salarios del sector público versus sector privado en niveles de administrativos y auxiliares.
- Baja competitividad en niveles de profesionales y directivos.

Ecuador.- El servicio civil ecuatoriano ha atravesado varios intentos de mejora a partir de fines de 1990, sin embargo, la alta puja política interna y la prevalencia de prácticas clientelistas no

permiten su desarrollo en forma integral. Cabe destacar que se ha aprobado un nuevo marco legal, la Ley 2003-17, que vuelve a establecer cuestiones tales como la prohibición de nepotismo y de pluriempleo, así como el concurso por mérito para el ingreso, ya señaladas por otros marcos legales. Los indicadores del servicio civil ecuatoriano dan los siguientes resultados:

- Tendencia creciente de aumento del gasto en personal.
- Ausencia de información sobre número de personal de confianza.
- Baja compresión salarial: 2,79.
- La nómina salarial representa el 5,08% del PIB.
- Existencia de un 4,08% de brecha entre sueldo promedio sector privado y sector público.

### **3. Marco jurídico**

#### **3.1 Normas de gestión**

- Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE), el Poder Ejecutivo ejerce las siguientes funciones:

“(…)

1. Reglamentar las leyes, evaluar su aplicación y supervisar su cumplimiento.
2. Planificar, normar, dirigir, ejecutar y evaluar las políticas nacionales y sectoriales en conformidad con las políticas de Estado.
3. Establecer relaciones, buscar el consenso, prestar asistencia técnica y desarrollar mecanismos de cooperación con todas las entidades de la administración pública.
4. Implementar la coordinación con los gobiernos regionales y gobiernos locales, con énfasis en las competencias compartidas.
5. Otras funciones que le asignen las leyes.”

- Decreto Legislativo N° 183, Ley Orgánica del Ministerio de Economía y Finanzas, dispone la organización, competencia y funcionamiento del MEF, que se encarga de planear, dirigir y controlar los asuntos relativos a presupuesto, tesorería, endeudamiento, contabilidad, política fiscal, inversión pública y política económica y social. Asimismo diseña, establece, ejecuta y supervisa la política nacional y sectorial de su competencia asumiendo la rectoría de ella.

#### **3.2 Normas sobre procesos**

- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, se establece la adopción de manera paulatina de la gestión por procesos.
- Resolución Directoral N° 551-2013-EF/41.02, se aprobó la “Guía Práctica para el Relevamiento de la Información, caracterización de los procesos y su narración a través de procedimientos”.

- Resolución Ministerial N° 281-2015-EF/41, se aprobó el Mapeo de Procesos 0, Mapa de Procesos 1 y Matriz de Articulación con los Procesos Nivel 2 del Ministerio de Economía y Finanzas.

### **3.3 Normas sobre el servicio civil**

- Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, se establece un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas.
- Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, se aprueba Reglamento General de la Ley N° 30057.
- Directiva N° 001-2015-SERVIR/GPGSC, que establece las “Familias de puestos y roles y Manual de Puestos Tipo (MPT) aplicables al régimen del servicio civil” y sus modificatorias.
- Directiva N° 003-2015-SERVIR/GPGSC, que inicia el proceso de implementación del nuevo régimen de servicio civil.

## **Capítulo IV. Diagnóstico de la gestión interna de la DGGRP**

### **1. Diagnóstico de la gestión interna de la DGGRP**

#### **1.1 Historia de la DGGRP**

Con la aprobación de la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, la administración pública entra en un proceso de reformas que pretenden mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano. Dentro del proceso de modernización de la gestión del Estado se busca alcanzar la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

La Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, establece los principios y normas básicas de organización, competencias y funciones del Poder Ejecutivo, como parte del Gobierno Nacional; las funciones, atribuciones y facultades legales del Presidente de la República y del Consejo de Ministros; las relaciones entre el Poder Ejecutivo y los Gobiernos Regionales y Locales; la naturaleza y requisitos de creación de entidades públicas y los sistemas administrativos que orientan la función pública, en el marco de la Constitución Política del Perú y la Ley de Bases de la Descentralización, establece una serie de principios, criterios y disposiciones para la organización de las entidades públicas y, dependiendo del tipo de entidad pública de que se trate, le corresponde desarrollar determinados instrumentos de gestión.

Al respecto, el Decreto Legislativo N° 183 se aprobó la LOF del MEF, el cual determinó el ámbito del Sector Economía, Finanzas y Comercio, la competencia y estructura orgánica y funcional del Ministerio de Economía, Finanzas y Comercio, y las funciones básicas de los organismos públicos descentralizados del Sector. La referida norma define que el MEF, está encargado de planear, dirigir y controlar los asuntos relativos a presupuesto, tesorería, endeudamiento, contabilidad, política fiscal, inversión pública y política económica y social. Asimismo diseña, establece, ejecuta y supervisa la política nacional y sectorial de su competencia asumiendo la rectoría de ella.

En ese sentido, la DGGRP se crea con la finalidad de modernizar y hacer más eficiente la gestión de las finanzas públicas y de las diferentes responsabilidades asignadas al MEF<sup>18</sup>, el 30 marzo de 2011, mediante R.M. N° 233-2011-EF/43, es decir, las competencias y atribuciones de la DGGRP, se basan del proceso de fusión de la Dirección de Estudios Macrofinancieros de la ex

---

<sup>18</sup> Extracto del Informe N°001 -2016-EF/53.05, Informe de Gestión Agosto 2011 - 2015 de la DGP – DGGRP.



Dirección General de Asuntos Económicos y Sociales del Viceministerio de Economía y de una área de la Dirección General de Presupuesto Público del Viceministerio de Hacienda que trabajaba con el Módulo de Gestión de Recursos Humanos, hoy conocido como Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público (AIRHSP)<sup>19</sup>.

Al respecto, la DGGRP tenía como función principal realizar el análisis fiscal y financiero de las medidas que se propongán en materia de remuneraciones y previsional del sector público; asimismo, formular y proponer políticas públicas sobre abastecimiento, gestión de planillas, y de gestión de activos no financieros con el objeto de promover la mejora de la gestión pública, en coordinación con las entidades públicas pertinentes y de manera consistente con la normatividad vigente. Originalmente, estaba compuesta por dos direcciones de línea:

- Dirección de Gestión de Planillas y Pensiones.
- Dirección de Gestión de Bienes, Servicios y Activos No Financieros.

Con relación, a los procesos de la DGGRP, inicialmente se identificaron seis (06) procesos, de los cuales cuatro (04) estaban relacionados a la gestión de planillas y pensiones; y dos (02) al Sistema Administrativo de Abastecimiento:

- 1) Opinión sobre modificación presupuestaria en materia de remuneraciones.
- 2) Determinación de la demanda anual en remuneraciones.
- 3) Reajuste de pensiones percibidas por pensionistas del Régimen del Decreto Ley N° 20530.
- 4) Evaluación de proyecto de dispositivo legal sobre determinación de costos de remuneraciones y retribuciones requeridas por las entidades del sector público.
- 5) Formular lineamientos normativos en materia de abastecimiento.
- 6) Sistematizar y difundir las buenas prácticas en el sistema de abastecimiento.

Cabe señalar, dado que el MEF no se constituyó como ente rector del Sistema Administrativo de Abastecimiento, por lo que la DGGRP, a través de la Dirección de Gestión de Bienes Servicios y Activos No Financieros, dejó de ejecutar las funciones vinculadas a dicho sistema, por tanto, también dejó de ejecutar los siguientes procesos de Sistematizar y difundir las buenas prácticas en el sistema de abastecimiento y Formular lineamientos normativos en materia de abastecimiento.

---

<sup>19</sup> Dicho aplicativo se encuentra normado a través de la Directiva N° 001-2016-EF/53.01, aprobada mediante la Resolución Directoral N° 349-2016-EF/53.01.

En dicho contexto, con la aprobación del D.S. N° 117-2014-EF, que modifico el ROF del MEF<sup>20</sup>, se reestructuran las funciones de la DGGRP<sup>21</sup> definiéndose como el órgano de línea encargado de realizar el análisis financiero y técnico sobre las políticas en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos, conforme a las leyes y normatividad vigente.

En la actualidad<sup>22</sup> cuenta con tres unidades orgánicas que se encargan de:

- Gestión de personal activo.
- Gestión de pensiones.
- Registro de información para la gestión de recursos públicos realizado a través del AIRHSP.

Como se puede apreciar en el grafico líneas abajo:

**Gráfico 12. Organigrama de la DGGRP**



Fuente: ROF – MEF. Elaboración propia 2016.

### **Dirección de Gestión de Personal Activo (DGPA)**

Tiene por encargo realizar el análisis financiero y técnico de las medidas que se propongan relacionadas con los ingresos por remuneraciones, compensaciones económicas y beneficios económicos de los trabajadores del sector público, que impliquen el uso de recursos públicos, conforme a las leyes respectivas, y de proponer medidas en estas materias, cuyas funciones<sup>23</sup> son:

<sup>20</sup> Modifica al ROF aprobado por Resolución Ministerial N° 233-2011-EF/43.

<sup>21</sup> Artículo 107 del ROF MEF, aprobado por Decreto Supremo N° 117-2014-EF.

<sup>22</sup> Al aprobarse el ROF vigente del MEF, la DGGRP presentó cambios estructurales, desapareciendo la Dirección de Gestión de Bienes, Servicios y Activos No Financieros; y la Dirección de Gestión de Planillas y Pensiones se dividió en tres direcciones de línea.

<sup>23</sup> Artículo 109 del ROF MEF, aprobado por Decreto Supremo N° 117-2014-EF.

“(…)

- a) Realizar el análisis financiero y técnico de las medidas que se propongan relacionadas con los ingresos por remuneraciones, compensaciones económicas y beneficios económicos de los trabajadores del sector público, que impliquen el uso de recursos públicos;
- b) Proponer medidas relacionadas con los ingresos por remuneraciones, compensaciones económicas y beneficios económicos de los trabajadores del sector público, que impliquen el uso de recursos públicos;
- c) Emitir opinión sobre proyectos de normas y absolver consultas respecto a los ingresos por remuneraciones, compensaciones económicas y beneficios económicos, que impliquen el uso de recursos públicos;
- d) Desarrollar actividades de capacitación y difusión, y brindar asistencia técnica a las entidades públicas, en materias de planillas de remuneraciones, compensaciones económicas y beneficios económicos de los trabajadores del sector público, que impliquen el uso de recursos públicos;
- e) Determinar el costo de los puestos o plazas del sector público, utilizando los datos registrados en el “Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público - Aplicativo Informático”;
- f) Participar y emitir opinión, en representación del Ministerio, en las negociaciones de los convenios y tratados internacionales en materia de seguridad social;
- g) Proponer proyectos respecto a los ingresos por remuneraciones, compensaciones económicas y beneficios económicos, que impliquen el uso de recursos públicos, y de la centralización y gestión de la información de las planillas a cargo del Estado; y,
- h) Las demás funciones que le asigne el Director General de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos.”

#### **Dirección de Gestión de Pensiones (DGP)**

Realiza el análisis financiero y técnico sobre las políticas en materia de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos, conforme a las leyes respectivas, y de proponer medidas en estas materias, cuyas funciones<sup>24</sup> son:

“(…)

- a) Realizar el análisis financiero y técnico de las medidas que se propongan relacionadas con las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos;

---

<sup>24</sup> Artículo 110 del ROF MEF, aprobado por Decreto Supremo N° 117-2014-EF.

- b) Proponer medidas relacionadas con las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos;
- c) Emitir opinión sobre proyectos de normas y absolver consultas respecto a las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos;
- d) Realizar y evaluar cálculos actuariales de los sistemas de pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos, distintos a los que corresponde a la Oficina de Normalización Previsional (ONP);
- e) Evaluar el costo de las planillas de pensionistas de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos, en coordinación con los organismos correspondientes;
- f) Participar y emitir opinión, en representación del Ministerio, en las negociaciones de los convenios y tratados internacionales en materia de seguridad social;
- g) Elaborar y proponer documentos normativos respecto a las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos; y,
- h) Las demás funciones que le asigne el Director General de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos.”

**Dirección Técnica Estadística y de Registro de Información para la Gestión de Recursos Públicos (DTER)**

Tiene como función principal la administración de la información registrada en el AIRHSP, la capacitación en el uso del mismo y la asistencia técnica. Sus funciones<sup>25</sup> son:

“(…)

- a) Proponer las metodologías y técnicas de cuantificación estadística en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, entregas económicas y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos;
- b) Planificar, dirigir y coordinar las acciones inherentes a la generación, procesamiento y producción de información estadística en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, entregas económicas y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos;
- c) Realizar estudios e investigaciones sobre el resultado de la aplicación de normas y procedimientos en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, entregas económicas y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos; así como administrar los datos y los registros históricos

---

<sup>25</sup> Artículo 111 del ROF MEF, aprobado por Decreto Supremo N° 117-2014-EF.

- de los estudios elaborados;
- d) Administrar la información de las planillas del sector público en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, entregas económicas y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, a través del “Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público - Aplicativo Informático”;
  - e) Participar en actividades de capacitación y difusión, y brindar asistencia técnica a las entidades públicas, sobre generación y procesamiento de información de planillas del personal activo del sector público y de pensionistas de los regímenes contributivos atendidos por el Estado; y,
  - f) Las demás funciones que le asigne el Director General de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos.”

Cabe señalar que, las nuevas direcciones heredaron las materias y la carga laboral de la extinguida Dirección de Planillas y Pensiones, siendo el caso más resaltante el de DGPA que inicio sus actividades con una carga de trabajo ascendente a más de 300 expedientes por atender.

## **1.2 Identificación de la visión, misión y objetivos de la DGGRP**

Desde su creación la DGGRP no ha definido su visión y misión, por ello contrato los servicios de la consultora EVERIS para la elaboración de un nuevo modelo operativo y de gestión de dicha dirección general, la cual dio como resultado las siguientes propuestas:

“Misión: Orientar el uso eficiente de los recursos públicos del Estado”.

“Visión: La Dirección General de Gestión de Recursos Públicos se soporta en un modelo de gestión eficaz, eficiente y transparente, que contribuye a la mejora de la gestión del Estado.”

Sin embargo estas propuestas fueron anteriores a la aprobación del ROF vigente y por lo tanto no fueron recogidas por la DGGRP, por lo que está pendiente la definición de su misión y visión, y para lo cual es necesario hacernos las siguientes preguntas:

### **¿Para que existe la DGGRP?**

La DGGRP existe con la finalidad de modernizar y hacer más eficiente la gestión de las finanzas públicas y de las diferentes responsabilidades asignadas al MEF en materia a remuneraciones y pensiones del sector público.

### **¿Qué hace la DGGRP?**

Realiza el análisis financiero y técnico sobre las políticas en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos, conforme a las leyes respectivas, y de proponer medidas en estas materias.

### **¿Cómo lo hace?**

Para realizar dicho análisis financiero y técnico utiliza principalmente la información registrada en el AIRHSP y la normatividad vigente en materia de remuneraciones y pensiones. Adicionalmente, para el caso de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado se obtiene información de Oficina de Normalización Previsional (ONP) y la Caja de Pensiones Militar Policial (CPMP), entre otros.

### **¿Con quiénes?**

Con los profesionales de la DGGRP (abogados, economistas, ingenieros, entre otros) en coordinación con otros órganos de línea del MEF como la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP), la Dirección General de Mercados Financieros y Previsional Privado (DGMFPP), Asesoría Jurídica y el Viceministerio de Hacienda, entre otros; con las unidades ejecutoras del Gobierno Nacional y Regional (incluida la ONP); y con otras entidades del Sector Público como la CPMP.

### **¿Cómo se asegura?**

La DGGRP tiene asegurado el desarrollo de sus labores a través del marco de sus funciones establecidas en el artículo 107 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas, aprobado por Decreto Supremo N° 117-2014-EF<sup>26</sup>.

De acuerdo a este análisis, podemos decir que la DGGRP tiene que determinar su pensamiento estratégico basado en un enfoque de gestión por procesos. Ello, en la medida que lo razonable para una organización es pensar a largo plazo y con la referencia del entorno.

---

<sup>26</sup> **“Artículo 107.- Funciones de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos.**

La Dirección General de Gestión de Recursos Públicos tiene las siguientes funciones:

a) Realizar el análisis financiero y técnico de las medidas o propuestas de medidas en materia de pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos;

b) Proponer medidas en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos;(…)”, entre otras.

Algunos autores señalan que el pensamiento estratégico comprende lo que se le denomina el marco estratégico, constituido por: la misión, la visión, el posicionamiento y la estrategia de la organización y su interacción con el comportamiento organizacional (representado este último fundamentalmente por la relación estructura-cultura), las políticas y el liderazgo.

Por ello, la propuesta de visión y misión, es la siguiente:

### **Visión**

Dirección moderna, integrada, proactiva y con credibilidad, orientada a la gestión por procesos, conformada por personal idóneo con vocación de servicio, calificado y motivado que desarrolla medidas sostenibles en política remunerativa y pensionaria.

### **Misión**

Contribuir a la modernización y hacer más eficiente la gestión de las finanzas públicas a través de realizar el análisis financiero y técnico sobre las políticas en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos, conforme a las leyes respectivas, y de proponer medidas en estas materias.

De otro lado, los objetivos vigentes de la DGGRP, provienen del PEI del MEF que recaen en las funciones de dicho órgano de línea como contribución a lograr los objetivos de la institución y son parte del POI 2016:

### **Objetivos estratégicos**

- Mejora de la calidad del gasto público en materia remunerativa, previsional y otros relacionados con personal del sector público.
- Mejora de la sostenibilidad remunerativa en el sector público y de los sistemas previsionales a cargo del Estado.

### **1.3 Descripción de la DGGRP con información estadística**

De acuerdo a la información provista por el AIRHSP, la DGGRP está conformada por un total de 50 personas, que comprende 4 tipos de trabajadores: Nombrados (Decreto Legislativo N° 276), por contrato administrativo de servicios (CAS)<sup>27</sup>, Consultores del Fondo de Apoyo Gerencial al Sector Público (FAG) y practicantes; de los cuales, el 59% son hombres y el 41% mujeres.

---

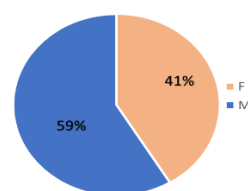
<sup>27</sup> Decreto Legislativo N° 1057.

**Tabla 3. DGGRP: Personal por tipo de contrato**

D. LEG. 276	3	6%
CAS	38	76%
FAG	5	10%
PRACTICANTE	4	8%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: AIRSHP – DGGRP. Elaboración propia.

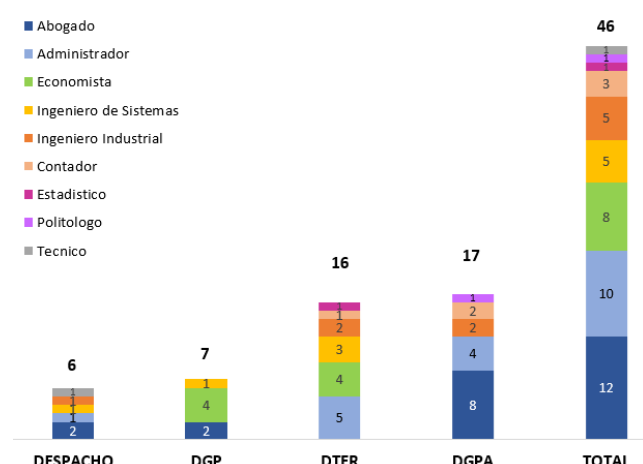
**Gráfico 13. DGGRP: Personal por sexo**



Fuente: AIRSHP – DGGRP. Elaboración propia 2016.

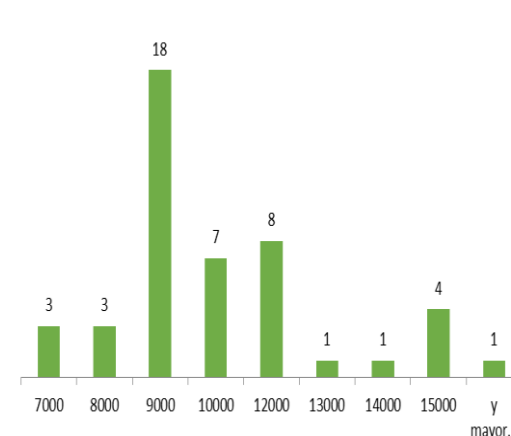
Dicha dirección general cuenta con 46 profesionales, cuyas remuneraciones oscilan entre S/ 7.000 y S/ 15.600 mensuales, los cuales están distribuidos en las tres direcciones de línea y el Despacho. La mayoría de profesionales de la DGGRP son abogados, pues representan el 26% del total, y la DGPA concentra la mayor parte de dicho personal, como se aprecia en los siguientes gráficos:

**Gráfico 14. DGGRP: Profesionales por dirección de línea**



Fuente: AIRSHP – DGGRP. Elaboración propia 2017.

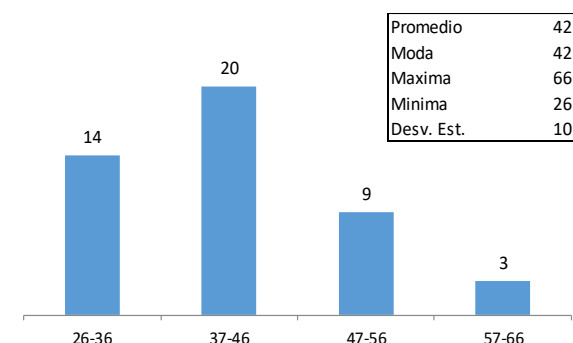
**Gráfico 15. DGGRP: Remuneraciones de profesionales**



Fuente: AIRSHP – DGGRP. Elaboración propia 2017.

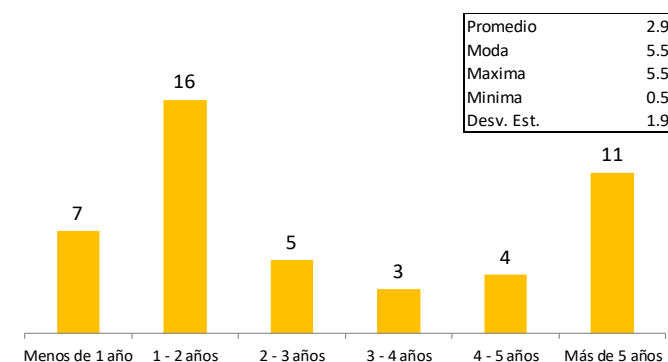
La DGGRP, es una dirección que tiene menos de 6 años de creación y buena parte del personal tiene ese periodo de antigüedad, no obstante, el promedio de tiempo de servicios de los profesionales es de 3 años. Asimismo, se debe notar que se cuenta con personal joven dado que mayoritariamente se encuentran entre los treinta y cuarenta años de edad, como se aprecia en los siguientes gráficos:

**Gráfico 16. DGGRP: Edades de los profesionales**



Fuente: AIRSHP – DGGRP. Elaboración propia 2017

**Gráfico 17. DGGRP: Tiempo de servicios de los profesionales**



Fuente: AIRSHP – DGGRP. Elaboración propia 2017.

Según los datos recogidos de la DGGRP, no todos los profesionales están involucrados en los procesos de dicha dirección, pues el 22% no participa en ningún proceso.

**Tabla 4. DGGRP: Profesionales que intervienen en los procesos**

NINGUNO	10	22%
UN PROCESO	4	9%
DOS PROCESOS	31	67%
TRES PROCESOS	0	0%
TODOS LOS PROCESOS	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: DGGRP. Elaboración propia 2017

De otro lado, cabe señalar que el trabajo ordinario de la DGGRP es emitir opinión en materia de su competencia de pedidos que provienen del Congreso de la República, Poder Ejecutivo, Poder Judicial, Asociaciones Civiles y Ciudadanos. Cabe agregar, que adicionalmente a la carga laboral diaria también se añade la atención de las Agendas del Consejo de Ministros (CM), Comisión de Coordinación Viceministerial (CCV), y Dictámenes del Congreso de la República.



Asimismo, a inicios de cada año, tiene que determinar el reajuste anual de las pensiones del Decreto Ley N° 20530 y proponer la norma que lo aprueba; y, de manera anual, con la publicación de la Ley de Presupuesto del Sector Público, se suma a sus labores la ejecución de diversos artículos sobre materia de remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos, previsional y pensionaria que se pudieran incluir en dicha ley.

En este sentido, la carga laboral que soporta la DGGRP, según el Sistema de Trámite Documentario del MEF (STD) es en promedio de 50 expedientes por día, los cuales implican la generación de documentos tanto internos como externos para su atención, y que dicha dirección general ha venido produciendo, desde su año de creación en el 2011, como se aprecia en la tabla siguiente:

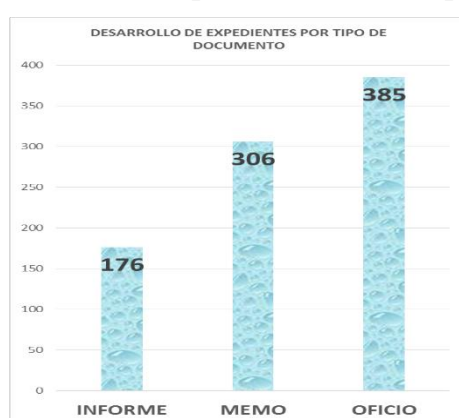
**Tabla 5. DGGRP: Documentos emitidos y atendidos**

DOCUMENTOS	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Notas	211	344	579	600	477
Informes	169	282	385	544	399
Memorandos	191	740	807	1127	1345
Oficios	94	246	251	933	1780
Otros	64	237	259	344	399

Fuente: Informe de Gestión 2016 – DGGRP. Elaboración propia 2017.

En lo que va del año 2016, tanto la DGP y la DGPA, que son las direcciones de línea que reciben y atienden solicitudes de opinión en materia de competencia de la DGGRP, han avanzado según los siguientes datos:

**Gráfico 18. Expedientes atendidos por la DGPA**



Fuente: Reporte de expedientes desarrollados por el personal de la DGPA durante el mes de enero a julio.

**Tabla 6. Expedientes atendidos por la DGP**

Entidad	Pedidos atendidos (Ene-Oct 2016)
Congreso de la República	49
Poder Ejecutivo	474
Poder Judicial	8
Asociaciones	35
Ciudadanos	129
<b>Total</b>	<b>695</b>

Fuente: Inventario de documentos atendidos por la DGP.

Cabe señalar que, la DTER es una dirección de apoyo, cuya función es transversal a las otras direcciones de línea, encargada registrar y mantener actualizada los datos del AIRHSP y proveer la información adecuada para que la DGPA y la DGP realicen el análisis financiero y puedan emitir opinión, cada una en la materia de su competencia.

#### 1.4 Procesos claves identificados

Dentro del esfuerzo del MEF, mediante Resolución Directoral N° 551-2013-EF/41.02 del 26 de diciembre de 2013, se aprobó la “Guía Práctica para el Relevamiento de la Información, caracterización de los procesos y su narración a través de procedimientos”, la cual se basa en el modelo de gestión por procesos; en dicho documento se señala un modelo de gestión por procesos es distinto al modelo tradicional dado que“(…) las actividades fluyen a través de las distintas unidades orgánicas y puestos de la organización funcional, agregando valor sucesivamente a lo largo del proceso. (…)

Asimismo, dicha la diferencia entre el modelo enfoque por procesos y el modelo tradicional se resume en la siguiente tabla:

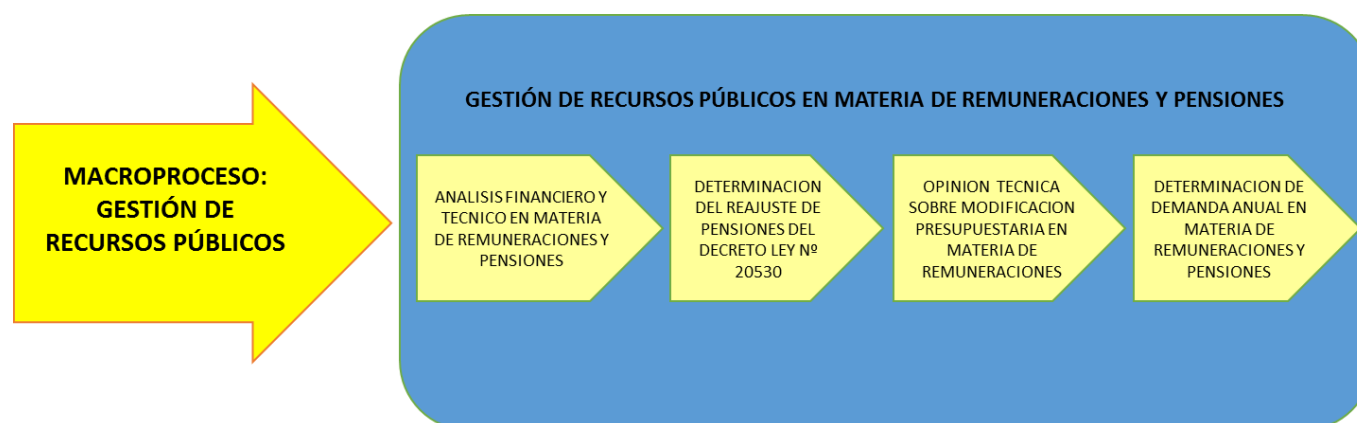
**Tabla 7. Diferencia entre modelos de gestión en el MEF**

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

Fuente: “Guía Práctica para el Relevamiento de la Información, caracterización de los procesos y su narración a través de procedimientos”.

En base al señalado enfoque y al cambio de ROF del MEF aprobado mediante Decreto Supremo N° 117-2014-EF, actualmente vigente, se modificaron los procesos de la DGGRP, cuya versión final fue aprobada mediante Resolución Ministerial N° 281-2015-EF/41, como se aprecia en el gráfico siguiente:

**Gráfico 19. Procesos de la DGGRP**



Fuente: Resolución Ministerial N° 281-2015-EF/41. Elaboración propia 2016.

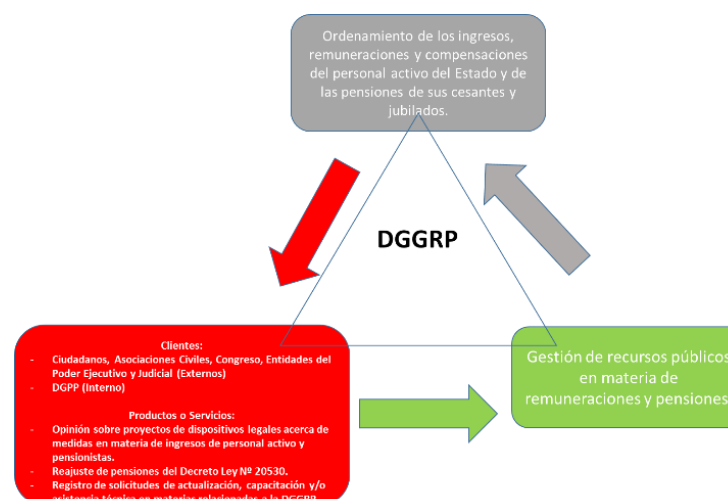
Sin embargo, dichos procesos, según lo observado en párrafos anteriores, no han sido plenamente implementados e incluso algunos están obsoletos, y no involucran a todo el personal de la DGGRP, por lo que para identificar los procesos claves de esta dirección general se debe hacer un análisis de su viabilidad, para lo cual es necesario utilizar las herramientas de la gestión por procesos como se muestra a continuación:

**Gráfico 20. Estrategia para identificar procesos**



Fuente: USMP – Material de la Maestría en Gestión Pública Curso de Gestión Estratégica en la gestión pública

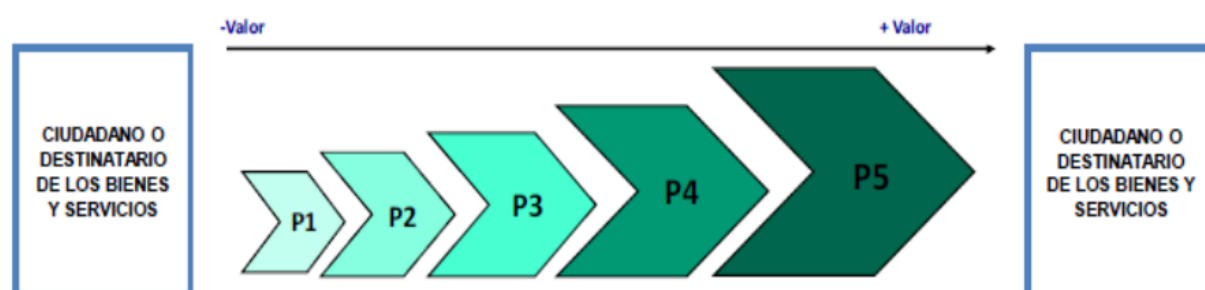
**Gráfico 21. Identificando los procesos de la DGGRP**



Fuente: Informes de Gestión de la DGGRP y R.M. N° 281-2015-EF/41. Elaboración propia 2017.

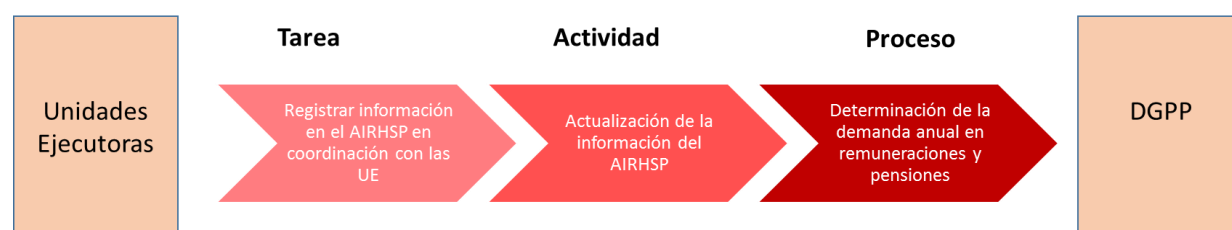
Asimismo, cabe agregar que el proceso debe agregar valor; es decir cada tarea, actividad, proceso que se desarrolla debe incrementar el valor del bien o servicio que se produzca o se brinda. Por lo tanto, todos los procesos tienen que agregar valor para ser considerados como tales.

**Gráfico 22. Cadena de valor**



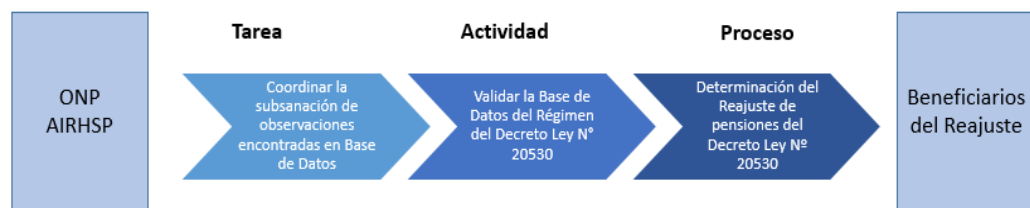
Fuente: USMP – Material de la Maestría en Gestión Pública, Curso de Gestión Estratégica en la gestión pública. Elaboración propia 2017.

**Gráfico 23. DGGRP: “Determinación de la demanda anual en remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado para la fase de formulación del presupuesto del sector público”**



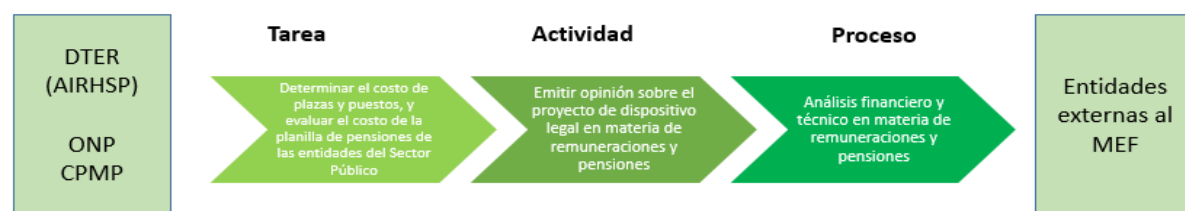
Fuente: Ficha Narrativa del Proceso con Código M.12.01.01 de la R.M N° 281-2015-EF/41. Elaboración propia 2017.

**Gráfico 24. DGGRP: “Determinación del reajuste de pensiones percibidas por pensionistas del Régimen del Decreto Ley N° 20530”**



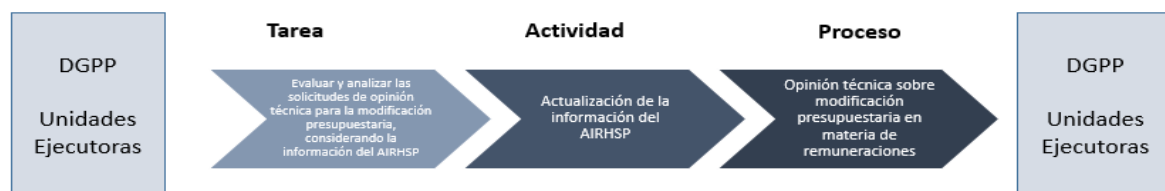
Fuente: Ficha Narrativa del Proceso con Código M.12.01.02 de la R.M N° 281-2015-EF/41. Elaboración propia 2017.

**Gráfico 25. DGGRP: “Análisis financiero y técnico sobre propuestas de dispositivos legales en materia de remuneraciones y pensiones que provienen de entidades externas al MEF”**



Fuente: Ficha Narrativa del Proceso con Código M.12.01.03 de la R.M N° 281-2015-EF/41. Elaboración propia 2017.

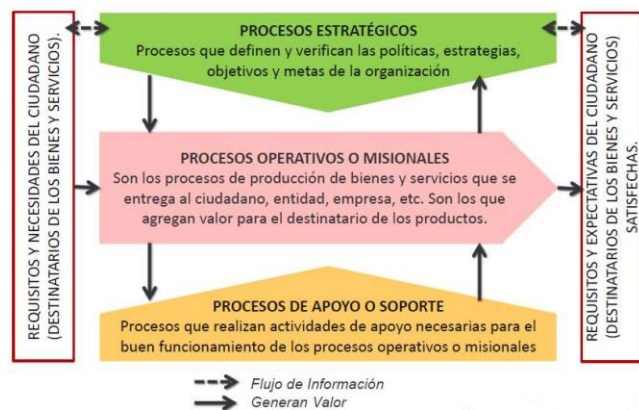
**Gráfico 26. DGGRP: “Opinión técnica sobre modificación presupuestaria en materia de remuneraciones y retribuciones de los pliegos, registrada en el aplicativo informático para el Registro Centralizado de Planillas y de datos de los recursos humanos del sector público”**



Fuente: Ficha Narrativa del Proceso con Código M.12.01.04 de la R.M N° 281-2015-EF/41. Elaboración propia 2017.

Los procesos de la DGGRP mapeados según la R.M N° 281-2015-EF/41 son de tipo misionales, sin embargo debería mapearse también los otros tipos de procesos que son necesario para el correcto funcionamiento de este órgano de línea. Para conocer que otros procesos no están mapeados en la citada resolución se debe entender la clasificación de los procesos como se observar en los gráficos líneas abajo:

**Gráfico 27. Clasificación de los tipos de procesos**



Fuente: PCM - Secretaría de Gestión Pública.

**Gráfico 28. Tipos de Procesos de la DGGRP**



Fuente: Elaboración propia 2017.

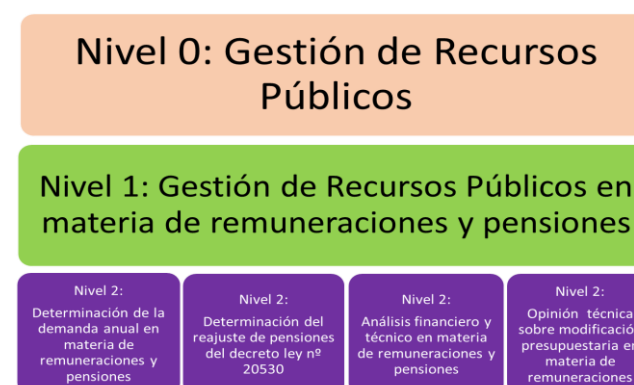
De otro lado, se debe tener presente los niveles de los procesos, y en el caso de los procesos de la DGGRP, según la R.M N° 281-2015-EF/41, van desde el nivel 0 (o macroproceso) hasta el nivel 2.

**Gráfico 29. Niveles de procesos**



Fuente: Elaboración USMP – Material de la Maestría en Gestión Pública. Curso de Gestión Estratégica en la Gestión Pública.

**Gráfico 30. Niveles de procesos de la DGGRP**



Fuente: R.M N° 281-2015-EF/41. Elaboración propia 2017.

Asimismo, se deberá revisar los documentos de gestión del MEF en relación a la DGGRP para elaborar matrices de contraste con el ROF, comparativas con el MAPRO y de alineamiento con los objetivos de la DGGRP.

**Tabla 8. Matriz de contraste de los procesos de la DGGRP con el ROF del MEF**

Nº	PROCESO	ROF - Decreto Supremo Nº 117-2014-EF						
		MEF Art. 3	VMH Art. 9	DGGRP Art. 107	DGPA Art. 109	DGP Art. 110	DTER Art. 111	
1	Determinación del reajuste de pensiones percibidas por pensionistas del Régimen del Decreto Ley Nº 20530.	i) Formular, proponer, ejecutar y evaluar las políticas, normas y lineamientos técnicos en materia de gestión remunerativa y previsional del sector público, de conformidad con las leyes de la materia y en el ámbito de su competencia;	a) Formular, coordinar, ejecutar y supervisar las materias de presupuesto público, tesorería y endeudamiento, contabilidad, gestión de riesgos y gestión de recursos públicos, bajo su competencia;	a) Realizar el análisis financiero y técnico de las medidas o propuestas de medidas en materia de pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos; b) Proponer medidas en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos; e) Proponer y emitir directivas, normas y resoluciones, así como emitir opinión sobre materias del ámbito de su competencia, conforme a la normatividad vigente; g) Generar información de costos y procesar datos en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos;	c) Emitir opinión sobre proyectos de normas y absolver consultas respecto a los ingresos por remuneraciones, compensaciones económicas y beneficios económicos, que impliquen el uso de recursos públicos; e) Determinar el costo de los puestos o plazas del sector público, utilizando los datos registrados en el "Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público - Aplicativo Informático";	a) Realizar el análisis financiero y técnico de las medidas que se propongan relacionadas con las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos; b) Proponer medidas relacionadas con las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos; e) Evaluar el costo de las planillas de pensionistas de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos, en coordinación con los organismos correspondientes;	d) Administrar la información de las planillas del sector público en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, entregas económicas y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, a través del "Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público - Aplicativo Informático";	
2	Opinión técnica sobre modificación presupuestaria en materia de remuneraciones y retribuciones de los pliegos, registrada en el aplicativo informático para el Registro Centralizado de Planillas y de datos de los recursos humanos del Sector Público.			g) Generar información de costos y procesar datos en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos;		c) Emitir opinión sobre proyectos de normas y absolver consultas respecto a los ingresos por remuneraciones, compensaciones económicas y beneficios económicos, que impliquen el uso de recursos públicos;		c) Emitir opinión sobre proyectos de normas y absolver consultas respecto a las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos;
3	Determinación de la demanda anual en remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado para la fase de formulación del presupuesto del sector público.			g) Generar información de costos y procesar datos en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos;				
4	Análisis Financiero y Técnico sobre propuestas de dispositivos legales en materia de remuneraciones y pensiones que provienen de entidades externas al MEF.			j) 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, según corresponda;		a) Realizar el análisis financiero y técnico de las medidas o propuestas de medidas en materia de pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos; f) Emitir opinión sobre normas en materia de remuneraciones y pensiones; g) Generar información de costos y procesar datos en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos;		a) Realizar el análisis financiero y técnico de las medidas que se propongan relacionadas con los ingresos por remuneraciones, compensaciones económicas y beneficios económicos de los trabajadores del sector público, que impliquen el uso de recursos públicos; c) Emitir opinión sobre proyectos de normas y absolver consultas respecto a los ingresos por remuneraciones, compensaciones económicas y beneficios económicos, que impliquen el uso de recursos públicos; e) Determinar el costo de los puestos o plazas del sector público, utilizando los datos registrados en el "Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público - Aplicativo Informático";

Fuente: Elaboración Propia 2017.

**Tabla 9. Matriz de alineamiento de los procesos con los objetivos estratégicos del MEF**

MACROPROCESO	PROCESO NIVEL 1	PROCESO NIVEL 2	OBJETIVO ESTRATEGICO
Gestión de Recursos Públicos	Gestión de Recursos Públicos en materia de remuneraciones y pensiones	Determinación del reajuste de pensiones percibidas por pensionistas del Régimen del Decreto Ley Nº 20530.	Mejora de la sostenibilidad remunerativa en el sector público y de los sistemas previsionales a cargo del Estado.
		Opinión técnica sobre modificación presupuestaria en materia de remuneraciones y retribuciones de los pliegos, registrada en el aplicativo informático para el Registro Centralizado de Planillas y de datos de los recursos humanos del Sector Público.	Mejora de la calidad del gasto público en materia remunerativa, previsional y otros relacionados con personal del sector público.
		Determinación de la demanda anual en remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado para la fase de formulación del presupuesto del sector público.	Mejora de la calidad del gasto público en materia remunerativa, previsional y otros relacionados con personal del sector público.
		Análisis Financiero y Técnico sobre propuestas de dispositivos legales en materia de remuneraciones y pensiones que provienen de entidades externas al MEF.	Mejora de la sostenibilidad remunerativa en el sector público y de los sistemas previsionales a cargo del Estado.

Fuente: Elaboración propia 2017.

**Tabla 10. Matriz comparativa de los procesos vs MAPRO**

MACROPROCESO	PROCESO NIVEL 1	PROCESO NIVEL 2	PROCEDIMIENTO
Gestión de Recursos Públicos	Gestión de Recursos Públicos en materia de remuneraciones y pensiones	Determinación del reajuste de pensiones percibidas por pensionistas del Régimen del Decreto Ley Nº 20530.	Elaboración de informe técnico sobre propuestas en materia previsional
			Determinación del costo de proyectos de normas relacionadas con ingresos de los servidores y pensionistas del estado
		Opinión técnica sobre modificación presupuestaria en materia de remuneraciones y retribuciones de los pliegos, registrada en el aplicativo informático para el Registro Centralizado de Planillas y de datos de los recursos humanos del Sector Público.	Elaboración de informe técnico sobre la política remunerativa
		Determinación de la demanda anual en remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado para la fase de formulación del presupuesto del sector público.	Determinación de la demanda anual en remuneraciones y retribuciones para la fase de formulación de presupuesto del sector público
		Análisis Financiero y Técnico sobre propuestas de dispositivos legales en materia de remuneraciones y pensiones que provienen de entidades externas al MEF.	Determinación del costo de proyectos de normas relacionadas con ingresos de los servidores y pensionistas del estado
		No mapeado	Formulación de lineamientos y/o directivas en materia de remuneraciones y retribuciones Capacitación a los responsables de altas, bajas y modificaciones en el aplicativo informático Registro de usuario en al aplicativo informático Informe anual del monitoreo y seguimiento del registro de información en el aplicativo informático

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 1.5 Personal idóneo para procesos claves

**Tabla 11. Matriz de descripción del personal involucrado en los procesos vs MOF, MCC y CAP**

MACROPROCESO	PROCESO NIVEL 1	PROCESO NIVEL 2	PERSONAL MAPEADO	MOF	MCC	CAP	
Gestión de Recursos Públicos	Gestión de Recursos Públicos en materia de remuneraciones y pensiones	Determinación del reajuste de pensiones percibidas por pensionistas del Régimen del Decreto Ley N° 20530.	Abogado	1	Abogado IV	Abogado	1
			Analista	1	Economista II	Economía o Ingeniería Económica	1
			Asistente Administrativo	1	Técnico Administrativo II	Estudios Universitarios de Administración o carreras afines	1
			Director	1	Director de Sistema Administrativo II	Economía, Administración, Contabilidad, Abogacía o carreras afines	1
			Director General	1	Director de Sistema Administrativo IV	Economía, Administración, Contabilidad, Abogacía o carreras afines	1
			Especialista	1	Economista IV	Economía o Ingeniería Económica	1
			Responsable del Aplicativo Informatico	1	Economista IV	Economía o Ingeniería Económica	1
			Secretaria	1	Secretaría III	Secretaría Ejecutiva	1
		Trabajador de Servicios	1	Trabajador de Servicios I	Estudios secundarios concluidos	1	
		Opinión técnica sobre modificación presupuestaria en materia de remuneraciones y retribuciones de los pliegos, registrada en el aplicativo informático para el Registro Centralizado de Planillas y de datos de los recursos humanos del Sector Público.	Abogado	1	Abogado IV	Abogado	1
			Analista Financiero	1	Economista II	Economía o Ingeniería Económica	1
			Asistente Administrativo	1	Técnico Administrativo II	Estudios Universitarios de Administración o carreras afines	1
Director	2		Director de Sistema Administrativo II	Economía, Administración, Contabilidad, Abogacía o carreras afines	2		
Determinación de la demanda anual en remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado para la fase de formulación del presupuesto del sector público.	Director General	1	Director de Sistema Administrativo IV	Economía, Administración, Contabilidad, Abogacía o carreras afines	1		
	Secretaria	1	Secretaría III	Secretaría Ejecutiva	1		
	Trabajador de servicios	1	Trabajador de Servicios I	Estudios secundarios concluidos	1		
	Abogado	2	Abogado IV	Abogado	2		
Análisis Financiero y Técnico sobre propuestas de dispositivos legales en materia de remuneraciones y pensiones que provienen de entidades externas al MEF.	Analista	2	Economista II / Economista IV	Economía o Ingeniería Económica	4		
	Asistente Administrativo	1	Técnico Administrativo II	Estudios Universitarios de Administración o carreras afines	1		
	Coordinador Administrativo	1					
	Director	3	Director de Sistema Administrativo II	Economía, Administración, Contabilidad, Abogacía o carreras afines	3		
	Director General	1	Director de Sistema Administrativo IV	Economía, Administración, Contabilidad, Abogacía o carreras afines	1		
	Especialista del Aplicativo Informatico	7	Economista IV	Economía o Ingeniería Económica	1		
	Secretaria	1	Secretaría III	Secretaría Ejecutiva	1		
Análisis Financiero y Técnico sobre propuestas de dispositivos legales en materia de remuneraciones y pensiones que provienen de entidades externas al MEF.	Abogado	2	Abogado IV	Abogado	2		
	Analista Financiero	10	Economista II / Economista IV	Economía o Ingeniería Económica	4		
	Asistente Administrativo	1	Técnico Administrativo II	Estudios Universitarios de Administración o carreras afines	1		
	Coordinador Administrativo	1					
	Director	2	Director de Sistema Administrativo II	Economía, Administración, Contabilidad, Abogacía o carreras afines	2		
	Director General	1	Director de Sistema Administrativo IV	Economía, Administración, Contabilidad, Abogacía o carreras afines	1		
Especialista del Aplicativo Informatico	1	Economista IV	Economía o Ingeniería Económica	1			
Secretaria	1	Secretaría III	Secretaría Ejecutiva	1			
Trabajador de Servicios	1	Trabajador de Servicios I	Estudios secundarios concluidos	1			

Fuente: Elaboración propia 2017.

## Capítulo V. Metodología de la investigación

### 1. Diseño de la investigación

Se llevará a cabo un diseño de investigación bajo un enfoque cualitativo, para lo cual se utilizará el de tipo investigación-acción<sup>28</sup>, que según Stringer (1999) comprende tres fases esenciales: observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver problemas e implementar mejoras), las cuales se dan de manera cíclica, una y otra vez, hasta que el problema es resuelto, el cambio se logra o la mejora se introduce satisfactoriamente.

Dicho autor sugiere entrevistar a actores clave vinculados con el problema, observar sitios en el ambiente, eventos y actividades que se relacionen con el problema, además de revisar documentos, registros y materiales pertinentes. Incluso, algunos datos serán de carácter cuantitativo (estadísticas sobre el problema).

Así también, la presente tesis utiliza la metodología descriptiva u analítica, a razón que se determina las principales características y evolución del enfoque de gestión por procesos que propone la Nueva Gestión Pública; asimismo, lo innovador para el sector público que propone la presente investigación es que se ha analizado y plasmado en la realidad nacional (DGGRP-MEF) los enfoques de la gestión por procesos, todo ello, habiéndose revisado la literatura correspondiente a fin de permitir alinear los objetivos e identificar las estratégicas enfocadas a la mejora de procesos de la gestión de recursos públicos del MEF.

Sobre las mejoras en la implementación del enfoque por procesos que busca la presente investigación, es de tipo documental, pues se orienta la experiencia de implementación de la gestión por procesos a nivel de la región y específicamente en entidades de la administración pública peruana, debido a que el tema es innovador relacionado a la mejora continua, calidad del servicio y enfoque por procesos.

En la parte final, se hará una serie de recomendaciones enmarcadas por la gestión por procesos que es una de las posturas más elaboradas de la presente investigación, que será de utilidad para la agenda nacional.

---

<sup>28</sup> Metodología de la Investigación, Hernández, Roberto; Fernández-Collado, Carlos y Baptista, Pilar (2007) pp. 509-515.

### **1.1 Unidades temáticas**

- Determinar el tipo de gestión interna de la DGGRP.
- Identificación de los procesos claves y de soporte de la DGGRP.
- Identificación del personal clave para implementar los procesos de la DGGRP.

### **1.2 Fuentes**

Se utilizarán fuentes primarias para lo cual se efectuarán entrevistas a expertos claves y encuestas al personal de la DGGRP.

### **1.3 Metodología**

Para obtener la información de las fuentes primarias se emplearán las siguientes técnicas y herramientas:

- Revisión de los documentos de estructura y competencia organizacional: LOF, ROF, normas sustantivas y adjetivas que otorgan nuevas funciones a la DGGRP-MEF, el MOF, Mapa de Procesos y Procedimientos del MEF, entre otros.
- Las entrevistas se realizarán a tres expertos claves externos a la DGGRP y dos personas claves que trabajan en la DGGRP, a través de unas fichas que contienen preguntas abiertas diseñada para cada entrevistado (ver el anexo 1).
- Las encuestas se realizarán a todo el personal de la DGGRP, con un cuestionario de preguntas cerradas (ver el anexo 2).
- Del relevamiento de la información se realizará el análisis identificando los roles principales, funciones generales y específicas, y los procesos de la DGGRP.
- En la propuesta de las mejoras u optimización de procesos se determinarán:
  - a) Relevamiento y mapeo de los procesos a nivel de macroprocesos (nivel 0), procesos (nivel 1) y subprocesos (nivel 2).
  - b) Análisis de procesos y propuesta de mejoras.
  - c) Rediseño de procesos de la DGGRP.
  - d) Resultados y/o recomendaciones de la mejora de procesos.

## **2. Recolección de datos**

### **2.1 Tamaño de población**

Para la encuesta, la población estará determinada al universo de trabajadores de la DGGRP que son 50 personas.

## 2.2 Muestra de investigación

La muestra se determinará sobre la base del total de personas que participaron en la encuesta, pues se prevé que no todo el personal responderá los cuestionarios.

## 2.3 Diseño de la población

Entrevistas a expertos claves externos a la DGGRP:

- Asesora del Viceministerio de Hacienda.
- Ex Directora de línea de la DGGRP.
- Directora de Oficina de Planificación y Modernización de la Gestión del MEF.

Entrevistas a expertos claves internos a la DGGRP:

- Coordinador Ejecutivo de la DGGRP.
- Autor del AIRHSP.

Encuestas al personal de la DGGRP, compuesto por los profesionales como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 12. Universo de la encuesta**

<b>Cargo</b>	<b>Nº Profesionales</b>
Analista	4
Administrativos	2
Coodinadores	5
Directores	4
Especialistas	29
Expertos	2
<b>Total</b>	<b>46</b>

Fuente: Elaboración propia 2017.



## Capítulo VI. Análisis de resultados y hallazgos

### 1. Resultado de las entrevistas realizadas a expertos<sup>29</sup>

#### 1.1 Opinión sobre la DGGRP por expertos externos

Las personas entrevistadas fueron la Sra. Cynthia Flores, Asesora del Despacho del Viceministerio de Hacienda y la Srta. Adriana Mindreau, ex Directora de la Dirección de Gestión de Bienes, Servicios y Activos No Financieros de la DGGRP.

Ambas expertas coinciden en que el propósito de la DGGRP es mejorar la eficiencia de la gestión de las planillas del sector público y pensiones a cargo del Estado, así también del sistema de abastecimientos, sin embargo este último propósito se dejó de lado retirándolo de las funciones de esta dirección general.

Sobre la última modificación de las funciones de la DGGRP, y su reciente estructura, opinan que quizás la principal ventaja fue contar con opinión especializada sobre dichos temas y delimitar las funciones de la DGGRP.

Sin embargo, la desventaja del referido cambio fue que no se mejoraron las capacidades de dicha dirección general y su organización interna se ha vuelto más burocrática en documentación, pasos y actividades internas con la creación de tres direcciones de línea, convirtiéndose en estancos, pues no se distingue entre direcciones con funciones sustantivas y de apoyo, como es el caso de la DTER que se crea solo para mejorar el funcionamiento del AIRHSP.

Asimismo, acerca de las limitaciones para lograr el fin para el cual fue creada la DGGRP, las expertas señalan que:

- Falta de profesionales expertos en materia remunerativa, que generó una gran carga laboral dado que los temas más coyunturales son sobre remuneraciones de trabajadores del Estado existiendo a lo mucho dos abogados expertos.
- Parte del personal contratado presenta algunas carencias en cuanto a sus competencias como por ejemplo falta de compromiso con la institución, comunicación, trabajo en equipo vs. trabajo orientado a la persona.
- Los problemas identificados son capacidad de personal y tecnología, asimismo, dado la falta de perfiles se han descuidado algunas funciones de la Dirección General, como es el tema de pensiones. No ha estado en su prioridad, así como la creación de estadísticas.

---

<sup>29</sup> Las fichas de las entrevistas se encuentran en el anexo 1.

De lo expresado, se puede concluir que ambas expertas opinan que una de las limitaciones principales de la DGGRP es la carencia de personal idóneo y comprometido que responda no solo al trabajo cotidiano sino que se integre como equipo para alcanzar metas en el corto y largo plazo que permita a la DGGRP lograr el fin para la cual fue creada.

En un balance general de la gestión interna de la DGGRP, las expertas consideran que lo positivo de contar con tres áreas especializadas no compensa los problemas internos generados por la creación de estas, pues la burocracia y los estancos de su funcionamiento no ha permitido que la DGGRP mejore su gestión interna así como que su principal aplicativo informático no ha progresado desde que se le cambió el nombre, al contrario, presenta fallas que se han evidenciado en quejas de los usuarios (las unidades ejecutoras). Asimismo, la percepción de las demás áreas del MEF y del mismo personal de la DGGRP no es positiva.

De otro lado, sobre los procesos de la DGGRP, otra experta consultada fue María Jara, Directora de la Oficina de Planificación y Modernización de la Gestión del MEF, la cual colaboró en el mapeo de procesos de la DGGRP.

Al respecto, la experta señaló que desde el año 2014 tiene conocimiento de los procesos de la DGGRP, cuyo levantamiento sirvió para modificar sus competencias, lo lamentable fue que no se desarrolló el tema de abastecimiento. Asimismo, agregó que el cambio de las funciones de la DGGRP fue positivo porque enmarcaron el ámbito de competencia y la razón de creación de la DGGRP.

Acerca de los procesos de la DGGRP, señaló que es viable proponer procesos adicionales a los cuatro ya aprobados, teniendo en cuenta una secuencia lógica y como resultado de ello tener productos.

Se debe recordar que si no hay producto final no hay proceso, dado que el proceso carece de sentido, pues no es importante la cantidad sino que el resultado de su gestión son los productos, y la mejora de los procesos se evidencia en el uso de tecnologías de la información, reducir pasos o usar firma digital, eficiencia y productividad.

También indicó que se avanzó mucho en el trabajo de los procesos de la DGGRP pero que no se publicaron los manuales de sus procesos por una disposición del VMH; por ello considera que el aporte de este trabajo de investigación es interesante para el MEF pues puede ser utilizado como

referente para ser replicado en los demás órganos de línea, dado que actualmente la SGP todavía no ha aprobado la normativa respecto a los manuales de procesos.

## **1.2 Opinión sobre la DGGRP por expertos internos**

Los entrevistados internos fueron el Sr. Harry Hawkins, Coordinador Ejecutivo de la DGGRP y el Sr. Moisés Salvatierra, Asesor de la DGGRP y Autor del AIRHSP. Ambos expertos trabajaron en el MEF desde antes de la creación de la DGGRP y la conocen desde entonces.

Según señalan la DGGRP se crea con el objeto de desconcentrar la carga de trabajo de la que era en ese entonces la Dirección Nacional de Presupuesto Público, ahora DGPP, para lo cual se convoca una reunión con la mencionada dirección nacional y otras direcciones involucradas, para crear un órgano de línea que haga el trabajo de remuneraciones y pensiones explotando la información del personal activos y pensionista del Gobierno Nacional y Regional que contenía el aplicativo informático que tenía la citada área. Asimismo se piensa agregar el tema de Abastecimientos, el cual faltaba ser regulado y representaba un porcentaje significativo del presupuesto.

Según los expertos, la DGGRP todavía no ha logrado los objetivos de su creación, pues en principio no hubo avances en la parte de abastecimientos por lo que fue retirada de dicha dirección y luego se crean tres direcciones, entre ellas una para administrar la información del módulo informático.

Al modificarse el ROF del MEF se cambia la estructura y las funciones de la DGGRP, el efecto positivo fue que permitió diferenciar las áreas de trabajo de la DGGRP, dado que la normatividad tanto en remuneraciones y pensiones es distinta, así como la casuística y por lo tanto exige un nivel de especialización distinta; también permite una mejor la revisión de los documentos sobre pedidos de las entidades para mejorar su gestión de recursos humanos. Sin embargo, el cambio ha sido negativo porque no abarca todo el gasto corriente al desaparecer el área de abastecimientos, asimismo no se ha dotado de funciones vinculadas a procesos a todas las direcciones de línea, como es el caso de la DTER.

Entre las limitaciones de la DGGRP para alcanzar sus objetivos, los expertos señalan:

- No hay procesos de gestión adecuados, existen procesos pero no están plenamente identificados, por lo que se puede decir que no hay gestión por procesos<sup>30</sup>
- No se tiene en claro la visión y misión

---

<sup>30</sup> Joseph Ugarte, miembro del equipo de procesos de la DGGRP.

- No se cuenta con personal idóneo y debidamente motivado.
- Mala distribución de la carga laboral
- Un factor externo que es la normativa que aumenta funciones a la DGGRP de las ya establecidas en el ROF.
- No se tiene personal clave en puestos directivos y se requiere, debido a los constantes cambios en las materias normativas, de una constante capacitación al personal.
- No se tiene visión de futuro sino que se distraen esfuerzos en temas coyunturales a causa de la intervención política.
- Se cuenta con un financiamiento del BID para mejorar el AIRHSP, que a la fecha no se implementa.

Ambos expertos concluyeron que para que se logre alcanzar el fin de la DGGRP, se requiere tener un horizonte claro y preciso en cuanto a los distintos procesos de gestión que ello involucra; esto es marcar un horizonte concreto a donde se quiere llegar.

Asimismo, se debe apoyar a las entidades para que las planillas de remuneraciones y pensiones sean bien aplicadas en el marco de las normas vigentes, así se podrá contar con una mejor calidad de la información del AIRHSP esto permitirá su desarrollo y mejora dado que el proyecto financiado por el BID va a demorar.

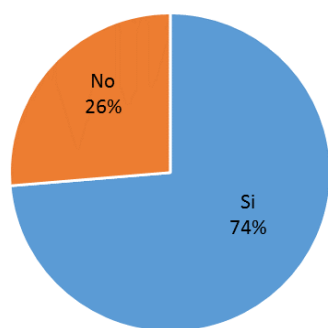
Acerca de la propuesta del presente trabajo en desarrollar una guía metodológica para contratar personal en la DGGRP, el Coordinador Ejecutivo de esa dirección general señaló, dado que a nivel profesional hay diferencias entre las áreas de la DGGRP, que la guía debería ser muy general, y recomendó que esté relacionada a los valores del MEF y al código de ética profesional del servidor público.

## **2. Resultado de las encuestas realizadas al personal de la DGGRP**

La encuesta se ejecutó a los 46 profesionales que conforman la DGGRP, sin embargo solo se recibió la respuesta de 38 de ellos. Los resultados fueron los siguientes:

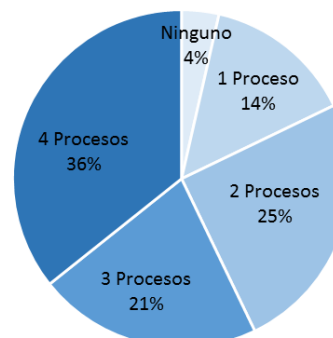
Existen 10 personas que no conocen los procesos de la DGGRP, es decir un 26% del personal no está involucrado en los procesos de dicha dirección. De las 28 personas que dijeron conocer los procesos, el 96% manifestó que al menos participa en uno de dichos procesos.

**Gráfico 31. ¿Conoce usted los procesos de la DGGRP aprobados mediante Resolución Ministerial N° 231-2015-EF/41?**



Fuente: Elaboración propia 2017.

**Gráfico 32. Número de procesos que interviene el personal de la DGGRP**



Fuente: Elaboración propia 2017.

De las 27 personas que dijeron conocer los procesos de la DGGRP e intervenir en al menos uno de ellos, señalaron que participan en los siguientes:

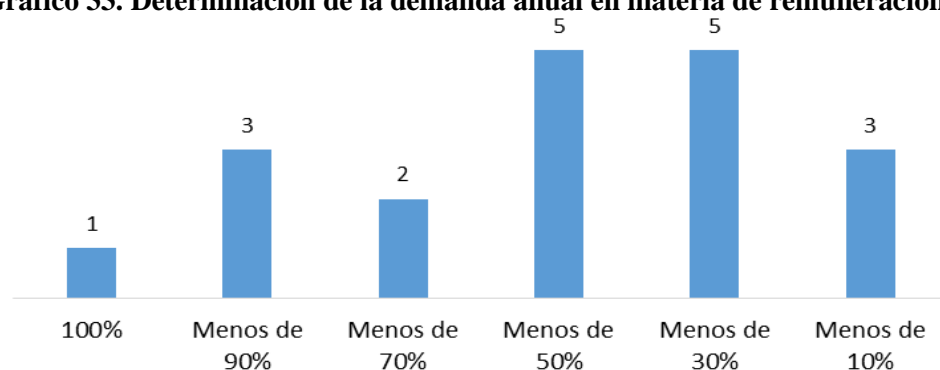
**Tabla 13. Número de personas que intervienen en cada proceso**

Proceso	N° Personas
Determinación de la demanda anual en materia de remuneraciones y pensiones	19
Determinación del reajuste de pensiones del Decreto Ley N° 20530	11
Análisis Financiero y Técnico en materia de remuneraciones y pensiones	23
Opinión técnica sobre modificación presupuestaria en materia de remuneraciones	23

Fuente: Elaboración propia 2017.

De las 19 personas que intervienen en el proceso “Determinación de la demanda anual en remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado para la fase de formulación del presupuesto del sector público”, más de la mitad (13) dijeron que no invierten más del 50% de su tiempo trabajando en dicho proceso.

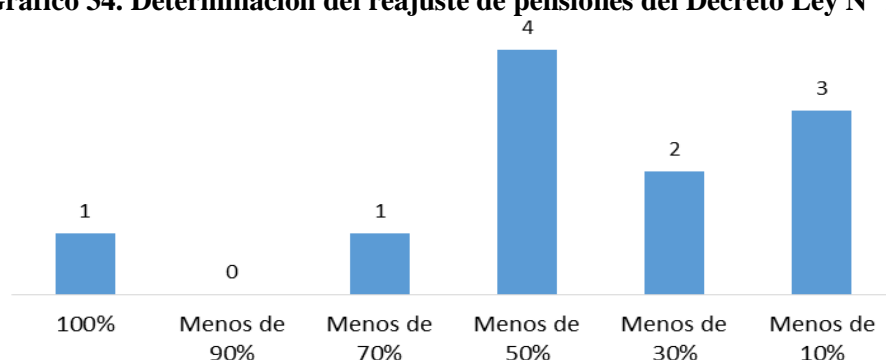
**Gráfico 33. Determinación de la demanda anual en materia de remuneración y pensiones (total 19 personas)**



Fuente: Elaboración propia 2017.

De las 11 personas que intervienen en el proceso “Determinación del reajuste de pensiones percibidas por pensionistas del Régimen del Decreto Ley N° 20530”, más de la mitad (9) dijeron que no invierten más del 50% de su tiempo trabajando en dicho proceso.

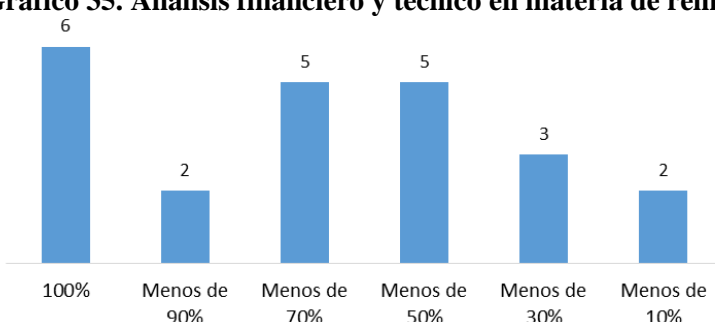
**Gráfico 34. Determinación del reajuste de pensiones del Decreto Ley N° 20530 (total 11 personas)**



Fuente: Elaboración propia 2017.

De las 23 personas que intervienen en el proceso “Determinación del reajuste de pensiones percibidas por pensionistas del Régimen del Decreto Ley N° 20530”, más de la mitad (13) dijeron que invierten más del 50% de su tiempo trabajando en dicho proceso.

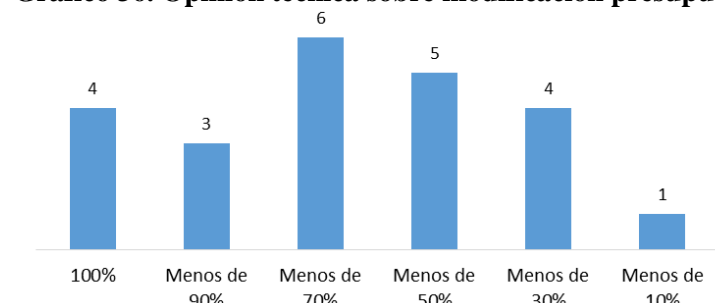
**Gráfico 35. Análisis financiero y técnico en materia de remuneraciones y pensiones (total 23 personas)**



Fuente: Elaboración propia 2017.

De las 23 personas que intervienen en el proceso “Determinación del reajuste de pensiones percibidas por pensionistas del Régimen del Decreto Ley N° 20530”, más de la mitad (13) dijeron que invierten más del 50% de su tiempo trabajando en dicho proceso.

**Gráfico 36. Opinión técnica sobre modificación presupuestaria en materia de remuneraciones (total 23 personas)**



Fuente: Elaboración propia 2017.

El grado de profesionalización que dijeron tener los 38 profesionales encuestados de la DGGRP se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 14. Tipo de profesión y grado de instrucción del personal de la DGGRP**

GRADO OBTENIDO	ABOGADO	ADMINISTRADOR	CONTADOR	ECONOMISTA	INGENIERO DE SISTEMAS	INGENIERO ECONOMISTA	INGENIERO INDUSTRIAL	NO ESPECIFICARON	TOTAL
Universitario Bachiller			1					1	2
Universitario Titulado	7	3	1	3				2	23
Maestría (egresado o titulado)	2	1	1	2	1	1		4	12
Doctorado (egresado o titulado)					1				1
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>38</b>

Fuente: Elaboración propia 2017.

De la tabla anterior, se observa que el 61% de los profesionales tiene un título universitario y el 32% es egresado o titulado de una maestría. En conclusión, se puede decir que más del 90% del personal de la DGGRP tiene un grado profesional adecuado para desarrollar las funciones de dicha dirección general.

Sin embargo al hacerles la pregunta: “¿Qué porcentaje de su profesión desarrolla en su puesto de trabajo?”, las respuestas fueron sorprendentes:

**Tabla 15. Porcentaje de desarrollo de la profesión del personal de la DGGRP**

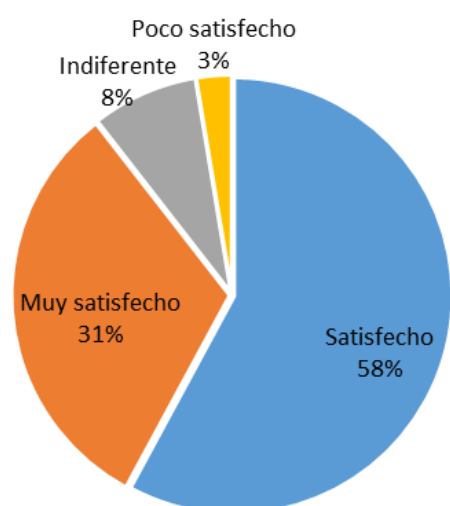
	ABOGADO	ADMINISTRADOR	CONTADOR	ECONOMISTA	INGENIERO DE SISTEMAS	INGENIERO ECONOMISTA	INGENIERO INDUSTRIAL	NO ESPECIFICARON	TOTAL
Entre el 21% y el 30%				1				1	2
Entre el 31% y el 50%	1	1	2	2			2	2	10
Entre el 51% y el 70%	2	3		1		1	1		8
Más del 70%	6	1		1	2			8	18
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>38</b>

Fuente: Elaboración propia 2017.

Solo el 47% respondió que desarrolla su profesión en más del 70% en su puesto de trabajo. Existen 20 profesionales que están subempleados dado que desarrollan en sus labores menos del 70% de la carrera que estudiaron.

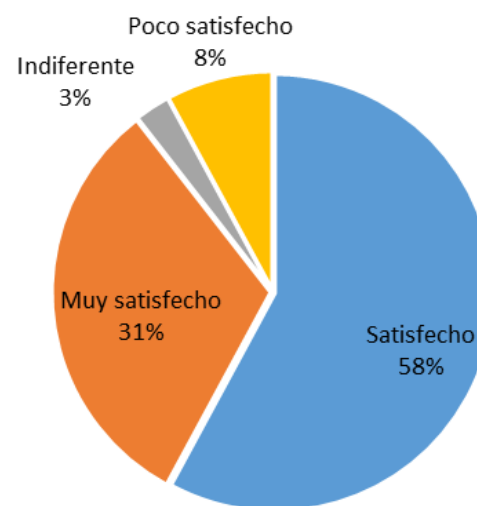
A pesar de ello, el 58% de los encuestados respondió estar satisfecho con su puesto de trabajo y también en comparación a sus trabajos anteriores.

**Gráfico 37. ¿Qué tan satisfecho se siente de trabajar en su puesto actual de trabajo?**



Fuente: Elaboración propia 2017.

**Gráfico 38. ¿Si compara el trabajo que realiza actualmente con trabajos anteriores, ¿cómo se siente?**



Fuente: Elaboración propia 2017.

Acerca de la forma en que los encuestados desarrollan su trabajo, el 55% respondió que eventualmente tomas decisiones de alguna importancia; asimismo, sobre tomar la iniciativa en el desempeños de sus labores el 23% dijo que sugiere eventualmente nuevas acciones, métodos de mejora para su puesto de trabajo, y 23% dijo crear sistemas, métodos y procedimientos para varios puestos de trabajo.

**Tabla 16. La toma de decisiones del personal de la DGGRP**

Forma de desarrollar el trabajo	Al tomar decisiones
Sigue instrucciones definidas y exactas	1
Toma pequeñas decisiones	3
Toma decisiones para resolver pequeños problemas	5
Eventualmente toma decisiones de alguna importancia	21
El puesto tiene como parte esencial la toma de decisiones	7

Fuente: Elaboración propia 2017.

**Tabla 17. La toma de la iniciativa del personal de la DGGRP**

Forma de desarrollar el trabajo	Al tomar la iniciativa
Sigue instrucciones definidas y exactas	5
Hace pequeñas mejoras	5
Hace mejoras para su puesto de trabajo	8
Sugiere eventualmente nuevas acciones, métodos y mejoras en su puesto de trabajo	10
Crea sistemas, métodos y procedimientos para varios puestos de trabajo	10

Fuente: Elaboración propia 2017.

De otro lado, al consultarle al personal sobre las habilidades, aptitudes o intereses y rasgo de personalidad que consideran necesario para el adecuado desempeño de su puesto de trabajo, la mayoría respondió que lo más importante era tener capacidad de análisis y síntesis, trabajar en equipo, organización y disciplina.

**Tabla 18. La habilidad mental más importante que requiere para un desempeño adecuado de sus funciones**

Capacidad de análisis y síntesis	30
Capacidad de observación y atención	27
Previsión o anticipación	18
Creatividad e inventiva	15
Memoria para ideas	14

Fuente: Elaboración propia 2017.

**Tabla 19. La aptitud o interés que requiere más necesario tener para el desempeño adecuado de sus funciones**

Preferencia por trabajos en equipo	21
Interés por servir a los demás	19
Inclinación por enseñar y dirigir	9
Interés por actividades variadas	9
Preferencia por trabajos individuales	3

Fuente: Elaboración propia 2017.

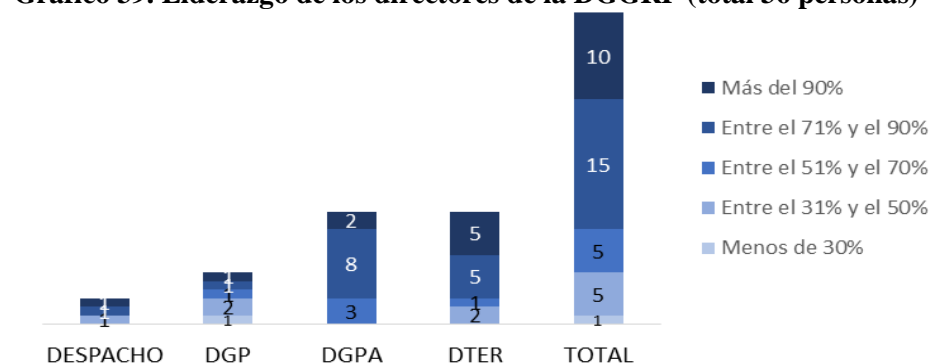
**Tabla 20. El rasgo de su personalidad que requiere más necesario tener para el desempeño adecuado de sus funciones**

Organización y disciplina	29
Confianza en sí mismo	28
Capacidad de trabajar bajo presión	27
Buenas relaciones interpersonales	26
Facilidad de expresión	22

Fuente: Elaboración propia 2017.

Otro aspecto importante de las encuestas fue conocer la percepción que siente el personal de la DGGRP con respecto a sus jefes (Directores de Línea y Director General) y compañeros de trabajo. A la pregunta de cómo se encuentra el nivel de competencias sobre el liderazgo de su superior inmediato, la mayoría de encuestados señaló que este nivel de liderazgo se ubica entre el 71% y 90% para toda la DGGRP, sin embargo cabe destacar que por cada Dirección de Línea, los trabajadores de la DGPA y DTER perciben que sus jefes tienen un alto nivel de liderazgo, mientras que en la DGP la percepción es diversa y podría decirse que podría ubicarse alrededor del 50%.

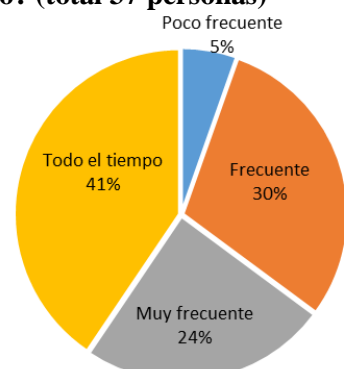
**Gráfico 39. Liderazgo de los directores de la DGGRP (total 36 personas)**



Fuente: Elaboración propia 2017.

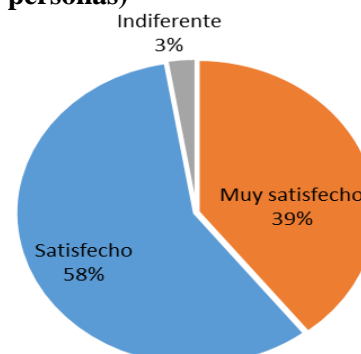
Acerca la línea de comunicación con sus superiores inmediatos, el 65% de los encuestados dijeron que era de muy frecuente a todo el tiempo, y el 97% dijo sentirse de muy satisfechos a satisfechos en relación a sus compañeros de trabajo.

**Gráfico 40. ¿Cómo es la comunicación que tiene usted con su superior inmediato? (total 37 personas)**



Fuente: Elaboración propia 2017.

**Gráfico 41. ¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo? (total 38 personas)**



Fuente: Elaboración propia 2017.

## Capítulo VII. Propuesta para mejorar la gestión interna de la DGGRP

### 1. Propuesta de modificación de los procesos actuales de la DGGRP

De acuerdo con el análisis hecho en los capítulos IV y VI, se procedió a evaluar los cuatro procesos de la DGGRP, aprobados mediante Resolución Ministerial N° 281-2015-EF/41, encontrándose lo siguiente:

**Tabla 21. Diagnóstico de los procesos de la DGGRP**

MACROPROCESO NIVEL 0	PROCESO NIVEL 1	PROCESO NIVEL 2	SITUACION ACTUAL (AS IS)
Gestión de Recursos Públicos	Gestión de Recursos Públicos en materia de remuneraciones y pensiones	Determinación del reajuste de pensiones percibidas por pensionistas del Régimen del Decreto Ley N° 20530.	SI SE APLICA
		Opinión técnica sobre modificación presupuestaria en materia de remuneraciones y retribuciones de los pliegos, registrada en el aplicativo informático para el Registro Centralizado de Planillas y de datos de los recursos humanos del Sector Público.	NO SE APLICA
		Determinación de la demanda anual en remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado para la fase de formulación del presupuesto del sector público.	NO SE APLICA
		Análisis Financiero y Técnico sobre propuestas de dispositivos legales en materia de remuneraciones y pensiones que provienen de entidades externas al MEF.	SI SE APLICA

Fuente: Elaboración propia 2016.

De dicha evaluación, también se identificó mejoras que se pueden aplicar a los procesos vigentes de la DGGRP, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 22. Identificación de mejoras de los procesos de la DGGRP**

MACROPROCESO NIVEL 0	PROCESO NIVEL 1	PROCESO NIVEL 2	Hallazgos relevados en el Asis	Oportunidades de Mejora	Proceso de mejora en			
					Procesos	Organización	Tecnología	Infraestructura
Gestión de Recursos Públicos	Gestión de Recursos Públicos en materia de remuneraciones y pensiones	Determinación del reajuste de pensiones percibidas por pensionistas del Régimen del Decreto Ley N° 20530.	El proceso inicia con la información recibida de ONP que es proveída por las entidades, las cuales no siempre registran todos y correctamente sus datos, y validar dicha información representa la mayor parte del tiempo del proceso.  Ampliar el alcance del proceso.	Usar mecanismos para obtener de ONP, una buena base de datos del Régimen de Pensiones del Decreto Ley N° 20530.  Agregar pasos para incluir el otorgamiento de beneficios a otro grupo de pensionistas del Decreto Ley 20530 (menores de 65 años).	X	X		
		Opinión técnica sobre modificación presupuestaria en materia de remuneraciones y retribuciones de los pliegos, registrada en el aplicativo informático para el Registro Centralizado de Planillas y de datos de los recursos humanos del Sector Público.	El proceso provee información para la Dirección General de Presupuesto Público que es el responsable del proceso de las Modificaciones Presupuestarias, sin embargo la descripción de dicho proceso no explica la participación real de la DGGRP.	Debe reformularse o evaluarse su eliminación de los procesos de la DGGRP.	X			
		Determinación de la demanda anual en remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado para la fase de formulación del presupuesto del sector público.	Dejo de ejecutarse debido a la actualización de la directiva del AIRHSP (Directiva N° 001-2009-EF/76.01), pues la norma vigente, Directiva N° 001-2016-EF/63.01, en su Art. 5 señala que para la fase de formulación presupuestaria se usaran los reportes que provengan de la información registrada en el AIRHSP, interpretándose que es responsabilidad de las unidades ejecutoras el adecuado registro de los datos y no como antes que era presentada al MEF para ser validada por los coordinadores de DTER cuyas actividades se describen en este proceso.	Debe eliminarse de los procesos de la DGGRP.	X			
		Análisis Financiero y Técnico sobre propuestas de dispositivos legales en materia de remuneraciones y pensiones que provienen de entidades externas al MEF.	Este proceso es el que mayormente se aplica en la DGGRP.	Es susceptible de ser mejorado en cuanto a reducción de pasos, uso de tecnología y determinación de competencias entre las direcciones de línea.	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia 2016.

Asimismo, se evaluó la aplicación y beneficios de las mejoras, cuyo resultado se muestra en la siguiente tabla:



**Tabla 23. Propuesta de mejoras para los procesos de la DGGRP**

PROCESO	SITUACION ACTUAL (AS IS)	OPORTUNIDAD DE MEJORA	SOLUCION	BENEFICIO
Determinación del reajuste de pensiones percibidas por pensionistas del Régimen del Decreto Ley N° 20530.	SI SE APLICA	Idear mecanismos para obtener de ONP, una buena base de datos del Régimen de Pensiones del Decreto Ley N° 20530.  Agregar pasos para incluir el otorgamiento de beneficios a otro grupo de pensionistas del Decreto Ley 20530 (menores de 65 años).	- Coordinar con ONP la presentación de la base de datos de los pensionistas de la 20530, así como validar dichos datos en el aplicativo informático, a fin de poder identificar a los beneficiarios del reajuste.  - Diseñar una directiva que obligue a las entidades a cumplir con reportar sus datos a ONP en el tiempo establecido para el proceso del cálculo actuarial.  - Rediseñar proceso agregando pasos para incluir el otorgamiento de reajuste para pensionistas menores de 65 años.	-Tener la seguridad de que la información recibida de ONP sea correcta y completa, con el fin de hacer una mejor estimación de los datos que sustentan el monto del reajuste de las pensiones de la 20530.  -Los datos de la ONP deben ser comparables a los datos registrados por el Aplicativo Informático, en cuanto a aquellas entidades que reciben transferencias del Tesoro Público para financiar el mencionado reajuste.  -Conocer el número total de pensionistas de la 20530, así poder obtener el número exacto de beneficiarios para el reajuste.
Opinión técnica sobre modificación presupuestaria en materia de remuneraciones y retribuciones de los pliegos, registrada en el aplicativo informático para el Registro Centralizado de Planillas y de datos de los recursos humanos del Sector Público.	NO SE APLICA	Debe reformularse o evaluarse su eliminación de los procesos de la DGGRP.	Rediseñar proceso	Se aplicara este proceso para un mejor desempeño de las funciones de la DGGRP.
Determinación de la demanda anual en remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado para la fase de formulación del presupuesto del sector público.	NO SE APLICA	Debe eliminarse de los procesos de la DGGRP.	-	-
Análisis Financiero y Técnico sobre propuestas de dispositivos legales en materia de remuneraciones y pensiones que provienen de entidades externas al MEF.	SI SE APLICA	Es susceptible de ser mejorado en cuanto a reducción de pasos, uso de tecnología y determinación de competencias entre las direcciones de línea.	Rediseñar proceso	Se aplicara este proceso para un mejor desempeño de las funciones de la DGGRP.

Fuente: Elaboración propia 2017.

El siguiente paso fue rediseñar los procesos incluyendo las mejoras identificadas, quedando el siguiente resultado<sup>31</sup>:

**Tabla 24. Resultados de la aplicación de mejoras en los procesos vigentes de la DGGRP**

MACROPROCESO NIVEL 0	PROCESO NIVEL 1	PROCESO NIVEL 2	PROCESO MEJORADO (TO BE)
Gestión de Recursos Públicos	Gestión de Recursos Públicos en materia de remuneraciones y pensiones	Determinación del reajuste de pensiones percibidas por pensionistas del Régimen del Decreto Ley N° 20530.	Reducción de pasos: De 111 a 91 (menos 20 pasos por la creación de Directiva que permite obtener una mejor calidad de datos)  Reducción de tiempo: De 80 a 40 días hábiles (la mitad del tiempo por ahorrar esfuerzos en revisar y validar la información que envía ONP)
		Opinión técnica sobre modificación presupuestaria en materia de remuneraciones y retribuciones de los pliegos, registrada en el aplicativo informático para el Registro Centralizado de Planillas y de datos de los recursos humanos del Sector Público.	Agregaron pasos: De 16 a 19 (3 pasos mas para reflejar mejor el desarrollo real de este proceso)  Reducción de tiempo: De 23 a 20 días hábiles (dos días menos por la mejor determinación de competencias)
		Determinación de la demanda anual en remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado para la fase de formulación del presupuesto del sector público.	Se elimino proceso
		Análisis Financiero y Técnico sobre propuestas de dispositivos legales en materia de remuneraciones y pensiones que provienen de entidades externas al MEF.	Reducción de pasos: De 83 a 68 (menos 15 pasos por mejorar el acceso de los analistas financieros de la DGP y DGPA a los datos del AIRHSP, obteniendo de forma oportuna la información requerida para realizar el costeo de la propuesta)  Reducción de tiempo: De 8 a 5 días hábiles (3 días menos por ahorrar el tiempo en realizar el costo de la propuesta)

Fuente: Elaboración propia 2016

### 1.1 Manual de gestión de procesos

En base al análisis anterior, se tiene que la DGGRP cuenta con tres procesos de los aprobados mediante Resolución Ministerial N° 281-2015-EF/41, a los cuales se les procedió a realizar el Manual de Gestión por Procesos como se puede apreciar en el anexo 3.

### 1.2 Nuevos procesos de la DGGRP

Cabe señalar que, de acuerdo a lo expuesto en los capítulos anteriores de este trabajo de investigación, el MEF elaboro su mapa de procesos en el marco del tránsito al régimen del servicio civil

<sup>31</sup> El rediseño de los procesos se pueden ver en el Manual de Gestión de Procesos que se encuentra en el anexo 3.

creado por la Ley N° 30057, bajo el enfoque de SERVIR, por lo que la DGGRP, como los otros órganos de línea de dicho ministerio, tiene entre sus procesos solo aquellos que son misionales y que se alinean a los procesos del MEF; sin embargo si vemos a la DGGRP como una unidad de negocio podemos pensar en una gestión por procesos para dicha dirección general.

La gestión por procesos, según el tercer pilar de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública indica que “Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles.”

En este contexto, tomando como referencia el tercer pilar y los lineamientos dados por la SGP<sup>32</sup>, se proponen los siguientes nuevos procesos para la DGGRP:

**Tabla 25. Propuesta de nuevos procesos de la DGGRP**

PROCESO	ROF - Decreto Supremo N° 117-2014-EF				TIPO	FRECUENCIA	TIEMPO ESTIMADO
	DGGRP Art. 107	DGPA Art. 109	DGP Art. 110	DTER Art. 111			
<b>DESPACHO</b>							
Formulación de los documentos de gestión y presupuesto de la Dirección General					Estratégico	anual	10 días háb
Evaluación de los documentos de gestión y presupuesto de la Dirección General					Estratégico	trimestral	8 días háb
Administración de los recursos materiales y humanos de la Dirección General					SopORTE	semanal	3 horas
<b>DGPA / DGP</b>							
Proponer medidas o proyectos normativos en materia de remuneraciones y pensiones	a,b,e,g	a,b,e,g	a,b,d,e,g	d	Misional	anual	70 días háb
Realizar estudios e investigaciones en materia de remuneraciones y pensiones del Sector Público	a, f, g	a,c,e	a,c,d,e	a,c,d	Misional	semestral	40 días háb.
<b>DTER</b>							
Atención de solicitudes de actualización del AIRHSP	g			b,d	SopORTE	diaria	15 días háb
Capacitar a usuarios y brindar asistencia técnica	c	d		e	SopORTE	mensual	2 días háb

Fuente: Elaboración propia 2017.

**Tabla 26. Lista total de procesos de la DGGRP**

1	Determinación del reajuste de pensiones percibidas por pensionistas del Régimen del Decreto Ley N° 20530	Actual
2	Opinión técnica sobre modificación presupuestaria en materia de remuneraciones	Actual
3	Análisis financiero y técnico sobre propuestas de dispositivos legales en materia de remuneraciones y pensiones	Actual
4	Proponer medidas o proyectos normativos en materia de remuneraciones y pensiones	Nuevo
5	Realizar estudios e investigaciones en materia de remuneraciones y pensiones del Sector Público	Nuevo
6	Atención de solicitudes de actualización del AIRHSP	Nuevo
7	Capacitar a usuarios y brindar asistencia técnica	Nuevo
8	Formulación de los documentos de gestión y presupuesto de la Dirección General	Nuevo
9	Evaluación de los documentos de gestión y presupuesto de la Dirección General	Nuevo
10	Administración de los recursos materiales y humanos de la Dirección General	Nuevo

Fuente: Elaboración Propia 2017.

<sup>32</sup> Documento Orientador: Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

El enfoque metodológico planteado en la gestión por procesos se materializa en una “cadena de valor”, que para la DGGRP se propone la siguiente:

**Gráfico 42. Cadena de valor de la DGGRP**



Fuente: Elaboración propia 2016.

## 2. Propuesta de personal requerido para los procesos de la DGGRP

De acuerdo a los procesos vigentes de la DGGRP, el personal necesario para el desarrollo de los mismos sería de 28 personas, cifra menor a los 46 profesionales que trabajan en esa dirección, como se muestra en la tabla 27.

Asimismo, del resultado de las encuestas realizadas al personal de la DGGRP (ver capítulo VI), se observa que la mayoría participa parcialmente en los procesos vigentes dejando en evidencia que este personal realiza otras tareas que no están mapeadas.

**Tabla 27. Personal que interviene en los procesos de la DGGRP**

UNIDADES ORGÁNICAS	PUESTOS	DOTACION ACTUAL	Personal que participa en los procesos actuales de la DGGRP				
			Determinación de Demanda	Reajuste de Pensiones 20530	Análisis Financiero	Opinión Modificaciones Presup.	Dotación Total
Despacho	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Director General	1	1	1	1	1	1
	Secretaria	1	1	1	1	1	1
	Asesor	1	0	0	0	0	0
	Coordinador Ejecutivo	1	1	0	1	0	1
	Analista Administrativo	1	0	0	0	0	0
	Asistente Administrativo	1	1	1	1	1	1
	Trabajador de Servicios	0	0	1	1	1	1
Dirección de Gestión de Personal Activo	<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
	Director	1	1	0	1	1	1
	Especialista	1	0	0	1	0	1
	Abogado	5	1	0	1	1	1
	Analista Financiero	4	1	0	4	1	4
	Analista en Recursos Humanos	1	0	0	1	0	1
	Coordinador en Valorizaciones de Puestos	1	0	0	0	0	0
Especialista en Valorizaciones de Puestos	4	0	0	0	0	0	
Dirección de Gestión de Pensiones	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
	Director	1	1	1	1	0	1
	Especialista	1	0	1	1	0	1
	Especialista en Información Presupuestaria	1	0	0	1	0	1
	Abogado	2	1	1	1	0	1
	Analista	2	1	1	2	0	2
Dirección Técnica Estadística y de Registro de Información para la Gestión de Recursos Públicos	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>
	Director	1	1	0	0	1	1
	Coordinador	1	0	0	0	0	0
	Especialista del Aplicativo Informático	7	7	0	1	0	7
	Responsable del Aplicativo Informático	1	0	1	0	0	1
	Analista del Aplicativo Informático	4	0	0	0	0	0
	Analista Estadístico	1	0	0	0	0	0
	Analista Funcional de Datos	1	0	0	0	0	0
<b>Total</b>		<b>46</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>28</b>

Fuente: Elaboración propia 2017.

**Tabla 28. Participación del personal en los procesos de la DGGRP**

Area	Puesto	Determinación de Demanda						Reajuste de Pensiones 20530						Análisis Financiero						Opinión Modificaciones Presup.									
		100%	Menos 90%	Menos 70%	Menos 50%	Menos 30%	Menos 10%	0%	100%	Menos 90%	Menos 70%	Menos 50%	Menos 30%	Menos 10%	0%	100%	Menos 90%	Menos 70%	Menos 50%	Menos 30%	Menos 10%	0%	100%	Menos 90%	Menos 70%	Menos 50%	Menos 30%	Menos 10%	0%
DESPACHO	Analista Administrativo						1							1															1
	Asesor																												
	Coordinador Ejecutivo						1							1															1
	Director General						1							1															1
DGP	Analista							1						1															
	Especialista en Inf. Presup.						1						1																1
	Director Especialista													1															1
DGPA	Analista Financiero																												1
	Director																												1
	Especialista														2	1					1	2							1
	Abogado																												1
DTER	Analista del Aplicativo Informático						1							3															1
	Director													1															1
	Especialista del Aplicativo Informático														2														1
	Responsable del Aplicativo Informático														1														1
<b>Total</b>																													

Fuente: Elaboración propia 2017.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que la propuesta de este trabajo de investigación es determinar el personal necesario y clave para el mejor desarrollo de los procesos de la DGGRP, es por ello que se utilizará como referencia el cuarto pilar de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, acerca del servicio civil que “(...) es el conjunto de medidas institucionales por las cuales se articula y gestiona a los servidores públicos, que armoniza los intereses de la sociedad y los derechos de los servidores públicos, y tiene como propósito principal el servicio al ciudadano (...)”.

Es un modelo que se orienta a la profesionalización de la función pública en todos los niveles, buscando atraer a personas calificadas a los puestos clave de la administración pública, y priorizando la meritocracia en el acceso, promoción, evaluación y permanencia a través de un

sistema de gestión del capital humano del sector público, acorde con las nuevas tendencias del empleo a nivel mundial.

En el Perú, el servicio civil se inició con la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) que le corresponde formular la política del sistema, ejercer la rectoría y resolver las controversias, siendo las oficinas de recursos humanos de cada entidad las responsables de implementar las normas, principios, métodos, procedimientos y técnicas del sistema.

La metodología de SERVIR señala que la cantidad de servidores que se necesita se determina en base al Mapeo de Procesos Ajustado y al estudio de cargas de trabajo. Para la DGGRP se tiene un mapa ajustado con la mejora de sus procesos (ver las tablas 24 y 25, y el gráfico 43) y se ha determinado que dicha dirección general tiene una carga laboral que excede a sus funciones (ver las tablas 5 y 6, y el gráfico 18).

Asimismo, se requiere uniformizar el nombre de los puestos de la DGGRP, pues este difiere entre lo indicado en los procesos y en los contratos, por lo que se propone los siguientes nombres de puestos considerando lo dispuesto por SERVIR:

**Tabla 29. Propuesta de nombre de puestos del personal de la DGGRP**

Nombre según Procesos de la DGGRP	Nombre según Contrato	Propuesta nombre de Puesto	Tipo de Profesional
Director General / DGGRP	Director General de la Dirección de Gestión de Recursos Públicos	Director General en Gestión de Recursos Públicos	Abogado, Administrador o Economista
Director / DGPA	Director de la Dirección de Gestión de Personal Activo	Director en Gestión de Personal Activo	Abogado, Administrador o Economista
Director / DGP	Director de la Dirección de Gestión de Pensiones	Director en Gestión de Pensiones	Abogado, Administrador o Economista
Director / DTER	Directora de la Dirección Técnica Estadística y de Registro de Información	Director en Técnica Estadística y Registro de Información	Economista o Ingeniero de Sistemas
Abogado / DGPA	Abogado III	Especialista Legal en Gestión de Personal Activo	Abogado
Abogado / DGP	Abogado IV	Especialista Legal en Gestión de Pensiones	Abogado
Analista Financiero / DGPA	Especialista en Finanzas II / Especialista en Recursos Humanos / Consultor-Valoriza	Analista en Gestión de Personal Activo	Administrador, Contador o Economista
Analista Financiero / DGP	Analista en información previsional y pensionaria del Sector Público / Economista II	Analista en Gestión de Pensiones	Administrador, Contador o Economista
Analista del AIRSH / DTER	Analista Presupuestario de Planillas / Especialista Estadístico de Datos	Analista en Técnica Estadística y Registro de Información	Administrador, Contador o Economista
Especialista Financiero / DGPA	Especialista en Finanzas III	Especialista en Gestión de Personal Activo	Administrador, Contador o Economista
Especialista Financiero / DGP	Especialista en información previsional y pensionaria del Sector Público	Especialista en Gestión de Pensiones	Administrador, Contador o Economista
Coordinador del AIRSH / DTER	Coordinador de información presupuestaria en recursos humanos del Sector Público	Coordinador en Técnica Estadística y Registro de Información	Administrador, Contador o Economista
Especialista del AIRSH / DTER	Especialista en información presupuestaria en recursos humanos	Especialista en Técnica Estadística y Registro de Información	Administrador, Contador o Economista
Analista Administrativo / DGGRP	Analista de Gestión de Procesos	Analista Administrativo	Administrador o Economista
Coordinador Ejecutivo / DGGRP	Consultor-Abogado-Coordinador ejecutivo	Coordinador Administrativo	Abogado, Administrador o Economista
Analista Funcional de Datos / DTER	Analista Funcional de Datos	Analista de Administración Técnica - Funcional del AIRHSP	Ingeniero de Sistemas
Coordinador Funcional de Datos / DTER	Analista PAD III	Coordinador de Administración Técnica - Funcional del AIRHSP	Ingeniero de Sistemas
Asesor / DGGRP	Consultor-Abogado	Asesor	Abogado
Secretaría / DGGRP	Secretaría	Secretaría	Secretaría
Asistente Administrativo / DGGRP	Asistente administrativo	Apoyo Administrativo	Técnico
Trabajador de Servicios / DGGRP	Auxiliar de servicios	Conserje	Técnico

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 2.1 Propuesta de personal requerido según la mejora de los procesos de la DGGRP

De al análisis previo, se ha determinado que el personal necesario, acorde a la propuesta de procesos de la DGGRP, sería el siguiente:

**Tabla 30. Mapa de personal requerido según la mejora de los procesos de la DGGRP**

UNIDADES ORGÁNICAS	PUESTOS	DOTACION ACTUAL	Propuesta en base al nuevo Mapa de Procesos de la DGGRP										
			Reajuste de Pensiones 20530	Análisis Financiero	Opinión Modificaciones Presup.	Propuesta de medidas o Proy. Norma.	Realizar Estudios e Invest.	Atención Solicitudes AIRHSP	Capacitación Usuarios AIRHSP	Formulación Doc. Gestión	Evaluación Doc. Gestión	Adm. Recursos Mat. y Humanos	Dotación Total
Despacho	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
	Director General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Secretaría	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1
	Asesor	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1
	Coordinador Ejecutivo	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
	Analista Administrativo	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1
	Asistente Administrativo	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1
	Trabajador de Servicios	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1
Dirección de Gestión de Personal Activo	<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>18</b>
	Director	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1
	Asistente Administrativo	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1
	Abogado	7	0	7	5	1	1	5	5	0	0	0	7
	Analista Financiero	8	0	8	4	1	1	0	0	1	0	0	8
Especialista Financiero	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	
Dirección de Gestión de Pensiones	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>8</b>
	Director	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1
	Asistente Administrativo	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1
	Abogado	2	1	2	0	1	1	2	0	0	0	0	2
	Analista Financiero	2	1	2	0	1	1	0	0	1	0	0	2
Especialista Financiero	2	0	2	0	1	1	0	0	0	0	0	2	
Dirección Técnica Estadística y de Registro de Información para la Gestión de Recursos Públicos	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>17</b>
	Director	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1
	Asistente Administrativo	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1
	Analista del AIRSHP	5	0	0	0	0	2	4	5	0	0	0	5
	Coordinador del AIRSHP	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1
	Especialista del AIRSHP	7	0	0	0	0	0	7	7	0	0	0	7
	Analista Funcional de Datos	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1
Coordinador Funcional de Datos	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	
<b>Total</b>		<b>46</b>	<b>9</b>	<b>30</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>50</b>

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 2.2 Propuesta de guía metodológica para contratar personal

Para plantear la propuesta de una guía metodológica se necesita identificar los puestos de la DGGRP y fichas modelo que contengan las especificaciones técnicas para contratar dicho personal.

En este sentido, se ha utilizado la Directiva N° 001-2015-SERVIR/GPGSC<sup>33</sup> de SERVIR que contiene el Manual de Puestos Tipo<sup>34</sup>, cuya finalidad es establecer las reglas para la organización de los puestos en el Estado en niveles y categorías clasificándolos en familias y roles, y el Catálogo de Puestos Tipo<sup>35</sup>, que contiene los puestos tipo por familia y rol.

De dichos documentos, se obtuvo que la mejor clasificación que se ajusta a las funciones de la DGGRP es la de la familia Formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, la misma que tiene entre sus roles la de orientación y atención de consultas en temáticas de Gobierno, que comprende los temas de economía y hacienda, entre otros. Resultado de ello, se identificaron los siguientes puestos para la DGGRP:

**Tabla 31. Propuesta de mapa de puestos para el personal de la DGGRP según SERVIR**

Grupo de servidores civiles	Familia de puestos	Rol	Puestos Tipo	Puestos - DGGRP
Directivos Públicos	Dirección institucional	Dirección político – estratégica	Director General de Ministerio	Director General en Gestión de Recursos Públicos
			Director de Ministerio	Director en Gestión de Personal Activo Director en Gestión de Pensiones Director en Técnica Estadística y Registro de Información
Servidores Civiles de Carrera	Formulación, implementación y evaluación de políticas públicas	Gobierno	Coordinador/Especialista de Gobierno - Formulación	Especialista Legal en Gestión de Personal Activo Especialista Legal en Gestión de Pensiones
			Analista de Estudios de Gobierno	Analista en Gestión de Personal Activo Analista en Gestión de Pensiones Analista en Técnica Estadística y Registro de Información
			Coordinador/Especialista de Estudios de Gobierno	Especialista en Gestión de Personal Activo Especialista en Gestión de Pensiones Coordinador en Técnica Estadística y Registro de Información Especialista en Técnica Estadística y Registro de Información
	Gestión institucional	Administración	Analista de Administración	Analista Administrativo
			Coordinador/Especialista de Administración	Coordinador Administrativo
			Analista de TICs Coordinador/Especialista de TICs	Analista de Administración Técnica - Funcional del AIRHSP Coordinador de Administración Técnica - Funcional del AIRHSP
Servidores de Actividades Complementarias	Asesoría	Asesoría	Asesor	
		Asistencia administrativa y secretarial	Secretaría Apoyo Administrativo	
		Conserjería, mensajería y notificación	Conserje	

Fuente: Elaboración propia 2016.

Asimismo, se propone las fichas modelo para contratar a los servidores civiles de carrera de la familia “Formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas” dado que son los que más intervienen en los procesos misionales de la DGGRP y representan la mayor parte del personal, como se muestra a continuación:

<sup>33</sup> Aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 100-2015-SERVIR-PE.

<sup>34</sup> Modificada por el anexo 3 de la Resolución de Presidencia Ejecutiva 004-2016-SERVIR-PE, Anexo A de la Resolución de Presidencia Ejecutiva 063-2016-SERVIR-PE y el Anexo B de la Resolución de Presidencia Ejecutiva 100-2016-SERVIR-PE.

<sup>35</sup> Modificada por el Anexo 4 de la Resolución de Presidencia Ejecutiva 004-2016-SERVIR-PE y el Anexo B de la Resolución de Presidencia Ejecutiva 063-2016-SERVIR-PE.

**Tabla 32. Modelos de fichas para contratar servidores civiles de carrera**

Analista en Gestión de Personal Activo	
Grupo de servidores civiles	Servidor civil de carrera.
Familia de puestos	Formulación, implementación y evaluación de políticas públicas.
Rol	Gobierno.
Nivel de Carrera	2
Funciones	
1. Ejecutar las actividades de formulación e implementación de medidas relacionadas con los ingresos por remuneraciones, compensaciones económicas y beneficios económicos de los trabajadores del sector público, que impliquen el uso de recursos públicos.	
2. Hacer seguimiento y evaluar la implementación de medidas relacionadas con los ingresos por remuneraciones, compensaciones económicas y beneficios económicos de los trabajadores del sector público, que impliquen el uso de recursos públicos.	
3. Realizar el análisis financiero y técnico de las medidas que se propongan relacionadas con los ingresos por remuneraciones, compensaciones económicas y beneficios económicos de los trabajadores del sector público, que impliquen el uso de recursos públicos.	
4. Determinar el costo de los puestos o plazas del sector público, utilizando los datos registrados en el "Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público - Aplicativo Informático".	
Formación académica	
Formación académica	Universitaria.
Especialidad	Administración, Contabilidad o Economía.
Grado	Titulado.
Situación académica	Tercio Superior.
Conocimientos	
Conocimientos técnicos	1. Políticas públicas. 2. Conocimientos afines a la función y/o materia.
Cursos y/o programas de especialización	Cursos y/o programas de especialización afines a la función y/o materia, gestión pública, políticas públicas o similares (20 horas acumuladas).
Experiencia	
Experiencia general	3 años.
Experiencia específica	2 años.

Especialista en Gestión de Personal Activo	
Grupo de servidores civiles	Servidor civil de carrera.
Familia de puestos	Formulación, implementación y evaluación de políticas públicas.
Rol	Gobierno.
Nivel de Carrera	3
Funciones	
1. Ejecutar y validar las actividades de formulación e implementación de medidas relacionadas con los ingresos por remuneraciones, compensaciones económicas y beneficios económicos de los trabajadores del sector público, que impliquen el uso de recursos públicos.	
2. Hacer seguimiento y proponer mejoras en medidas relacionadas con los ingresos por remuneraciones, compensaciones económicas y beneficios económicos de los trabajadores del sector público, que impliquen el uso de recursos públicos.	
3. Coordinar y supervisar el análisis financiero y técnico de las medidas que se propongan relacionadas con los ingresos por remuneraciones, compensaciones económicas y beneficios económicos de los trabajadores del sector público, que impliquen el uso de recursos públicos.	
4. Emitir opinión técnica financiera sobre proyectos de normas y absolver consultas respecto a los ingresos por remuneraciones, compensaciones económicas y beneficios económicos, que impliquen el uso de recursos públicos.	
5. Coordinar con otros órganos o unidades orgánicas de la entidad y, de corresponder, con otras entidades para el ejercicio de sus funciones.	
Formación académica	
Formación académica	Universitaria.
Especialidad	Administración, Contabilidad o Economía.
Grado	Titulado.
Situación académica	Tercio Superior.
Conocimientos	
Conocimientos técnicos	1. Políticas públicas. 2. Conocimientos afines a la función y/o materia.
Cursos y/o programas de especialización	Cursos y/o programas de especialización afines a la función y/o materia, gestión pública, políticas públicas o similares (20 horas acumuladas).
Experiencia	
Experiencia general	6 años.
Experiencia específica	4 años.

Especialista Legal en Gestión de Personal Activo	
Grupo de servidores civiles	Servidor civil de carrera.
Familia de puestos	Formulación, implementación y evaluación de políticas públicas.
Rol	Gobierno.
Nivel de Carrera	3
Funciones	
1. Proponer medidas relacionadas con los ingresos por remuneraciones, compensaciones económicas y beneficios económicos de los trabajadores del sector público, que impliquen el uso de recursos públicos.	
2. Emitir opinión legal sobre proyectos de normas y absolver consultas respecto a los ingresos por remuneraciones, compensaciones económicas y beneficios económicos, que impliquen el uso de recursos públicos.	
3. Proponer proyectos normativos respecto a los ingresos por remuneraciones, compensaciones económicas y beneficios económicos, que impliquen el uso de recursos públicos, y de la centralización y gestión de la información de las planillas a cargo del Estado.	
4. Participar en las actividades de capacitación y difusión, y brindar asistencia técnica a las entidades públicas, en materias de planillas de remuneraciones, compensaciones económicas y beneficios económicos de los trabajadores del sector público, que impliquen el uso de recursos públicos.	
5. Asesorar técnicamente a otros órganos o unidades orgánicas de la entidad y, de corresponder, a otras entidades en materia de planillas de remuneraciones, compensaciones económicas y beneficios económicos de los trabajadores del sector público, que impliquen el uso de recursos públicos.	
Formación académica	
Formación académica	Universitaria.
Especialidad	Derecho.
Grado	Titulado.
Situación académica	Tercio Superior.
Conocimientos	
Conocimientos técnicos	1. Políticas públicas. 2. Conocimientos afines a la función y/o materia.
Cursos y/o programas de especialización	Cursos y/o programas de especialización afines a la función y/o materia, gestión pública, políticas públicas o similares (20 horas acumuladas).
Experiencia	
Experiencia general	6 años.
Experiencia específica	4 años.

Analista en Gestión de Pensiones	
Grupo de servidores civiles	Servidor civil de carrera.
Familia de puestos	Formulación, implementación y evaluación de políticas públicas.
Rol	Gobierno.
Nivel de Carrera	2
Funciones	
1. Ejecutar las actividades de formulación e implementación de medidas que se propongan relacionadas con las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos.	
2. Hacer seguimiento y evaluar la implementación de medidas que se propongan relacionadas con las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos.	
3. Realizar el análisis financiero y técnico de las medidas que se propongan relacionadas con las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos.	
4. Evaluar el costo de las planillas de pensionistas de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos, en coordinación con los organismos correspondientes.	
Formación académica	
Formación académica	Universitaria.
Especialidad	Administración o Economía.
Grado	Titulado.
Situación académica	Tercio Superior.
Conocimientos	
Conocimientos técnicos	1. Políticas públicas. 2. Conocimientos afines a la función y/o materia.
Cursos y/o programas de especialización	Cursos y/o programas de especialización afines a la función y/o materia, gestión pública, políticas públicas o similares (20 horas acumuladas).
Experiencia	
Experiencia general	3 años.
Experiencia específica	2 años.

Especialista en Gestión de Pensiones	
Grupo de servidores civiles	Servidor civil de carrera.
Familia de puestos	Formulación, implementación y evaluación de políticas públicas.
Rol	Gobierno.
Nivel de Carrera	3
Funciones	
1. Ejecutar y validar las actividades de formulación e implementación de medidas que se propongan relacionadas con las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos.	
2. Realizar y evaluar cálculos actuariales de los sistemas de pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos.	
3. Coordinar y supervisar el análisis financiero y técnico de las medidas que se propongan relacionadas con las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos.	
4. Emitir opinión técnica financiera sobre proyectos de normas y absolver consultas respecto a las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos.	
5. Coordinar con otros órganos o unidades orgánicas de la entidad y, de corresponder, con otras entidades para el ejercicio de sus funciones.	
Formación académica	
Formación académica	Universitaria.
Especialidad	Economía.
Grado	Titulado.
Situación académica	Tercio Superior.
Conocimientos	
Conocimientos técnicos	1. Políticas públicas. 2. Conocimientos afines a la función y/o materia.
Cursos y/o programas de especialización	Cursos y/o programas de especialización afines a la función y/o materia, gestión pública, políticas públicas o similares (20 horas acumuladas).
Experiencia	
Experiencia general	6 años.
Experiencia específica	4 años.

Especialista Legal en Gestión de Pensiones	
Grupo de servidores civiles	Servidor civil de carrera.
Familia de puestos	Formulación, implementación y evaluación de políticas públicas.
Rol	Gobierno.
Nivel de Carrera	3
Funciones	
1. Ejecutar y validar las actividades de formulación e implementación de medidas que se propongan relacionadas con las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos.	
2. Emitir opinión legal sobre proyectos de normas y absolver consultas respecto a las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos.	
3. Elaborar y proponer documentos normativos respecto a las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos.	
4. Participar y emitir opinión, en representación del Ministerio, en las negociaciones de los convenios y tratados internacionales en materia de seguridad social.	
5. Asesorar técnicamente a otros órganos o unidades orgánicas de la entidad y, de corresponder, a otras entidades respecto a las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos.	
Formación académica	
Formación académica	Universitaria.
Especialidad	Derecho.
Grado	Titulado.
Situación académica	Tercio Superior.
Conocimientos	
Conocimientos técnicos	1. Políticas públicas. 2. Conocimientos afines a la función y/o materia.
Cursos y/o programas de especialización	Cursos y/o programas de especialización afines a la función y/o materia, gestión pública, políticas públicas o similares (20 horas acumuladas).
Experiencia	
Experiencia general	6 años.
Experiencia específica	4 años.

Analista en Técnica Estadística y Registro de Información	
Grupo de servidores civiles	Servidor civil de carrera.
Familia de puestos	Formulación, implementación y evaluación de políticas públicas.
Rol	Gobierno.
Nivel de Carrera	2
Funciones	
1. Ejecutar las actividades para administrar la información de las planillas del sector público en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, entregas económicas y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, a través del "Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público - Aplicativo Informático".	
2. Hacer seguimiento de las actividades para administrar la información de las planillas del sector público en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, entregas económicas y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, a través del "Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público - Aplicativo Informático".	
3. Participar en actividades de capacitación y difusión, y brindar asistencia técnica a las entidades públicas, sobre generación y procesamiento de información de planillas del personal activo del sector público y de pensionistas de los regímenes contributivos atendidos por el Estado.	
4. Proponer las metodologías y técnicas de cuantificación estadística en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, entregas económicas y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos.	
Formación académica	
Formación académica	Universitaria.
Especialidad	Administración, Contabilidad o Economía.
Grado	Titulado.
Situación académica	Tercio Superior.
Conocimientos	
Conocimientos técnicos	1. Políticas públicas. 2. Conocimientos afines a la función y/o materia.
Cursos y/o programas de especialización	Cursos y/o programas de especialización afines a la función y/o materia, gestión pública, políticas públicas o similares (20 horas acumuladas).
Experiencia	
Experiencia general	3 años.
Experiencia específica	2 años.

Especialista en Técnica Estadística y Registro de Información	
Grupo de servidores civiles	Servidor civil de carrera.
Familia de puestos	Formulación, implementación y evaluación de políticas públicas.
Rol	Gobierno.
Nivel de Carrera	3
Funciones	
1. Ejecutar y validar las actividades para administrar la información de las planillas del sector público en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, entregas económicas y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, a través del "Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público - Aplicativo Informático".	
2. Planificar y supervisar el levantamiento de información necesaria para administrar la información de las planillas del sector público en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, entregas económicas y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, a través del "Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público - Aplicativo Informático".	
3. Participar en las actividades de capacitación y difusión, y brindar asistencia técnica a las entidades públicas, sobre generación y procesamiento de información de planillas del personal activo del sector público y de pensionistas de los regímenes contributivos atendidos por el Estado.	
4. Planificar, dirigir y coordinar las acciones inherentes a la generación, procesamiento y producción de información estadística en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, entregas económicas y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos.	
5. Coordinar con otros órganos o unidades orgánicas de la entidad y con otras entidades para el ejercicio de sus funciones.	
Formación académica	
Formación académica	Universitaria.
Especialidad	Administración, Contabilidad o Economía.
Grado	Titulado.
Situación académica	Tercio Superior.
Conocimientos	
Conocimientos técnicos	1. Políticas públicas. 2. Conocimientos afines a la función y/o materia.
Cursos y/o programas de especialización	Cursos y/o programas de especialización afines a la función y/o materia, gestión pública, políticas públicas o similares (20 horas acumuladas).
Experiencia	
Experiencia general	6 años.
Experiencia específica	4 años.



Coordinador en Técnica Estadística y Registro de Información	
Grupo de servidores civiles	Servidor civil de carrera.
Familia de puestos	Formulación, implementación y evaluación de políticas públicas.
Rol	Gobierno.
Nivel de Carrera	3
Funciones	
1. Coordinar y supervisar las actividades para administrar la información de las planillas del sector público en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, entregas económicas y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, a través del "Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público - Aplicativo Informático".	
2. Proponer mejoras para administrar la información de las planillas del sector público en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, entregas económicas y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, a través del "Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público - Aplicativo Informático".	
3. Coordinar y supervisar las actividades de capacitación y difusión, y brindar asistencia técnica a las entidades públicas, sobre generación y procesamiento de información de planillas del personal activo del sector público y de pensionistas de los regímenes contributivos atendidos por el Estado,	
4. Asesorar técnicamente a otros órganos o unidades orgánicas de la entidad y, de corresponder, a otras entidades en el uso del "Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público - Aplicativo Informático".	
5. Coordinar con otros órganos o unidades orgánicas de la entidad y, de corresponder, con otras entidades para el ejercicio de sus funciones.	
Formación académica	
Formación académica	Universitaria.
Especialidad	Administración, Contabilidad o Economía.
Grado	Titulado.
Situación académica	Tercio Superior.
Conocimientos	
Conocimientos técnicos	1. Políticas públicas. 2. Conocimientos afines a la función y/o materia.
Cursos y/o programas de especialización	Cursos y/o programas de especialización afines a la función y/o materia, gestión pública, políticas públicas o similares (20 horas acumuladas).
Experiencia	
Experiencia general	6 años.
Experiencia específica	4 años.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- La DGGRP tiene actualmente 4 procesos aprobados mediante R.M. N° 281-2015-EF/41, los cuales no están plenamente implementados, bajo el enfoque de gestión por procesos propuesto por el D.S. N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión e impulsada por la Secretaria de Gestión Pública de la PCM. En este sentido, de acuerdo al análisis hecho a los mencionados procesos y a los documentos de gestión, se propone un manual de gestión de procesos para aquellos que se identificaron vigentes en dicho órgano de línea.
- Se ha propuesto la Cadena de Valor de la DGGRP, en el marco del rediseño de sus procesos, que contiene 3 macroprocesos: estratégico, misional y de soporte, lo cual define de manera preliminar las actividades sustantivas de la citada Dirección General.
- De otro lado, del análisis realizado al personal de la DGGRP, se observa que el 61% de sus profesionales participa o conoce los 4 procesos de la citada área. También, se demostró que la mayoría de dicho personal participa en el proceso “Determinación de la Demanda...”, que se declaró obsoleto; no obstante, debido a su importancia se debe reevaluar su operatividad.
- Se desarrolló una “Guía metodológica para la Contratación de Personal idóneo” en el marco de lo dispuesto por SERVIR, y en función al resultado de rediseño de procesos de la DGGRP.

### **2. Recomendaciones**

- Se recomienda a la Oficina General de Planificación y Presupuesto (OGPP) del MEF, encargado de la implementación de la Gestión por Procesos, hacer el rediseño de los procesos de la DGGRP, expuesto en la presente investigación, con la finalidad de actualizar los documentos de gestión.
- Asimismo, se recomienda a la OGPP, analizar la aplicabilidad, y de ser necesario, modificar el mapa de procesos del MEF de la R.M. N° 281-2015-EF/41 para el caso de la DGGRP.
- La DGGRP debería implementar el rediseño de procesos con el método de trabajo propuesto en la presente investigación, con la finalidad de mejorar su gestión interna que le permita un desempeño óptimo en la realización de las actividades que le corresponden, que le permita lograr los objetivos institucionales a su cargo, así como cumplir con su rol funcional, que es la mejora del gasto público a través del uso eficiente de los recursos públicos en materia de remuneraciones y pensiones del sector público, lo cual incidirá en el uso potencial del personal de la citada oficina.
- Proponer a la DGGRP la guía metodológica para contratar personal desarrollada en la presente investigación, lo que permitirá una mejora del desempeño del personal que labora en dicha dirección y presentar el documento a Recursos Humanos del MEF, para que evalúe su aplicabilidad en el marco del tránsito a la Ley del Servicio Civil.

## Bibliografía

- 1) Aguilar Villanueva, Luis F. (2006). *Gobernanza y Gestión Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- 2) Andía Valencia, Walter (2006). *Gestión pública: pautas para la aplicación de los sistemas administrativos*. 2ª Ed. Lima: Centro de Investigación y Capacitación Empresarial - CICE.
- 3) Autoridad Nacional del Servicio Civil (2015). *Documento de trabajo N° 1-2015, Marco Conceptual del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano*. [En línea]. Lima: SERVIR. Fecha de consulta: 15/12/2016. Disponible en: <[http://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/documento\\_de\\_trabajo\\_nro\\_1\\_2015\\_servir.pdf](http://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/documento_de_trabajo_nro_1_2015_servir.pdf)>
- 4) Carta Iberoamericana de Calidad en Gestión (2008). *X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado*. [En línea]. San Salvador. Fecha de consulta: 15/12/2016. Disponible en: <[http://observatorioserviciospublicos.gob.do/baselegal/carta\\_iberoamericana\\_de\\_calidad.pdf](http://observatorioserviciospublicos.gob.do/baselegal/carta_iberoamericana_de_calidad.pdf)>
- 5) Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. 9ª Ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- 6) Conger, Sue A. (2011). *Process Mapping and Management*. Nueva York: Business Expert.
- 7) Decreto Supremo N° 117-2014-EF (23/04/2014). *Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas*. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- 8) Decreto Supremo N° 040-2014-PCM (13/06/2014). *Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil*. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- 9) Decreto Supremo N° 004-2013-PCM (09/01/2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- 10) Decreto Legislativo N° 183 (15/06/1981). *Ley Orgánica del Ministerio de Economía y Finanzas*. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- 11) Directiva N° 001-2015-SERVIR/GPGSC, aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 100-2015-SERVIR-PE (20/03/2015). *Familias de puestos y roles y Manual de Puestos Tipo (MPT) aplicables al régimen del servicio civil. Y sus modificatorias*. Lima: Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR.
- 12) Directiva N° 003-2015-SERVIR/GPGSC, aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 137-2015-SERVIR-PE (28/04/2015). *Inicio del proceso de implementación del nuevo régimen de servicio civil*. Lima: Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR.
- 13) Documento Orientador: Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos

en las Entidades de la Administración Pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. [En línea]. Lima: SGP – PCM. Fecha de consulta: 15/12/2016. Disponible en: <[http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia\\_de\\_GxP.pdf](http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf)>

- 14) Echebarría, Koldo (2006). *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina*. [En línea]. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo - BID. Fecha de consulta: 09/07/2016. Disponible en: <<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5895/Informe%20sobre%20la%20situaci%C3%B3n%20del%20servicio%20civil%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf?sequence=1>>
- 15) Ferlie, Ewan; Ashburner, Lynn; Fitzgerald, Louise y Pettigrew, Andrew (1996). *The New Public Management in Action*. Nueva York: Oxford University Press.
- 16) García Sánchez, María Isabel (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. [En línea]. España: Universidad de Salamanca. Fecha de consulta: 09/07/2016. Disponible en: <[http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu\\_gasto\\_publico/47\\_GarciaSanchez.pdf](http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_GarciaSanchez.pdf)>.
- 17) García, Roberto y García, Mauricio (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. [En línea]. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo - BID. Fecha de consulta: 15/12/2016. Disponible en: <<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/435/Gesti%C3%B3n%20para%20resultados%202-26-13%20screen.pdf?sequence=1>>
- 18) González Ariza, Ángel León (2013). *Métodos de compensación basados en competencias*. 2ª Ed. Colombia: Universidad del Norte.
- 19) Hernández, Roberto; Fernández-Collado, Carlos y Baptista, Pilar (2007). *Metodología de la Investigación*. 4ª Ed. México: Mc Graw-Hill.
- 20) Ley N° 27658 (30/01/2002). *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- 21) Ley N° 29158 (20/12/2007). *Ley Orgánica del Poder Ejecutivo*. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- 22) Ley N° 30057 (04/07/2013). *Ley del Servicio Civil*. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- 23) Máttar, Jorge y Perrotti, Daniel (2014). *Planificación, prospectiva y gestión pública: Reflexiones para la agenda de desarrollo*. [En línea]. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. Fecha de consulta: 09/07/2016. Disponible en:

- <[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36762/S20131070\\_es.pdf;jsessionid=A4D5DE29BE5297AEF90ACE69E2708F76?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36762/S20131070_es.pdf;jsessionid=A4D5DE29BE5297AEF90ACE69E2708F76?sequence=1)>
- 24) Olías de Lima Gete, Blanca (2001). *La Nueva Gestión Pública*. Madrid: Prentice Hall.
  - 25) Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM (16/05/2013). *Plan de Implementación de la Gestión Pública 2013-2016*. [En línea]. Lima: SGP – PCM. Fecha de consulta: 08/07/2016. Disponible en: <<http://sgp.pcm.gob.pe/plan-de-implementacion-2013-2016/>>
  - 26) Resolución Ministerial N° 381-2015-EF/41 (17/12/2015). *Plan Operativo Institucional 2016 del MEF*. [En línea]. Lima: MEF. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible en: <[https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/POI\\_2016.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/POI_2016.pdf)>
  - 27) Pérez Fernández de Velasco, José Antonio (2010). *Gestión por Procesos*. 4ª Ed. Madrid: ESIC.
  - 28) Porter, Michael (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
  - 29) Resolución Directoral N° 551-2013-EF/41.02 (26/12/2013). *Guía Práctica para el Relevamiento de la Información, caracterización de los procesos y su narración a través de procedimientos*. [En línea]. Lima: MEF. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolucion-directoral/10897-resolucion-directoral-n-551-2013-ef-43-01/file>>
  - 30) Resolución Directoral N° 314-2015-EF/43.01 (13/08/2015). *Aspectos Complementarios de la Guía Práctica para el Cálculo de la Priorización Funcional de Puestos del Ministerio de Economía y Finanzas*. [En línea]. Lima: MEF. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolucion-directoral/13080-decreto-legislativo-n-1012-actualizado-al-09-11-2012/file>>
  - 31) Resolución Directoral N° 349-2016-EF/53.01 (05/05/2016). *Directiva N° 001-2016-EF/53.01: Directiva para el uso del aplicativo informático para el registro centralizado de planillas y de datos de los recursos humanos del Sector Público*. [En línea]. Lima: MEF. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolucion-directoral/14304-05-rdn-006-2012-pip-transporte-estudios-en-paquete-mod-anexo-snip-09-10-y-16-2-2-final-1003/file>>
  - 32) Resolución Ministerial N° 281-2015-EF/41 (10/09/2015). *Mapeo de Procesos 0, Mapa de Procesos 1 y Matriz de Articulación con los Procesos Nivel 2 del Ministerio de Economía y Finanzas*. [En línea]. Lima: MEF. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolucion-ministerial/13115-directiva003-2009ef7601/file>>
  - 33) Resolución Ministerial N° 223-2011-EF/43 (30/03/2011). *Reglamento de Organización y Funciones del MEF*. [En línea]. Lima: MEF. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible

- en: <<https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolucion-ministerial/7795-resolucion-ministerial-n-223-2011-ef-43/file>>
- 34) Resolución Ministerial N° 807-2011-EF/41 (22/11/2011). *Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del Sector Economía y Finanzas, del periodo 2012-2016*. [En línea]. Lima: MEF. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolucion-ministerial/8471-resolucion-ministerial-n-807-2011-ef-41/file>>
- 35) Resolución Ministerial N° 880-2011-EF/41 (12/12/2011). *Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016 del MEF*. [En línea]. Lima: MEF. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolucion-ministerial/8517-resolucion-ministerial-n-880-2011-ef-41/file>>
- 36) Resolución Ministerial N° 006-2015-EF/41 (09/01/2015). *Plan de Acción para la Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en el Ministerio de Economía y Finanzas 2015 – 2016*. [En línea]. Lima: MEF. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolucion-ministerial/12233-resolucion-ministerial-n-006-2015-ef-41/file>>
- 37) Resolución Ministerial N° 316-2011-EF/43 (03/05/2011). *Manual de Clasificación de Cargos del Ministerio de Economía y Finanzas*. [En línea]. Lima: MEF. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible en: <<http://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolucion-ministerial/8465-resolucion-ministerial-n-316-2011-ef-43/file>>
- 38) Resolución Ministerial N° 166-2014-EF/41 (27/05/2014). *Cuadro de Asignación de Personal del Ministerio de Economía y Finanzas*. [En línea]. Lima: MEF. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible en: <<http://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolucion-ministerial/11351-resolucion-ministerial-n-166-2014-ef-41/file>>
- 39) Resolución de Secretaría General N° 002-2011-EF/13 (02/11/2011). *Manual de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas*. [En línea]. Lima: MEF. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible en: <[http://www.mef.gob.pe/contenidos/transparencia/doc\\_gestion/MOF2011\\_1.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/transparencia/doc_gestion/MOF2011_1.pdf)>
- 40) Resolución Viceministerial N° 002-2012-EF/11 (19/02/2012). *Manual de Procedimientos de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos*. [En línea]. Lima: MEF. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible en: <<http://www.mef.gob.pe/es/documentos-de-gestion/250-transparencia-de-la-informacion/planeamiento-organizacion/2344-manuales-de-procedimientos-mapros>>.
- 41) Riveros Silva, Pablo Emilio (2007). *Sistema de gestión de calidad del servicio: sea líder en mercados altamente competitivos*. 3ª Ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- 42) Santos Fernández, Yolanda; Fernández Fernández, José Miguel; Pérez Rodríguez, Alicia (2008). “Modernización de la Gestión Pública: Necesidad, incidencias, límites y críticas”. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - Universidad de León*. España, núm. 6, p. 75-105.
- 43) Sotelo Maciel, A. J. (2012). La cadena de valor público: un principio ordenador que previene la colisión metodológica. [En línea]. Buenos Aires: Asociación Internacional de Presupuesto Público – ASIP. Fecha de consulta: 09/07/2016. Disponible en: <<http://asip.org.ar/la-cadena-de-valor-publico-un-principio-ordenador-que-previene-la-colision-metodologica/>>
- 44) Taylor, Frederick (1911). *The Principles of Scientific Management*. Estados Unidos: The Plimpton Press Norwood Mass.
- 45) Universidad de San Martín de Porres (2017). *Material de la Maestría en Gestión Pública, Curso de Gestión Estratégica en la gestión pública*. [En línea]. Lima: USMP. Fecha de consulta: 15/12/2016. Disponible en: <<https://www.slideserve.co.uk/mod4-gestion-por-procesos-pdf>>

## **Anexos**



## Anexo 1. Guías de entrevista

### GUIA DE ENTREVISTA

TESIS: PROGRAMA PILOTO PARA IMPLEMENTAR GESTIÓN POR PROCESOS Y SERVICIO CIVIL EN LA DGGRP - MEF

Fecha: 30/09/2016 Hora: 5 pm

Lugar (ciudad y sitio específico): San Isidro - Lima

Entrevistadora: Flor Guerrero

Datos del Entrevistado(a):  
Nombre: Adriana Mindreau Zelasco  
Cargo o Puesto: Intendente  
Dirección, gerencia o departamento: Departamento de Metodologías de Supervisión y Estrategia Previsional de la SBS

**Introducción:**  
El propósito de la presente entrevista es obtener información cualitativa como parte de la metodología de investigación para el desarrollo de una Tesis que propone establecer propuestas de mejora a la gestión de la interna de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos (DGGRP) en base a la implementación de gestión por procesos y del servicio civil meritocrático; considerando el tercer y cuarto pilar de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP).

En este sentido, se le ha elegido a usted como Experto a ser consultado a fin de que, en base a sus conocimientos y experiencias acerca de la gestión de la DGGRP, pueda dar aportes al referido trabajo.

**Características de la entrevista:**  
Confidencialidad: Los datos obtenidos en esta entrevista serán de estricto uso académico.

#### Preguntas:

- ¿Conoce usted la DGGRP desde su creación? ¿Sabe cuál fue el propósito o necesidad y los objetivos de su creación?
- ¿Cuánto tiempo estuvo trabajando en la DGGRP? En dicho periodo, ¿qué avances o limitaciones vio en esa dirección para lograr el fin para el cual fue creada?
- Al modificarse el ROF del MEF se cambia la estructura y las funciones de la DGGRP, en su opinión
  - ¿Qué de positivo tuvieron estos cambios? ¿Por qué?
  - ¿Qué de negativo tuvieron estos cambios? ¿Por qué?
- En la actualidad, ¿considera que el balance es positivo o negativo (ha mejorado) en la gestión de la DGGRP? ¿Por qué?
- ¿Qué recomendaciones, comentarios o sugerencias tiene acerca de la gestión de la DGGRP para que logre alcanzar el fin para el cual fue creado?

### GUIA DE ENTREVISTA

TESIS: PROGRAMA PILOTO PARA IMPLEMENTAR GESTIÓN POR PROCESOS Y SERVICIO CIVIL EN LA DGGRP - MEF

Fecha: 23/09/2016 Hora: 10 am

Lugar (ciudad y sitio específico): Cercado de Lima - Lima

Entrevistadora: Flor Guerrero

Datos del Entrevistado(a):  
Nombre: Cynthia Flores Huamani  
Cargo o Puesto: Asesora  
Dirección, gerencia o departamento: Viceministerio de Hacienda del MEF

**Introducción:**  
El propósito de la presente entrevista es obtener información cualitativa como parte de la metodología de investigación para el desarrollo de una Tesis que propone establecer propuestas de mejora a la gestión de la interna de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos (DGGRP) en base a la implementación de gestión por procesos y del servicio civil meritocrático; considerando el tercer y cuarto pilar de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP).

En este sentido, se le ha elegido a usted como Experto a ser consultado a fin de que, en base a sus conocimientos y experiencias acerca de la gestión de la DGGRP como órgano de línea del Viceministerio de Hacienda, pueda dar aportes al referido trabajo.

**Características de la entrevista:**  
Confidencialidad: Los datos obtenidos en esta entrevista serán de estricto uso académico.

#### Preguntas:

- ¿Conoce usted las funciones y fin de la DGGRP? ¿Sabe cuál fue el propósito o necesidad y los objetivos de su creación?
- En dicho periodo, ¿qué avances o limitaciones vio en esa dirección para lograr el fin para el cual fue creada?
- Al modificarse el ROF del MEF se cambia la estructura y las funciones de la DGGRP, en su opinión
  - ¿Qué de positivo tuvieron estos cambios? ¿Por qué?
  - ¿Qué de negativo tuvieron estos cambios? ¿Por qué?
- En la actualidad, ¿considera que el balance es positivo o negativo (ha mejorado) en la gestión de la DGGRP? ¿Por qué?
- ¿Qué recomendaciones, comentarios o sugerencias tiene acerca de la gestión de la DGGRP para que logre alcanzar el fin para el cual fue creado?

### GUIA DE ENTREVISTA

TESIS: PROGRAMA PILOTO PARA IMPLEMENTAR GESTIÓN POR PROCESOS Y SERVICIO CIVIL EN LA DGGRP - MEF

Fecha: 20/09/2016 Hora: 10 am

Lugar (ciudad y sitio específico): Cercado de Lima - Lima

Entrevistadora: Flor Guerrero

Datos del Entrevistado(a):  
Nombre: María Jara Hualipaturo  
Cargo o Puesto: Directora  
Dirección, gerencia o departamento: Oficina de Planificación y Modernización de la Dirección del MEF

**Introducción:**  
El propósito de la presente entrevista es obtener información cualitativa como parte de la metodología de investigación para el desarrollo de una Tesis que propone establecer propuestas de mejora a la gestión de la interna de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos (DGGRP) en base a la implementación de gestión por procesos y del servicio civil meritocrático; considerando el tercer y cuarto pilar de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP).

En este sentido, se le ha elegido a usted como Experto a ser consultado a fin de que, en base a sus conocimientos y experiencias acerca de la gestión por procesos del MEF, pueda dar aportes al referido trabajo.

**Características de la entrevista:**  
Confidencialidad: Los datos obtenidos en esta entrevista serán de estricto uso académico.

#### Preguntas:

- ¿Desde cuándo viene trabajando en los procesos de la DGGRP?
  - En dicho periodo ¿Qué avances vio?
  - ¿Qué limitaciones vio?
- Al modificarse el ROF del MEF se cambia la estructura y las funciones de la DGGRP, en su opinión ¿estos cambios fueron positivos o negativos para los procesos? ¿Por qué?
- En la actualidad, ¿considera que han mejorado o no los procesos de la DGGRP? ¿Por qué?
- El MEF en esencia es un conjunto de direcciones que a la vez son sistemas administrativos con independencia. Acerca de dicha afirmación: ¿Es el MEF un sistema funcional? ¿Es la DGGRP un área de apoyo o funcional?
- Un objetivo de la tesis es elaborar manuales de gestión para los cuatro procesos aprobados para la DGGRP, considerando el tercer pilar de la PNMGP. ¿Cree usted que se puede emplear a la DGGRP como programa piloto a las demás áreas del MEF?

### GUIA DE ENTREVISTA

TESIS: PROGRAMA PILOTO PARA IMPLEMENTAR GESTIÓN POR PROCESOS Y SERVICIO CIVIL EN LA DGGRP - MEF

Fecha: 19/09/2016 Hora: 10 am

Lugar (ciudad y sitio específico): Cercado de Lima - Lima

Entrevistadora: Flor Guerrero

Datos del Entrevistado(a):  
Nombre: Harry Hawkins Mederos  
Cargo o Puesto: Coordinador Ejecutivo  
Dirección, gerencia o departamento: Dirección General de Gestión de Recursos Públicos del MEF

**Introducción:**  
El propósito de la presente entrevista es obtener información cualitativa como parte de la metodología de investigación para el desarrollo de una Tesis que propone establecer propuestas de mejora a la gestión de la interna de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos (DGGRP) en base a la implementación de gestión por procesos y del servicio civil meritocrático; considerando el tercer y cuarto pilar de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP).

En este sentido, se le ha elegido a usted como Experto a ser consultado a fin de que, en base a sus conocimientos y experiencias acerca de la gestión interna de la DGGRP, pueda dar aportes al referido trabajo.

**Características de la entrevista:**  
Confidencialidad: Los datos obtenidos en esta entrevista serán de estricto uso académico.

#### Preguntas:

- ¿Desde cuándo conoce usted la DGGRP? ¿Sabe cuál fue el propósito o necesidad y los objetivos de su creación?
- En dicho periodo, ¿qué avances o limitaciones vio en esa dirección para lograr el fin para el cual fue creada?
- Al modificarse el ROF del MEF se cambia la estructura y las funciones de la DGGRP, en su opinión
  - ¿Qué de positivo tuvieron estos cambios? ¿Por qué?
  - ¿Qué de negativo tuvieron estos cambios? ¿Por qué?
- Un objetivo de la tesis es elaborar una guía metodológica con TDR para tipo de profesionales a fin de captar personal idóneo en puestos claves, considerando el cuarto pilar de la PNMGP. ¿Qué opina sobre la propuesta? ¿Cree usted que dicha propuesta puede emplearse como programa piloto a las demás áreas del MEF?
- ¿Qué recomendaciones, comentarios o sugerencias tiene acerca de la gestión de la DGGRP para que logre alcanzar el fin para el cual fue creado?

### GUIA DE ENTREVISTA

TESIS: PROGRAMA PILOTO PARA IMPLEMENTAR GESTIÓN POR PROCESOS Y SERVICIO CIVIL EN LA DGGRP - MEF

Fecha: 23/09/2016 Hora: 4pm

Lugar (ciudad y sitio específico): Cercado de Lima - Lima

Entrevistadora: Flor Guerrero

Datos del Entrevistado(a):  
Nombre: Moisés Salvatierra  
Cargo o Puesto: Consultor  
Dirección, gerencia o departamento: Dirección General de Gestión de Recursos Públicos

**Introducción:**  
El propósito de la presente entrevista es obtener información cualitativa como parte de la metodología de investigación para el desarrollo de una Tesis que propone establecer propuestas de mejora a la gestión de la interna de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos (DGGRP) en base a la implementación de gestión por procesos y del servicio civil meritocrático; considerando el tercer y cuarto pilar de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP).

En este sentido, se le ha elegido a usted como Experto a ser consultado a fin de que, en base a sus conocimientos y experiencias acerca de la gestión de la DGGRP como órgano de línea del Viceministerio de Hacienda, pueda dar aportes al referido trabajo.

**Características de la entrevista:**  
Confidencialidad: Los datos obtenidos en esta entrevista serán de estricto uso académico.

#### Preguntas:

- ¿Desde cuándo conoce usted la DGGRP? ¿Sabe cuál fue el propósito o necesidad y los objetivos de su creación?
- En dicho periodo, ¿qué avances o limitaciones vio en esa dirección para lograr el fin para el cual fue creada?
- Al modificarse el ROF del MEF se cambia la estructura y las funciones de la DGGRP, en su opinión
  - ¿Qué de positivo tuvieron estos cambios? ¿Por qué?
  - ¿Qué de negativo tuvieron estos cambios? ¿Por qué?
- En la actualidad, ¿considera que el balance es positivo o negativo en la gestión de la DGGRP? ¿Por qué?
- ¿Qué recomendaciones, comentarios o sugerencias tiene acerca de la gestión de la DGGRP para que logre alcanzar el fin para el cual fue creado?

## Anexo 2. Encuesta de percepción de desempeño profesional y clima laboral

### ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE DESEMPEÑO PROFESIONAL Y CLIMA LABORAL

#### Datos de Encuestado:

Sexo: F ( ) M ( )

Profesión:

Dirección donde labora: DGP ( ) DTER ( ) DGPA ( ) Despacho ( )

Puesto: Analista ( ) Especialista ( ) Coordinador ( ) Asesor ( ) Director ( )

#### Preguntas:

- ¿Conoce usted los procesos de la DGGRP aprobados mediante Resolución Ministerial N° 281-2015-EF/417?
  - SI. Pase a la pregunta 2.
  - No. Pase a la pregunta 3.
- ¿En cuál de los siguientes procesos interviene usted y cuanto porcentaje de su tiempo emplea en cada uno? Marcar una (X) en cada opción:
 

a) Determinación de la demanda anual en remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado para la fase de formulación del presupuesto del sector público.	Nada	-10%	-30%	-50%	-70%	-90%	100%
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
b) Determinación del reajuste de pensiones percibidas por pensionistas del Régimen del Decreto Ley N° 20530.	Nada	-10%	-30%	-50%	-70%	-90%	100%
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
c) Análisis Financiero y Técnico sobre propuestas de dispositivos legales en materia de remuneraciones y pensiones que provienen de entidades externas al MEF.	Nada	-10%	-30%	-50%	-70%	-90%	100%
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
d) Opinión técnica sobre modificación presupuestaria en materia de remuneraciones y retribuciones de los pliegos registrada en el aplicativo informático para el Registro Centralizado de Planillas y de datos de los recursos humanos del Sector Público.	Nada	-10%	-30%	-50%	-70%	-90%	100%
	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
- ¿Qué nivel de estudios tiene?
  - Técnico
  - Universitario Bachiller
  - Universitario Titulado
  - Maestría (graduado o titulado)
  - Doctorado (graduado o titulado)
- ¿Qué porcentaje de su profesión desarrolla en su puesto de trabajo?
  - Menos del 20%
  - Entre el 21% y el 30%
  - Entre el 31% y el 50%
  - Entre el 51% y el 70%
  - Más del 70%
- Acerca de la toma de decisiones, señale la respuesta que mejor defina la forma de desarrollar su trabajo:
  - Sigue instrucciones definidas y exactas.
  - Toma pequeñas decisiones.
  - Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas.
  - En el puesto se requiere eventualmente tomar decisiones de alguna importancia.
  - El puesto tiene como parte esencial la toma de decisiones.

- Acerca de tomar la iniciativa, señale la respuesta que mejor defina la forma de desarrollar su trabajo:
  - Sigue instrucciones definidas y exactas.
  - Hace pequeñas mejoras.
  - Hace mejoras para su puesto de trabajo.
  - El puesto exige sugerir eventualmente nuevas acciones, métodos y mejoras en el puesto de trabajo.
  - El puesto tiene como parte esencial la creación de sistemas, métodos y procedimientos para varios puestos de trabajo.
- Señale la habilidad mental que requiere para un desempeño adecuado de sus funciones. Marcar una (X) en cada opción, donde el 1 es poco importante y 5 es muy importante:
 

	1	2	3	4	5
a) Capacidad de observación y atención	( )	( )	( )	( )	( )
b) Previsión o anticipación	( )	( )	( )	( )	( )
c) Creatividad e inventiva	( )	( )	( )	( )	( )
d) Memoria para ideas	( )	( )	( )	( )	( )
e) Capacidad de análisis y síntesis	( )	( )	( )	( )	( )
- Señale la aptitud o interés que requiere necesario tener para el desempeño adecuado de sus funciones. Marcar una (X) en cada opción, donde el 1 es poco importante y 5 es muy importante:
 

	1	2	3	4	5
a) Preferencia por trabajos en equipo	( )	( )	( )	( )	( )
b) Inclinação por enseñar y dirigir	( )	( )	( )	( )	( )
c) Preferencia por trabajos individuales	( )	( )	( )	( )	( )
d) Interés por servir a los demás	( )	( )	( )	( )	( )
e) Interés por actividades variadas	( )	( )	( )	( )	( )
- Señale el rasgo de su personalidad que requiere necesario tener para el desempeño adecuado de sus funciones. Marcar una (X) en cada opción, donde el 1 es poco importante y 5 es muy importante:
 

	1	2	3	4	5
a) Buenas relaciones interpersonales	( )	( )	( )	( )	( )
b) Confianza en sí mismo	( )	( )	( )	( )	( )
c) Organización y disciplina	( )	( )	( )	( )	( )
d) Facilidad de expresión	( )	( )	( )	( )	( )
e) Capacidad de trabajar bajo presión	( )	( )	( )	( )	( )
- ¿Qué tan satisfecho se siente de trabajar en su puesto actual de trabajo?
  - Muy satisfecho
  - Satisfecho
  - Indiferente
  - Poco satisfecho
  - Nada satisfecho
- Sobre el liderazgo de su superior inmediato, este se encuentra en un nivel de competencias de:
  - Menos del 30%
  - Entre el 31% y el 50%
  - Entre el 51% y el 70%
  - Entre el 71% y el 90%
  - Más del 90%
- ¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?
  - Muy satisfecho
  - Satisfecho
  - Indiferente
  - Poco satisfecho
  - Nada satisfecho
- ¿Cómo es la comunicación que tiene usted con su superior inmediato?
  - Ninguna
  - Poco frecuente
  - Frecuente
  - Muy frecuente
  - Todo el tiempo
- Si compara el trabajo que realiza actualmente con trabajos anteriores, ¿cómo se siente?
  - Muy satisfecho
  - Satisfecho
  - Indiferente
  - Poco satisfecho
  - Nada satisfecho

Anexo 3. Manual de Gestión de Procesos de la DGGRP



DIRECCIÓN GENERAL DE GESTIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS (DGGRP)

MANUAL DE GESTIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS  
PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS (NIVEL 0)

CODIGO DE MANUAL: MGPP - GRP - 01  
VERSION: 01

Revisado por:	Firma:
Cargo:	
Fecha:	
Aprobado por:	Firma:
Cargo:	
Fecha:	

Fecha	Nombre del procedimiento	Texto modificado	Responsable

INDICE

I. Presentación.....	4
II. Objetivos.....	4
III. Alcance.....	4
IV. Descripción del órgano.....	5
4.1 Funciones Generales.....	5
4.2 Funciones Específicas.....	5
4.3 Estructura Orgánica.....	5
V. Diagrama de Bloques.....	6
VI. Fichas Narrativas y flujogramas de Procedimientos.....	6
5.1 Determinación del reajuste de pensiones percibidas por pensionistas del Régimen del Decreto Ley N° 20530 (M.12.01.02).....	7
5.2 Análisis financiero y técnico sobre propuestas de dispositivos legales en materia de remuneraciones y pensiones que provienen de entidades externas al MEF (M.12.01.03).....	12
5.3 Opinión técnica sobre modificación presupuestaria en materia de remuneraciones y retribuciones de los pliegos registrados en el aplicativo informático para el Registro Centralizado de Planillas y de datos de los recursos humanos del Sector Público (M.12.01.04).....	18

I. Presentación

El presente documento constituye el Manual de Gestión de Procesos de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos (DGGRP); que es un órgano de línea del Ministerio de Economía y Finanzas, dependiente del Despacho Viceministerial de Hacienda.

Comprende las fichas narrativas y los respectivos flujogramas de tres (3) procesos misionales que se encuentran bajo responsabilidad de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos, en su calidad de órgano “dueño” del proceso, y en el marco de su ámbito de su competencia establecido en el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas, aprobado mediante Decreto Supremo N° 117-2014-EF del 22 de mayo de 2014, y al “Mapa de Procesos 0, Mapa de Procesos 1 y Matriz de Articulación con los Procesos Nivel 2 del Ministerio de Economía y Finanzas”, aprobada mediante Resolución Ministerial N° 281-2015-EF/41, del 10 de setiembre del 2015.

II. Objetivos

El presente manual tiene como objetivos:

- Estandarizar los procesos que desarrolla la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos.
- Dotar del instrumento de información y orientación al personal que interviene directa o indirectamente en la ejecución de actividades y tareas que competen a la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos, a fin que puedan aplicar en forma eficaz, eficiente y oportuna los procedimientos correspondientes.
- Facilitar la inducción y el conocimiento al nuevo personal que ingresa o se incorpora a la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos, sobre los procedimientos en los que participará en el cumplimiento de las funciones que se le asigne.

III. Alcance

El presente Manual será de aplicación para todo el personal que presta servicios en la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos y que intervenga en los procesos descritos, así como del personal de otros órganos que intervienen en forma directa o indirecta en la ejecución de los mismos.

IV. Descripción de la DGGRP

4.1 Funciones Generales

La Dirección General de Gestión de Recursos Públicos (DGGRP) es el órgano de línea del Ministerio encargado de realizar el análisis financiero y técnico sobre las políticas en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos, conforme a las leyes respectivas, y de proponer medidas en estas materias. Depende del Despacho Viceministerial de Hacienda.

4.2 Funciones Específicas

La Dirección General de Gestión de Recursos Públicos tiene las siguientes funciones:

- a) Realizar el análisis financiero y técnico de las medidas o propuestas de medidas en materia de pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos;
- b) Proponer medidas en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos;
- c) Planear, organizar y conducir las actividades de difusión y capacitación del “Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público - Aplicativo Informático”, así como en materia de centralización y gestión de la información de las planillas del sector público;
- d) Participar y emitir opinión, en representación del Ministerio, en las negociaciones de los convenios y tratados internacionales en materia de seguridad social;
- e) Proponer y emitir directivas, normas y resoluciones, así como emitir opinión sobre materias del ámbito de su competencia, conforme a la normatividad vigente;
- f) Emitir opinión sobre normas en materia de remuneraciones y pensiones;
- g) Generar información de costos y procesar datos en materia de remuneraciones, compensaciones económicas, beneficios económicos y de las pensiones de los regímenes contributivos atendidos por el Estado, que impliquen el uso de recursos públicos;
- h) Coordinar las actividades del CONECTAMEF relacionadas con las funciones de la Dirección General; y,
- i) Las demás funciones que le asigne el Viceministro de Hacienda o que le corresponda por norma legal expresa.

4.3 Estructura Orgánica

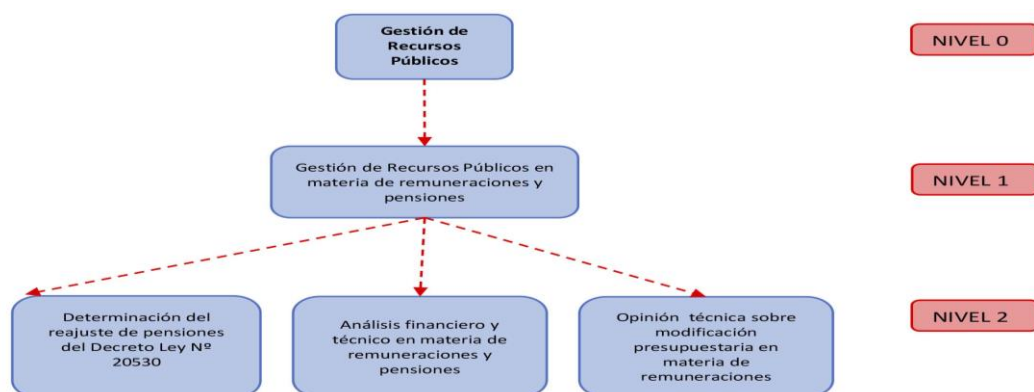
La Dirección General de Gestión de Recursos Públicos, para el cumplimiento de sus funciones, cuenta con las siguientes unidades orgánicas:

1. Dirección de Gestión de Personal Activo.
2. Dirección de Gestión de Pensiones.
3. Dirección Técnica Estadística y de Registro de Información para la Gestión de Recursos Públicos

VI. Fichas Narrativas y Flujogramas de Procesos

- 5.1 Determinación del reajuste de pensiones percibidas por pensionistas del Régimen del Decreto Ley N° 20530 (M.12.01.02)
- 5.2 Análisis financiero y técnico sobre propuestas de dispositivos legales en materia de remuneraciones y pensiones que provienen de entidades externas al MEF (M.12.01.03)
- 5.3 Opinión técnica sobre modificación presupuestaria en materia de remuneraciones y retribuciones de los pliegos registrados en el aplicativo informático para el Registro Centralizado de Planillas y de datos de los recursos humanos del Sector Público (M.12.01.04)

V. Diagrama de bloques



FICHA NARRATIVA					
NOMBRE DEL PROCESO		Determinación del reajuste de pensiones percibidas por pensionistas del Régimen del Decreto Ley N° 20530.		CÓDIGO	M.12.01.02
DUEÑO DEL PROCESO		Dirección General de Gestión de Recursos Públicos			
ARTICULACIÓN CON PROCESOS					
NIVEL 0		Gestión de Recursos Públicos		CÓDIGO	M.12
NIVEL 1		Gestión de recursos públicos en materia de remuneraciones y pensiones		CÓDIGO	M.12.01
BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
Consiste en elaborar un estudio para determinar los montos de reajuste de las pensiones percibidas por pensionistas del régimen del Decreto Ley N° 20530, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 4° de la Ley N° 28449; que en el caso de su literal a) se lleva a cabo de manera anual y en el caso de su literal b) se otorga de acuerdo a la disponibilidad de recursos.					
ÓRGANOS / UNIDADES ORGÁNICAS Y ENTIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO					
INTERNAS			EXTERNAS		
1. Despacho Ministerial - DM.			1. Oficina de Normalización Previsional (ONP).		
1. Despacho Viceministerial de Hacienda - VMH.			1.1 Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de la Gestión - OPPEG.		
1.1 Dirección General de Gestión de Recursos Públicos - DGGRP.			2. Secretaría del Consejo de Ministros.		
1.1.1 Dirección de Gestión Pensiones - DGP.			3. Diario Oficial "El Peruano".		
1.1.2 Dirección Técnica Estadística y de Registro de Información para la Gestión de Recursos Públicos - DTER.			4. Entidades: 700 aproximadamente.		
1.2 Dirección General de Presupuesto Público - DGPP.					
1.2.1 Dirección de Programación y Seguimiento Presupuestal - DPSP.					
2. Secretaría General - SG.					
2.1 Oficina de Atención al Usuario, Trámite Documentario y Archivo (OAUTDA)					
2.2 Oficina General Planificación y Presupuesto - OGPP.					
2.2.1 Oficina de Presupuesto, Inversiones y Cooperación Técnica - OPICT.					
2.3 Oficina General de Administración - OGA.					
2.4 Oficina General de Asesoría Jurídica - OGAJ					
2.4.1 Oficina de Asuntos de Hacienda - OAH					
2.5 Oficina General de Tecnologías de la Información - OGTI					
ACTIVIDADES	TAREAS	N°	PASOS	RESPONSABLE	
				ÓRGANO / UNIDAD ORGÁNICA	CARGO
Recibir el Informe y Base de Datos de ONP sobre el Cálculo Actuarial para el Régimen del Decreto Ley N° 20530	Recibir en el MEF el Informe y Base de Datos de ONP	1	Enviar al MEF el Informe Técnico sobre el Cálculo Actuarial para el Régimen del Decreto Ley N° 20530 y un CD que contiene la Base de Datos de los pensionistas y activos de dicho régimen de las entidades que reportaron su información para que se les haga el cálculo de su reserva actuarial en virtud de los Decretos Supremos N° 026-2003-EF y N° 043-2003-EF.	ONP	JEFE DE LA OPPEG
		2	<b>Ir al proceso de la OGSU "S.03.01.01 Gestión de la Mesa de Partes del Ministerio de Economía y Finanzas".</b>		
	Recibir en la DGGRP el Informe y Base de Datos de ONP	3	Recibir en físico y en el Sistema de Trámite Documentario (STD) el Oficio e Informe Técnico sobre el Cálculo Actuarial para el Régimen del Decreto Ley N° 20530; recibir además un CD que contiene la Base de Datos, luego derivar en físico a través del Cuaderno de Cargos y mediante el STD al Director.	DGGRP	ASISTENTE ADMINISTRATIVO/ SECRETARIA/ COORDINADOR EJECUTIVO
		4	Recibir en físico y a través del STD el Oficio e Informe Técnico sobre el Cálculo Actuarial para el Régimen del Decreto Ley N° 20530, y un CD que contiene la Base de Datos, tomar conocimiento de la información, luego derivar en físico y mediante el Sistema de Trámite Documentario al Analista encargado de evaluar los datos del Reajuste.	DGGRP / DGP	DIRECTOR
		5	Recibir en físico y a través del STD el Informe Técnico sobre el Cálculo Actuarial para el Régimen del Decreto Ley N° 20530 y un CD que contiene la Base de Datos.	DGGRP / DGP	ANALISTA FINANCIERO
Calcular los Montos de Reajuste de las pensiones del régimen del Decreto Ley N° 20530	Analizar la Base de Datos del Cálculo Actuarial	6	Trabajar con el archivo "PENSTOT. DBF" del mencionado CD recibido de ONP: Abrir el archivo, agregar los datos de bases rezagadas, crear dos columnas "edad y nombre" y guardarlo como archivo Excel; transformar el mencionado archivo Excel usando el convertidor "StatTransfer" a un archivo con formato para ser trabajado en el Software Estadístico STATA; usar dicho software, que sirve para manejar grandes bases de datos por su capacidad de almacenar un gran número de ellos, y crear una nueva base que este filtrada por el DNI del pensionista, tipo de pensión, monto de pensión y edad del pensionista, a fin de determinar si percibe más de dos pensiones, en caso ocurriera agregar una columna donde se indique la pensión de mayor monto.	DGGRP / DGP	ANALISTA FINANCIERO

		<p>Trabajar la nueva base en el Software Estadístico STATA, efectuando las siguientes operaciones: Agregar el Estado Civil, Sexo y Nombre del pensionista, la Entidad y Sector de donde proviene su pensión, el Indicador de Invalidez, Tipo de Bono, Fuente de Financiamiento y las pensiones de años anteriores; a fin de detectar inconsistencias por pensionista y calcular el valor anualizado del monto de las pensiones; tomar conocimiento de la normatividad vigente: Decreto Ley N° 20530, Ley N° 28449, decretos supremos de reajustes anteriores, entre otras; filtrar la nueva base de datos para determinar el número de beneficiarios del reajuste aplicando los siguientes requisitos del artículo 4° de la Ley N° 28449:</p> <p>- Los pensionistas deben tener 65 años o más de edad al 31 de diciembre del año previo al que se aplique el reajuste, en el caso del literal a); y para el caso del literal b) los pensionistas deben tener menos de 65 años edad al 31 de diciembre del año previo al que se aplique el reajuste.</p> <p>- Tener un monto de pensión cuyo valor anualizado no exceda el importe de 28 UITs vigentes en el año que se aplique el reajuste. La UIT se aprueba mediante decreto supremo a fin de cada año indicándose el monto vigente para el año siguiente, por eso mientras no se tenga este dato se usará un estimado.</p> <p>También filtrar la base por fuente de financiamiento para determinar el número de beneficiarios que se financian con recursos del Tesoro Público.</p> <p>Además, la nueva base obtenida en el STATA servirá para formar parte de las estadísticas de los pensionistas de la 20530.</p>	DGGRP / DGP	ANALISTA FINANCIERO
		<p>Crear dos cuadros en Excel, uno para el reajuste del literal a) y otro para el literal b) del artículo 4° de la Ley N° 28449, usando los datos obtenidos de la Base de STATA y diseñar posibles escenarios de montos de reajuste que se calcularán usando datos estimados de presupuesto y de la inflación acumulada del presente año (este dato es publicado por INEI a principio de cada año) y presentarlo de forma impresa al Director.</p>	DGGRP / DGP	ANALISTA FINANCIERO
		<p>Recibir del Analista en forma impresa los posibles escenarios de montos de reajuste, tomar conocimiento y disponer al Analista de la DGP que coordine con DGPP y el Analista Funcional de Datos del AIRHSP de DTER para definir el monto final de los reajustes, tanto del literal a) como del literal b) del artículo 4° de la Ley N° 28449.</p>	DGGRP / DGP	DIRECTOR
	Determinar monto del Reajuste	<p>Enviar correo para que el Especialista de la Dirección de Programación y Seguimiento Presupuestal de la DGPP comunique el monto previsto para atender el financiamiento del reajuste anual del D. Ley N° 20530 de las entidades que se financian con recursos del Tesoro Público, según el literal a) del Artículo 4° de la Ley N° 28449. Asimismo, solicitar que se indique si se cuentan con los recursos para otorgar el beneficio del literal b) del Artículo 4° de la Ley N° 28449.</p>	DGGRP / DGP	ANALISTA FINANCIERO
		<p>Recibir memorando y responder indicando el monto previsto para atender el financiamiento del reajuste anual del D. Ley N° 20530 de las entidades que se financian con recursos del Tesoro Público. Asimismo, indicar si se cuentan con los recursos para otorgar el beneficio del literal b) del Artículo 4° de la Ley N° 28449.</p>	DGPP / DPSP	ESPECIALISTA DE LA DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y SEGUIMIENTO PRESUPUESTAL
		<p>Recibir pedido del Analista de DGP, indicar el número exacto de beneficiarios del reajuste del literal a) y b) del Artículo 4° de la Ley N° 28449 de las entidades que se financian con recursos del Tesoro Público según el Aplicativo Informático y enviar mediante correo electrónico un archivo Excel con dicho detalle al mencionado analista.</p>	DGGRP / DTER	ANALISTA FUNCIONAL DE DATOS
		<p>Recibir vía correo electrónico información del Especialista de la DPSP y del Analista Funcional de Datos del AIRHSP de DTER, modificar el cuadro en Excel con los datos recibidos, asimismo incluir el dato de la UIT vigente para el año en que se aplique el reajuste, el cual sale mediante Decreto Supremo, y el dato de la inflación acumulada del presente año que sale en el "Informe Técnico sobre Variación de los Indicadores de Precios de la Economía" publicado por INEI. Definir el monto que servirá para realizar el reajuste de pensiones percibidas por pensionistas del régimen del Decreto Ley N° 20530, de acuerdo a lo establecido en el literal a) del artículo 4° de la Ley N° 28449; y hacer lo mismo para el literal b) del mencionado artículo siempre y cuando DGPP informe que se cuenta con los recursos para atender este beneficio; y remitir información al Director. Archivar CD de la ONP.</p>	DGGRP / DGP	ANALISTA FINANCIERO
		<p>Recibir del Analista la versión final del cuadro resumen en archivo Excel o en forma impresa, con los posibles escenarios de los montos de reajuste y definir dicho monto.</p>	DGGRP / DGP	DIRECTOR
			<p>Recibir del Analista los datos para la elaboración del proyecto normativo del reajuste y encargarle elaborar el Proyecto de Decreto Supremo (PDS) con los respectivos documentos que los sustentan. En el caso del literal a) del artículo 4° de la Ley N° 28449 se elabora el PDS, pero para el literal b) del mencionado artículo, solo se elaborará el PDS si se cuenta con los recursos para atender este beneficio</p>	DGGRP / DGP
Elaborar Proyecto de Decreto Supremo sobre Reajuste de Pensiones sujetos al Decreto Ley N° 20530	Redactar PDS con los respectivos documentos que los sustentan (EM, AM e Informe Técnico) y Anexo	<p>Recibir información del Director de la DGP y elaborar PDS, o dos PDS si el literal b) del artículo 4° de la Ley N° 28449 cuenta con recursos, usando los datos del cuadro en Excel: Redactar el PDS, en el cual se indicará que el monto a financiar el mencionado reajuste será con cargo a la Reserva de Contingencias, y será transferido a las entidades que financian sus pensiones del Decreto Ley N° 20530 con recursos del Tesoro Público; asimismo, elaborar también los documentos que sustentan dicha propuesta normativa como son: el Informe Técnico, la Exposición de Motivos y la Ayuda Memoria; elaborar el Anexo del PDS en archivo Excel, donde está la distribución del presupuesto asignado para las entidades que financian el pago de sus pensiones 20530 con recursos del Tesoro Público; y, presentar el PDS y los demás documentos que lo sustentan (el Anexo del PDS, el Informe Técnico, la EM y la AM) al Director de Gestión de Pensiones en forma impresa y por correo electrónico.</p>	DGGRP / DGP	ANALISTA FINANCIERO
		<p>Recibir en físico y por correo electrónico el PDS y demás documentos que lo sustentan, para revisarlos. Si está conforme, derivar vía correo electrónico al Abogado para su opinión legal.</p>	DGGRP / DGP	DIRECTOR

		17.1	Si no está conforme, devolver al Analista en físico y por correo electrónico las observaciones para su subsanación. Ir al paso 37: "Recibir información del Director".		
Realizar el control de calidad del PDS con los respectivos documentos que los sustentan (EM, AM e Informe Técnico) y Anexo		18	Revisar el PDS y demás documentos que lo sustentan, emitir comentarios u observaciones sobre el proyecto, remitir vía correo electrónico al Director.	DGGRP / DGP	ABOGADO
		19	Recibir vía mail observaciones y comentarios hechos por el Abogado para derivárselas vía correo electrónico al Analista responsable de elaborar los proyectos, asimismo disponer a dicho profesional que coordine previamente la versión final del PDS con la OGAJ.	DGGRP / DGP	DIRECTOR
		20	Recibir del Director (vía mail) observaciones y comentarios hechas por el Abogado; subsanar las observaciones e incorporar los comentarios en el PDS y demás documentos que lo sustentan, coordinar previamente con OGAJ y ajustar PDS de acuerdo a lo coordinado con dicha oficina; para luego enviar las versiones finales en físico y/o vía correo electrónico al Director.	DGGRP / DGP	ANALISTA FINANCIERO
		21	Recibir vía correo electrónico los documentos y dar una revisión final al PDS y demás documentos que lo sustentan, para luego enviárselos al Director General para su aprobación.	DGGRP / DGP	DIRECTOR
		21.1	Si no está conforme, ir al paso 41: "Recibir del Director (vía mail)".		
		22	Recibir en físico el PDS y demás documentos que lo sustentan, y revisarlos para su aprobación. Si está conforme, visar el PDS, el Anexo, la EM y la AM, y firmar el Informe Técnico, luego entregar al Director.	DGGRP	DIRECTOR GENERAL
		22.1	Si no está conforme, devolver documentos con observaciones y/o comentarios al Director de Sistema Adm. II. Ir al paso 42: "Recibir vía correo electrónico los documentos".		
		23	Recibir el PDS y demás documentos que lo sustentan, y encargar al Analista la elaboración de la Nota para elevar dichos documentos al Viceministro de Hacienda.	DGGRP / DGP	DIRECTOR
Despachar PDS de la DGGRP al VMH		24	Redactar en Word la Nota para elevar el PDS y demás documentos que lo sustentan al Viceministro de Hacienda, y presentarlos en físico al Director.	DGGRP / DGP	ANALISTA FINANCIERO
		25	Recibir en físico y revisar la Nota para elevar el PDS y demás documentos que lo sustentan al Viceministro de Hacienda. Si está conforme, llevar la Nota adjuntando los mencionados documentos al Director General para su firma.	DGGRP / DGP	DIRECTOR
		25.1	Si no está conforme, devolver la Nota con observaciones al Analista. Ir al paso 45: "Redactar en Word la Nota".		
		26	Recibir en físico la Nota para elevar el PDS y demás documentos que lo sustentan. Si está conforme, firmar la Nota y disponer a la Secretaria que derive dicho documento al Viceministro de Hacienda adjuntando al PDS y demás documentos que lo sustentan.	DGGRP	DIRECTOR GENERAL
		26.1	Si no está conforme, devolver la Nota con observaciones al Director. Ir al paso 46: "Recibir en físico y revisar la Nota".		
		27	Recibir en físico el PDS y demás documentos que lo sustentan y la Nota para elevarlos al Viceministro de Hacienda, para proceder a: Extraer en el cuaderno de registro de notas y de informes, el número correlativo a consignar en la Nota firmada y el Informe firmado; numerar, fechar y consignar sello de post firma del Director General en la nota y los documentos adjuntos (el PDS y demás documentos que lo sustentan); escanear la nota, el PDS y demás documentos que lo sustentan; generar Hoja de Ruta en el Sistema de Trámite Documentario, para derivar documentos a la Secretaría Ejecutiva de Hacienda; consignar en el cuaderno de registro de notas, el número de la hoja de ruta generada, número de nota, fecha, asunto y destinatario; hacer lo correspondiente en el cuaderno de registro de informes; entregar al Asistente Administrativo documentos en físico y cargo de la nota, el PDS y demás documentos que lo sustentan, para su respectivo fotocopiado; y, hacer seguimiento al documento remitido mediante hoja de ruta.	DGGRP	SECRETARIA
		28	Recibir en físico de la Secretaria de la DGGRP, la nota y los documentos adjuntos (el PDS y demás documentos que lo sustentan), luego proceder a foliar y fotocopiar documentos, dárselos a la Secretaria para colocar el sello de "CARGO".	DGGRP	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
		29	Recibir y revisar documentos fotocopiados y foliados por el asistente administrativo, colocar el sello de "CARGO" y entregar al Trabajador de Servicios la nota, el PDS y demás documentos que lo sustentan, para entregar a la Oficina de Trámite del Despacho de Hacienda.	DGGRP	SECRETARIA
	30	Recibir de la Secretaria de DGGRP, el original y cargo de la nota, el PDS y demás documentos que lo sustentan, para entregarlos a la Oficina de Trámite del Despacho de Hacienda.	DGGRP	TRABAJADOR DE SERVICIOS	
Realizar el control de calidad para la aprobación del Proyecto de Decreto Supremo sobre Reajuste de Pensiones sujetos al	Revisar PDS por el VMH	31	Recibir del Trabajador de Servicios de DGGRP la nota, el PDS y demás documentos que lo sustentan, verificar conformidad de la documentación recibida. Si está conforme sellar el cargo y entregar al Trabajador de Servicios de DGGRP para que entregue los documentos en físico a la Secretaria de la Secretaría Ejecutiva de Hacienda.	VMH	TÉCNICO ADMINISTRATIVO
		31.1	Si no está conforme devolver documentos al Trabajador de Servicios de DGGRP, para subsanación de observaciones, ir al paso 51: "Recibir de la Secretaria de DGGRP"		
		32	Recibir y evaluar los documentos: Si está conforme, disponer a la Secretaria derivar en físico y por el STD el PDS y demás documentos que lo sustentan a DGPP para que emita opinión, visado y refrendo.	VMH	ASESOR
		32.1	En caso de observaciones, devolver a DGGRP para la subsanación de observaciones en coordinación con el Consultor FAG que corresponda. Ir a paso 37: "Recibir información del Director".		

Decreto Ley N° 20530		33	Recibir documentos y derivar en físico y por el STD el PDS y demás documentos que lo sustentan a DGPP para que emita opinión, visado y refrendo; entregar documentos al Trabajador de Servicios.	VMH	SECRETARIA	
		34	Recibir de la Secretaria el PDS y demás documentos que lo sustentan, entregar documentos a la Secretaria del Director General de la DGPP.	VMH	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	
Revisar PDS por la DGPP		35	Recibir en físico el PDS y demás documentos que lo sustentan (el Anexo, la EM y la AM, y el Informe Técnico), verificar derivación vía STD, registra en cuaderno de cargo y entrega documentos al Director General de DGPP.	DGPP	SECRETARIA	
		36	Recibir en físico el expediente conformado por el PDS con los demás documentos que lo sustentan y antecedentes (Nota de DGGRP y proveído de Secretaría Ejecutiva de Hacienda), y disponer a la Secretaria derivar dicho expediente en físico y por el Sistema de Trámite Documentario al Director de la Dirección de Programación y Seguimiento Presupuestal (DPSP) para que asigne al Especialista que evaluará los documentos.	DGPP	DIRECTOR GENERAL	
		37	Recibir en físico el expediente conformado por el PDS con los demás documentos que lo sustentan y antecedentes (Nota de DGGRP y proveído de Secretaría Ejecutiva de Hacienda), y disponer al Especialista que evalué los mencionados documentos.	DGPP / DPSP	DIRECTOR	
		38	Recibir en físico y evaluar el expediente conformado por el PDS con los demás documentos que lo sustentan y antecedentes (Nota de DGGRP y proveído de Secretaría Ejecutiva de Hacienda); elaborar informe técnico y entregar documentos al Director.	DGPP / DPSP	ESPECIALISTA DE LA DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y SEGUIMIENTO PRESUPUESTAL	
		39	Recibir el Informe Técnico del especialista y el expediente completo del PDS; derivar adjuntando el expediente al Director General para su evaluación.	DGPP / DPSP	DIRECTOR	
		40	Recibir y revisar Informe Técnico del Especialista y el expediente del PDS del Reajuste. Si esta conforme, firma informe técnico y Nota para la Secretaría Ejecutiva de Hacienda adjuntando PDS, Anexo y EM visados junto a expediente y disponer a la Secretaria derivar dichos documentos en físico y por el STD.	DGPP	DIRECTOR GENERAL	
		40.1	Si hay observaciones, coordinar directamente con la DGGRP para subsanarlas observaciones al expediente del PDS del Reajuste y/o dispone a la Secretaria que derive dichos documentos en físico y por el STD a la Secretaría Ejecutiva de Hacienda. Ir al paso 47: "Recibir en físico la Nota para elevar el PDS".			
		41	Recabar, numerar y fechar Informe Técnico y Nota, registrar en el STD y entregar expediente a Trabajador de Servicios.	DGPP	SECRETARIA	
		42	Recibir expediente en físico y entregar documentos a la Oficina de Trámite Documentario del VMH.	DGPP	TRABAJADOR DE SERVICIOS	
		43	Recibir del Trabajador de Servicios de DGPP la Nota, Informe Técnico de DGPP adjunto al expediente (PDS, Anexo y EM visados por el Director General de DGPP), verificar conformidad de la documentación recibida: Si está conforme sellar el cargo y entrega al Trabajador de Servicios de DGPP, y entregar documentos en físico a la Secretaria de la Secretaría Ejecutiva de Hacienda.	VMH	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	
		43.1	Si no está conforme devolver documentos al Trabajador de Servicios de DGPP, para subsanar observaciones, ir al paso 63 "Recibir expediente en físico y entregar documentos".			
		44	Recibir en físico la Nota, Informe Técnico de DGPP adjunto a expediente (PDS, Anexo y EM visados por el Director General de DGPP), registrar en cuaderno de cargo y entregar documentos a la Asesor de Hacienda.	VMH	SECRETARIA	
	Revisar PDS por la OGPP		45	Recibir y evaluar los documentos. Si es conforme, disponer a la Secretaria derivar en físico y por el STD el PDS y demás documentos que lo sustentan a la Oficina General de Planificación y Presupuesto (OGPP) para que emita opinión, visado y refrendo.	VMH	ASESOR
			45.1	Si hay observaciones, devolver a DGGRP para la subsanación de observaciones en coordinación con el Consultor FAG que corresponda. Ir al paso 47: "Recibir en físico la Nota para elevar el PDS".		
		46	Recibir en físico la Nota e informe técnico de la DGPP adjunto a expediente (PDS, Anexo y EM visados por el Director General de la DGPP), registrar en cuaderno de cargo y deriva en físico y STD a la OGPP.	VMH	SECRETARIA	
		47	Recibir en físico la Nota e Informe Técnico de DGPP adjunto a expediente (PDS, Anexo y EM visados por el Director General de DGPP), registrar en cuaderno de cargo y entregar documentos a la Director General de OGPP para que emita opinión, visado y refrendo.	OGPP	SECRETARIA	
		48	Recibir y tomar conocimiento el expediente conformado por el PDS con los demás documentos que lo sustentan y antecedentes (Proveído de Secretaría Ejecutiva de Hacienda, Informe Técnico de DGPP y Nota de DGGRP), derivar a la Oficina de Presupuesto para su evaluación.	OGPP	DIRECTOR GENERAL	
		49	Recibir expediente conformado por el PDS y demás documentos conexos que lo sustentan, tomar conocimiento y asignar al Especialista responsable para emitir opinión del marco presupuestal.	OPICT	DIRECTOR	
		50	Recibir expediente con PDS, Informe Técnico y demás documentos conexos, revisar expediente, elaborar proyecto de Nota que contiene opinión del marco presupuestal, siempre que el financiamiento sea con cargo a la Reserva de Contingencias, entregar proyecto de Nota al Director adjuntando un cuadro Excel conteniendo el saldo del Marco de la Reserva para Contingencias actualizado.	OPICT	ESPECIALISTA	
		51	Recibir proyecto de Nota para la SEVMH y demás documentos, revisar, si está conforme, visar Nota y entrega al Director General.	OPICT	DIRECTOR	
		51.1	Si no está conforme, devolver con observaciones para subsanar. Ir al paso 52: "Recibir expediente con PDS".			
		52	Recibir proyecto de Nota para el VMH y demás documentos, firmar Nota, visar el PDS y disponer a la Secretaria de OGPP su remisión a la SEVMH.	OGPP	DIRECTOR GENERAL	

	53	Recabar Nota adjunto a expediente completo del PDS, registrar en el Sistema de Tramite Documentario, y remitir a la SEVMH.	OGPP	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
Revisar PDS por la OGA	54	Recibir en físico la Nota de OGPP e Informe Técnico de DGPP adjunto a expediente (PDS, Anexo y EM visados por el Director General de DGPP), registrar en cuaderno de cargo y entregar documentos a la Asesor de Hacienda.	VMH	SECRETARIA
	55	Recibir Nota de OGPP que acompaña expediente con PDS visado por el Director General de OGPP; y disponer a la Secretaría derivarlos a la OGA para que emita opinión, visado y refrendo.	VMH	ASESOR
	56	Recabar expediente completo del PDS, registrar en el Sistema de Tramite Documentario, y remitir a la OGA.	VMH	SECRETARIA
	57	Recibir expediente conformado por el PDS con los demás documentos que lo sustentan y antecedentes (Proveído de Secretaría Ejecutiva de Hacienda, Nota de OGPP, Informe Técnico de DGPP y Nota de DGGRP), y entregarlos al Director General de la OGA.	OGA	ASISTENTE EN SERV. ADMINISTRATIVOS
	58	Recibir expediente conformado por el PDS con los demás documentos que lo sustentan y antecedentes (Proveído de Secretaría Ejecutiva de Hacienda, Nota de OGPP, Informe Técnico de DGPP y Nota de DGGRP), visar PDS y disponer a la Asistente en Serv. Adm. la devolución del expediente a la Secretaría Ejecutiva de Hacienda junto con Ayuda Memoria que contiene opinión de la OGA.	OGA	DIRECTOR GENERAL
	59	Recabar expediente completo del PDS, registrar en el Sistema de Tramite Documentario, y remitir a la SEVMH.	OGA	ASISTENTE EN SERV. ADMINISTRATIVOS
Revisar PDS por la OGAJ	60	Recibir en físico la Ayuda Memoria de la OGA, Nota de OGPP e Informe Técnico de DGPP adjunto a expediente (PDS, Anexo y EM visados por el Director General de DGPP), registrar en cuaderno de cargo y entregar documentos a la Asesor de Hacienda.	VMH	SECRETARIA
	61	Recibir Ayuda Memoria de la OGA que acompaña expediente con PDS y Anexo visados por el Director General de la OGA; y disponer a la Secretaría derivarlos a la OGAJ para que emita opinión, visado y refrendo.	VMH	ASESOR
	62	Recabar expediente completo del PDS, registrar en el STD y remitir al Técnico de la OGAJ.	VMH	SECRETARIA
	63	Recibir el expediente conformado por el PDS con los demás documentos que lo sustentan y antecedentes (Proveído de Secretaría Ejecutiva de Hacienda, Ayuda Memoria de la OGA, Nota de OGPP, Informe Técnico de DGPP y Nota de DGGRP), sellar Hoja de Reporte de Derivación; verificar en el STD la derivación correspondiente; revisar la documentación recibida en físico; escanear expediente y derivar en físico los documentos al Director de la OGAJ.	OGAJ	TRABAJADOR DE SERVICIOS
	64	Recibir y evaluar el expediente conformado por el PDS con los demás documentos que lo sustentan y antecedentes (Proveído de Secretaría Ejecutiva de Hacienda, Ayuda Memoria de la OGA, Nota de OGPP, Informe Técnico de DGPP y Nota de DGGRP), y disponer a la Secretaria derivar dicho expediente en físico y por el STD al Director de Asuntos de Hacienda para atender dicho expediente.	OGAJ	DIRECTOR GENERAL
	65	Recibir expediente, conocer asunto del expediente y derivar al Abogado competente para su respectiva atención; consignar derivación en hoja de derivación interna, entregar expediente en físico al Abogado responsable de atenderlo.	OGAJ / OAH	DIRECTOR
	66	Recibir en físico y evaluar el expediente conformado por el PDS con los demás documentos que lo sustentan y antecedentes (Proveído de Secretaría Ejecutiva de Hacienda, Ayuda Memoria de la OGA, Nota de OGPP, Informe Técnico de DGPP y Nota de DGGRP), coordinar y elaborar proyecto de Informe Legal, y entregar expediente al Director para su revisión.	OGAJ / OAH	ABOGADO
	67	Recibir proyecto de Informe Legal y antecedentes, despachar con Abogado para revisar propuesta. Si el proyecto de Informe Legal está conforme, visan el Abogado y el Director el informe legal respectivamente y despachan con el Director General.	OGAJ / OAH	DIRECTOR
	67.1	Si encuentra observaciones, devuelve para la subsanación correspondiente. Ir al paso 87: "Recibir en físico y evaluar el expediente".		
	68	Recibir y despachar con el Director de Asuntos de Hacienda, para revisar informe y proyecto de dispositivo legal. Si está conforme, firmar Informe legal y visar el PDS, y entregar documentos a la Secretaria de su despacho.	OGAJ	DIRECTOR GENERAL
	68.1	Si encuentra observaciones, devolver para la subsanación correspondiente. Ir a paso 88 "Recibir proyecto de Informe Legal".		
	69	Recibir expediente del PDS del Reajuste con Informe Legal firmado, numerar Informe, consignar fecha, colocar sello de visación en PDS, escanear Informe y PDS visado, fotocopiar Informe para cargo y derivar por sistema a la Secretaría Ejecutiva de Hacienda; y entregar documentos al Técnico Administrativo para su traslado.	OGAJ	SECRETARIA
70	Recibir en físico el Informe Legal, el PDS y demás documentos conexos, llevar a la Oficina de Tramite Documentario del VMH.	OGAJ	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	
Revisar PDS por la Secretaría General	71	Recibir del Técnico Administrativo, el Informe Legal, el PDS y demás documentos conexos, verificar derivación a través del STD, revisar conformidad de la documentación. Si está conforme, sellar el cargo y entregar al Técnico Administrativo de la OGAJ, y derivar documentos en físico a la Secretaria de la Secretaría Ejecutiva de Hacienda.	VMH	TÉCNICO ADMINISTRATIVO
	71.1	Si no está conforme devolver documentos al Técnico o Asistente Administrativo de la OGAJ, para regularización de documentos faltantes. Ir al paso 91: "Recibir en físico el Informe Legal".		
	72	Recibir en físico PDS, Informe Legal y demás documentos conexos, registrar en cuaderno de cargos y entregar documentos a la Secretaría Ejecutiva.	VMH	SECRETARIA
	73	Recibir de la OGAJ el expediente conformado por el PDS visado con los demás documentos que lo sustentan y antecedentes (Informe de la OGAJ, Ayuda Memoria de la OGA, Nota de OGPP, Informe Técnico de DGPP y Nota de DGGRP), y derivar al Consultor FAG competente para su respectiva revisión.	VMH	ASESOR

		74	Recibir en físico el expediente puesto a consideración, revisar y devolver documentos a la Asesor adjuntando una Ayuda Memoria o proveído en el que indica la conformidad correspondiente o indicar las observaciones correspondientes.	VMH	CONSULTOR FAG
		75	Recibir del Consultor FAG la Ayuda Memoria o proveído que indica la conformidad u observaciones del expediente. Si es conforme, disponer a la Secretaria derivar en físico y por el Sistema de Trámite Documentario el expediente completo del PDS (visado por OGAJ, OGA, OGPP, DGPP y DGGRP) con los demás documentos que lo sustentan (Anexo, EM, AM y Ayuda Memoria) y antecedentes (Informe Legal de la OGAJ, Ayuda Memoria de la OGA, Nota de OGPP, Informe Técnico de DGPP y Nota de DGGRP); para el visto del Viceministro de Hacienda.	VMH	ASESOR
		75.1	Si hay observaciones, devolver a DGGRP para la respectiva subsanación en coordinación con el Consultor FAG que corresponda. Ir al paso 47: "Recibir en físico la Nota para elevar el PDS".		
		76	Recibir el expediente completo del PDS (visado por el VMH, OGAJ, OGA, OGPP, DGPP y DGGRP) con los demás documentos que lo sustentan (Anexo, EM, AM y Ayuda Memoria) y antecedentes (Informe de la OGAJ, Ayuda Memoria de la OGA, Nota de OGPP, Informe Técnico de DGPP y Nota de DGGRP); revisar. Si el PDS y demás documentos conexos están conformes, visar el PDS y disponer a la Secretaria derivar dicho expediente en físico y por el Sistema de Trámite Documentario a la Secretaría General.	VMH	VICEMINISTRO DE HACIENDA
		76.1	Si el expediente propuesto no está conforme, devolver a SEVMH para la subsanación de observaciones. Ir al paso 96: "Recibir del Consultor FAG".		
		77	Recabar y derivar el expediente completo del PDS (visado por VMH, OGAJ, OGA, OGPP, DGPP y DGRP) con los demás documentos que lo sustentan (Anexo, EM, AM y Ayuda Memoria) y antecedentes (Informe Legal de la OGAJ, Ayuda Memoria de la OGA, Nota de OGPP, Informe Técnico de DGPP y Nota de DGGRP) en físico y por el STD a la Secretaría General.	VMH	SECRETARIA
		78	Recibir en físico el PDS (visado por OGAJ, OGA, OGPP, DGPP y DGRP) con los demás documentos conexos, verificar que el expediente haya sido derivado vía STD. Si ha sido derivado por el STD, descargar y entregar expediente en físico a la Secretaria de la Secretaría General.	SG	TÉCNICO ADMINISTRATIVO
		78.1	Si no ha sido derivado vía STD, no recibir hasta que se regularice derivación. Ir al paso 98: "Recabar y derivar el expediente completo del PDS".		
		79	Recibir en físico PDS y demás documentos conexos, entregar a la Secretaría General.	SG	SECRETARIA
		80	Recibir expediente completo del PDS (visado por VMH, OGAJ, OGA, OGPP, DGPP y DGRP) con los demás documentos que lo sustentan (Anexo, EM, AM y Ayuda Memoria) y antecedentes (Informe Legal de la OGAJ, Ayuda Memoria de la OGA, Nota de OGPP, Informe Técnico de DGPP y Nota de DGGRP) y disponer a la Secretaria que envíe dichos documentos al Despacho del Ministro para su conocimiento y refrendo del PDS.	SG	SECRETARIA GENERAL
		81	Recibir en físico expediente completo del PDS y entregar en físico de dichos documentos al Despacho Ministerial.	SG	SECRETARIA
	Refrendar PDS por el Ministro	82	Recibir expediente completo del PDS, sellar cargo, revisar documentos y entregar a la Secretaria del Despacho Ministerial.	DM	TÉCNICO ADMINISTRATIVO
		83	Recibir en físico expediente completo del PDS, revisar y alcanzar documentos al Ministro.	DM	SECRETARIA
		84	Recibir en físico expediente completo del PDS, tomar conocimiento y refrendar el PDS, y disponer que la Secretaria derive el expediente completo a la Secretaría General para su trámite correspondiente.	DM	MINISTRO
	Enviar DS para el voto del Consejo de Ministros	85	Recibir en físico expediente completo del PDS, revisar y alcanzar documentos a la Secretaria General.	SG	SECRETARIA
		86	Recibir expediente completo del PDS (refrendado por el Ministro y visado por VMH, OGAJ, OGA, OGPP, DGPP y DGRP) con los demás documentos que lo sustentan (Anexo, EM, AM y Ayuda Memoria) y antecedentes (Informe Legal de la OGAJ, Ayuda Memoria de la OGA, Nota de OGPP, Informe Técnico de DGPP y Nota de DGGRP) y disponer a la Secretaria que elabore un Oficio dirigido a la Secretaría del Consejo de Ministros para enviar dicho expediente.	SG	SECRETARIA GENERAL
		87	Redactar oficio para enviar PDS (visado por VMH, OGAJ, OGA, OGPP, DGPP y DGRP) con los demás documentos que lo sustentan (Anexo, EM, AM y Ayuda Memoria) a la Secretaría del Consejo de Ministros; y finalizar la Hoja de Ruta del PDS del Reajuste en el STD.	SG	SECRETARIA
Publicar DS del Reajuste en "El Peruano" y el Anexo del DS en la WEB del MEF	Ordenar publicación del DS y su anexo	88	Tomar conocimiento de la finalización de la Hoja de Ruta del PDS del Reajuste en el STD; luego, enviar versión final del PDS por correo electrónico a la SEVMH para que ordene su publicación en el Diario Oficial "El Peruano". Posteriormente, revisar las normas legales para hacer el seguimiento de la publicación del "Decreto Supremo que disponen reajuste de pensiones percibidas por pensionistas del régimen del Decreto Ley N° 20530 (...) " en el Diario Oficial "El Peruano" y comunicar al Director a fin que gestione la publicación del Anexo de dicha norma, en el Portal Web del MEF, en ese mismo día.	DGGRP / DGP	ANALISTA FINANCIERO
		89	Disponer al Analista en la fecha de publicación del "Decreto Supremo que disponen reajuste de pensiones percibidas por pensionistas del régimen del Decreto Ley N° 20530 (...) " en el Diario Oficial "El Peruano", que coordine la publicación del Anexo del DS con el analista de la Oficina General de Tecnologías de la Información - OGTI, encargado de administrar el Portal Web del MEF.	DGGRP / DGP	DIRECTOR
	Coordinar la publicación del Anexo del DS	90	Remitir correo electrónico al Analista de la OGTI y al responsable del Portal Institucional en la OGAUC - OGAUTD, así como elaborar memorando y remitirlo al Director General de OGTI, solicitando se publique el Anexo del "Decreto Supremo que disponen reajuste de pensiones percibidas por pensionistas del régimen del Decreto Ley N° 20530 (...) " en el Portal Web del MEF, indicando la sección correspondiente y el formato en que desea publicarse. Para tal efecto, adjuntar el archivo Excel.	DGGRP / DGP	ANALISTA FINANCIERO



		91	Recibir y procesar la información remitida vía correo electrónico de acuerdo a las indicaciones señaladas y publicar en la sección indicada por el usuario. Una vez publicado en la Web comunicar por correo electrónico a los involucrados.	OGTI	ANALISTA
<b>FIN</b>					
<b>TIEMPO DE TRÁMITE</b>					
Cuarenta (40) días hábiles, desde la recepción del Informe de ONP hasta la publicación del DS.					
<b>MARCO LEGAL REGULATORIO (NORMAS Y REGLAMENTOS)</b>					
Constitución Política del Perú.					
Texto Único Ordenado de la Ley N° 28411 - Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto - Disposiciones Transitorias.					
Ley N° 19289. Artículo 7° - Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2009 que establece que las entidades públicas del Gobierno nacional y Gobiernos Regionales registran y mantienen actualizada, con la información correspondiente, la base de datos del "Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público".					
Ley N° 28449 - Ley que establece las nuevas reglas del régimen de pensiones del Decreto Ley N° 20530.					
Ley N° 28789 - Ley que precisa la tercera disposición transitoria de la Ley N° 28449, ley que establece nuevas reglas del régimen de pensiones del Decreto Ley N° 20530.					
Leyes de Presupuesto del Sector Público, vigente.					
Decreto Supremo N° 117-2014-EF que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas.					
Decreto Ley N° 20530 - Régimen de Pensiones y Compensaciones por Servicios Civiles prestados al Estado no comprendidos en el Decreto Ley N° 19990.					
Decreto Supremo N° 026-2003-EF, que dicta disposiciones para el registro y control de las obligaciones previsionales a cargo del Estado.					
Decreto Supremo N° 043-2003-EF, que dicta disposiciones para el registro de obligaciones previsionales del Régimen Pensionario del D.L. N° 20530, cuyo financiamiento no proviene de recursos del Tesoro Público.					
Decretos Supremos que aprueba la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) para cada año vigente al reajuste.					
Resolución Directoral N° 349-2016-EF/53.01, aprueba la Directiva N° 001-2016-EF/53.01 "Directiva para el uso del aplicativo informático para el registro centralizado de planillas y de datos de los recursos humanos del Sector Público".					
Directiva que dispone la obligatoriedad de las entidades que tienen pensionistas y activos del Decreto Ley N° 20530 a reportar sus datos a la ONP para que se les elabore el cálculo actuarial.					
<b>REGLAS DE NEGOCIO</b>					
Analizar las bases de datos enviadas por ONP como parte del Informe de Producción de cálculo actuarial para el Régimen del Decreto Ley N° 20530 que realiza anualmente.					
Determinar el monto del Reajuste de las Pensiones del Régimen del Decreto Ley N° 20530, según lo dispuesto por el Artículo 4° la Ley N° 28449.					
<b>REPORTES O DOCUMENTOS UTILIZADOS</b>					
Proyecto de decreto supremo.					
Exposición de motivos.					
Ayudas Memorias.					
Informes.					
Notas.					
<b>SOPORTE TECNOLÓGICO</b>					
Aplicativo Informático de ONP para el Cálculo Actuarial.					
Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público (AIRHSP)					
Software STATA 12.0.					

<b>DOCUMENTOS FINALES PRODUCIDOS</b>
Decreto Supremo, con su respectivo anexo y Exposición de Motivos.
<b>ANEXOS</b>
-



FICHA NARRATIVA						
NOMBRE DEL PROCESO	Análisis financiero y técnico sobre propuestas de dispositivos legales en materia de remuneraciones y pensiones que provienen de entidades externas al MEF.			CÓDIGO	M.12.01.03	
DUEÑO DEL PROCESO	Dirección General de Gestión de Recursos Públicos.					
ARTICULACIÓN CON PROCESOS						
NIVEL 0	Gestión de Recursos Públicos.			CÓDIGO	M.12	
NIVEL 1	Gestión de recursos públicos en materia de remuneraciones y pensiones.			CÓDIGO	M.12.01	
BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO						
Efectuar el Análisis Financiero y Técnico para emitir opinión sobre propuestas de dispositivos legales en materia de remuneraciones y pensiones que provienen de entidades externas al MEF.						
ÓRGANOS / UNIDADES ORGÁNICAS Y ENTIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO						
INTERNAS			EXTERNAS			
1. Despacho Ministerial - DM.			1. Congreso de la República.			
1.1. Despacho Viceministerial de Hacienda - VMH.			2. Entidades del Poder Ejecutivo.			
1.1.1 Dirección General de Gestión de Recursos Públicos - DGGRP			3. Entidades del Poder Judicial.			
1.1.1.1 Dirección de Gestión de Personal Activo - DGPA			4. Organismos Constitucionalmente Autónomos.			
1.1.1.2 Dirección de Gestión de Pensiones - DGP.			5. Pliegos y Unidades Ejecutoras.			
1.1.2.3 Dirección Técnica Estadística y de Registro de Información para la Gestión de Recursos Públicos - DTER.			6. Asociaciones o agrupaciones sindicales.			
1.2 Dirección General de Presupuesto Público - DGPP.						
2. Secretaría General - SG.						
2.1 Oficina de Atención al Usuario, Trámite Documentario y Archivo (OAUTDA)						
2.2 Oficina General de Asesoría Jurídica - OGAJ						
2.2.1 Oficina de Asuntos de Hacienda - OAH						
ACTIVIDADES	TAREAS	Nº	PASOS	RESPONSABLE		
				ÓRGANO / UNIDAD ORGÁNICA	CARGO	
Recepción de expediente del pedido y determinación de competencia de la DGGRP	Recibir pedido en la Mesa de Partes del MEF	1	Enviar oficio con proyecto de dispositivo legal, con su respectiva documentación sustentatoria.	Entidades Externas	TITULAR	
		1.1	<b>Ir al proceso de la OGSU "S.03.01.01 Gestión de la Mesa de Partes del Ministerio de Economía y Finanzas".</b>			
	Recibir pedido en el despacho del VMH		2	Recibir del Técnico en Emisión de Reportes de la SG, el oficio que contiene el proyecto de dispositivo legal, con su respectiva documentación sustentatoria, verificar conformidad de la documentación recibida:	VMH	TECNICO ADMINISTRATIVO
			2.1	Si no está conforme devolver documentos al Técnico en Emisión de Reportes de la OGSU, indicando las observaciones que debe absolver. Ir al Fin.		
			3	Recibir del Técnico Administrativo del VMH en físico el oficio que contiene el proyecto de dispositivo legal, con su respectiva documentación sustentatoria, registrar en cuaderno de cargo y entregar documentos a la Consultor FAG de Hacienda.	VMH	SECRETARIA
			4	Recibir, tomar conocimiento de los documentos y disponer a la Secretaria su derivación en físico y por el STD el oficio que contiene el proyecto de dispositivo legal, con su respectiva documentación sustentatoria a DGGRP para que atienda expediente, emita opinión, el respectivo visado y refrendo.	VMH	ASESOR
			5	Recibir documentos y derivar en físico y por el STD el oficio que contiene el proyecto de dispositivo legal, con su respectiva documentación sustentatoria a DGGRP; entregar documentos al Técnico Administrativo.	VMH	SECRETARIA
			6	Recibir de la Secretaria el oficio que contiene el proyecto de dispositivo legal, con su respectiva documentación sustentatoria a DGGRP, entregar documentos a la Secretaria del Director General de la DGGRP.	VMH	TECNICO ADMINISTRATIVO
	Recibir pedido en el despacho de la DGGRP		7	Recibir en físico y en el STD el oficio que contiene el proyecto de dispositivo legal, con su respectiva documentación sustentatoria. Firmar cargo y llevar expediente al Coordinador Ejecutivo.	DGGRP	TRABAJADOR DE SERVICIOS
			8	Recibir expediente, tomar conocimiento de instrucción en Hoja de Pre derivación, consultar a Abogado para determinar competencia (analizando liminarmente si implica uso de recursos públicos) y disponer la derivación correspondiente mediante la Secretaria.	DGGRP	COORDINADOR EJECUTIVO
			9	Recibir en físico el oficio que contiene el proyecto de dispositivo legal, con su respectiva documentación sustentatoria, luego derivar en físico a través del Cuaderno de Cargos y mediante el STD al Director de la DGPA o DGP, según corresponda.	DGGRP	SECRETARIA
	Determinar si es competencia de la DGP o DGPA		10	Recibir en físico y en el STD el oficio que contiene el proyecto de dispositivo legal, con su respectiva documentación sustentatoria. Tomar conocimiento del expediente y de instrucción en Hoja de Pre derivación, consignar en la hoja de ruta el nombre del Abogado y disponer su derivación.	DGGRP / DGP o DGPA	DIRECTOR
			11	Derivar en el STD y en físico el oficio que contiene el proyecto de dispositivo legal, con su respectiva documentación sustentatoria, al Abogado correspondiente.	DGGRP	SECRETARIA
	Evaluar si corresponde realizar el análisis financiero		12	Recibir pedido en el STD y en físico, evaluar el expediente teniendo en cuenta instrucción prevista en la Hoja de Pre derivación, y dependiendo de la complejidad del pedido encargar la elaboración del análisis financiero al Especialista Financiero o al Analista Financiero.	DGGRP / DGP o DGPA	ABOGADO
			12.1	Si el tema no es de competencia de la DGGRP, o no necesita Análisis Financiero, elaborar proyecto de respuesta a la entidad. Ir al paso 14: "Elaborar proyecto de oficio dirigido a la entidad solicitante...".		
		13	Efectuar el Análisis Financiero del Proyecto de dispositivo legal, determinando el costo de la medida propuesta. En caso dicha determinación de costo utilice los datos del Aplicativo Informático, realizar lo siguiente:	DGGRP / DGP o DGPA	ESPECIALISTA o ANALISTA FINANCIERO	
		13.1	Si del Análisis Financiero del Proyecto de dispositivo legal, determinando el costo de la medida propuesta tomando como referencia los datos registrados en el aplicativo informático, dependiendo el tema de competencia: i) Si es tema de competencia de DGPA, realizar la determinación del costo de plazas y puestos de las entidades del Sector Público usando los datos registrados en el aplicativo informático, en lo referente al proyecto de dispositivo legal. Ir al paso 15:			

			"Determinar el costo de plazas y puestos de las entidades del Sector Público..." ii) Si es tema de competencia de DGP, realizar la determinación del costo del pago de pensiones a cargo del Estado usando los datos registrados en el aplicativo informático, en lo referente al proyecto de dispositivo legal. Ir al paso 18: "Determinar el costo del pago de pensiones a cargo del Estado..."		
		14	Elaborar proyecto de oficio dirigido a la entidad solicitante sustentando respuesta en Informe Técnico y enviarlo al Director de DGP o DGPA, según corresponda, ir al paso 23: "Recibir informe en físico..."	DGGRP / DGP o DGPA	ABOGADO
Determinar el costo de plazas y puestos de las entidades del Sector Público	Obtener los datos para determinar el costo	15	Determinar el costo de plazas y puestos de las entidades del Sector Público, en lo referente al pedido del proyecto de dispositivo legal, usando los datos registrados en el aplicativo informático y preparar documento que contiene el Análisis Financiero para enviar por correo electrónico al Abogado que tiene el requerimiento. Ir al paso 21: "Recibir por correo electrónico el documento..."	DGGRP / DGPA	ESPECIALISTA o ANALISTA FINANCIERO
		15.1	Si el Aplicativo Informático no contiene los datos suficientes para determinar el costo de plazas y puestos de las entidades del Sector Público, en lo referente al pedido del proyecto de dispositivo legal, coordinar con Analista de DTER, ir al paso 16: "Preparar la información necesaria para cuantificar..."		
		16	Preparar la información necesaria para cuantificar el pedido del oficio que contiene el proyecto de dispositivo legal, preparar reporte en Excel y enviarlo por correo al Especialista de la DGPA.	DGGRP / DTER	ANALISTA FUNCIONAL Y DE DATOS
	Elaborar reporte de análisis financiero con el costo	17	Recibir reporte en Excel con la información del Aplicativo Informático, realizar la determinación de costos de plazas y puestos de las entidades del Sector Público, en lo referente al pedido del proyecto de dispositivo legal, y preparar documento que contiene el Análisis Financiero para enviar por correo electrónico al Abogado que tiene el requerimiento. Ir al paso 21: "Recibir por correo electrónico el documento..."	DGGRP / DGPA	ESPECIALISTA o ANALISTA FINANCIERO
Determinación del costo del pago de pensiones a cargo del Estado tomando como referencia los datos registrados en el aplicativo informático.	Obtener los datos para determinar el costo	18	Determinar el costo del pago de pensiones a cargo del Estado, en lo referente al pedido del proyecto de dispositivo legal, utilizando la información registrada en el Aplicativo Informático y preparar documento que contiene el Análisis Financiero para enviar por correo electrónico al Abogado que tiene el requerimiento. Ir al paso 21: "Recibir por correo electrónico el documento..."	DGGRP / DGP	ESPECIALISTA o ANALISTA FINANCIERO
		18.1	Si el Aplicativo Informático no contiene los datos suficientes para determinar el costo del pago de pensiones a cargo del Estado, en lo referente al pedido del proyecto de dispositivo legal, coordinar con Analista de DTER, ir al paso 19: "Preparar la información necesaria para cuantificar..."		
		19	Preparar la información necesaria para cuantificar el pedido del oficio que contiene el proyecto de dispositivo legal, preparar reporte en Excel y enviarlo por correo al Especialista de la DGP.	DGGRP / DTER	ANALISTA FUNCIONAL Y DE DATOS
	Elaborar reporte de análisis financiero con el costo	20	Recibir reporte en Excel con la información del Aplicativo Informático, realizar la determinación del costo del pago de pensiones a cargo del Estado, en lo referente al pedido del proyecto de dispositivo legal, y preparar documento que contiene el Análisis Financiero para enviar por correo electrónico al Abogado que tiene el requerimiento.	DGGRP / DGP	ESPECIALISTA o ANALISTA FINANCIERO
Emitir opinión técnica legal sobre el pedido del oficio que contiene el proyecto de dispositivo legal.	Redactar proyecto de informe	21	Recibir por correo electrónico el documento del Análisis Financiero del proyecto de dispositivo legal:	DGGRP / DGP o DGPA	ABOGADO
		21.1	Si no está conforme devolver documentos al Especialista o Analista Financiero. Ir al paso 15, 17 o 20 (según corresponda).		
		22	Elaborar Informe para emitir opinión técnica en base al Análisis Financiero y Técnico del pedido del oficio que contiene el proyecto de dispositivo legal y enviarlo al Director de línea.	DGGRP / DGP o DGPA	ABOGADO
		22.1	Si el informe no tiene opinión favorable para el proyecto de dispositivo legal, Ir al paso 14: "Elaborar proyecto de oficio dirigido a la entidad solicitante..."		
	Realizar control de calidad de los proyectos de informe, nota y oficio	23	Recibir informe en físico y vía correo electrónico, adjunto a expediente del pedido del oficio que contiene el proyecto de dispositivo legal y demás documentos que lo sustentan, para revisarlos:	DGGRP / DGP o DGPA	DIRECTOR
		23.1	Si no está conforme, devolver al Abogado en físico y por correo electrónico las observaciones para su subsanación. Ir al paso 22: "Elaborar Informe para emitir opinión técnica..."		
		24	Encargar al Abogado la elaboración de la Nota para elevar dichos documentos al Viceministro de Hacienda y el Proyecto de Oficio respuesta para la entidad solicitante.	DGGRP / DGP o DGPA	DIRECTOR
		25	Redactar en Word la Nota para elevar los mencionados documentos al Viceministro de Hacienda y el Proyecto de Oficio respuesta para la entidad solicitante, y presentarlos en físico y por correo electrónico al Director de DGPA o DGP, según corresponda.	DGGRP / DGP o DGPA	ABOGADO
		26	Recibir en físico y por correo electrónico la Nota y el proyecto de Oficio de respuesta:	DGGRP / DGP o DGPA	DIRECTOR
		26.1	Si no está conforme, devolver la Nota y el proyecto de Oficio respuesta con observaciones al Abogado. Ir al paso 25: "Redactar en Word la Nota..."		
		27	Recibir en físico informe, proyecto de oficio respuesta adjunto a expediente del proyecto de dispositivo legal y demás documentos que lo sustentan, así como la Nota para elevar dichos documentos al Viceministro de Hacienda; para su revisión y aprobación; visar dicho proyecto y los documentos que lo sustentan, y el proyecto de Oficio; firmar el Informe Técnico y la Nota; y disponer a la Secretaría que derive dichos documentos al Viceministro de Hacienda.	DGGRP	DIRECTOR GENERAL
	27.1	Si no está conforme, devolver documentos con observaciones y/o comentarios al Director de DGPA o DGP, según corresponda. Ir al paso 26: "Recibir en físico y por correo electrónico la Nota..."			
	Despachar documentos al VMH	28	Recibir en físico el Informe, el proyecto de Oficio, el proyecto de dispositivo legal y demás documentos que lo sustentan, y la Nota para elevarlos al Viceministro de Hacienda, para proceder a: Extraer en el cuaderno de registro de notas y de informes, el número correlativo a consignar en la Nota firmada y el Informe firmado; numerar, fechar y consignar sello de post firma del Director General en la nota, el oficio, el informe y los documentos adjuntos (el proyecto de dispositivo legal y demás documentos que lo sustentan); escanear la nota y los mencionados documentos; generar Hoja de Ruta en el Sistema de Trámite Documentario, para derivar documentos a la Secretaría Ejecutiva de Hacienda; consignar en el cuaderno de registro de notas, el número de la hoja de ruta generada, número de nota, fecha, asunto y destinatario; hacer lo correspondiente en el cuaderno de registro de informes; entregar al Asistente Administrativo documentos en físico para su respectivo fotocopiado; y, hacer seguimiento al documento remitido mediante hoja de ruta.	DGGRP	SECRETARIA

		29	Recibir en físico de la Secretaria de la DGGRP, la nota y los documentos adjuntos (el informe, el proyecto de oficio respuesta, el proyecto de dispositivo legal y demás documentos que lo sustentan), luego proceder a foliar y fotocopiar documentos, dárseles a la Secretaria para colocar el sello de "CARGO".	DGGRP	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
		30	Recibir y revisar documentos fotocopios y foliados por el asistente administrativo, colocar el sello de "CARGO" y entregar al Técnico Administrativo la nota, el informe, el proyecto de oficio respuesta, el proyecto de dispositivo legal y demás documentos que lo sustentan, para entregar a la Oficina de Trámite del Despacho de Hacienda.	DGGRP	SECRETARIA
		30.1	Si no está conforme devolver documentos al Técnico administrativo de DGGRP, para subsanación de observaciones, Ir al paso 29. "Recibir en físico de la..."		
		31	Recibir de la Secretaria de DGGRP, el original y cargo de la nota, el informe, el proyecto de oficio respuesta, el proyecto de dispositivo legal y demás documentos que lo sustentan, para entregarlos a la Oficina de Trámite del Despacho de Hacienda.	DGGRP	TRABAJADOR DE SERVICIOS
		32	Recibir del Técnico Administrativo de DGGRP la nota, el informe, el proyecto de oficio respuesta, el proyecto de dispositivo legal y demás documentos que lo sustentan, verificar conformidad de la documentación recibida:	VMH	TECNICO ADMINISTRATIVO
		32.1	Si no está conforme devolver documentos al Técnico Administrativo de DGGRP, para subsanación de observaciones, Ir al paso 31. "Recibir de la Secretaria de DGGRP..."		
Realizar el control de calidad para la aprobación del proyecto de dispositivo legal.	Revisar Proyecto de dispositivo legal y demás documentos por el VMH	33	Recibir del Técnico Administrativo de Hacienda en físico la nota, el informe, el proyecto de oficio respuesta, el proyecto de dispositivo legal y demás documentos que lo sustentan, registrar en cuaderno de cargo y entregar documentos a la Consultor FAG de Hacienda.	VMH	SECRETARIA
		34	Recibir y evaluar los documentos:	VMH	ASESOR
		34.1	Si en caso de observaciones, devolver a DGGRP para la subsanación de observaciones en coordinación con el Consultor FAG que corresponda. Ir al paso 27: "Recibir en físico informe..."		
		35	Recibir documentos y derivar en físico y por el STD el proyecto de dispositivo legal y demás documentos que lo sustentan a DGPP para que emita opinión, visado y refrendo; entregar documentos al Técnico Administrativo.	VMH	SECRETARIA
		36	Recibir de la Secretaria el proyecto de dispositivo legal y demás documentos que lo sustentan, entregar documentos a la Secretaria del Director General de DGPP.	VMH	TECNICO ADMINISTRATIVO
	Revisar Proyecto de dispositivo legal y demás documentos por la DGPP	37	Recibir en físico el proyecto de dispositivo legal y demás documentos que lo sustentan, verificar derivación vía STD, registra en cuaderno de cargo y entrega documentos al Director General de DGPP.	DGPP	SECRETARIA
		38	Recibir en físico el expediente conformado por el proyecto de dispositivo legal con los demás documentos que lo sustentan, y revisar:	DGPP	DIRECTOR GENERAL
		38.1	Si hay observaciones, coordinar directamente con la DGGRP para subsanar las observaciones al expediente del proyecto de dispositivo legal y dispone a la Secretaria que derive dichos documentos en físico y por el STD a la Secretaría Ejecutiva de Hacienda. Ir al paso 27: "Recibir en físico informe..."		
		39	Derivar expediente por el STD y en físico, entregar a Técnico Administrativo.	DGPP	SECRETARIA
		40	Recibir expediente en físico y entregar documentos a la Oficina de Trámite Documentario del VMH.	DGPP	TECNICO ADMINISTRATIVO
		41	Recibir del Técnico Administrativo de DGPP el expediente del proyecto de dispositivo legal, verificar conformidad de la documentación recibida:	VMH	TECNICO ADMINISTRATIVO
		41.1	Si no está conforme devolver documentos al Técnico Administrativo de DGPP, para subsanar observaciones, Ir al paso 40: "Recibir expediente en físico..."		
		42	Recibir en físico expediente del proyecto de dispositivo legal, registrar en cuaderno de cargo y entregar documentos a la Consultor FAG de Hacienda.	VMH	SECRETARIA
	43	Recabar expediente completo del proyecto de dispositivo legal, registrar en el STD y remitir al Técnico de la OGAJ.	VMH	SECRETARIA	
	Revisar Proyecto de dispositivo legal y demás documentos por la OGAJ	44	Recibir el expediente conformado por el proyecto de dispositivo legal con los demás documentos que lo sustentan, sellar Hoja de Reporte de Derivación; observar en el STD la derivación correspondiente; revisar la documentación recibida en físico; escanear expediente y derivar en físico los documentos al Director General de la OGAJ.	OGAJ	TRABAJADOR DE SERVICIOS
		45	Recibir y tomar conocimiento del expediente conformado por el proyecto de dispositivo legal con los demás documentos que lo sustentan y disponer a la Secretaria derivar dicho expediente en físico y por el STD al Director de Asuntos de Hacienda para atender dicho expediente.	OGAJ	DIRECTOR GENERAL
		46	Recibir expediente, conocer asunto del expediente y derivar al Abogado competente para su respectiva atención; consignar derivación en hoja de derivación interna, entregar expediente en físico al Abogado responsable de atenderlo.	OGAJ / OAH	DIRECTOR
		47	Recibir en físico y evaluar el expediente conformado por el proyecto de dispositivo legal con los demás documentos que lo sustentan, coordinar y elaborar proyecto de Informe Legal, y entregar expediente al Director para su revisión.	OGAJ / OAH	ABOGADO
		48	Recibir proyecto de Informe Legal y antecedentes, despachar con Abogado para revisar propuesta:	OGAJ / OAH	DIRECTOR
		48.1	Si encuentra observaciones, devuelve para la subsanación correspondiente. Ir al paso 47: "Recibir en físico y evaluar el expediente..."		
49		Recibir y despachar con el Director de Asuntos del VMH, para revisar informe y proyecto de dispositivo legal.	OGAJ	DIRECTOR GENERAL	
49.1		Si encuentra observaciones, devolver para la subsanación correspondiente. Ir al paso 48: "Recibir proyecto de Informe Legal y antecedentes..."			
50		Recibir expediente del proyecto de dispositivo legal con Informe Legal firmado, numerar Informe, consignar fecha, colocar sello de visación en proyecto de dispositivo legal, escanear Informe y proyecto de dispositivo legal visado, fotocopiar Informe para cargo y derivar por sistema a la Secretaría Ejecutiva de Hacienda; y entregar documentos al Técnico Administrativo para su traslado.	OGAJ	SECRETARIA	
51	Recibir en físico el Informe Legal, el proyecto de dispositivo legal y demás documentos que lo sustentan, llevar a la Oficina de Trámite Documentario del VMH.	OGAJ	TECNICO ADMINISTRATIVO		
52	Recibir del Técnico Administrativo, el Informe Legal, el proyecto de dispositivo legal y demás documentos conexos, verificar derivación a través del STD, revisar conformidad de la documentación.	VMH	TECNICO ADMINISTRATIVO		
52.1	Si no está conforme devolver documentos al Técnico Administrativo de la OGAJ, para regularización de documentos faltantes. Ir al paso 51: "Recibir en físico el Informe Legal..."				

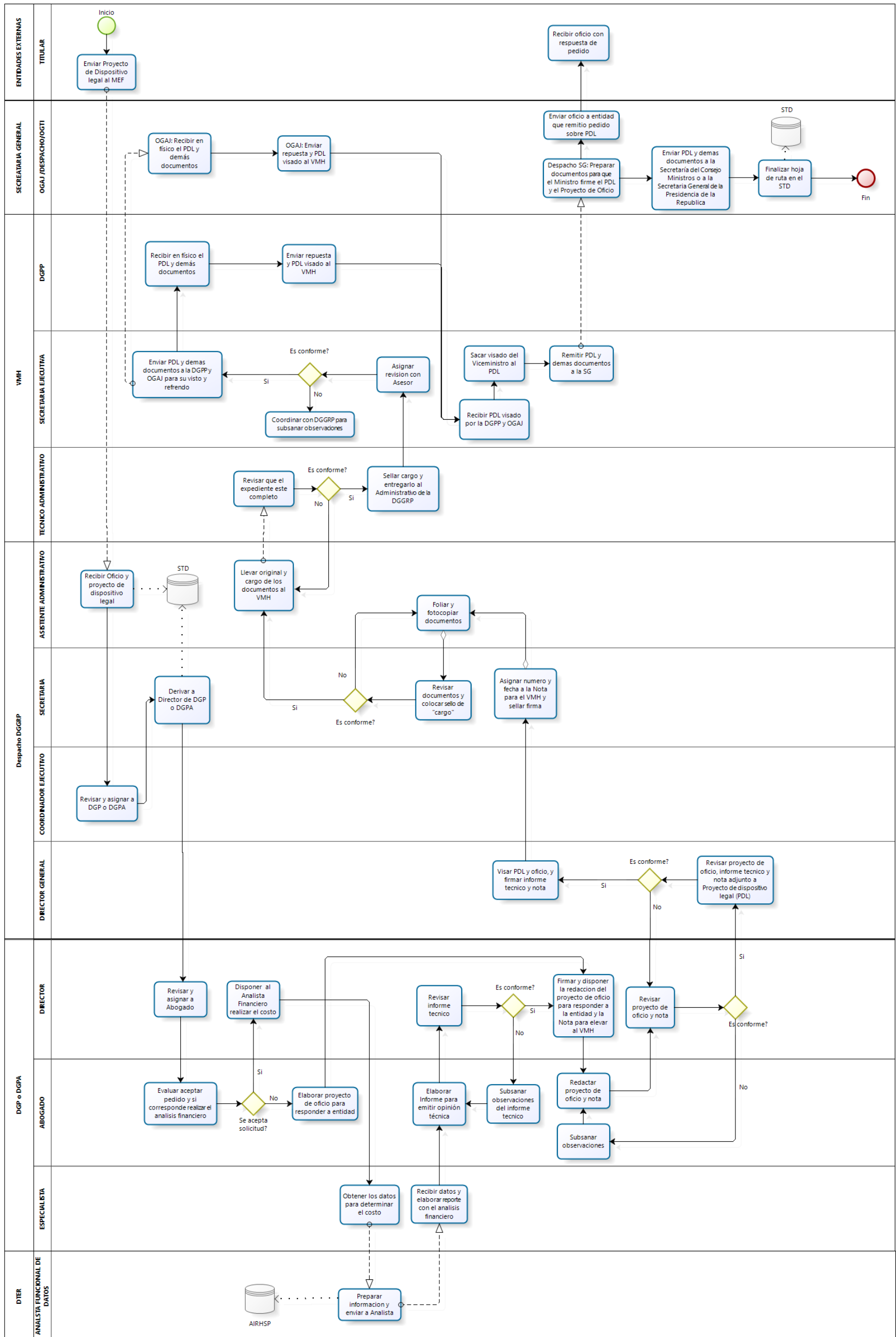
		53	Recibir en físico proyecto de dispositivo legal, Informe Legal y demás documentos que lo sustentan, registrar en cuaderno de cargos y entregar documentos a la Secretaría Ejecutiva.	VMH	SECRETARIA
		54	Recibir de OGAJ el expediente conformado por el proyecto de dispositivo legal visado con los demás documentos que lo sustentan y derivar al Consultor FAG competente para su respectiva revisión.	VMH	ASESOR
		55	Recibir en físico el expediente puesto a consideración, tomar en conocimiento y devolver documentos a la Consultor FAG adjuntando una Ayuda Memoria o proveído en el que indica la conformidad correspondiente o indicar las observaciones correspondientes.	VMH	CONSULTOR FAG
		56	Recibir del Consultor FAG la Ayuda Memoria o proveído que indica la conformidad u observaciones del expediente:	VMH	ASESOR
		56.1	Si hay observaciones, devolver a DGGRP para la respectiva subsanación en coordinación con el Consultor FAG que corresponda. Ir al paso 27: "Recibir en físico informe..."		
		57	Recibir el expediente completo del pedido con los demás documentos que lo sustentan y revisar:	VMH	VICEMINISTRO DE HACIENDA
		57.1	Si el expediente propuesto no está conforme, devolver a SEVMH para la subsanación de observaciones. Ir al paso 56: "Recibir del Consultor FAG la Ayuda Memoria..."		
		58	Recabar y derivar el expediente completo del proyecto de dispositivo legal, con los demás documentos que lo sustentan en físico y por el Sistema de Trámite Documentario a la Secretaría General.	VMH	SECRETARIA
	Revisar Proyecto de dispositivo legal y demás documentos por la SG	59	Recibir en físico el expediente completo del proyecto de dispositivo legal, con los demás documentos que lo sustentan, verificar que el expediente haya sido derivado vía STD.	SG	TECNICO ADMINISTRATIVO
		59.1	Si no ha sido derivado vía STD, no recibir hasta que se regularice derivación. Ir al paso 58: "Recabar y derivar el expediente completo..."		
		60	Recibir en físico proyecto de dispositivo legal, con los demás documentos que lo sustentan, entregar a la Secretaría General.	SG	SECRETARIA
		61	Recibir expediente completo del proyecto de dispositivo legal con los demás documentos que lo sustentan y disponer a la Secretaría su trámite.	SG	SECRETARIA GENERAL
	Refrendar Proyecto de dispositivo legal por Ministro	62	Recibir en físico expediente completo del proyecto de dispositivo legal con los demás documentos que lo sustentan, enviar dichos documentos al Despacho del Ministro para su conocimiento y refrendo.	SG	SECRETARIA
		63	Recibir expediente completo del proyecto de dispositivo legal, sellar cargo, tomar conocimiento de los documentos y entregar a la Secretaria del Despacho Ministerial.	DM	TECNICO ADMINISTRATIVO
		64	Recibir en físico expediente completo del proyecto de dispositivo legal, tomar conocimiento y alcanzar documentos al Ministro.	DM	SECRETARIA
	Enviar Proyecto de dispositivo legal a la Secretaría del Consejo de Ministros	65	Recibir en físico expediente completo del proyecto de dispositivo legal, tomar conocimiento y refrendar el proyecto de dispositivo legal, y disponer que la Secretaria derive el expediente completo a la Secretaría General para su trámite correspondiente.	DM	MINISTRO
		66	Recibir en físico expediente completo del proyecto de dispositivo legal, tomar conocimiento y alcanzar documentos a la Secretaria General.	SG	SECRETARIA
		67	Recibir expediente completo del proyecto de dispositivo legal con los demás documentos que lo sustentan y disponer a la Secretaria que elabore un Oficio dirigido a la Secretaría del Consejo de Ministros o a la Secretaria de la Presidencia de la República para enviar dicho expediente. Asimismo disponer que se envíe el oficio para responder a la entidad que envió el pedido.	SG	SECRETARIA GENERAL
		68	Redactar oficio para enviar proyecto de dispositivo legal con los demás documentos que lo sustentan a la Secretaría del Consejo de Ministros o a la Secretaria de la Presidencia de la República, enviar oficio a la entidad con respuesta a su pedido y finalizar la Hoja de Ruta de dicho pedido en el STD.	SG	SECRETARIA

<b>FIN</b>
<b>TIEMPO DE TRÁMITE</b>
En promedio, cinco (05) días hábiles.
<b>NIVEL DE SOPORTE TECNOLÓGICO</b>
Sistema de Trámite Documentario - STD.
Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de Recursos Humanos del Sector Público - AIRHSP.
Sistema Peruano de Información Jurídica - SPIJ.
Transparencia Económica del Ministerio de Economía y Finanzas.
<b>REGLAMENTOS Y NORMAS / MARCO LEGAL REGULATORIO</b>
Decreto Supremo N° 304-2012-EF que aprueba el TUO de la Ley N° 28411- Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2009. Ley 29289 – Artículo 7°, numeral 7.3.
Leyes de Presupuesto del Sector Público, vigente.
Resolución Directoral N° 349-2016-EF/53.01, aprueba la Directiva N° 001-2016-EF/53.01 "Directiva para el uso del aplicativo informático para el registro centralizado de planillas y de datos de los recursos humanos del Sector Público".
Decreto Supremo N° 117-2014-EF que aprueba el ROF del MEF.
<b>REGLAS DE NEGOCIO</b>
Analizar la información sustentada y remitida por las entidades externas al MEF, conforme a la normativa vigente.
Actualizar la información en el aplicativo informático, en caso se apruebe el dispositivo legal.
<b>REPORTES O DOCUMENTOS UTILIZADOS</b>
Informe.
Cuaderno de registros de informes y notas.
Reportes en Excel.
<b>DOCUMENTOS FINALES PRODUCIDOS</b>
Informes.
Notas.
Proyecto de Oficio.
Proyecto de Dispositivo Legal.





## Flujograma del Proceso: “Análisis financiero y técnico sobre propuestas de dispositivos legales en materia de remuneraciones y pensiones que provienen de entidades externas al MEF”



FICHA NARRATIVA					
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>		Opinión técnica sobre modificación presupuestaria en materia de remuneraciones y retribuciones de los pliegos registrada en el aplicativo informático para el Registro Centralizado de Planillas y de datos de los recursos humanos del Sector Público.		<b>CÓDIGO</b>	M.12.01.04
<b>DUEÑO DEL PROCESO</b>		Dirección General de Gestión de Recursos Públicos			
ARTICULACIÓN CON PROCESOS					
<b>NIVEL 0</b>		Gestión de Recursos Públicos.		<b>CÓDIGO</b>	M.12
<b>NIVEL 1</b>		Gestión de recursos públicos en materia de remuneraciones y pensiones		<b>CÓDIGO</b>	M.12.01
BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
Solicitud de opinión técnica favorable para las modificaciones presupuestarias en remuneraciones y retribuciones de los pliegos vinculada a la información registrada en el Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público.					
ÓRGANOS / UNIDADES ORGÁNICAS Y ENTIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO					
INTERNAS			EXTERNAS		
1. Dirección General Gestión de Recursos Públicos - DGGRP.			1. Entidades del Gobierno Nacional y Gobiernos Regionales		
1.1 Dirección de Gestión de Personal Activo - DGPA.					
2. Dirección General de Presupuesto Público - DGPP.					
ACTIVIDADES	TAREAS	Nº	PASOS	RESPONSABLE	
				ÓRGANO / UNIDAD ORGÁNICA	CARGO
Recibir pedido en el despacho de la DGGRP	Recepcionar de pedido	1	Recibir el memorando de la DGPP conteniendo las solicitudes de opinión técnica favorable para las modificaciones presupuestarias en remuneraciones y retribuciones remitidas por los pliegos. Firmar cargo y colocar en el despacho del Director General.	DGGRP	SECRETARIA
		2	Recibir, tomar conocimiento del expediente y disponer la derivación correspondiente mediante la Secretaria.	DGGRP	DIRECTOR GENERAL
		3	Derivar a través del Sistema de trámite documentario (STD) el memorando de la DGPP conteniendo lo descrito en el punto 1 al Director.	DGGRP	SECRETARIA
	Derivar a Abogado Especialista	4	Recibir en físico el memorando de la DGPP. Tomar conocimiento del pedido, decidir si hay competencia de la DGPA para emitir informe favorable y consignar en la hoja de ruta el nombre del Abogado Especialista, y disponer su derivación.	DGGRP / DGPA	DIRECTOR
		5	Derivar en el STD el memorando de la DGPP al Abogado Especialista.	DGGRP	SECRETARIA
Evaluar de competencia	Evaluar para aceptar o rechazar pedido y si corresponde elaborar costo.	6	Recibir en físico el memorando del Director de la DGPA. Tomar conocimiento del pedido, y hacer el respectivo análisis legal para emitir opinión favorable o no, devolver a Director de la DGPA con la respuesta de dicho análisis.	DGGRP / DGPA	ABOGADO
		7	Recibir en físico el memorando del Abogado Especialista con la respuesta del análisis legal. De acuerdo a ello, tomar la siguiente decisión:	DGGRP / DGPA	DIRECTOR
		7.1	Si se acepta el pedido, y de corresponder, se determina el costo de dicho pedido considerando la información registrada en el Aplicativo Informático. Ir al paso 8 "Disponer la derivación en físico...".		
	7.2	Si no se acepta el pedido, redactar proyecto de Memorando para desestimar el pedido sustentando la respuesta. Ir al paso 11 "Redactar proyecto de memorando dirigido a la DGPP...".			
	Disponer la elaboración del costo del pedido	8	Disponer la derivación en físico del memorando de la DGPP, dependiendo la complejidad del pedido al Especialista Financiero o al Analista Financiero.	DGGRP / DGPA	DIRECTOR
Elaborar costo de pedido	Recibir documento para elaborar costo	9	Recibir en físico el memorando del Director de la DGPA, determinar el costo de dicho pedido considerando la información registrada en el Aplicativo Informático y enviarlo por correo electrónico al mencionado Director para su aprobación.	DGGRP / DGPA	ESPECIALISTA FINANCIERO/ ANALISTA FINANCIERO
	Determinar del costo del pedido con información del AIRSHP	10	Recibir la determinación del costo del pedido considerando la información registrada en el Aplicativo Informático y el Análisis Financiero y Técnico. Revisar:	DGGRP / DGPA	DIRECTOR
		10.1	Si hay observaciones, devolver mediante correo electrónico al Analista. Ir al paso 9 "Recibir el memorando en físico...".		
Elaborar documento de respuesta.	Redactar proyecto de memorando	11	Redactar proyecto de memorando dirigido a la DGPP (con la opinión técnica favorable o para desestimar el pedido) y remitir vía correo electrónico para su revisión al Director.	DGGRP / DGPA	ABOGADO
	Realizar control de calidad del memorando	12	Recibir vía correo electrónico y revisar el proyecto de memorando:	DGGRP / DGPA	DIRECTOR
		12.1	Si hay observaciones, devolver mediante correo electrónico al Abogado. Ir al paso 11: "Redactar proyecto de memorando dirigido a la DGPP...".		
	Firmar memorando	13	Firmar memorando (con la opinión técnica favorable o para rechazar pedido) y entregar a la Secretaria.	DGGRP	DIRECTOR GENERAL
Despachar de documento a la DGPP	Preparar memorando para su derivación a DGPP	14	Recibir en físico memorando dirigido a DGPP firmado por el Director General de la DGGRP, extraer del cuaderno de registro de memorandos el número correlativo a consignar en el memorando firmado, numerar, fechar y consignar sello de post firma del Director General en el memorando, escanear el memorando, comunicado de Convocatoria y Cronograma de Reuniones, derivar a la DGPP la Hoja de Ruta en el Sistema de Trámite Documentario, consignar en el cuaderno de registro de memorandos, el número de la hoja de	DGGRP	SECRETARIA

		ruta, número de memorando, fecha, asunto y destinatario, entregar físico y cargo del memorando con la opinión técnica al Técnico Administrativo II, para su respectivo fotocopiado.		
		15 Recibir en físico el memorando, luego procede a foliar y fotocopiar documentos, devolver a Secretaria para colocar el sello de "CARGO".	DGGRP	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
		16 Recibir los documentos fotocopiados y foliados por el Asistente Administrativo, colocar el sello de "CARGO" y devolver al Asistente Administrativo el memorando con la opinión técnica.	DGGRP	SECRETARIA
		17 Recibir el original y cargo del memorando, llevar y entregar en la Oficina de Trámite Documentario de la DGPP.	DGGRP	TRABAJADOR DE SERVICIOS
	Entregar del memorando a la DGPP	18 Recibir del Trabajador de Servicios de la DGGRP el memorando y revisar completitud de la documentación:	DGPP	OFICINISTA
		18.1 De no estar completa, devolver el memorando al Trabajador de Servicios de DGGRP, para subsanación de observaciones, ir al paso 14: "Recibir el original y cargo del memorando, llevar y entregar...".		
		19 Entregar cargo sellado al Técnico Administrativo para su correspondiente archivo.	DGGRP	TRABAJADOR DE SERVICIOS

**FIN**

**TIEMPO DE TRÁMITE.**

Veinte (20) días hábiles para todos los pedidos presentados a esta Dirección por la DGPP.

**NIVEL DE SOPORTE TECNOLÓGICO.**

Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de Recursos Humanos del Sector Público - AIRHSP.

Sistema Peruano de Información Jurídica - SPIJ.

Transparencia Económica del Ministerio de Economía y Finanzas.

Sistema de Trámite Documentario.

**REGLAMENTOS Y NORMAS / MARCO LEGAL REGULATORIO.**

Decreto Supremo N° 304-2012-EF que aprueba el TUO de la Ley N° 28411- Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.

Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2009. Ley 29289 – Artículo 7°, numeral 7.3.

Leyes de Presupuesto del Sector Público, vigente; numeral 9.1 del artículo 9. Acerca de la modificación presupuestaria de la Partida de Gasto 2.1.1 "Retribuciones y Complementos en Efectivo"

Resolución Directoral N° 349-2016-EF/53.01, aprueba la Directiva N° 001-2016-EF/53.01 "Directiva para el Uso del Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público"

Decreto Supremo N° 117-2014-EF que aprueba el ROF del MEF.

**REGLAS DE NEGOCIO**

Analizar la información sustentada y remitida por las entidades de los niveles de Gobierno Nacional y Regional, conforme a la normativa vigente.

**REPORTES O DOCUMENTOS UTILIZADOS**

Memorando

Cuaderno de Registro de Memorando

Formatos en Excel

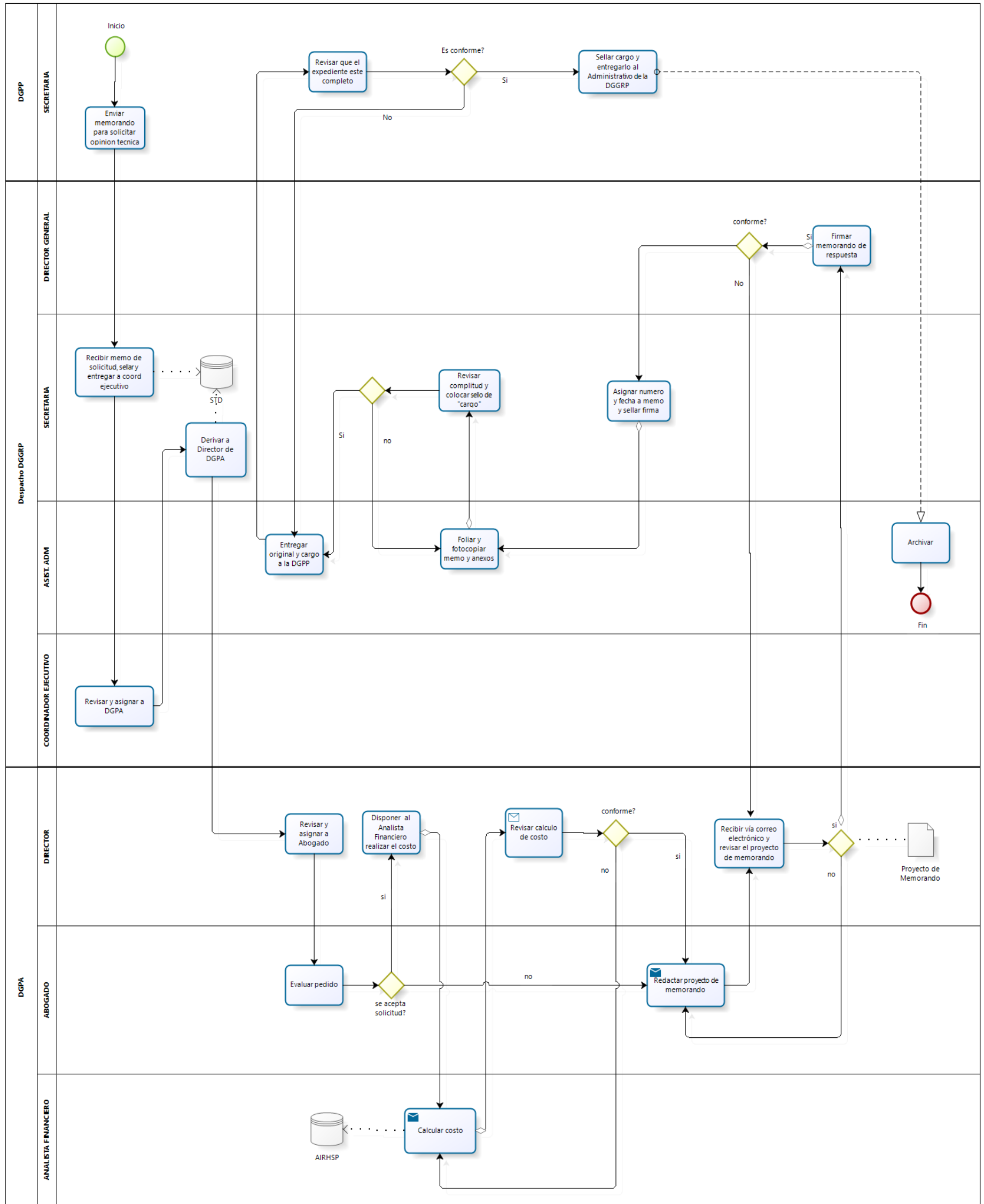
**DOCUMENTOS FINALES PRODUCIDOS**

Memorando

**ANEXOS**

-

**Flujograma del Proceso: “Opinión técnica sobre modificación presupuestaria en materia de remuneraciones y retribuciones de los pliegos registrada en el aplicativo informático para el Registro Centralizado de Planillas y de datos de los recursos humanos del Sector Público”**



## **Nota biográfica**

### **Flor Candy Guerrero Lozano**

Economista, egresada de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Con estudios de Maestría en Gestión Pública en la Universidad del Pacífico y con especialización en Cálculo Actuarial, Seguros, Gestión por Procesos y Comercio Exterior.

Con 10 años de experiencia profesional, de los cuales 8 en el Sector Público, en el análisis de temas económicos, tributarios, previsionales y de gestión pública. Se ha desempeñado como Asistente Economista en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) y la Secretaría General de la Comunidad Andina (CAN). Actualmente se desempeña como Analista de información previsional y pensionaria del Sector Público en la Dirección de Gestión de Pensiones de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).