



Resolución Ministerial

Lima, 16 de Junio del 2016

VISTO; El expediente N° 16-038736-001 que contiene los Informes N°s 34-2016-OGPPM-OOM/MINSA y 047-2016-OGPPM-OOM/MINSA, emitidos por la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización; y,

CONSIDERANDO:

Que, mediante Decreto Supremo N° 007-2016-SA, se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud, el cual en el numeral 8 del artículo 5 establece que son órganos desconcentrados del Ministerio de Salud, los siguientes: Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades; Escuela Nacional de Salud Pública; Dirección de Salud de Lima Metropolitana y Centro Nacional de Abastecimiento de Recursos Estratégicos en Salud;

Que, de conformidad con lo dispuesto por la Primera Disposición Complementaria Final de la norma citada en el considerando precedente, mediante Resolución Ministerial se dispondrán las acciones necesarias para la implementación del referido Reglamento, en función de los recursos presupuestales disponibles;

Que, asimismo, la Segunda Disposición Complementaria Final del Decreto Supremo N° 007-2016-SA, señala que en un plazo máximo de 120 días hábiles, contados desde la vigencia del mencionado dispositivo legal, el Ministerio de Salud aprobará las normas para la organización y funciones de sus órganos desconcentrados y dispondrá las acciones necesarias para su implementación;

Que, de otro lado, la Única Disposición Derogatoria del citado Decreto Supremo, dispone que se mantendrán vigentes los artículos 69, 70, 71, 78-A y 78-B del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud aprobado mediante Decreto Supremo N° 023-2005-SA, hasta que se aprueben las normas para la organización y funciones de los órganos desconcentrados;

Que, de acuerdo a lo establecido por los artículos 26 y 27 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud, aprobado por Decreto Supremo N° 007-2016-SA, la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización es el órgano de asesoramiento responsable, entre otros aspectos, de proponer y supervisar el cumplimiento de normas, lineamientos y normas técnicas en materia de planeamiento, financiamiento, inversiones y modernización a nivel sectorial e institucional y promover su



A. Velásquez



C. CAVAGNARO P.



J. Zavala S.



C. KUROIWA P.

aprobación; así como de promover el proceso de planeamiento estratégico del Sector Salud, bajo un enfoque participativo;

Que, a través de los documentos de Visto, la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización propone la aprobación del documento "Lineamientos para la elaboración y aprobación de las normas de organización y funciones de los Órganos Desconcentrados del Ministerio de Salud", señalando que el mismo resulta necesario para la determinación de los criterios, principios, definiciones y metodologías en el proceso de desarrollo y elaboración de los documentos de gestión de los órganos desconcentrados del Ministerio de Salud;

Que, de otro lado, la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización indica que el documento propuesto, resulta de aplicación adicional a lo dispuesto en los "Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones por parte de las entidades de la Administración Pública", aprobados por Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, a efectos de desarrollar la organización de los Programas bajo el ámbito del Ministerio de Salud;

Que, en ese contexto, corresponde emitir el acto resolutivo que apruebe los lineamientos para la adecuada elaboración y posterior aprobación de las normas de organización y funciones de los órganos desconcentrados del Ministerio de Salud;

Con las visaciones de la Directora General de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, la Directora General de la Oficina General de Asesoría Jurídica y del Secretario General; y,

De conformidad con lo establecido en el Decreto Legislativo N° 1161, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Salud y el Decreto Supremo N° 007-2016-SA, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud;

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobar el documento "Lineamientos para la elaboración y aprobación de las normas de organización y funciones de los Órganos Desconcentrados del Ministerio de Salud", el cual en anexo adjunto forma parte integrante de la presente Resolución Ministerial.

Artículo 2.- Disponer que la Oficina General de Comunicaciones publique la presente Resolución Ministerial en el Portal Institucional del Ministerio de Salud, en la dirección electrónica (<http://www.minsa.gob.pe/transparencia/index.asp?op=115>).

Regístrese y comuníquese.


ANIBAL VELÁSQUEZ VALDIVIA
Ministro de Salud





**“LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE
LAS NORMAS DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LOS
ÓRGANOS DESCONCENTRADOS DEL MINISTERIO DE SALUD”**

Junio 2016



ÍNDICE

1. FINALIDAD.....	3
2. OBJETIVO	3
3. ÁMBITO DE APLICACIÓN	3
4. BASE LEGAL	3
5. DISPOSICIONES GENERALES	4
5.1. DEFINICIONES TÉCNICAS.....	4
5.2. LINEAMIENTOS	10
5.2.1. De los principios para la elaboración del Manual de Operaciones (MOP)	10
5.2.2. De la organización interna de los Órganos Desconcentrados del Ministerio de Salud.	11
5.2.3. De las funciones en la organización interna en de los órganos desconcentrados del Ministerio de Salud	11
5.2.4. Del Enfoque de la Gestión por Procesos en la elaboración del Manual de Operaciones	12
5.2.5. De los supuestos de modificación del Manual de Operaciones	12
6. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS.....	12
6.1. DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE OPERACIONES (MOP)	12
6.1.1. Título Primero: Generalidades	13
6.1.2. Título Segundo: Procesos Organizacionales	13
6.1.3. Título Tercero: Diseño Organizacional.....	17
6.1.4. Título Cuarto: Mecanismos de Coordinación	18
6.2. DEL INFORME TÉCNICO SUSTENTATORIO	19
6.3. DE LA APROBACIÓN DEL MANUAL DE OPERACIONES.....	20
6.4. DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE OPERACIONES	21
6.5. DE LA EVALUACIÓN PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE OPERACIONES	21
7. DISPOSICIONES FINALES	21
8. ANEXOS	23





LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE LAS NORMAS DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LOS ÓRGANOS DESCONCENTRADOS DEL MINISTERIO DE SALUD

1. FINALIDAD

Coadyuvar en la implementación del enfoque de la gestión por procesos, a través del su aplicación para el diseño y definición de la organización interna de los Órganos Desconcentrados, fomentando la eficacia y eficiencia en el logro de sus objetivos y fines establecidos.

2. OBJETIVO

Establecer las disposiciones para la elaboración y aprobación de la organización interna de los órganos desconcentrados del Ministerio de Salud, el cual se desarrollará a través de un Manual de Operaciones (MOP).

3. ÁMBITO DE APLICACIÓN

Los presentes lineamientos son de observancia obligatoria para los órganos desconcentrados y programas bajo el ámbito del Ministerio de Salud.

4. BASE LEGAL

- Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Ley N° 27658, Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 030-2002-PCM.
- Ley N° 27783, Ley de Bases de Descentralización.
- Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.
- Decreto Legislativo N° 1161, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Salud.
- Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, que aprueba los "Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública".
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Decreto Supremo N° 007-2016-SA, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud.
- Resolución Ministerial N° 526-2011/MINSA, que aprueba las "Normas para la elaboración de Documentos Normativos del Ministerio de Salud".
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 200-2015-SERVIR-PE, que aprueba, entre otros, la Directiva N° 001-2015-SERVIR/GDSRH, "Normas para la aplicación del Dimensionamiento de las Entidades Públicas"; así como el "Manual para el Dimensionamiento de las Entidades Públicas" y modificatorias.





5. DISPOSICIONES GENERALES

5.1. DEFINICIONES TÉCNICAS

A continuación se describen definiciones técnicas establecidas y adoptadas por el Ministerio de Salud para la adecuada aplicación del presente documento:

5.1.1. DE LA ORGANIZACIÓN

- a. **Entidad Pública:** Se entiende como entidad pública a la organización del Estado con personería jurídica de derecho público y titular de pliego, creada por ley expresa, con autonomía funcional, administrativa, presupuestal, económica o financiera; que ejerce sus funciones en el marco de las competencias que le otorga su ley de creación, los Sistemas Administrativos y Funcionales, así como las demás normas que regulan la estructura organizacional del Estado; encontrándose sujetos a control, fiscalización y rendición de cuentas¹.
- b. **Organización:** Es una asociación de personas que interactúan desde una estructura sistémica regulada por un conjunto de normas, para cumplir con los propósitos y los resultados institucionales².
- c. **Estructura orgánica:** Es un conjunto de órganos y unidades orgánicas interrelacionados entre sí para cumplir funciones preestablecidas que se orientan en relación con objetivos derivados de la finalidad asignada a la Entidad³.
- d. **Órganos:** Son las unidades de organización que conforman la estructura orgánica de la Entidad⁴ y que guardan equilibrio entre las necesidades de jerarquización de la autoridad y de coordinación; estos se clasifican en órganos de alta dirección, consultivos, control institucional, asesoramiento, de apoyo, de línea y Desconcentrados.
- e. **Órgano Desconcentrado:** Es el órgano el cual ejerce funciones dentro de un ámbito territorial por lo que actúa en representación y por delegación de la Entidad⁵.
- f. **Programa:** Es una estructura funcional creada para atender un problema o situación crítica, o implementar una política pública específica, en el ámbito de competencia de la entidad a la que pertenece. Los Programas

¹ Artículo 2° de los Lineamientos que regulan la Transferencia de Gobierno por parte de los Ministerios y Entidades Públicas del Poder Ejecutivo, por el periodo 2011-2016, aprobado con Decreto Supremo N° 022-2016-PCM.

² Diccionario de la Real Academia Española.

³ Artículo 5° de los "Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones-ROF por parte de las entidades de la Administración Pública", aprobados mediante Decreto Supremo N° 043-2006-PCM"

⁴ Ídem.

⁵ Ídem.





bajo el ámbito del Ministerio de Salud sólo se crean por Decreto Supremo para atender actividades de carácter temporal⁶.

- g. Estructura funcional:** Conjunto de eslabones que no forman parte de la estructura orgánica del Ministerio de Salud, pero que definen la organización interna de los órganos y/o unidades orgánicas con la finalidad de desagregar sus funciones.

En el caso de los Órganos Desconcentrados del Ministerio de Salud, la organización se desarrolla a través de Unidades de Trabajo. Sin embargo, por excepción, estas Unidades de Trabajo pueden complementar su organización interna a través de Sub Unidades de Trabajo.

- h. Unidad de Trabajo⁷:** Es la unidad de organización básica de un Órgano Desconcentrado del Ministerio de Salud, que forma parte de su estructura funcional, tomando en cuenta sus procesos identificados y la especialización.
- i. Sub Unidad de Trabajo:** Es el último nivel de desagregación en la organización interna de un Órgano Desconcentrado del Ministerio de Salud. Depende funcionalmente de una Unidad de Trabajo y se conforman, excepcionalmente, en los casos que se sustente la necesidad de un mayor nivel de especialización y que generen un valor agregado a sus procesos.

5.1.2. DE LAS FUNCIONES

- a. Funciones:** Conjunto de acciones afines y coordinadas que corresponde realizar a la entidad, sus órganos y unidades orgánicas para alcanzar sus objetivos⁸.
- b. Funciones Generales:** Conjunto de acciones que debe realizar la Entidad conducente a alcanzar los objetivos y metas de su gestión administrativa. Estas provienen de las normas sustantivas vinculadas a la Entidad.
- c. Funciones Específicas:** Comprenden el conjunto de acciones que deben realizar los órganos y unidades orgánicas, conducentes a alcanzar los objetivos de la Entidad y las metas de su gestión administrativa.
- d. Funciones sub específicas:** Son el conjunto de acciones que corresponden a un mayor grado de desagregación de una función específica, las mismas que se definen en base a criterios de



⁶ Artículo 4 del Decreto Supremo N° 043-2006-PCM y el Artículo 38 de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

⁷ Término referenciado en el numeral 4.1 Lineamientos para las entidades públicas en general, de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobado mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM.

⁸ Artículo 5° de los "Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones-ROF por parte de las entidades de la Administración Pública", aprobados mediante Decreto Supremo N° 043-2006-PCM.



especialización y no duplicidad. Estas funciones son asumidas por las Unidades de Trabajo y Sub Unidades de Trabajo, según el nivel de desagregación.

- e. **Actividades:** Son el conjunto de tareas afines, secuenciales y coordinadas requeridas para lograr un resultado. La agrupación de actividades (también conocidas como acciones) establece funciones.
- f. **Tareas:** Pasos a seguir para la ejecución de una actividad.
- g. **Actas de validación operativa:** Es el documento que señala la conformidad de todos los ejecutores del proceso con la ejecución de las actividades descritas en las fichas técnicas de procesos

5.1.3. DEL INSTRUMENTO DE GESTIÓN Y LA GESTIÓN POR PROCESOS

- a. **Manual de Operaciones:** El Manual de Operaciones es el instrumento de gestión organizacional a través del cual se establece la organización interna de un Órgano Desconcentrado del Ministerio de Salud.
- b. **Mapeo de Procesos:** consiste en la identificación, levantamiento y descripción de los procesos.

Para la aplicación de los presentes lineamientos, el Mapeo de Procesos se desarrollará en relación a aquellos procesos que se relacionan con las funciones del Órgano Desconcentrado del Ministerio de Salud, en el marco de las disposiciones generales o través de sus normas de creación.

- c. **Proceso:** Conjunto secuencial de actividades interrelacionadas que agregan valor en cada etapa, trasformando insumos en productos destinados a un usuario intermedio o final (ciudadano). Los procesos están impulsados por la consecución de uno o varios resultados y se clasifican en⁹:
 - **Procesos estratégicos:** Procesos relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas, así como a asegurar su cumplimiento. Buscan generar un marco de referencias, que permita guiar a los demás procesos.
 - **Procesos misionales:** Procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor.

⁹ Documento Orientador: Metodología para la Implementación de la Gestión por procesos en las Entidades de la Administración Pública en el marco del DS N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, Pg. 06.



- **Procesos de soporte:** Procesos que se encargan de brindar soporte o apoyo a los procesos misionales y estratégicos.

Asimismo, los procesos deben cumplir con tres factores principales:

- **Ser transversales:** representando a un conjunto de actividades que apuntan a un objetivo único para el cumplimiento de la misión del Ministerio, por lo que se debe apreciar las interrelaciones entre diferentes actores y ver el cruce de información.
 - **Tener gradualidad:** los procesos deben responder a una gradualidad, entre ellos y dentro de su desagregación.
 - **Apuntar a objetivos independientes de otros:** el objetivo de un proceso debe ser independiente uno de otro, principalmente para los casos de nivel 0 y 1, ya que buscan asegurar conjuntamente productos y servicios finales.
- d. **Procesos de Nivel 0 del órgano desconcentrado:** es el conjunto de procesos alineados a la misión o propósito del órgano desconcentrado; siendo que son los procesos de mayor nivel.
- e. **Procesos de Nivel 1 del órgano desconcentrado:** corresponden al primer nivel de desagregación de un proceso de Nivel 0 del órgano desconcentrado.
- f. **Procesos de Nivel 2 del órgano desconcentrado:** corresponden al Segundo nivel de desagregación de un proceso de Nivel 0 del órgano desconcentrado.
- g. **Procesos de Nivel N del órgano desconcentrado:** corresponden al último nivel de desagregación de un proceso de Nivel 0 del órgano desconcentrado, en el cual se puede observar las actividades; siendo que las actividades pueden ser evidenciadas a partir de un Nivel 2.
- h. **Procedimiento:** es la descripción de forma específica y detallada del último nivel desagregado del proceso de Nivel 0, de cómo se lleva a cabo¹⁰. Los procedimientos, a diferencia de los procesos de otro nivel, son descritos mediante Fichas de Procedimiento y diagramados mediante flujogramas.



¹⁰ Documento Orientador: Metodología para la implementación de la Gestión por procesos en las Entidades de la Administración Pública en el marco del DS N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, Pg. 43.



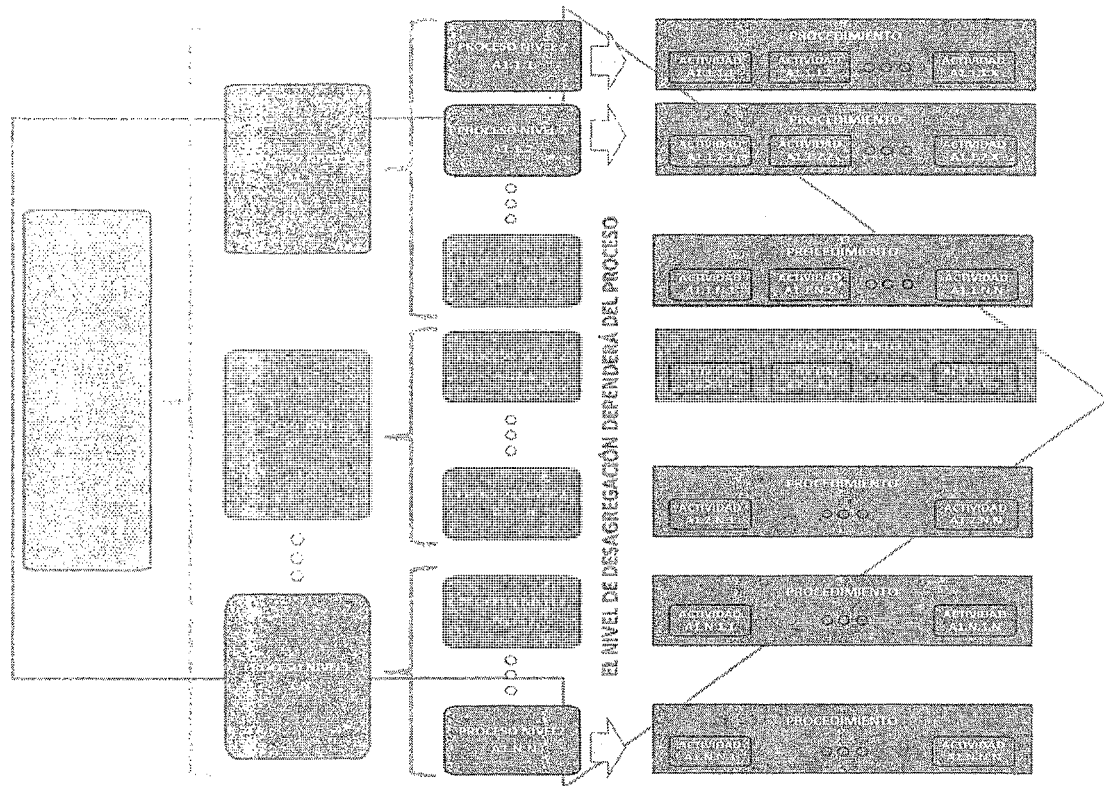
- i. **Mapa de Procesos:** Representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tienen lugar en una entidad¹¹.
- j. **Diagrama de procesos:** es la representación gráfica de la secuencia de los procesos (misionales, estratégicos y/o apoyo) del órgano desconcentrado, que permite tener una visión general de su funcionamiento como un modelo sistémico. Bajo esta premisa, el Órgano Desconcentrado del Ministerio de Salud podrá esbozar con esta herramienta, a aquellos procesos asociados a sus competencias y que guardan relación con sus funciones.
- k. **Cadena de Valor:** Secuencia de actividades que identifica y establece la generación de valor de los productos o servicios de la organización a través de los procesos desarrollados, contribuyendo directamente a satisfacer las necesidades y requerimientos del usuario y cumplimiento de los objetivos de la organización.
- l. **Producto:** Representa el o los entregables producidos por medio de un proceso que pueden convertirse en insumo para otro, o finalmente, en el entregable que una organización le provee a otra intermediaria¹².
- m. **Flujos de procesos:** Representaciones gráficas que permiten conocer las interacciones y vinculación entre los procesos de diferente nivel.
- n. **Flujos de trabajo:** También denominados flujogramas, son representaciones gráficas de un procedimiento.
- o. **Mejora de procesos:** Es un conjunto de acciones que responden a una estrategia para incrementar la capacidad y resultado de los procesos, orientado al cumplimiento de sus objetivos. Este resultado este orientado al aumento de la satisfacción de las necesidades y requisitos de los clientes.
- p. **Mapeo de actores:** referido a los diferentes actores, tanto internos como externos, que intervienen en los procesos desarrollados; pudiendo ser órganos, unidades orgánicas, organismos públicos, gobiernos regionales, entes rectores, etc.

¹¹ Documento Orientador: Metodología para la Implementación de la Gestión por procesos en las Entidades de la Administración Pública en el marco del DS N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, Pg. 41.

¹² 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, Pg. 43.



DESAGREGACIÓN DE PROCESOS POR NIVELES



Fuente: Propia. Diagramación desarrollada sobre la base de la información contenida en el 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

5.1.4. DEFINICIONES EN GENERAL:

- Responsabilidad:** Es la atribución asignada a un personal, dotado de un relativo poder de decisión para rendir cuentas o información referida a los resultados de las acciones realizadas, en el marco de las funciones delegadas.
- Especialización:** Refiere al grado de especialidad técnica que implica el desarrollo de las funciones de un Órgano Desconcentrado del Ministerio de Salud, en relación a sus materias de sus competencias.
- Complejidad:** Referido al grado de dificultad que implica el desarrollo de las funciones de un Órgano Desconcentrado del Ministerio de Salud.
- Carga de trabajo:** Referido a la cantidad total de trabajo que implica el desarrollo de las funciones de un Órgano Desconcentrado del Ministerio de Salud, en un determinado periodo¹³.

¹³ Anexo I: Glosario de la "Directiva Administrativa N° 001-2015-SERVIR/GDSRH, "Normas para la aplicación del Dimensionamiento de las Entidades Públicas", aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 200-2015-SERVIR/PE.



5.2. LINEAMIENTOS

5.2.1. De los principios para la elaboración del Manual de Operaciones (MOP)

Para la elaboración del Manual de Operaciones de los Órganos Desconcentrados del Ministerio de Salud se deberá tener en cuenta los siguientes principios:

- a. **Principio de legalidad:** El Manual de Operaciones de los Órganos Desconcentrados del Ministerio de Salud debe estar justificado y amparado en la normatividad vigente¹⁴.
- b. **Principio de servicio al ciudadano:** El Manual de Operaciones de los Órganos Desconcentrados del Ministerio de Salud debe estar orientado al servicio del ciudadano a fin de satisfacer sus necesidades¹⁵.
- c. **Principio de eficacia:** El Manual de Operaciones de los Órganos Desconcentrados del Ministerio de Salud describe la organización interna de los órganos desconcentrados para coadyuvar al cumplimiento oportuno de los objetivos y las metas del Ministerio de Salud¹⁶.
- d. **Principio de eficiencia:** El Manual de Operaciones de los Órganos Desconcentrados del Ministerio de Salud describe funciones orientadas a optimizar la utilización de los recursos disponibles, procurando la actualización y la mejora continua de sus procesos¹⁷.
- e. **Principio de organización e integración:** Los Órganos Desconcentrados del Ministerio de Salud se organizan sobre la base de funciones y competencias afines, evitando la duplicidad y superposición de funciones; así como aplicando la metodología de la gestión por procesos¹⁸.
- f. **Principio de especialidad:** Los Órganos Desconcentrados del Ministerio de Salud deben integrar sus funciones afines, eliminar posibles conflictos de competencia y cualquier duplicidad o superposición de funciones¹⁹.

¹⁴ Artículo I de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

¹⁵ Artículo II de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

¹⁶ Ídem.

¹⁷ Ídem.

¹⁸ Artículo V de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

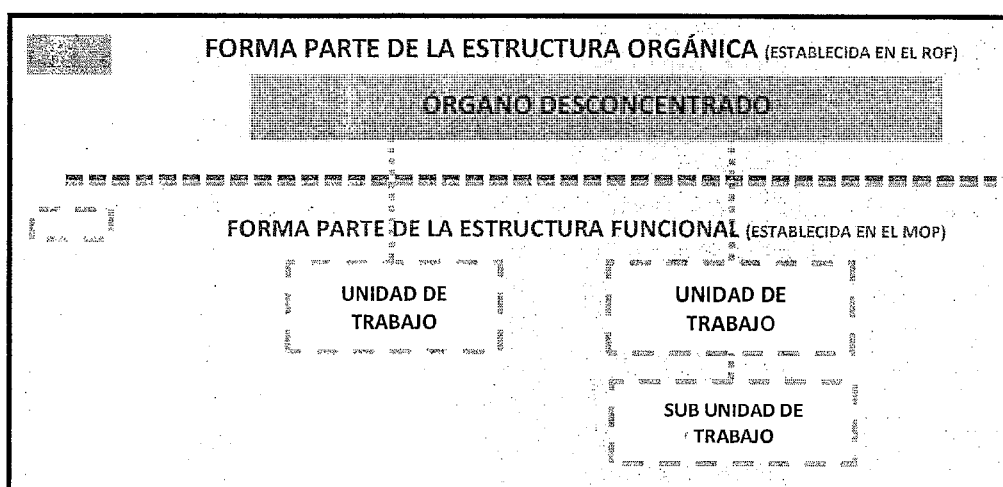
¹⁹ Artículo 6 de la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.





5.2.2. De la organización interna de los Órganos Desconcentrados del Ministerio de Salud.

Sólo las Entidades pueden contar con Reglamento de Organización y Funciones²⁰. En el caso de los Órganos Desconcentrados del Ministerio de Salud, en el ejercicio de sus funciones dentro del ámbito territorial en el que actúan en representación y por delegación de la Entidad, establecen su organización y funciones a través de un Manual de Operaciones, siempre que estos sean elaborados a partir de sus funciones sustantivas. En ese sentido, se organizan internamente de la siguiente manera:



Fuente: Propia. Diagramación cuya terminología empleada ha sido referida al numeral 4.1 de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, la misma que entre los Lineamientos del Tercer Pilar señala lo siguiente: "Revisar y evaluar las **unidades de trabajo**, el grado de especialización del trabajo y dividir el trabajo según: los procesos de producción y soporte, las decisiones que se manejan centralmente y aquellas que se descentralizan". Así como en el numeral 1 del Art. 3° de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo- Ley 29158.

Los Órganos Desconcentrados forman parte de la estructura orgánica del Ministerio de Salud y se encuentran definidos en su Reglamento de Organización y Funciones. Estos se pueden organizar internamente a través de una estructura funcional conformada por Unidades de Trabajo; y en caso se requiera, excepcionalmente, por Sub Unidades de Trabajo.

5.2.3. De las funciones en la organización interna en de los órganos desconcentrados del Ministerio de Salud

Las Unidades de Trabajo y Sub Unidades de Trabajo, acorde a lo establecido en el numeral 5.2.2, forman parte de la estructura funcional del Órgano Desconcentrado del Ministerio de Salud.

²⁰ Artículo 3 y 9 de los "Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones – ROF por parte de las entidades de la Administración Pública, aprobada mediante DS N° 0043-2006-PCM.



En ese sentido, las Unidades de Trabajo y Sub Unidades de Trabajo desarrollan funciones sub específicas que se definen en base al grado de especialización y al criterio de no duplicidad; cuyo objeto es operativizar las funciones específicas que han sido asignadas al Órgano Desconcentrado.

ESTRUCTURA FUNCIONAL (establecida en el Manual de Operaciones)	Funciones Sub Específicas	UNIDAD DE TRABAJO
		SUB UNIDAD DE TRABAJO

5.2.4. Del Enfoque de la Gestión por Procesos en la elaboración del Manual de Operaciones

El Manual de Operaciones constituye un instrumento de gestión que se desarrolla teniendo en cuenta el enfoque de gestión por procesos orientado al logro de resultados en beneficio del ciudadano; su aplicación es de manera integral considerando los procesos de producción de prestación de servicios.

La utilización del enfoque de gestión por procesos permite mejoras organizacionales dentro del Ministerio de Salud aplicando criterios de simplificación y optimización de los procesos²¹.

5.2.5. De los supuestos de modificación del Manual de Operaciones

- Para optimizar o simplificar los procesos del Órgano Desconcentrado del Ministerio de Salud, con la finalidad de cumplir con mayor eficiencia la misión y objetivos, en el marco de la mejora continua.
- Por modificación del marco normativo que conlleve un cambio en la estructura orgánica del Ministerio de Salud y modifique total o parcial las funciones previstas para el Órgano Desconcentrado.

6. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

6.1. DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE OPERACIONES (MOP)

El Manual de Operaciones de los Órganos Desconcentrados del Ministerio de Salud debe consignar la estructura establecida en el Anexo N° 1 del presente documento. Para la elaboración de los Manuales de Operaciones debe tenerse en los siguientes aspectos:

²¹ Literal "n" del numeral 4.3. Definiciones de la Directiva Administrativa N° 001-2015-SERVIR/GDSRH, "Normas para la aplicación del Dimensionamiento de las Entidades Públicas", aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 200-2015-SERVIR/PE.



6.1.1. Título Primero: Generalidades

El contenido para el Manual de Operaciones, deberá describir lo siguiente:



Señalar la naturaleza jurídica, objetivo, descripción, competencia y alcance del Órgano Desconcentrado del Ministerio de Salud, según corresponda.



Detallar la base legal que sustenta el marco jurídico del Órgano Desconcentrado del Ministerio de Salud.



Describir las funciones específicas de los Órganos Desconcentrados, las mismas que se encuentran definidas en el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud.

6.1.2. Título Segundo: Procesos Organizacionales

Para definir la organización interna del Órgano Desconcentrado del Ministerio de Salud, se deberá, previamente, levantar información, identificar y describir sus procesos hasta un nivel de actividades; así como determinar los productos que resultan de los mismos y elaborar la representación gráfica del Diagrama de Procesos del Órgano Desconcentrado.

Para el mapeo de procesos en el Órgano Desconcentrado, se utilizará la Metodología de Dimensionamiento, establecida en el "Manual para el Dimensionamiento de las Entidades Públicas" y "Normas para la aplicación del Dimensionamiento de las Entidades Públicas"²².

A continuación se detallan los pasos que se deberán seguir para el desarrollo del presente Numeral:



Definir el propósito del Órgano Desconcentrado, respondiendo a la pregunta: **¿Qué es lo que le corresponde hacer?**; e identificar cómo el Órgano Desconcentrado genera y agrega valor público al cumplimiento de los fines institucionales del Ministerio de Salud. Para ello, se debe revisar el marco estratégico (por ejemplo: el análisis de las políticas nacionales y sectoriales vinculadas a la naturaleza y finalidad del órgano desconcentrado a fin de asegurar su alineamiento) y normas sustantivas relacionadas a las materias asociadas al Órgano Desconcentrado; así como el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud (ROF).



²² Aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 200-2015-SERVIR-PE y modificatorias.



PASO 5

Elaborar matrices de delimitación de funciones del Órgano Desconcentrado y otros actores afines a fin de evitar duplicidades o superposición de funciones; para este ejercicio, se debe emplear las Matrices de Delimitación de Funciones establecidas en el Anexo N° 2, que forman parte del presente documento.

- **Matriz de delimitación de funciones:** tiene el objeto de delimitar las funciones entre el Órgano Desconcentrado y otros órganos del Ministerio de Salud; en los casos donde se requiera conocer el alcance en el ejercicio de una competencia afín de la Entidad. **Ejemplo:** Centro Nacional de Abastecimiento de Recursos Estratégicos y la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas.
- **Matriz de delimitación de competencias y funciones:** tiene el objeto de delimitar las funciones respecto a determinada materia entre el Órgano Desconcentrado del Ministerio de Salud y los órganos o unidades de un Organismo Público (OP) bajo el ámbito del Ministerio de Salud; así como respecto de las competencias compartidas entre el Órgano Desconcentrado del Ministerio de Salud y el Gobierno Regional (GORE). Para ello, primero se debe desarrollar la delimitación de competencias entre entidades a analizar; es decir entre el Ministerio de Salud con la OP o GORE; posteriormente, delimitar las funciones del Órgano Desconcentrado con el órgano o unidad del OP o GORE, que haga sus veces.

PASO 6

Identificar y determinar los procesos Nivel 0 del Órgano Desconcentrado, evaluando y analizando su propósito, marco estratégico; así como la naturaleza de sus funciones.

Cabe señalar que los procesos hasta el nivel n del Órgano Desconcentrado, se desagregan de uno o más procesos del Ministerio de Salud, estableciéndose una vinculación entre ellos.

Principalmente los Órganos Desconcentrados desarrollan procesos misionales; sin embargo, considerando la magnitud y alcance de sus funciones, pueden desarrollar procesos vinculados a temas estratégicos o de soporte del Ministerio de Salud. Se deberá evaluar si dichos procesos estratégicos y de soporte son procesos del Órgano Desconcentrado o son procedimientos relacionados al Ministerio de Salud.



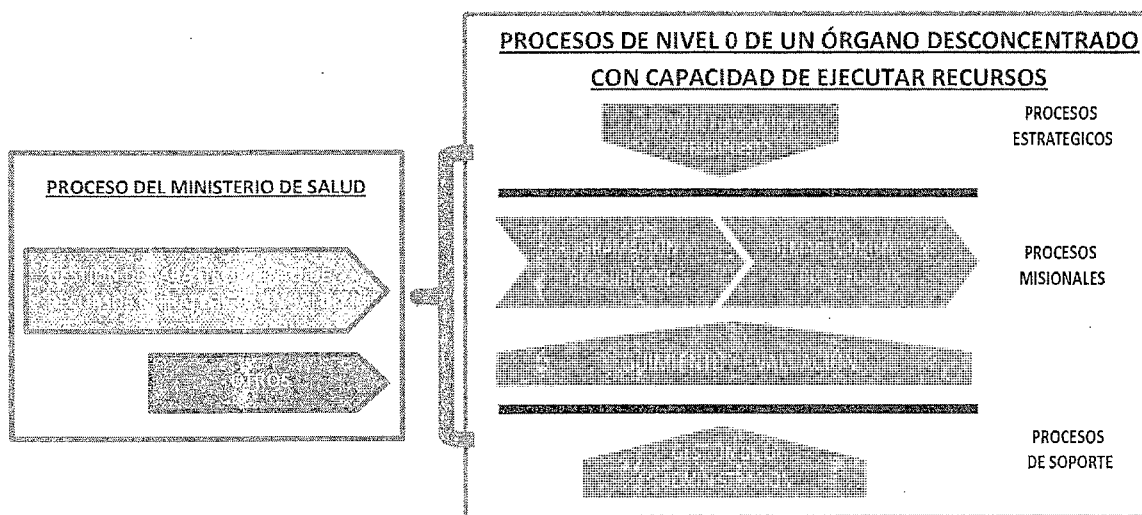


PASO 7

Elaborar el Diagrama de Procesos del Órgano Desconcentrado, el mismo que debe visualizar los procesos de Nivel 0, identificados en el paso previo.

Ejemplo: Se presenta un "Órgano Desconcentrado X" cuyo propósito principal es: *"Gestionar el abastecimiento sectorial e intergubernamental de los recursos estratégicos en salud con las mejores condiciones del mercado, garantizando su accesibilidad, disponibilidad y calidad para la población"*, la misma que, adicionalmente, por la naturaleza de sus funciones, tiene la capacidad de ejecutar recursos.

EJEMPLO DE UN DIAGRAMA DE PROCESOS DE UN ÓRGANO DESCONCENTRADO "X"



Fuente: Propia

El gráfico previo muestra los procesos de Nivel 0 a cargo un "Órgano Desconcentrado X", los mismos que responden a la pregunta **¿Qué es lo que le corresponde hacer?** como parte de su funcionamiento; según el siguiente detalle:

- Los procesos de "Programación y Adquisición", "Almacenamiento y Distribución" y "Seguimiento y Evaluación", han sido graficados como procesos misionales ya que responden directamente al propósito del "Órgano Desconcentrado X" y desarrollan la producción de un servicio propio de su competencia, para este ejemplo.
- El proceso denominado "Gestión de Planeamiento y Presupuesto", ha sido graficado como proceso estratégico, debido a que su naturaleza está relacionada a la determinación de los planes, estrategias, objetivos y metas, así como para asegurar su cumplimiento que necesita cumplir para la misión del órgano desconcentrado.





- El proceso de "Gestión de la Administración", ha sido graficado debido a que el ejemplo señala que adicionalmente, por la naturaleza de sus funciones, el "Órgano Desconcentrado "X" tiene la capacidad de ejecutar recursos; lo cual supone que este proceso engloba actividades relacionadas a los sistemas administrativos a cargo del "Órgano Desconcentrado "X", considerado en el ejemplo.

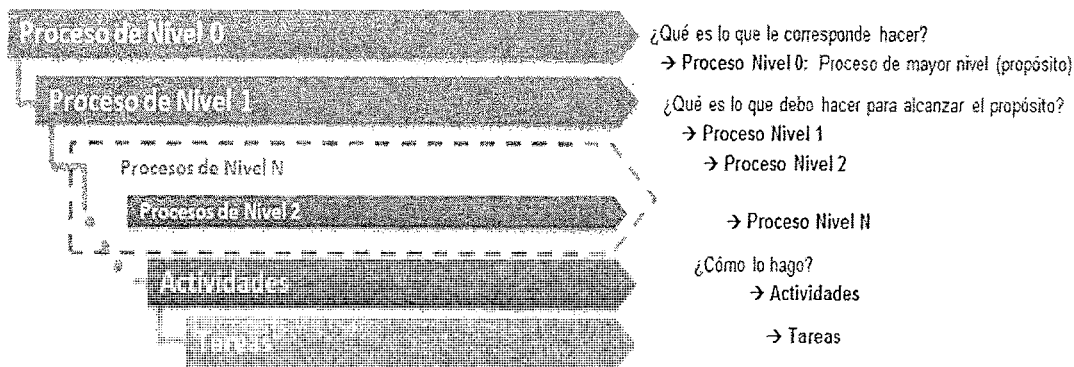
PASO 8

Mapear los procesos del Órgano Desconcentrado, hasta el nivel de actividades (Nivel N) y describirlos mediante Fichas Técnicas.

Para ello, se debe identificar los procesos que se desprenden de los proceso Nivel 0 a cargo del Órgano Desconcentrado, en los diferentes niveles de desagregación hasta el nivel de actividades; describiendo cada uno de dichos procesos mediante las Fichas Técnicas de Procesos y Procedimientos, establecidas en el Anexo N° 3 del presente documento.

Es preciso señalar que la desagregación de los procesos se establece a través de niveles que, en líneas generales, deben responder a las siguientes preguntas:

DESAGREGACIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÓRGANO DESCONCENTRADO



Fuente: Propia. Diagramación desarrollada sobre la base de la información contenida en el 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

PASO 9

Inventariar los procesos identificados a cargo del Órgano Desconcentrado.

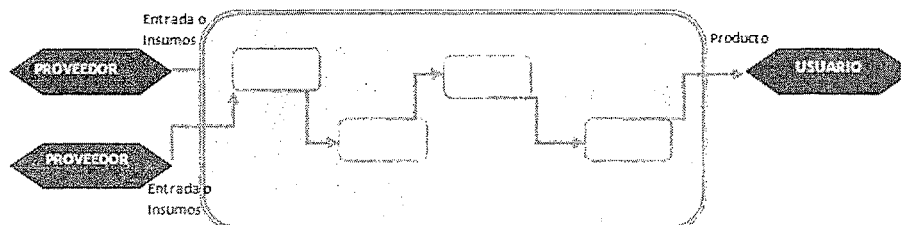
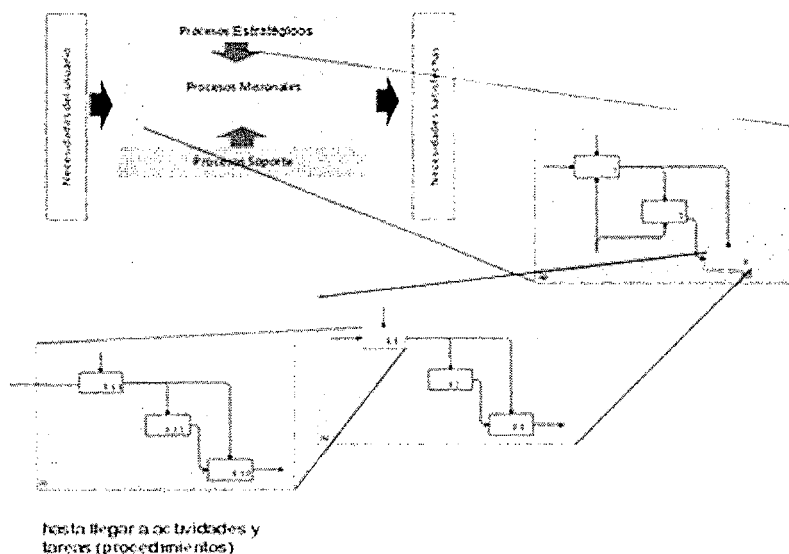
Para ello, la información de las Fichas Técnicas deberá ser resumida en los campos de la "Matriz de Inventario de Procesos hasta actividades", establecida en el Anexo N° 4 del presente documento.



PASO 10

Elaborar los flujos de procesos del Órgano Desconcentrado para evidenciar la diagramación de los niveles de procesos identificados, y su articulación. Para ello, a continuación se muestra un ejemplo de diagramación:

Diagramación de los niveles de procesos



Fuente: Directiva Administrativa N° 203-MINSA/OGPP-V.01 "Lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en el Ministerio de Salud", aprobada mediante Resolución Ministerial N° 805-2014/MINSA

PASO 11

Elaborar los flujos de Trabajo (flujogramas) de los procedimientos identificados como parte de su análisis y representación gráfica, de acuerdo a las "Instrucciones para elaborar Flujos de Trabajo – Flujogramas", señaladas en el Anexo N° 5 del presente documento.

6.1.3. Título Tercero: Diseño Organizacional

La organización interna de los Órganos Desconcentrados del Ministerio de Salud debe establecerse sobre la base de los procesos identificados.

Para definir la organización interna, se requiere realizar los siguientes pasos:



PASO 12

Llenar el contenido de la Matriz de vinculación de las funciones del Órgano Desconcentrado con sus procesos y productos identificados, de acuerdo a lo establecido en el Anexo N° 6 - hasta la columna denominada **"Actividades"**.

PASO 13

En la Matriz del Anexo N° 6, la columna denominada **"Línea de Acción"**, debe evidenciar el agrupamiento de procesos identificados (proceso Nivel 2 o "n") que guardan relación entre sí, bajo el criterio de especialidad.

Con las líneas de acción, como resultado de la agrupación de procesos, se establecen las Unidades de Trabajo.

PASO 14

Considerar las actividades de los procesos identificados para definir las funciones sub específicas que desarrollarán las Unidades de Trabajo.

PASO 15

En los casos que sean necesarios y debidamente justificados, el Órgano Desconcentrado podrá establecer Sub Unidades de Trabajo, que dependen funcionalmente de una Unidad de Trabajo; siempre que cumplan concurrentemente con los siguientes criterios:

- Necesidad de desagregar funciones.
- Especialización.
- Complejidad.
- Carga de trabajo.
- Valor agregado que genera su creación para el cumplimiento de los resultados y procesos asociados al Órgano desconcentrado.
- No duplicidad.

PASO 16

Elaborar el organigrama funcional del Órgano Desconcentrado.

6.1.4. Título Cuarto: Mecanismos de Coordinación

Se debe definir y establecer los mecanismos de coordinación intrainstitucional, así como intergubernamental que desarrolla el Órgano Desconcentrado con los diferentes actores involucrados en el cumplimiento de sus objetivos establecidos, de acuerdo a los criterios dispuestos por el órgano responsable de la modernización y desarrollo organizacional del Ministerio de Salud. Estas relaciones son entendidas como:





hasta nivel de actividades" del presente documento y su vinculación con los procesos del Ministerio de Salud.

- d. **Análisis Técnico**, que sustente la creación de Unidades de Trabajo y Sub Unidades de Trabajo, debido a un mayor nivel de especialización y complejidad de sus procesos, a través del Anexo N° 6 "Matriz de Vinculación de las Funciones Generales del Órgano Desconcentrado con sus Procesos Identificados".
- e. **Análisis de valor**, que sustente que la organización funcional propuesta agrega valor a los productos final del Órgano Desconcentrado.
- f. En los casos que exista un cambio normativo que modifique las funciones que desarrolla un Órgano Desconcentrado, se deberá modificar su Manual de Operaciones considerando adicionalmente lo siguiente:

Análisis Funcional, que consiste en la identificación de las nuevas funciones, así como aquellas que han sido suprimidas o modificadas; así como el sustento técnico-legal de la inclusión, modificación o supresión de cada una de las funciones, de ser el caso,

Cuando el Órgano Desconcentrado solicite la actualización del Manual de Operaciones, deberá presentar un Informe Técnico que sustente la necesidad de incorporar los cambios propuestos.

- g. En los casos que se desarrolle un Manual de Operaciones para un nuevo Órgano Desconcentrado, se deberá elaborar adicionalmente lo siguiente:

Propuesta de Plan de Implementación del MOP, que describe las actividades previstas para la organización del Órgano Desconcentrado del Ministerio de Salud, incluyendo el cronograma de ejecución, la organización del trabajo para llevarlas a cabo, y las metas intermedias y finales con las cuales se hará el seguimiento del plan²³. Para la elaboración del mencionado plan se deberá seguir el modelo establecido en el Anexo N° 7 del presente documento.

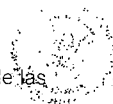
6.3. DE LA APROBACIÓN DEL MANUAL DE OPERACIONES

Para la aprobación del Manual de Operaciones del Órgano Desconcentrado se deberá tomar en consideración lo siguiente:

- El Órgano proponente²⁴ es el responsable de formular y remitir el Informe Técnico Sustentatorio, que justifique técnicamente la propuesta del Manual de Operaciones.

²³ Artículo 32. Del DS N° 043-2006-PCM, aprueban Lineamientos para la elaboración y aprobación del ROF por parte de las Entidades Públicas.

²⁴ Cabe señalar que en los casos de un nuevo Órgano Desconcentrado, la formulación del Manual de Operaciones se encontrará a cargo del órgano designado para dichos fines.





- **Relaciones intrainstitucionales:** Se denomina así a la relación que deriva de la interacción entre los órganos, unidades orgánicas y órganos desconcentrados del Ministerio de Salud que establecen relaciones de coordinación y articulación, vinculando los esfuerzos y recursos disponibles para el desarrollo de acciones institucionales integradas que permitan el logro de las políticas y objetivos institucionales.

Adicionalmente, se deberá tomar en cuenta las relaciones con los Organismos Públicos adscritos del Ministerio de Salud.

- **Relaciones intergubernamentales:** Se denomina así a la relación que establece el Ministerio de Salud(a través de la Oficina General de Articulación y Coordinación, y otros órganos competentes) con los otros niveles de gobierno, sea regional o local, para el cumplimiento de políticas sectoriales en materia de salud.

Para ello se deberá realizar:

- a. Mapeo de los actores involucrados (con los que se guarda relación) y coordinación a fin de lograr el cumplimiento de sus objetivos.
Cabe señalar que durante la realización del mapeo de procesos se identifican proveedores y usuarios (beneficiarios), que forman parte también del Mapeo de actores.
- b. Elaboración de flujos de los mecanismos de coordinación intrainstitucional e intergubernamental, en los casos que aplique.

6.2. DEL INFORME TÉCNICO SUSTENTATORIO

El Proyecto de Manual de Operaciones debe ser sustentado por un Informe Técnico, el mismo que debe contener:

- a. **Base Legal**, disposiciones legales que amparan y justifican las funciones establecidas en el Manual de Operaciones del Órgano Desconcentrado del Ministerio de Salud.
- b. **Análisis de no duplicidad**, que sustente la coherencia de la distribución y asignación de las funciones sub específicas; es decir, una matriz de articulación entre las funciones específicas y las funciones sub específicas, conforme al principio de no duplicidad y no superposición de funciones.
- c. **Análisis de procesos**, que sustente la vinculación de las funciones con los procesos y productos de la organización. Este análisis explicará, de manera descriptiva, el contenido del Anexo N° 4 "Matriz de identificación de procesos".





- La Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, a través de la Oficina de Organización y Modernización, deberá emitir opinión técnica favorable en el marco de sus competencias.
- El Manual de Operaciones se aprobará a través de Resolución Ministerial.

6.4. DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE OPERACIONES

La implementación del Manual de Operaciones (MOP) del Órgano Desconcentrado se desarrollará de acuerdo a lo dispuesto en el Plan de Implementación del MOP.

Durante el proceso de implementación del Manual de Operaciones, el Órgano responsable de la modernización y desarrollo organizacional del Ministerio de Salud deberá monitorear y brindar la asistencia técnica necesaria a fin de contribuir en el óptimo desempeño de los procesos y funciones.

6.5. DE LA EVALUACIÓN PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE OPERACIONES

Se actualizará el Manual de Operaciones en los siguientes casos:

- a. Debido al cambio de la normativa vigente que afecte la organización del Órgano Desconcentrado del Ministerio de Salud.
- b. En el marco de la mejora continua, a fin de optimizar los procesos a través de los indicadores establecidos por el órgano responsable del planeamiento estratégico del ámbito del Ministerio de Salud.

7. DISPOSICIONES FINALES

- 7.1. El contenido del Manual de Operaciones de los Programas bajo el ámbito del Ministerio de Salud, deberá elaborarse teniendo en cuenta las disposiciones establecidas en el Artículo 36 de los "Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones por parte de las entidades de la Administración Pública", el cual señala que como contenido mínimo, los Programas deben contar con lo siguiente: a) Descripción del programa o proyecto, incluyendo el objetivo, la descripción de éste y la identificación de entidades, órganos o unidades orgánicas ejecutoras que tienen responsabilidades respecto del programa o proyecto; b) Organización del programa o proyecto: organización, funciones y responsabilidades, c) Procesos principales tales como programación y aprobación de actividades, ejecución de recursos, proceso de coordinación, desembolsos, según corresponda; d) Procesos de supervisión, seguimiento y evaluación: supervisión técnica, informes (financieros, registros contables, de progreso), auditorías, inspección y supervisión, así como lo





dispuesto en los presentes Lineamientos y en el Anexo N° 8 que forma parte del presente documento, en lo que corresponda.

7.2. La Oficina de Organización y Modernización de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización brindará la asistencia técnica a los órganos para la elaboración, aprobación e implementación de los Manuales de Operaciones.

7.3. En el caso de nuevos Órganos Desconcentrados en el Ministerio de Salud, las funciones especializadas de sus Unidades de Trabajo, excepcionalmente, se establecerán sobre la base de la información contenida en las Fichas Técnicas de Proceso nivel 0.

Posterior a la aprobación del Manual de Operaciones, en un plazo máximo de 90 días hábiles, el nuevo órgano desconcentrado deberá presentar a la Oficina de Organización y Modernización de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización las Fichas Técnicas de Procesos hasta el Nivel de Actividades, adjuntando para ello, las correspondientes actas de validación operativas sobre el desarrollo de las actividades, a cargo del Órgano Desconcentrado.

7.4. Una vez aprobado el Manual de Operaciones, deberá expedirse el acto resolutivo correspondiente que establezca el Cuadro de Necesidades²⁵ del Órgano Desconcentrado (bienes y servicios), necesario para su funcionamiento. La implementación del Cuadro de Necesidades será progresiva, en función a los recursos disponibles.

El acto resolutivo que apruebe el Manual de Operaciones deberá establecer el plazo máximo para la aprobación del Cuadro de Necesidades.

7.5. Una vez aprobado el Manual de Operaciones, deberá formalizarse el Plan de Implementación del Manual de Operaciones, el cual debe incluir los indicadores que permitan la evaluación del Órgano Desconcentrado. El acto resolutivo que apruebe el Manual de Operaciones deberá establecer el plazo máximo para la aprobación del Plan de Implementación del Manual de Operaciones.

7.6. La responsabilidad funcional asignada en la organización interna del Órgano Desconcentrado del Ministerio de Salud, no implicará la creación y/o asignación de un cargo en el Cuadro para Asignación de Personal Provisional (CAP – P), salvo el cargo del responsable de la conducción del órgano desconcentrado, cualquiera sea su denominación y de corresponder.

²⁵ El Cuadro de Necesidades se elaborará de acuerdo a la normatividad vigente.



7.7. Los aspectos no contemplados en la presente directiva, serán absueltos por la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, a través de la Oficina de Organización y Modernización.

8. ANEXOS





DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERU
"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

ANEXO 1

Estructura para los Manuales de Operaciones de los Órganos Desconcentrados del Ministerio de Salud





PERU

Ministerio
de Salud

DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERU
"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

Estructura para los Manuales de Operaciones de los Órganos Desconcentrados del Ministerio de Salud

La Estructura para los Manuales de Operaciones recoge el contenido del desarrollo de los lineamientos y metodología descrita en el presente documento:

I. Título Primero: Generalidades

- 1.1. Naturaleza Jurídica.
- 1.2. Objetivo.
- 1.3. Descripción.
- 1.4. Competencias
- 1.5. Alcance.
- 1.6. Base Legal.
- 1.7. Funciones Específicas.

II. Título Segundo: Procesos Organizacionales

- 2.1. Descripción de los procesos.
- 2.2. Diagrama de Procesos.

III. Título Tercero: Diseño organizacional

- 3.1. Estructura Funcional.
- 3.2. Funciones de las Unidades de Trabajo y Sub Unidades de Trabajo*.

IV. Título Cuarto: Mecanismos de Coordinación

- 4.1. Mapeo de actores.
- 4.2. Descripción de los mecanismos de coordinación.

V. Anexos:

- 5.1. Matrices de delimitación de funciones y competencias
- 5.2. Matriz de identificación de los procesos hasta nivel de actividades.
- 5.3. Fichas técnicas de los procesos y procedimientos.
- 5.4. Flujos de los procesos.
- 5.5. Flujos de trabajo (flujogramas).
- 5.6. Organigrama funcional.
- 5.7. Flujos de los mecanismos de coordinación.

*Se establecerán Sub Unidades de Trabajo, sólo en los casos justificables y de manera excepcional.





DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERU
"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

ANEXO 2

Matriz de Delimitación de funciones



Matriz de Delimitación de Funciones

MATRIZ DE DELIMITACIÓN DE FUNCIONES ENTRE EL ÓRGANO DESCONCENTRADO CON ÓRGANOS DEL MINSA			
ENTIDAD	MINISTERIO DE SALUD		
NATURALEZA DE LA ENTIDAD	ENTE RECTOR DEL SECTOR SALUD		
TIPO DE FUNCIONES	Rectoras		
COMPETENCIAS	Art. 3 del DL N° 1161-LOF del MINSA		
	<i>Describir la competencia relacionada al Órgano y el Órgano Desconcentrado del Ministerio de Salud</i>		
ÓRGANO	DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO DESCONCENTRADO	DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO DEL MINSA	OBSERVACIONES
	Art. "N°" del ROF (*)	Art. "N°" del ROF(*)	
FUNCIONES(**)	<i>Describir y comparar las funciones entre el órgano desconcentrado con las funciones del órgano afin, para identificar la relación complementaria en el en el marco del ejercicio de las competencias del Ministerio de Salud a fin de evitar duplicidad o superposición de funciones.</i>		<i>Concluir señalando de manera secuencias, cual es el alcance de los actores en el ejercicio de las competencias.</i>
	<i>Función "a"</i>	<i>Función "a"</i>	<i>Observación</i>
	.	.	.
	.	.	.
	.	.	.
	<i>Función "z"</i>	<i>Función "z"</i>	<i>Observación</i>





PERU

Ministerio
de SaludOficina General de Planeamiento,
Presupuesto y Modernización

DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERU

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

**MATRIZ DE DELIMITACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES
ENTRE EL MINISTERIO DE SALUD, ORGANISMO PÚBLICO ADSCRITO O GOBIERNOS REGIONALES**

ENTIDAD	MINISTERIO DE SALUD	DENOMINACIÓN DEL ORGANISMO PÚBLICO O GOBIERNO REGIONAL	
NATURALEZA DE LA ENTIDAD	ENTE RECTOR DEL SECTOR SALUD	Describir la naturaleza jurídica (del organismo público adscrito al MINSA o Gobierno Regional)	
TIPO DE FUNCIONES	Describir el tipo de funciones que ejerce la entidad.	Describir el tipo de funciones que ejerce (el organismo público adscrito al MINSA o Gobierno Regional)	
COMPETENCIAS	Señalar la base legal que sustenta la(s) competencia(s) objeto de análisis.	Señalar la base legal que sustenta la(s) competencia(s) objeto de análisis.	
	Describir la(s) competencia(s) relacionadas al Órgano Desconcentrado de la entidad.	Describir la(s) competencia(s) relacionadas al órgano o unidad orgánica del Organismo Público adscrito o Gobierno Regional.	
ÓRGANO	Denominación del Órgano Desconcentrado	Denominación del órgano o unidad orgánica del Organismo Público o Gobierno Regional	
	Señalar Artículo del ROF	Señalar artículo del ROF del OP/GORE o norma que sustente sus funciones.	Observaciones
FUNCIONES(**)	Describir y comparar las funciones del Órgano Desconcentrado con las funciones del órgano o unidad orgánica del organismo público o Gobierno Regional para identificar la relación en el marco del ejercicio de las competencias a fin de evitar duplicidad o superposición de funciones.		Concluir señalando de manera secuencias, cual es el alcance de los actores en el ejercicio de las competencias.
	Función "a"	Función "a"	Observación
	.	.	.
	.	.	.
	.	.	.
	Función "z"	Función "z"	Observación



De las Matrices de Delimitación:

(*) **Artículo N° "#"** se refiere a la referencia del numeral del artículo que permite mejor visualización de la cita normativa.

(**) **Función "a"... Función "z"** listar las funciones afines que evidencian competencias ejercidas por los actores.

Descripción de las Matrices de Delimitación:

La Matriz de Delimitación de Funciones es una herramienta que analiza las posibles duplicidades o superposiciones de las funciones, a fin de evidenciar el alcance de las competencias que ejerce el Órgano Desconcentrado con respecto al ejercicio de sus funciones, en el marco de la normativa vigente.

Nota: Cabe señalar que la Matriz de Delimitación de Funciones, permite evaluar más de dos actores añadiendo columnas adicionales para una mayor vinculación.

En ese sentido, el Órgano Desconcentrado determinará qué funciones deben analizarse a fin de evidenciar el alcance en el ejercicio de las competencias, con los siguientes actores:

- a. Órganos del Ministerio de Salud, teniendo en cuenta las funciones que son objeto de análisis. (Matriz de Delimitación de Funciones)
- b. Organismos Públicos adscritos al Ministerio de Salud, considerando en primer lugar un análisis de delimitación de competencias entre el Ministerio de Salud y el Organismo Público adscrito, por ser entidades. Posteriormente se podrá delimitar las funciones del Órgano Desconcentrado con el órgano o unidad del Organismo Público, que haga sus veces en las materias de competencias que son objeto de análisis. (Matriz de Delimitación de Competencias y Funciones)
- c. Gobiernos Regionales, considerando en primer lugar un análisis de delimitación de competencias entre el Ministerio de Salud y el Gobierno Regional, por ser entidades. Posteriormente se podrá delimitar las funciones del Órgano Desconcentrado con el órgano o unidad del Gobierno Regional, que haga sus veces en las materias de competencias que son objeto de análisis. (Matriz de Delimitación de Competencias y Funciones)



ANEXO 3

Fichas Técnicas de Procesos y Procedimientos



FICHA TÉCNICA DE PROCESOS

Código	Código de identificación del proceso.. Para identificar al procesos Nivel 0, 1, 2, ...	Clasificación / Tipo	Naturaleza del proceso(Misional, Estratégico y Soporte).
Nombre	Nombre del proceso - identificándolo claramente y diferenciándolo de los demás.		
Objetivo	Propósito que se persigue, lo que se espera alcanzar en beneficio del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios.		
Responsable	Nombre del Órgano y Unidad orgánica o puesto que ejecuta o tiene responsabilidad principal sobre el proceso.		
Alcance	Órganos, Unidades Orgánicas involucradas en el ejercicio del proceso.		

PROVEEDORES	ENTRADAS	LISTADO DEL PROCESO DE MENOR NIVEL*	CÓDIGO DEL PROCESO DE MENOR NIVEL	RESPONSABLE DEL PROCESOS DE MENOR NIVEL	PRODUCTOS	USUARIOS
Entidades, órganos, instituciones, u otros, que brindan los insumos necesarios durante la ejecución del proceso, pueden ser externos o internos.	Insumos necesarios que son requeridos durante la ejecución del proceso.	Presentar los procesos de nivel inferior; es decir esbozar la desagregación del proceso que se está describiendo.	Codificar el proceso de menor nivel	Nombre del órgano y unidad orgánica o puesto que ejecuta o tiene responsabilidad sobre el proceso de menor nivel identificado.	Producto(s) generado(s) por la realización de cada proceso de menor nivel definido	Identificar las entidades, órganos, instituciones, u otros, que reciben los productos generados

* Si se está desarrollando la Ficha técnica de procesos Nivel 0, los procesos de menor nivel a señalar son los Procesos de Nivel 1; si fuera una Ficha Técnica de Nivel 1, este campo estaría conformado por procesos de Nivel 2; y así sucesivamente.



FICHA TÉCNICA DE PROCEDIMIENTOS

Nombre	Nombre de proceso nivel n		Código	Código asignado para identificar al proceso nivel n.
Objetivo	Objetivo del proceso nivel n			
Responsable	Nombre del Órgano y Unidad orgánica o puesto que ejecuta o tiene responsabilidad principal sobre el proceso nivel n.			
Alcance	Órganos, Unidades Orgánicas involucradas en el ejercicio del proceso nivel n			
PROVEEDORES	ENTRADAS		PRODUCTOS	USUARIOS
Entidades, órganos, instituciones, u otros, que brindan los insumos necesarios durante la ejecución del proceso, pueden ser externos o internos.	Insumos necesarios que son requeridos durante la ejecución del proceso.		Producto(s) generado(s) por la realización de cada proceso de menor nivel definido	Identificar las entidades, órganos, instituciones, u otros, que reciben los productos generados
NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	CÓDIGO DE LA ACTIVIDAD O TAREA	ÓRGANO Y UNIDAD ORGÁNICA DE EJECUTOR	EJECUTOR	REGISTRO DE EJECUCIÓN
Presentar las actividades del proceso nivel n (también denominado procedimiento), procurando seguir un orden secuencial según se ejecuten. Por ejemplo, para el procedimiento A01.1.1 se presentarán las actividades:	Asignar un código para identificar a la actividad	Presentar las actividades del proceso nivel n (también denominado procedimiento), procurando seguir un orden secuencial según se ejecuten. Por ejemplo, para el procedimiento A01.1.1 se presentarán las actividades:	Señalar quién es el ejecutor de las actividades referidas en el campo izquierdo.	Señalar, para cada actividad o tarea, aquellos instrumentos que evidencien su frecuencia o tiempo de ejecución, registro o base de datos, etc.
Actividad	A01.01.01.01	Oficina	Ejecutor	
Actividad	A01.01.01.02	Oficina	Ejecutor	

ANEXO 4

Matriz de Inventario de Procesos hasta actividades



MATRIZ DE INVENTARIO DE PROCESOS HASTA ACTIVIDADES DEL ÓRGANO DESCONCENTRADO

(Nivel 0 del Órgano desconcentrado) MACROPROCESO	(Nivel 1 del Órgano desconcentrado) PROCESO	(Nivel 2 del Órgano desconcentrado) SUBPROCESO*	(Nivel "N" del Órgano desconcentrado) PROCEDIMIENTO *	ACTIVIDADES*	PRODUCTOS
ar la denominación de los procesos de mayor nivel del Órgano desconcentrado	Listar los procesos desagregados a nivel 1, para el Órgano desconcentrado	Listar los procesos desagregados a menor nivel, nivel 2 del Órgano desconcentrado	Listar el nivel "n" de desagregación de los procesos del Órgano desconcentrado	Listar las actividades a ejecutar que corresponden a los procesos identificados.	Listar los productos claves generados durante el proceso desarrollado.
A1.	A1.1.	A1.1.1.	A1.1.1...N1	a.	
				b.	
				c.	
		A1.1.2.	A1.1.1...N2	a.	
				b.	
				c.	
			A1.1.2...N1	a.	
				b.	
				c.	
			A1.1.2...N2	a.	
				b.	
				c.	
			A1.1.2...N3	a.	
				b.	
				c.	
	A1.2.	A1.2.1	A1.2.1...N1	a.	
		A1.2.2	A1.2.2...N1	a.	
		A1.2.3	A1.2.3...N1	a.	
	.	.	.	.	.
	.	.	.	.	.
	.	.	.	.	.

* El Nivel N de desagregación señala que debe evidenciarse actividades del proceso de Nivel 0 del Órgano Desconcentrado. Por ello, en algunos casos puede darse que el Proceso de Nivel 2 ya sea el Nivel N; mucho depende de la complejidad de los procesos que se está desagregando.

ANEXO 5

Instrucciones para elaborar Flujos de Trabajo – Flujogramas-

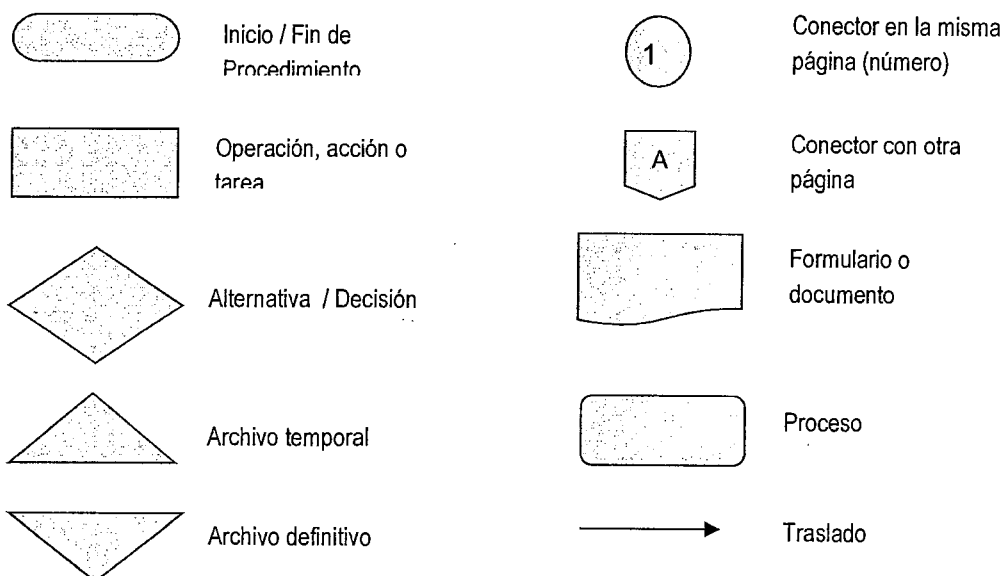




METODOLOGÍA PARA ELABORAR FLUJOGRAMAS

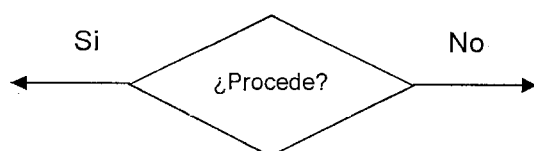
1. Simbología

- En la elaboración del flujograma o diagrama de flujo, se utilizará la siguiente simbología básica:



- Inicio / Fin del Procedimiento:** Se utiliza al inicio y al final de todo diagrama de flujo, permite determinar los límites del procedimiento.
- Operación, Acción o Tarea:** Se utiliza para representar cada uno de los pasos que forman parte del procedimiento.
- Alternativa / Decisión:** Representa una alternativa o condicional que indica una decisión y que genera dos cursos de acción. Se grafica considerando una entrada y dos salidas y colocando dentro del rombo una pregunta.

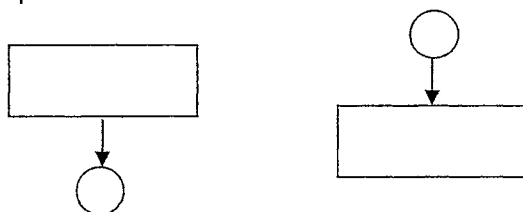
Ejemplo:



- Archivo temporal:** Representa la acción de archivar temporalmente un documento.



- e. **Archivo Definitivo:** Representa la acción de archivar definitivamente un documento.
- f. **Conector misma página:** Se utiliza para conectar dos acciones en una misma página, para evitar el exceso de líneas que se entrecrucen. Siempre deberá colocarse un número que deberá ser el mismo en la acción previa como en la posterior. Ejemplo:



- g. **Conector con otra página:** Se utiliza para continuar el flujograma en otra página. Siempre se debe colocar una letra



- h. **Formulario ó Documento:** Representa la elaboración de un formato o documento.
- i. **Proceso:** Se utiliza para representar un proceso de nivel 0, 1, 2 ó 3 ya definido, que se interrelaciona con el procedimiento.
- j. **Traslado:** Se utiliza para representar el sentido del circuito administrativo, el traslado de información o el movimiento físico de un documento.
- Para las uniones se podrán utilizar uniones que formen ángulo recto.



En lo posible se deben evitar cruces de líneas. Caso contrario se utilizará un puente de media circunferencia. El sentido de la concavidad debe coincidir con la orientación de la línea que se está cortando.



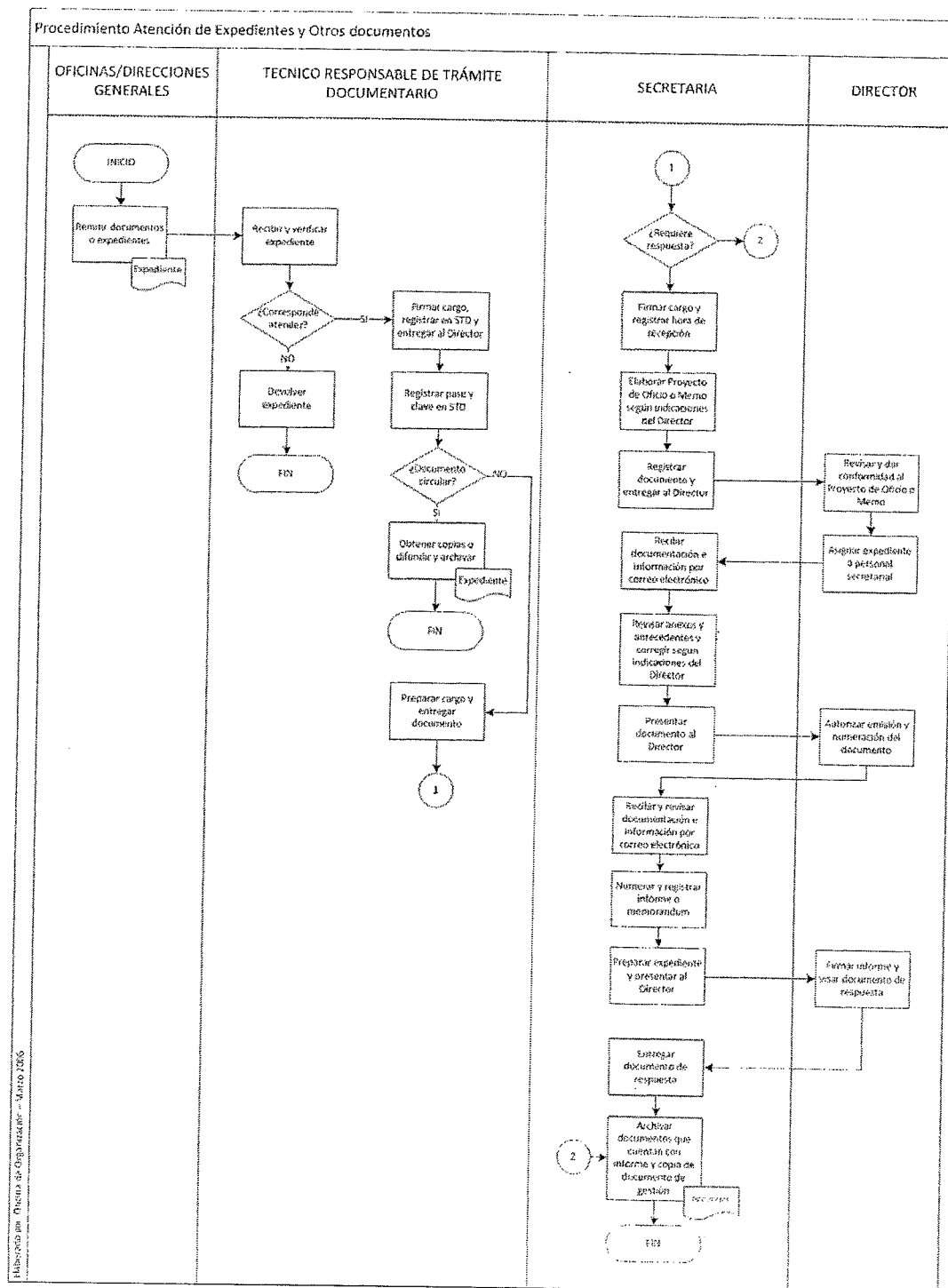
Se debe tener en cuenta que las líneas de los símbolos sean de trazo más grueso que el de las columnas, no es recomendable el empleo de sombreados en los símbolos





2. Modelo de Flujograma

El gráfico se divide en columnas, representando cada una de ellas una Dirección, Oficina, Equipo ó Cargos, dependiendo del nivel de desagregación del análisis



ANEXO 6

Matriz de vinculación de las funciones del Órgano Desconcentrado con sus procesos y productos identificados



Matriz para el Diseño organizacional

PASO 01							PASO 02		PASO 03	PASO 04	
Función Específicas	Proceso Nivel 0	Proceso Nivel 1	Producto al Nivel 1	Proceso Nivel 2 o "n"	Producto al Nivel 2 o "n"	Actividades	Línea de Acción	Unidad de trabajo	Función Sub Específica	Sub Unidad de Trabajo(*)	Función Sub específica(*)
Unidad en el RIM-MINSA (Órgano Desconcentrado)	Son los procesos principales o de contexto	Muestra todos los procesos que describe n al proceso de nivel 0	Es el resultado que se genera del Proceso nivel 1 (Ver Definiciones Técnicas)	Muestra los procesos (según complejidad) contenidos en los procesos de nivel 1 o del nivel anterior.	Es el resultado que se genera del Proceso nivel 2 (Ver Definiciones Técnicas)	Se muestran las actividades que desprenden de los procesos desagregados	Se asocia a una temática especializada del Órgano Desconcentrado Luego se asocian las líneas de acción para definir las "Unidades" de la organización interna		Se define de la agrupación de Actividades		Cuando sea necesario y se requiera, se define las acciones que son necesarias desagregar en un siguiente nivel respecto a las Funciones Sub Específicas de las Unidades de Trabajo

Paso 1: Llenar el contenido de la Matriz de vinculación de las funciones del Órgano Desconcentrado con sus procesos y productos identificados, hasta la columna denominada **"Actividades"**.

Paso 2: Señalar las **"Línea de Acción"**, a fin de agrupar los procesos identificados (proceso Nivel 2 o "n") que guardan relación entre sí, bajo el criterio de especialidad. Con las líneas de acción, como resultado de la agrupación de procesos, establecer las Unidades de Trabajo.

Paso 3: Considerar las actividades de los procesos identificados para definir las funciones sub específicas que desarrollarán las Unidades de Trabajo.

Paso 4: En los casos que sean necesarios y debidamente justificados, el Órgano desconcentrado podrá establecer Sub Unidades de Trabajo, que dependen funcionalmente de una Unidad de Trabajo; siempre que cumplan concurrentemente con los siguientes criterios:

Ejemplo de Matriz de Vinculación

Ejemplo: CENTRO NACIONAL DE ABASTECIMIENTO DE RECURSOS ESTRATÉGICOS EN SALUD

Función Específica	Proceso Nivel 0	Proceso Nivel 1	Producto al Nivel 1	Proceso Nivel 2 o "n"	Producto al Nivel 2 o "n"	Actividades	Línea de Acción	Unidad de trabajo	Función Sub Específicas	Sub Unidad de Trabajo(*)	Función Sub específicas(*)
Gestionar el abastecimiento sectorial de los recursos estratégicos en salud, asegurando los mecanismos necesarios para la atención de las intervenciones sanitarias definidas por el Ministerio de Salud, garantizando la calidad, oportunidad y precios, que aseguren la accesibilidad de éstos a la población	Abastecimiento de recursos estratégicos en salud	Obtención de recursos estratégicos en salud	Recursos estratégicos en salud adquiridos	Gestión de la Oferta de recursos estratégicos en salud	Lineamientos, documentos técnicos normativos, y estrategias para mejorar la oferta de recursos estratégicos en salud	Formular lineamientos, normas, otros documentos técnicos para mejorar la oferta de RES	Obtención	Centro de adquisiciones	Elaborar los lineamientos, normas, otros documentos técnicos para mejorar la oferta de RES		
		Almacenamiento de productos farmacéuticos, sanitarios y dispositivos médicos	Recursos estratégicos en salud apto para el uso	Aseguramiento de la calidad de recursos estratégicos en salud	Lineamientos, documentos técnicos normativos, y estrategias para el almacenamiento	Formular lineamientos, normas, otros documentos técnicos para el almacenamiento de las RES	Almacenamiento	Centro de Almacenamiento y distribución	Elaborar los lineamientos, normas, otros documentos técnicos para el correcto almacenamiento de las RES		

v(*) En caso excepcional y cuando se requiera como necesario en los casos de un mayor nivel de especialización, se realizará la desagregación de las Funciones de las Unidades de Trabajo en Funciones Sub Específica.

Cabe señalar que la Matriz debe evidenciar la desagregación (o decalaje) de la(s) función(es) específicas, funciones sub específicas de la Unidad de Trabajo y funciones sub específicas de la Sub Unidad de Trabajo.





Tomar en cuenta que el número de procesos identificados no corresponde necesariamente al número de unidades de trabajo que se necesita como organización interna, esto debido a que un proceso puede ser desarrollado por más de una unidad de trabajo, según el agrupamiento de actividades que garantice la transversalidad de los mismos.



¿Es correcto decir que el número de procesos identificados corresponderá al número de unidades de trabajo que necesito?

No. Los procesos que desarrolla el Órgano Desconcentrado se encuentran interrelacionados; por ello, se debe desarrollar un análisis de especialidad con el objeto de agrupar los procesos afines para definir las unidades de trabajo necesarias. Teniendo en cuenta que una Unidad de Trabajo puede participar en uno o más procesos.



ANEXO 7

Modelo de Plan de implementación Órganos Desconcentrados del Ministerio de Salud





MODELO DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN ORGANOS DESCONCENTRADOS DEL MINISTERIO DE SALUD

1.1 OBJETIVO GENERAL

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1.3 RESULTADOS ESPERADOS

1.4 COMPONENTES Y ESTRATEGIAS

1.4.1. Diseño Organizacional: Implementar el diseño organizacional planteado en el Manual de Operaciones.

- Actores:
- Coordinación:
- Productos:
- Estrategias:

1.4.2. Instrumentos de Planeamiento y Sistemas de Información: Proponer la elaboración o actualización de los instrumentos de planeamiento estratégico y operativo del Ministerio de Salud a los órganos competentes, según corresponda; así como implementar los sistemas de información necesarios para el funcionamiento, en el marco del proceso de implementación

- Actores:
- Coordinación:
- Productos:
- Estrategias:
- Indicadores:

1.4.3. Instrumentos de Gestión de Recursos Humanos: Proponer la actualización de los instrumentos de gestión relacionados a la implementación del Manual de Operaciones

- Actores:
- Coordinación:
- Productos:
- Estrategias:





1.4.4. Capacidades para la gestión del cambio: Desarrollar una estrategia de gestión del cambio para el personal, siempre y cuando sea derivado de un cambio sustantivo.

- Actores:
- Coordinación:
- Productos:
- Estrategias:

1.4.5. Mecanismos de coordinación: Desarrollar los mecanismos de coordinación Intrainstitucional, así como intergubernamental, según corresponda.

- Actores:
- Coordinación:
- Productos:
- Estrategias:





DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERU
"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

ANEXO 8

Manual de Operaciones de los Programas bajo el ámbito del Ministerio de Salud

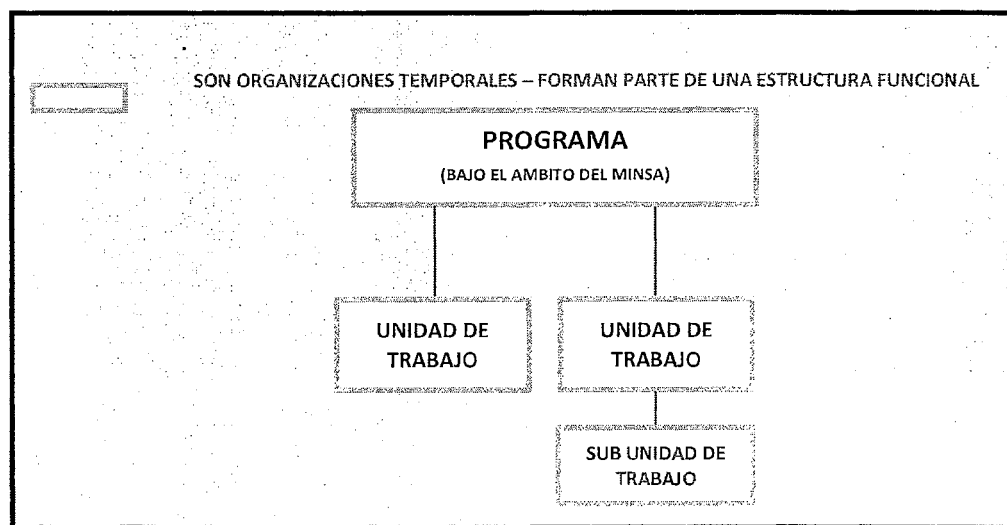




Los Manuales de Operaciones de los Programas, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 36 de los "Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones por parte de las entidades de la Administración Pública", aprobados mediante Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, deben contener como mínimo lo siguiente:

- Descripción del programa o proyecto, incluyendo el objetivo, la descripción de éste y la identificación de entidades, órganos o unidades orgánicas ejecutoras que tienen responsabilidades respecto del programa o proyecto.
- Organización del programa o proyecto: organización, funciones y responsabilidades.
- Procesos principales tales como programación y aprobación de actividades, ejecución de recursos, proceso de coordinación, desembolsos, según corresponda.
- Procesos de supervisión, seguimiento y evaluación: supervisión técnica, informes (financieros, registros contables, de progreso), auditorías, inspección y supervisión, según corresponda.

Asimismo, considerando lo establecido en el presente documento, los **Programas bajo el ámbito del Ministerio de Salud** deben establecer su organización interna de la siguiente manera:



Los programas se organizan internamente a través de una estructura funcional conformada por Unidades de Trabajo; y en caso se requiera, excepcionalmente, por Sub Unidades de Trabajo, para lo cual deberán desarrollar los presentes lineamientos en los ítems que sean aplicables.

