



INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS

Versión: 1.0

Fecha última actualización: 05/10/2015

Responsable: Dirección Técnica de la Tesorería General de la Nación

ÍNDICE:

INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS	Página
I). CARACTERÍSTICAS GENERALES	3
1- Carátula	
2- Formato del Manual	
3- Diagrama de Flujo	
4- Anexos	
II) DESARROLLO DEL MANUAL	3
CAPITULO I	
1- Introducción y Antecedentes	
2- Objetivos	
3- Ámbito de Aplicación	
4- Alcance	
5- Políticas Generales	
6- Marco Normativo	
CAPITULO II	
7- Descripción del Proceso	
CAPITULO III	
8- Responsables	
9- Diagrama de Flujo	
10- Información General	
11- Organigrama	
12- Referencias	
13- Glosario	
14- Revisión Histórica	
15- Anexos	
III) REFERENCIAS	6
IV) ANEXOS	6
GLOSARIO (Anexo I)	
ORGANIGRAMA MODELO DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS (Anexo II)	
MODELO DE CARÁTULA DEL MANUAL (Anexo III)	
MODELO DE ÍNDICE DEL MANUAL (Anexo IV)	

INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS:

Seguidamente se exponen las pautas y lineamientos para la confección de un manual de procesos.

I) CARACTERÍSTICAS GENERALES

1- CARÁTULA:

En el margen superior izquierdo se ubicará el membrete o logo del Organismo.

Centrado en la carátula y con letra mayúscula y negrita del tipo Arial en tamaño 20, deberá indicarse del nombre completo del Organismo y su dependencia Jurisdiccional, seguido del título del manual.

Al pie de la carátula, en su margen izquierdo, en minúscula y utilizando el tipo de letra Arial en tamaño 12, deberá indicarse el número de la versión de manual, la fecha y el responsable correspondientes a su última actualización.

Los contenidos del manual se indicarán comenzando en la siguiente hoja detallando el índice correspondiente.

2- FORMATO DEL MANUAL:

Para la elaboración del manual se utilizará en los títulos el tipo de letra Arial en mayúscula, tamaño 14 y los subtítulos en tamaño 12, ambos en negrita y subrayado. El texto adoptará el mismo tipo de letra en minúscula y tamaño 12, con interlineado doble y los siguientes márgenes: Izquierdo: 1.5cm; Derecho: 1.5cm, superior:2cm e inferior: 2 a 3cm. Al pie de cada página y centrado, en letra minúscula Arial tamaño 9, se indicará la denominación del manual de procesos seguido del número de página y cantidad total de las mismas que lo integran.

3- DIAGRAMA DE FLUJO:

Tanto para la Simbología como para las Técnicas de Representación Gráfica de las actividades y procesos descriptos, se sugiere la utilización de la normativa vigente emitida por el INSTITUTO ARGENTINO DE NORMALIZACION Y CERTIFICACION (IRAM). Al presente, corresponde a las normas Nros. 34501 y 34502 respectivamente.

4- ANEXOS:

Se incorporarán al final del manual identificándolos en el margen superior derecho con la palabra ANEXO, en letra mayúscula del tipo Arial tamaño 12 en negrita y subrayado.

II) DESARROLLO DEL MANUAL:

Esta sección contiene el desarrollo de los contenidos del manual que podrá ajustarse al siguiente esquema de presentación. La incorporación de la totalidad de los elementos que seguidamente se exponen, estará sujeta a las características propias del proceso que se elabore. Sin embargo, para una adecuada interpretación, se considera necesario que el manual quede integrado como mínimo, con los siguientes conceptos agrupados por Capítulos: 1- Introducción y Antecedentes, 2- Objetivos, 3- Ámbito de Aplicación, 4- Alcance, 5- Descripción del Proceso y 6- Responsables.

Esquema de presentación:

CAPITULO I

1-INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES:

Se dará una explicación general de las causas que motivan la elaboración o actualización del manual de procesos, junto con los beneficios que se obtendrán con su aplicación. Se recomienda utilizar un vocabulario sencillo a efectos de facilitar su comprensión. Asimismo, se indicarán los informes, referencias, datos ilustrativos, fundamentos, análisis y opiniones de partes interesadas, y toda otra circunstancia o acción de carácter preliminar que sustente la elaboración del documento.

2-OBJETIVOS:

Aquí se indicará el propósito que se persigue con la emisión del documento, junto con las metas u objetivos intermedios en orden decreciente de importancia. Asimismo y a título de ejemplo, podrán mencionarse las misiones, salidas de información, asignación de roles y responsabilidades, etc. El objetivo será lo más concreto posible utilizando una redacción clara mediante párrafos abreviados.

3-ÁMBITO DE APLICACIÓN:

Aquí se detallarán los sujetos alcanzados por las disposiciones del manual (dependencias, organismos, Jurisdicciones, o usuarios específicos de las mismas).

4-ALCANCE:

Refiere a las limitaciones del documento, definiendo las funcionalidades y operaciones comprendidas, como así también las restricciones que resulten de aplicación.

5-POLÍTICAS GENERALES:

Este concepto refiere a los criterios y lineamientos generales, que establecen pautas de operación y principios de actuación, en el que se enmarcan las acciones previstas en el proceso. Asimismo, se incluyen aquí los criterios que deberían observarse para el abordaje y resolución de situaciones de excepción, no consideradas en el proceso.

Al elaborar las políticas generales, se deberá evitar la redacción de normas imperativas o reglas de cumplimiento obligatorio, dado que el sentido de las definiciones políticas, fundamentalmente apunta a la construcción de criterios orientadores que faciliten el desarrollo de soluciones efectivas, frente a problemáticas de diverso orden y grados de complejidad.

6-MARCO NORMATIVO:

Se citarán las normas relacionadas al proceso descrito en el Manual, procurando contemplar tanto el cuerpo normativo que sustenta las actividades desarrolladas, como así también las normas que establecen la estructura administrativa y competencias de las áreas que participan del proceso.

CAPITULO II

7-DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

Deberá desarrollarse el contenido del proceso, dividido en capítulos cuando por su extensión se considere conveniente, procurando efectuar la separación de los mismos en función de los conceptos analizados. Cada capítulo se subdividirá y quedará conformado, por tantos ítems como resulten necesarios para lograr una clara exposición e identificación de los contenidos evaluados. En este entorno, se atribuye al ítem el valor de mínima expresión o concepto al que debe recurrirse para lograr el nivel deseado de descripción, ilustración o exposición del tema. Por caso, y a modo de ejemplo, podría considerarse un Capítulo denominado *Programación*, e integrando el mismo, como ítems los siguientes: *Programación de la Ejecución Diaria y Mensual, Programación del Gasto, Programación de Pagos Trimestrales*, etc.

El proceso especificará las actividades y responsables involucrados, sus tiempos de realización, eventualmente los recursos materiales y tecnológicos destinados al cumplimiento de las tareas definidas, como así también las metodologías de trabajo y sistemas de control que garanticen el cumplimiento de las operaciones.

CAPITULO III

8-RESPONSABLES:

Se indicarán las áreas y sujetos con responsabilidad por la ejecución, seguimiento y control posterior de las actividades y procesos definidos. Asimismo, este capítulo podrá utilizarse para la identificación del usuario al que se encomiendan las futuras actualizaciones que se realicen al manual.

Deberán citarse las normas legales que crean los cargos con responsabilidad por la ejecución de las actividades y procesos involucrados, mencionando las funciones asignadas a cada uno de ellos.

9-DIAGRAMA DE FLUJO:

Es la representación gráfica de las actividades y procesos descritos en el manual. Se sugiere la utilización de la Simbología y Técnicas de Representación Gráfica aprobadas por las normas IRAM, observando las siguientes recomendaciones para su diseño: a) evitar la superposición de gráficos en la representación de las operaciones y documentos relacionados, b) procurar que las líneas salientes de los símbolos lo hagan por debajo de los mismos o hacia la derecha, c) incluir en la sección superior de cada página del diagrama de flujo las áreas intervinientes.

10-INFORMACIÓN GENERAL:

Este capítulo debería contener toda aquella información de carácter general que por su condición de escasa relevancia o nivel de especificidad, a criterio de los elaboradores del proceso, resulta conveniente agregar para una correcta comprensión y utilización del manual, (como por ejemplo aclaraciones específicas referidas puntualmente a la modalidad que deberán utilizar determinados usuarios para ingresar al sistema). Esto cobra importancia cuando los destinatarios del proceso operan en diversos organismos u áreas operativas y en consecuencia, usualmente poseen conocimientos y habilidades de escasa uniformidad, que requieren de mayor profundidad en las instrucciones, comentarios y aclaraciones.

11-ORGANIGRAMA:

Es la representación gráfica de la estructura organizativa. De resultar necesaria su inclusión se recomienda contemplar exclusivamente las áreas involucradas en el proceso.

12-REFERENCIAS:

Aquí se indicará toda aquella documentación que haya resultado de utilidad como soporte, basamento o material de consulta para la elaboración del documento.

13-GLOSARIO:

Deberán incorporarse todos aquellos términos y/o siglas que se conceptúen con una definición específica, procurando de esta forma una interpretación unívoca del manual.

14-REVISIÓN HISTÓRICA:

Se indicarán las distintas versiones del documento por orden cronológico descendente, detallando en cada caso su fecha de actualización, N° identificatorio, motivo y/o resumen de los cambios efectuados y responsable de la actualización.

15-ANEXOS:

De incluirse Formularios, Instructivos, Modelos de Notas, tablas u otro tipo de información complementaria al proceso, deberán detallarse los mismos como ANEXO con su número identificatorio (en números romanos) y título o descripción de su contenido, cuidando de no mencionar datos o casos particulares. De considerarse conveniente para una adecuada interpretación del proceso descripto, podrá incluirse el detalle del proceso de archivo de la documentación física y digital.

Asimismo, para facilitar la consulta de las normas vinculadas al proceso descrito en el Manual, deberá incluirse un Anexo con el detalle de las mismas y los principales ordenamientos jurídico-administrativos vigentes que sustenten y regulen la operatoria, observando para ello un ordenamiento jerárquico decreciente.

III) REFERENCIAS:

Para la confección del presente Instructivo se han tomado como referencia los siguientes documentos:

- Procedimientos específicos de la Contaduría General de la Nación – Sistema de Gestión de la calidad.
- Procedimiento para el Desarrollo de Software, elaborado por la Coordinación de Sistemas de Información de la Tesorería General de la Nación.
- Manual de Funciones y Procedimientos de la Dirección de Compras y Contrataciones de la Universidad Nacional del Litoral.
- Referencias varias en Internet.
- Manuales de procedimiento del SLU.
-

IV) ANEXOS

Para una adecuada interpretación de los contenidos del Instructivo, se adjuntan los siguientes ANEXOS:

- ANEXO I: Glosario
- ANEXO II: Organigrama Modelo (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas)
- ANEXO III: Modelo de carátula del Manual
- ANEXO IV: Modelo de índice del Manual

GLOSARIO

Definiciones de términos utilizados en la elaboración del presente instructivo:

Actividad: Una o más acciones afines y sucesivas que forman parte de un proceso, ejecutadas por una misma persona o por una unidad administrativa.

Ambito de competencia: Ejercicio de autoridad jurisdiccional que un órgano practica dentro de un marco institucional que le determina límites y alcances de sus funciones.

Diagrama de flujo o flujograma: Se refiere a la representación gráfica de las actividades descriptas en el proceso, además de mostrar los órganos, unidades responsables, y/o puestos que intervienen en cada actividad.

Manual de procesos: Documento en el que se consignan en forma resumida, la secuencia de acciones que deben seguirse para la realización de una determinada función o funciones de una dependencia o entidad. En ellos se describen además los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen, precisándose tanto su responsabilidad como su participación.

Metodología: Disposición de los pasos tendientes a conocer y resolver problemas de índole administrativa por medio de un análisis ordenado.

Norma: Ordenamiento imperativo y específico de acción que persigue un fin determinado, con la característica de ser rígida en su interpretación y aplicación.

Objetivo del manual: Presentar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se realizan al interior de cada unidad administrativa dentro de una institución, estableciendo de manera formal los métodos y técnicas de trabajo a aplicarse, precisando las responsabilidades de los distintos órganos que intervienen en la ejecución, control y evaluación de las mismas, facilitando su interrelación.

Operación: Acción de poner en marcha algo que ha sido previamente planeado y autorizado o que se ejecuta por rutina en el medio laboral. También puede denominarse operación a la actividad sustantiva de una institución, relacionada directamente con el cumplimiento de los objetivos y metas de producción de bienes y /o servicios.

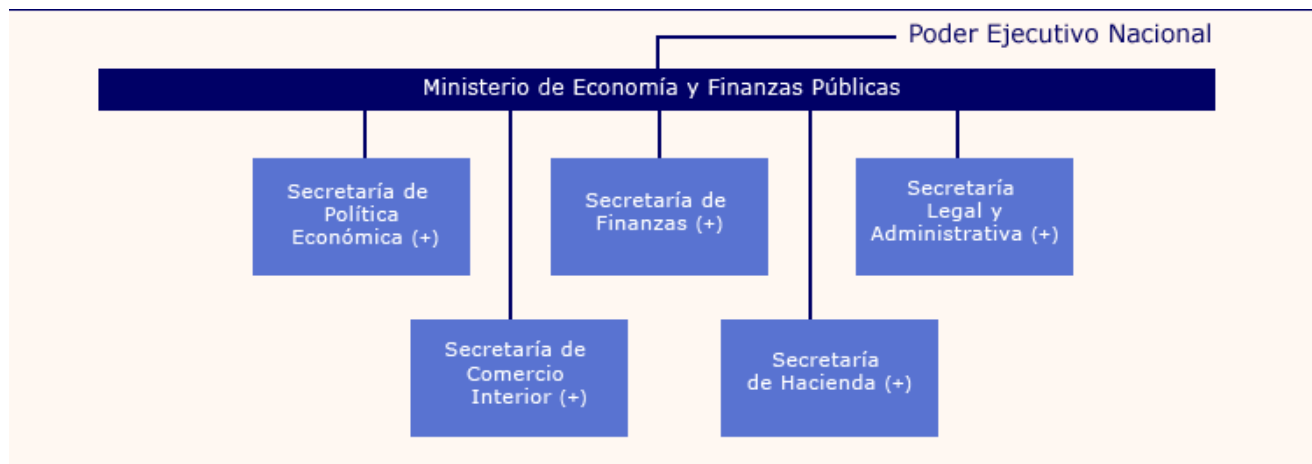
Proceso: Conjunto de actividades secuenciales destinadas a la transformación de una serie de insumos (material, mano de obra, capital, información, etc) en los resultados deseados (bienes y o servicios).

Procedimiento: Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí que se constituyen en una unidad en función de la realización de una actividad o tarea de específica de un ámbito predeterminado de aplicación.

Política: Lineamientos de carácter general que orientan la toma de decisiones en cuanto al curso de las actividades y funciones que habrán de realizar los funcionarios públicos en sus respectivas áreas de trabajo.

ORGANIGRAMA MODELO:

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS



MODELO DE CARÁTULA DEL MANUAL:

**NOMBRE DEL ORGANISMO
Y SU DEPENDENCIA JURISDICCIONAL**

TÍTULO DEL PROCESO

Versión:

Fecha última actualización: / /

Responsable:

MODELO DE ÍNDICE DEL MANUAL

ÍNDICE:

CAPITULO I

- 1- Introducción y Antecedentes pág. 1
- 2- Objetivos
- 3- Ámbito de Aplicación
- 4- Alcance
- 5- Políticas Generales
- 6- Marco Normativo

CAPITULO II

- 7- Descripción del Proceso

CAPITULO III

- 8- Responsables
- 9- Diagrama de Flujo
- 10- Información General
- 11- Organigrama
- 12- Referencias
- 13- Glosario
- 14- Revisión Histórica
- 15- Anexos
 - Anexo I: Modelo de Nota
 - Anexo II: Modelo de comunicación
 - Anexo III: Marco Normativo