



Subsecretaría
de la Gestión Pública
Secretaría General
de la Gobernación

Gobierno de la Provincia
de Buenos Aires

Eje 1 El Estado como proyecto político-social y como organización

1.1 El diseño de la organización estatal

**PLAN
TRIENAL
GESTIÓN
PÚBLICA
2004 / 2007**

Documento N° 5 Criterios generales para el diseño de estructuras en la Administración Pública Provincial

La Plata, setiembre de 2005

AUTORIDADES

Gobernador de la Provincia de Buenos Aires
Felipe SOLÁ

Vicegobernadora de la Provincia de Buenos Aires
Graciela GIANNETASIO

Secretario General de la Gobernación
Ricardo BOZZANI

Subsecretario de Gestión Tecnológica y Administrativa
Luis DENIRO

Subsecretaria Legal, Técnica y de Asuntos Legislativos
María LÓPEZ OUTEDA

Secretario Ejecutivo de la Agencia de
Cooperación y Relaciones Internacionales
Gustavo ÁLVAREZ

Subsecretaria de la Gestión Pública
Claudia BERNAZZA

Directora Provincial de la Gestión Pública
Patricia RODRIGO

Secretario Ejecutivo del
Instituto Provincial de la Administración Pública
Carlos CIAPPINA

Responsable Ejecutivo de la Unidad de Coordinación
de Programas de Innovación
Gustavo LONGO

Sumario

1. <u>Introducción</u>	4
2. <u>Algunos aportes conceptuales</u>	7
3. <u>Guías y manuales de procedimientos</u>	12
4. <u>Contenido y estructura de los manuales de procedimientos</u>	17
5. <u>Etapas en la elaboración e implementación de los manuales de procedimientos</u>	59
6. <u>Metodologías de relevamiento de los procedimientos</u>	61
 <u>Referencias bibliográficas</u>	 66
 <u>Anexo I. Ejemplo de manual de procedimientos</u>	 67
 <u>Anexo II. Listados y pantallas que se utilizan en el procedimiento</u>	 88

1. Introducción

El presente documento obra de instructivo para servir de guía en la elaboración de Manuales de Procedimientos en todo el ámbito de la Administración Pública, centralizada y descentralizada, de la Provincia de Buenos Aires, cualquiera fuera la naturaleza jurídica del organismo o entidad pública de que se trate. Asimismo, persigue constituirse en un documento orientador tanto para las administraciones municipales como para cualquier otra persona de derecho público que solicite la asistencia técnica del Estado provincial en la aludida materia.

La Administración Provincial desarrolla, en el marco de las competencias que las normas le atribuyen, actividades impulsadas por las decisiones políticas del Gobierno y responde, además, a las peticiones que le formulan particulares y organismos públicos.

De esta manera, los distintos organismos de la Administración Pública Provincial desarrollan innumerables actividades destinadas al cumplimiento de sus propios programas o proyectos, o a responder a las peticiones que se le formulen. Todas esas actividades se despliegan a través de procedimientos que, usualmente, concluyen mediante el dictado de actos administrativos de alcance general (normas de naturaleza reglamentaria) o de alcance particular (decisiones que refieren a situaciones particulares) de la más diversa jerarquía (Decretos del Poder Ejecutivo Provincial, Resoluciones Ministeriales, Resoluciones de Secretarios, Resoluciones de Subsecretarios, Disposiciones de funcionarios de jerarquía inferior, etc.).

Dichos procedimientos prevén la intervención, en tiempo y forma, de las dependencias que necesariamente deben actuar para el correcto dictado de los actos administrativos (dictámenes jurídicos o técnicos, informes de distintas áreas, etc.), y si las mismas no intervienen en la oportunidad legalmente prevista, los actos administrativos así dictados podrían ser considerados nulos o anulables.

La eventual nulidad de un acto administrativo genera en los funcionarios que intervinieron en él responsabilidades de diversa índole (administrativas, civiles y penales), dependiendo ello de la naturaleza del acto y de las consecuencias que de su nulidad se deriven hacia la propia Administración o hacia terceros.

Cabe recordar que el elemento central de los procedimientos administrativos es el expediente, ya que en él deben estar contenidas y ordenadas cronológicamente todas las constancias documentales que expresan los distintos pasos dados para la producción del acto administrativo, y también quedar debidamente expuestos todos los requisitos o elementos del mismo (competencia, objeto, causa, procedimiento, motivación, finalidad, razonabilidad y forma). Si dichos elementos no aparecen, o no aparecen adecuadamente ordenados e integrados, el acto podrá ser impugnado con las consecuencias antes mencionadas.

Es decir, el procedimiento administrativo es la secuencia de actividades y formalidades legalmente establecidas tendientes al dictado o a la ejecución de un acto administrativo. Actividades y formalidades destinadas a garantizar que las decisiones de la Administración no sean caprichosas o arbitrarias, sino fundadas en la ley y en razones de buena administración de los recursos públicos. El procedimiento administrativo general actualmente en la Provincia de Buenos Aires se encuentra establecido por el Decreto-Ley 7647/70, más allá de que existen determinados procedimientos administrativos especiales (licitación pública, disciplinario, tributario, etc.). Se resalta que, para un futuro cercano, se está previendo la reforma del aludido procedimiento administrativo general a través del dictado de una nueva Ley de Procedimiento Administrativo.

Así, el establecimiento de un procedimiento reglado y subordinado a las normas jurídicas para el manejo de la documentación que se recibe o que se origina en dependencias

públicas no crea meras fórmulas burocráticas, por el contrario responde a la necesidad de garantizar la organización de las actividades administrativas de modo de resolver las cuestiones que las originan de un modo ágil, con plenas garantías de seguridad jurídica para el Estado y sus agentes, y en particular para la población, ahorrando y optimizando el uso de los recursos y facilitando la tarea de los funcionarios que deben intervenir en ellas.

Con dicha finalidad, procurando que la circulación y el tratamiento de la documentación por la que se elaboran o ejecutan las políticas de cada jurisdicción, o que contiene pretensiones de terceros, se encuentre siempre correctamente orientada, evitando dilaciones, confusiones o errores en su tramitación es que se contempla la elaboración de Guías y Manuales de Procedimientos.

Con motivo de preverse que en el futuro todos los organismos que lleven a cabo la actividad administrativa del Estado Bonaerense, tanto de la Administración Centralizada, como las entidades descentralizadas, como así también cualquier otro ente dotado de potestad pública y que actúe en ejercicio de la función administrativa deberán elaborar Guías y Manuales de Procedimientos, es que se realiza el presente aporte.

Dichas **Guías y Manuales de Procedimientos**, como ya se ha mencionado, tendrán por objeto asegurar el correcto funcionamiento de toda la Administración Provincial, optimizar el uso de los recursos, facilitar la tarea de los agentes y de los funcionarios públicos, y garantizar la seguridad jurídica del Estado Provincial, de su personal y de la población en general.

Será necesario que las referidas Guías y Manuales sean aprobados por la autoridad competente, y tendrán que contener la descripción del circuito de los diferentes trámites que se llevan a cabo en cada organismo provincial, determinando con precisión la unidad con responsabilidad primaria en cada uno de los mismos, la que tendrá a su cargo recibir, orientar el circuito, controlar el procedimiento administrativo, despachar y archivar la documentación respectiva.

Asimismo, las mencionadas Guías y Manuales podrán ser reformados periódicamente con el objeto de buscar siempre el mayor grado de celeridad y eficacia, e igualmente se contempla que sean publicados en el Boletín Oficial, en las páginas web de los respectivos organismos, y en la Guía Única de Trámites de la Provincia de Buenos Aires¹, facilitándose de esta manera la interacción de la población con las diferentes dependencias de la Administración Pública Provincial que brindan servicios en forma electrónica, redundando ello en una sensible mejora en la atención de los ciudadanos bajo los principios de transparencia y simplicidad de la gestión, con el fin de asegurar a los mismos el acceso a una información completa, fehaciente y actualizada para la realización de todo tipo de trámites que requieran.

Sin duda, las Guías y Manuales de Procedimientos constituyen una herramienta administrativa que aportará una sustancial mejora en la gestión pública provincial en términos de eficacia y eficiencia, y que facilitará a los organismos que cuenten con ellos poder acceder a certificaciones de calidad (Serie de Normas ISO 9000-2000, "Sistemas de Gestión de Calidad").

Así también, **se desea destacar que es válido todo esfuerzo ordenador de los diferentes trámites que se realizan en las distintas jurisdicciones que componen la Administración Pública Provincial**, ya sea a través de notas, circulares, memorandos, instructivos, itinerarios, esquemas, guías, cursogramas literales o cualquier otra modalidad operativa (principio de flexibilidad) **que contribuya al proceso de ordenamiento de los diversos trámites que se realizan en los organismos públicos provinciales. Se debe tener presente que estos son los primeros pasos a seguir, y que son necesarios e ineludibles para culminar dicho proceso ordenador con la elaboración e implementación de los Manuales de Procedimientos, con lo que se remarca el**

¹ Fue creada por el Decreto 184/03.

principio de gradualidad que en el sentido indicado debe regir el camino para alcanzar la madurez institucional de las organizaciones públicas con miras a fortalecer el Estado Provincial.

A fin de obtener un resultado efectivo y contribuir a la agilidad de las producciones, **la Subsecretaría de la Gestión Pública, en cumplimiento de sus competencias, dará toda la asistencia técnica y colaboración que se le solicite para la elaboración de Guías y Manuales de Procedimientos.**

Para elaborar el presente documento se tomaron como base las Guías N° 1 (Relevamiento y Análisis de Procedimientos) y N° 2 (Metodología para la elaboración de Manuales de Procedimientos) del “Programa para la elaboración de Manuales orientados a facilitar el control de gestión y la mejora de los Procedimientos” publicadas por el I.N.A.P. (Instituto Nacional de la Administración Pública), habiéndose realizado la respectiva adaptación para la provincia de Buenos Aires.

[Inicio >>](#)

2.- Algunos aportes conceptuales

Para la elaboración de Guías y Manuales de Procedimientos deviene necesario contar con precisión con las definiciones conceptuales que se detallan a continuación:

2.1 Plan Institucional

Es aquel Plan que ordena programas, acciones y/o servicios a prestar por la Jurisdicción, sin que esto importe la consulta con destinatarios, usuarios o actores estratégicos².

Se refiere a la programación de acciones para abordar algún aspecto de la vida social (plan provincial de salud, de educación, de cultura, etc.) o para organizar alguna institución en particular (por ejemplo Plan del Instituto Cultural, Plan de Ministerio de Desarrollo Humano, etc.)

Ordena la voluntad institucional alrededor de una misión y/o conjunto de objetivos que son propios de la organización y que por lo tanto la justifican, abarcando un conjunto de creencias, valores y actitudes.

Se lo utiliza para comunicar y llevar adelante el programa de trabajo que es voluntad de la conducción.

2.2. Estructura

Es la consecuencia y materialización organizativa de los Planes de Gobierno, de cuya viabilidad se ocupan³. Es el instrumento formal (normativo) que establece la relación entre las unidades que llevan a cabo las distintas actividades de la Administración, las correspondencias jerárquicas existentes entre ellas y los recursos humanos asignados a cada una.

Al respecto debe tenerse muy en cuenta que en muchas oportunidades en una organización convive una “**estructura formal**” que podríamos denominar teórica, con otra “**estructura informal**” que es la real o fáctica, mediante la cual se instrumentan y autorizan en la práctica una gran cantidad de procesos y procedimientos.

Dicha “**estructura informal**” nos permite acceder adecuadamente al conocimiento de cómo está conformada realmente la organización, determinar con certeza qué se hace en cada unidad o sector, quién toma las decisiones y quién está desarrollando en la práctica las tareas y procedimientos necesarios para cumplir con los objetivos fijados.

Por otra parte, la “**estructura formal**”, a través de los responsables de las unidades que la conforman, es en definitiva la que autorizará los cambios, instrumentará las adecuaciones normativas cuando se requieran, siendo en definitiva la responsable institucional de los procedimientos y sus cambios.

El **Organigrama** es la representación gráfica del sistema de autoridad formal de la organización, que establece las unidades en las que la misma se agrupa y sus posiciones jerárquicas relativas.

² Ver Glosario de definiciones del Documento N° 5 del Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007.

³ Ver Documento N° 5 del Plan Trienal de la Gestión Pública “*Criterios generales para el diseño de estructuras en la Administración Pública Provincial*”.

2.3. Área Funcional o Sistema Administrativo

Es el conjunto de tareas y responsabilidades destinadas a generar productos o servicios para el cumplimiento de un objetivo estratégico para la organización.

Algunos ejemplos de Áreas Funcionales o Sistemas Administrativos pueden ser: Administración Financiera, Administración de los Recursos Humanos, Control de Gestión, etc.

Los Sistemas Administrativos de apoyo son transversales, se encuentran presentes en todas las organizaciones públicas, e inciden en el funcionamiento de la totalidad de la Administración.

Es frecuente que las Áreas Funcionales o Sistemas Administrativos coincidan con la Estructura/Organigrama porque la misma aporta la responsabilidad por lo producido en el Área.

Pero también existen casos en los que la Estructura/Organigrama no coincide con el Área Funcional, como por ejemplo en el caso que el Área Funcional o Sistema Administrativo de apoyo “Administración Financiera” estuviera formada por las Administraciones y Administradores de distintas unidades, con lo que tendríamos varias posiciones de la Estructura/Organigrama para una sola Área Funcional o Sistema Administrativo.

2.4. Proceso

Es el conjunto de procedimientos relacionados entre sí que conducen al cumplimiento de un objetivo final, el que es el motivo y origen de todos y cada uno de estos procedimientos.

Por ejemplo el “Proceso de Compras” está compuesto por los “Procedimientos” de:

- Requerimiento: Formalización del pedido de algo que es necesario adquirir
- Solicitud de Presupuestos: incluye la preparación de especificaciones para la cotización, selección de proveedores y envío de la solicitud de cotización
- Asignación de la Compra: se reciben las ofertas, se las evalúa comparativamente, se selecciona la más conveniente y se lo comunica al proveedor elegido
- Chequeo de la recepción de la Provisión: del servicio o producto, y se autoriza su pago
- Instrumentación del Pago al proveedor

2.5. Procedimiento

Es el conjunto de tareas que se realizan con la finalidad de cumplir un objetivo parcial del Proceso. Dichas tareas y su método de ejecución constituyen lo que habitualmente se conoce como “rutina de trabajo”.

A los fines de elaborar un Manual de Procedimientos es indispensable realizar el relevamiento y análisis de los “Procedimientos” con una visión de “Proceso”, es decir teniendo en cuenta al conjunto de Procedimientos que tienen un objetivo común. Es necesario tener una “visión de conjunto e interrelacionada” de los distintos Procedimientos que integran un Proceso.

Consecuentemente, se señala que en muchos casos no es práctico encarar el análisis de los procedimientos partiendo de la “Estructura” ni tampoco de las “Áreas Funcionales”, ya que ello puede dificultar la tarea. Por ejemplo, en el “Proceso de Compras” pueden participar diferentes niveles de Estructura pertenecientes a distintas Áreas Funcionales.

Pero en ningún caso es recomendable preparar un Manual de Procedimientos que siga el Flujo del Proceso sin hacer “cortes de separación por sector”, siendo el elemento integrador de lo que realizan los diferentes sectores un diagrama llamado “Cursograma”, por lo que el Manual debe prepararse siguiendo la “Estructura Sectorial”, ya que de esa forma se dirige a cada área las instrucciones pertinentes.

2.6. Cursograma

Es la representación gráfica o diagrama del circuito de tareas y unidades orgánicas por las que atraviesa determinado procedimiento.

Los procedimientos administrativos son dibujados mediante convenciones preestablecidas.

Los Cursogramas son instrumentos importantes para la visualización global y esquemática del flujo de tareas administrativas y son útiles para registrar la secuencia de dichas tareas y sus relaciones funcionales con las unidades involucradas en los circuitos administrativos analizados.

Las características de los Cursogramas son:

- a. **Universalidad:** mediante la observación de los mismos es posible establecer la adecuada secuencia del proceso principal y de todas sus ramificaciones.
- b. **Sencillez:** permite seguir el flujo del procedimiento mostrando a través de la falta de continuidad las omisiones, o por superposición, las reiteraciones.
- c. **Simplicidad:** hace referencia a la facilidad de exposición, captación y análisis que presenta frente a cualquier descripción escrita o de forma narrativa.

A través del gráfico producido se puede mostrar con claridad en forma rápidamente identificable:

- a) **Los sectores**, personas o equipos que actúan como emisores y/o receptores de la información.
- b) **Los procesos** a que son sometidos los datos, incluyendo no sólo las operaciones típicas tales como la clasificación, sino también las de captación, registración, transmisión, control y conservación de los datos.
- c) **Los soportes físicos** donde la información queda materializada (planilla, nota, formulario, etc.)
- d) **La naturaleza de los procesos** gráficamente representados.

Los Cursogramas constituyen instrumentos de suma utilidad para el análisis crítico de los procedimientos, pudiendo detectarse a través de ellos una serie de problemas que inciden sobre su efectividad y eficacia. A través de la lectura de los mismos se ponen rápidamente de manifiesto errores de:

- **Control interno:** como ser controles necesarios que no se efectúan, controles innecesarios, incumplimiento de normas básicas, etc.
- **Asignación de funciones:** tales como casos de superposición de funciones en distintas unidades, incompatibilidad de funciones asignadas a una misma unidad, incapacidad funcional de alguna actividad en determinado sector, etc.
- **Instrumentación:** como sectores que son informados en redundancia, duplicación de tareas, archivos innecesarios, exceso de copias de formularios, errores de circuitos, etc.

A pesar de las ventajas señaladas, los Cursogramas también tienen ciertas **limitaciones**, como ser:

- a) **De su observación no se podrá determinar el tiempo demorado en efectuar las operaciones**, la rutina horaria de transferencia de datos, el tiempo de demora de un trabajo desde su comienzo hasta su finalización.
- b) **En el gráfico no aparece la cantidad de veces que se repite la operación unitaria cuyo flujo de procedimiento se desarrolla**, es decir, lo que habitualmente se conoce como “carga de trabajo”, o sea, si el procedimiento se cumple sobre una, diez o cien operaciones en un período de tiempo determinado, ello no aparece indicado en el Cursograma.
- c) **No se establecen las relaciones de jerarquía entre las personas y los sectores que intervienen**. Del análisis de un Cursograma no se tendrá la visión de la dotación de personal, de su interrelación jerárquica, y de las funciones y carga de trabajo que corresponde a cada componente de la organización.
- d) **No detallan los métodos de trabajo y las tecnologías utilizadas**, ni la distribución física de los sectores y personas que intervienen en el procedimiento.

2.7. Trámite

Se lo puede definir como el proceso de trabajo en respuesta a una petición o requerimiento de un habitante, empresa u organismo que contiene una secuencia predeterminada de actividades estándar realizadas en un orden específico (no necesariamente secuencial) y que culmina con la entrega al solicitante del producto/servicio/información requerido, satisfaciendo sus especificaciones (tiempo y forma)⁴.

⁴ Ver Convocatoria para la presentación de Ideas Innovadoras. Año 2004. www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar

2.8. Guía Única de Trámites

Es la publicación en internet a través del portal de la Provincia de Buenos Aires⁵ en la que se brinda información completa sobre todos los trámites que se realizan ante los organismos provinciales y sus agencias descentralizadas y desconcentradas, a fin de poner en conocimiento de la población los procedimientos previstos para la realización de los mismos, y también facilitarle el acceso a servicios tales como formularios, facturas de impuestos (inmobiliario, patente automotor), estados de deuda y otros.

Por medio de la Guía Única de Trámites se asegura al pueblo de la Provincia de Buenos Aires el acceso en forma libre e irrestricta a información completa, fehaciente y actualizada para la realización de todo tipo de trámites ante la Administración Pública Provincial, mejorándose a la vez de este modo la transparencia y publicidad de los actos del gobierno provincial.

[Inicio >>](#)

⁵ <http://www.gba.gov.ar>

3.- Guías y manuales de procedimientos

Como ya se señalara en la Introducción del presente documento, básicamente **dos principios son los que deben regir el esfuerzo ordenador de los diferentes trámites** que se realizan en las diversas jurisdicciones que componen la Administración Pública Provincial: **el de FLEXIBILIDAD y el de GRADUALIDAD.**

Por ello es conveniente que antes de pretender elaborar y aplicar Manuales de Procedimientos (que sería la culminación del proceso ordenador de trámites) los diferentes organismos públicos provinciales comiencen el camino aludido confeccionando y llevando a la práctica instrumentos más simples, tales como:

- **Nota:** Comunicación escrita, referente a asuntos de servicio, que se dirige de persona a persona, en la que se indica el curso a imprimir a un trámite.

DEFINICIÓN VERSIÓN NUEVA: *Comunicación escrita, referente a asuntos del servicio de carácter general, que se dirige de persona a persona, y se diligencia a través de diferentes medios (impreso, virtual, radiográfico, cablegráfico, telegráfico, fax, etc.).*

- **Circular:** Son notas que se confeccionan en varios ejemplares de un mismo tenor y que se dirigen a diversos destinatarios a través de la cual la autoridad comunica una directiva a cumplir para llevar adelante determinada tramitación.

DEFINICIÓN VERSIÓN NUEVA: *Texto que informa una directiva de la autoridad hasta el rango de personal jerárquico, dentro de su jurisdicción respectiva, y que tiene uno o varios destinatarios. El acto se completa cuando los integrantes del área se notifican de la decisión. Tendrá vigencia prolongada o por tiempo indeterminado.*

- **Memorandos:** Son escritos de uso interno que se cursan para comunicar una situación especial o elementos de juicio referentes a un asunto, que servirán de ayuda memoria para dar una acertada solución al trámite.

DEFINICIÓN VERSIÓN NUEVA: *Texto sintético, de uso interno, que se dirige a uno o varios destinatario/s, con jerarquía igual o inferior, con el objeto de informar una situación específica o una decisión o exponer elementos de juicio referentes a un asunto en trámite. (está incluido dentro de la categoría de nota junto con esquila, nota interna o externa entre otros)*

- **Instructivos:** Son documentos escritos en los que se describen y enseñan los pasos a seguir para dar correcto curso a los diferentes trámites.
- **Itinerario:** Es un documento escrito en el que se indican las área o dependencias de la organización por donde debe pasar el trámite.
- **Esquema:** Es un documento escrito donde se representa en forma gráfica y simplificada el curso a otorgar a un trámite.
- **Guía:** Es el documento escrito en el que se muestra y enseña el camino a seguir para desarrollar correctamente una tramitación determinada.
- **Cursograma literal:** Son aquellos que respetan las pautas de diseño de los cursogramas formales pero en ellos se anota sólo literalmente las tareas y los pasos sucesivos que se realizan en determinado procedimiento, sin utilizar ningún tipo de simbología.

Estos son tan sólo algunos ejemplos, cada organización pública seguirá y adoptará cualquier otra modalidad operativa que estime que sea útil y conveniente para ordenar los diferentes trámites que en ella se realizan, y que le sirva para recorrer el camino que es necesario transitar para llegar a la construcción de sus propios Manuales de Procedimientos. En forma genérica, a estas instrucciones las llamaremos guías de procedimientos.

3.1. Definición

En cuanto al **Manual de Procedimientos**, se lo puede definir como “**un conjunto de instrucciones y normas, que se encuentran reunidas en un cuerpo orgánico y que explican el desarrollo de los procesos administrativos**”.

Los criterios que se presentarán en este documento para la elaboración de “**manuales**” son válidos también en la confección de “**guías**”.

En consecuencia **los Manuales de Procedimientos sirven** para múltiples propósitos tales como el **control de la gestión, la evaluación, la consulta, la capacitación del personal**, y principalmente aseguran la adecuada **implementación de las normas procedimentales** en los organismos públicos siguiéndose para ello formalizadas instrucciones y normas operativas de aplicación, limitándose de esa manera la libre interpretación de la normativa por parte de los funcionarios y agentes públicos.

3.2. Fines

Los **fin**es de los **Manuales de Procedimientos** son los siguientes:

- a) Precisar **cómo** se ejecutan los procedimientos y sus respectivos controles.
- b) Determinar **quiénes** son los responsables de efectuarlos.
- c) Establecer **cuándo** deben ser realizados.
- d) **Detallar los soportes de información** que intervienen y cómo deben ser completados.
- e) **Fragmentan los procesos administrativos** en sub-procesos llamados procedimientos.

3.3. Ventajas

Entre las **ventajas que reporta el uso de Manuales de Procedimientos** en los organismos públicos, se pueden destacar las siguientes:

- **Constituyen un inventario documentado** de las prácticas reconocidas en la organización, siendo por ello una fuente para la realización de consultas.
- **Permiten normalizar la ejecución de tareas estándares** y facilita la toma de decisiones programadas.
- **Simplifican y/o racionalizan la ejecución de tareas** que resultan confusas, voluminosas y, por ende, costosas cuando no están normalizadas.
- **Permiten simplificar el proceso de capacitación** de los nuevos empleados.

- **Posibilitan incrementar la motivación del empleado**, ya que le facilitan la comprensión de los objetivos que persigue el sector y el aporte de su tarea al cumplimiento de los mismos, brindándole además seguridad operativa al sentirse respaldado normativamente.
- **Disminuyen la participación de supervisores**, limitándose su intervención a casos no habituales, es decir en las decisiones no programables.
- **Mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo**, ya que la gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada circunstancia, sino que son regidas por normas.
- **Permiten la determinación de estándares más efectivos** dado que éstos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos para la medición del trabajo administrativo.
- **Agilizan las tareas de auditorías**, ya que quienes deben realizarlas pueden familiarizarse rápidamente con los procedimientos del área a auditar consultando los Manuales.
- **Facilitan el control de gestión** y la detección de deficiencias.

También merece destacarse que los Manuales de Procedimientos no constituyen un instrumento cuyos contenidos puedan ser absorbidos directamente por el personal de línea como si fueran un simple instructivo, sino por el contrario deberán serles explicados por gente especialmente capacitada a tal efecto, y directamente en la ejecución de los procedimientos reales. Con posterioridad a dicha capacitación, recién entonces se podrá dejar al personal el Manual para su utilización como elemento de consulta y actualización.

3.4. Actualización

Además **los Manuales deben ser periódicamente actualizados**, y para ello debe tenerse presente lo siguiente:

- a) **Se debe colocar en el Manual la fecha de confección y la de actualización**, y además debe desarrollarse una labor orgánica de emisión y revisión de normas.
- b) **Es necesario establecer un programa de Revisión Anual** a fin de efectuar las modificaciones y agregados que fueren necesarios.
- c) **Se deben redactar las instrucciones en forma modular** y con una extensión limitada con el propósito de facilitar el cambio de las mismas en caso de modificarse la rutina. Por ello es recomendable el armado de los Manuales en base a “hojas móviles” para lograr una flexibilidad que posibilite la superación de la habitual rigidez que tienen algunos Manuales inadecuadamente elaborados y que dificultan su correcta utilización.

Asimismo, se sugiere tener en cuenta para confeccionar Manuales de Procedimientos lo siguiente:

- **Realizar cortes por Sectores o Dependencias involucradas:** es conveniente que al describir los diferentes Procedimientos se lo haga haciendo cortes por Áreas o Sectores intervinientes, sin confundirse o mezclarse con otros. La ventaja de la separación sectorial consiste en que facilita e imprime mayor velocidad a la búsqueda y encuentro de los puntos de interés, tanto por parte de quienes controlan como por parte del personal que usa el Manual para el aprendizaje o guía de las tareas que debe cumplir.
- **Hacer participar a los responsables de Áreas operativas:** teniendo presente la enorme cantidad de áreas, sub áreas, puestos de trabajo, y diversidad de funciones y procedimientos existentes en los distintos organismos de la Administración Pública, es necesario capacitar e involucrar a los responsables de los diferentes procedimientos para que ellos colaboren en la confección y actualización de los Manuales, ya que nadie conoce mejor los procedimientos del área que quien está en contacto diario con ellos y los aplica.

3.5. Técnicas a utilizar

En cuanto a las **Técnicas a utilizar en la redacción de los Manuales de Procedimientos**, la experiencia recogida indica la conveniencia de cumplir con las siguientes pautas:

- a) **Emplear la menor cantidad de palabras en las explicaciones.** Lo ideal es llegar casi hasta la simplicidad del mensaje telegráfico.

Ejemplo. Tema: “*Reposición del Fondo Fijo*”

- Se repone mediante cheque
 - Importe: comprobantes de gastos erogados
 - Documentación: Liquidación de Fondo Fijo y orden de pago
 - Imputación: Debito cuenta CONTROL FONDO FIJO
- b) **Las instrucciones deben conservar una adecuada separación entre cada concepto**, para permitir localizar rápidamente el tema buscado ante una necesidad de consulta. Por ejemplo una instrucción que tiene varios puntos o temas, deberá remarcar con un título bien visible el tema, y separarlo de otros mediante un blanco que sea equivalente, por lo menos, a cuatro líneas de escritura.
 - c) **Los capítulos de cada instrucción se deben iniciar en hojas independientes.** Ello hará modular el MANUAL, permitiendo el recambio de alguna de las partes del mismo, sin afectarlo en su totalidad. Esto posibilitará que el MANUAL sea actualizado sin un gran trabajo de repetición de cosas que no han sufrido modificaciones.
 - d) **Las instrucciones deben redactarse con precisión y en forma concisa.** La precisión se refiere a que deben enumerarse todos los aspectos de deban ser normalizados, sin omitir ninguno. El tratamiento conciso, implica no abundar en términos que transformen la instrucción en una obra literaria. La redacción de ellas debe ajustarse a las siguientes pautas:

- **Las instrucciones indican en todos los casos una acción de tipo físico,** decisorio o de información (por ejemplo: Emitir, verificar, archivar, transcribir, etc.) Debe, por lo tanto, enunciarse en cada paso de la instrucción a desarrollarse.
- **Las acciones se cumplen sobre objetos o soportes.** En todos los casos deben identificarse con propiedad, indicándose las copias que pudieran originarse, o en que copias en particular se cumple la acción.
- **Debe complementarse el enunciado de la acción** con una taxativa enumeración de los datos que serán operados. Es decir, que si la acción fuera “completar un formulario” la instrucción no sería precisa si además no se indicara qué datos son los que se deben completar y qué conformación puedan adoptar (alfabéticos, numéricos, códigos, etc.)
- **Toda acción supone la existencia de un encadenamiento de actividades con procesos y/o soportes vinculados.** Toda vez que se emite un formulario, por ejemplo, dicho proceso no surge por generación espontánea, sino que reconoce elementos antecedentes que posibilitan conocer los datos fuente. Cada instrucción debe indicar los soportes o quienes proporcionan los datos necesarios para producir la acción que se está normalizando (archivos, registros, transmisión oral, etc.).
- **Cada instrucción debe cumplimentarse en una determinada oportunidad.** En la instrucción debe mencionarse la circunstancia fáctica específica que exige el cumplimiento de ella. Por ejemplo: la emisión de un RECIBO debe producirse toda vez que se ingrese una cobranza.
- **La tramitación en una organización exige coordinar actividades sectoriales.** En sus instrucciones deben mencionarse los días y las horas en que tentativamente deben desarrollarse las actividades, para permitir que el proceso se cumpla en forma fluida.
- **En determinadas circunstancias la acción a desarrollarse puede tener un cierto grado de complejidad.** En tales casos, la instrucción debe incluir un detalle unitario separado de cada paso a cumplir. Tal sería la situación del cálculo de una factura que supone multiplicar unidades por valores, descontar bonificaciones, incrementar los impuestos y determinar los importes netos.

[Inicio >>](#)

4.- Contenido y estructura de los manuales de procedimientos

Desde un punto de vista conceptual, los aspectos centrales a tener en cuenta para registrar un PROCEDIMIENTO administrativo son los siguientes:

A ***Funciones y tareas para cada área en que se halla estructurada una organización,** con especificaciones claras y precisas del tratamiento o curso de acción a seguir ante cada alternativa factible de ocurrencia de cada variable constitutiva de un circuito administrativo. Generalmente esto incluye un esquema de control operativo y patrimonial.*

B ***Formularios a utilizar,** especificando: emisor, oportunidad de emisión, cantidad de copias, instrucciones para el llenado de cada uno de los datos que lo integran, distribución de las copias, etc.*

C ***Archivos a utilizar,** en cuanto a: contenido, período de resguardo legal y operativo, clasificación de la información contenida, etc.*

El objetivo de los Manuales de Procedimientos es el de satisfacer estos aspectos que, generalmente, se desarrollan a través de tres secciones principales:

Texto:

En el se expresan por escrito las informaciones o instrucciones que contiene el PROCEDIMIENTO. El texto enumera las tareas que lo integran, en orden cronológico, precisa en qué consiste cada tarea y quién debe ejecutarla, cómo debe realizarse, cuándo, dónde y para qué debe hacerse.

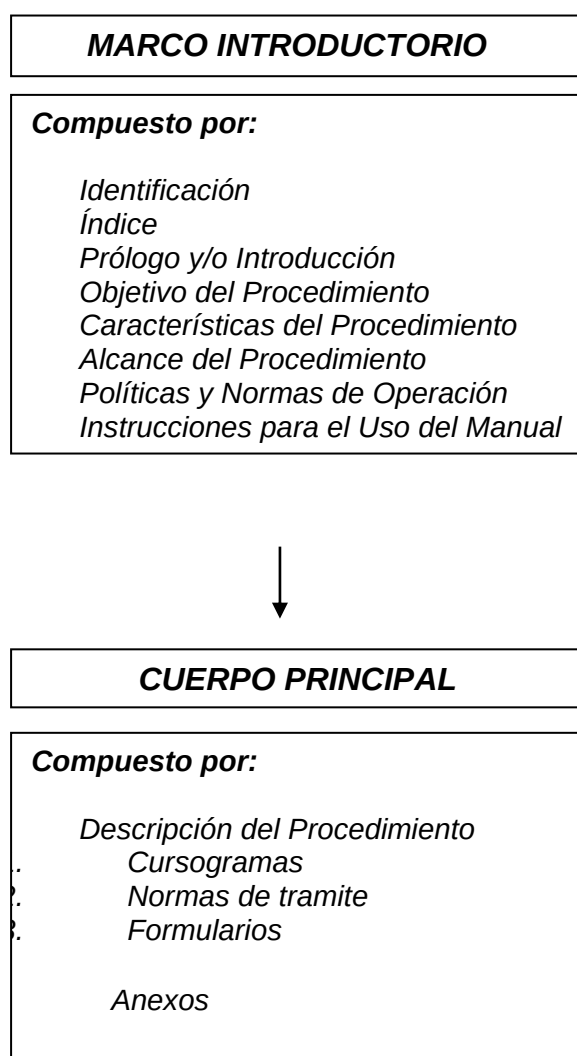
Diagramas:

Un diagrama administrativo es un modelo gráfico que representa en forma esquemática y simplificada algún acto administrativo, ya sea de organización, de procedimiento, etc. Los **diagramas** pueden ser: **de organización**, que expresan las estructuras de la organización y las relaciones de las unidades que la componen (organigramas); **de procedimiento o de flujo**, que expresan la secuencia y el curso de las tareas que componen un procedimiento (cursogramas); y **de tiempo**, que indican la duración prevista en cada etapa o tarea del procedimiento (cronograma).

Formularios y/o listados

Los formularios son un elemento central en la descripción del procedimiento, ya que constituyen la materialización de las comunicaciones internas y externas de un organismo. Por tal motivo, es necesario incluir en el Manual de Procedimientos, ejemplos de los formularios impresos sobre los cuales se instrumenta el PROCEDIMIENTO. Normalmente acompañan los mismos un INSTRUCTIVO que indica como se completan los datos requeridos.

Con relación a la **Estructura de los Manuales de Procedimientos** se sugiere tomar como base lo indicado por la Norma IRAM (Instituto Argentino de Racionalización de Materiales) N° 34.551, por lo que se propone “indicativamente” la siguiente estructura de Manual de Procedimientos Administrativos:



4.1. Marco introductorio

Identificación

En este apartado se incluyen los datos siguientes:

- Nombre oficial de la dependencia.
- Nombre completo del o de los procedimientos que refiere el Manual.
- Nombre de la unidad con responsabilidad primaria sobre el procedimiento señalado.
- Numero de identificación del o de los procedimientos en su caso.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Responsables de la elaboración del Manual.
- Cantidad de ejemplares impresos.

IDENTIFICACION

(Ejemplo)

Nombre de la dependencia: Ministerio de.....

Manual de: Procedimiento de Compras

Unidad responsable: Dirección General de Administración

Numero: PXS4

Lugar y fecha de elaboración: La Plata, 2004

Responsable de su

Elaboración: Nombre de la Unidad responsable de la elaboración del Manual de Procedimientos

Cantidad de ejemplares: 10

Índice

En el Índice, se deben presentar, de una manera sintética y ordenada, los elementos constitutivos del documento o los temas principales que comprende el Manual:

INDICE **(Ejemplo)**

- I.- Introducción*
- II.- Objetivo del Procedimiento*
- III.- Características del Procedimiento*
- IV.- Normativa de aplicación*
- V - Alcance de los Procedimientos*
- VI.- Políticas de operación*
- VII.- Instrucciones para el uso del Manual*
- VIII.- Procedimiento*
 - a) Cursogramas del procedimiento*
 - b) Descripción del procedimiento*
- IX.- Instructivo de llenado de formularios*
- X.- Anexos*

Introducción

Este apartado cumple las funciones de prólogo y puede describir la circunstancia operativa o estratégica que genera u obliga la elaboración de los Manuales de Procedimientos.

También sintetiza cómo se utilizará el Manual, a quién va dirigido y cuándo se utilizará.

Suele incluir un mensaje del titular del organismo.

INTRODUCCION **(Ejemplo)**

Debido a la importancia que revisten los procedimientos que Ejecuta esta Dirección General de Administración y la necesidad de disponer de instrumentos que faciliten la capacitación de nuevos empleados, se ha elaborado el presente Manual de Procedimientos.-

La colaboración eficiente y oportuna en el cumplimiento de los lineamientos de este Manual, se traducirá en el logro de una mejor utilización de los recursos.

Objetivos del procedimiento

En este punto, se debe explicar en forma clara y precisa, los propósitos y objetivos del Procedimiento que se describirá en el Manual.

OBJETIVOS

(Ejemplo)

El objetivo del procedimiento de formulación presupuestaria es el que sigue:

- *Racionalizar los recursos humanos, materiales y financieros del organismo y servir de orientación a los jefes de las distintas unidades orgánicas que conforman el organismo en la Formulación de su presupuesto*
- *Un segundo objetivo de este procedimiento es producir la información necesaria para solicitar la asignación de la partida presupuestaria a la Dirección Provincial de Presupuesto*

Características del procedimiento

En este punto, se debe explicitar el funcionamiento general del Procedimiento en forma sintética, con indicación de:

- Entradas de información.
- Tareas u operaciones que se realizan.
- Salidas de información
- Interrelación con otros Procedimientos

CARACTERISTICAS DEL PROCEDIMIENTO

(Ejemplo)

El procedimiento de Registro y Control de Asistencia consiste en controlar la asistencia a través de planillas semanales que deben ser certificadas por el responsable del área.

En base a estas registraciones y su confrontación con los archivos de datos individuales, se realizan los cálculos necesarios que posibilitan a la Dirección de Administración Contable, calcular los haberes en la materia que a control de asistencia se refiere.

La información de entrada son las planillas diarias de asistencia y horario de entrada y salida, firmada por los agentes de todas las dependencias del organismo.

Las operaciones realizadas consisten en la confrontación con los datos personales de archivos, para preparar la información procedente de asistencia a ser enviada a la Dirección de Administración Contable.

La información de salida son “planillas de informe de asistencia” que se envían a la Dirección de Administración Contable como entrada al proceso de liquidación.

Este Procedimiento se interrelaciona, con la Dirección de Administración Contable y Archivos, para verificar si existen motivos especiales (solicitud de licencias, etc) que deban ser considerados previo a emitir su información de salida.

Alcance del procedimiento

Este apartado, debe contener la explicación de las áreas, secciones o personas sobre las cuales se aplican los Procedimientos, en qué circunstancias se harán y cuáles serán los límites de esta aplicabilidad.

La presentación de dichas unidades debe llevarse a cabo según el orden en que intervienen dentro del Procedimiento. También se deben señalar los puestos que participan por secuencia de aparición dentro del Procedimiento.

ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO

(Ejemplo)

El alcance del Procedimiento de Pago de Sueldos en lo que se refiere al destino de aplicación de sus directrices comprende a todos los agentes del organismo.

El alcance de aplicación en lo que se refiere a las unidades internas que deben intervenir para instrumentar las tareas y operaciones involucradas incluye a :

- *Dirección de Personal*
- *Dirección de Administración Contable*
- *Contabilidad*
- *Tesorería*

Políticas y normas de operación

Para facilitar las tareas de las unidades orgánicas que intervienen en el Procedimiento, se determinan las políticas o normas operativas que deben observarse en el desarrollo del Procedimiento. Las políticas o normas de operación deben prevenir situaciones alternativas que pueden presentarse al operar los Procedimientos, es decir definir expresamente qué hacer o a qué lineamientos se deben tomar como referencia en casos que no se presentan habitualmente o no están previstos en la diagramación del Procedimiento.

POLITICAS Y NORMAS DE OPERACIÓN

(Ejemplo)

Considerando la decisión directiva de corregir el incumplimiento de las normativas de asistencia, a partir de la puesta en práctica de estos Manuales de Procedimientos para el Registro y Control de Asistencia, se asume como política directriz, la aplicación estricta de las normativas.

- *Los horarios de entrada pueden tener una excepción de 15 minutos, en tanto la misma no se repita injustificadamente, a juicio del responsable del área donde se desempeña el agente en cuestión.*

Instrucciones para el uso del manual

En esta sección, se debe explicar cómo usar el manual y en qué forma se actualizarán los contenidos del mismo, teniendo en cuenta la necesidad de revisar y reemplazar lo que pierde vigencia o para cubrir nuevos requerimientos:

- Estructura
- Codificación
- Actualización

Estructura

En este apartado, se indicará la disposición de las partes en que está ordenado el manual.

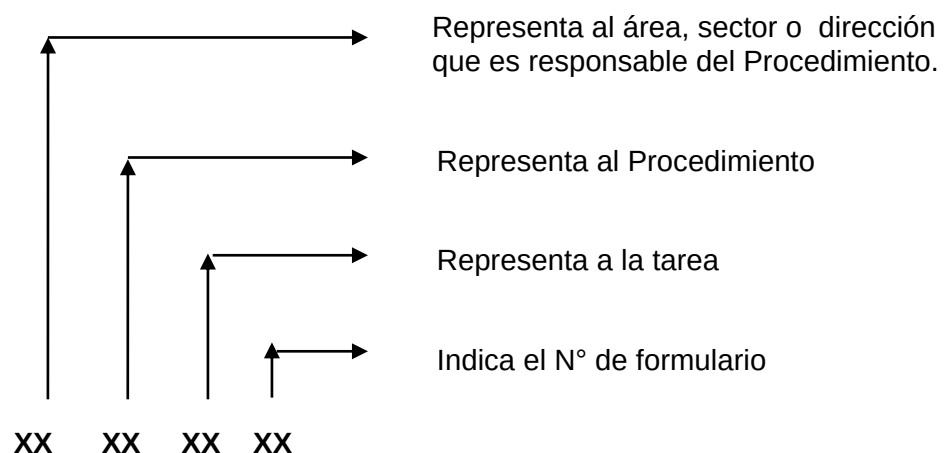
Usualmente describe el armado del Manual de Procedimiento desglosado en:

- Los cuerpos de ayuda que permiten buscar los temas de interés a través de los índices temáticos, alfabéticos y cruzados.
- El cuerpo principal que es el contenido medular del Manual de Procedimientos.
- Los anexos que complementan y amplían tópicos contenidos en el cuerpo principal.
- El modo de buscar un tema a través de los índices temáticos, alfabéticos y cruzados

Codificación

En este apartado, se debe explicitar el sistema y criterios de codificación usados.

Si bien existen diversos criterios aplicables a la codificación de los Manuales de Procedimientos, se recomienda, para cumplir adecuadamente con el objetivo buscado usar el método de codificación que a continuación se desarrolla:



Esta estructura permite simultáneamente codificar los formularios intervinientes en un proceso o circuito, con una estructura única y homogénea de codificación de Manuales y Documentación. En el ejemplo se proponen ocho dígitos, aunque

en la práctica la cantidad de ellos puede variar según el procedimiento en cuestión. Tampoco existe limitación en codificar con caracteres alfabéticos o numéricos.

Actualización

En este apartado, se deberá indicar la forma de identificar las revisiones modificatorias o actualizaciones, quiénes pueden efectuarlas, por qué medios y cómo introducir el nuevo material o destruir el material eliminado.

Los Manuales de Procedimientos exigen un control periódico a fin de evitar desvíos o distorsiones producidas por:

- Modificaciones del procedimiento.
- Nuevas legislaciones o normativas oficiales.
- Ajustes con otros circuitos que se haya interrelacionado el procedimiento.

Fechas, modificaciones y versiones en los manuales de procedimientos

Fecha de emisión: Se indicará en cada página de las normas de trámite del Manual, a fin de identificar las distintas ediciones o modificaciones de la norma.

Fecha de vigencia: Es la fecha a partir de la cual la norma será de aplicación obligatoria. La norma IRAM dispone que en la nota de distribución, que acompaña a las normas o a sus modificaciones, se incluya la fecha de vigencia.

Fecha de modificación: Cuando existiese una emisión previa y se pretendiera introducir modificaciones también se incluirá una **fecha de emisión anterior** que hará referenciar la fecha de la última versión, para el supuesto que fuera necesario consultar la misma.

También puede resultar conveniente alertar a los usuarios de los Manuales sobre los cambios específicos de los textos, codificando en los márgenes las siguientes letras y significados:

(M): para MODIFICACIONES

(A): para INCORPORACIONES O ALTAS

(B): para SUPRESIONES O BAJAS

Versión: En algunos casos puede ser de utilidad agregar a cada hoja del procedimiento (en casillero creado a tal efecto) el número de versión.-

Por ejemplo, en el casillero figurará el número "01" cuando se trata de la primera versión y se reemplazara por "02" (en la primera modificación y/o actualización) y así sucesivamente.

4.2. Cuerpo principal del manual

Descripción del procedimiento:

Esta sección constituye la parte sustantiva del Manual de Procedimientos. La misma deberá contener:

- 1) Cursogramas
- 2) Normas de trámite
- 3) Formularios

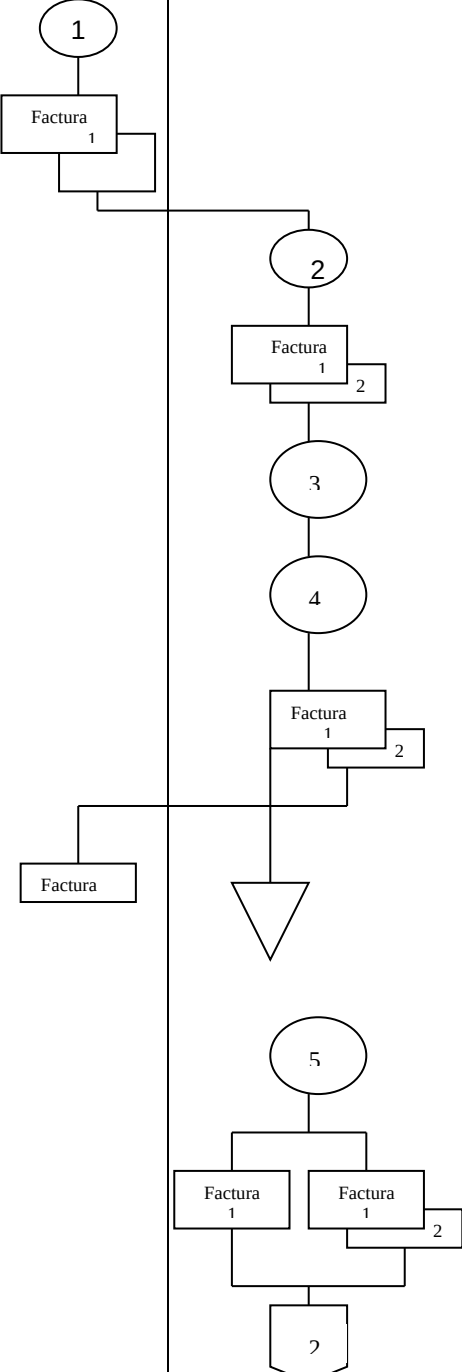
1. Cursogramas

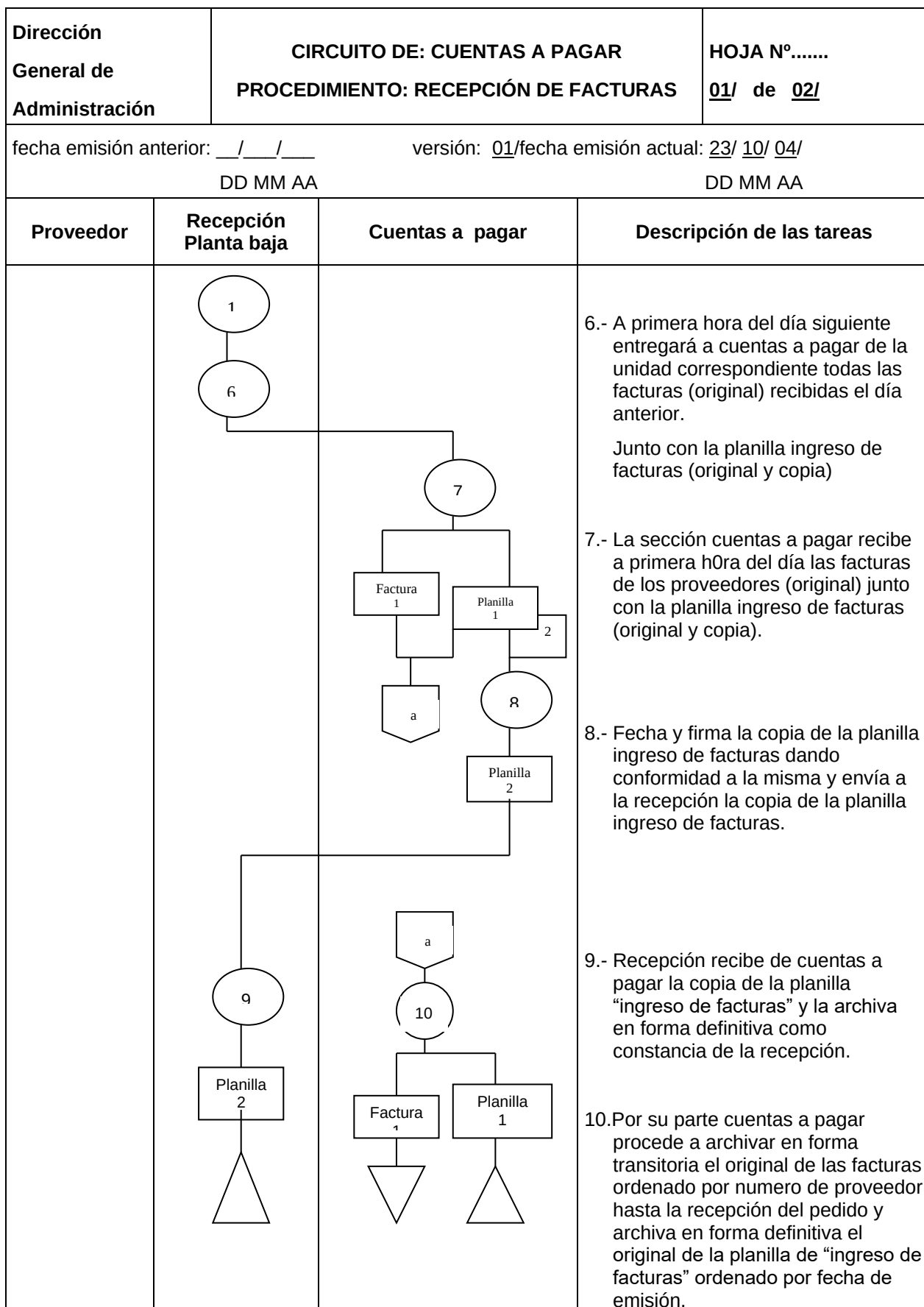
En este punto, se deberá incluir el Cursograma del Procedimiento que se describe en el Manual. Los Cursogramas se utilizan para representar procesos o procedimientos y constituyen instrumentos importantes para la visualización global y esquemática del flujo de tareas administrativas, por tanto son recomendables para registrar secuencia de tareas y sus relaciones funcionales con las unidades involucradas en los circuitos administrativos analizados.

El Cursograma es un modelo esquemático que utiliza la forma gráfica como medio de expresión. Para la confección de los mismos se utilizan símbolos y reglas convencionales.

- Los símbolos se utilizan para caracterizar las diversas acciones o situaciones que se pueden presentar en los procedimientos administrativos.
- Las normas técnicas rigen la forma de presentación y disposición de estos símbolos.

A continuación se adjunta un ejemplo de **Cursograma de un Procedimiento de Recepción de Facturas**.

Dirección General de Administración	CIRCUITO DE: CUENTAS A PAGAR PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DE FACTURAS		HOJA N°..... 01/ de 02/
Fecha emisión anterior: __/__/__ dd mm aa		Versión: <u>01/</u> Fecha emisión actual: <u>23/ 10/ 04/</u> dd mm aa	
Proveedor	Recepción Planta Baja	Cuentas a pagar	Descripción de las tareas
			1.- El proveedor se presenta en la recepción y entrega las facturas en original y una copia. 2.- Recepción recibe de los distintos proveedores las facturas en original y una copia 3.- Coloca un sello al dorso de cada una de las facturas(en original y copia) con la siguiente leyenda: “este documento ha sido recepcionado bajo el N°___/ con fecha: __/__/__ y no implica aceptación del contenido sino solo el ingreso al organismo. y completa los siguientes datos: •Nº correlativo que comenzara con 001 en cada ejercicio económico. •Fecha de ingreso. 4.- Devuelve al proveedor la copia de la factura sellada y procede a archivar en forma transitoria el original de la misma. 5.- A partir de la recepción de todas las facturas diarias. genera para cada unidad la planilla “ingreso de facturas” por original y una copia.



Como ya se mencionó, el cursograma es un método esquemático que utiliza la forma gráfica como medio de expresión. Para la confección de los mismos se utilizan símbolos y reglas convencionales cuya aplicación no es en general uniforme en virtud de que cada analista agrega variables que su criterio le indica que empíricamente son útiles.

Dos elementos fundamentales constituyen entonces la base de la técnica de diagramación de Cursogramas:

- Los símbolos convencionales: se utilizan para caracterizar las diversas acciones o situaciones que se puedan presentar en los procedimientos administrativos.
- Las normas técnicas: rigen la forma de presentación y disposición de esos símbolos.

Símbolos convencionales

Se puede decir que la simbología es simplemente un lenguaje o forma de codificación de las acciones. A efectos de avanzar en la implementación de criterios uniformes y crear condiciones para establecer una base común para la Administración Pública Provincial, se toma el modelo de simbologías establecido por las NORMA IRAM.

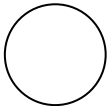
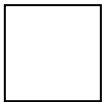
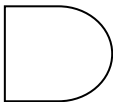
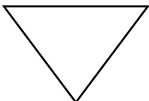
En el caso de que se utilicen otros modelos se debe acompañar el cursograma preparado con una cartilla de símbolos incluidos, con el propósito de facilitar su lectura e interpretación.

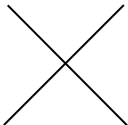
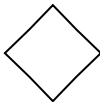
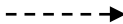
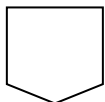
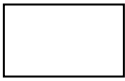
Existen diversos tipos de símbolos que se utilizan para mostrar los hechos o acciones, los elementos que se movilizan y sobre los cuales se concretan esos hechos y la forma en que se vinculan todos los símbolos que se utilizan en el Cursograma:

- Los **símbolos que representan acciones** se utilizan para indicar procesos decisorios y de información. En circunstancias determinadas es posible utilizarlos para presentar hechos de tipo físico (emisión, firma, análisis, pago, etc.).
- Los **símbolos de soporte** representan todo elemento portador de la información (formularios, recibos, memorandos, etc.). En los Cursogramas no se representan ningún otro elemento de tipo físico (mercadería, muebles, etc.).
- Los **símbolos de vinculación** tienen un doble carácter: aquellos que son líneas que unen a dos o más símbolos de acción o soporte, y aquellos que constituyen puntos terminales y de inicio de flujo de información. Estos últimos sirven al propósito de dar rápida coherencia visual al Cursograma, que por definición no puede dejar sin continuidad o final al procedimiento que representa.

A continuación se detallan los símbolos a utilizar, su denominación y las indicaciones sobre su utilización.

Símbolos a utilizar, su denominación y las indicaciones sobre su utilización.

Símbolos	Símbolos representativos	Denominación	Indicaciones sobre su utilización
	ACTIVIDADES	Operación	<i>Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información o decisión. Por lo general, representa acciones de emisión de formularios, incorporación de datos o autorizaciones sobre el mismo, de consulta, firma, cumplimiento, etc. Al final de este cuadro se presentan ejemplos sobre su utilización.</i>
		Control	<i>Representa toda acción de verificación que se realice en el procedimiento entre comprobantes o registros, constatación, comprobación, control de cálculos de integridad de datos, de autorizaciones y de niveles de autorización.</i>
		Demora	<i>Representa toda detección transitoria del proceso en espera de un acontecimiento esperado. Respecto al ordenamiento requerido de la documentación que se encuentra en situación de espera, no es imprescindible que se siga un criterio determinado, sin embargo, puede resultar conveniente en algún procedimiento administrativo en particular que la documentación que permanece demorada sea ordenada de conformidad a la necesidad del mismo.</i>
		Archivo transitorio	<i>Representa el almacenamiento sistemático en forma temporaria de elementos portadores de información. Se denominan "elementos portadores de información", no solamente a formularios o registros factibles de lectura humana, sino también a los archivos magnéticos y otros elementos de almacenamiento de información como el microfilm.</i>
		Archivo definitivo	<i>Representa el almacenamiento sistemático en forma permanente de elementos portadores de información. Como se puede observar se identifica por su carácter de permanencia, esto se diferencia del archivo transitorio en razón de mantenerse en tal carácter por lapsos más prolongados. Los motivos que pueden determinar la necesidad de esta permanencia pueden surgir de disposiciones legales, o bien pueden ser resultados de requerimientos de los procedimientos a los que, ante consultas, alimentan con información.</i>

		<i>Destrucción</i>	<i>Representa la eliminación de información ya sea que se destruya o no el elemento portador de la misma. El elemento portador de la información puede ser un archivo magnético (disco o cinta) y, en tal caso, este puede ser borrado y volver a utilizarse para soportar una nueva información. Un ejemplo de destrucción directa del soporte sería el caso de un ejemplar de formulario, tal como una copia de una orden de pago, que se mantiene durante un lapso en un archivo transitorio, vencido el cual se microfilma y se destruye.</i>
	<i>CURSOS DE ACCIÓN</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Se utiliza para indicar que en procedimiento administrativo pueden originarse distintos cursos de acción: u optar de distintos modos, sea en base a decisiones programadas o no, según instrucciones que prevén distintas situaciones.</i>
		<i>Traslado</i>	<i>Representa el desplazamiento físico del portador de la información y es la conexión entre los diferentes símbolos de procedimiento. La flecha indica el sentido de circulación. En general, se dibuja verticalmente.</i>
		<i>Toma de información</i>	<i>Representa el desplazamiento de la información sin desplazamiento físico del que la porta. La flecha indica el sentido de circulación de los datos. De esta forma se representa toda información que se extrae en general de ficheros, archivos, listados, etc. Y que se incorporan de alguna manera al procedimiento administrativo. Puede tratarse también de información verbal.</i>
	<i>UNIÓN O VINCULACIÓN</i>	<i>Proceso no representado</i>	<i>Representa el conjunto de acciones que se desconocen o que definidas no interesa representarlas o no es necesario. Generalmente se utiliza cuando se trata de procedimientos que se llevan a cabo fuera de la organización o cuando se quiere simplificar la diagramación eliminando aquellos pasos que no hacen a la situación representada específicamente.</i>
		<i>Conector</i>	<i>Representa el nexo entre partes de procedimientos o procesos. Se lo utiliza para solucionar las siguientes situaciones: a- conectar símbolos de un mismo cursograma que se encuentran dibujados en páginas sucesivas. b- Vincular distintos curso gramas entre sí.</i>
	<i>SOPORTE DE INFORMACIÓN</i>	<i>Formulario u otro soporte de información</i>	<i>Representa el elemento portador de la información a todo vehículo de información escrita, de otro tipo, impreso o no. Tales como gráficos, notas, memorándums, cassettes de cinta o tarjetas magnéticas, film, microfilm, discos magnéticos, etc</i>

A modo de ejemplo y con el fin de esclarecer sobre el uso del símbolo "operación" se detalla en el siguiente cuadro algunos casos de tareas incluidas en el mismo.

TAREAS INCLUIDAS BAJO EL SÍMBOLO OPERACIÓN:

- Algunos Ejemplos -

<i>Analizar:</i>	<i>Realizar el estudio de un todo, determinar sus elementos constitutivos y establecer las relaciones existentes entre ellos</i>
<i>Adjuntar:</i>	<i>Unir uno o más formularios (documentos) entre sí</i>
<i>Asesorar:</i>	<i>Prestar consejo técnico de carácter específico a una persona o entidad a su requerimiento</i>
<i>Asignar:</i>	<i>Encomendar una tarea o función</i>
<i>Archivar:</i>	<i>Guardar algo en un archivo según el orden que éste requiera</i>
<i>Autorizar:</i>	<i>Otorgar consentimiento</i>
<i>Calcular:</i>	<i>Efectuar operaciones matemáticas para obtener un resultado</i>
<i>Clasificar:</i>	<i>Agrupar elementos en grupos homogéneos o de acuerdo con un grupo predeterminado</i>
<i>Conciliar:</i>	<i>Buscar la coincidencia en cifras dentro de un mismo documento o respecto de otro.</i>
<i>Confrontar:</i>	<i>Cotejar una cosa con otra.</i>
<i>Consultar:</i>	<i>Pedir padecer, opinión, dictamen o consejo para resolver un asunto</i>
<i>Desglosar:</i>	<i>Separar un impreso de otro a los cuales está unido</i>
<i>Elaborar:</i>	<i>Preparar algo de forma que permita su utilización</i>
<i>Emitir:</i>	<i>Producir y poner en circulación. Incluye firma de quien confecciona un formulario</i>
<i>Firmar.</i>	<i>Suscribir un documento para acreditarlo con validez interna o externa, según el caso</i>
<i>Fraccionar:</i>	<i>Dividir en partes un elemento</i>
<i>Informar:</i>	<i>Dar noticias, opinión o datos</i>
<i>Ingresar:</i>	<i>introducir datos en un terminal, PC</i>
<i>Ordenar:</i>	<i>Disponer de acuerdo con una secuencia dada objetos o datos ya clasificados</i>
<i>Planificar:</i>	<i>Establecer la etapas de una actividad y las secuencias de la misma</i>
<i>Redactar:</i>	<i>Escribir con redacción propia o pautas dadas</i>
<i>Registrar:</i>	<i>Efectuar anotaciones con métodos previamente fijados</i>
<i>Remitir:</i>	<i>Enviar algo. Implica asumir responsabilidad sobre la corrección de lo enviado</i>
<i>Recibir:</i>	<i>Tomar algo que se ha enviado o entregado</i>

Como normalmente se presentan ciertas dudas respecto de la utilización del correspondiente símbolo entre los descriptos como Demora, Archivo Transitorio y Archivo Definitivo, es necesario precisar algunos conceptos al respecto.

- **El símbolo de la Demora** tiene como razón principal de su utilización la de que en el momento en que se lo ubica en el Procedimiento, se hace necesario un lapso de espera hasta que se produzca un acontecimiento, después del cual recién podrá continuarse el mismo. No ocurre lo mismo con el concepto de archivo (transitorio o definitivo), el que en general no requiere de la presentación de un evento para que el símbolo sea utilizado.
- **El símbolo de Archivo Transitorio** se utiliza, cuando dentro del procedimiento al que pertenece, la información que contiene deba ser consultada sistemáticamente. Esta es su característica principal. Esta característica de consulta sistemática no es aplicable, por lo general, en símbolos de Demora y de Archivo Definitivo.
- **La característica de “retención permanente” o “de largo plazo”** es exclusiva del símbolo de Archivo Definitivo. No es de aplicación en los demás casos. Generalmente, la retención en largos plazos obedece a exigencias de plazos legales (libros de contabilidad, comprobantes que afecten relaciones con terceros, etc.).

Una síntesis de las diferencias en la utilización se presentan en el siguiente cuadro:

SIMBOLOS	CARACTERÍSTICAS						
	<i>Espera de algún acontecimiento</i>	<i>Consulta sistemática</i>	<i>Ordenamiento sistemático</i>	<i>Modificación de la información contenida</i>	<i>Permanente</i>	<i>Eventualidad de consulta</i>	<i>Exigencia legal o cumplimiento de plazos legales</i>
	<i>Si es su característica fundamental</i>	<i>NO NECESARIAMENTE</i>	<i>Puede ser para facilitar la búsqueda entre ambos</i>	<i>NO</i>	<i>NO</i>	<i>PUEDE OCURRIR</i>	<i>NO</i>
	<i>EN GENERAL NO</i>	<i>Si es su característica fundamental</i>	<i>SI, PARA SU CONSULTA</i>	<i>SI, EN GENERAL</i>	<i>NO</i>	<i>SI</i>	<i>Eventualmente</i>
	<i>NO EN LO ABSOLUTO</i>	<i>NO, EN GENERAL</i>	<i>SI, PARA EVENTUAL CONSULTA</i>	<i>NO, EN GENERAL</i>	<i>SI, y es su característica fundamental</i>	<i>PUEDE OCURRIR</i>	<i>Casi siempre</i>

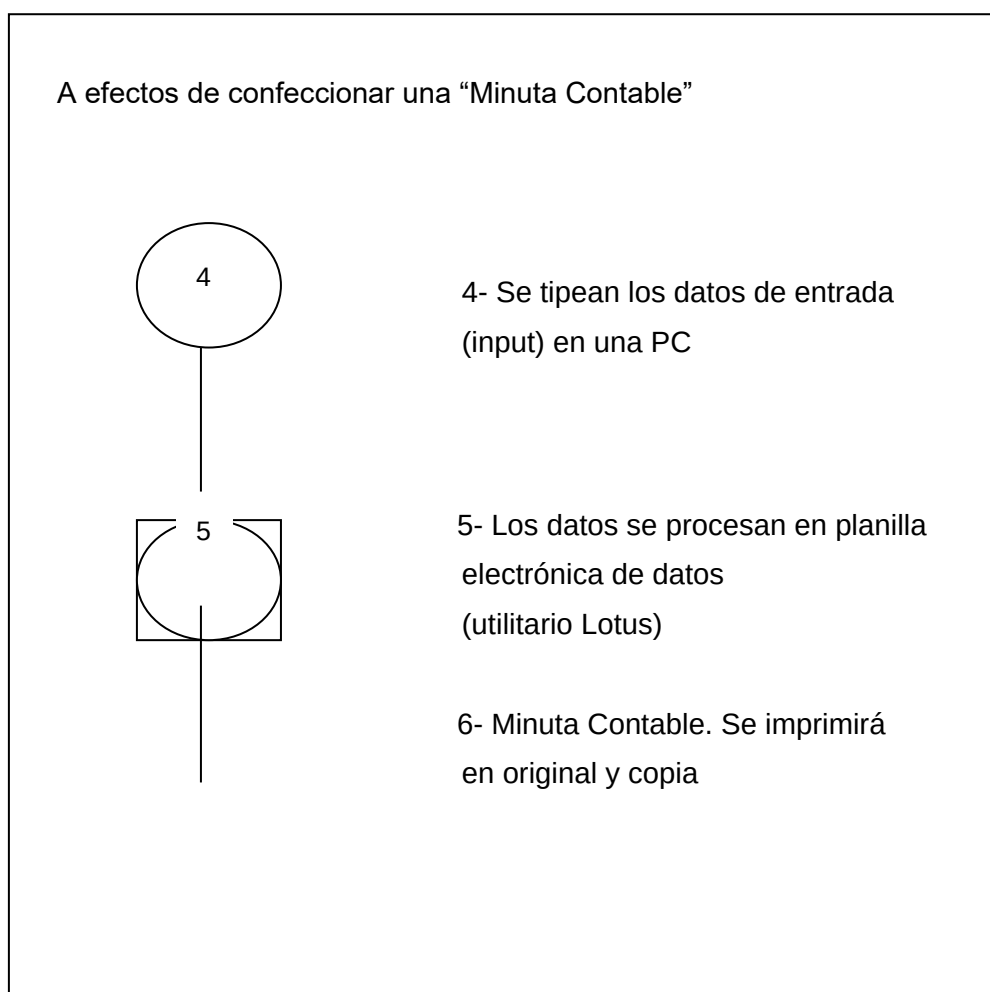
En cuanto a la **Simbología a utilizar en Procedimientos Computarizados** se puede decir que:

Cuando el procedimiento que se pretende describir con el Cursograma incluye tareas que se realizan con computadoras resulta conveniente destacar esta característica.

Para lograr este cometido se propone que toda vez que se releve una tarea u “operación” realizada total o parcialmente con computadora se llame la atención utilizando el siguiente símbolo:



Ejemplo de aplicación



Normas técnicas

Con relación a las **normas técnicas**, los aspectos que tratan las Normas IRAM, son los siguientes:

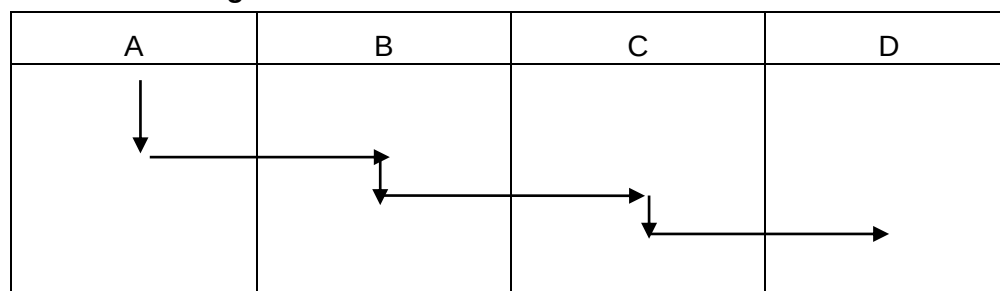
1. Dirección del diseño
2. Disposición de los símbolos
3. Traslado de información y comunicaciones
 - 3.1. Líneas de traslado o toma de información
 - 3.2. Cruce de líneas
 - 3.3. Uniones de líneas o frecuencias
 - 3.4. Entrada y salida a los símbolos
4. Creación de formulario u otro soporte de información
5. Formulario con varios ejemplares
6. Distribución de ejemplares
7. Operación y control sobre un ejemplar de formulario
8. Fraccionamiento de un ejemplar
9. Operación y control de simultáneos
10. Disposiciones de las acciones y símbolos
 - I. Método integrado al diagrama
 - II. Método de columnas para clasificación de acciones
11. Uso del símbolo conector

1. Dirección del Diseño

En razón de que las operaciones que integran un Cursograma se desplazan en doble sentido vertical y horizontal, la representación gráfica normal del Procedimiento que en lo posible deberá respetarse, debe ser descendente en su orientación vertical y en su dirección de izquierda a derecha en el sentido horizontal. Excepcionalmente, puede ser ascendente, si se desea indicar un retroceso en el procedimiento o motivado por economía de espacio.

Ejemplo: *ver siguiente página*

Unidades de la organización



2. Disposición de los símbolos

Los símbolos se ubican dentro de las columnas, con separaciones verticales suficientes para el desarrollo de las correspondientes leyendas aclaratorias, sean cercanas a los símbolos o descriptas en columna especial. En razón de necesidades de diagramación, los símbolos pueden ocupar en el Cursograma una posición inicial, media o final según que se presenten las siguientes condiciones:

- La posición del símbolo será inicial cuando no llegue al mismo ninguna línea, pero sí partan de él una o más líneas. Pueden ocupar esta operación los símbolos de Operación, Archivo Transitorio y Definitivo. Proceso no Representado y Conector.
- Cuando está ubicado en posición media, el símbolo puede recibir una línea de traslado y de él pueden partir una o más. Pueden adoptar esta ubicación todos los símbolos a excepción del de Destrucción y Conector.
- Símbolo final es aquel al que llega una línea de entrada pero del que no sale ninguna. Pueden tener esta ubicación los símbolos de Operación, Archivo Transitorio y Definitivo, Destrucción, Proceso no Representado y Conector.

La ubicación posible de cada símbolo se resume en el siguiente cuadro:

Símbolo	Inicial	Medio	Final
1. Operación	X	X	X
2. Control		X	
3. Demora		X	
4. Archivo transitorio	X	X	X
5. Archivo Definitivo	X	X	X
6. Destrucción			X
7. Alternativa		X	
8. Formulario u otros soportes de información		X	
9. Proceso no representado	X	X	X
10. Traslado		X	
11. Toma de información		X	
12. Conector	X		X

3. Traslado de Información o Comunicaciones

3.1 Líneas de traslado o tomas de información

Líneas de traslado de información:

Para dibujar el traslado de la información- generalmente se opera a través del movimiento físico del elemento que soporta a la misma- se utilizan líneas rectas continuas, indicándose el sentido de las mismas con una flecha. La flecha no será necesaria para las líneas descendentes.

Líneas de toma de información:

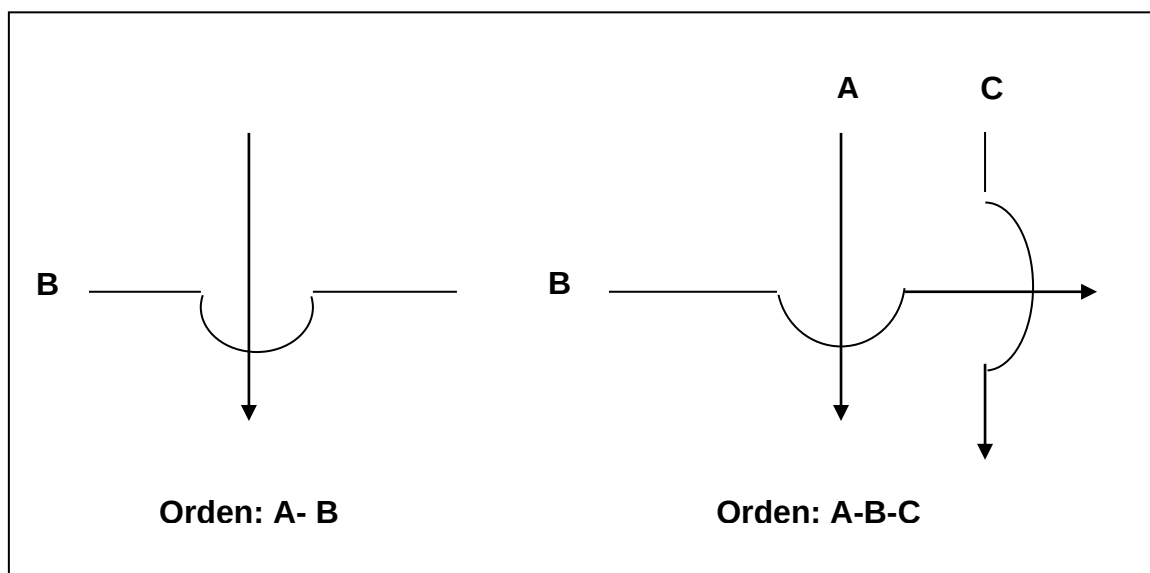
Para dibujar la toma de información- en este caso no existe movimiento físico del elemento que soporta a la misma- se utilizan líneas rectas discontinuas, indicándose su sentido con una flecha. Esta no será necesariamente para una línea descendente.

3.2 Cruce de líneas

Por razones de claridad de diseño, debe evitarse minimizar el cruce de líneas:

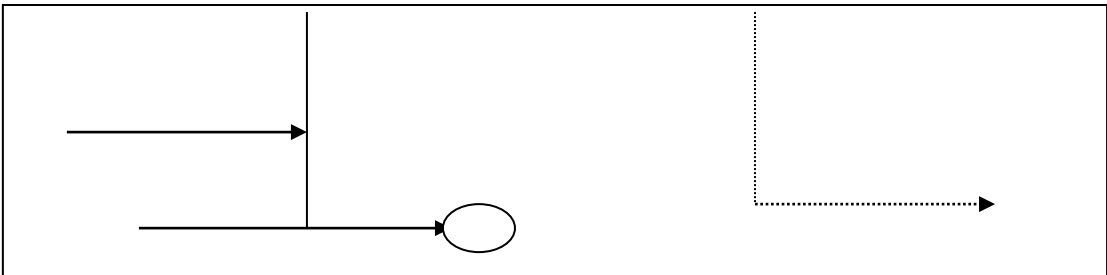
Cuando los cruces sean inevitables, se utilizarán "Puentes" de media circunferencia. Este "Puente" se dibujará sobre la línea que cruce a otra ya cruzada.

La concavidad del "Puente" debe coincidir con la orientación de la línea que se está cortando.



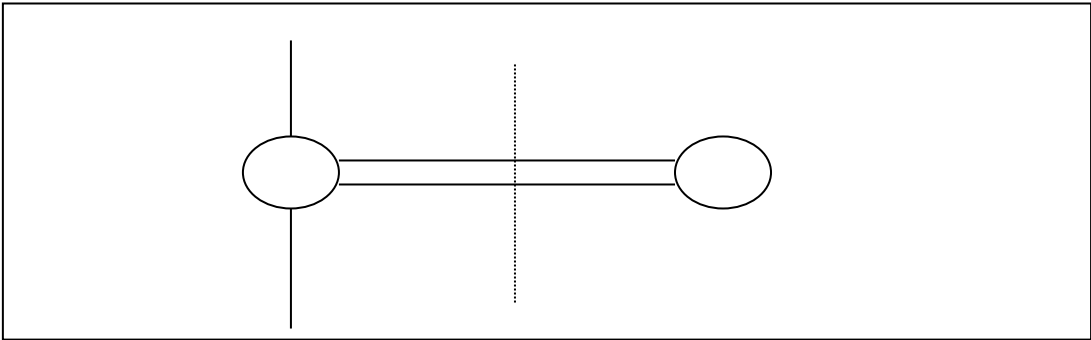
3.3 Uniones de líneas o secuencias

Las uniones de líneas se efectúan formando ángulos rectos, tanto en el caso de líneas convergentes a un símbolo, como de continuación de una misma línea que cambia de dirección.



3.4 Acción conjunta

En los casos que se requiera poner en evidencia una acción que realizan dos o más sectores, simultáneamente y en forma conjunta, la vinculación se representa con una sola doble línea de traslado entre ambos símbolos, sin indicar sentido en las líneas.



3.5 Entrada y salida de líneas o los símbolos

La regla general determina que la entrada de líneas deberá efectuarse por la parte superior o lateral del símbolo, y la salida por la parte superior o lateral.

En concordancia con lo señalado en relación con la dirección del diseño, es importante agregar que la llegada lateral a un símbolo debería efectuarse por el lado izquierdo, y la salida lateral por el lado derecho

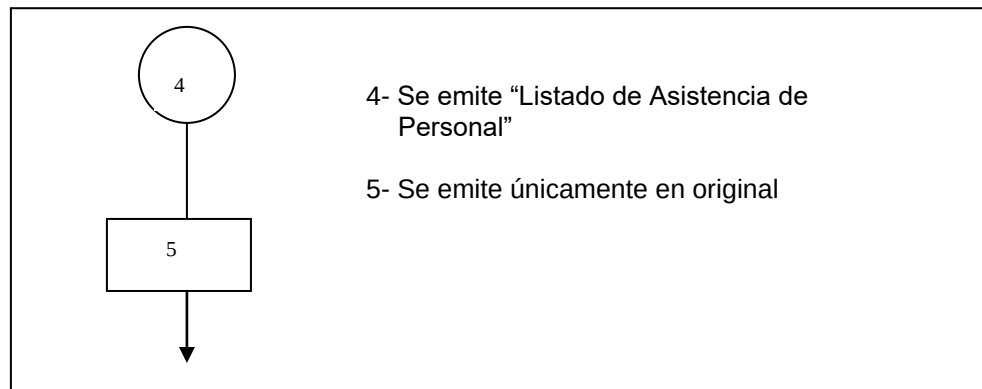
Ingreso	Superior	Superior	Lateral	Lateral
Egreso	Inferior	Lateral	Inferior	Lateral

Sólo puede entrar una línea de traslado a cualquiera de los símbolos y solo puede salir una, salvo para el símbolo de alternativa (del que pueden salir hasta tres), de formulario (del que pueden entrar o salir una o varias líneas de secuencia) y el caso de acción conjunta (en cuyo caso cualquier símbolo de acción puede tener mayor cantidad de líneas de traslado).

En cuanto a las líneas de toma de información, puede entrar una a cada símbolo y salir cuantas sean necesarias. Cuando a un mismo símbolo converjan varios cursos de acción o se tome información de distintos orígenes, se procede a unir las líneas correspondientes antes de su entrada o luego de su salida.

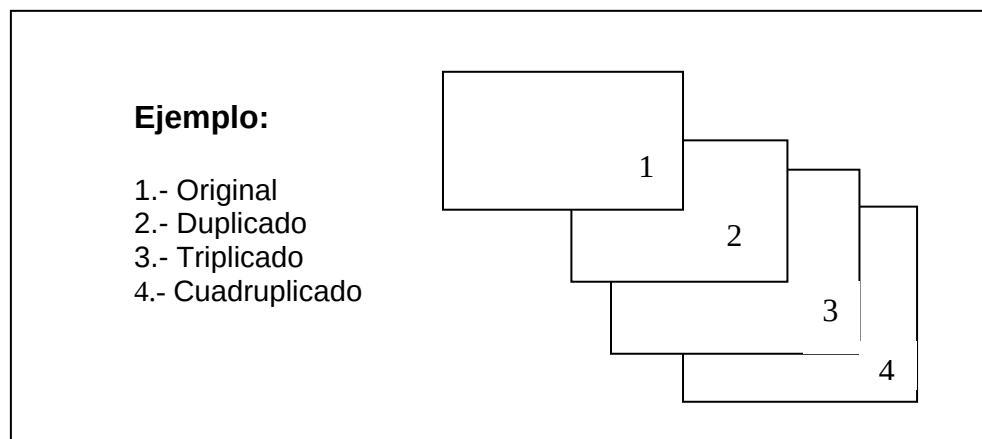
4. Creación de formulario u otro soporte de información

La información se representa con un símbolo de operación y a continuación se consigna el símbolo que representará un formulario u otro soporte de información.



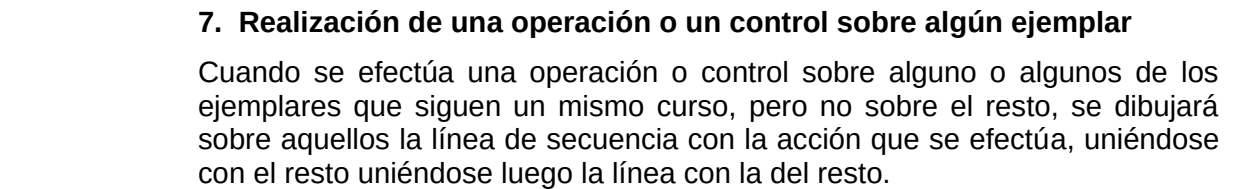
5. Formulario con varios ejemplares

Para la representación con varios ejemplares, se dibujan superpuestas y ligeramente desplazadas tantas figuras como cantidad de ejemplares se utilicen. La superposición se muestra generalmente hacia abajo y a la derecha indicando en el ángulo inferior derecho el número correspondiente a cada uno de los ejemplares.



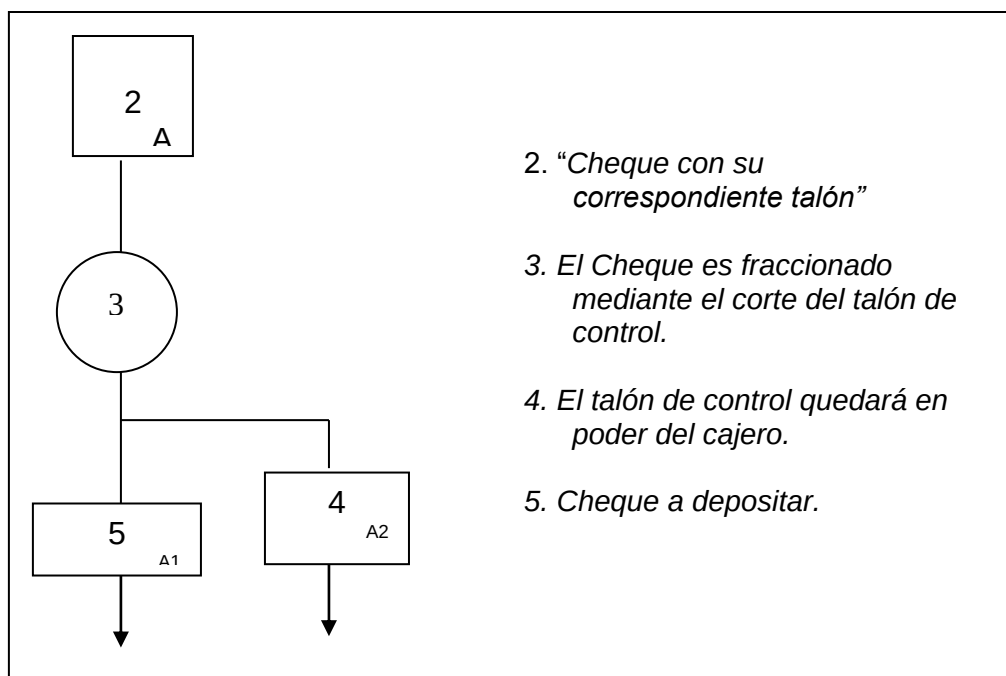
Para la distribución de ejemplares, esto es traslado de los mismos miembros desde el sector en que se encuentran hasta otros sectores integrantes del crucigrama, se dibujan las líneas de traslado de salida partiendo de cada uno o de cada grupo de ellos que tengan igual destino. Cuando dos o más ejemplares sigan un mismo curso de acción, se unirán sus vértices con una línea diagonal, de cuyo centro partirá la línea de traslado.

Excepcionalmente, para simplificar el dibujo y especialmente para evitar el cruce de líneas, puede alterarse el orden de los ejemplares.



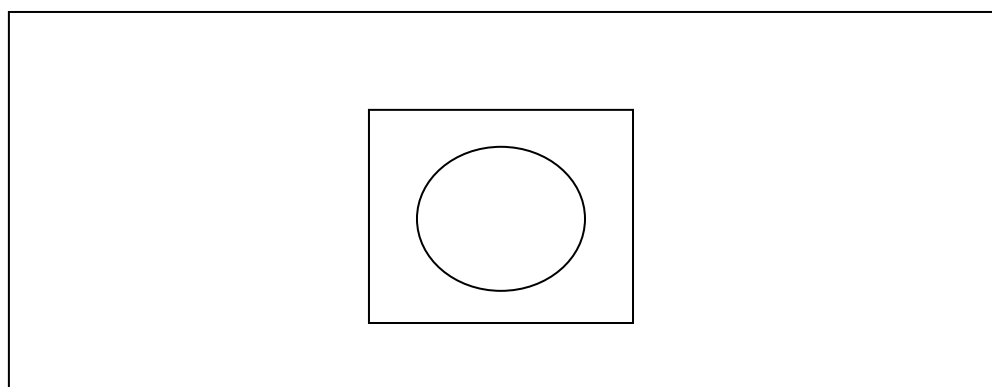
8. Fraccionamiento de un ejemplar

Cuando un ejemplar se subdivide en una o más partes (talón por ejemplo), se indicará con líneas de frecuencia divergentes a partir del símbolo de operación, representándose a continuación los nuevos elementos separados. Deberán identificarse cada una de las fracciones o partes del elemento con un código de modo que no se produzcan confusiones.



9. Operación y control de simultáneos

Cuando se realice una operación y un control en forma simultanea, se podrán representar ambas inscribiendo el símbolo de operación dentro del control.



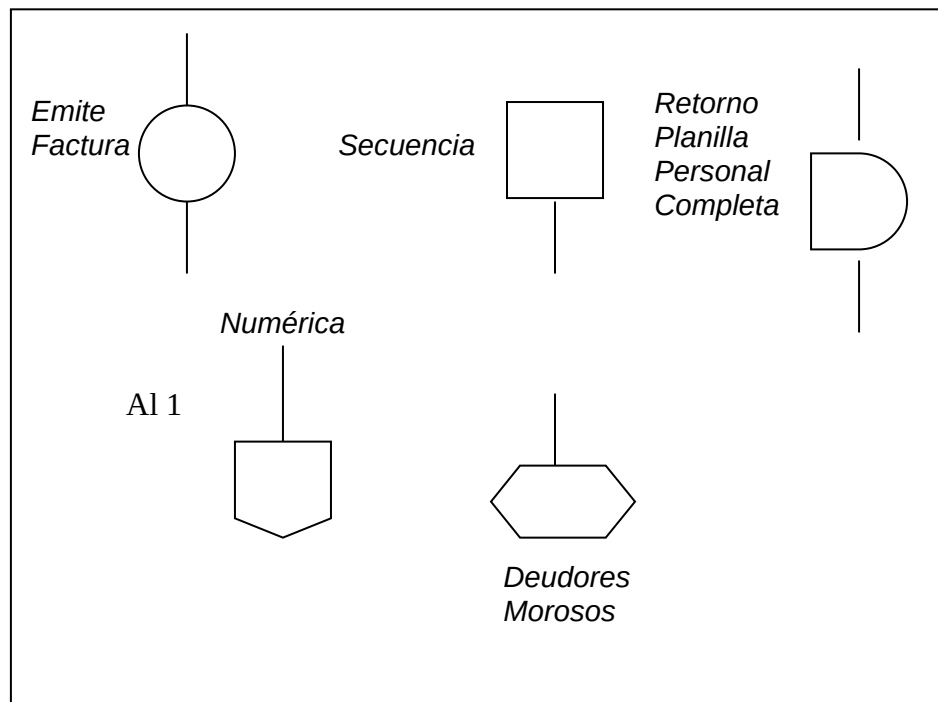
10. Descripciones de las acciones y símbolos

Existen dos métodos para efectuar las descripciones de las acciones y de los símbolos en los Corsogramas administrativos.

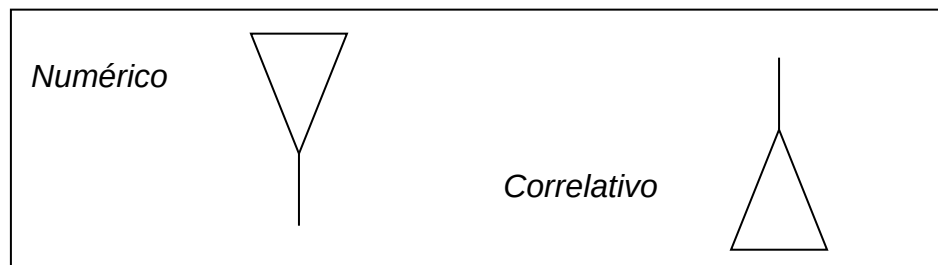
I. Método Integrado al diagrama

Se describe junto a cada uno de los símbolos la acción de que se trate:

- a. **Símbolo de operación, Control, Demora, Conector y Proceso no representado:** se indica junto al símbolo que corresponde, en forma muy sintética y preferentemente a la izquierda el tipo de acción de que se trate.

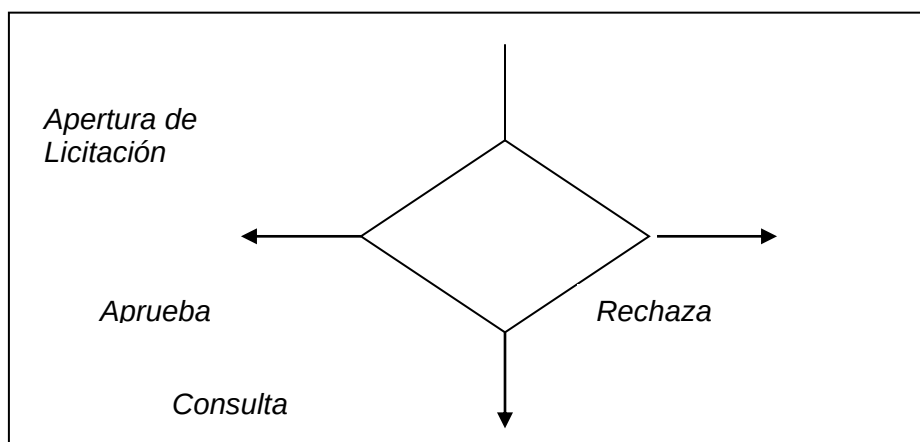


- b- **Símbolos de Archivo Transitorio y Definitivo:** Se indica junto al símbolo respectivo, en forma muy sintética, y preferentemente a su izquierda, el tipo el tipo de archivo de que se trate y su ordenamiento.

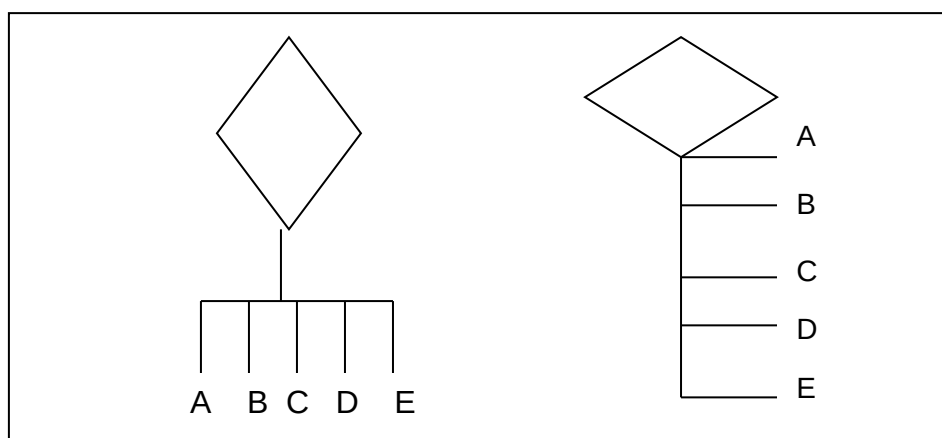


- c- **Símbolo de Destrucción:** En este caso, es importante consignar si se destruye además el elemento portador de información.

- d- Símbolo de Alternativa:** Se indican el tipo de opción que corresponda cerca de su vértice superior, y a la izquierda tanto del símbolo como de la línea, las posibles respuestas pueden salir a partir de cualquiera de las tres vértices restantes...



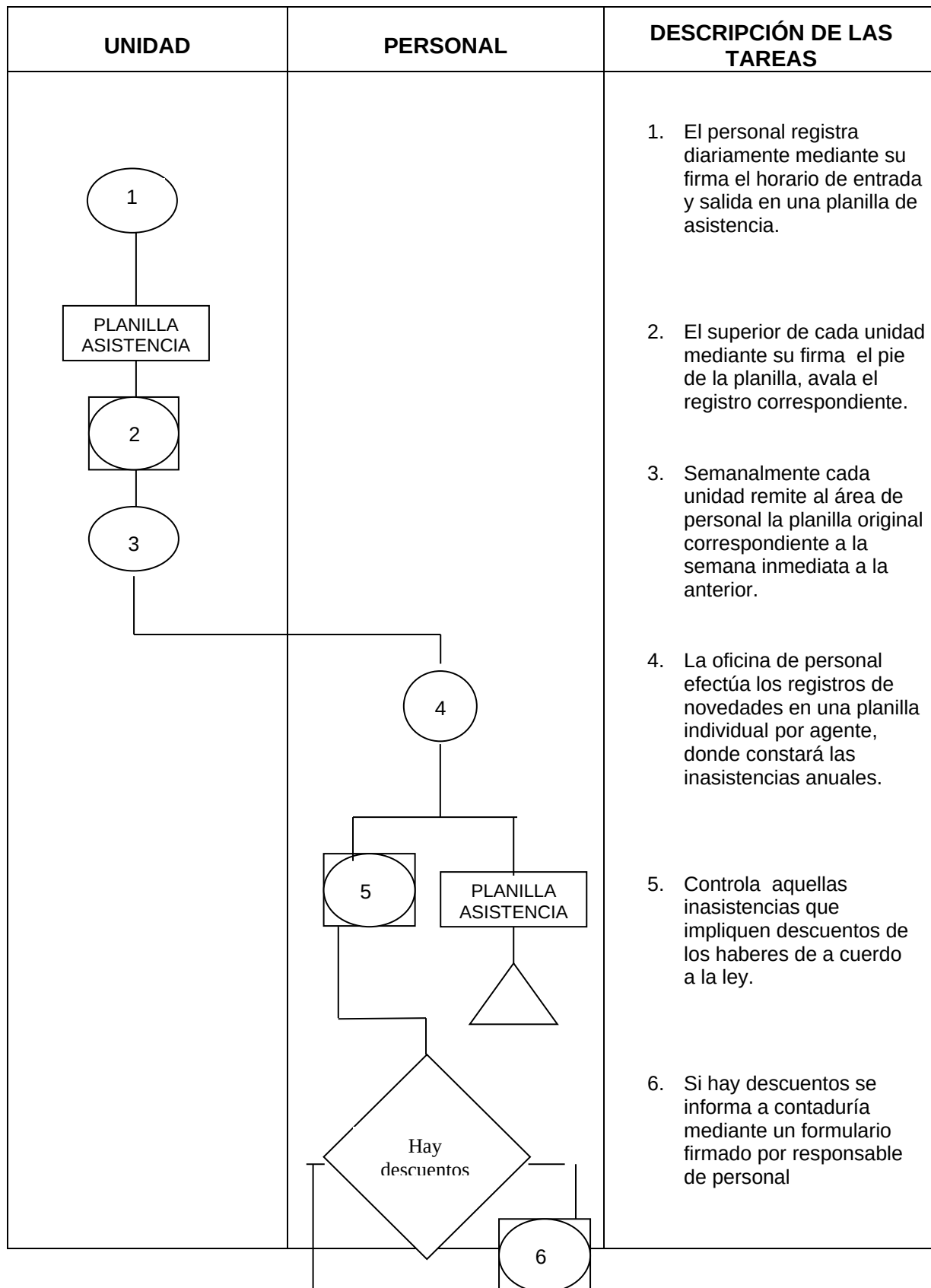
En el caso de más de tres opciones, se indica el trazado de una sola línea desde el símbolo, la cual se reunifica en forma horizontal o vertical, con el número de líneas necesarias.



- e- Símbolo de Formulario u otro soporte de información:** Se indicará la denominación del formulario u otro soporte de información, junto al símbolo, en forma sintética o codificada. Ejemplo: factura, nota de crédito, etc. La denominación del tipo de elemento portador de información se indicará dentro del símbolo. Ejemplo: cinta magnética, tarjeta perforada, etc. Cuando se trate del formulario no es necesario identificar el tipo.

II. Método de columna para descripción de acciones

Este método consigna la descripción en una columna a la derecha del diagrama. Para identificar las descripciones se las enumera, indicándose este número dentro de los símbolos. No es indispensable en el símbolo de Destrucción.

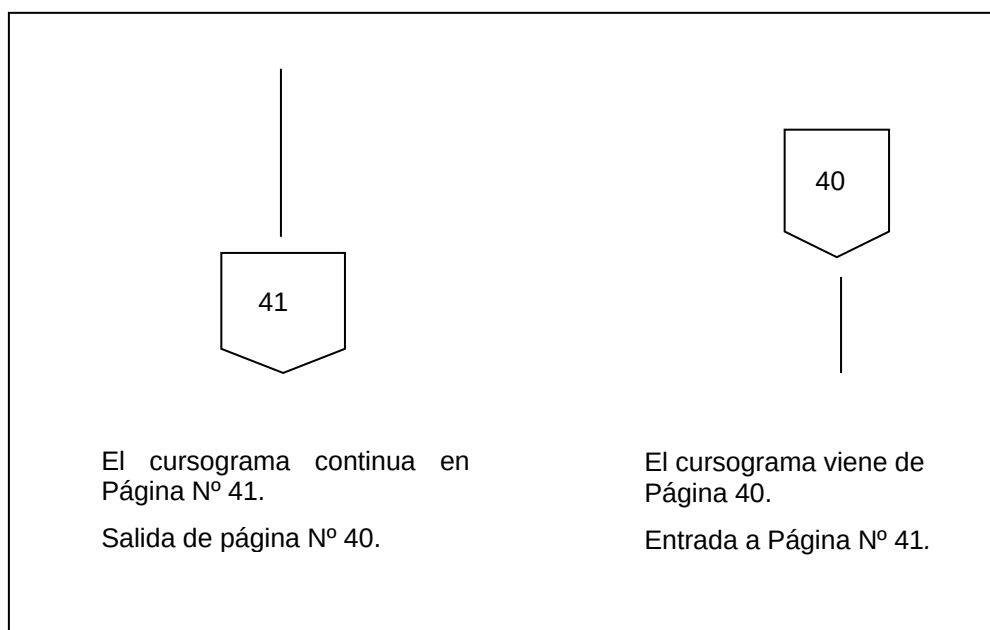


11. Uso del símbolo conector

Se utilizarán los necesarios para establecer las conexiones que sean necesarias e/ páginas y/ o procedimientos.

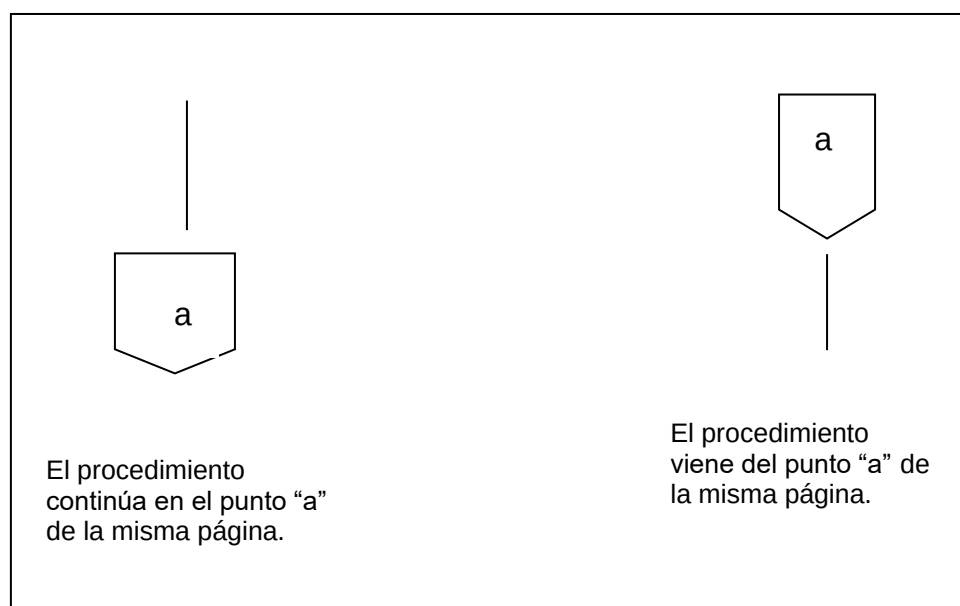
Para cada código existirá un único conector de entrada, pudiendo existir tantos de salida como sea necesario.

Conector de páginas

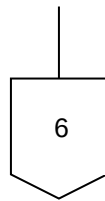


Conector dentro de la misma página

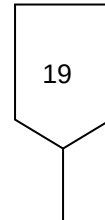
Se usa dentro de una misma página para evitar cruces excesivos de líneas, que hagan poco legible la graficación.



**Conector de vinculación de cursogramas
(con características independientes)**



Va a cursograma “Pago de Proveedores” (agregar datos sobre la ubicación dentro del Manual)



Viene del cursograma “Control de Existencia” (agregar datos sobre la ubicación dentro del Manual)

También, en algunas instancias, es de utilidad aplicar los Cursogramas Literales, ya que una vez identificados los procesos a relevar, las áreas intervinientes en dichos procesos, y elaborada la metodología para el relevamiento de los procedimientos, la dimensión de la tarea a realizar puede requerir la participación de las personas del organismo que colaboren en la tarea de descripción de los circuitos administrativos, sin que las mismas tengan una gran experiencia en este tipo de actividades y sin que manejen con soltura la aplicación de la simbología que se ha indicado para representar gráficamente los procedimientos.

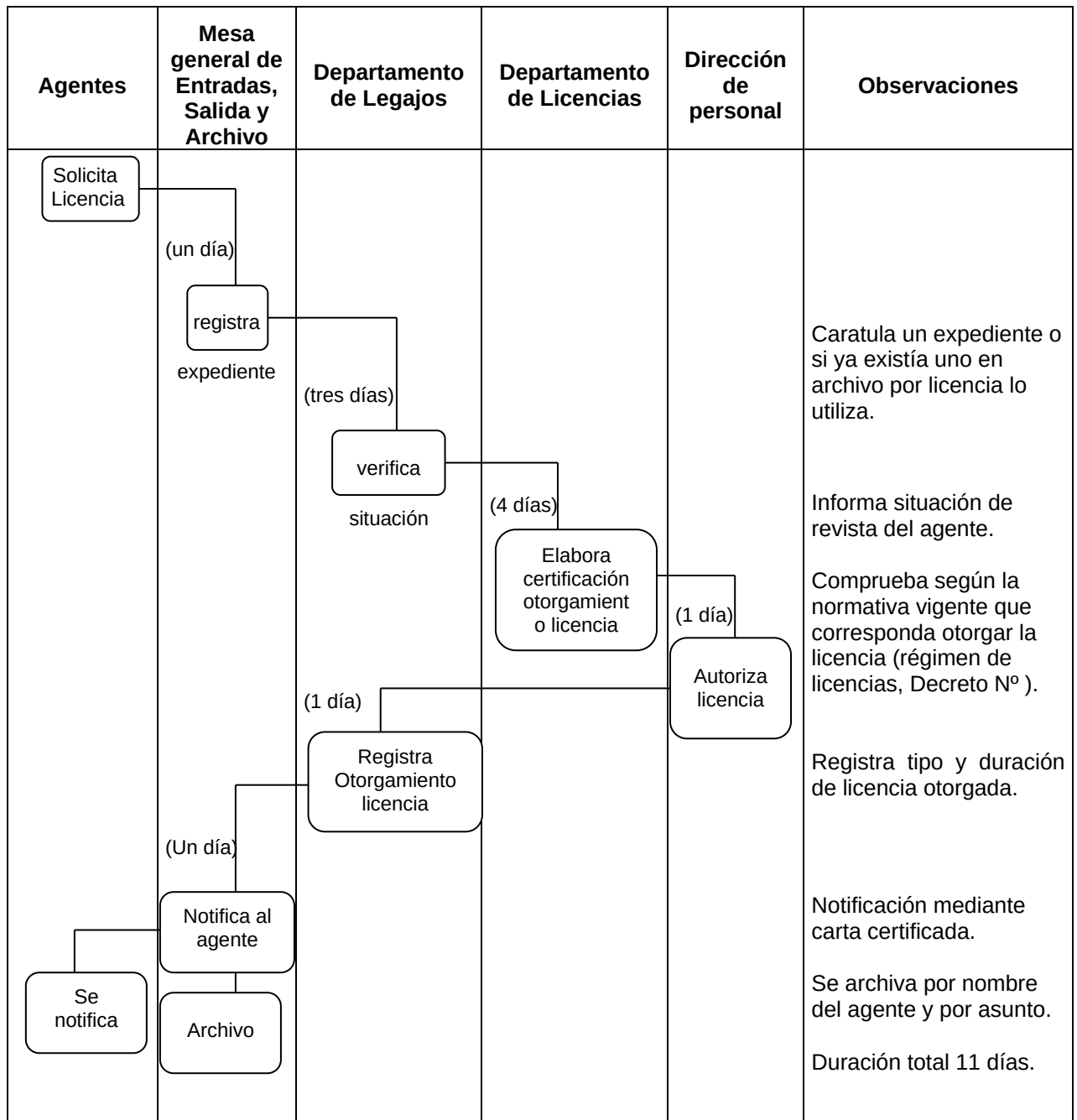
Como esto puede ser una situación frecuente en los organismos de la Administración Pública Provincial es conveniente que este personal que colabora en la descripción de los procedimientos, sin tener un alto nivel de especialización, sea adiestrado rápidamente en un sistema sumamente simple y práctico para la toma inicial de la información. En tal sentido, existe una variable de cursograma multicolumnares que respetan las pautas de diseño seccional (similar al que tendrá el cursograma “formal”) pero en el que se anota solo las tareas y los pasos sucesivos que se realizan, sin utilizar ningún tipo de simbología.

De esta manera se logra que esta persona que participa del relevamiento se concentre en interpretar lo que recibe del entrevistado y lo describa con la mayor amplitud posible facilitando a su vez con este tipo de cursograma, el proceso posterior de representación gráfica que realizará el grupo responsable de la revisión y análisis de los procedimientos descriptos.

A continuación se desarrolla un ejemplo del cursograma señalado:

Procedimiento

Solicitud de licencia por desempeño de cargo de mayor jerarquía



2. Normas de trámite

En este punto, se debe describir la secuencia de los pasos en los procedimientos administrativos. Conceptualmente la descripción tiene dos aspectos:

- **Tareas y decisiones involucrados**
- **Archivos utilizados**

En materia de **tareas y decisiones** el Manual debe incluir:

- Momento y oportunidad en que debe ser ejecutado cada paso
- Responsable (sector o persona) de la ejecución de cada paso
- Información requerida para la ejecución de cada paso.
- Información que se debe generar como consecuencia del resultado de la ejecución de cada uno de los pasos.
- Medios a utilizar: archivos, formularios, equipos de comunicaciones y/o procesamiento.
- Decisiones a tomar previendo todos los eventuales cursos de acción de posible aplicación.
- Controles a efectuar y cursos de acción a tomar según el resultado del control.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRA DIRECTA (Ejemplo)

01. *Recibir “MEMO” de los distintos sectores donde expresan la necesidad de compras en original y una copia que se le devuelve al sector solicitante firmada y sellada por compras.-*
02. *Confeccionar el “Pedido de Provisión”*
03. *Enviarlo a “Mesa de Entrada” para caratular.*
04. *Recibirlo de “Mesa de Entrada” caratulado*
05. *Enviar el “expediente” a “Contabilidad-Registros” para afectar preventivamente el monto del “Pedido de Provisión”.*
06. *Solicitar por escrito cotización a tres proveedores como a tres proveedores como mínimo.-*
07. *Etc.*

En las normas de trámite de los ARCHIVOS, los Manuales deben incluir:

- Información a contener
- Método de clasificación de la información contenida
- Método de búsqueda de la información contenida
- Período de archivo de la información y tratamiento posterior al mismo.
- Responsable de la custodia y mantenimiento actualizado
- Detalle taxativo de quiénes tienen acceso a dicho archivo para consulta y para extracción de su contenido.

DESCRIPCION DE ARCHIVOS
PROCEDIMIENTO DE ALTAS DE PATRIMONIO
(Ejemplo)

- 01.- *El archivo de bienes de uso, contiene la descripción de los bienes, su código de ingreso, la cantidad adquirida, la cantidad disponible a la fecha, su precio de adquisición, la fecha de ingreso a depósito y su plazo de amortización.*
- 02.- *El archivo se clasifica en orden alfabético por nombre del artículo. A igualdad de nombre se ordena por fecha de ingreso a depósito.-*
- 03.- *Junto con la ficha del artículo se archiva una fotocopia de su factura de compra. Pasados cinco años de adquirido, no será necesario guardar las fotocopias de las facturas.*
- 04.- *El sector de archivos, dependiente de la Dirección de Administración es responsable de la custodia y mantenimiento actualizado de este archivo.-*
- 05.- *Todas las consultas de existencias del archivo de bienes de uso deben ser implementadas por el formulario DA-AR-25 y autorizado por el Director de Administración o el jefe de archivos.*

3. Formularios

Este punto, debe contener las instrucciones y referencias para la utilización de todos los documentos y comprobantes que circulan, sus diseños y especificaciones, adicionando al Manual modelos de llenado. Sobre los FORMULARIOS se sugiere incluir y describir:

- Responsable de emisión de cada uno de ellos
- Momento en que deben ser emitidos
- Cantidad de copias y tratamiento y distribución a darle a cada una de ellas.
- Ejemplares de los formularios, listados, planillas y todo tipo de impresos a utilizar.
- A continuación luce un ejemplo:

[Inicio >>](#)

**INSTRUCTIVO DE FORMULARIO
PROCEDIMIENTO DE FORMULACION
PRESUPUESTARIA DE REC. HUMANOS
(Ejemplo)**

OBJETIVO del FORMULARIO:

Obtener información de los Recursos Humanos programados para el año 2005 por concepto de cargos de acuerdo al carácter de su designación y escalafón o régimen, con el propósito de efectuar una mejor asignación de recursos.

RESPONSABILIDAD:

Le corresponde a la Unidad de Recursos Humanos la preparación de la información, no obstante la responsabilidad directa por su contenido es de la máxima autoridad de la jurisdicción o entidad.-

Esta información es un producto de la base de datos de Recursos Humanos

DISTRIBUCION:

Original: Dirección Provincial de Presupuesto.

Copia: Unidad de Recursos Humanos de la jurisdicción o entidad, o quien haga sus veces

**INSTRUCCIONES PARA EL REGISTRO DE LA
INFORMACION
(Formulario adjunto)**

1

Escriba el nombre de la jurisdicción o entidad, el año al que se refiere el presupuesto y la fecha del registro de la información.

2, 3, 4 y 5

Anote por partida principal y parcial, según el escalafón o régimen, la cantidad de cargos u horas cátedra y el costo anual en pesos. Si se programasen gastos en moneda extranjera deberá completarse un cuadro por separado.

6.

Anote la sumatoria de las partidas parciales.

7.

Lugar reservado para la firma de la máxima autoridad y sello de la jurisdicción o entidad

Formulario

(1) MINISTERIO			
JURISDICCION: SECRETARIA(°): ENTIDAD:		RECURSOS HUMANOS TOTAL DE LA JURISDICCION O ENTIDAD	
		FORMA F.4	
		PRESUPUESTO 20__ Fecha: / /	
DENOMINACION (2)	CANTIDAD DE		COSTO ANUAL EN PESOS (5)
	CARGOS (3)	HS CATEDRA (4)	
PLANTA PERMANENTE			
ESCALAFON O REGIMEN			
REPRESENTACION DEL CARGO			
REPRESENTACION A PERSONAL DIRECTIVO Y DE COTROL			
REPRESENTACION QUE NO HACE AL CARGO			
SUELDO ANUAL COMPLEMENTARIO			
OTROS GASTOS EN PERSONAL			
CONTRIBUCIONES PATRONALES			
COMPLEMENTOS			
SUB TOTAL			
TOTAL			
PERSONAL TEMPORARIO			
ESCALAFON O REGIMEN			
REPRESENTACION DEL CARGO			
REPRESENTACION A PERSONAL DIRECTIVO Y DE COTROL			
REPRESENTACION QUE NO HACE AL CARGO			
SUELDO ANUAL COMPLEMENTARIO			
OTROS GASTOS EN PERSONAL			
COMUNICACIONES PATRONALES			
COMPLEMENTOS			
SUB TOTAL			
TOTAL			
SERVICIOS EXTRAORDINARIOS			
RETRIBUCIONES			
SUELDO ANUAL COMPLEMENTARIO			
CONTRIBUCIONES PATRONALES			
TOTAL			
ASIGNACIONES FAMILIARES			
ASISTENCIA SOCIAL AL PERSONAL			
BENEFICIOS Y COMPENSACIONES			
TOTAL			
TOTAL GENERAL (6)			
			(7)
			FIRMA Y SELLO

(°) Indicar Secretaria

En cuanto a la **descripción de los Procedimientos cuando existen tareas u operaciones total o parcialmente computarizadas**, corresponde agregar el Manual de Procedimientos varios complementos orientados a posibilitar la tarea considerando las características particulares del equipo (y su software) y las normativas de utilización del mismo.

Si bien por problemas de volumen o legibilidad, se recomienda que el Manual de Procedimientos NO tenga en su interior toda la documentación que referencia los procedimientos computarizados, se hace NECESARIO Y SUFICIENTE que contenga las referencias expresas para hallar lo buscado y actuar en consecuencia. De este modo, la documentación que precisan los procesos computarizados, puede estar en Manuales independientes, pero conceptualmente son parte del conjunto de Manuales de Procedimientos porque comparten sus objetivos.

4.3. Descripción de los procedimientos cuando existen tareas u operaciones total o parcialmente computarizadas

Detalle de los Procedimientos y/o tareas que se hallan total o parcialmente computarizadas

Para los procedimientos computarizados se sugiere completar el Manual de Procedimientos con las siguientes informaciones:

PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO DE HORAS EXTRAS TAREAS COMPUTARIZADAS (Ejemplo)

Realizado el ingreso de los datos de nombre y apellido del Agente, numero de legajo, remuneración horaria y la cantidad de horas extras, todo el resto del procedimiento hasta la emisión del recibo será hecho por computadora.

Las tareas computarizadas incluirán el cálculo de los importes brutos, las deducciones de aportes y el cálculo de la remuneración neta. Los datos personales necesarios para estos cálculos serán obtenidos del archivo maestro a partir del número de legajo.

Configuración de equipo

Especificación del "Hardware". Unidad/es Centra/es de Procesamiento (C.P.U), terminal/es de video. Impresora/s, Lectoras, Ploters, etc.

CONFIGURACION APLICADA EN EL PROCEDIMIENTO HARDWARE

C.P.U.(Marca y modelo): _____

Interconexión con otras C.P.U. (indicar cuales) _____

TERMINALES CONECTADAS

Marca: _____

Modelo: _____

Cantidad: _____

IMPRESORAS CONECTADAS

Marca: _____

Modelo: _____

Cantidad: _____

ALMACENAMIENTO AUXILIAR

Marca: _____

Modelo: _____

Cantidad: _____

Sistema/s operativo/s utilizados y versión del mismo

SOFTWARE BASICO

Sistema(s) Operativo(s): _____

Versión (es): _____

Documentación del sistema para ejecutar el procedimiento

Aquí se detallará **bajo que título y dónde** se halla la documentación complementaria que aclara las características técnicas y operativas de los sistemas computadorizados.

A efectos de verificar que la documentación del sistema informatizado se encuentre adecuadamente formalizada, es conveniente corroborar que la misma contenga como mínimo la siguiente información:

1. Carpeta (manual) del sistema.

Habitualmente contiene:

- Objetivo del sistema
- Diagrama del sistema
- Nombre de programas o utilitarios (sistemas, programas, rutinas, etc) usados en el sistema
- Dispositivos donde se encuentran los archivos
- Rótulos genéricos y otros datos de archivos
- Entradas (*input*) /salidas (*output*) del sistema

EJEMPLO DE CONTENIDO DE DATOS DE LA CARPETA DE SISTEMAS

1.- Descripción breve del objetivo de la misma: _____

2.- Fecha de implementación: _____

3.- Detallar los usuarios principales: _____

4.- Otros sectores que usan el procedimiento: _____

5.- Volumen aproximado de transacciones (diarias, semanal, etc)

6.- Método de ingreso de datos: _____

7.- Técnicos de procesamiento:

Centralizado: _____

Descentralizado: _____

Distribuido: _____

8.- Frecuencia:

en línea: _____ semanal: _____ anual: _____

diaria: _____ mensual _____ otra: _____

9. Principales archivos del proceso-

Breve descripción, cualitativa y cuantitativa, de la información contenida y tamaño del archivo en cantidad de registros y en megabytes)

En el caso de los archivos que sean de uso común a varios sectores de la organización, es importante que incluya la mayor información posible acerca de los datos contenidos en los mismos

10. Organización de los archivos principales:

Base de datos Tipo:

Directa Indexado Secuencial

11. Método de actualización de archivos:

12. Software de control de accesos:

13. Lenguaje de programación utilizados:

14. Interfase con otros sistemas:

15. Cambios previstos:

2. Carpeta de Programas:

Se debe corroborar que “indicativamente” contenga:

- Objetivo del programa
- Detalle de los “Comandos” “ventanas”, etc, utilizados para cumplir el objetivo de ese programa
- Denominación de dispositivos que poseen los archivos
- Rótulos, nombres genéricos y otros datos de archivos
- Diseño de registros de los archivos
- Cuando se trata de “Sistemas Interactivos” debe incluir en la carpeta detalle del o los programas con los que se diseñó las pantallas (Display) que se usan

EJEMPLO DE CONTENIDO DE DATOS DE LA CARPETA DE PROGRAMAS

Software de administración de archivos:

Software de administración de biblioteca:

Software de administración de cintas:

Software de seguridad:

Utilitarios:

3. Carpetas operativas e instrucciones para el usuario:

La misma contiene precisiones sobre:

- Como operar el sistema
- Cuáles son los parámetros que se deben tener en cuenta para el control y corrida del sistema
- Para sistemas interactivos debe incluir modelos IMPRESOS de cada una de las pantallas (Display) y que contestar frente a cada una de las requisitorias del sistema

A los responsables de cada uno de los sectores. Se le recomienda no autorizar la ejecución de procedimientos computarizados, sin la documentación citada anteriormente pues el proceso se torna:

- *Personal (operado exclusivamente por quien lo diseñó)*
- *No controlable e imposible de evaluar (detectar deficiencias)*

4.4. Anexos

Este apartado podrá contener tablas, cuadros, gráficos, ejemplos de aplicación de los procedimientos, análisis de los casos límite, etc.

4.5. Otros contenidos optativos del manual de procedimientos

Glosario: se utiliza para listar las definiciones de los términos técnicos utilizados con el objetivo de unificar y facilitar la interpretación.

Índices complementarios: además del índice general, a veces se adjunta en los anexos otros índices. Por ejemplo:

- Índices temáticos
- Índices de referencias cruzadas

4.6. Formato y armado del manual

Es conveniente que los Manuales tengan formatos homogéneos. La norma que trata sobre ese punto es la IRAM 3001

El armado del manual es el ordenamiento y disposición de sus partes componentes. En este aspecto es importante destacar la necesidad de que las hojas sean removibles o renovables a fin de facilitar su actualización.

4.7. Distribución del manual

Terminado el Manual se procede a su distribución. En esta etapa se recomienda desarrollar una serie de actividades de difusión e instrucción sobre su uso con el personal encargado de realizar los Procedimientos reseñados en el Manual.

Resulta de gran importancia asegurarse que las personas involucradas en el uso de los Manuales conozcan en detalle su contenido. Caso contrario, puede resultar inútil disponer de algo que no se utiliza.

Se recomienda que se elabore un registro de funcionarios y/o unidades administrativas que cuentan con el Manual con el objeto de suministrarles en forma permanente la información necesaria para mantenerlos actualizados.

[Inicio >>](#)

5.- Etapas en la elaboración e implementación de los manuales de procedimientos

La elaboración e implementación de los Manuales de Procedimientos requiere necesariamente transitar por una serie de etapas. A continuación se detalla la secuencia “ideal” prevista para la instrumentación de dichos Manuales en los diferentes organismos que componen la Administración Pública Provincial.

Cabe destacar que la SUBSECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA brindará a los organismos toda la ASISTENCIA TÉCNICA y COLABORACIÓN que se le solicite para la elaboración e implementación de los Manuales de Procedimientos.

5.1. Etapa 1: Decisión directiva de elaborar los manuales

Necesariamente esta es la primera etapa, porque los responsables de los organismos son quienes deben decidir hacer los Manuales, y asignar los recursos humanos y materiales para implementarlos.

Asimismo, vale la pena recordar que se prevé que en el futuro todos los organismos que lleven a cabo la actividad administrativa del Estado Bonaerense deberán por imperativo legal elaborar Manuales de Procedimientos.

5.2. Etapa 2: Selección y capacitación de los responsables de elaborar los manuales

Las autoridades de los diferentes organismos de la Administración Pública Provincial deberán asignar a un grupo de personas la responsabilidad de conducir la elaboración de los Manuales y los procesos previos de relevamiento y detección de deficiencias. Este personal deberá ser el que “lidera los distintos procedimientos que se aplican en la organización”. Esto se justifica porque se sobreentiende que quienes realizan cotidianamente los distintos procedimientos pueden ser excelentes relevadores y generadores de mejoras.

Además, se prevé la capacitación de estas personas a través de cursos específicos a implementarse a través del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP).

5.3. Etapa 3: Relevamiento de los procedimientos

Los “responsables de elaborar los Manuales” realizarán en el “conjunto de la estructura orgánica” los relevamientos de los diferentes procedimientos, a través de Entrevistas, Análisis de la documentación, Encuestas y Observación Directa.

5.4. Etapa 4: Análisis de deficiencias por los “responsables de elaborar los manuales”

Terminado el relevamiento, los “responsables de elaborar los Manuales” deberán analizar los diferentes procedimientos relevados detectando deficiencias y, en consecuencia, proponer las mejoras respectivas.

5.5. Etapa 5: Consensuar los cambios con la dirección y/o autoridad orgánica que corresponda a dicho procedimiento

Los “responsables de elaborar los Manuales”, deberán cotejar las correcciones propuestas a los procedimientos existentes con la autoridad competente para verificar su procedencia normativa y la factibilidad de su implementación.

5.6. Etapa 6: Elaboración del manual de procedimientos

Los “responsables de elaborar los Manuales” prepararán los Manuales de Procedimientos incorporando las propuestas de mejora que hubieran sido consensuadas con las autoridades de la organización.

5.7. Etapa 7: Capacitación al “resto de la estructura” que participa en los procedimientos

Los “responsables de elaborar los Manuales” capacitarán a sus compañeros en el USO y ACTUALIZACIÓN de los Manuales. Esta etapa es muy importante porque las consecuencias de su inobservancia tienen un resultado frustrante. Por este motivo se debe garantizar una adecuada docencia por parte de los “responsables de elaborar los Manuales” al personal del organismo que participa en los diferentes procedimientos.

5.8. Etapa 8: seguimiento del uso y actualización de los manuales

Los “responsables de elaborar los Manuales” deberán controlar sistemáticamente que los mismos se mantengan actualizados.

Simultáneamente a ésta tarea tanto dichos “responsables” como toda la estructura orgánica deberán mantener la tarea de búsqueda de deficiencias en los diferentes procedimientos que aplica la organización.

[Inicio >>](#)

6.- Metodologías de relevamiento de los procedimientos

Se puede definir al término **Relevamiento** como “**conjunto de tareas conducentes a capturar la información necesaria para estudiar los Procesos y sus correspondientes Procedimientos**”.

Se debe examinar detenidamente, es decir paso a paso, cada Procedimiento que compone un Proceso para ubicar cualquier inconsistencia, duplicación, retraso o trabajo innecesario.

Para realizar el “**Relevamiento**” se deben buscar respuestas a las siguientes preguntas:

- **¿Por qué se hace?**

A través de dicha pregunta se busca determinar el objetivo que da origen al Proceso y los Procedimientos que lo conforman.

- **¿Qué trabajo se hace?**

Con esta pregunta se pretende definir las tareas incluidas en los Procedimientos que componen el Proceso a relevar.

- **¿Quién lo hace?**

Esta pregunta se dirige a definir qué unidades orgánicas o personas participan de los Procedimientos o tareas a relevar.

- **¿Cómo se hace?**

Con esta pregunta se busca determinar los medios, equipos, métodos y técnicas que se utilizan para realizar las tareas o Procedimientos a relevar.

- **¿Cuándo se hace?**

Con dicha pregunta se determina la secuencia en la que se desarrollan las distintas tareas que componen los Procedimientos y también la interrelación temporal de los resultados de los Procedimientos dentro del Proceso del que son parte.

6.1. Encuestas

En forma de cuestionarios o planillas al personal de las unidades organizacionales involucradas en el Proceso y Procedimiento bajo análisis.

Para los niveles de línea se relevan los aspectos operativos de la labor del encuestado: qué tarea realiza, la frecuencia de ejecución, cantidad de unidades procesadas, la documentación que genera, los archivos a los que accede, la posición que ocupa en la Estructura, etc.

Para los niveles directivos no se profundizan los detalles operativos, en cambio sí se los consulta sobre los problemas que detectan, las posibilidades de solucionarlos y las sugerencias de mejora.

Básicamente las Encuestas pueden ser:

- **Cuestionarios:** en los que se consulta a los participantes con preguntas.
- **Planillas:** en las que se esquematizan los aspectos que se quieren relevar a partir de estructurar las alternativas de respuesta. Generalmente se acompañan de un instructivo para completarlas.

En general las Encuestas no son un elemento definitivo, pero resultan útiles para planificar otros instrumentos de relevamiento, como ser:

- Seleccionar a los candidatos para realizar las Entrevistas.
- Preparar el contenido de las Entrevistas, tomando como base el contenido de las respuestas y la descripción de las tareas que constan en las Encuestas.
- Seleccionar sobre qué aspectos es conveniente o necesario relevar con Observación Directa.

6.2. Entrevistas

Consisten en el contacto directo del “analista” de Procedimientos con miembros de la Estructura Orgánica, en donde el primero desarrolla una actitud activa para relevar parcial o totalmente los aspectos principales del Procedimiento, debiendo básicamente responderse a las preguntas: ¿Por qué se hace?, ¿Qué trabajo se hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Cómo se hace? y ¿Cuándo se hace?

Se deben aprovechar las Entrevistas para realizar un intercambio de información con la finalidad de:

- Explicar al entrevistado el objetivo del relevamiento que está llevando a cabo la organización.
- Hacer conocer la misión del analista del Procedimiento y la utilidad que puede reportar si se le brinda colaboración.
- Eliminar recelos o desconfianzas relacionadas con el hecho de que el relevamiento del Procedimiento puede perjudicar los intereses del entrevistado.
- Transmitir ideas o posibilidades y observar la respuesta del entrevistado frente a las mismas.

También es conveniente prever dos tipos de entrevistas diferenciadas según a quién se realicen. Si se dirigen al personal de línea, el énfasis de la entrevista debe ser puesto en relevar la instrumentación concreta de los Procedimientos, pero conviene también abrir un espacio para las Sugerencias, ya que es habitual que existan muy buenas ideas de optimización del Proceso y sus Procedimientos.

Si las entrevistas se dirigen a personal directivo, el énfasis de la entrevista debe ser puesto en relevar los objetivos de los Procedimientos a su cargo, la detección de deficiencias y las limitaciones que visualizan en los mismos.

Se sugiere que la realización de entrevistas mantenga una secuencia planificada de encadenamiento, pudiéndose seguir dos criterios para ello:

- Realizarlas teniendo en cuenta la Estructura Orgánica.
- Realizarlas teniendo en cuenta el Flujo del Trabajo.

Es recomendable seguir el segundo de los criterios expuestos porque permite el avance progresivo de la tarea del relevamiento y el control de la información mientras se avanza.

El analista debe concurrir a la entrevista con una agenda de temas o preguntas preparadas con anterioridad atendiendo al objetivo de la entrevista, con una idea somera del Procedimiento, e intentando motivar al entrevistado para que colabore con él. También puede ser que requiera de más de una sesión con el objeto de aclarar dudas o completar datos. Las entrevistas son muy útiles para obtener valiosa información que debe ser utilizada para idear mejoras a aplicar en los procedimientos relevados.

6.3. Análisis de Documentos intervinientes

El relevamiento de la documentación interviniente o formularios sobre los que se instrumentan los Procedimientos es un elemento imprescindible.

Todo procedimiento se nutre de tres categorías de Documentos o Formularios:

- **Documentos o Formularios que llegan del exterior del Procedimiento:** son los aportados por los proveedores del Procedimiento.
- **Documentos o Formularios que se generan en el Procedimiento:** para instrumentar las tareas del mismo, que quedan en la Estructura Orgánica del Procedimiento y no salen de ella.
- **Documentos o Formularios que salen del Procedimiento:** que son los entregados al usuario del Procedimiento.

El objetivo consiste en relevar lo que se “Recibió”, “Realizó” y “Entregó” desde el Procedimiento, con el objeto de lograr un mejor entendimiento del mismo.

El análisis de la Documentación interviniente constituye el medio apto para relevar objetivamente el funcionamiento de los Procedimientos en lo que hace a su velocidad y volumen. Principalmente permite analizar:

- La detección de demoras a partir de las fechas asentadas en los documentos.
- Los puntos de sobrecarga de tareas, verificando la concentración que se produce en los distintos puntos.
- La detección de casos atípicos que atraviesan el Procedimiento, y su impacto en el procesamiento de los casos normales.

6.4. Observaciones Directas

Se utiliza para tener una opinión objetiva e independiente, y para ello se recurre a “observar” como funciona el Procedimiento en estudio.

Generalmente, la Observación Directa se utiliza para relevar:

- La disposición física de los elementos y personas.
- La circulación de la información y las personas.
- Estudios de carga de trabajo sectorial.
- La calidad de atención al usuario interno o externo.
- La cultura organizacional con que se desenvuelven las tareas.

Cuando se relevan Procedimientos puede incurrirse en errores, omisiones o deformaciones motivadas por el desconocimiento del que informa o la mala captación del que releva, por no haber preguntado o no haber recibido la información requerida, o cuando el que suministra la información pretende encubrir alguna situación irregular o siente inseguridad por los resultados que el relevamiento pudiera arrojar.

Para sortear las apuntadas dificultades es recomendable lo siguiente:

- Cruzar los datos preguntando los mismos aspectos a diferentes entrevistados.
- Ordenar la información controlando la coherencia de la misma.
- Sistematizar la información en forma simultánea al avance de los instrumentos de relevamiento, sin esperar haber culminado con la totalidad de la tarea, realizando Cursogramas.

Por último, cabe mencionar que los Procedimientos administrativos se pueden ejecutar:

- Íntegramente en forma manual (no computarizada)
- Íntegramente computarizados, donde todas las tareas, controles, aprobaciones, etc. se realizan a través de un computador.
- Mixto: resulta de una combinación de las dos formas anteriores.

En los Procedimientos computarizados, ya sea total o parcialmente, el relevamiento deberá incluir además la siguiente información:

- Configuración del equipo (hardware) precisando los modelos y características principales de la Unidades Centrales de Procesos, Terminales de videos, Impresoras, etc.
- Sistemas operativos utilizados y versiones de los mismos.
- Información de entrada que utiliza con precisiones de cómo se ingresa.

- Descripción de las principales tareas u operaciones que procesa el computador.
- Información de salida con precisiones de cómo se presenta.
- Nombre y características de los programas (software) utilizados.
- Instrucciones, normas y procedimientos de computadora que utilizan los usuarios y los responsables del sistema informático.

[Inicio >>](#)

Referencias bibliográficas

- **Instituto Argentino de Racionalización de Materiales (I.R.A.M.).**
 - “Norma N° 34.501: Procedimientos Administrativos – Símbolos para la representación gráfica”.
 - “Norma N° 34.551: Manual de Procedimientos Administrativos – Contenido y presentación”.
- **Instituto Nacional de la Administración Pública (I.N.A.P.).** Programa para la elaboración de Manuales orientados a facilitar el control de la gestión y la mejora de los procedimientos. Colección Modernización del Estado.
 - “Guía N° 1: Relevamiento y Análisis de Procedimientos”. Buenos Aires. 1995.
 - “Guía N° 2: Metodología para la elaboración de Manuales de Procedimientos”. Buenos Aires. 1995.
- **Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.** “Manual de Procedimientos”. Obtenido en internet:
<http://www.trabajo.gov.ar/institucional/procedimientos.htm>
- **Poder Ejecutivo de la Provincia de Buenos Aires.** Decreto N° 184/03.
- **Subsecretaría de la Gestión Pública de la provincia de Buenos Aires.** Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007.
 - Documento N° 5 “Criterios generales para el diseño de la estructuras en la Administración Pública Provincial”. La Plata, 2004.
 - Documento N° 4 “Hacia una gestión estratégica: planificación y evaluación en el ámbito provincial”. La Plata, 2004.

[Inicio >>](#)



Anexo I

Ejemplo de manual de procedimientos

I. Marco introductorio

II. Cuerpo principal

**III. Ejemplo de un procedimiento
parcialmente computarizado**

Versión preliminar

La Plata, enero de 2005



Ejemplo de manual de procedimientos

A fin de ilustrar el desarrollo de un Manual de Procedimientos, el ejemplo hipotético elegido corresponde a una **Dirección de Personal**.

Los PROCEDIMIENTOS QUE SON RESPONSABILIDAD de la DIRECCIÓN DE PESONAL serían básicamente los siguientes:

- Altas y bajas de personal.
- Registro y control de asistencias.
- Administración de la afiliación de la obra social.
- Partes médicos.
- Determinación de vacantes.
- Licencia anual ordinaria.
- Emisión de certificados de empleo.

El ejemplo detallado a continuación corresponde a un **manual de procedimientos de registro y control de asistencias del personal**.

Aclaración:

*Es necesario advertir que cuando se deba realizar el Manual de un procedimiento específico, tal como se detalla en el ejemplo, queda a criterio y sentido común de su autor decidir si corresponde desarrollar toda la estructura formal. A veces resulta expeditivo prescindir de los contenidos de **INTRODUCCIÓN, POLÍTICAS, CODIFICACIÓN** porque los mismos pueden estar ya explicitados en otros documentos que tienen difusión en el área funcional usuaria del Manual que se está elaborando.*

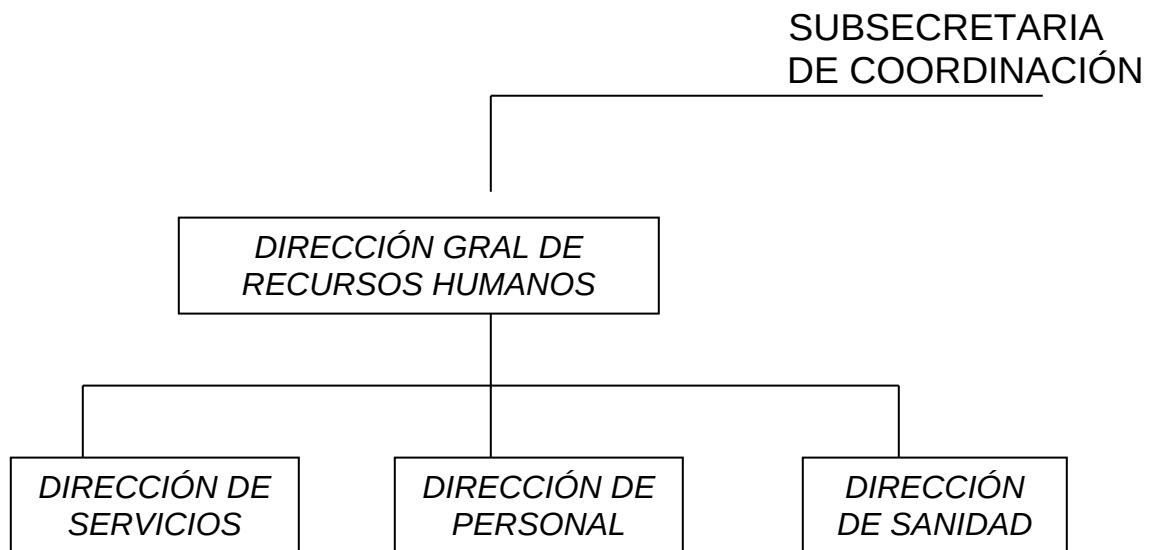
EJEMPLO DE:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO:

REGISTRO Y CONTROL DE ASISTENCIA

ORGANIGRAMA



I- Marco introductorio

IDENTIFICACIÓN

Nombre de la dependencia: *Ministerio de*

Manual de: *Procedimiento de Registro y Control de Asistencia*

Unidad responsable: *Dirección de Personal*

Número: *PXS4*

Lugar y fecha de elaboración: *La Plata, 2005*

Responde de su elaboración: *va el nombre de la Unidad Responsable
de la Elaboración del Manual de
Procedimientos*

Cantidad de ejemplares: *10*

ÍNDICE

Pág.

- I. Introducción
- II. Objetivo del procedimiento
- III. Normativa de aplicación
- IV. Características de los procedimientos
- V. Alcance del procedimiento
- VI. Políticas y normas de operación
- VII. Instrucciones para el uso del manual

CUERPO PRINCIPAL

- VIII. Descripción del procedimiento
 - a) Cursograma del procedimiento
 - b) Normas de tramite
 - c) Formularios utilizados
- IX. Anexo I: Formularios del procedimiento

I. Introducción

Debido a la importancia que revisten los procedimientos que ejecuta esta Dirección de Personal y la necesidad de disponer de instrumentos que faciliten la capacitación de nuevos empleados se han elaborado el presente Manual de Procedimientos.

La colaboración eficiente y oportuna en el cumplimiento de los lineamientos de este Manual, se traducirá en el logro de una mejor utilización de los recursos y en el cumplimiento adecuado de la normativa vigente.

II. Objetivo del procedimiento

El objetivo del procedimiento de Registro y Control de Asistencia es administrar el control de asistencias y el cumplimiento de las normas que regulan el empleo público en dicha materia.

Un segundo objetivo de este procedimiento es producir la información necesaria para posibilitar el cálculo de la liquidación de sueldos.

III. Normativa de aplicación

Las normativas de aplicación de este Procedimiento son:

- Ley 10.430
- Dto. N° 4.161/96
- Resoluciones internas de la Dirección General de Recursos Humanos y de la Dirección de Personal.

IV. Características del procedimiento

El procedimiento consiste en controlar la asistencia a través de planillas semanales de asistencia que deben ser certificadas por el responsable del área.

En base a estas registraciones y su confrontación con los archivos de datos individuales se realizan los pasos necesarios que posibilitan a la Dirección de Administración Contable calcular los haberes en la materia que a control de asistencias se refiere.

La información de entrada son las planillas diarias de asistencia y horario de entrada y salida, firmada por los agentes de todas las dependencias del organismo.

Las operaciones realizadas consisten en la confrontación con los datos personales de archivos para preparar la información procedente de asistencia a ser enviada a la Dirección de Administración Contable.

La información de salida son "planillas de informe de asistencia" que se envían a la Dirección de Administración Contable.

Este Procedimiento se interrelaciona con las Direcciones de Administración Contable y Archivos, para verificar si existen motivos especiales (solicitud de licencias, etc) que deban ser considerados previo a emitir su información de salida.

Cabe señalar que en el Procedimiento relevado se realizan dos liquidaciones una para sueldos y otra para las horas extras.

V. Alcances del procedimiento

El alcance del procedimiento de Registro y Control de Asistencias, en lo que se refiere al destino de aplicación de sus directrices, comprende a todos los agentes del organismo con las excepciones de los niveles jerárquicos que están normatizadas.

El alcance de aplicación en lo que se refiere a las unidades internas que deben intervenir para instrumentar las tareas y operaciones involucradas incluye a:

- Departamento de Control de Asistencia de Personal
- Dirección de Administración Contable y su archivo de licencias solicitadas

VI. Políticas o normas de operación

Considerando la decisión directiva de corregir el incumplimiento de las normativas de asistencia, a partir de la puesta en práctica de estos Manuales de Procedimientos es propósito la aplicación estricta de las normativas.

Los horarios de entrada pueden tener una excepción de 15 minutos, en tanto la misma no se repita injustificadamente, a juicio del responsable del área donde se desempeña el agente en cuestión.

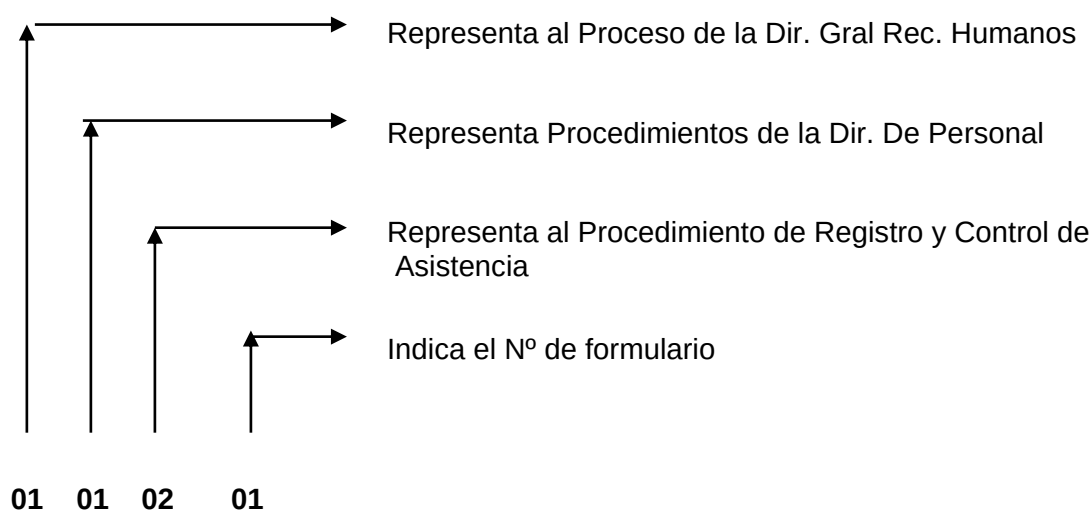
VII. Instrucciones para el uso del manual

Este Manual de Procedimientos de Registro y Control de Asistencias estructura su DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO (Pto. VIII) en las siguientes partes:

- A. Cursograma
- B. Normas de trámite del procedimiento
- C. Formularios utilizados

ANEXO I: Instructivos de los formularios utilizados.

Codificación: Se utiliza un sistema de dígitos agrupados de a pares para precisar la ubicación de la tarea dentro del Procedimiento dentro del Proceso.



Actualización: En los documentos se precisa:

- **Fecha de emisión actual:** indica la fecha de la actual modificación del procedimiento.
- **Fecha de emisión anterior:** indica la fecha de la previa modificación del procedimiento.
- **Fecha de vigencia:** cuando corresponde, se incluye esta fecha que representa el momento a partir del cuál la norma se vuelve obligatoria y desplaza a la anterior.

Para las modificaciones de las normativas de procedimientos existentes se incorpora la siguiente codificación:

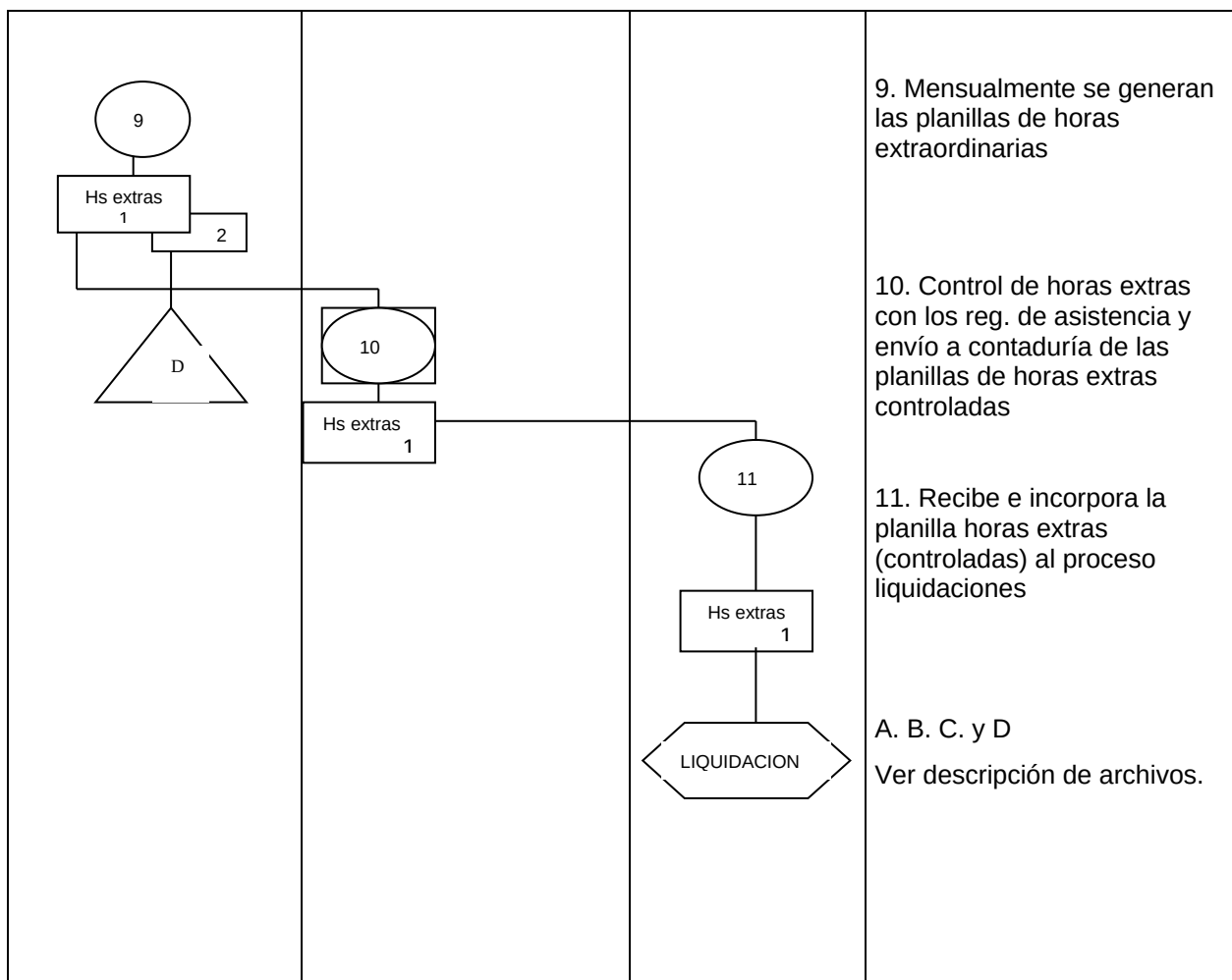
- **(M):** para MODIFICACIONES
- **(A):** para INCORPORACIONES O ALTAS
- **(B):** para SUPRESIONES O BAJAS

II- Cuerpo principal

VIII. Descripción del procedimiento

A. Cursograma del procedimiento

Dirección de personal		Circuito de: personal Registro y control de asistencia	Hoja nº 01 / de 01 /
fecha de emisión anterior: / / versión 01/ fecha de emision actual 15/ 09/ 04 DD MM AADD MM AA			
UNIDAD	PERSONAL	CONTADURÍA	DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS
<pre>graph TD; 1((1)) --> ASISTENCIA[ASISTENCIA]; ASISTENCIA --> 2((2)); 2 --> 3((3));</pre>	<pre>graph TD; 3((3)) --> 4((4)); 4 --> 5((5)); 4 --> ASISTENCIA[ASISTENCIA]; 5 --> INDIVIDUAL[INDIVIDUAL]; ASISTENCIA --> A((A)); INDIVIDUAL --> D{¿Hay descuentos?}; D -- NO --> INDIVIDUAL2[INDIVIDUAL]; D -- SI --> 6((6)); INDIVIDUAL2 --> a{{a}}; a --> 7((7)); 6 --> Descuentos1[Descuentos 1]; Descuentos1 --> 2[2]; 7 --> B((B)); 7 --> c((c)); 2 --> 8((8));</pre>	<pre>graph TD; 8((8)) --> Descuentos1[Descuentos 1]; Descuentos1 --> 2[2]; 2 --> liquidación{{liquidación}}; liquidación --> a{{a}};</pre>	1. El personal firma la planilla de asistencia 2. Control y firma del responsable de la unidad 3. Remite al área de personal la planilla original correspondiente a al semana inmediata anterior 4. Registro de novedades en la planilla individual por agente 5. Control de inasistencias 6. Generación del formulario de descuentos y firma del duplicado 7. Archivo de la planilla individual de asistencia actualizada y formulario de descuento por duplicado. 8. Recepción del formulario de descuentos y firma del duplicado.



B. Normas de trámite

Tareas y decisiones del Procedimiento de Registro y Control de Asistencia

Registro y Control de horas normales

- 1) El personal registra diariamente mediante su firma el horario de entrada y salida, en una planilla de asistencia localizada en la Unidad donde presta servicios (formulario F01 01 02 01)
- 2) El Superior de cada Unidad controla y firma la planilla
- 3) Semanalmente cada unidad remitirá el Área de personal la planilla correspondiente a la semana inmediata anterior.
- 4)-5) La Oficina de Personal efectuará los registros de novedades en una planilla individual por Agente donde constarán las inasistencias anuales de cada uno.
- 6) Aquellas inasistencias que impliquen descuentos de lo haberes, de acuerdo a lo determinado por la normativa vigente, serán informadas a Administración Contable, mediante un formulario (01 01 02 02), que se emite por duplicado
- 7) Las planillas correspondientes serán archivadas adecuadamente ordenadas por número de legajo.
- 8) La Administración Contable recepcionará el formulario de descuentos (01 01 02 02) firmará el duplicado y lo devolverá a personal. El original lo incorporará al proceso de liquidaciones.

Registro y Control de horas extras:

- 9, 10 y 11) Mensualmente el área de Personal recibe de las diferentes Unidades las planillas de horas extras (F. 01 01 02 03), realizadas por los Agentes debidamente autorizadas, las cuales son confrontadas con los Registros de Asistencia, la que procederá a la liquidación de dichas horas extras.

Descripciones de los Archivos:

Archivo de Planilla de Asistencia (A):

- Contiene los registros de firmas semanales de los agentes con la respectiva firma del responsable del área donde desempeñan las tareas y se halla ordenado por unidad y por fecha.

Archivo de Planilla Individual de Asistencia (B)

- En la planilla se vuelcan todas las inasistencias anuales del agente. Está ordenado por unidad y dentro de la unidad en orden alfabético por apellido y nombre.

Archivo de Formularios de Descuentos (C):

- En los formularios figuran los descuentos a los agentes en el mes con la correspondiente firma del responsable de personal.

- En la Dirección de Personal se archivan los duplicados con la firma de recepción de Contaduría.
- Los formularios originales son usados como input en el sistema de Liquidaciones.
- El ordenamiento del archivo es por fecha.

Archivo de planillas de Horas Extras (D):

- Contiene los registros de firmas mensuales de los agentes autorizados a realizar horas extraordinarias con la correspondiente firma del responsable del área donde desempeñan las tareas.
- En la unidad se archivan los duplicados de las planillas ordenadas por mes.
- A fin de año se destruyen los duplicados.

C. Formularios utilizados:

- Planilla de asistencia semanal (*ver Anexo I*).
- Formulario de descuentos (*ver Anexo I*).
- Formulario de horas extras (*ver Anexo I*).

IX. ANEXO I:

Formularios del procedimiento

Aquí se desarrollarán los diferentes Formularios que se utilicen en el Procedimiento con sus correspondientes instructivos.

III- Ejemplo de un procedimiento parcialmente computarizado

1. Introducción

A fin de ilustrar el caso frecuente de procedimientos parcialmente computarizados se supone que el ingreso y egreso de personal se automatiza con tarjetas magnéticas y esta información se procesa en un computador.

2. Detalle de las tareas parcialmente computarizadas

PROCEDIMIENTO DE REGISTRO Y CONTROL DE ASISTENCIA **TAREAS COMPUTARIZADAS**

El ingreso y egreso diario de los agentes será registrado mediante tarjetas magnéticas, y dicha información se registrará en un computador que producirá todos los listados, referidos a la asistencia, necesarios para completar el resto del Procedimiento y Control de Asistencias.

3. Configuración de equipo

CONFIGURACION DE HARDWARE

C.P.U. (Marca y modelo):

Lector de Tarjetas:

Interconexión con C.P.U.:

IMPRESORAS CONECTADAS

Marca:

Modelo:

Cantidad:

ALMACENAMIENTO AUXILIAR

Unidades de discos:

Unidades de disquetes:

4. Sistema operativo utilizado y versión del mismo

SOFTWARE BASICO

Sistema Operativo:

Versión:

5. Documentación del sistema para efectuar el procedimiento

5.1. Información de la carpeta del sistema

- Objetivo de la tarea computarizada

Registrar los horarios de ingreso y egreso de los agentes, archivarlos en soporte magnético y proveer todos los listados requeridos para el Procedimiento de Registro y Control de Asistencia.

- Nombre de programas o utilitarios

La tarea computarizada está desarrollada con el programa utilitario

- Dispositivos donde se encuentran los archivos.

La información ingresada con la lectura de las tarjetas magnéticas es guardada en:

- *El disco rígido de la CPU de la Dir. De Personal.*
- *Un BACKUP diario sobre los diskettes de 3 ½.*
- *Rótulos, nombres genéricos y otros datos de archivos.*

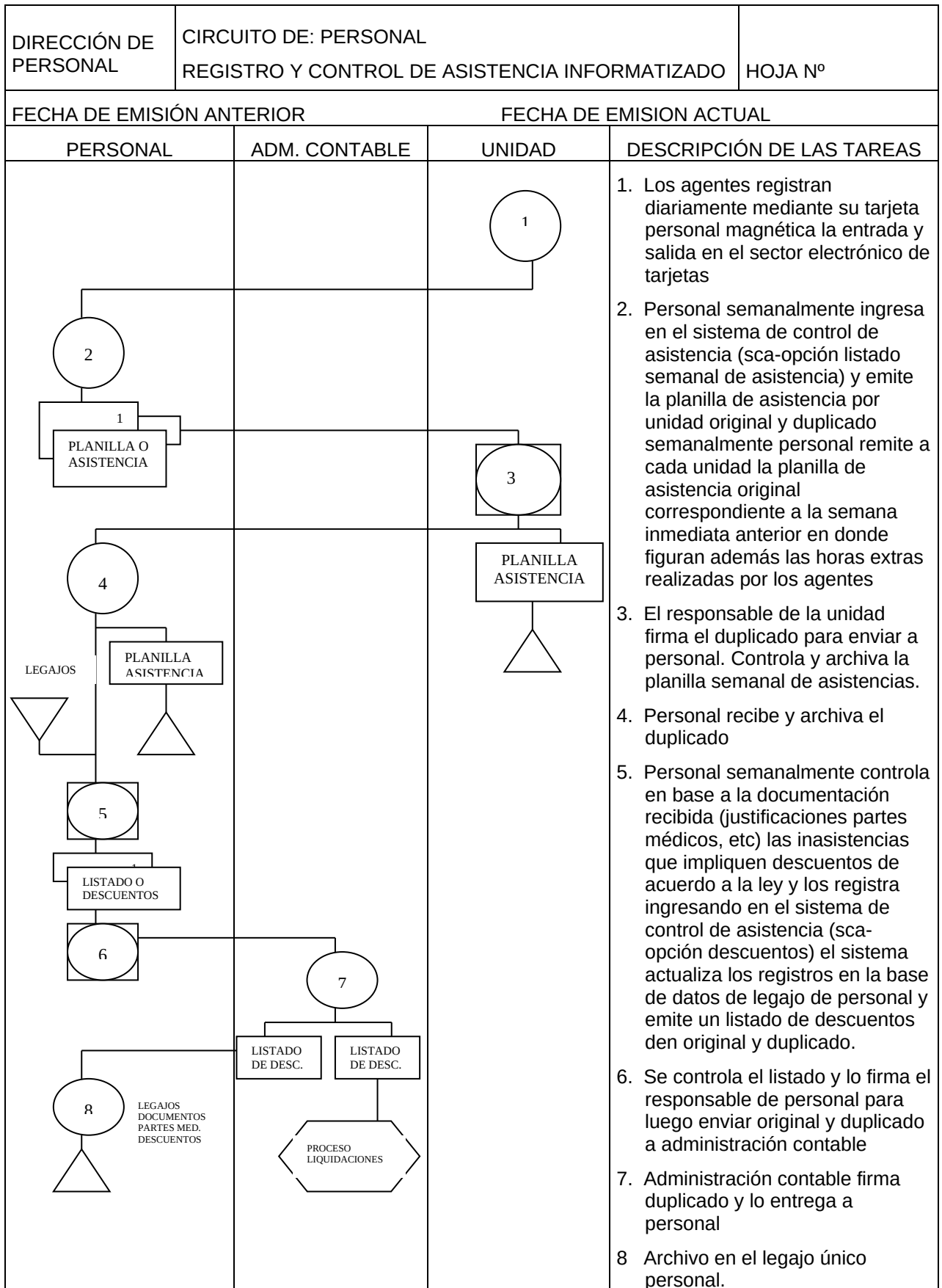
En el disco rígido el archivo que recibe y acumula la información ingresada por la lectora de tarjetas se llama "HORARI.CLP"

- Entradas (input) /salidas (output) del sistema.

Las entradas (input) a la tarea computarizada es la información recogida por la lectora de tarjetas magnéticas.

Las salidas (output) son todos los listados que son sacados del archivo del disco rígido que acumula y procesa la información ingresada con la lectora de tarjetas.

Cursograma



5.2. Aclaración sobre la carpeta del sistema.

Generalmente los sistemas computadorizados cumplen funciones que se utilizan en más de un procedimiento.

Por ejemplo: El mismo sistema que controla y procesa toda la información del procedimiento de registro y Control de Asistencia realiza también las funciones de Liquidación de Sueldos y sus correspondientes Imputaciones Contables.

En estos casos no será necesario hacer referencia en cada procedimiento a la tecnología y los sistemas que sirven de base para su ejecución.

Sólo se indicarán las características de la operatoria del sistema en lo referente a la aplicación específica en el procedimiento en cuestión.

5.3. Carpeta operativa e instrucciones para el usuario.

1. Información general.

- 1.1. Al registrar el agente con su tarjeta magnética personal la entrada y salida en el lector electrónico situado a la entrada del organismo, se ingresan los datos de hora de entrada-hora de salida en el archivo de asistencia del personal en forma automática.
- 1.2.- El operador del departamento de personal ingresa al sistema de control de asistencia por medio de su clave personal y de acuerdo al nivel de autorización tiene las siguientes opciones:
 - a) 1er. Nivel de autorización: altas-bajas y consultas de todo tipo a los archivos de legajo del personal.
 - b) 2do. Nivel de autorización: Actualización y consulta a los archivos de control de asistencia.
 - c) 3er. Nivel de autorización: consulta a los archivos de control de asistencia.

2. Opción Listado:

Una vez que el operador ingresa a esta operatoria a través de la opción N° 1, aparecerá un submenú con las distintas alternativas de listados de control. El operador ingresando a la opción de listado semanal de asistencia ordenado por Unidad Orgánica, obtendrá original y duplicado de la planilla de Asistencia Semanal de cada Dirección. Ver ANEXO II.

2.1. Operatoria

Al operador se le presentan los siguientes campos:

2.1.1. Unidad

Es un campo numérico de dos posiciones. Obligatorio. Se debe ingresar el código de la Unidad Orgánica para la cual se listarán las asistencias.

Este código debe existir en el Archivo Maestro de Unidades Orgánicas, el cual se mantiene actualizado a través de la opción N° 1 del Menú de Mantenimiento de Tablas (MT-1).

2.1.2. Tipo de Listado

Se debe indicar el formato del listado:

- a) tipo formulario de envío
- b) de control interno

2.1.3. Fecha de Emisión

Se ingresa la fecha con formato DD/MM/AA obligatorio.

En caso que la fecha que se ingresa fuera anterior a la fecha del día que posee el equipo, el sistema enviará un mensaje de aviso.

2.1.4. Período de Listar

Está compuesto por dos campos con formato DD/MM donde se ingresa desde que fecha hasta que fecha, se procesa la información.

3. Opciones de Procesamiento.

Una vez ingresados a los campos indicados, el operador tiene las siguientes opciones de procesamiento:

- 3.1.- ENTER: permite validar los datos ingresados.
- 3.2.- ESC: debe utilizarse para salir sin listar.
- 3.3.- F1: permite corregir cualquier campo ingresado.

4. Opción Descuentos

Esta operación debe estar de acuerdo con la normativa vigente.

Ingresando al sistema de control de asistencia opción descuentos, el menú pedirá una clave de autorización para poder acceder a los archivos del legajo de personal.

Este programa(SCA-DES1) presenta la pantalla (ver ANEXO II) con los siguientes campos:

4.1. Unidad

Es un campo numérico de 2 (DOS) posiciones. Obligatorio. Se debe ingresar el código de la Unidad Orgánica en donde desempeña las tareas el agente al que le van a efectuar los descuentos.

Este código debe existir en el archivo maestro de unidades orgánicas, el cual se mantiene actualizado a través de la Opción 1 del Menú de Mantenimiento de Tablas (MT-1).

4.2. Apellido del agente

Es un campo numérico alfabético de 25 posiciones. Obligatorio. Automáticamente el sistema muestra una segunda pantalla con los datos personales del agente, categoría, horario de trabajo, cargo y situación de revista, número de legajo, antigüedad en la Administración Pública Provincial y días de asistencia por justificar (también se puede acceder por número de legajo).

4.3. Código de Justificación de Inasistencias

Es un campo alfanumérico de 3 (TRES) posiciones que no es obligatorio (si no se llena, la inasistencia queda injustificada). Este código debe existir en el archivo maestro de códigos de inasistencias y se mantiene actualizado a través de la OPCION-2 del menú de mantenimiento de tablas (MT-DOS 2).

Este campo aparece al lado de la fecha en que el agente no asistió.

El sistema lleva un control de la cantidad de días de ausencia ya sea con aviso, por enfermedad, por familiar enfermo, por examen o por licencia anual ordinaria correspondiente a cada agente. Además al registrar inasistencias que impliquen descuentos, una vez confirmadas por personal por medio de una validación de los datos ingresados, el sistema realiza las imputaciones contables preventivas de los mismos, las que en el momento de ejecutar el proceso de liquidación de haberes, son confirmadas por el departamento de Contabilidad.

4.4. Listado de Descuentos

Este listado se emite en original y duplicado, luego de efectuados los descuentos.

Para imprimir se accede a la Opción 2 del Programa de Control de Descuentos (SCA-DOS 2) y aparece en pantalla solicitando el período o listas con formato DD/MM/AA desde-hasta.

En el mismo figuran los agentes con los días a descontar, ordenados por unidad orgánica, apellido y número de legajo.

[Inicio >>](#)



Anexo II

Listados y pantallas que se utilizan en el Procedimiento

Versión preliminar

La Plata, enero de 2005