

Manual

Metodología Para el Análisis y Documentación de Procesos



MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL
INVERSIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS



Metodología Para el Análisis y Documentación de Procesos



MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL
INVERSIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS



Índice

7	Consideraciones preliminares	Capítulo I
	1. Introducción	
12	2. Consideraciones Generales	
15	Documentación de procesos	Capítulo II
	3. Documentación de procesos	
18	4. Metodología para el Análisis y la Documentación de Procesos	
23	5. Estructura del Manual de Procesos	
26	6. Presentación Formal del Documento	
27	7. Instrumento Formal de Documentación	
29	Documentación de procedimientos	Capítulo III
	8. Análisis y Documentación de Procedimientos	
33	9. Estructura del Manual de Procedimientos	
34	10. Presentación Formal de los Documentos	
35	Etapas generales de documentación	Capítulo IV
	12. Etapas para Implementar la Metodología Descripta en el Presente Documento	
37	13. Etapas para Elaborar Manuales	
39	Matriz para documentar procesos	Subanexo I
41	Matriz para documentar procedimientos	Subanexo II
43	Nomenclatura de símbolos	Subanexo III
45	Glosario	Subanexo IV

Capítulo I

Consideraciones preliminares

1.- Introducción

■ 1.1.- Objetivos

- » Definir los lineamientos metodológicos para la elaboración y aprobación de Normas que documenten los procesos y procedimientos, en el ámbito del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios.
- » Lograr uniformidad en el contenido de los instrumentos utilizados para documentar Procesos o Procedimientos respecto a la terminología a utilizar, a la estructura, a la presentación formal y al acto de aprobación, entre otros.
- » Definir características formales a seguir para gestionar la documentación de los Procesos y Procedimientos.
- » Favorecer la eficiencia y eficacia de la documentación de operaciones, como así también la comunicación, la confiabilidad de la información y la estandarización de las estructuras de desempeño y desenvolvimiento.

■ 1.2.- Alcance

El presente documento, Metodología para el Análisis y Documentación de Procesos, en adelante Manual, es de cumplimiento obligatorio en el ámbito de la Administración Centralizada del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios.

Asimismo, se invita a los Organismos Descentralizados a adoptar e implementar el presente Manual. En el caso de que algún Organismo resuelva no tomar para sí dichas pautas, resultará necesario informar a la

Subsecretaría de Coordinación y Control de Gestión la metodología utilizada o que utilizará para la documentación de procesos y procedimientos.

El presente Manual entrará en vigencia desde la fecha establecida en el acto administrativo de aprobación. Por tal motivo, no aplicará a los Procesos y Procedimientos que hubieren sido documentados y se encuentren vigentes. No obstante ello, y para el caso de no poseer metodologías de revisión periódica, se deberán respetar las pautas establecidas en el presente Manual.

■ 1.3.- Deber de informar procesos y procedimientos documentados

Todas las dependencias y organismos de la Jurisdicción (Administración Centralizada, Organismos Descentralizados, etc.) tendrán el deber de informar al Programa de Mejora Continua en la Gestión dependiente de la Subsecretaría de Coordinación y Control de Gestión, respecto de los procesos y procedimientos que se encuentren vigentes y formalmente documentados (mediante manuales, actos administrativos, circulares, etc.).

A fin de dar cumplimiento con el deber de información, corresponde completar un formulario a ser definido por el Programa de Mejora Continua en la Gestión, el cual será remitido oportunamente a cada dependencia.

■ 1.4.- Vigencia y revisión periódica

La vigencia del Manual, será de dos (2) años (renovables automáticamente en caso de silencio u omisión de ratificación) contados a partir de la fecha establecida en el acto de aprobación. No obstante ello, antes de su vencimiento podrá ser modificado y/o derogado (total o parcialmente) por autoridad competente.

La revisión del manual deberá efectuarse como mínimo cada seis (6) meses.

De no existir modificaciones y/o rediseños, continuará vigente, en los mismos términos y condiciones.

■ 1.5.- Responsables

■ ■ 1.5.1.- Respetto de la normalización de procesos y procedimientos:

Los nexos responsables de gestión de cada Secretaría, tendrán el deber de gestionar la documentación y aprobación de los procesos y procedimientos que utilicen como medio para el logro de sus fines y objetivos.

■ ■ 1.5.2.- Respetto del mantenimiento de los manuales e instructivos que surjan como consecuencia de la presente medida:

El nexo responsable de la Secretaría promotora del documento (Manual) será el responsable de velar por el mantenimiento, actualización y revisión periódica de los procesos y procedimientos que se documenten.

■ ■ 1.5.3.- Respetto de la modificación, mantenimiento y revisión periódica de este documento, “Metodología para el análisis y documentación de procesos”:

Estará a cargo del responsable funcional del Programa de Mejora Continua en la Gestión, dependiente de la Subsecretaría de Coordinación y Control de Gestión.

■ 1.6.- Referencias

■ ■ 1.6.1.- Referencias Normativas

■ ■ ■ 1.6.1.1. Ley Nacional de Procedimientos Administrativos N° 19.549.

■ ■ ■ 1.6.1.2. Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156.

■ ■ ■ 1.6.1.3. Reglamento de Procedimiento Administrativo, Decreto N° 1759 de fecha 3 de abril de 1972, T.O. 1991, Decreto N° 1883/1991.

■ ■ ■ 1.6.1.4. Decreto N° 333 de fecha 19 de febrero de 1985. Normas para la elaboración, redacción y diligenciamiento de los proyectos de actos y documentación administrativa.

■ ■ ■ 1.6.1.5. Resolución Sindicatura General de la Nación N° 107 de fecha 10 de noviembre de 1998, la cual aprueba las “Normas Generales de Control Interno”.

- ■ ■ 1.6.1.6. Disposición Subsecretaría de Coordinación y Control de Gestión N° 36 de fecha 9 de junio de 2006, ratificada por Resolución N° 1511 de fecha 18 de agosto de 2006 del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, y sus modificatorias.
- ■ ■ 1.6.1.7. Reglamento Interno de Gestión Administrativa. Resolución N° 1522 de fecha 25 de agosto de 2006, del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios.

■ ■ ■ 1.6.2.- Referencias Complementarias

- ■ ■ 1.6.2.1. Lic. Halliburton, Eduardo. "Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la Administración Pública". Secretaría de Gestión Pública, J.G.M. - ONIG, 3° Edición Noviembre de 2006.
- ■ ■ 1.6.2.2. Lic. Ossorio, Alfredo. "Planeamiento estratégico". Secretaría de Gestión Pública, J.G.M. - ONIG, 4° Edición Noviembre de 2002.
- ■ ■ 1.6.3.1. Lic. Rampi, Néstor R. "Metodología para la realización de manuales de procedimientos" - Secretaría de Gestión Pública, J.G.M. - ONIG. Edición Abril de 2005.
- ■ ■ 1.6.4.1. Documento ISO, "Orientación acerca del enfoque basados en procesos para los sistemas de gestión de calidad". Edición Mayo de 2001.
- ■ ■ 1.6.5.1. Lic. Ossorio, Alfredo, Coord. Gral. de Publicación. "La gestión pública por objetivos y resultados". Secretaría de Gestión Pública, J.G.M. - ONIG. Edición Enero de 2007.
- ■ ■ 1.6.6.1. Loubet, B. y Cutuli, R. "Herramientas para el desarrollo de procesos" -Universidad Nacional de Cuyo.
- ■ ■ 1.6.7.1. Normas ISO 9001:2000
- ■ ■ 1.6.8.1. Norma IRAM 34.551

■ ■ ■ 1.7.- Definiciones

■ ■ ■ 1.7.1. Política:

Declaración realizada por la organización, de sus intenciones y principios con relación a un determinado tema que provee un marco para la acción y para establecer objetivos y metas respecto del mismo.

■ ■ ■ 1.7.2. Proceso:

Es una serie de actividades desarrolladas en una secuencia lógica y predeterminada que se vinculan entre sí para transformar insumos en productos (bienes y servicios) valiosos para el beneficiario, usuario o cliente.

■ ■ 1.7.3. Procedimiento:

Secuencia ordenada de actividades, tareas y acciones que deben ejecutarse para la consecución de un proceso.

■ ■ 1.7.4. Manual:

Documento estructurado que contiene la descripción del desarrollo de un proceso o procedimiento.

■ ■ 1.7.5. Responsabilidad primaria:

Responsabilidad asignada conforme las políticas propias de la institución para el logro de los objetivos (A nivel Alta Dirección).

■ ■ 1.7.6. Proceso:

Se entenderá de carácter general o particular:

■ ■ ■ 1.7.6.1. General: Cuando se aplica y está destinado a toda la Administración Central, y de corresponder a los Organismos Descentralizados. Ej.: proceso de compras y contrataciones, de recursos humanos, procedimiento de bajas de personal, instrucciones para solicitar apertura de expediente, etc.

■ ■ ■ 1.7.6.2. Particular: Cuando se aplica y esta destinado solo al organismo o dependencia emisora. Ej.: proceso de obras públicas; procedimiento de

control y fiscalización del sistema de GNC; instrucciones para recepcionar reclamos de usuarios, etc.

En el Subanexo IV “Glosario”, continúan las Definiciones.

2.- Consideraciones Generales (descripción resumida)

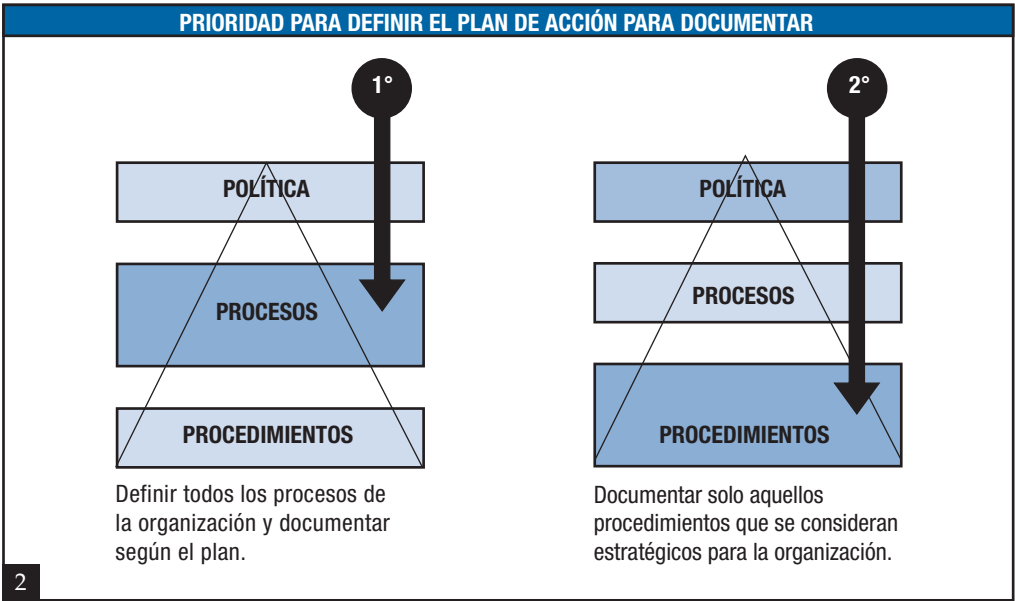
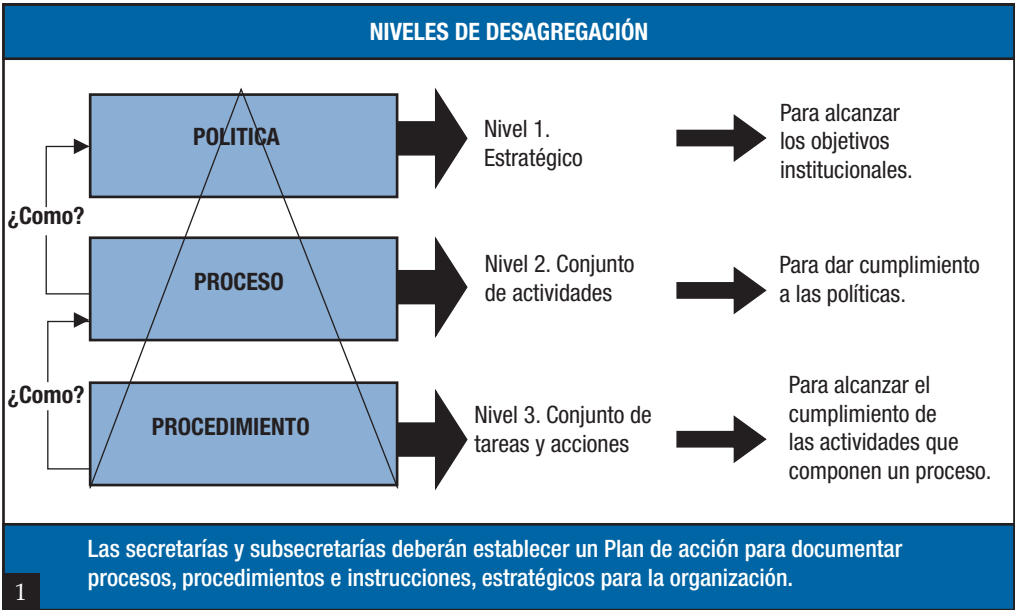
Este Manual establece un marco de referencia metodológico a tener en cuenta para analizar y documentar los procesos y procedimientos. Para tal fin es necesario adoptar las definiciones y criterios que se tendrán en cuenta para decidir el contenido y la estructura de los documentos que se generen, como consecuencia del cumplimiento del presente Manual.

Para ello, es indispensable delimitar el nivel de desagregación en el que se trabajará y por consiguiente, iniciar las acciones tendientes a la identificación y documentación de los procesos de la organización. Por ejemplo, si la organización pretende documentar un proceso, es importante que la misma tenga en cuenta la Política a la que hace referencia, el contenido del mismo (requerente, producto, destinatario, etc.) y que dicho contenido sea uniforme en toda la Jurisdicción (que se describan solo actividades a nivel de proceso o tareas a nivel de procedimiento). Asimismo, sería conveniente que antes de documentar un procedimiento, se tenga al menos identificado y analizado el proceso al que hace referencia. (*Ver gráfico 1*)

Para establecer una práctica adecuada, se deberá elaborar un plan de acción para documentar los procesos y procedimientos estratégicos. Este Plan será confeccionado por cada organización y se ajustará a los recursos disponibles (humanos, financieros, etc.) y a las necesidades institucionales. A fin de completar el Plan de Acción, se deberán tener en cuenta los requerimientos efectuados por la Subsecretaría de Coordinación y Control de Gestión, así como también aquellos formulados por los organismos rectores o de control.

Se recomienda documentar en una primera etapa los procesos (podrán subdividirse en procesos relevantes y no relevantes) y en una segunda etapa aquellos procedimientos (conjunto de tareas que componen cada actividad que conforma el proceso) considerados estratégicos y relevantes. No será necesario documentar (aunque si identificar) aquellos procedimientos que no se consideren relevantes para la organización. (*Ver gráfico 2*)

Los lineamientos propuestos tienden a unificar criterios para llevar adelante los objetivos de la organización de manera clara, transparente y eficiente. Asimismo, es importante hacer hincapié en los puntos de control



que posee el proceso; verbigracia, quien los realiza, en que circunstancia y bajo que recaudos.

En este orden de ideas, si una organización cuenta con los procesos y procedimientos documentados, se beneficiará en: a) realizar autoevaluaciones y autocontroles; b) rediseñar los procesos para optimizarlos; c) delimitar las responsabilidades; d) facilitar las tareas de los organismos de control; e) cumplir con la normativa vigente; etc.

Por último, se deberá informar al Responsable Funcional del Programa de Mejora Continua en la Gestión respecto de todos los procesos que se desarrollan en las Secretarías, Subsecretarías y Organismos Descentralizados, tanto aquellos que se encuentran documentados y vigentes, como los que se hallan en proceso de documentación, a fin de efectuar seguimientos de gestión y al mismo tiempo publicarlos en la Web institucional del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios.

Capítulo II

Documentación de procesos

3.- Documentación de procesos

■ 3.1.- Enfoque basado en procesos

El enfoque basado en procesos es uno de los principios de gestión de calidad, el cual establece que los resultados estratégicamente planificados podrán alcanzarse más eficientemente cuando los recursos y las actividades que permiten obtener un producto o servicio, se gestionan como un proceso (no como un conjunto de áreas y dependencias que cumplen funciones aisladamente).

Los procesos permiten alcanzar las políticas de la institución (objetivos y misiones). Para ello, al momento de diseñar o rediseñar los procesos, se debe analizar las políticas y planificar estratégicamente la forma en la cual se llevarán a cabo.

Conceptualmente, un proceso es una serie de actividades, desarrolladas con una secuencia lógica, vinculadas entre sí para transformar insumos en productos (bienes y servicios) valiosos para el beneficiario, usuario o cliente.

A su vez, un proceso puede estar integrado por una serie de subprocesos, que se interrelacionan de forma lógica. Cada subproceso cumple un objetivo parcial del proceso y está compuesto por un conjunto de actividades. Cada actividad está integrada por un grupo de tareas que son ejecutadas a nivel operativo. Cuando un sistema de gestión se torna complejo, de ser necesario podrá definirse como un macro proceso, que contendrá un conjunto de procesos.

Asimismo, los procesos pueden ser considerados como una cadena de valor. La secuencia de actividades, dirigidas a obtener un producto o servicio, debe añadir valor a la actividad o proceso siguiente. Aquellos procesos o actividades que no generen valor, deberían ser eliminados.

3.2. Clasificación de procesos

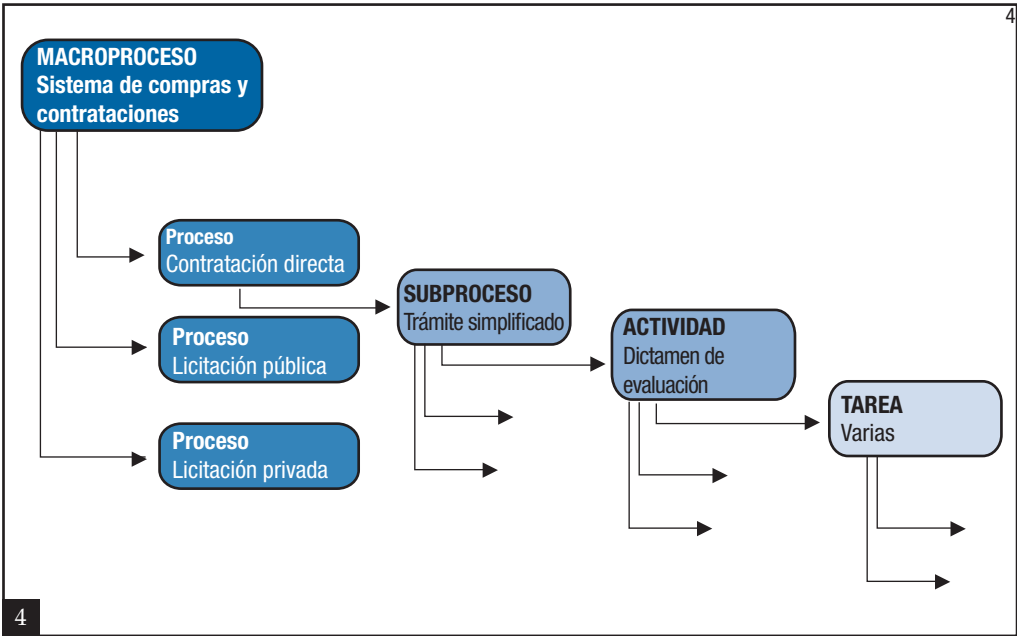
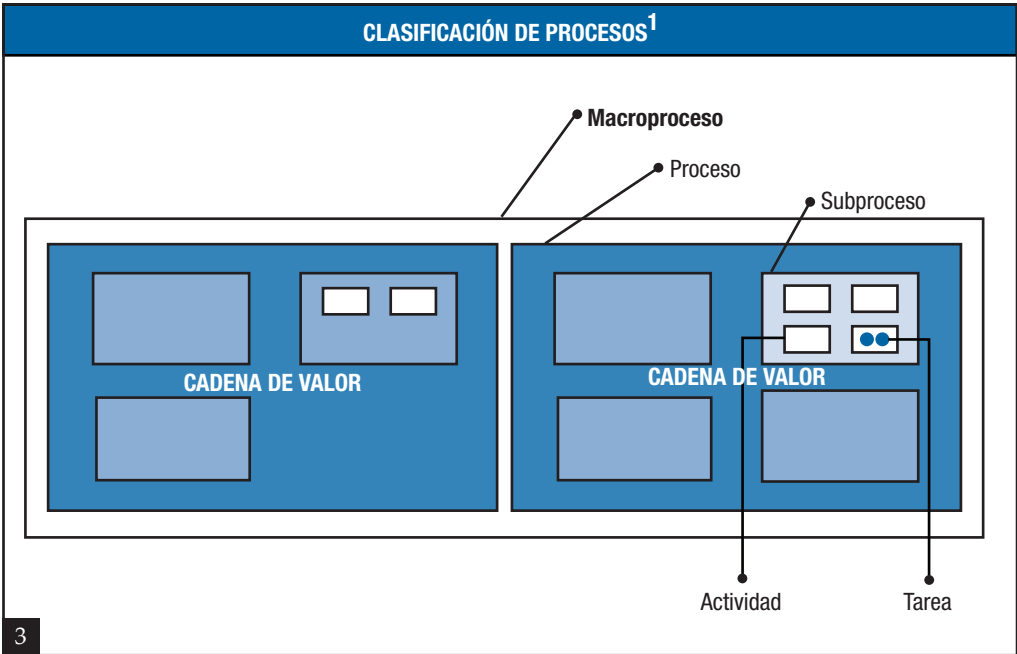
Los procesos pueden ser clasificados en:

- » Procesos Sustantivos: aquellos que se encuentren orientados al cumplimiento de los objetivos fundamentales de la organización.
- » Procesos de Apoyo: aquellos que brindan apoyo operativo para el cumplimiento de los objetivos de los procesos sustantivos.
- » Procesos de Conducción o Gestión: dirigidos a facilitar y organizar la coordinación de la totalidad de los procesos de la organización.
(Ver gráfico 3)

Ejemplo:

Si se analiza el sistema de compras y contrataciones (procesos de apoyo), se podría establecer que él mismo, es el macro proceso. De este, derivarían los procesos de: I) licitación pública, II) licitación privada, III) contratación directa, etc. Del proceso de contratación directa (III), podrían derivar los subprocesos: i) contratación directa por exclusividad, ii) trámite simplificado, etc. Del subproceso “trámite simplificado (ii)” podrían derivar las siguientes actividades: 1) solicitud de compra; 2) afectación preventiva; 3) aprobación del pliego de bases y condiciones; 4) acto de apertura; 5) dictamen de evaluación; etc. La actividad “Dictamen de Evaluación” (5), podría contener las siguientes tareas: a) plasmar las ofertas en un cuadro comparativo; b) controlar las ofertas con el cuadro; c) evaluar las ofertas; etc. (este último nivel, se entenderá como el procedimiento, atento el grado de desagregación). (Ver gráfico 4)

Por último, cuando se habla de documentar procesos, además de describir las características del mismo (ver punto 4.5.2.) se debe enumerar la secuencia de actividades, evitando así incluir las tareas que permiten alcanzar dicha actividad (la descripción de tareas y acciones que permiten alcanzar el conjunto de actividades que forman el proceso, serán detalladas cuando se documenten los procedimientos). Es importante destacar que, desde la perspectiva del manual, la documentación de procesos implica una visión macro y de alto nivel, que permitirá conocer los principales elementos de cada proceso. Una vez identificados y documentados los procesos, deberá continuarse con la documentación de los procedimientos que permitan desagregar cada uno de los procesos considerados estratégicos (conforme lo establecido en el Capítulo III, del presente documento).



1. Descripción y cuadros basados en la referencia citada en el punto 1.6.2.1. Lic. Halliburton, Eduardo. “Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la administración pública”. SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA, J.G.M. - ONIG, 3º Edición, Noviembre 2006.

4.- Metodología para el análisis y la documentación de procesos

Las políticas (objetivos institucionales) se llevan adelante a través de procesos, muchas veces no definidos o adecuados eficientemente para el logro de los objetivos. Cuando se inician las acciones tendientes a definir y documentar procesos, no es de buena práctica plasmar y validar la realidad, sin analizar y evaluar los procesos en conjunción con las políticas institucionales. Es conveniente al momento de formalizar un proceso, analizar si el mismo es eficiente y se adecúa a las necesidades de la organización.

Se deberán reconocer formalmente aquellos procesos que reflejen la gestión de las políticas institucionales. Aquellos procesos identificados, pero que no se adecúen eficientemente al logro de los objetivos institucionales, deberán ser rediseñados, para luego ser aprobados e implementados.

Las etapas para alcanzar la documentación de procesos son:

- A) Definir plan de acción para documentar procesos.
- B) Definir un equipo de trabajo temático.
- C) Analizar, evaluar y diagnosticar los procesos.
- D) Rediseñar los procesos.
- E) Documentar procesos.

Los procesos identificados, analizados, y en su caso mejorados, deberán ser documentados formalmente a través de un Acto Administrativo del Superior Jerárquico de la Organización (Ver punto N° 7).

Todas las etapas previas a la documentación, deberán ser registradas, a través de la elaboración de informes (en soporte papel, o bien en soporte informático), que servirán de antecedente para la documentación formal

de los procesos (se incluirán en el expediente que tramite la aprobación del manual de procesos).

A continuación se desagregan las distintas etapas para documentar procesos²:

- 4.1. Identificar los procesos principales de la organización (Secretaría/ Subsecretaría). Considerar los procesos actuales y las políticas a las que hace referencia. La identificación es preliminar y general.
- 4.2. Definir un equipo de trabajo temático. El nexo responsable de gestión de la Organización (Secretaría / Subsecretaría) definirá un equipo de trabajo temático, que se encontrará a su cargo.
- 4.3. Definir el Plan de Acción para analizar, evaluar y diagnosticar los procesos de la organización. Delimitar claramente cada uno de los procesos.
- 4.4. Otorgar participación a las Áreas involucradas, a fin de trabajar de manera conjunta e interrelacionada. En esta instancia se definirá el alcance.
- 4.5. Describir el proceso actual. Releva y analizar la información sobre el mismo, teniendo en cuenta los criterios básicos que se detallan a continuación:
 - ■ 4.5.1. Puntos a definir.
 - ■ ■ 4.5.1.1. Definir la/s política/s a la que hace referencia el proceso (en caso de ser necesario).
 - ■ ■ 4.5.1.2. Definir Macro proceso (en caso de ser necesario).
 - ■ ■ 4.5.1.3. Definir Proceso/s.
 - ■ ■ 4.5.1.4. Definir Subproceso/s (en caso de ser necesario).
 - ■ ■ 4.5.1.5. Definir las principales actividades generales, concretas y de Alto Nivel (macro).
 - ■ 4.5.2. Establecer los contenidos mínimos de los procesos.
 - ■ ■ 4.5.2.1. Definir requirente / solicitante.

2. Descripción y cuadro basados en la referencia citada en el punto 1.6.2.1. Lic. Halliburton, Eduardo. "Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la administración pública". SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA, J.G.M. - ONIG, 3° Edición, Noviembre 2006.

- ■ ■ 4.5.2.2. Recursos (financieros, materia prima, tecnología, recursos humanos). Definición opcional.
- ■ ■ 4.5.2.3. Responsable/s (del proceso / subproceso).
- ■ ■ 4.5.2.4. Producto o servicio.
- ■ ■ 4.5.2.5. Destinatario (interno o externo).
- ■ ■ 4.5.2.6. Establecer Estándares e indicadores³:
 - ■ ■ 4.5.2.6.1. Dimensión crítica: elementos o variables que son significativos para medir.
 - ■ ■ 4.5.2.6.2. Estándares (o metas): valor determinado o a alcanzar que se considera significativo para cada nivel concreto de actividad esperada y para cada resultado a obtener como producto.
 - ■ ■ 4.5.2.6.3. Indicadores⁴: valor (cuantitativo o cualitativo) para evaluar o medir la dimensión crítica⁵.

■ 4.6. Evaluar y diagnosticar el proceso. Identificar y analizar los problemas, teniendo en cuenta la causa de los mismos a fin de concretar la evaluación.

En esta instancia se deberá analizar la necesidad de rediseñar el proceso, a fin de optimizarlo. En caso afirmativo, deberá continuarse con el punto siguiente y en caso contrario, se continuará en el punto 4.8.

■ 4.7. Actividades para mejorar procesos.

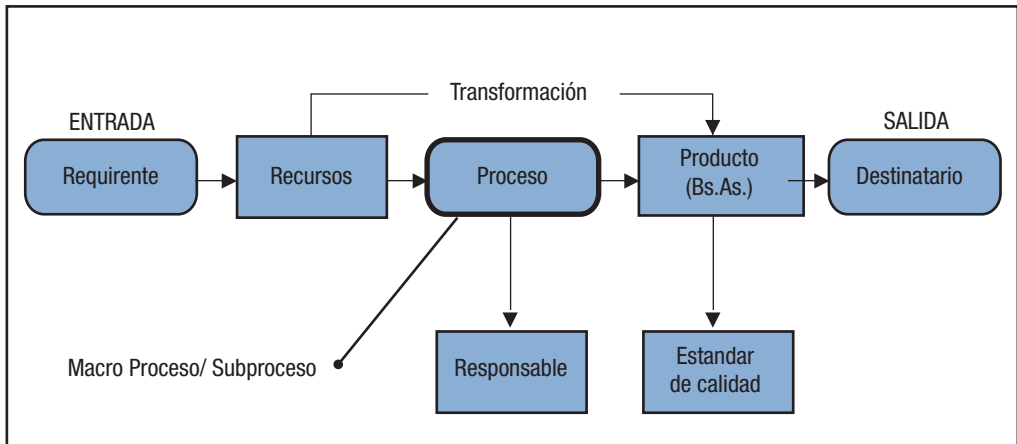
Las etapas para efectuar el rediseño de procesos se pueden generalizar en:

- A. Definir un Plan de Acción para el rediseño.
- B. Desarrollar propuesta de rediseño.
- C. Implementar el prototipo o prueba piloto.

3. Descripción y cuadro basados en la referencia citada en el punto 1.6.2.1. Lic. Halliburton, Eduardo. "Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la administración pública". SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA, J.G.M. - ONIG, 3° Edición, Noviembre 2006.

4. Todo organismo debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación. La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento. Punto 2420 de las "Normas Generales de Control Interno". Resolución SIGEN N° 107/98.

5. Cuadro y descripción basados en la referencia citada en el punto 1.6.2.1. Lic. Halliburton, Eduardo. "Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la administración pública". SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA, J.G.M. - ONIG, 3° Edición, Noviembre 2006.



Operativamente, las etapas de rediseño se desarrollan aplicando los siguientes pasos:

- ■ 4.7.1. Tener en cuenta los puntos 4.1. a 4.6. (identificación, análisis, diagnóstico, etc.)
- ■ 4.7.2. Identificar el objetivo del rediseño.
- ■ 4.7.3. Desarrollar la propuesta de rediseño.
- ■ 4.7.4. Elaborar el diagrama del nuevo proceso. Conforme los puntos 4.5.1. a 4.5.2.
- ■ 4.7.5. Definir la forma de medición (incluir variables e indicadores), tanto para la implementación del “prototipo” como para la instancia posterior a la documentación.
- ■ 4.7.6. Presentar las propuestas de rediseño, recomendaciones y planificación de los cambios propuestos. El superior jerárquico conjuntamente con el nexa responsable de gestión del PMCG de la Secretaría o Subsecretaría, autorizará la propuesta e implementación.
- ■ 4.7.7. Implementar los cambios propuestos, mediante un prototipo o prueba piloto.
 - ■ ■ 4.7.7.1. Evaluar el impacto de la implementación de la mejora.
 - ■ ■ 4.7.7.2. En caso de ser positiva la evaluación de impacto de la implementación, documentar el nuevo proceso, conforme se describe en el punto 4.7.

- ■ ■ 4.7.7.3. En caso de considerar modificaciones al proceso, volver a realizar el conjunto de pasos del punto 4.1.

- ■ 4.8. Documentar los procesos. La estandarización y aprobación final del proceso, se deberá realizar mediante acto formal del superior jerárquico conforme se detalla en el punto 7, respetando la estructura y presentación formal descrita en los puntos 5 y 6, respectivamente.

- ■ 4.8.1. Se recomienda capacitar al personal involucrado, mediante talleres, entrevistas, material didáctico, etc.

- ■ 4.9. Una vez identificado y/o documentado el proceso, podrán iniciarse las acciones tendientes a documentar el procedimiento que permitirá alcanzar el resultado del proceso. Continuidad con el punto 8, Análisis y documentación de procedimientos.

Los procesos a ser documentados serán incluidos e instrumentados en un “Manual de Procesos” de la organización.

Los procesos aprobados por una Secretaría, deberán ser subdivididos por Subsecretaría, de manera tal, que cada una de ellas posea su respectivo Manual. Se recomienda elaborar un Manual de procesos, en el cual se describa la totalidad de procesos desarrollados y definidos por la organización.

Ejemplo: Si la Subsecretaría de Obras Públicas posee 5 procesos, deberá elaborarse un Manual que contenga todos estos procesos y no así, un Manual por cada proceso.

5. Estructura del Manual de Procesos⁶

El Manual de procesos que contenga la descripción de los procesos de la organización, deberá cumplir con la siguiente estructura:

- » Marco introductorio.
- » Cuerpo Principal.
- » Anexos.

■ 5.1. Marco Introductorio.

■ ■ 5.1.1. Carátula: Identificar los siguientes conceptos:

- » Logo o Membrete.
- » Título del Manual.
- » Ámbito de aplicación.
- » Versión: A partir de la versión inicial, las sucesivas modificaciones se consignan con un diferente subíndice.
- » Fecha de Vigencia.
- » Nombre del Área elaboradora.

■ ■ 5.1.2. Índice: Listar las distintas secciones que conforman el Manual de forma detallada y haciendo referencia de páginas y anexos.

6. Descripción basada en la referencia citada en el punto 1.6.2.3, 1.6.2.7. Lic. Rampi, Néstor R. "Metodología para la realización de manuales de procedimientos" – SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA, J.G.M. – ONIG. Abril de 2005. Normas ISO 9001:2000.

- ■ 5.1.3. Objetivo: Detallar el propósito del Manual en forma breve y consistente, expresando los verbos en infinitivo, y refiriéndose exclusivamente al tema que desarrolla el documento.
- ■ 5.1.4. Alcance: Indicar las áreas involucradas tanto en la ejecución como en el cumplimiento del proceso.
- ■ 5.1.5. Vigencia y revisión: Indicar la vigencia del documento y la forma de efectuar las revisiones periódicas del mismo.
- ■ 5.1.6. Responsables/ Responsabilidades: Indicar los responsables de la ejecución del proceso (podrá incluirse como anexo o bien al final del documento).
- ■ 5.1.7. Referencias: Incluir la identificación de los procesos, procedimientos o normativa relacionada. También puede mencionarse los documentos teóricos y/o doctrinarios que dieron base al Manual.
- ■ 5.1.8. Descripción resumida: Breve relato de los aspectos principales de cada proceso o resumen general de consolidación e integración de los procesos.
- ■ 5.1.9. Instrucciones para el uso del Manual: Cuando el proceso resulta complejo, ya sea por su contenido o bien por su extensión, podrá incluirse una breve explicación de cómo interpretar y cumplir con el manual. (Este punto es opcional).

■ 5.2. Cuerpo Principal

- ■ 5.2.1. Desarrollo y descripción del proceso: Describir el proceso conforme los puntos 4.5.1. a 4.5.2. utilizando como base la matriz del Subanexo I y dar cumplimiento a la secuencia establecida en el punto 4.

Dividir el cuerpo principal en:

- A. Definición de la misión, objetivos y función de la organización, contenidas en la norma que aprueba la estructura organizativa (podrá agregarse el organigrama en caso de corresponder).
- B. Matriz de proceso. Describir el proceso en una planilla que grafique la totalidad de elementos o contenidos (Ver Subanexo I). Como complemento de la matriz de proceso, podrá incluirse una descripción narrada de los procesos.
- C. Diagrama de proceso. Se deberá incluir un diagrama o flujo grama que describa las principales actividades (identificadas en el punto anterior), conforme la simbología del Subanexo III.

■ 5.3. Anexos

Contiene el conjunto de documentación adicional que merece ser conocida por el lector. Si corresponde se titula y se le agrega una breve explicación de su contenido, son ejemplos: las estructuras organizativas, los formularios, tablas asociadas, Glosario, etc.

- ■ 5.3.1. Glosario: Incluye la definición de términos que se utilizan en el Desarrollo del Procedimiento con el objeto de uniformar la interpretación de los vocablos.
- ■ 5.3.2. Formularios, matrices y plantillas.
- ■ 5.3.3. Documentos Asociados: Detalle de los documentos (procesos, procedimientos o instructivos) que se encuentran relacionados al Manual.

6. Presentación Formal del Documento

6.1. Cumplimiento de la Normativa

Se debe dar cumplimiento y respetar las pautas establecidas en el Decreto N° 333 de fecha 19 de febrero de 1985, el Reglamento Interno de Gestión Administrativa Resolución MPFIPyS N° 1522 de fecha 25 de agosto de 2006 y toda aquella norma complementaria o sustitutiva vinculada con la presentación formal.

6.2. Redacción y Sintaxis

- » Escribir en negrita los títulos y subtítulos.
- » Utilizar oraciones breves y concisas.
- » Utilizar infinitivo verbal (Ejemplo: Dar, Entregar, Buscar).
- » El tamaño de letra para el texto es de 12 puntos.
- » Los textos deben estar justificados.
- » En caso de incorporar ejemplos, los mismos deberán diferenciarse del texto principal utilizando recuadros de texto, letras cursivas, tamaños de letras menores o márgenes disímiles. En ningún caso se podrá definir o explicar una tarea o procedimiento utilizando únicamente ejemplos.
- » Las páginas deberán encontrarse numeradas de forma correlativa a partir del N° 1, en el extremo inferior derecho, indicándose en cada una de ellas la cantidad total de páginas, después de una barra. (Ej.: 15/38, 16/38, 17/38, 18/38).
- » El Manual podrá dividirse en Secciones, Capítulos, Ítems o Puntos. Se recomienda organizar los puntos de forma escalonada. (Ejemplo: 1. Título; 1.1. Subtítulo; 1.1.1. Desagregación del punto anterior; 1.1.1.1. Desagregación del punto anterior).
- » Referenciar los puntos que se encuentran vinculados o las derivaciones en el Manual (Ejemplo: “continuar en el punto...”; “Ver Capítulo...”; etc.).

- » En el encabezado de cada una de las páginas del documento deberán indicarse el nombre del Manual; el código asignado al manual; la vigencia del mismo; el número de acto administrativo que lo aprueba y la versión.
- » Se recomienda, incluir el Manual como ANEXO al Acto Administrativo o circular que lo aprueba. Asimismo, en caso de aprobar en un mismo acto más de un manual, cada documento debe ser incluido en Anexos separados.

7. Instrumento Formal de Documentación

Los procesos documentados se deberán expresar en un instrumento denominado “Manual de Procesos”, conforme la estructura y presentación formal que se describe en los puntos N° 5 y 6.

■ 7.1. Norma de Aprobación.

- ■ 7.1.1. Procesos generales: Los Manuales de procesos que se apliquen a todo el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios serán aprobados y/o modificados sustancialmente, por Resolución del Sr. Ministro.

A fin de agilizar los trámites de aprobación, podrán dictarse actos administrativos “ad referéndum” del Sr. Ministro, en la medida que dichos actos se encuentren alineados a las políticas generales del Ministerio y sean posteriormente ratificados.

- ■ 7.1.2. Procesos particulares: Los Manuales de procesos que se apliquen tanto a una Secretaría como a una Subsecretaría, deberán ser aprobados y/o modificados sustancialmente, por Acto Administrativo del Sr. Secretario.

A fin de agilizar los trámites de aprobación, las Subsecretarías podrán dictar Actos Administrativos “ad referéndum” del Sr. Secretario, en la medida en que dichos actos se encuentren alineados a las políticas generales de la Secretaría y sean posteriormente ratificados.

Si el proceso se aplica a más de una Secretaría se deberán dictar actos administrativos conjuntos (Resolución Conjunta).

■ ■ 7.1.3. Modificaciones no sustanciales y/o aclaraciones al Manual:

Podrán efectuarse modificaciones no sustanciales (puntos accesorios, complementarios o secundarios del manual) y/o aclaraciones de todo o parte de un Manual de procesos, utilizando como documento formal de aprobación una circular del superior jerárquico que aprobó el Manual. No obstante ello, se deberán respetar las pautas y premisas establecidas en el presente manual. Dichas modificaciones no podrán cambiar el sentido y espíritu de la norma en vigencia, ni agregar conceptos no definidos.

Aclaración: Por razones metodológicas y prácticas, podrá aprobarse en un mismo acto:

- » El conjunto de procesos que posee la organización, delimitados claramente.
- » El/ los proceso/ s conjuntamente con el/ los procedimiento/ s, vinculados.

Capítulo III

Documentación de Procedimientos

8. Análisis y Documentación de Procedimientos

Continuidad del punto 4.

Un procedimiento es la forma específica de llevar a cabo una actividad o proceso, mediante un conjunto de tareas concretas y bien definidas. Determinar y documentar un procedimiento significará normalizar la ejecución de tareas estándares y delimitar aquellas que resultan confusas o no responden a una secuencia lógica. Al tener definidos los procedimientos, se deberían agilizar los controles de gestión, la detección de deficiencias y la simplificación de la capacitación de empleados.

Los procedimientos establecen el “cómo” se debe llevar adelante la ejecución de los procesos que posea la organización. Por ello, es fundamental definir en una primera instancia los procesos, y como consecuencia de ello los procedimientos utilizados para alcanzar los resultados deseados. De todas maneras, la documentación de procesos y procedimientos debe realizarse de forma independiente, aunque vinculando y concordando el contenido de ambos.

Cabe destacar, que el contenido de los manuales de procesos y de procedimientos, varían, sobre todo, en el objeto de la descripción; en el Manual de procesos se describen, a nivel macro, las principales actividades para alcanzar los objetivos institucionales (política) y en el Manual de procedimientos se describe (a nivel micro) el conjunto de tareas y acciones que deben realizarse para alcanzar el resultado del proceso al que se encuentra vinculado.

Ejemplo: Siguiendo el ejemplo del Sistema de compras y contrataciones, podríamos establecer que el procedimiento para llegar a la ejecución del proceso “Contratación Directa” será cada uno de los pasos a seguir

para alcanzar el producto final, como ser: 1.1.) Recepcionar la solicitud de compra en el sistema informático; 1.2) Control de la documentación de forma, teniendo en cuenta los siguientes puntos (...); 1.2.) Ingresar en el sistema la solicitud; etc.

Para documentar un procedimiento es indispensable identificar y definir al proceso de referencia. Ejemplo: para definir el procedimiento de licitación pública, como paso previo es indispensable definir los procesos que se incluyen en el sistema de compras y contrataciones.

Solo aquellos procedimientos considerados estratégicamente relevantes para la organización, deberán ser documentados.

De esta manera, la documentación de procedimientos expresa continuidad con la documentación de procesos. Por ello, las pautas generales descritas en el punto 4, del Capítulo II, son complementarias y serán aplicadas de manera análoga a la documentación de procedimientos.

Las etapas para alcanzar la documentación de procedimientos son:

- A. Definir el plan de acción para documentar procedimientos.
- B. Definir un equipo de trabajo temático.
- C. Analizar y rediseñar los procedimientos.
- D. Documentar los procedimientos.

- 8.1. Para analizar y documentar los procedimientos llevados a cabo en cada proceso, se deberá cumplir con las pautas establecidas en los puntos 4.1. a 4.4.
- 8.2. Describir el procedimiento actual, mediante el relevamiento y análisis, teniendo en cuenta los criterios básicos que se detallan a continuación.

Contenido mínimo de los procedimientos⁷:

- ■ 8.2.1. Establecer el o los procesos de los cuales se desprende el procedimiento.
- ■ 8.2.2. Determinar las áreas y sectores que intervienen en el procedimiento.
- ■ 8.2.3. Establecer la secuencia lógica y cronológica del procedimiento.
- ■ 8.2.4. Definir las características y requisitos que se deben llevar a cabo en cada secuencia.
- ■ 8.2.5. Describir las tareas y vinculación con cada actividad: se deberá realizar de manera detallada, aunque de forma concisa y precisa.
 - ■ ■ 8.2.5.1. Momento y oportunidad en que debe ser ejecutado cada paso.
 - ■ ■ 8.2.5.2. Responsable: enumerar sector o área a cargo de la ejecución, evitando consignar el nombre y apellido de personas designada en dicho cargo.
 - ■ ■ 8.2.5.3. Información que se debe generar como consecuencia del resultado de la ejecución de cada uno de los pasos.
 - ■ ■ 8.2.5.4. Medios a utilizar (recursos): formularios, sistemas informáticos, equipos de comunicación, documentos, etc.
 - ■ ■ ■ 8.2.5.4.1. Cuando se utilicen sistemas informáticos, se deberá especificar el nombre del mismo, los datos a ingresar y qué resultado se espera lograr con ellos. Además, se deberá consignar las características y especificaciones del Sistema, para conocer la utilidad del mismo. Dicha explicación podrá realizarse en el glosario respectivo.
 - ■ ■ 8.2.5.5. Decisiones a tomar, considerando y previendo los eventuales cursos de acción de posible aplicación.

7. Descripción basada en la referencia citada en el punto 1.6.2.3. Lic. Rampi, Néstor R. "Metodología para la realización de manuales de procedimientos" – SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA, J.G.M. – ONIG. Abril de 2005.

- ■ 8.2.6. Describir los controles a efectuar y el curso de acción a seguir, según el resultado del mismo. Se deberá especificar el responsable, las tareas o acciones a controlar y la forma en que se realizará dicho control.

- 8.3. Para rediseñar el procedimiento, cumplir con las pautas establecidas en el punto 4.6., teniendo en cuenta los contenidos mínimos de los procedimientos establecidos en el punto anterior.

- 8.4. Documentar los procedimientos. La estandarización y aprobación final del procedimiento, se deberá realizar mediante acto formal del superior jerárquico conforme se detalla en el punto 11, respetando la estructura y presentación formal descrita en los puntos 9 y 10, respectivamente.

- ■ 8.4.1. Se recomienda capacitar al personal involucrado, mediante talleres, entrevistas, material didáctico, etc.

9. Estructura del Manual de Procedimientos

El manual deberá cumplir con la siguiente estructura:

- » Marco introductorio.
- » Cuerpo Principal.
- » Anexos.

■ 9.1. Marco Introductorio. Dar cumplimiento con el punto 5.1.

■ 9.2. Cuerpo principal.

■ ■ 9.2.1. Desarrollo y descripción de operaciones: Se deberá describir la secuencia de los pasos que se llevan a cabo en el procedimiento administrativo. Las tareas deberán ser expresadas en orden cronológico. A fin de facilitar la comprensión y redacción del Manual, se deben realizar cortes por áreas y sectores.

■ ■ ■ 9.2.1.1. Metodología para documentar los procedimientos:

- » Narrativa: se expresan textualmente las tareas que deben realizarse en cada área o sector conforme la matriz que se describe en el Subanexo II.
- » Cursograma: Diagrama de movimiento o flujo de las acciones involucradas en un procedimiento. Facilitan la visualización integral de todo el circuito de un procedimiento. En el Subanexo III se incluye la simbología utilizada para graficar.
- » Mixto: Podrán utilizarse ambas metodologías para documentar un procedimiento. Se deberán codificar los cursogramas a fin de vincularlos, fácilmente, con la descripción narrada.

■ 9.3. Anexos. Dar cumplimiento con el punto 5.3.

10. Presentación Formal de los Documentos

Dar cumplimiento con los puntos 6.1. y 6.2.

11. Instrumento Formal de Documentación

Dar cumplimiento con las pautas detalladas en el punto 7.1.

Los procedimientos deberán ser expresados en un documento denominado “Manual de Procedimientos”, conforme la estructura y presentación formal que se describe en los puntos 9 y 10.

Aclaración: Por razones metodológicas y prácticas, podrá aprobarse en un mismo acto:

- » El conjunto de procesos que posee la organización, delimitados claramente.
- » El /los proceso/s conjuntamente con el/los procedimiento/s, vinculados.

Capítulo IV

Etapas Generales de Documentación

12. Etapas para implementar la metodología descripta en el presente documento

El PMCG será el encargado de regular la documentación de procesos y procedimientos.

A continuación se describen los pasos a seguir, a fin de dar cumplimiento con la metodología propuesta:

- 12.1. Definir los Nexos Responsables y equipos temáticos de gestión que participarán en la documentación de procesos, mediante el llenado de los formularios correspondientes.
- 12.2. El Programa de Mejora Continua en la Gestión, organizará talleres de capacitación para los miembros de los equipos temáticos.
- ■ 12.2.1. Los miembros involucrados en el análisis y documentación de procesos deberán participar de los talleres y cursos a fin de incorporar la metodología desarrollada en el presente documento.

- 12.3. La Subsecretaría de Coordinación y Control de Gestión, mediante Circular, comunicará cada uno de los formularios que se utilizarán para cumplir con las etapas establecidas en este documento y completar los Subanexos I y II. No obstante ello, las dependencias podrán iniciar las etapas preliminares de identificación y análisis de procesos.

- ■ 12.3.1. El Programa de Mejora Continua en la Gestión comunicará las herramientas a utilizar para completar los formularios en base a lo establecido en el presente Manual.

Los pasos antes detallados, son complementarios y accesorios a la obligación principal de análisis y documentación de procesos, establecida en este documento.

13. Etapas para elaborar manuales

Las etapas generales para documentar formalmente procesos o procedimientos son:

a) Elaboración del manual; b) aprobación; c) publicación; d) revisión periódica⁸.

■ 13.1. Etapas generales de documentación de procesos, procedimientos:

■ ■ 13.1.1. Elaboración del modelo preliminar del Manual.

El nexo responsable de gestión del Programa de Mejora Continua en la Gestión de la Secretaría o Subsecretaría que propicia la medida, deberá tener en cuenta las pautas establecidas en el presente Manual, para elaborar el modelo preliminar o proyecto de acto formal que apruebe el/ los proceso/s o procedimiento/s.

Como parte del proceso de elaboración, se deberá consultar a las dependencias y/o Áreas especializadas o rectoras en la materia; como mínimo a la Secretaría de Gestión Pública (Jefatura de Gabinete de Ministros), a la Sindicatura General de la Nación y al Programa de Mejora Continua en la Gestión.

Efectuadas las modificaciones, correcciones y adecuaciones correspondientes, se iniciará la etapa del trámite para la aprobación.

Se debe dejar constancia en el expediente, en el cual tramita el Manual, de los antecedentes de hecho y de derecho que dan causa al trámite (informes, documentación de referencia, validaciones de las áreas rectoras, etc.).

■ ■ 13.1.2. Trámite de aprobación del Documento.

Se debe dar cumplimiento a las normas de procedimiento establecidas para la aprobación de manuales de procesos y procedimientos.

■ ■ 13.1.3. Publicación en la Web Institucional del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios.

8. "Todo organismo debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas". Resolución SIGEN N° 107/98. Punto 2320 de las "Normas Generales de Control Interno".

Además de las publicaciones y notificaciones de los actos administrativos establecidas en las normas de procedimientos, se deberá publicar el manual en el sitio o espacio asignado a tal efecto, de la Web institucional del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios o bien en el sistema informático que se genere como consecuencia de la presente medida.

■ 13.2. Revisión periódica del Manual⁹

- ■ 13.2.1. Período de revisión: La revisión del Manual deberá efectuarse en forma periódica, al menos una vez por año. En el Manual se debe establecer la frecuencia de dicha revisión y los responsables designados a tal efecto.
- ■ 13.2.2. Relevamiento: El nexo responsable de gestión del PMCG de la Secretaría o Subsecretaría que generó el Manual, deberá designar un equipo de trabajo a fin de efectuar un relevamiento, mediante entrevistas, conjuntamente con los responsables de la ejecución de los procesos y/o procedimientos con el objeto de analizar la necesidad de modificación.
- ■ 13.2.3. Sugerencias de modificación: El Nexo Responsable de Gestión elevará a consideración del Superior Jerárquico, las sugerencias de modificación presentadas por los responsables de ejecución de los procesos y procedimientos. Dicha acción podrá dar curso a las tareas enumeradas del punto 13.1.
- ■ 13.2.4. De no existir modificaciones, se realizará un informe que contenga los puntos de revisión, el cual deberá ser remitido al Responsable funcional del Programa de Mejora Continua en la Gestión.

9. "Se deben validar en forma periódica los supuestos que sustentan los objetivos de una organización". Punto 2620 de las "Normas Generales de Control Interno". Resolución SIGEN N° 107/98.

Subanexo I

Matriz para documentar procesos

La matriz que contenga la identificación de procesos deberá basarse en la siguiente estructura:

Matriz "A". Identificación de Proceso.					
Id. N°	Política / objetivo institucional	Macroproceso	Proceso	Responsables	Producto/ servicio
1	Y...	A...	A1	Res. del Proceso	R A1
			A2	Ídem	R A2
			A3	Ídem	R A3
			A4	Ídem	R A4

Eliminar las columnas y celdas o completar con otros elementos, según el caso en concreto.

Matriz "B". Identificación de Subproceso / Actividades.						
Id. N°	Proceso	Sub proceso	Responsable	Principales actividades	Producto/ servicio	Destinatario / Cliente / Beneficiario
1	A1	A.1.1	Resp. del Sub proceso	Describir las principales actividades del Subproc.	R A1.1.	Cliente externo
		A.1.2	Ídem	Ídem	R A1.2.	
		A.1.3	Ídem	Ídem	R A1.3.	Cliente interno
2	A2	A 2.1.	Ídem	Ídem	R A 2.1.	Ciudadano
		A 2.2.	Ídem	Ídem	R A 2.2.	
		A 2.3.	Ídem	Ídem	R A 2.3.	

Matriz “C”. Identificación DE Estándares e Indicadores					
Id. N°	Proceso/ Subproceso/ Actividad*	Producto	Dimensión Crítica	Indicadores	Estándar
1	A1	R A1	Elemento o variable significativa para medir	Valor cuantitativo o cualitativo para medir las dimensiones críticas	Estándar o meta a alcanzar significativo para la organización.

La matriz “B” se podrá complementar con el cursograma de actividades, según Subanexo III.

* Según las necesidades de la organización, podrán incluirse estándares a los Procesos, Subprocesos o Actividades.

Subanexo II














Matriz para Documentar Procedimientos

Matriz “C”. Identificación del procedimiento a nivel tarea y/o acción.	
Nombre de la Organización:	
Nombre del Macro proceso:	
Nombre del Proceso:	
Nombre del Subproceso:	
Actividad:	
Área o sector involucrado:	
Secuencia de Tareas y/o acciones	Observaciones
1	
1.1.	
1.2.	
1.2.1.	
2.	
2.1.	
(...)	

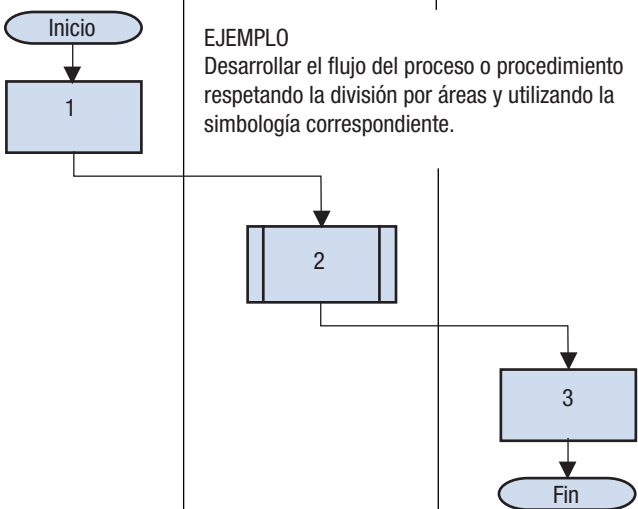
- » Eliminar las columnas y celdas que no correspondan en caso de no aplicar (Macroproceso, subproceso)
- » Completar una plantilla por cada Subproceso o actividad identificada.
- » Las matrices podrán ser codificadas para facilitar las referencias y método de búsqueda.
- » La matriz se complementa con el cursograma de procedimiento, según Subanexo III.

Subanexo III

Nomenclatura de Símbolos

Glosario de Símbolos			
	Símbolo	Denominación	Definición
		Operación	Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información y decisión.
		Operación Predefinida Representa	Una operación, identificada por un nombre, consistente en una o más operaciones o pasos de programas que pueden o no estar detalladas en otro lugar.
		Documento	Representa un soporte que tiene datos legibles, independientemente del material base. La cantidad de ejemplares puede indicarse mediante la superposición de figuras. (Ej: expediente, resolución, nota, formulario, etc).
		Proceso no Relevado	Representa un proceso no relevado.
		Decisión o Alternativa	Representa una función de decisión o conmutación.
		Sistema	Representa cualquier tipo de aplicación informática.
		Archivo Definitivo	Representa el almacenamiento sistemático en forma permanente, de elementos portadores de información.
		Archivo Provisorio	Representa el almacenamiento sistemático en forma transitoria, de elementos portadores de información.
		Control	Se utilizará para identificar las actividades y/o tareas vinculadas con los puntos de control.
		Comienzo / Final	Representa el inicio o el final de un flujo.
		Referencia a otra página	Representa el nexo entre páginas en un mismo procedimiento.
		Conector	Representa el conector entre operaciones dentro de un mismo procedimiento.
		Línea de Comunicación	Representa la transferencia de datos por medio de una línea de comunicación.

Los símbolos son ejemplificativos, en caso de incluir otros, se deberá confeccionar un adecuado glosario de referencia.

Plantilla Modelo para Graficar.			
Nombre del proceso / procedimiento - Nombre del área o sector. Vigencia - Versión. Proceso, subproceso, actividad, etc. al que hace referencia. Código de identificación.			
Área / Sector	Área / Sector	Área / Sector	Descripción de tareas / actividades
 <p>El diagrama de flujo comienza con un símbolo de inicio (ovalado) con el texto 'Inicio'. Una flecha vertical descendente lo conecta con un rectángulo numerado '1'. Desde la parte inferior de '1', una flecha horizontal se extiende hacia la derecha y luego se convierte en una flecha vertical descendente que apunta a un rectángulo numerado '2'. El rectángulo '2' tiene una barra vertical a su izquierda y una a su derecha. Desde la parte inferior de '2', una flecha horizontal se extiende hacia la derecha y luego se convierte en una flecha vertical descendente que apunta a un rectángulo numerado '3'. Desde la parte inferior de '3', una flecha vertical descendente lo conecta con un símbolo de fin (ovalado) con el texto 'Fin'.</p>	<p>EJEMPLO Desarrollar el flujo del proceso o procedimiento respetando la división por áreas y utilizando la simbología correspondiente.</p>		<p>Describir las actividades o tareas que se expresan mediante símbolos. Cada símbolo deberá contener un número o referencia, a fin de ser descripta en esta columna.</p>

La presente metodología será aplicable tanto para procesos como para procedimientos, varía el nivel de desagregación (actividad o tarea).

Subanexo IV

Glosario¹⁰

- » Acción: es la mínima unidad de medida en que puede dividirse una función. Un conjunto de acciones forma una función.
- » Actividad: conjunto de tareas y / o acciones que permiten alcanzar el cumplimiento de un proceso o subproceso.
- » Alta dirección: nivel de conducción estratégico o jerarquía superior de la organización, que tiene asignada la máxima autoridad y responsabilidad sobre los resultados generales.
- » Cliente externo: está fuera de la organización y recibe el bien o producto final.
- » Cliente interno: está dentro de la organización y forma parte de la cadena proveedor-cliente en cualquier subproceso del proceso total.
- » Cliente: es cualquier persona que recibe un bien o un servicio producido por una organización.
- » Efectividad: compara los resultados de una actividad con aquello que se había planeado. La efectividad se puede referir a productos, insumos o relaciones.
- » Eficacia: es el logro del objetivo al menor costo posible para una comunidad, determinada en función de sus objetivos sociales.
- » Eficiencia: es un concepto que se basa en indicadores de productividad, los cuales a su vez dependen de la organización, el comportamiento, las condiciones geográficas, etc.

10. Definiciones extraídas de las formulaciones efectuadas por la SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA, J.G.M. y de referencias antes citadas.

- » Evaluación del riesgo: proceso global de estimar la magnitud del riesgo y decidir si éste es o no significativo.
- » Función: tarea o actividad que tiene entidad propia, es controlable y que agrupa una serie de acciones, la que relacionada con otras funciones, da origen a un procedimiento. Es conceptualmente la mínima unidad en que se descompone un procedimiento.
- » Gestión: conjunto de actividades de planeamiento, previsión, organización, evaluación y control, destinados a alcanzar los propósitos de una organización.
- » Identificación del peligro: proceso para el reconocimiento de la presencia de situaciones que generan peligro y la definición de sus características.
- » Implementar: poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc. para llevar algo a cabo.
- » Incidente: evento no planeado que tiene la potencialidad de conducir a un accidente, no llegándose a producir daños a personas, bienes o instalaciones.
- » Indicador: medida cualitativa o cuantitativa, que permite conocer el comportamiento de una variable.
- » Manual: documento estructurado que contiene la descripción del desarrollo de un proceso o procedimiento.
- » Nexos responsables de gestión: persona designada formalmente por cada una de las Secretarías, Subsecretarías, Organismos Descentralizados y Organismos Desconcentrados para documentar los procesos de la unidad respectiva.
- » Planeamiento estratégico: conjunto intencional, orgánico y selectivo de operaciones, acciones y regulaciones que, por su impacto totalizante, es capaz de impulsar de manera eficiente y significativa, el cambio situacional hacia la situación-objeto que pretende el planificador. El proyecto estratégico inicia generalmente sobre problemas actuales o potenciales de alto nivel para la población.
- » Aplazamiento

- » Política: declaración realizada por la organización de sus intenciones y principios con relación a un determinado tema que provee un marco para la acción y para establecer objetivos y metas respecto del mismo.
- » Procedimiento: descripción detallada de actividades y tareas y de la forma ordenada y secuencial en que deben ejecutarse para la consecución de un proceso.
- » Productividad: dada una relación o función de producción de un bien o servicio se entiende por productividad a la relación entre los productos o servicios generados y todos los insumos materiales o no, necesarios para su generación. La productividad depende de la tecnología, la organización, y el comportamiento.
- » Producto: bien o servicio que se genera como consecuencia de la transformación producida en un proceso y es brindado a la comunidad o a otra institución.
- » Proceso: es una serie de actividades desarrolladas en una secuencia lógica y predeterminada que se vinculan entre sí para transformar insumos en productos (bienes y servicios) valiosos para el beneficiario, usuario o cliente.
- » Recurso: elemento que permite accionar e iniciar un proceso, el cual será transformado para alcanzar un producto (bien o servicio).
- » Riesgo: combinación entre la probabilidad de que ocurra un determinado evento peligroso y la magnitud de sus consecuencias.
- » Sistema: conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que tienen un propósito común, una relación de insumo-producto entre sus componentes del sistema y un intercambio de energías con el medio ambiente.
- » Sistema de gestión: conjunto de cualquier nivel de complejidad, integrado por personas, recursos, políticas y procedimientos, cuyos componentes interactúan en forma organizada para lograr o mantener un resultado especificado.
- » Tarea: conjunto de acciones que se desarrollan en el marco de un procedimiento, representando el 4° nivel de definición y desagregación de un proceso, las cuales al ser establecidas en un conjunto, alcanzan la categoría de actividad.
- » Variable: Aspecto o atributo que se pretende medir.

