

DIRECCIÓN TÉCNICA

PAUTAS Y CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE INSTRUCTIVOS DE PROCESOS DE LA TGN



Versión: 1.0 - **Pautas y criterios para la elaboración de instructivos de procesos de la TGN.**

Fecha última actualización: 9/01/2019

Responsable: Dirección Técnica de la Tesorería General de la Nación

ÍNDICE:

PAUTAS Y CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE INSTRUCTIVOS DE PROCESOS DE LA TGN

	Página:
<u>I). CARACTERÍSTICAS GENERALES:</u>	3
1- Carátula	3
2- Formato del Instructivo	3
3- Diagrama de Flujo	3
4- Anexos	4
<u>II) DESARROLLO DEL INSTRUCTIVO:</u>	4
<u>CAPÍTULO I</u>	4
1- Introducción y Antecedentes	4
2- Objetivo	4
3- Ámbito de Aplicación	5
4- Alcance	5
5- Políticas Generales	5
6- Marco Normativo	5
<u>CAPÍTULO II</u>	6
7- Descripción del Proceso	6
<u>CAPÍTULO III</u>	6
8- Responsables	6
9- Diagrama de Flujo	7
10- Información General	7
11- Organigrama	7
12- Referencias	7
13- Glosario	8
14- Revisión Histórica	8
15- Anexos	8
<u>III) ANEXOS:</u>	8
GLOSARIO (Anexo I)	9
ORGANIGRAMA MODELO DE LA TGN (Anexo II)	11
MODELO DE CARÁTULA DE UN INSTRUCTIVO DE PROCESO (Anexo III)	12
MODELO DE ÍNDICE DE UN INSTRUCTIVO DE PROCESO (Anexo IV)	13
CURSOGRAMAS (Anexo V)	14

PAUTAS Y CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE INSTRUCTIVOS DE PROCESOS DE LA TGN:

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

I) CARACTERÍSTICAS GENERALES:

1- CARÁTULA:

Centrado en la parte inferior se ubicará el logo de la TGN.

Centrado en la carátula y con letra mayúscula y negrita del tipo Arial en tamaño 20, deberá indicarse del nombre completo de la Dirección de la TGN. Debajo se expondrá el título del Instructivo.

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

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

2- FORMATO DEL INSTRUCTIVO:

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

3- DIAGRAMA DE FLUJO:

Tanto para la Simbología como para las Técnicas de Representación Gráfica de las actividades y procesos descriptos, se sugiere la utilización de la normativa vigente emitida por el INSTITUTO ARGENTINO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (IRAM).

4- ANEXOS:

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

II) DESARROLLO DEL INSTRUCTIVO:

Esta sección contiene el desarrollo de los contenidos del Instructivo agrupado por Capítulos, el que se ajustará al siguiente esquema de presentación:

CAPÍTULO 1: Introducción y Antecedentes, Objetivo, Ámbito de Aplicación, Alcance, Políticas Generales, Marco Normativo;

CAPÍTULO 2: Descripción del Proceso;

CAPÍTULO 3: Responsables, Diagramas de Flujo, Información General, Organigrama, Referencias, Glosario, Revisión Histórica, Anexos.

CAPÍTULO I

1-INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES:

Se dará una explicación general de las razones que motivan la elaboración o actualización del Instructivo de procesos, junto con los beneficios que se espera obtener con su aplicación. Se recomienda utilizar un vocabulario sencillo a efectos de facilitar su comprensión. Asimismo, se podrán referenciar informes, datos ilustrativos, fundamentos, análisis y opiniones de partes interesadas que sustenten la elaboración del documento.

2-OBJETIVO:

Aquí se indicará el propósito que se persigue con la emisión del documento, junto con las metas u objetivos intermedios en orden decreciente de importancia. Asimismo y a título de

ejemplo, podrán mencionarse las salidas de información, asignación de roles y responsabilidades, etc. Se procurará que el objetivo sea lo más concreto posible utilizando una redacción clara y sintética.

3-ÁMBITO DE APLICACIÓN:

Aquí se detallarán las áreas y sujetos alcanzados por las disposiciones del Instructivo (Dirección, Coordinación, usuarios específicos o sus puestos de responsabilidad).

4-ALCANCE:

Refiere a las limitaciones del documento, en cuanto a las funcionalidades y operaciones comprendidas, como así también las restricciones que pudieran resultar de aplicación.

5-POLÍTICAS GENERALES:

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

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

6-MARCO NORMATIVO:

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

CAPÍTULO II

7-DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

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

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

CAPÍTULO III

8-RESPONSABLES:

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

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

9-DIAGRAMA DE FLUJO:

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

10-INFORMACIÓN GENERAL:

Este punto debería contener toda aquella información de carácter general que por su especificidad, a criterio de los elaboradores del Instructivo del Proceso, resulta conveniente integrar para una correcta comprensión y utilización del mismo (como por ejemplo aclaraciones específicas referidas puntualmente a la modalidad que deberán utilizar determinados usuarios para ingresar a puntos específicos del sistema y de qué forma operarlo). Esto cobra importancia cuando los destinatarios del proceso operan en diversos entornos y en consecuencia usualmente poseen conocimientos y habilidades de escasa uniformidad, que requieren de mayor profundidad en las instrucciones, comentarios y aclaraciones.

11-ORGANIGRAMA:

Es la representación gráfica de la estructura organizativa. Se recomienda contemplar exclusivamente las áreas involucradas en el proceso.

12-REFERENCIAS:

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

13-GLOSARIO:

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

14-REVISIÓN HISTÓRICA:

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

15-ANEXOS:

De incluirse Formularios, Instructivos, Modelos de Notas, tablas u otro tipo de información complementaria al proceso, deberán detallarse los mismos como ANEXO con su número identificatorio (en números romanos) y título o descripción de su contenido, cuidando de no mencionar datos o casos particulares.

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

III) ANEXOS:

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

- ANEXO I: Glosario.
- ANEXO II: Organigrama Modelo (Tesorería General de la Nación).
- ANEXO III: Modelo de Carátula de un Instructivo de Proceso.
- ANEXO IV: Modelo de Índice de un Instructivo de Proceso.
- ANEXO V: Cursogramas.

GLOSARIO

Definiciones de términos utilizados en la elaboración del presente instructivo:

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

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

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

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

Metodología: Disposición de los pasos necesarios conducentes a la realización de actividades, conocer y resolver problemas de índole administrativa por medio de un análisis ordenado.

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

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

Operación: Acción de poner en marcha algo que ha sido previamente planeado y autorizado o que se ejecuta por rutina en el medio laboral. También puede denominarse operación a la

actividad sustantiva de una institución, relacionada directamente con el cumplimiento de los objetivos y metas de producción de bienes y /o servicios.

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

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

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

ORGANIGRAMA MODELO:

TESORERÍA GENERAL DE LA NACIÓN

Organigrama



MODELO DE CARÁTULA DEL INSTRUCTIVO:

NOMBRE DE LA DIRECCIÓN TGN

TÍTULO DEL PROCESO



Versión:

Fecha última actualización: / /

Responsable:

MODELO DE ÍNDICE DE UN INSTRUCTIVO DE PROCESO

ÍNDICE:

DENOMINACIÓN DEL PROCESO TGN

Página:

CAPÍTULO I

1- Introducción y Antecedentes

1

2- Objetivos

3- Ámbito de Aplicación

4- Alcance

5- Políticas Generales

6- Marco Normativo

CAPÍTULO II

7- Descripción del Proceso

CAPÍTULO III

8- Responsables

9- Diagrama de Flujo

10- Información General

11- Organigrama

12- Referencias

13- Glosario

14- Revisión Histórica

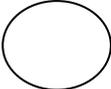
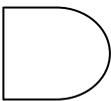
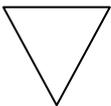
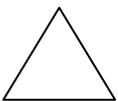
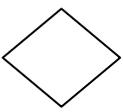
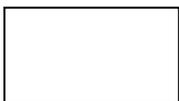
15- Anexos

Anexo I:

Anexo II:

Anexo III:

CURSOGRAMAS**1) SÍMBOLOS PARA LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE CURSOGRAMAS:****-NORMA IRAM 34501-**

Símbolo	Denominación	Descripción
	Operación	Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información, por ejemplo: emisión de un documento, incorporación de información sobre el mismo, autorizaciones, firmas, consultas.
	Control	Representa toda acción de verificación: cotejo entre comprobantes, comprobación, constatación, examen sobre los datos contenidos en un soporte de información, verificación de cálculos, validez de autorizaciones, etc.
	Demora	Representa toda detención transitoria del procedimiento en espera de un acontecimiento determinado.
	Archivo transitorio	Representa el almacenamiento sistemático en forma temporaria de elementos portadores de información. En estos tipos de archivos se realizan consultas sistemáticas por lo que deben presentar un ordenamiento adecuado a fin de ser posible efectuar modificaciones o procesamientos.
	Archivo Definitivo	Representa el almacenamiento sistemático en forma permanente de elementos portadores de información. El carácter de permanente se refiere a que la documentación se retiene prolongadamente por disposiciones legales o a los fines de consultas durante los procedimientos
	Destrucción	Representa la eliminación de la información, se destruya o no el elemento portador de la misma.
	Alternativa	Se utiliza para indicar que en el procedimiento pueden originarse distintos cursos de acción.
	Documento soporte de información	Representa el elemento portador de la información.
	Proceso no representado	Representa el conjunto de acciones que se desconocen o que, definidas, no interesa representar. Normalmente comprende procedimientos que se realizan fuera de la organización o que no se explicitan a fin de simplificar la graficación o por falta de información acerca del procedimiento.
	Traslado	Representa el desplazamiento físico del elemento portador de información. La flecha indica el sentido de la circulación. También se lo utilizar para unir los símbolos.

	Toma de información	Representa el desplazamiento de la información sin desplazamiento físico del elemento portador de la información. Se utiliza para indicar todo dato que se extrae de un archivo, listado, etc. para ser incorporado al circuito administrativo.
	Conector	Representa la unión entre distintas unidades funcionales, distintas páginas de un procedimiento o distintos procedimientos.

2) TÉCNICAS PARA LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE CURSOGRAMAS:

-NORMA IRAM 34502-

Dirección del diseño:

La representación gráfica del proceso debe seguir un sentido descendente dentro de cada área, unidad o sector funcional, utilizando el sentido horizontal y de izquierda a derecha, señalando el paso de una unidad funcional a otra. Se admite el uso del sentido ascendente para retrocesos en el proceso y también para el pase de una unidad funcional hacia otra, cuando ello contribuya a la economía de espacios.

Es decir, el sentido normal de diseño que debe respetarse, salvo situaciones excepcionales, es desde arriba hacia abajo y desde la izquierda hacia la derecha.

Ubicación de símbolos:

Los símbolos se disponen en columnas separadas por líneas verticales, representando cada una de ellas un área, unidad o sector funcional. Debe procurarse que los símbolos queden centrados en la columna de la unidad funcional donde se produce la acción o conexión.

Líneas de traslado y de toma de información:

- a) *Sentido de las líneas:* para representar las tareas de traslado y de toma de información se emplean líneas rectas, continuas, o de trazos, indicándose con flecha el sentido de las mismas. Las líneas pueden ser únicamente horizontales o verticales, no pudiendo adoptar otra inclinación.
- b) *Cruces:* la representación del proceso se realiza procurando que las líneas verticales y horizontales no se crucen. De resultar necesario se reubicaran los símbolos para minimizar los cruces de líneas. Cuando no obstante ello sea imposible evitar algún cruce de líneas, se utilizarán líneas puente en forma de media circunferencia.
- c) *Uniones de líneas de secuencia:* (de traslado o de toma de información) se efectúan formando un ángulo recto, tanto en el caso de unión de varias líneas que convergen a un símbolo como de continuación de una misma línea que cambia de dirección. No se admiten líneas curvadas.
- d) *Flecha:* la flecha es indicativa del sentido del recorrido del proceso representado.
- e) *Entrada y salida de líneas a los símbolos:* la entrada de líneas debe hacerse exclusivamente por la parte superior o lateral. Es preferible que la llegada lateral a un

símbolo se efectúe por el lado izquierdo, conforme lo definido para la dirección del diseño. La salida de las líneas se efectúa exclusivamente por la parte inferior o lateral. Esta disposición es general para todos los símbolos, salvo para el de *alternativa*, en el que la línea de entrada debe llegar exclusivamente por su vértice superior y las de salida que pueden partir desde cualquiera de los otros tres vértices.

Formularios:

- a) *Emisión de formularios*: la emisión se representa con un símbolo de operación, consignándose a continuación el símbolo de formulario.
- b) *Identificación de formularios*: debe individualizarse con el tipo de formulario que representa (informe, cronograma, nota, pedido, etc) en el interior del mismo y cuando se trate de varios ejemplares, cada uno de ellos se identificará con un número, letra, color u otro símbolo que no ofrezca duda que se trata de otro ejemplar del mismo tipo de formulario representado.

3) EJEMPLO BREVE DE CURSOGRAMA:

