5.1 El alcance o cobertura de las acciones que debe desarrollar cada Unidad Orgánica.

5.2 Complejidad de éstas acciones

5.3 Cantidad de servicios y/o productos que cada Unidad Orgánica debe brindar u obtener.

5.4 Disponibilidad de orden presupuestal.

5.5 Meses/Hombre necesarios para cumplir las actividades asignadas a la Unidad orgánica.

5.6 Dificultad de obtención de determinado personal idóneo para determinar cargos.

6. Establecer las Situaciones Diferenciales de los Cargos

Definidos los cargos, se establecerá la situación diferencial de los mismos, para los efectos de la asignación de las Remuneraciones Complementarias al Cargo.

7. Establecer la Nomenclatura de Cargos

Una vez definidos los cargos, se procederá a ordenarlos de acuerdo con la nomenclatura de cargos definida en el respectivo Manual Normativo de Clasificación de Cargos.

8. Formular el Cuadro para Asignación de personal (CAP)

Luego deberá formalizarse las previsiones de cargos elaborando el respectivo Cuadro para Asignación de Personal para lo cual se empleará el Formulario aprobado y las instrucciones correspondientes (Anexo Nº 1 y Nº 2).

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DIRECTIVA No. 002-77 INA/DNR.- "NORMAS PARA LA FORMULACION DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS"

1.- OBJETO

Normar el contenido y el proceso de formulación de los Manuales de Procedimientos en la Administración Pública.

2. FINALIDAD

Lograr que el Sistema de Racionalización adopte un proceso uniforme enla elaboración de los Manuales de Procedimientos.

3.- BASE LEGAL

Decreto Ley No. 20316, artículo 4º, 5º, el primer párrafo del artículo 8º y art. 22º.

4. ALCANCE

Las normas de la presente Directiva serán de aplicación por las Oficinas integrantes del Sistema de Racionalización.

5. NORMAS GENERALES

5.1 El Manual de Procedimientos es un documento descriptivo y de sistematización normativa, teniendo también un carácter instructivo e informativo. Contiene en forma detallada, las acciones que se siguen en la ejecución de los procesos generados para el cumplimiento de las funciones y deberá guardar coherencia con los respectivos dispositivos legales y/o administrativos, que regulan el funcionamiento de la entidad. Además sirven como elementos de análisis para desarrollar estudios de racionalización.

5.2 Los procedimientos que tienen secuencia en dos o más entidades dará lugar a Manuales que contengan la descripción de todas las acciones de un determinado proceso. Las Oficinas de Racionalización de todas las entidades que intervienen en el proceso serán responsables solidariamente de la elaboración de dicho Manual. En este caso, la Dirección Nacional de Racionalización, intervendrá como elemento coordinador.

5.3 Los Manuales de Procedimiento deberán tener las siguientes características:

5.3.1 Información completa, concisa y clara.

5.3.2 Fácil manejo e identificación

5.3.3. Pequeño volúmen

5.3.4 Que permita intercambiarlas para su permanente actualización.

5.3.5 Dimensiones uniformes, formato A4 (210x297 mm.) normalizado por ITINTEC.

5.4 Los manuales contendrán en la carátula la siguiente información

identificatoria:

5.4.1 Nombre de la Entidad.

5.4.2 Denominación del Manual, concordante con el tipo de procedimiento que describe;

5.4.3 Código del Manual.

5.4.4 Lugar y fecha de aprobación.

5.4.5 Número de la correspondiente revisión o actualización, cuando fuere el caso.

5.5 En la contracarátula se indicará la cantidad de ejemplares impresos.

6. CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

6.1 La estructura del Manual de Procedimientos será la siguiente:

1. Introducción
2. Indice
3. Datos Generales
   - 3.1 Objetivo
   - 3.2 Alcance
   - 3.3 Aprobación y actualización
4. Datos del Procedimiento
   - 4.1 Nombre del procedimiento y código
   - 4.2 Finalidad
   - 4.3 Base Legal
   - 4.4 Requisitos
   - 4.5 Etapas del procedimiento
   - 4.6 Instrucciones
   - 4.7 Duración
   - 4.8 Diagramación
   - 4.9 Formularios
5. Glosario de Términos

6.2 El contenido de cada uno de los rubros del Manual deberá sujetarse a las instrucciones del Anexo No. 1.

6.3 La diagramación (4.8) se realizará siguiendo las instrucciones contenidas en el Anexo No. 2 sobre Simbología.

7 NORMAS DEL PROCESO DE FORMULACION E IMPLANTACION

Elaboración

7.1 Las Oficinas de Racionalización o quienes hagan sus veces tienen

la responsabilidad básica en el levantamiento del inventario de procedimientos, su priorización y conducción del proceso de formulación de los Manuales.

7.2 En el proceso de la formulación de Manuales de Procedimientos se realizarán acciones orientadas a interesar, motivar y capacitar al personal que interviene directamente, a fin de obtener buenos resultados.

7.3 La elaboración propiamente dicha de los Manuales corresponde a las Oficinas responsables de la ejecución del proceso al cual se refiere el procedimiento, contando para ello con la asesoría de la Oficina de Racionalización.

Aprobación.

7.4 La aprobación de Manuales corresponderá a las siguientes autoridades:

7.4.1 Directores Generales y Directores Regionales, cuando los procedimientos recorran únicamente por su respectiva jurisdicción; y

7.4.2 Director Superior o autoridad de nivel equivalente, cuando los procedimientos fluyan por dos o más dependencias administrativas que tienen nivel de Dirección General o equivalente.

7.4.3 Cuando el Manual se refiere a procedimientos que tengan alcance multisectorial requieren aprobación de los Directores Superiores de los Ministerios involucrados.

7.5 La aprobación estará supeditada al pronunciamiento técnico favorable de la Oficina de Racionalización o quien haga sus veces, en los casos que ésta no haya intervenido directamente en la elaboración de los Manuales de Procedimientos.

Difusión.

7.6 Las Oficinas Institucionales del sistema fijarán los criterios de difusión de los Manuales de Procedimientos en concordancia con las normas de cada entidad.

7.7 La distribución deberá, necesariamente, comprender a:

- Dirección Superior y autoridad que apruebe el Manual
- Dependencias que intervienen en el procedimiento de ser posible a nivel de cargo.
- Oficina de Control
- Oficina de Relaciones Públicas
- Oficina, Unidad o Area de Capacitación
- Biblioteca y/o Activo Técnico de la Institución
- Dirección Nacional de Racionalización (INAP)
- Centro de Documentación del INAP

Actualización

7.8 Las Oficinas Institucionales del Sistema, para actualizar periódicamente los Manuales de Procedimientos, incorporarán en su programación anual una actividad orientada a la revisión de dichos documentos.

7.9 Cuando se apruebe o modifique una disposición que afecte directa o indirectamente el desarrollo de los procedimientos contenidos en los Manuales, en un plazo no mayor de 30 días, a partir de la fecha de la referida aprobación o modificación, las correspondientes Oficinas Institucionales de Racionalización incorporarán las modificaciones que haya lugar en los respectivos manuales.

7.10 Las Oficinas de Racionalización formularán su propia metodología que les permita actualizar los Manuales de Procedimientos en forma eficaz y oportuna.

8. NORMAS COMPLEMENTARIAS

8.1 La descripción de cada procedimiento deberá iniciarse en una hoja independiente. Las páginas se foliarán correlativamente.

8.2 La encuadernación se hará con tapa y contratapa de cartulina, las mismas que deberán asegurarse con tornillos o cualquier otro elemento que facilite el intercambio de hojas.

8.3 Las hojas complementarias que se agreguen al Manual llevarán la misma numeración de la hoja a la cual se incorporarán, seguida por guión y dígito para no alterar la numeración correlativa.

8.4 Cuando haya que excluír hojas de los Manuales, en su lugar se colocará una que contenga el mismo número de las páginas retiradas e información sobre el motivo de la exclusión.

9. NORMAS TRANSITORIAS

A partir de la fecha de aprobación de la presente Directiva:

9.1 Las entidades que en la actualidad cuentan con Manuales de Procedimientos, aprobados o en proceso de aprobación, en el plazo de un (1) año deberán adecuarlas a lo que dispone la presente Directiva.

9.2 Las Oficinas institucionales, integrantes del Sistema, remitirán a la Dirección Nacional de Racionalización una relación de los Manuales de Procedimientos vigentes a la fecha, indicando la denominación, fecha de elaboración y última actualización, así como nivel de aprobación.

9.3 Las Entidades que cuenten con Guía u otros documentos que orienten la elaboración de Manuales de Procedimientos, en el plazo de sesenta días los adecuarán a la presente norma.

9.4 Las modificaciones que tengan que rafizarse antes del término de un año, en los Manuales aprobados con anterioridad a la presente Directiva, se sujetarán al contenido de ésta.

Lima, 12 de Mayo de 1977

Fdo. GABRIEL HUERTA DIAZ
Director General
Dirección Nacional de Racionalización

ANEXO No. 1.- "INSTRUCCIONES PARA DESARROLLAR LOS RUBROS QUE CONTIENE EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS"

Directiva No. 002/77 DNR/INAP

REFERENCIA:

CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1. INTRODUCCION

En este rubro se indicarán algunas características generales de los

cedimientos que se describen en el documento, haciendo referencia al sector de la colectividad que atiende. Igualmente, su relación con otros documentos normativos, la importancia del Manual, y la metodología que se emplea para su formulación.

2. INDICE

Constituído por la relación clasificada de títulos y subtítulos, o asuntos que contiene el Manual, señalando su respectiva ubicación por el número de páginas.

3. DATOS GENERALES

Referidos exclusivamente al Manual como documento, comprende los siguientes aspectos:

3.1 Objetivo

Se precisará el o los beneficios (propósitos) que se pretenden alcanzar mediante la formulación y empleo del Manual.

3.2 Alcance

Aquí se consignará el ámbito de aplicación del Manual.

3.3 Aprobación y Actualización

En este rubro se indicará la denominación, número y fecha del depositivo que aprueba el Manual así mismo el período en el cual se realizaron los estudios relacionados con la elaboración y última actualización. Cuando sea aplicable se indicará el número de la actualización que corresponda. Además se consignará la mecánica a seguirse en una futura actualización del documento.

4. DATOS DE PROCEDIMIENTO

En este acápite se detallarán las características de cada uno de los procedimientos y comprende a su vez:

4.1 Nombre del Procedimiento y Código

En este numeral se señalará en forma clara y precisa el nombre del procedimiento y el código asignado. La denominación del procedimiento debe reflejar concretamente el propósito u objetivo del trámite a que se refiere con el objeto de que tanto los funcionarios como el público puedan identificarlo fácilmente.

Cada institución codificará sus procedimientos con arreglo al criterio

(s) que resulte más aconsejable dada sus propias necesidades de operación.

4.2 Finalidad

Aquí se colocarán los productos o resultados finales que se pretenden alcanzar con el procedimiento (certificación, otorgamiento, aprobación, informe, etc.)

4.3 Base Legal

Se citarán aquellos dispositivos legales y/o normas administrativas que regulen en forma directa la ejecución del procedimiento.

Cuando la naturaleza del procedimiento haga necesaria la transcripción total o parcial de dichos dispositivos éstos se incluirán en un anexo.

4.4 Requisitos

Se detallarán la totalidad de los documentos, exigencias u otras formalidades que deben cumplirse para la iniciación y posterior ejecución del trámite; en caso de presentarse diferentes modalidades para el mismo procedimiento deberán especificarse los requisitos para cada una de ellas.

4.5 Etapas del Procedimiento

Aquí se presentarán de manera secuencial cada una de las etapas o fases y operaciones en que se descompone el procedimiento, señalando las reparticiones administrativas que intervienen. Al momento de describirlas deberá precisarse en que consiste cada fase u operación con identificación del resultado a que se llegue; quiénes deben ejecutarlas, cómo, plazo y lugar, con qué medios y/o requisitos y el tiempo estimado para cada fase u operación.

4.6 Instrucciones

En este rubro debe incorporarse aquellas indicaciones consideradas como estrictamente indispensables para la ejecución de las operaciones que así lo ameriten y cuando dicha información no resulte práctica incluírlas en al descripción del procedimiento.

4.7 Duración

En este párrafo se indicará el tiempo total estimado de duración del procedimiento.

4.8 Diagramación

En este rubro se presentarán cuando sea necesario los gráficos que muestren a la secuencia de cada procedimiento. En los mismos se empleará la simbología contenida en el anexo No. 1 de esta Directiva.

4.9 Formularios

Se incluirán con registros-muestra los diversos impresos utilizados en la ejecución de los procedimientos, acompañando las instrucciones para su empleo.

5. GLOSARIO DE TERMINOS

En este punto debe definirse aquellos términos técnicos empleados en la descripción de los procedimientos e requieren aclaración de su significado, debiendo ser presentados en orden alfabético.

ANEXO No. 2.- SIMBOLOGIA PARA DIAGRAMAR PROCEDIMIENTOS, "DIAGRAMA DE BLOQUES".

1. CONCEPTOS PREVIOS

1.1 Procedimiento

Es la secuancia de acciones concatenadas entre sí, que ordenadas en forma lógica permite cumplir con un fin u objetivo predeterminado.

1.2 Diagrama de Bloques

Es una forma de representación gráfica de un procedimiento que permite la visualización y/o análisis, principalmente de los elementos siguientes:

- Documentos,
- Acciones,
- Recorridos, y
- Puestos de Trabajo.

En la medida que sea necesario y según la naturaleza del problema que se aborde, el diagrama permite incluir elementos como: Tiempo y Distancia.

1.3 Etapa

Es una parte importante de un procedimiento dentro de la cual se desarrolla un conjunto de acciones secuenciales y/o paralelas que

permiten el desarrollo de un procedimiento. Para efectos prácticos, puede considerarse una etapa al conjunto de acciones realizados en cada Unidad Orgánica que interviene en el procedimiento.

1.4 Acción

Es la unidad desagregada de un procedimiento. Puede ser de naturaleza física o intelectual. Cada trabajador puede ejecutar una o varias acciones de un procedimiento.

2. DISPOSICION DEL DIAGRAMA DE BLOQUES

El diseño del gráfico comprende cuatro (4) áreas:

2.1 Primera Area

Es la parte superior del papel; se utiliza para indicar la denominación y código del procedimiento, la Entidad o Dependencia (cuando sea necesario) y la situación que representa: Actual o Propuesta.

Ejemplos de alternativas de encabezamiento:

a. Procedimiento actual para la obtención de Préstamo Administrativo.

b.

TITULO DEL PROCEDIMIENTO Obtención de Préstamo Administrativo	CODIGO 21
SITUACION Actual Propuesta	ENTIDAD O DEPENDENCIA

2.2 Segunda Area

Contendrá los puestos de trabajo por los que fluye el procedimiento agrupados según el órgano al que pertenecen.

Ejemplo:

OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACION						OF DE ASESOR
DIRECCION GENERAL			DIRECCION DE PERSONAL			DIRECCION GENERAL
Director	Secreta-ria	Profesional	Director	Asesor	Secretaria	Director General

Si no se precisa hacer un análisis detallado al nivel de puesto de trabajo, suprimiremos la última fila y sólo se trabajará con el procedimiento descrito a nivel de órganos.
Ejemplo:

OF. GRAL DE ADMINISTRACION		OFICINA DE ASESORIA JURIDICA	
DIRECCION GENERAL	DIRECCION DE PERSONAL	DIRECCIÓN GENERAL	DIRECCION DE TRAMITACION

2.3 Tercer Area
Estará dividida en columnas, correspondiendo cada una de ellas respectivamente a los órganos o puestos de trabajo que intervienen en el procedimiento. Estas columnas estarán en blanco a fin de poder colocar en ellas el circuito del procedimiento y los símbolos de descripción que son el lenguaje convencional de este tipo de diagramas.

2.4 Cuarta Area
Será la parte inferior de la hoja que se utilizó en el gráfico. Sirve para colocar cualquier observación adicional. Se podrá colocar en esta área de relación de los documentos que conforman determinados legajos que permanecen inalterables durante el desarrollo del procedimiento y opcionalmente el nombre del técnico que diseñó el diagrama y la fecha de diseño.

3. ELEMENTOS QUE COMBINA EL DIAGRAMA DE BLOQUES
Mediante símbolos adecuados se representan:
3.1 Documentos, que inician o se van generando en el desarrollo del procedimiento.
3.2 Las acciones y/o etapas que integran el procedimiento.
3.3 El sentido de desplazamiento, flujo o recorrido.
3.4 Las Unidades Administrativas y/o puestos de trabajo donde se realiza cada acción.
3.5 Opcionalmente hará referencia a Tiempos y Distancia.

4. SIMBOLOS DE REPRESENTACION

4.1 De Acciones
Para representar una acción se graficará un rectángulo, dentro del

cual se le describirá en forma breve.
Ejemplo:

Llena Formulario "SOLICITUD DE AUTORIZACION"

En caso de que el espacio del rectángulo sea muy reducido para describir las acciones se graficará dos o más rectángulos unidos por una flecha.
Ejemplo:

- Llena Formulario "SOLICITUD DE AUTORIZACION"

- Coloca sello de "CONCEDIDO"

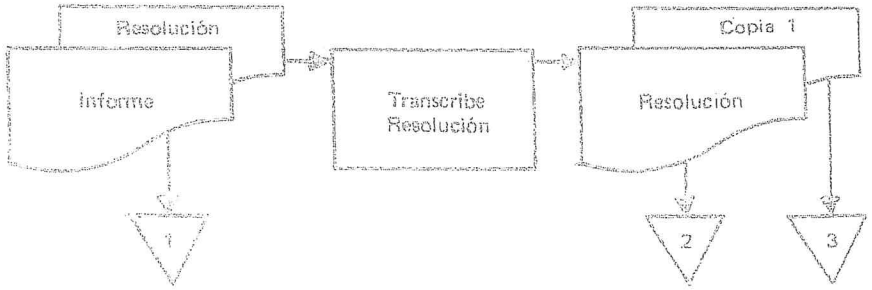
- Prepara Informe
- Gestiona el Vo.Bo.

4.2 De Formularios o Documentos
Cuando se trate de representar formularios, correspondencia o cualquier otro tipo de documentación, se graficará un rectángulo con su base cortada por una curva semi-sinusoidal, anotando en su interior el tipo de documento que se trate o su código. si se hace esto último será aconsejable colocar en la parte inferior de la hoja (Cuarta Area).

--Hoja de Liquidación
F.001--UA--75

4.3 Del Archivo
Para representar el almacenamiento o archivamiento de un documento se graficará un triángulo.
Ejemplo:

Cuando se trate de archivos distintos se numeran los triángulos en orden secuencial.



4.4 De cintas de Papel

Para representar cintas y/o winchas se graficará un rectángulo con la base cortada por una semi-sinusoide. En la cinta se podrá colocar una letra del alfabeto a fin de que en la parte inferior del Diagrama se indique el contenido de la cinta si esta formase parte de un expediente.

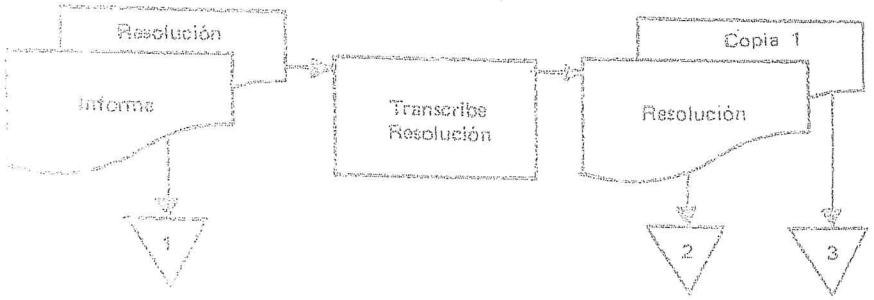
Ejemplo: Winchas con resultados de operaciones del movimiento diario de Tesorería:

En la parte inferior del Diagrama de flujo se podrá colocar cual es el contenido de la wincha, ya que por su gráfico pequeño es difícil indicarlo en lafigura.

4.5 De Decisión

para representar una acción de decisión se graficará un rombo, dentro del cual se describirá la acción a decidirse y en los ángulos de colocará las alternativas.

Cuando se trate de archivos distintos se numeran los triángulos en orden secuencial.



4.4 De cintas de Papel

Para representar cintas y/o winchas se graficará un rectángulo con la base cortada por una semi-sinusoide. En la cinta se podrá colocar una letra del alfabeto a fin de que en la parte inferior del Diagrama se indique el contenido de la cinta si esta formase parte de un expediente.

Ejemplo: Winchas con resultados de operaciones del movimiento diario de Tesorería:

En la parte inferior del Diagrama de flujo se podrá colocar cual es el contenido de la wincha, ya que por su gráfico pequeño es difícil indicarlo en lafigura.

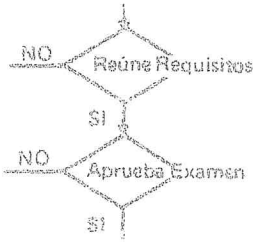
4.5 De Decisión

para representar una acción de decisión se graficará un rombo, dentro del cual se describirá la acción a decidirse y en los ángulos de colocará las alternativas.

Ejemplo:

En el caso que se presente acciones de decisiones en forma escalonada, se graficará un rombo a continuación de otro.

Ejemplo:



4.6 De Traslado o Transporte

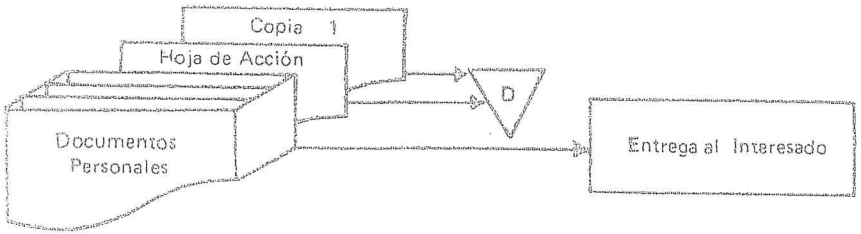
Para representar el desplazamiento del o los documentos, se graficará una flecha, la cual indicará el sentido del circuito.

4.7 De Destrucción de Documentos

Para representar la destrucción de un documento se graficará un triángulo con una "D" en su interior.

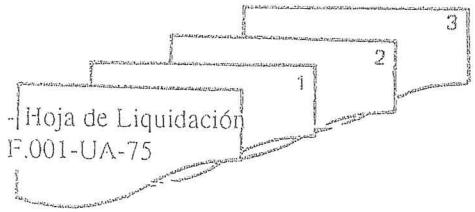
Ejemplo: Destrucción de las Hojas de Acción de Personal por gestiones

con resultados negativos.

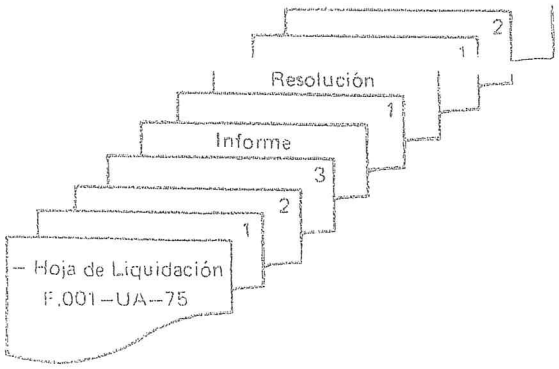


Si el documento a representar tuviese copias, se graficará las copias en la parte posterior derecha del original.'

Ejemplo: Juego de Formularios F-001-OC-75 que consta de original y tres copias:

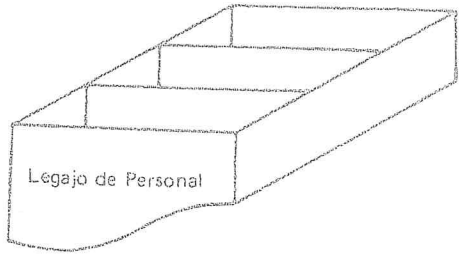


Cuando se dé el caso de representar distintos documentos con sus respectivas copias en un mismo gráfico, se dibujará en la forma siguiente:



Cuando se trate de representar una gran cantidad de documentos variados que conforman un legajo - a fin de evitar el dibujo reiterado e invariable del mismo - se podrá representar el conjunto de documentos en un solo grupo indicando en la parte inferior del diagrama de Flujo la relación de los documentos que conforman el grupo.

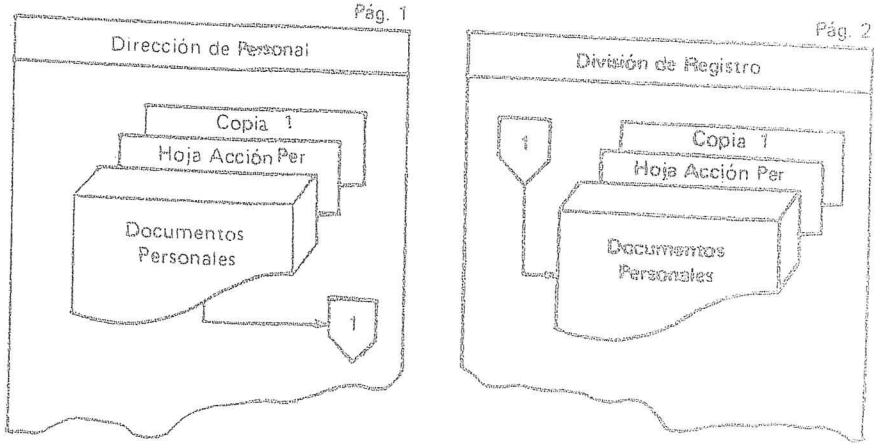
Ejemplo: Legajo de Personal



4.8 Del Conector

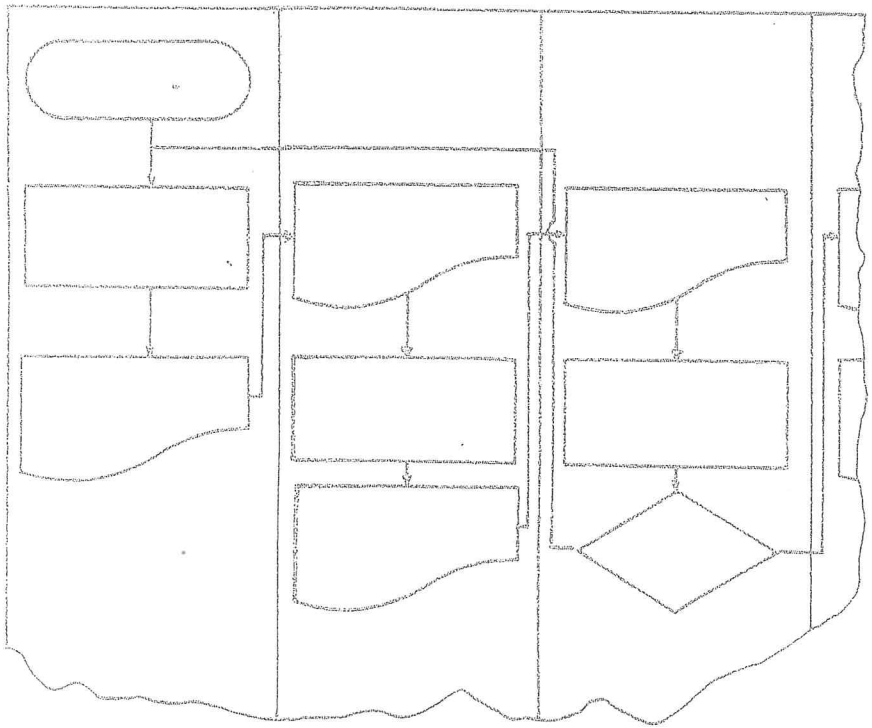
Cuando se trate de unir un Diagrama de Flujo con uno que se encuentre en otra hoja, siendo éste su continuación, se utilizará dos pentágonos birrectangulares o dos círculos pequeños, colocando dentro de ellos un número de referencia que indique donde continúe el gráfico. Esto a veces es necesario hacer por las limitaciones del formato utilizado, pero en lo posible hay que buscar la forma de evitarlo ya que esto dificulta la impresión visual del flujo de información.

Ejemplo

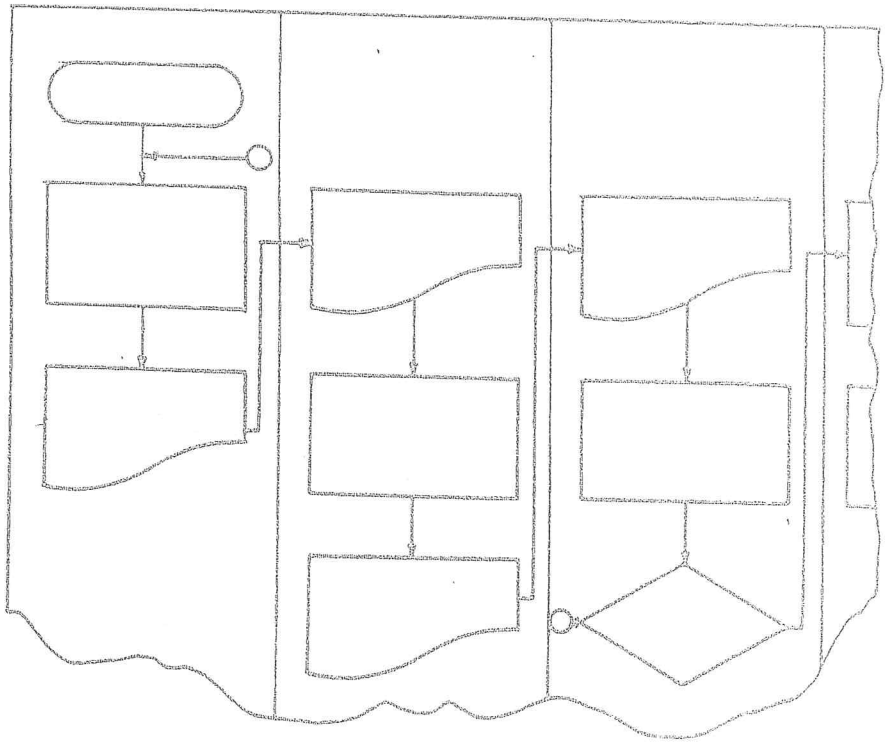


Los conectores son útiles cuando se trata de graficar la continuación de un circuito sin cortar o interrumpir las líneas o símbolos que necesariamente tienen que curzar la flecha de traslado o transporte.

Ejemplo: En la figura se observa una línea que cruza un símbolo de transporte y dos actas que delimiten las columnas (Gráfico A).



Mediante dos conectores (Gráfico B) evitamos la línea mencionada en el gráfico A



4.9 Del Inicio o Término

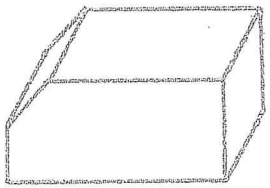
Para dar inicio o término a un Diagrama de Flujo se podrá emplear la figura siguiente:

4.10 De Tarjetas o Fichas de Procesamiento de Datos

Para representar tarjetas o fichas de procesamiento electrónico de datos, se graficará un rectángulo con el ángulo superior derecho cortado.

Ejemplo:

Cuando es necesario representar un conjunto de tarjetas se graficará la siguiente figura:



4.11 De Discos

Para representar discos se utilizará la siguiente figura:

4.12 De Cintas Magnéticas

Las Cintas Magnéticas se representan mediante la siguiente figura:

5. VENTAJAS DEL USO DEL DIAGRAMA DE BLOQUES

5.1 Facilita la impresión visual del circuito.

5.2 Permite ser leído por personal no técnico.

5.3 Permite la participación de los trabajadores que intervienen en la ejecución del procedimiento.

5.4 Contribuye como instrumento valiosos en la etapa de recopilación de información porque posibilita evaluar la coherencia de los datos recibidos, evidencia de falta de información y ello sirve para formular preguntas sobre posteriores aclaraciones.

5.5 Facilita la sustentación de los procedimientos racionalizados.

5.6 Facilita la documentación y coordinación entre Analistas del Sistema y otros trabajadores.