

GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO

DIRECTIVA PROCESO DE FORMULACION DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO DE LA MUNICIPALIDAD DE WANCHAQ

I. OBJETIVO

Establecer normas y procedimientos administrativos que determinen las responsabilidades sobre la información de la administración.

Llevar a cabo un proceso de simplificación de procedimientos, desarrollándolo paso a paso y utilizando las diferentes herramientas de organización.

II. FINALIDAD

- 2.1 lograr que las diferentes unidades orgánicas de la municipalidad de Wanchaq tomen las acciones que les permita realizar de forma clara, ordenada, secuencial y detallada, la administración de la información.
- 2.2 Para la información de Base de Datos los usuarios de la unidades orgánicas coordinan con la oficina de Informática

III. ALCANCE

La presente directiva es de carácter obligatorio para todos los funcionarios y servidores bajo cualquier forma o modalidad contractual presten servicios a la Municipalidad de Wanchaq.

IV. BASE LEGAL

La presente directiva se sustenta en los siguientes instrumentos legales.

- Ley 27972 N° Ley Orgánica de Municipalidades
- Resolución de Contraloría N°072-98-CG. Que aprueba "Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público"; NC. 500-01 al 500-08.
- Ordenanza N°001-2011-MDW/C que aprueba EL ROF y la modificación de la Estructura Orgánica, de fecha 28/02/2011
- Ordenanza N° 127-MDW/C que aprueba el TUPA y Lista de Precios
- Ley N° 27658 LEY Marco de modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N° 27444 Ley General de Procedimientos Administrativos
- Resolución Jefatural N° 059-77-INAP/DNR
- Directiva N° 002-77-INAP/DNR.

V. DISPOSICIONES GENERALES

5.1 De los Procesos y Procedimientos

Las unidades orgánicas de la Municipalidad deberán de identificar y elaborar sus procesos y/o procedimientos ya que cada unidad orgánica conoce las actividades y/o servicios que realiza, (contenido de su formulación ver Anexo N° 03).

En relación a los procesos y/o procedimientos que sean automatizables y se requiera un sistema que lo soporte, estos deben ser elaborados en conjunto con la Oficina de Informática

5.2 información en Base de Datos

La oficina de informática deberá establecer los mecanismos de seguridad para la información contenida en las bases de datos de tal forma que se realice el respaldo, resguardo y recuperación de la información de forma óptima.

VI. DISPOSICIONES FINALES

RESPONSABILIDADES

6.1 De los procesos y procedimientos

La elaboración, información de procesos y procedimientos Manual de Procedimientos Administrativos –MAPRO es de responsabilidad de las unidades orgánicas, la misma que deberán remitir oportunamente a la Gerencia de Administración para su consolidación.

La administración de procesos y procedimientos en los que se involucren sistemas de información es de responsabilidad las unidades orgánicas

6.2 Del Usuario

El registro de información contenida en los sistemas de información es de responsabilidad del usuario ya que estos están identificados mediante un nombre de usuario y contraseña y han recibido acceso a los sistemas de información.

Es responsabilidad del usuario el resguardo de la información contenida en sus computadoras personales.

Es de responsabilidad de la Oficina de Informática el respaldo, resguardo y recuperación de la información de carácter institucional, que maneja el usuario; así como capacitar a los usuarios en los sistemas que han sido desarrollados e implementados en la Municipalidad y/o a solicitud de la unidades orgánicas.

6.3 De la Base de Datos

Es de responsabilidad de la Oficina de Informática el respaldo, resguardo y recuperación de la información de los sistemas informáticos principales y que están alojados en los servidores de Base de Datos en la Municipalidad

Es responsabilidad de la Oficina de Informática, designar a un responsable de la Base de Datos, que asegure que estén cumpliendo los mecanismo establecidos para la seguridad de las mismas

Anexo N° 01

GLOSARIO DE TERMINOS

Proceso

Entiendas por proceso al conjunto de actividades que son agrupadas para realizar un trabajo específico.

El conjunto de procesos realizados en etapas determina un servicio.

Los servicios que realiza o brinda una unidad orgánica pueden ser externos y/o internos en la Municipalidad

Procedimiento

Procedimiento es el conjunto de acciones o actividades unidas entre sí, para el logro de un resultado. Cada acción o actividad debe justificarse en la medida que aporta “valor agregado” en el servicio o producto final que debemos entregar a los clientes o usuarios. La acción o actividad es la unidad mínima de un procedimiento.

Usuario

Persona que utiliza una computadora y/o sistemas informáticos.

SIMPLIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Es la aplicación de un conjunto de técnicas orientadas a mejorar y desarrollar el valor agregado en las actividades o acciones que conforman un procedimiento de trabajo.

Los procedimientos deben estar sujetos a una permanente y sistemática identificación, análisis, armonización, diseño, mejoramiento o suspensión para lograr mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de una entidad.

El estudio de la secuencia y el modo en que se efectúan las operaciones o tareas de una entidad se realizan con el fin de minimizar esfuerzo para su ejecución a fin de brindar la prestación oportuna de servicios a la colectividad.

Inventario o Mapa de Procedimientos.-

El cual consiste en Identificar, definir y precisar cuáles de las acciones que desarrolla una entidad, constituyen “Procedimientos” y efectuar una relación de ellos.

Para identificar procedimientos debemos considerar las características siguientes, comunes en todo tipo de procedimientos:

- ❖ Un procedimiento compromete la realización de más de una operación hacia un objetivo;
- ❖ Las operaciones constituyen una secuencia, es decir, el resultado de una acción, compromete y/o da origen a la siguiente;
- ❖ Algunas operaciones se realizan dentro de la organización, otras fuera de ella;
- ❖ Las operaciones son rutinarias y repetitivas.
- ❖ Todas las acciones de un procedimiento son identificables, desde la que le inicia, hasta la que concluye.
- ❖ Todo procedimiento insume “un costo” de recursos hombre, tiempo, espacio, materiales y dinero.

ANEXO 2

CUADRO PARA EL ANÁLISIS DE UN PROCEDIMIENTO PREGUNTAS SITUACIONES QUE DETERMINAN

PREGUNTAS	SITUACION QUE DETERMINAN
¿Qué se hace?	¿La Actividad que se desarrolla es necesaria? ¿Qué más podría hacerse?
¿Para que se hace?	¿Cuál es el propósito u objetivo del procedimiento?
¿Dónde se hace?	¿Cuál es el lugar o las dependencias por donde fluye el procedimiento? ¿Por qué en ese sitio? ¿En qué otra parte podría hacerse?
¿Cuándo se hace?	El tiempo, el orden y la secuencia de pasos o etapas ¿Por qué en ese momento? ¿En que otro momento podría hacerse?
¿Quién?	La persona o personas que intervienen en el proceso y el cargo que ocupen ¿Por qué ese funcionario? ¿Quién más podría hacerlo?
¿Cómo?	Los medios que se utilizan para realizar su trabajo y la forma como lo utilizan ¿Puede reducirse los recursos? ¿Es suficiente la cantidad y la calidad del personal?
¿Cuánto?	La cantidad de recursos que requieren para realizar su trabajo ¿Cuánto cuesta esto? ¿Hay usos alternativos de los recursos?

ANEXO N°03

Contenido de presentación de un Procedimiento

I. Introducción

En este rubro se indicarán algunas características generales de los procedimientos que se describen en el documento, el objetivo de los mismos, la importancia del Manual, la Metodología empleada para su formulación, entre otros.

II. Índice

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

III. Datos Generales Deben Contener

3.1. Objetivos

Se deberá precisar lo que se pretende alcanzar mediante la formulación y empleo del Manual.

3.2. Alcance

Se consignará el ámbito de aplicación del Manual

3.3. Aprobación y actualización

Se indicara el Órgano Estructural que lo aprueba, expedido con un acto resolutivo

IV. Datos del Procedimiento (por cada registro)

En éste rubro se detallarán las características de cada uno de los procedimientos y comprende:

4.1 Nombre del Procedimiento y Codificación

Se señalará en forma clara y precisa el nombre del procedimiento y la codificación asignada. 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.

4.2. Finalidad

Se colocarán los productos o resultados finales que se pretenden alcanzar con el procedimiento (certificación, 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.

4.4. Requisitos

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

4.5. Etapas del Procedimiento

Se presentarán de manera secuencial cada una de las etapas o fase y operaciones en que se descompone el procedimiento, señalando las unidades orgánicas 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 ejecutarlos, 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 deberá incluirse aquellas indicaciones consideradas como ineludibles para su ejecución de las operaciones que así lo ameriten y cuando dicha información no resulte práctica incluirlas en la descripción del procedimiento.

4.7. Duración

Se indicará el tiempo total estimado de duración del procedimiento.

4.8. Frecuencia

Se indicara la frecuencia con que fluyen los documentos.

4.9. Formularios

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

4.10. Diagramación

En éste rubro se presentarán los gráficos que muestren toda la secuencia de cada procedimiento.

Junio de 2011

GPP/jpo

DIRECTIVA SOBRE PROCESO DE FORMULACION DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE WANCAHQ

VISTO :

El Informe N° 104-2006-OPP-MDW/C, del 6 de octubre del presente año, presentada por la Oficina de Planificación y Presupuesto

CONSIDERANDO :

Que, conforme a lo Establecido en el numeral 3) del Artículo 9° de la Ley N°27972 –Ley Organica de Municipalidades, corresponde al Concejo Municipal aprobar el Regimen de Organización Interior y Funcionamiento del Gobierno Local

Que, el numeral 14 del Artículo 20° de la Ley N° 27972 dispone que es atribución del Alcalde proponer al Concejo Municipal los proyectos de reglamento necesarios para el gobierno y administración municipal.

Que, el Artículo 40°de la Ley Orgánica de Municipalidades determina que las ordenanzs Municipales son normas de carácter general de mayor jerarquía en la estructura normativa municipal, por medio de las cuales se aprueba la organización interna, administración y supervisión de las materias en llas que la municipalidad teiene competencia normativa.

Que con Informe N° 104-2006-OPP-MDW/C, del 6 de octubre del presente año, la Oficina de Planificación y Presupuesto solicita se apruebe la Directiva N° - - - 2006-MDW/C, sobre el proceso de Formulacion de los Manuales de Procedimientos – MAPRO – de la Municipalidad de Wanchaq, la misma que sera de alcance a todas las Unidades Organicas, Gerencia Jefaturas y/o Divisiones, organos Desconcentrados de la Municipalidad que tienen responsabilidad de tratamiento de procedimientos administrativos establecidos

en el Tecto Unico de Procedimientos Administrativos, asi como aquellos acciones que se siguen en la ejecución de los procesos generados para el cumplimiento de sus funciones

Que, la Directiva sobre el Porceso de Formulacion de los Manuales de Procedimiento – MAPRO – de la Municipalidad de Wanchaq, se encuentra enmarcada dentro de la Ordenanza N° 064-2005-mdw/c, que aporueva la Estructura Organica Administrativa, Rof, CAp, mof, PAP,

De conformidad con lo prescrito en el artículo 13° de la Ley N° 28112 - Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público;

SE RESUELVE :

Artículo 1° .- Promulgar el Presupuesto de Ingresos y Gastos del Pliego: Municipalidad Distrital de Wanchaq, ascendente a S/. 10'416,000.00, para el período comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre del Año Fiscal 2006, de acuerdo a lo siguiente :

<u>INGRESOS</u>		
Fuentes de Financiamiento		(En Nuevos Soles)
01	Canon Sobrecañon y Regalías	1'396,725.00
03	Participación Rentas de Aduanas	1,058.00
07	Fondo de Compensación Municipal	3'262,497.00
08	Otros Impuestos Municipales	1'952,500.00
09	Recursos Directamente Recaudados	3'281,879.00
11	Recursos por Oper. Oficiales de Crédito Interno	0.00
12	Recursos por Oper. Oficiales de Crédito Externo	0.00
00	Recursos Ordinarios	521,341.00
	TOTAL INGRESOS S/.	10'416,000.00

<u>GASTOS</u>		
Categorías del Gasto		(En Nuevos Soles)
	Gastos Corrientes	6'063,720.00

	Gastos de Capital	3'641,966.00
	Servicio de Deuda	710,314.00
	TOTAL EGRESOS S/.	10'416,000.00

Artículo 2° .- El Presupuesto de Ingresos y el Presupuesto de Gastos se detallan en el Formato A-1/GL : “Presupuesto de Ingresos” y en el Formato A - 3 /GL: “Presupuesto de Gastos”, que forman parte de la presente Resolución.

Artículo 3° .- Aprobar la Estructura Funcional Programática del Presupuesto Institucional del Pliego: Municipalidad Distrital de Wanchaq, correspondiente al Año Fiscal 2006, por Función, Programa, Subprograma, Actividad y Proyecto, detallada en el Anexo N° 04/GL “Estructura Funcional Programática de los Gobiernos Locales para el Año Fiscal 2006” que forma parte de la presente Resolución:

Regístrese y comuníquese

WCDC/jpo

I. Unidad Organica Responsable:

I. Descipcion del Porcedimeinto:

Se describe la misión o razón de ser del procedimiento. El producto que se desea lograr con el procedimiento (certificación, informe, Resolución, aprobación).

II. ALCANCE

Se describe los “departamentos, y cargos a donde alcanza” el procedimiento. Es decir quienes están obligados y tienen responsabilidad por su cumplimiento

III. BASE NORMATIVA

Se describen las normas legales o/y administrativas que regulan el procedimiento.

IV. DISPOSICIONES GENERALES O POLITICAS

1. Definiciones

Del procedimiento que permitan entenderlo.

2. Políticas

Son las “orientaciones de tipo técnico o político”, del sistema o de la

Gerencia General de la organización, que le dan énfasis

al.Dr. José Rodríguez Arroyo / Email:

jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

procedimiento.

3. Normas

Se describen las normas que sean necesarias, para “precisar y

aclarar” la información contenida en el procedimiento.

V. REQUISITOS

Se describe la “relación de documento, exigencias o acciones necesarias”, para

dar inicio al procedimiento.

VI. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Se describen cada una de las acciones del procedimiento desde el inicio hasta el

fin. Se indica el órgano, los cargos y la descripción de las acciones secuencial y

detalladamente, así como el tiempo que insumen (Es importante para precisar “el tiempo total del procedimiento”).

VII. DURACION APROXIMADA DEL PROCEDIMIENTO

Se indicara el tiempo en horas o días, que dura el procedimiento.

ANEXOS

_ Formularios que se utilizan en el procedimiento

Se adjuntaran los formularios, modelos y otros documentos que se utilizan en el procedimiento. Estos deberán considerar sus “instrucciones”, para saber como llenarlos.

_ Flujograma

Diagrama que grafique “la secuencia del texto redactado en el

procedimiento”. Debe orientar didácticamente el flujo del procedimiento..Dr. José Rodríguez Arroyo / Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

**EJEMPLO DE INVENTARIO DE PROCEDIMIENTO
OFICINA DE REGISTROS ACADÉMICOS**

1. Matricula de ingresantes. Pre grado, residente y maestría
2. Matricula regular
3. Matricula para ciclo de verano
4. Matricula especial por deficiencia académica
5. Rectificación de matricula (convalidación)
6. Reactualización de matricula
7. Reserva de matricula
8. Renuncia voluntaria de un alumno
9. Solicitud de rectificandos de estudios
10. Constancia de notas
11. Constancia de orden de merito y promedio ponderado
12. Constancia de buena conducta y/o egreso
13. Entrega de carné universitario
14. Duplicado de carne universitario
15. Lectura de exámenes por tarjeta óptica
16. Registro de evaluación

UNIDAD

ORGANICA:

NOMBRE

DEL

PROCEDIMIENTO:

RESULTADO

ESPERADO:

.Dr. José Rodríguez Arroyo / Email:
jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

17. Examen de aplazado

18. Registro de actas

BIBLIOTECA

1. Otorgamiento De Carné De Biblioteca
2. Servicio De Biblioteca
3. Préstamo De Material Bibliográfico A Domicilio
4. Servicio De Impresiones
5. Servicio De Internet
6. Servicio De Videoteca Y Multimedia
7. Adquisición De Bibliografía

b) Priorizar los Procedimientos.-

Priorizar es determinar cuáles son los procedimientos que a la luz de ciertos criterios, son los más importantes y que deben mejorarse antes que otros.

Por diversas razones es difícil efectuar la mejora de todos los procedimientos inventariados en el corto plazo. Por tal razón, es necesario priorizar.

Efectuaremos la priorización de procedimientos determinando que procedimientos se mejoran diseñaran o simplificaran primero. Para el efecto, tendremos en cuenta los criterios siguientes:

Utilizar cifras y situaciones medibles concretas como:

- _ Numero de personal y unidades orgánicas que interviene en el procedimiento;
- _ Volumen de documentos;
- _ Demanda o frecuencia;
- _ Deficiencias en el servicio;
- _ Errores permanentes;
- _ Demoras;
- _ Costos elevados del procedimiento.
- _ Complejidad o dificultad técnica para ejecución.
- _ Quejas y sugerencias de los usuarios.
- _ Alto índice de errores de trabajo, etc.
- _ También deberemos considerar “criterios subjetivos”, vinculados a

situaciones coyunturales, decisiones políticas, impacto social, estrategias

o decisiones basadas en juicios de valor.

A los criterios señalados anteriormente le asignaremos un peso o

ponderación con la cual valoraremos la prioridad del procedimiento a efecto.

Dr. José Rodríguez Arroyo / Email:

jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

de ordenarlos según importancia, interés o necesidad de los mismos, dando

lugar a un listado del orden y oportunidad en que deben ser mejorados

cada procedimiento.

c) Descripción del procedimiento priorizado.-
La descripción es el detalle de las fases o secuencias, el recorrido, los

requisitos y los elementos que intervienen en el procedimiento ya clasificado

y priorizado, tal como se vienen realizando actualmente. Es la descripción

del “como es hoy” el procedimiento.

Definido el procedimiento a mejorar, iniciaremos la recopilación de datos,

consistente en recabar y registrar información respecto a la forma como se

ejecuta realmente cada procedimiento objeto del estudio y comprobar el

contenido de dicha información con los responsables directos de su

ejecución, de tal manera que se permita conocer objetivamente lo que

realmente sucede. Conviene recopilar información respecto a los

antecedentes y a la situación actual. Entre los antecedentes que deben

reconocerse están los aspectos jurídicos y administrativos que se

encuentran involucrados en el procedimiento, los estudios realizados, anteriormente, las soluciones que se recomendaron en un intento por resolver el problema y los resultados que se lograron; por ejemplo, en reducción de etapas, diseño de nuevos formularios, elaboración de manuales, utilización de espacio, normalización de mobiliario, etc.

La información recopilada debe estar basada en “fuentes fidedignas”, que nos permitan tener datos valederos. La información a recopilar sobre la situación actual será:

- _ Finalidad de la organización;
- _ Objetivos de los departamentos;
- _ Funciones generales;
- _ Estructura orgánica;
- _ Operaciones que realizan los trabajadores en sus puestos;
- _ Tiempo que les demanda las operaciones;
- _ Formularios y otros documentos que se utilizan en el procedimiento;
- _ Base legal que sustenta el procedimiento (Sí lo hubiere);

La descripción del procedimiento se efectuara utilizando el Anexo 1, para su graficación puede utilizar el Diagrama de Bloques – Anexos 2 y 3 o el Diagrama ISO 9000 – Anexos 3 y 4.

Tomando en cuenta la información obtenida, se describirán las acciones que en forma secuencial, se realizan en las diferentes unidades orgánicas que participan en el desarrollo del procedimiento, así como su tiempo de

duración. Se describirán las etapas y datos de éstas. Si en el desarrollo del Dr. José Rodríguez Arroyo / Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092 procedimiento se utilizan formularios, éstos deberán adjuntarse para su racionalización

Una vez recopilada la información, se procederá a “describir detalladamente el procedimiento”, desde el inicio hasta su final. En esta etapa se podrá elaborar los diagramas que sean necesarios.

d) Análisis.-

El análisis es el examen crítico que permite descubrir las causas que impiden la realización óptima del procedimiento. A través del análisis se determinarán las acciones estrictamente necesarias para el cumplimiento de los objetivos pre fijados.

Efectuaremos el análisis adoptando una actitud interrogativa, formulando de manera sistemática una serie de preguntas que resuman los aspectos principales del procedimiento.

Para efecto del análisis debemos considerar los aspectos siguientes:

- _ Los fines y objetivos de la organización.
- _ Las funciones de los departamentos.
- _ La estructura orgánica y su desagregación.
- _ El número y tipo de personal.
- _ Demanda y volumen.
- _ Duración de las etapas.
- _ Cargo, especialidad, preparación y experiencia de los trabajadores que intervienen en los procedimientos.
- _ Si los “requisitos” exigidos son los necesarios.
- _ Si los formularios utilizados recogen la información necesaria.

_ Disposiciones legales y las normas internas que norman el procedimiento.

_ Si las acciones del procedimiento siguen una secuencia lógica.

_ Si los departamentos y el mobiliario están ubicados adecuadamente

_ Los “gastos” que ocasiona el procedimiento, el usuario y la organización.

Para efectuar el análisis utilizaremos como ayuda el cuadro que figura en el

Anexo 5.

También debemos utilizar los instrumentos aplicados para registrar datos

relacionados con procedimientos administrativos, tales como los

denominados flujogramas o diagramas de flujo, que constituyen la

representación gráfica de los procesos de trabajo que debemos haber

efectuado en la etapa anterior de descripción.

e) Propuesta de procedimiento simplificado.-.Dr. José Rodríguez Arroyo / Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe /

Teléfono: 225 - 4092

Concluida la fase del análisis de datos, se formulara una serie de

alternativas de solución al problema, materia de estudio. Es en este

momento que se debe poner en práctica toda la creatividad, experiencia y

conocimiento para formular alternativas de solución más viables.

Para desarrollar las propuestas o recomendaciones debemos tener

presente las siguientes sugerencias:

a. Explorar las propuestas de mejora de procedimientos con un enfoque

integral.

- b. Capitalizar experiencias anteriores
- c. Dar preferencia a las recomendaciones prácticas y viables
entendiéndose por tales aquellas que se ajustan a la realidad (recursos materiales, económicos y aceptación por parte de la superioridad).
- d. Revisar todas las normas legales y administrativas, haciendo énfasis de aquellos que presentan dificultades para su propuesta de modificación.
- e. Evitar las soluciones que requieran de complejos procesos de implementación.

Las propuestas pueden orientar a los siguientes aspectos:

- a. Suprimir el procedimiento
 - b. Combinar un procedimiento con otro.
 - c. Reordenar las etapas y/o acciones del procedimiento, tomando en consideración los factores: lugar, personas y secuencia de ejecución de las operaciones.
 - d. Simplificar el procedimiento, eliminando pasos, tareas y movimientos inútiles.
 - e. Diseñar nuevos formularios o modificar los que se vienen empleando.
 - f. Establecer un nuevo procedimiento.
 - g. Aumentar nuevos pasos que sean necesarios, siempre y cuando se justifique, por cambios en la estructura orgánica o en la normatividad, entre otros.
 - h. Ratificar el procedimiento actual
- Una vez simplificado el procedimiento, procederemos al “diseño del nuevo procedimiento”. El nuevo procedimiento se diseñara de acuerdo a “un

modelo preestablecido” y uniforme para todos los procedimientos. El diseño del nuevo procedimiento determinara:

- _ La secuencia de acciones
 - _ El tiempo de cada acción
 - _ Los lugares por donde pasaran.
- Dr. José Rodríguez Arroyo / Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092
- _ Los recursos que utilizaran
 - _ Los encargados de realizarlo
 - _ El producto que lograremos

f) Aprobación y Formalización.-

El nuevo procedimiento “debe de ser aprobado” para que adquiera la “formalidad” que se requiere para que se pueda ejecutar, asignar los recursos necesarios y exigir su cumplimiento.

La aprobación del procedimiento debe efectuarse por la autoridad de la organización que tenga la capacidad correspondiente. es recomendable

probar el nuevo procedimiento a modo de experiencia piloto, antes de la

aprobación y formalización en un manual de procedimientos. El manual de procedimientos deberá consignar de manera formal los procedimientos el

área o de la institución. El manual de procedimientos, llamado también de

“prácticas estándar” es un documento que contiene detalladamente todos

los procedimientos a seguir de un departamento o empresa en el anexo 08

se presenta un esquema del manual de procedimientos.

g) Seguimiento y Control.-

Una vez implantado el nuevo procedimiento, deben mantenerse acciones de

seguimiento, inicialmente estas acciones deben de ser permanentes, luego pueden ser periódicas.

Deberemos efectuar el monitoreo de los procedimientos implantados para

comprobar la aplicación, evitar desviaciones y proponer mejoras futuras..Dr. José Rodríguez Arroyo / Email:

jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

ANEXO 1

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO PRIORIZADO

Situación Situación

Actual Propuesta

ORGANISMO:

ORGANO:

DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

REQUISITOS:

BASE LEGAL:

ETAPAS DURACION.Dr. José Rodríguez Arroyo / Email:

jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

ANEXO 2

CUADRO PARA EL ANÁLISIS DE UN PROCEDIMIENTO PREGUNTAS SITUACIONES QUE DETERMINAN

¿Qué se hace? ¿La actividad que se desarrolla es necesaria?

¿Qué más podría hacerse?

¿Para que se hace? ¿Cuál es el propósito u objetivo del procedimiento?

¿Dónde se hace? ¿Cuál es el lugar o las dependencias por donde fluye el procedimiento?

¿Por qué en ese sitio?

¿En qué otra parte podría hacerse?

¿Cuándo se hace? El tiempo, el orden y la secuencia de pasos o

etapas ¿Por qué en ese momento? ¿En que otro momento podría hacerse?

¿Quién? La persona o personas que intervienen en el proceso y el cargo que ocupen ¿Por qué ese funcionario? ¿Quién más podría hacerlo?

¿Cómo? Los medios que se utilizan para realizar su trabajo y la forma como lo utilizan ¿Puede reducirse los recursos? ¿Es suficiente la cantidad y la calidad del personal?

¿Cuánto? La cantidad de recursos que requieren para realizar su trabajo ¿Cuánto cuesta esto?

¿Hay usos alternativos de los recursos?.Dr. José Rodríguez Arroyo / Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

ANEXO 3

EJEMPLO: PROCESO DE CONEXIONES DOMICILIARIAS DE AGUA Y DESAGÜE

- Llegada del cliente
- El cliente recaba información y factibilidad del servicio
- Solicita conexión domiciliaria de agua o desagüe
- El cliente espera la revisión de documentos
- Se analiza los documentos presentados

- Se envía la solicitud para su supervisión y medición
- Se realiza la inspección
- El técnico emite el informe
- Se espera la elaboración del presupuesto
- Se elabora el presupuesto
- Se realiza el pago de la conexión
- Se programa la ejecución de obra
- Espera de ejecución de obra
- Instalación de conexiones domiciliarias e inspección de calidad
- Se expide conformidad
- Se informa a catastro sobre los nuevos usuarios.

.Dr. José Rodríguez Arroyo / Email:
jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

ANEXO 4

SÍMBOLOS DE REPRESENTACIÓN

D De e A Ac cc ci io on ne es s

Para representar una acción se graficará un rectángulo, dentro del cual se la describirá en forma breve.

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 semisinusoidal, anotando en su interior el tipo de documento que se trate o su código.

Del Archivo

Para representar el almacenamiento o archivamiento de un documento se graficará un triángulo.

De Decisión

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

De Traslado o Transporte

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

De Destrucción de Documentos

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

D.Dr. José Rodríguez Arroyo / Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

ANEXO 5

EJEMPLO ISO 9000

Revisión Almacén

Decisión

Insumos

No

Si

Producción

Control

de

Calidad

Empa-

quetado. Dr. José Rodríguez Arroyo / Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

ANEXO 6

DIAGRAMA DE BLOQUES

El 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.

Mediante símbolos adecuados se representan:

1. Documento, que inician o se van generando en el desarrollo del procedimiento.

2. Las acciones y/o etapas que integran el procedimiento.

3. El sentido de desplazamiento, flujo o recorrido.

4. Las unidades administrativas y/o puestos de trabajo donde se realiza cada acción.

5. Opcionalmente se hará referencia de tiempos y distancias..Dr. José Rodríguez Arroyo / Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

ANEXO 7

DIAGRAMA DE FLUJO – EJEMPLO DE LA VIDA DIARIA ENCENDIDO DE UN TELEVISOR

ENCENDER
TELEVISOR
APARECE
IMAGEN
ESTA
CONECTADO EL
TELEVISOR
CONECTAR T.V.
LLAMAR AL TECNICO
ESTA BUENA
LA IMAGEN
APARECE LA
IMAGEN
ADJUNTAR CONTROLES
ESTA BUENA
LA IMAGEN
VER PROGRAMA SI
NO
si
NO
si NO

NO

si

NO si

_ Consejos para la Elaboración e Interpretación de Diagramas de Flujo

_ Definir claramente los límites del proceso

_ Utilizar los símbolos más sencillos posibles

_ Asegurarse de que cada paso tenga una salida

_ Por lo general solamente sale una flecha de los bloques de proceso;

de no ser así, podría requerirse el uso de un bloque de decisión..Dr. José Rodríguez Arroyo / Email:

jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

ANEXO 8

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DESCARGA DIRECTA

A solicitud de la agencia de aduana ENAPU (Facturación) emite el permiso de salida, para retirar la carga que describe el documento.

Utilizando como base la información del "Permiso de Salida" la

Agencia de Aduana elabora el Parcial de Salida describiendo datos

del camión (placa, brevete, y especificación de la carga a retirar,

barco, etc.)

El camión se presenta al control de seguridad con los siguientes

documentos:

- Parcial de permiso de salida (emitido por la agencia aduanera)

- Copia de permiso de salida

- Volante de ingreso

- Pase de camión (ENAPU)

- Pase de chofer (ENAPU)

- Pase vehicular

- Brevete

- Carnet de trabajo o Carta de estadía.

El Control de Seguridad confronta visiblemente la información que

le proporciona el chofer y autoriza ingreso del camión a balanza.

El camión se ubica en la de balanza, y el chofer entrega el parcial

de salida y el volante de ingreso al pesador. El vehículo es pesado.

El pesador entrega al chofer el ticket de TARA y puede iniciar su

desplazamiento a muelle..Dr. José Rodríguez Arroyo /
Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

ANEXO 9

DIAGRAMA DE FLUJO DE TRABAJO

Proceso: Nombramiento de interino en plaza de plantilla

Nº Operaciones

Jefe

del

Serv.

Secret.

Gral.

Aux.

Secret.

Jefe

Person.

Inter.-

ven-

tor

Ofi-

cial

Interv.

Alcal-

de

1 Confección propuesta de nombramiento

2 Examen de la propuesta

3 Decreto disponiendo el trámite

4 Firma decreto marginal

5 Confrontación con plantilla

6 Extensión informe y firma

7 Examen del expediente

8 Verificación disponibilidad crédito

9 Extensión informe

10 Firma del informe

11 Examen del expediente

12 Decreto nombramiento y copia

13 Firma decreto y copia

14 Firma decreto y copia

15 Unión decreto y copia al expediente

16 Transcripción a libro de resoluciones

17 Firma de la transcripción

18 Notificaciones, copias y oficio remisión

19 Firma de los documentos anteriores

20 Archivo provisional del expediente

21 Firma recibí en copia notificación

22 Firma recibí en copia notificación

23 Unión copias a expedientes

24 Remisión oficio y copia nombramiento

Organismo: Ayuntamiento X Puestos de Trabajo.Dr.

José Rodríguez Arroyo / Email:

jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

25 Diligencia en el expediente y firma

26 Archivo del expediente

ANEXO 10

EJEMPLO: FLUJO REGISTRO DE CLIENTES

Requisitos Proceso Resultados Deseados

Recepcionista bien
capacitada. El cliente llega a la
clínica

El cliente se anuncia
con la recepcionista

¿Es l
primer

visit del
cliente?

Se saca el
expediente del
cliente

Se abre un nuevo
expediente

Se abre un nuevo
expediente

El cliente espera a
ser llamado

La recepcionista
encuentra siempre el
expediente en un
lapso de 5 minutos

El proceso de
registro se completa
en un lapso de 30
minutos después de
la llegada del cliente
a la clínica.

Los ejemplares de
expedientes se
encuentran en el
almacen

Existe un sistema
de archivo

La recepcionista
está capacitada
para manejar el
sistema de archivo

Un miembro del
personal está
disponible para
ayudar al cliente a
llenar el registro

SI

NO.Dr. José Rodríguez Arroyo / Email:
jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

EJEMPLO 11

CURSOGRAMA ANALÍTICO

ACTIVIDAD

OBJETO

Computadoras usadas 486

ACTIVIDAD

Repotencionamiento

DESCRIPCIÓN

Operación

Transporte

Espera

Inspección

Almacenamiento

- 1 Almacenamiento en local de computo
- 2 Computadora 486 recogida
- 3 Transporte hasta taller de desmante
- 4 Descargo
- 5 Desarmado
- 6 Limpieza de Accesorios
- 7 Cambio de Tarjetas
- 8 Eliminación de tarjetas obsoletas
- 9 Verificación de nuevas tarjetas instaladas
- 10 Armado
- 11 Inspección de Operatividad
- 12 Almacenamiento
- 13 Esperar Transporte
- 14 Entrega al usuario

.Dr. José Rodríguez Arroyo / Email:
jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

EJEMPLO 12

PROCESO DE ABASTECIMIENTO

Inicio de tramite por la
G.A.F

Valoración y
determinación de la
modalidad
Invitación
Evaluación y elección de
proveedores
Verificación de disponibilidad
presupuestal
Emisión y colocación de la
orden de compra, de
servicio o contrato
Seguimiento a proveedores
Recepción, almacenamiento
y distribución de pedidos
Pago a proveedores
Verificación de disponibilidad
presupuestal
Elaboración de términos de
referencia
Convocatoria (invitación o
publicación)
Evaluación y elección de
proveedores
PEDIDO
USUARIO
PROVEE-
DOR
(Autoriza adquisición
según disponibilidad
presupuestal)
Adquis. De nuevos
productos que ameriten
concurso y/o lic. Pública
Adquisiciones de uso constante. Dr. José Rodríguez Arroyo
/ Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 -
4092

ANEXO 13

CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procedimientos tendrá el contenido siguiente:

A. CARATULA

La carátula debe identificar claramente el contenido del manual. Esta tendrá:

- _ Nombre de la Organización
- _ Denominación del manual
- _ Lugar y fecha de aprobación

B. CONTENIDO

_ Dispositivo administrativo que aprueba el Manual de Procedimientos.

_ Contenido o índice donde se señalara la relación ordenada de temas que contiene el manual, señalando su ubicación por el número de página.

INTRODUCCIÓN

Aquí se señala las características generales de los procedimientos que se describen en el manual, haciendo referencia al ámbito que atiende y su relación con otros documentos normativos.

FINALIDAD

Se describe la misión del manual.

OBJETIVOS

Se precisara los beneficios que se pretenden alcanzar con el uso del manual.

ALCANCE

Se describe el ámbito de aplicación del manual.

BASE NORMATIVA

Se describen las normas legales y administrativas que regulan los procedimientos en la organización. Se redacta en orden cronológico o por asunto, según convenga.

RESPONSABLES

Se señalara a los funcionarios responsables del cumplimiento del manual

POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Aquí se señalará las definiciones que se requieran para entender el manual, así como las disposiciones complementarias. Dr. José Rodríguez Arroyo / Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

PROCEDIMIENTOS

Aquí se describirá la relación detallada de todos los procedimientos que contiene el manual.

ANEXO 14

CONTENIDO DE UN PROCEDIMIENTO

Un procedimiento contiene la información siguiente:

Indicar la denominación breve del Procedimiento

Nombre del Procedimiento

ORGANO RESPONSABLE: Código:

Página.... de

I. OBJETIVOS

Se describe la misión o razón de ser del procedimiento. El producto que se desea lograr con el procedimiento (certificación, informe, Resolución, aprobación).

II. ALCANCE

Se describe los “departamentos, y cargos a donde alcanza” el procedimiento. Es decir quienes están obligados y tienen responsabilidad por su cumplimiento

III. BASE NORMATIVA

Se describen las normas legales o/y administrativas que regulan el procedimiento.

IV. DISPOSICIONES GENERALES O POLITICAS

1. Definiciones

Del procedimiento que permitan entenderlo.

2. Políticas

Son las “orientaciones de tipo técnico o político”, del sistema o de la

Gerencia General de la organización, que le dan énfasis

al. Dr. José Rodríguez Arroyo / Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

procedimiento.

3. Normas

Se describen las normas que sean necesarias, para “precisar y aclarar” la información contenida en el procedimiento.

V. REQUISITOS

Se describe la “relación de documento, exigencias o acciones necesarias”, para dar inicio al procedimiento.

VI. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Se describen cada una de las acciones del procedimiento desde el inicio hasta el fin. Se indica el órgano, los cargos y la descripción de las acciones secuencial y detalladamente, así como el tiempo que insumen (Es importante para precisar “el tiempo total del procedimiento”).

VII. DURACION APROXIMADA DEL PROCEDIMIENTO

Se indicara el tiempo en horas o días, que dura el procedimiento.

ANEXOS

_ Formularios que se utilizan en el procedimiento

Se adjuntaran los formularios, modelos y otros documentos que se utilizan en el procedimiento. Estos deberán considerar sus “instrucciones”, para saber como llenarlos.

_ Flujograma

Diagrama que grafique “la secuencia del texto redactado en el procedimiento”. Debe orientar didácticamente el flujo del procedimiento..Dr. José Rodríguez Arroyo / Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

ANEXO 15

RECATEGORIZACIÓN DE ALUMNOS DEL 3er AL 6to. AÑO

Nombre del Procedimiento

ORGANO RESPONSABLE: Oficina de Bienestar Universitario Código: 02

I. FINALIDAD

Que el alumno del 3er al 6to. Año pague una pensión de acuerdo a su situación socioeconómica, a fin de que continúe sus estudios universitarios.

II. OBJETIVOS

Otorgar el beneficio de la recategorización al alumno del 3er. Al 6to. año si su situación socioeconómica lo amerita a fin de que continúe sus estudios universitarios.

III. ALCANCE

Las disposiciones establecidas en el presente procedimiento alcanzan a la Oficina de Bienestar Universitario y a los alumnos del 3er. Al 6to. año solicitantes.

IV. BASE NORMATIVA

- Estudio de la Universidad
- Reglamento de Organización y Funciones de la Facultad de Medicina.
- Manual de Organización y Funciones de la Facultad de Medicina.

V. DISPOSICIONES GENERALES O POLITICAS

Definición

La recategorización es el proceso mediante el cual se realiza el estudio socioeconómico del alumno y de le otorga la categoría para el pago de su pensión.

VI. REQUISITOS

- Solicitud valorada dirigida al Decano de la Facultad de Medicina Humana.
- Informe Socioeconómico favorable emitido por la dirección de bienestar de la PNP, del Ejercito, de la Marina de Guerra, de la FAP.
- Ficha de Matricula vigente.
- Constancia de notas

- Constancia de Tesorería. Dr. José Rodríguez Arroyo /
Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 -
4092

- Partida de nacimiento original

- Tres últimas boletas de pago de haberes del titular (padre
y/o alumno)

integrante de la PNP, del Ejército, Marina de Guerra, FAP.

- Copia de Carné de identidad familiar (titular y alumno)

VII. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Alumno

1. Solicita información

Oficina de bienestar Universitario

2. Se brinda al alumno la información necesaria para la
presentación de solicitud

y los trámites a seguir en el proceso de recategorización.

3. Revisión de la boleta de pago por la compra de la
carpeta.

4. Entrega de carpeta con documentos adjuntos

5. Entrega de citación para la entrevista con los padres de
familia.

6. entrega de citación para la entrevista con los padres de
familia.

Padres de familia

7. Asisten a la cita y son entrevistados.

Oficina de Bienestar Universitario

8. Revisión de documentos presentados (ver anexo)

9. Análisis de la situación socioeconómica y elaboración del
informe social con
categoría sugerida

10. Elaboración del cuadro resumen de la situación
socioeconómica de los
alumnos que presentan su solicitud con categoría sugerida
dirigida al decano.

Decano

11. Recepción del informe presentado y la Resolución
Decanal

12. Se envía la copia al área de tesorería y la original se
archiva en la Oficina de

Bienestar Universitario.

Oficina de Bienestar Universitario

13. Comunica al alumno entregando copia de la resolución Fin.

VIII. DURACION APROXIMADA DEL PROCEDIMIENTO

El tiempo total del procedimiento es de 60 días.

ANEXOS

- Ficha socioeconómica

- Flujograma. Dr. José Rodríguez Arroyo / Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

ANEXO 16

Caso Práctico

SIMPLIFICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO EN UNA DIRECCIÓN REGIONAL

Elaborado por: Ing. LUIS HERRERA VALUIS

Licenciado en Administración

Las autoridades de un Gobierno Regional tienen interés en elaborar el Manual de

Procedimientos de la Dirección Regional de Educación (DRE), previa simplificación de sus procedimientos.

Para el efecto se decidió seguir la metodología de simplificación de procedimientos, que se consignó en una Directiva aprobada por la Dirección Regional.

Una vez constituida y designados sus miembros, la Comisión de Simplificación de Procedimientos de la DRE, llevó a cabo las siguientes acciones

1. Inventario de Procedimientos y Servicios de la DRE

Dirección Regional

1. Autorización de Contrato, Nombramiento o Reasignación

Dirección de Gestión Pedagógica

2. Visación de Certificados de Capacitación

3. Autorización de Seminarios o Cursos de Capacitación de Instituciones Educativas

privadas.

Dirección de Gestión Institucional

4. Constancia de Ubicación Geográfica
5. Apertura y Funcionamiento de Instituciones Educativas Privadas
6. Constancia de Control Sanitario para Instituciones Educativas Públicas y Privadas
7. Elaboración de Planos para Instituciones Educativas Privadas

2. Selección de los Procedimientos a Simplificar

Enseguida, el Director Regional en base a las quejas y cartas recibidas de los administrados a través del Buzón de Sugerencias, sugirió priorizar y seleccionar el procedimiento denominado “Apertura y Funcionamiento de Instituciones Educativas Privadas” para ser simplificado o mejorado, eliminándose las demoras y trabas que conllevaba, y que originaban las quejas.

3. Descripción del Procedimiento Seleccionado.

Se procedió a levantar información del procedimiento seleccionado, a través del método de observación y utilizando el denominado “Formulario de Descripción del Procedimiento”, describiendo sus aciertos y defectos..Dr. José Rodríguez Arroyo / Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Situación Situación

Actual Propuesta

X

ORGANISMO: Gobierno Regional del Sur

ORGANO : Dirección Regional de Educación

DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO: Apertura y
Funcionamiento de Instituciones
Educativas Privadas.

Inicio.- *Secretaría General*

Técnico de Trámite Documentario

1. Recibe solicitud de apertura de usuario adjuntando
requisitos según TUPA, y deriva. 05'

Dirección Regional.

2. Pone proveído y deriva a Gestión Pedagógica 1 día

Dirección de Gestión Pedagógica

3. Dispone verificación de requisitos de carácter
pedagógico, y devuelve. 1 día

Dirección Regional

4. Pone proveído y deriva expediente a Gestión
Institucional 1 día

Dirección de Gestión Institucional

Ingeniero

5. Verifica que documentos sean los solicitados en TUPA.
½ día

6. Inspecciona in situ los materiales, bienes e
infraestructura patrimonial de la IEP ½ día

7. Redacta a mano alzada informe y proyecto de resolución
regional aprobando lo

solicitado. Si informe no es favorable, lo remite al interesado con expediente. 3 días

Secretaria

8. Digita informe y resolución regional. ½ día

Director

9. Visa el proyecto de resolución directoral regional, y lo deriva. 1 día

Dirección Regional

10. Firma resolución 1 día

Secretaría General

Técnico Administrativo.

11. Numera, transcribe y distribuye resolución. 25'

Técnico en Trámite Documentario

Fin.- 12. Entrega resolución a interesado. ½ día

Total 10 días 30'

REQUISITOS:

1. Solicitud FUT dirigido al Director Regional

2. Ficha Registro de Institución Educativa Privada, con:

-Proyecto Educativo Institucional

-Proyecto de Organización de IEP y Reglamento Interno.

-Planos de ubicación y de distribución del local, firmado por Ingeniero Civil o Arquitecto colegiado.

3. Proyección de alumnos y secciones para 10 años.

4. Información anual sobre pensiones y becas

5. Comprobante de pago

Del propietario o representante legal

1. Copia legalizada de DNI o Carné de Extranjería.

2. Declaración jurada notarial de no tener antecedentes penales ni policiales.

3. Una fotografía.

Del Director

1. Copia legalizada del DNI o Carné de Extranjería.

2. Copia legalizada de título profesional

3. Experiencia de cinco años como docente en el nivel que oferta la Institución Educativa.

BASE LEGAL:

_ Ley N° 28044 General de Educación

- _ Ley N° 26549 de los Centros Educativos Privados.
- _ DS N° 13-2004-ED Reglamento de Educación Básica Regular.
- _ DS N° 01-96-ED Reglamento de la Ley de Centros Educativos Privados.
- _ DS N° 015-2002-ED Reglamento de Organización y Funciones de las DRE y UGEL.

Etapas y pasos Duración. Dr. José Rodríguez Arroyo /
Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

DIAGRAMA DAP DEL PROCEDIMIENTO “APERTURA Y FUNCIONAMIENTO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS”

(Situación Actual)

Símbolos del proceso

Posibilidades

Pasos Descripción

Tiempo

Distancia

Observaciones

Simplifica

r

Mejorar

Eliminar

Trámite Documentario

Técnico de Trámite Documentario recibe solicitud de apertura de usuario adjuntando requisitos según TUPA, y deriva.

Director Regional pone proveído y

deriva a Gestión Pedagógica
Director de Gestión Pedagógica
dispone verificación de requisitos de
carácter pedagógico, y devuelve.
Director Regional pone proveído y
deriva expediente a Gestión
Institucional
Ingeniero de Dirección de Gestión
Institucional verifica que documentos
sean los solicitados en TUPA.
Ingeniero inspecciona in situ los
materiales, bienes e infraestructura
patrimonial de la IEP
Ingeniero redacta a mano alzada
informe y proyecto de resolución
regional aprobando lo solicitado. Si
informe no es favorable, lo remite al
interesado con expediente.
Secretaria digita informe y resolución
regional.
Director de Gestión Institucional visa
el proyecto de resolución directoral
regional, y lo deriva

Director Regional firma resolución
Técnico Administrativo de Secretaría
General, numera, transcribe y
distribuye resolución.
Técnico en Trámite Documentario de
Secretaría General, entrega resolución
a interesado.

05'

1
día

1
día

1
día

$\frac{1}{2}$
día

$\frac{1}{2}$

día

3
días

$\frac{1}{2}$
día

1
día

1
día

25'

$\frac{1}{2}$
día

No de va or agregado

No da va or agregado

Operación vá ida, pero
no manua mente
porque demora.

Tarea partida que
debe integrarse en
tareas de ngeniero.

X

X

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Total

07

02

02

00

00

02

10

días

30'

4 2 3 .Dr. José Rodríguez Arroyo / Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

La representación gráfica del procedimiento se hizo utilizando el Diagrama DAP, en razón a que facilita el análisis del flujo y el planteamiento de alternativas de mejoramiento.

4. Análisis de los Procedimientos

Las principales trabas burocráticas que impedían un flujo ágil y sencillo del procedimiento seleccionado, fueron:

En los requisitos

En base al Formulario de Descripción del Procedimiento.

a

En el flujo

De acuerdo a la información consignada en el Diagrama DAP.

Barreras burocráticas

1. El paso 2 donde el Director Regional pone un simple proveído al documento, no da valor agregado al procedimiento y perjudica el principio de celeridad.

Debe eliminarse

2. El paso 4 donde también interviene el Director Regional, es similar. Debe eliminarse.

3. El paso 7 donde el ingeniero redacta un borrador de informe y el proyecto de resolución, es engorroso y lento porque implica por lo menos dos trabajos de manera innecesaria, uno la redacción a mano de los documentos y dos el digitado de ellos por parte de la secretaria. Debe mejorarse.

4. El paso 8 en que la secretaria digita informe y resolución regional. Debe eliminarse porque este trabajo lo debe hacer el ingeniero.

Sustento legal de la simplificación

_ El principio de celeridad consignado en el Art. IV numeral 1.9 de la Ley 27444, establece que las actuaciones deben dotar al trámite de la máxima dinámica posible evitando simples formalismos.

_ El sustento es igual.

_ Los trabajos dispersos se integran y lo realiza una sola persona, haciendo el flujo más sencillo, incrementando la productividad por el uso de computadoras y eliminando duplicidades. Se aplica el principio de integración, consignado en la Ley 27658 de Modernización de la Gestión del Estado.

_ Se sustenta también en el principio de Integración y es similar al paso 7.

Barreras burocráticas

1. Al propietario o representante legal de la IEP no se le debe exigir copia legalizada del DNI. Es una complejidad innecesaria.

2. No se le debe exigir declaración jurada notarial de no tener antecedentes penales ni policiales.

3. Tampoco se le debe exigir una fotografía

4. Igualmente al Director de la IEP, no se le debe exigir copia legalizada del DNI.

5. Al Director no se le debe exigir copia legalizada de título profesional

Sustento legal de la simplificación

_ Según el Art. 41º de la ley 27444, dicha exigencia se debe remplazar por un documento sucedáneo como la copia simple.

_ De acuerdo a la sustentación anterior, será suficiente una declaración jurada simple.

_ Según el Art. 40° de la ley 27444, esta exigencia está prohibida, salvo que sea para obtener documentos de identidad o autorizaciones personales.

_ Se debe reemplazar por un documento sucedáneo, como la copia simple.

_ Puede ser copia autenticada por fedatario de la institución..Dr. José Rodríguez Arroyo / Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

5. Propuesta de Procedimiento Simplificado

FLOW CHART DEL PROCEDIMIENTO “APERTURA Y FUNCIONAMIENTO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS”

Trámite

Documentario

Técnico

Dirección

Regional

Director

Regional

Dirección de

Gestión

Pedagógica

Especialista

Dirección de Gestión

Institucional

Director Ingeniero

Descripción Tiempo

1. Recibe solicitud de apertura de usuario adjuntando requisitos según TUPA, y deriva
2. Efectúa verificación de requisitos de carácter pedagógico, y remite con informe.
3. Verifica documentos técnicos según TUPA, e inspecciona en situ los materiales, bienes e infraestructura patrimonial de la IEP
4. Digita informe y proyecto de resolución
5. Visa resolución y lo remite con informe
6. Firma resolución
7. Entrega resolución a usuario.

05'
½ día
2 días

1 hora
1 hora
1 hora
½ día

**TOTAL 7 Pasos
3 días,
3 horas,
5 minutos**

INICIO

1

1

Exp.

7

Resolu

c

FIN

6

Inform

ess RResoluc.

1

2

Inform

.

3

4

5

.Dr. José Rodríguez Arroyo / Email:

jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

Cuadro Comparativo Antes y Ahora

**Procedimiento “Apertura y Funcionamiento de
Instituciones Educativas
Privadas”
Antes Ahora**

1. Se exigía copias legalizadas de documentos.
 2. Se exigía fotografía
 3. Requería de 12 pasos
 4. Utilizaba 10 días
 5. Muchas quejas y demora
1. Se exige sólo copias simples.
 2. Ya no se exige.
 3. Sólo 7 pasos.
 4. Sólo 3 días
 5. Se ha reducido la demora en un 70% y también las quejas.

6. Aprobación del Procedimiento Simplificado.

Los diversos procedimientos simplificados o no, se integraron en un documento denominado “Manual de Procedimientos”, el cual se aprobó mediante Resolución del Titular del Pliego.

.Dr. José Rodríguez Arroyo / Email:
jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

Autocontrol de lectura

PROCEDIMIENTOS.

1.- La naturaleza procedimental de una organización comprende el diseño de procesos y flujos para la producción de bienes y servicios, dando origen a la gestión del gerente. (V) (F)

Rpta: V

2.- No todas las acciones de un procedimiento (de inicio a fin) son identificables. (V) (F)

Rpta: F

3.- Con priorizar procedimientos nos referimos a la acción de determinar cuales son los procedimientos más importantes y que deben mejorarse antes que otros. (V) (F)

Rpta: V

4.- El análisis de procedimientos es el examen crítico que permite descubrir las causas que impiden la realización óptima del mismo. (V) (F)

Rpta: V

5.- Una vez analizado el procedimiento, el siguiente paso corresponde al diseño del nuevo procedimiento, el cual se diseñará de acuerdo a un modelo preestablecido. (V) (F)

Rpta: F

Caso

SIMPLIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Al describir la situación actual de un procedimiento en una entidad, se observó con preocupación las dos siguientes acciones:

_ El Gerente derivaba el documento al Subgerente, simplemente para que tome conocimiento, y luego de 3 días

en promedio, lo enviaba a la Secretaria, quien luego de registrarlo lo entregaba al Especialista.

_ El Especialista procedía a analizar el documento a la luz de

la normativa vigente, se trasladaba al lugar donde estaba el establecimiento y efectuaba la inspección ocular. Luego, redactaba el informe en borrador así como la resolución, y se

los entregaba a la Secretaria para que los digite. Una vez. Dr. José Rodríguez Arroyo / Email:

jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

que la Secretaria terminaba el digitado de los documentos, se los devolvía al Especialista, para que los revise y suscriba

el informe. En total, ambos insumían 8 días de tiempo en promedio, para realizar el trabajo.

En ambas acciones se presentaban deficiencias, que era necesario

corregir, por lo que se optó por aplicar las siguientes decisiones:

_ Se eliminó el paso de remitir el documento al Subgerente, en

razón a que éste no da valor agregado al procedimiento.

_ Se dispuso que el digitado del informe y la resolución, lo haga el mismo Especialista, en razón a que contaba con una

computadora y lo iba a realizar en un menor tiempo que la Secretaria.

Al concentrarse el trabajo en el Especialista, éste se encargó

del análisis del expediente, de la inspección ocular y del digitado de los documentos.

Estas medidas permitieron simplificar el trabajo y el tiempo, de 11 días en

promedio a sólo 2 días.

Tarea aplicativa

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

En base al Formulario del Anexo 1, se pide describir todos los procedimientos de las oficinas u órganos de la entidad donde prestan servicios actualmente.

Para el efecto:

1. Puede adecuar el referido formulario a los requerimientos de la descripción, y agregar alguna información que sea necesaria, como por ejemplo: tiempo, costo, calificación, etc.

2. Incluir en el referido formulario a los servicios.

3. Utilizando los diagramas vistos en el texto, levantar los diagramas de flujo de cada uno de los procedimientos y servicios descritos

anteriormente..Dr. José Rodríguez Arroyo / Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

Bibliografía

Bibliografía Básica

_ Danós, Jorge. *Comentarios a la Ley del Procedimiento Administrativo General*. Editorial ARA Editores, Perú, 2003.

_ Anacleto Guerrero, Víctor. *Guía de Procedimientos Administrativos*. Editorial Gaceta Jurídica, Perú, 1997

_ Dromi, José Roberto. *El Acto Administrativo*. Editorial Ciudad Argentina, Buenos Aires, 1997.

_ Gómez, Ceja. *Sistemas Administrativos*. Editorial McGraw-Hill, México, 1997.

_ Bueno Campos, E. *Organización de Empresas: estructuras, modelos y procesos*. Editorial Pirámide, Madrid, 1996.

Bibliografía Adicional

_ Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

_ Decreto Supremo N° 088-2001 PCM, que establece disposiciones para desarrollar actividades de comercialización y servicios, y efectuar los cobros correspondientes.

_ Resolución Jefatural N° 059-77 INAP/DNR que aprueba la Directiva N° 002-77 INAP/DNR “Normas para la

Formulación de os Manuales de Procedimientos”.

MODULO IX

Dr. José Rodríguez Arroyo / Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

INDICE

- _ Objetivos
- _ Mapa conceptual
- _ Texto base
- 1. Necesidad de los manuales.
- 2. Definición de manuales.
- 3. Objetivos
- 4. Tipos de manuales.
- 5. Metodología para la confección de un manual.
- _ Autocontrol de lectura
- _ Caso
- _ Tarea aplicativa
- _ Bibliografía.

José Rodríguez Arroyo / Dr. Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

Objetivos

Se busca que los participantes: Entiendan el significado y los objetivos de los Manuales.

Conozcan los principales tipos de Manuales.

Adquieran la capacidad de elaborar manuales administrativos, de manera tal que faciliten la labor cotidiana en la organización Mapa conceptual

Texto base Elaboración de Manuales

Objetivos Definición de Manuales

Tipos de Manuales

Comprende Metodología para la Confección de un Manual
Que permiten establecer.

NECESIDAD DE LOS MANUALES

La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones es imperativa debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.

Estas circunstancias hacen imprescindible el uso de instrumentos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas diferentes.

Asimismo se abordan los aspectos metodológicos básicos para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes.

Es conveniente anotar que o se pretende abarcar toda la gama de posibilidades existentes para su formulación. Antes bien, se propone aportar elementos de juicio que pueden ser verdaderamente útiles a toda persona o instancia encargada de realizar y aplicar un manual administrativo.

DEFINICION DE MANUALES

Un manual es un documento que describe con detalle y en forma ordenada y sistemática, a información y/o instrucciones sobre, políticas, organización, funciones, procedimientos, etc. de una entidad o dependencia que se consideran necesarias para la ejecución de las actividades y tareas.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc), así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

OBJETIVOS

- _ Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- _ Presentar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones..Dr. José Rodríguez Arroyo
- _ Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- _ Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- _ Agilizar el estudio de la organización.
- _ Facilitar el reclutamiento, selección e integración del personal.

- _ Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- _ Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- _ Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- _ Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- _ Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

TIPOS DE MANUALES

De acuerdo a su contenido, los principales tipos de Manuales pueden ser los siguientes:

- _ De Políticas y Normas
- _ De Organización
- Reglamento de Organización y Funciones
- _ **De Procedimientos**
- _ De Presentación Institucional
- _ De Técnicas
- _ De Ventas
- _ De Operación y Producción
- _ De Finanzas
- _ De Trabajo
- _ De Sistemas

A. DE POLÍTICAS Y NORMAS

Son los documentos que contienen en forma ordenada un conjunto de orientaciones preceptos y regulaciones dados por la autoridad competente en la Empresa o institución, para que se tomen en cuenta en la ejecución de las actividades y programas de trabajo interno.

Trata sobre las principales directrices o guías básicas de acción.

Estos manuales pueden ser:

_ Generales

Cuando se refiere a la entidad como un todo.

_ Departamentales o Específicos. Cuando se refiere a una dependencia de una entidad descrita. Ejemplos:

De Manual General:

_ Manual de Políticas del Ministerio XX;

_ Manual de Políticas y Normas de la Empresa XX.

De Manual de Departamental:

_ Manual de Políticas de la Dirección General XX;

_ Manual de Políticas de la Gerencia XX.

B. DE ORGANIZACIÓN

Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura organiza, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular. Son documentos que exponen con detalle la estructura y funciones de una entidad o dependencia específica, señalan la estructura y relaciones de las unidades así como las especificaciones de las funciones, autoridad y responsabilidad inherente a cada cargo, las líneas de mando, los canales de comunicación, etc.

Los Manuales de Organización y Funciones tienen como finalidad principal:

1. Indicar las funciones básicas de cada unidad delimitando la naturaleza y amplitud del trabajo.
2. Indicar la ubicación de cada cargo dentro de la estructura general de la entidad o dependencia, y señalar las funciones fundamentales de los mismos (los cargos).
3. Enmarcar la autoridad dentro los límites pertinentes.
4. Describir las interrelaciones formales y funcionales de la entidad y/o dependencia y de los cargos hacia el exterior e interior.

C. DE PROCEDIMIENTOS

Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

Llamados también manuales de operaciones o de prácticas standard, son documentos que presentan en forma ordenada y sistemática los pasos precisos a seguir para lograr el trabajo de una dependencia, de acuerdo a métodos previstos.

Los manuales de procedimientos orientan el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitan las alteraciones arbitrarias.

Los manuales de procedimientos tienen como finalidad:

1. Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar las alteraciones arbitrarias.
2. Facilitar las labores de inspección.
3. Simplificar la determinación de responsabilidades.
4. Enseñar el trabajo a los nuevos empleados.
5. Aumentar la eficiencia de los empleados en servicio.
6. Facilitar la elaboración de las Guías de Servicio al ciudadano.
7. Construir una base para el análisis.

D. DE PRESENTACION INSTITUCIONAL

Estos manuales son documentos que refieren la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su

estructura, situación y composición.

Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la

organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación

laboral. Además, cumple con la función de servir como mecanismo de

enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios.

La información histórica puede enriquecer otra clase de manual como

es el caso del de organización, políticas contenido múltiple, etc.

E. DE TECNICAS

Documento que agrupa los principios y técnicas necesarios para la

realización de una o varias funciones en forma total o parcial. Un

ejemplo en organizaciones sanitarias son los protocolos de atención.

F. DE VENTAS

Instructivo que integra información específica para apoyar la función

de ventas, tal como: Dr. José Rodríguez Arroyo / Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

_ Descripción de productos y/o servicios.

_ Mecanismos para llevarlas a cabo

_ Políticas de funcionamiento

_ Estructura del equipo de trabajo.

_ Análisis ambiental.

_ División territorial y

_ Medición del trabajo.

G. DE OPERACIÓN O PRODUCCION

Elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de

producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso

para uniformizar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

H. DE FINANZAS

Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, conservación y control.

I. DE TRABAJO

Identificados también como de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, estos manuales básicamente incluyen información sobre:

- _ Prestaciones
- _ Servicios
- _ Coordinación de trabajo

J. DE SISTEMAS

Instrumento de apoyo que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales, etc. de una organización.

METODOLOGÍA PARA LA CONFECCIÓN DE UN MANUAL.

Se emplea los siguientes pasos:

a) Planeamiento

En este paso se determina:

- Propósito del manual.
 - Asignación de la responsabilidad por su elaboración.
 - Los usuarios del manual
 - Designación del personal responsable de su elaboración.
- Dr. José Rodríguez Arroyo / Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092
- Actividades a desarrollar. Cronograma de trabajo

- Recursos materiales necesarios.
- Establecer el método a utilizarse en la recolección de datos y análisis de la misma.

b) Recopilación

Se recopila información, de acuerdo al método fijado en la fase del planeamiento.

Es el acopio de la información necesaria para su elaboración mediante:

- La investigación documental de los archivos de la investigación.
- Entrevista a empleados para obtener datos de sus actividades y operaciones en que intervienen.
- Entrevistas a los jefes o responsables de la dependencia para completar, aclarar y aprobar la información obtenida.
- Observación directa del funcionamiento de la dependencia o del proceso.

Es recomendable emplear el método mixto, o sea el uso de la encuesta con cuestionarios y en los casos especiales o dudosos la entrevista.

c) Estudio y Análisis de la Información

En esta etapa se hace el examen concienzudo de la información

obtenida y se analiza para eliminar contradicciones, ambigüedades, duplicaciones, y cualquier otro defecto.

Este estudio puede enfocarse en dos formas.

_ De lo específico a lo general, o sea partiendo del análisis desde el cargo como célula básica del órgano, hasta llegar a establecer las

funciones generales que posibiliten el logro del objetivo.

_ De lo general a lo específico, es decir iniciando el análisis del

objetivo de la dependencia e ir desagregando en funciones generales, funciones específicas de cada una de las unidades

estructurales, luego las actividades hasta llegar a las tareas cuyo

conjunto constituye el cargo.

Es recomendable utilizar este segundo método porque es parte de

una realidad, de la razón de ser de la dependencia y no de un

supuesto..Dr. José Rodríguez Arroyo / Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

d) Redacción del Proyecto de Manual

Se confecciona un Proyecto de Manual con la información obtenida y

revisada, pero durante su redacción debe consultarse con el Jefe

responsable y los usuarios acerca de dicho proyecto, que debe

reflejar la realidad exacta.

En seguida se preparan las graficas necesarias. El lenguaje a usar

debe ser claro y sencillo, sin dar lugar a dudas o diferentes interpretaciones, se emplea el infinitivo de los verbos al inicio de cada

párrafo, por ejemplo:

_ Dirigir coordinar y controlar el funcionamiento de las diferentes dependencias.

_ Coordinar la supervisión especializada a los organismos ejecutivos periféricos, etc.

e) Revisión y Aprobación

Redactado el proyecto del Manual, será presentado a la autoridad

superior de la dependencia descrita para que haga las correcciones necesarias, lo revise y otorgue el visado al documento.

Con la visación del Jefe de la dependencia interesada y el V°B° de la

Oficina de Racionalización, se formulará en coordinación con la

Oficina de Asesoría Jurídica la norma que lo apruebe y lo ponga en

vigencia, de acuerdo a los niveles de desconcentración de atribuciones.

f) Presentación

El manual aprobado se hace imprimir, para lo cual se recomienda:

Se haga en hojas sueltas, lo cual permite hacer modificaciones

parciales sin alterar todo el documento.

En hojas de tamaño A-4 según normas estandarizadas.

Guardarlos en fólderres que permitan su fácil manejo o intercambio.

Utilizar clave para la numeración, lo cual evitará trastornos

mayores en la sustitución.

Y no usar letra muy pequeña ni muy grande.

g) Divulgación. Dr. José Rodríguez Arroyo / Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

El manual aprobado e impreso debe repartirse entre el personal de la

dependencia con quien debe coordinarse, así mismo se enviará

ejemplares a la Oficina de Organización y Métodos o similar, y a las

que se juzgue pertinente.

h) Actualización del Manual

Desde el momento que el Manual comienza a ser utilizado debe ser

controlado continuamente para proceder a estudiar y verificar si el

documento ha cumplido con el objetivo; qué puntos hay que mejorar o sustituirlos por otros, etc.

Autocontrol de lectura

ELABORACIÓN DE MANUALES.

1.- Un manual administrativo es un documento que sirve como medio de comunicación y coordinación, que permite transmitir información así como lineamientos para el mejor desempeño de las tareas de una organización. (V) (F)

Rpta: V

2.- Los manuales de políticas y normas tienen como finalidad principal indicar las funciones básicas de cada unidad delimitando la naturaleza y amplitud del trabajo. (V) (F)

Rpta: F

3.- Los manuales de políticas y normas generales o departamentales contienen directrices y guías básicas de acción dadas por la alta dirección para una institución o dependencias.

(V) (F)

Rpta: V

4.- Los manuales de procedimientos tienen como unas de sus finalidades aumentar la eficiencia de los empleados, facilitar las labores de inspección y enseñar el trabajo a los nuevos empleados.

(V) (F)

Rpta: V

5.- Se recomienda que la recopilación de la información para la elaboración de los manuales debe hacerse mediante el uso de solo

una de estas técnicas: investigación documental, entrevistas a

empleados, jefes y observación directa. (V) (F)

Rpta: V.Dr. José Rodríguez Arroyo / Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

Caso

UNA METODOLOGÍA PARA ELABORAR MANUALES ADMINISTRATIVOS

Una entidad pública contrató a un equipo de profesionales para que

elaboren varios reglamentos administrativos de aplicación general para

todos los órganos y personal.

Como primer paso el equipo procedió a elaborar un cuestionario para ser

llenado por todos los jefes de la entidad en sus diversas jerarquías. Dicho

cuestionario, luego de ser conocido por el titular de la institución, se remitió

vía correo electrónico a los jefes para que lo respondan en un plazo de 24

horas por el mismo medio. Enseguida se procesó y analizó la información

remitida y de inmediato se convocó a una entrevista personal con cada

uno de los Jefes. En esa entrevista, se buscó ampliar las respuestas que

habían dado en los cuestionarios, y además se buscó conocer sus

opiniones y sugerencias específicas sobre asuntos relacionados con los

reglamentos administrativos.

Sobre esa base el equipo elaboró los reglamentos administrativos

requeridos por la entidad pública.

Al respecto:

_ ¿Qué métodos de acopio de información se utilizó en el caso?

_ ¿Cree usted que se podría haber utilizado algún otro método?

Señálelo.

Tarea aplicativa

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS

Se pide plantear una metodología para elaborar un manual de políticas para

la institución donde labora. Para el efecto, se deberá tener en cuenta lo

presente:

1. El documento en referencia se caracteriza por contener un conjunto

de lineamientos dados por el titular de la institución, y que van a

regular la ejecución de las actividades que desarrolla el personal de

los diferentes órganos..Dr. José Rodríguez Arroyo / Email: jrodriguez2@infonegocio.net.pe / Teléfono: 225 - 4092

2. La metodología deberá señalar:

2.1 El propósito del manual.

2.2 Su contenido

2.3 Actividades a desarrollar, cronograma de trabajo y responsables

de su elaboración

2.4 El método de recopilación de información

2.5 La forma en que se hará el análisis de la información recopilada.

2.6 Cómo se redactará el manual.

2.7 Quién aprobará el manual y con qué documento.

Bibliografía

Bibliografía Básica

_ Anacleto Guerrero, Víctor. *Guía de Procedimientos Administrativos*. Editorial Gaceta Jurídica, Perú, 1997

_ Gómez, Ceja. *Sistemas Administrativos*. Editorial McGraw-Hill, México, 1997.

_ Bueno Campos, E. *Organización de Empresas: estructuras,*

modelos y procesos. Editorial Pirámide, Madrid, 1996.

_ Penengo, Miguel. *Metodología de los Procesos de Mejoramiento Administrativo*. Editorial Técnica SRL, Montevideo, 1997.

_ Ghilione, Luis M. *Estructuras y Procesos*. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1993.

Bibliografía Adicional

_ Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

_ Resolución Jefatural N° 059-77 INAP/DNR que aprueba la

Directiva N° 002-77 INAP/DNR “Normas para la Formulación

de los Manuales de Procedimientos”.

JPO/

1

DIRECTIVA GENERAL N° -2008-GRLL/PRE

“NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACION, ACTUALIZACION Y APLICACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (MAPRO) EN EL GOBIERNO REGIONAL LA LIBERTAD”

I.- FINALIDAD

Uniformizar criterios para la formulación y aplicación del Manual de Procedimientos (MAPRO) en cada una de las unidades orgánicas del Gobierno Regional La Libertad.

II.- OBJETIVOS

2.1.- Normar y orientar el proceso, para la elaboración del Manual de Procedimientos en el Gobierno Regional la Libertad.

2.2.- Mejorar la prestación de los servicios públicos, mediante la adecuada simplificación del tiempo y requisitos de cada procedimiento administrativo que se brinda al interno y al externo de la institución.

2.3.- Proporcionar a la Alta Dirección un instrumento descriptivo y de sistematización normativa que contribuya al logro de una gestión ágil, moderna y eficiente.

III.- BASE LEGAL

_ Ordenanza Regional N° 030-2007-GR-LL/CR – Aprueba la Modificación de la Estructura

Orgánica del Gobierno Regional La Libertad, representada gráficamente en el Organigrama Estructural..

_ Ley N° 27867 – Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y sus Modificadorias la Ley N° 27902; la N° 28926; la N° 28961; la N° 28908 y la N° 29053.

_ Ley N° 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General.

_ Ley N° 27658 – Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 030-2002-PCM.

_ Ley N° 28273 - Ley de Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales y Locales

_ Resolución Jefatural N° 059-77-INAP/DNR – Aprueba la Directiva N° 002-77-INAP/DNR, que norma el proceso de formulación, aprobación, difusión y actualización de los Manuales de Procedimientos de las Entidades de la Administración Pública.

_ Resolución Ejecutiva Regional N° 500-2008-GR-LL-PRE – Aprueba el Texto Único de

Procedimientos Administrativos (TUPA) Actualizado y Simplificado del Gobierno Regional La Libertad.

IV.- ALCANCE

La presente Directiva General será aplicada por todas las unidades orgánicas del Gobierno Regional

La Libertad; bajo responsabilidad.

V.- NORMAS GENERALES

5.1. El Manual de Procedimientos (MAPRO), es un documento descriptivo y de sistematización

normativa, que además tiene 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 deberán 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.

2

5.2. Los procedimientos que en el se detallan, deben guardar coherencia con los respectivos

dispositivos legales y/o administrativos, que regulan el funcionamiento institucional.

5.3. Los procedimientos establecidos en cada Unidad Orgánica serán consolidados en una base de

datos debidamente codificados.

5.4. En la graficación por símbolos se tendrá en cuenta el Glosario de Términos (Ver Anexo N° 1).

5.5. Para el inventario de procedimientos en cada unidad orgánica se llenará el Formulario N° 01, y a

continuación la Hoja Resumen del Procedimiento, según el Formulario N° 02 (contenido en 3

folios).

VI.- CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procedimientos tendrá la estructura siguiente:

6.1. Introducción y/o presentación

En este rubro se indicarán algunas características generales de los procedimientos que se describen en el documento, el objetivo de los mismos, la importancia del Manual, la Metodología empleada para su formulación, entre otros.

6.2. Índice

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

6.3. Datos Generales Deben contener:

6.3.1. Objetivos

Se deberá precisar lo que se pretende alcanzar mediante la formulación y empleo del Manual.

6.3.2. Alcance

Se consignará el ámbito de aplicación del Manual

6.3.3. Aprobación y actualización

Se indicara el Órgano Estructural que lo aprueba, expedido con un acto resolutivo

6.4. Datos del Procedimiento

En éste rubro se detallarán las características de cada uno de los procedimientos y comprende:

6.4.1. Nombre del Procedimiento y Codificación

Se señalará en forma clara y precisa el nombre del procedimiento y la codificación asignada. 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.

6.4.2. Finalidad

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

6.4.3. Base Legal

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

6.4.4. Requisitos

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

6.4.5. Etapas del Procedimiento

Se presentarán de manera secuencial cada una de las etapas o fase y operaciones en que se descompone el procedimiento, señalando las unidades orgánicas 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 ejecutarlos, cómo, plazo y lugar, con qué medios y/o requisitos y el tiempo estimado para cada fase u operación.

6.4.6. Instrucciones

En este rubro deberá incluirse aquellas indicaciones consideradas como ineludibles para su ejecución de las operaciones que así lo ameriten y cuando dicha información no resulte práctica incluirlas en la descripción del procedimiento.

6.4.7. Duración

Se indicará el tiempo total estimado de duración del procedimiento.

6.4.8. Frecuencia

Se indicará la frecuencia con que fluyen los documentos.

6.4.9. Formularios

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

6.4.10. Diagramación

En éste rubro se presentarán los gráficos que muestren toda la secuencia de cada procedimiento.

VII.- DEL PROCESO DE FORMULACIÓN, APROBACIÓN, DIFUSIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (MAPRO)

7.1. DE LA FORMULACIÓN

La Sub Gerencia de Desarrollo Institucional o las que hagan sus veces, son las responsables de orientar el levantamiento del Inventario de Procedimientos, su priorización

y conducción del proceso de formulación del MAPRO por cada unidad orgánica.

En el proceso de formulación del MAPRO, se desarrollarán acciones orientadas a interesar,

motivar y capacitar al personal que interviene directamente en el mismo, a fin de obtener

buenos resultados.

La elaboración del MAPRO corresponde a la Sub Gerencia de Desarrollo Institucional o la

que haga sus veces, la misma que será la encargada de solicitar a cada Unidad Orgánica la

información respecto del trámite de los procedimientos que se siguen al interior de dichas

unidades orgánicas.

4

Cada órgano de línea (Gerencias Sectoriales) del Gobierno Regional, formulará su

respectivo Manual de Procedimientos, al igual que el Proyecto Especial CHAVIMOHIC.

Los procedimientos administrativos correspondientes a la Gerencia Regional de Infraestructura y a la Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente,

formarán parte integrante del MAPRO de la Sede Regional.

Cada unidad orgánica remitirá a la Sub Gerencia de Desarrollo Institucional o la que haga las veces, papeles de trabajo, con el objeto que dicha Sub Gerencia, elabore el MAPRO Institucional.

7.2. DE LA APROBACIÓN

El MAPRO de la Sede Regional, así como los correspondientes a cada órgano de línea (ex Direcciones Regionales) y al del Proyecto Especial CHAVIMOCHIC, serán aprobados por el Titular del Gobierno Regional La Libertad, mediante Resolución Ejecutiva Regional.

La aprobación estará supeditada al pronunciamiento técnico favorable de la Sub Gerencia de Desarrollo Institucional, en los casos que no haya intervenido directamente en la formulación de los Manuales de Procedimientos.

7.3. DE LA DIFUSIÓN

Los Manuales de Procedimientos serán publicados en el Portal Institucional y difundidos a todo el personal, vía su correo electrónico para su conocimiento y correcta aplicación de cada uno de los procedimientos contenidos en el mismo.

La Gerencia General Regional o la que haga sus veces, una vez aprobado el MAPRO dispondrá de un ejemplar para el seguimiento, verificación y control del correcto cumplimiento de los procedimientos contenidos en el mismo. Asimismo efectuará la notificación de dicho documento acompañado de la respectiva Resolución de aprobación a todas las unidades orgánicas del Gobierno Regional la Libertad, para su estricto cumplimiento, bajo responsabilidad de cada una de ellas.

7.4. DE LA ACTUALIZACIÓN

La Sub Gerencia de Desarrollo Institucional o las que hagan sus veces, para la actualización de sus Manuales de Procedimientos, incorporarán en su Plan de Trabajo Institucional una actividad orientada a la revisión de dicho documento.

El MAPRO, será actualizado cada dos años y cuando se apruebe o modifique una disposición que afecte directa o indirectamente el desarrollo de los procedimientos contenidos en el mismo. La Sub Gerencia de Desarrollo Institucional o las que hagan sus veces, serán las encargadas de incorporar las modificaciones a que hubiere lugar.

VIII.- DE LA RESPONSABILIDAD:

8.1. Cada titular de las unidades orgánicas o Jefes de Unidad, son responsables de la correcta aplicación, seguimiento, control y cumplimiento de los plazos establecidos en cada procedimiento. En caso de incumplimiento de lo establecido, el Titular del Pliego, aplicará las sanciones que el caso amerite, respetándose el derecho de defensa del investigado y

5

siguiéndose el procedimiento establecido en el Decreto Legislativo 276 – Ley de Bases de la Carrera Administrativa y Remuneraciones del Sector Público, y su Reglamento aprobado por

Decreto Supremo Nº 005-90-PCM.

8.2. El órgano de Control Institucional velará por el fiel cumplimiento del MAPRO.

IX.- NORMAS COMPLEMENTARIAS

9.1. La descripción de cada procedimiento deberá iniciarse en una hoja independiente. En cuanto a

las páginas, las mismas se foliarán correlativamente, deberán tener dimensiones uniformes

(formato A4), contener información completa, concisa y clara y que tenga fácil manejo e identificación del nombre del procedimiento.

9.2. La encuadernación se hará con tapa y contratapa de cartulina, las mismas que deberán

asegurarse con tornillos, fasteners o cualquier otro elemento que facilite el intercambio de hojas

9.3. Las hojas complementarias que se agreguen al Manual llevarán la misma numeración de la hoja

a la cuál se incorporarán, seguida por guión y dígito para no alterar la numeración correlativa.

9.4. Cuando haya que excluir hojas de los Manuales, en su reemplazo se colocará una que contenga

el mismo número de las páginas retiradas e información sobre el motivo de la exclusión.

X.- NORMAS TRANSITORIAS

10.1. Las unidades orgánicas que en la actualidad cuenten con Manuales de Procedimientos

aprobados o en proceso de aprobación, en el plazo máximo de 120 días calendario de aprobada

la presente Directiva General, procederán a adecuarlos a los lineamientos que dispone la

misma.

XI.- NORMAS FINALES

11.1. Los aspectos no contemplados en la presente Directiva General, serán absueltos por la

Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.

6

ANEXO Nº 01

GLOSARIO DE TÉRMINOS

1.- Procedimiento

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

2.- Diagrama de Bloques

Es una forma de representación gráfica de un procedimiento que permite la visualización y/o

análisis, principalmente de los elementos que a continuación se indican, dejando en claro que en

la medida que sea necesario y según la naturaleza del problema que se aborde, el diagrama

permite incluir elementos como tiempo y distancia.

* Documentos

* Acciones

* Recorridos

* Áreas de trabajo

El Diagrama de Bloques combina una serie de elementos, los cuáles mediante símbolos

representan:

a.- Documentos, que inician o se van generando en el desarrollo del procedimiento

b.- Las acciones y/o etapas que integran el procedimiento

c.- El sentido de desplazamiento, flujo o recorrido

d.- Las unidades orgánicas y/o áreas de trabajo, donde se realiza cada acción

e.- Se hará referencia a Tiempos y Distancia.

3.- Etapas

Es una parte importante de un procedimiento dentro de la cuál 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 realizadas por cada unidad

orgánica y/o áreas que intervienen en el procedimiento.

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.

5.- Disposición del Diagrama de Bloques

El diseño del gráfico del Diagrama comprende dos áreas:

Primera Área:

Es la parte superior del papel; se utiliza para indicar la denominación y código del procedimiento,

la entidad o dependencia y la situación que representa: actual (lo que ya se está trabajando) y la

propuesta de cómo quisiera que se realice el trámite.

7

TITULO DEL PROCEDIMIENTO

CODIGO :

SITUACION DEL PROCEDIMIENTO:

ACTUAL :

PROPUESTA

DEPENDENCIA

Segunda Área:

Contendrá las Unidades Orgánicas y/o Áreas por las que fluye el procedimiento agrupados según al

órgano al que pertenecen. Esta dividida en columnas, correspondiendo cada una de ellas a los órganos y

áreas de trabajo que intervienen en el Procedimiento; en esta etapa se ubicarán los símbolos de

representación que a continuación se indican:

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA (Sub Gerencia y/o Oficina)

Área que interviene

en el proceso

Área que interviene
en el proceso

Área que interviene
en el proceso

Área que interviene
en el proceso

Área que interviene
en el proceso

6.- Símbolos

Son los elementos que se combinan para representar el Diagrama, que puede ser:

6.1. Símbolos de representación:

6.1.1. De Acciones:

Para representar una acción se graficará un rectángulo, dentro del cuál se la describirá en forma breve.

.

1

Solicitud de Subsidios

8

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

6.1.2. 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 semisinusoidal,

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 Área).

6.1.3. Del Archivo:

Para representar el almacenamiento o archivamiento de un documento se graficará un triángulo:

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

Solicitud de Subsidios

Comprobantes de Pago

1

Resol.

Transcribe

Resolución

Copia 1

2 3

Resolución

Informe

**Colocar sellos de
registro y firma**

9

6.1.4. De Decisión:

Para representar una acción de decisión se graficará un rombo, dentro del cuál se describirá

la acción a decidirse y en los ángulos se colocará las alternativas.

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

SI

SI

NO

6.1.5. De traslado o Transporte:

Para representar el desplazamiento del o de los documentos se graficará una flecha que indicará el sentido del circuito.

6.1.6. De Destrucción de Documentos :

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

esto es en los casos que las Hojas de Acción de Personal por gestiones con resultados negativos.

Vº Bº

10

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

Cuando se presente el caso de representar distintos documentos con sus respectivas copias en un mismo gráfico, se representará así:

Cuando se trate de representar una gran cantidad de documentos variados que conforman un

legajo, se podrá representar el conjunto de documentos en un solo grupo, indicando en la parte

inferior del diagrama de Flujo, la relaciones de documentos que conforman el grupo.

3

2

1

Original

1

Resolución

3

2

1

Informe

2

1

Hoja de liquidación

Copia 1

Hoja de Acción

Documentos

Personales

Entrega al

interesado

D

11

6.1.7. Del Conector

Se utiliza cuando se trata de graficar la continuación de un circuito sin cortar o interrumpir las líneas o símbolos que necesariamente cruzan la flecha de traslado o transporte.

6.1.8. De Inicio o Término

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

Legajo de Personal

INICIO TERMINO

12

FORMULARIO N° 01

INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS

PLIEGO :

GERENCIA REGIONAL Y/O SECTORIAL:

UNIDAD ORGANICA:

RELACION DE PROCEDIMIENTOS

1.-

2.-

3.-

4.-

5.-

6.-

7.-

8.-

9.-

10.-

11.-

12.-

13.-

14.-

13

FORMULARIO N° 02

HOJA RESUMEN DEL PROCEDIMIENTO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:

GERENCIA REGIONAL Y/O SECTORIAL:

UNIDAD ORGANICA:

I.- Finalidad.-

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

II.- Base Legal.-

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

III.- Requisitos.-

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

IV.- Duración.-

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

V.- Frecuencia.-

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

VI.- Formularios.-

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

14

VII.- ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:

.....
TIEMPO
ETAPAS
PROCEDIMIENTO HORAS DIAS OBSERVACIONES
TIEMPO PROMEDIO :

CODIGO:

15

VIII.- DIAGRAMACION

TITULO DEL PROCEDIMIENTO

CODIGO :

SITUACION DEL PROCEDIMIENTO:

ACTUAL :

PROPUESTA

DEPENDENCIA

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA (Sub Gerencia y/o Oficina)

GRPPAT/SGDI