



**Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados**  
AÑO DE LA DEFENSA DE LA VIDA, LA LIBERTAD Y LA PROPIEDAD

**Resolución**

**Número:**

**Referencia:** EX-2024-127149230-INSSJP-JGA#INSSJP S/ PROYECTO DE RESOLUCIÓN – GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS, GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS Y GUÍA DE ELABORACIÓN DE INDICADORES

---

VISTO el Expediente N° EX-2024-127149230 -INSSJP-JGA#INSSJP, la Ley N° 19.032, la Ley N° 25.615, el Decreto N° 2/04, el Decreto PEN 1344/2007, la Resolución 162/2014 de la Sindicatura General de la Nación, la RESOL-2024-1193-INSSJP-DE-INSSJP, la RESOL-2024-1272 -INSSJP-DE#INSSJP, la RESOL-2024-2491-INSSJP-DE#INSSJP, la Resolución N° 1090/DE/2017, la RESOL-2019-1304-INSSJP-DE#INSSJP, la RESOL-2020-955-INSSJP-DE#INSSJP y la DI-2024-2-INSSJP-JGA#INSSJP,

CONSIDERANDO:

Que mediante la Ley N° 19.032, y de conformidad con las modificaciones introducidas por su similar N° 25.615, se creó el INSTITUTO NACIONAL DE SERVICIOS SOCIALES PARA JUBILADOS y PENSIONADOS, con el carácter de persona jurídica de derecho público no estatal, con individualidad financiera y administrativa.

Que, de acuerdo a las mencionadas leyes, el Instituto tiene como objeto otorgar - por sí o por terceros - a las personas jubiladas y pensionadas del régimen nacional de previsión y del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones y a su grupo familiar primario, las prestaciones sanitarias y sociales, integrales, integradas y equitativas, tendientes a la promoción, prevención, protección, recuperación y rehabilitación de la salud.

Que, a fin de cumplir dichos objetivos, la Ley N° 25.615 asignó al Directorio Ejecutivo Nacional del INSSJP las competencias para dictar las normas necesarias para la adecuada administración y funcionamiento del organismo.

Que el artículo 3° del Decreto N° 02/04, asigna al Director Ejecutivo del Órgano Ejecutivo de Gobierno las facultades de gobierno y administración previstas por la Ley N° 19.032 y sus modificatorias.

Que en dicho marco se diseñó el Plan Estratégico Institucional 2024 – 2027, aprobado por RESOL-2024-1193-INSSJP-DE#INSSJP, teniendo entre sus objetivos fomentar la mejora continua de los procesos y/o procedimientos del Instituto mediante la implementación de la gobernanza de datos en perspectiva de fortalecer la calidad prestacional.

Que a través de la DI-2024-2-INSSJP-JGA#INSSJP la JEFATURA DE GABINETE DE ASESORES implementó la nueva metodología de planificación estratégica.

Que la mencionada Disposición, plantea que el aporte de las áreas gerenciales debe ser cotejado con los informes de los organismos de control, a fin de verificar la objetividad, así como también, tomar en cuenta las posibles observaciones allí planteadas, considerando que cada una de ellas representa una oportunidad de mejora en los procesos.

Que igualmente por RESOL-2024-1272-INSSJP-DE-INSSJP se derogó la Resolución N° 678/DE/17 y sus modificatorias; aprobando la nueva estructura orgánico-funcional del INSSJP y su respectivo organigrama, estableciéndose la responsabilidad primaria y acciones correspondientes a cada unidad orgánica, incluyendo las de la JEFATURA DE GABINETE DE ASESORES y las de la COORDINACIÓN GENERAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.

Que entre las responsabilidades de la JEFATURA DE GABINETE DE ASESORES se describe la de asistir y colaborar con la DIRECCIÓN EJECUTIVA en todos los proyectos y asuntos de su incumbencia que presenten un elevado nivel de complejidad y que puedan requerir de un enfoque interdisciplinario sirviendo de enlace y articulación con las distintas órbitas competenciales del INSSJP.

Que asimismo tiene la responsabilidad de entender en materia de planificación estratégica institucional, de la administración de la información consolidada en los distintos tableros de mando, integrando la misma, en pos de la concreción de las metas y objetivos establecidos por la máxima autoridad del INSSJP.

Que, dentro de las acciones asignadas a la COORDINACIÓN GENERAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, se incluye la de analizar los procesos administrativos, tecnológicos, operativos y de gestión del Instituto, con el fin de detectar aspectos a mejorar para brindar mejores servicios a las personas afiliadas.

Que, en la misma línea, la COORDINACIÓN GENERAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO debe entender en el análisis integral de procesos y subprocesos que se llevan a cabo en el INSTITUTO, proponiendo planes de acción de mejora, evaluando el impacto de los mismos y sus riesgos, todo ello enmarcado en la mejora continua, tomando en cuenta las observaciones y recomendaciones establecidas por los organismos de control interno y externos.

Que en el contexto descripto resulta de vital importancia aprobar una GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP, que den marco a los circuitos administrativos y/o los procedimientos de gestión, buscando estandarizar formas de trabajo para evitar incongruencias e inconsistencias y minimizar los márgenes de error, incrementando con ello la calidad operativa, necesaria para la consecución de los objetivos fundamentales de la organización.

Que, mediante el Expediente citado en el Visto, la COORDINACIÓN GENERAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO promueve la aprobación de la “GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS”, “GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS” y la “GUÍA DE ELABORACIÓN DE INDICADORES”.

Que los Manuales de Gestión Procesos se erigen como herramientas fundamentales para la organización al proporcionar claridad, consistencia y mejora continua que permiten contar con un instrumento de control y rendición de cuentas en relación a la ejecución de trabajos y desempeño de funciones.

Que, asimismo, promueven la uniformidad y consistencia en la aplicación de las normas, el cumplimiento de las regulaciones legales internas y externas y las tareas de auditoría y control, al mismo tiempo que profesionalizan las labores, mejorando la imagen institucional e instituyendo un paradigma de trabajo que implique un lenguaje común y un sentimiento de identidad con la organización, en línea al abordaje metodológico aprobado por DI-2024-2-INSSJP-JGA#INSSJP.

Que, así como los Manuales de Procesos constituyen un Primer Nivel de sistematización de la información que se produce en la cadena de valor de una organización, existen documentos de Segundo y Tercer Nivel para la formalización de procedimientos e información documentada que se desprende de los procesos.

Que en ese marco resulta fundamental promover la aprobación de la "GUÍA PARA DOCUMENTAR

PROCEDIMIENTOS" a los fines de orientar la formalización de Procedimientos, Instructivos, Protocolos y otros documentos de Segundo y Tercer Nivel.

Que, en el mencionado contexto, resulta de vital importancia fortalecer los canales de gestión institucional, en miras de la concreción de objetivos generales y estratégicos que se correspondan con la nueva realidad, resultando necesario en el marco de la metodología de planificación estratégica aprobada por la DI-2024-2-INSSJP-JGA#INSSJP, dejar sentados criterios conceptuales teóricos unificados mediante la aprobación de la "GUÍA DE INDICADORES DEL INSSJP", que sirva como base para la construcción de indicadores para la medición, seguimiento y evaluación de la gestión institucional.

Que igualmente, mediante la RESOL-2024-2491-INSSJP-DE#INSSJP, se aprueba el PLAN ANUAL OPERATIVO 2024, resultando objetivo de la JEFATURA DE GABINETE DE ASESORES, la elaboración de una GUIA para la construcción o sistematización en un mismo formato de los procesos, procedimientos, resultados y su medición.

Que, asimismo, según el Art. 101° del Decreto PEN 1344/2007, que aprueba Reglamento de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156 se requerirá opinión previa favorable de la correspondiente Unidad de Auditoría Interna para la aprobación de los Reglamentos y Manuales de Procesos, los cuales deberán incorporar instrumentos idóneos para el ejercicio del control previo y posterior.

Que la Resolución N° 162/2014 de la Sindicatura General de la Nación aprueba las Pautas para la intervención por parte de las Unidades de Auditoría Interna en la aprobación de Reglamentos y Manuales de Procesos.

Que la citada norma establece que la intervención de la Unidad de Auditoría Interna tiene por objetivo examinar si los Reglamentos o Manuales posibilitan que la organización cumpla con sus objetivos y metas institucionales; como así también que los controles previstos en los documentos permitan mitigar los riesgos que pueda afectar el logro de los objetivos de la actividad.

Que en vistas de lo expuesto en el Informe Técnico de la COORDINACIÓN GENERAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (IF-2024-127756483-INSSJP-JGA#INSSJP) que motiva la presente, se considera prioritario aprobar en el seno del INSSJP, una "Guía para la elaboración de Manuales de Gestión de Procesos", una "Guía para Documentar Procedimientos" y una "Guía para construir Indicadores", que contemplen las pautas para la documentación y revisión de procesos y procedimientos de cada área a través de Manuales que permitan la dirección, gestión, control y evaluación.

Que, asimismo, mediante Informe Técnico, la JEFATURA DE GABINETE DE ASESORES (IF-2024-127791696-INSSJP-JGA#INSSJP), presta conformidad a la tramitación de aprobación de las guías propiciadas por la Coordinación General de Planeamiento Estratégico.

Que, en línea con ello, corresponde a cada Gerencia y/o dependencia jerárquica del INSSJP generar sus propios Manuales de Procesos, previa intervención de la UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA para la debida aprobación por la Máxima Autoridad del INSSJP.

Que a su vez, es obligación de cada Gerencia y/o dependencia jerárquica del INSSJP, documentar sus Procedimientos, Instructivos, Protocolos y otros documentos de Segundo y Tercer Nivel, al igual que su debida aprobación por acto dispositivo.

Que la Coordinación General de Planeamiento Estratégico, la Jefatura de Gabinete de Asesores, la Unidad de Auditoría Interna, la Gerencia de Asuntos Jurídicos y la Unidad Secretaría Administrativa, han tomado la debida intervención en el marco de sus competencias.

Que por ello, y en uso de las facultades conferidas por el artículo 6° de la Ley N° 19.032 y sus modificatorias y por los Artículos 2° y 3° del Decreto PEN N° 02/04, el Artículo 1° del Decreto DECTO-2023-63-APN-PTE

**EL DIRECTOR EJECUTIVO**  
**DEL INSTITUTO NACIONAL DE SERVICIOS SOCIALES**  
**PARA JUBILADOS Y PENSIONADOS**

**RESUELVE:**

ARTÍCULO 1° — Aprobar la “GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS” y la “GUÍA DE INDICADORES” del INSTITUTO NACIONAL DE SERVICIOS SOCIALES PARA JUBILADOS Y PENSIONADOS (“INSSJP”) que como Anexo I (IF-2024-132485138-INSSJP-DE#INSSJP) y II (IF-2024-132210937-INSSJP-DE#INSSJP) forman parte de la presente.

ARTÍCULO 2° — Aprobar la “GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS” del INSTITUTO NACIONAL DE SERVICIOS SOCIALES PARA JUBILADOS Y PENSIONADOS, que como Anexo III (IF-2024-132210875-INSSJP-DE#INSSJP) forma parte de la presente, a fin de que sea utilizada por las distintas Gerencias y/o dependencias jerárquicas del INSSJP para orientar la formalización de Procedimientos, Instructivos, Protocolos y otros documentos de Segundo y Tercer Nivel que resultan resorte de cada área.

ARTÍCULO 3° — Instruir a cada Gerencia y/o dependencia jerárquica del INSSJP a generar sus Manuales de Procesos, según requisitos establecidos en la “GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS” aprobada por Artículo 1.

ARTÍCULO 4° — Instruir a cada Gerencia y/o dependencia jerárquica del INSSJP a documentar los Procedimientos, Instructivos, Protocolos y otros documentos de Segundo y Tercer Nivel que consideren necesarios para su operatoria, al igual que su debida aprobación por acto dispositivo.

ARTICULO 5° — Regístrese, comuníquese, publíquese en el Boletín Oficial del INSSJP y archívese. -

# **GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP**

**Jefatura de Gabinete de Asesores**

**Versión 0**

**2024**

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		Rev.: 0
		Página 2 de 34

## Contenido

Prólogo .....	3
1. MARCO NORMATIVO .....	4
2. CONCEPTUALIZACIÓN.....	6
3. ESTRUCTURA DEL MANUAL .....	15
4. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MAPAS DE PROCESOS.....	22
5. ACTUALIZACIÓN PERMANENTE DE MANUALES .....	24
6. COMUNICACIÓN DE MANUAL APROBADO Y REVISIONES POSTERIORES.....	25
7. LISTADO DE FORMULARIOS .....	26
ANEXO II_Planilla de relevamiento de procesos .....	31
ANEXO III_Plantilla de Mapa de Procesos.....	32
ANEXO IV_Planilla de indicadores .....	33
ANEXO V_Listado de acrónimos de áreas del INSSJP .....	34

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		Rev.: 0 Página 3 de 34

## Prólogo

Desde que asumimos la responsabilidad de conducir PAMI, nos propusimos la idea de llevar adelante cambios de profundidad, que, en muchos casos, no resultan visibles a simple vista, pero que, tienen un efecto notablemente positivo en la calidad de las prestaciones y en la atención de nuestros afiliados, a partir de la consolidación de su implementación.

Esto es así, dado que, cada tarea que forma parte de un circuito y cada circuito que forma parte de un procedimiento, así como, cada procedimiento que forma parte de un proceso mayor, debe ser llevado a cabo de la mejor manera posible y al menor costo. Pero resulta muy difícil la disminución de costos efectiva, que se traduzca en una política de largo plazo, si antes no se lleva adelante una reingeniería de los procesos de manera integral.

Por ello, hemos aprobado, la primera normativa de PAMI que establece la forma en que deben elaborarse y aprobarse los manuales de procedimiento, dado que resulta imprescindible la estandarización. Para llevar adelante tal objetivo, decidimos relevar todas las guías y procedimientos de cada una de las áreas, identificando, analizando y rediseñando tareas y circuitos, según el caso.

Fueron relevados casi 200 procedimientos documentados que atravesaban a todo el INSSJP y que, además, contenían guías de circuitos o tareas incluidas, aprobadas mediante Disposiciones y/o Circulares que reemplazaban a otras y luego a otras sucesivamente, constituyendo capas geológicas administrativas que luego se transforman en parte de una mala cultura organizacional.

Se procedió a definir parámetros, conceptos, entrecruzar normativas, verificar circuitos y llevar adelante la actualización de los mismos, en algunos casos, databan sin modificación desde el año 1987. Todo lo realizado, nos permitirá en el transcurso de 1 año, establecer de forma documentada, cada manual de procedimiento, con el mismo diseño conceptual para cada una de las Gerencias, mejorando no solo el aspecto de la eficacia, sino, sentando las bases para la mejora en la eficiencia y el control de la gestión en adelante.

Estos cambios de profundidad, se configuran en un verdadero enraizamiento, tal como sucede con el bambú japonés, que demora 7 años en crecer hacia abajo, haciendo fuertes sus raíces, para luego, en 6 semanas, crecer 30 metros de altura como ningún otro árbol.

Lo mencionado, no podría ser posible sin contar con el apoyo del personal del INSSJP, esto es, el compromiso que nos llena de orgullo y nos impulsa a seguir trabajando para lograr un PAMI cada día mejor y más comprometido con sus afiliados.

**Esteban Leguizamo**

**Director Ejecutivo**

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		Rev.: 0 Página 4 de 34

## 1. MARCO NORMATIVO

- **Ley N° 19.032**, de creación del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, con sus modificatorias y complementarias.
- **Ley N° 25.615**, de definición del INSSJP con carácter de persona jurídica de derecho público no estatal, con individualidad financiera y administrativa.
- **Decreto PEN 1344/2007**, de reglamentación de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156, que en su artículo 101 requiere opinión previa favorable de la correspondiente Unidad de Auditoría Interna para la aprobación de los reglamentos y manuales de procedimientos.
- **RESOL-2024-1272-INSSJP-DE-INSSJP**, de aprobación de la estructura orgánica funcional del INSSJP, su organigrama y las respectivas responsabilidades primarias y acciones de cada unidad orgánica.
- **RESOL-2024-2407-INSSJP-DE#INSSJP**, de aprobación de la estructura orgánico-funcional y organigrama de la Jefatura de Gabinete de Asesores, dependiente de esta Dirección Ejecutiva, en sus aperturas inferiores, Responsabilidad Primaria y Acciones.
- **RESOL-2024-1193-INSSJP-DE-INSSJP**, de aprobación del Plan Estratégico Institucional 2024-2027, que tiene entre sus objetivos fomentar la mejora continua de los procesos y/o procedimientos del Instituto mediante la implementación de la gobernanza de datos en perspectiva de fortalecer la calidad prestacional.
- **RESOL-2024-3186-INSSJP-DE#INSSJP**, de aprobación de la Política de Seguridad de la Información del INSSJP.

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		Rev.: 0
		Página 5 de 34

- **RESOL-2024-810- -INSSJP-DE#INSSJP** y **DI-2024-1- -INSSJP-JGA#INSSJP**, por las que se creó el Comité de Seguridad de la Información, se aprobó su reglamento de funcionamiento y se formalizó la Estrategia de Seguridad de la Información del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados.
- **DI-2024-2-INSSJP-JGA#INSSJP**, de implementación de la nueva metodología de planificación estratégica por parte de la Jefatura de Gabinete de Asesores.

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		Rev.: 0 Página 6 de 34

## **2. CONCEPTUALIZACIÓN**

### **a) Introducción**

Un Manual de Procesos es un elemento imprescindible para la dirección, gestión, control y evaluación de los procesos y procedimientos que atraviesan a cualquier organización.

Resulta una herramienta fundamental que permite sistematizar en un documento, de manera estandarizada, las políticas institucionales, los aspectos legales, las secuencias de instrucciones y los mecanismos de control para garantizar la realización de las tareas de manera eficaz y segura.

El conjunto de las pautas para la documentación y revisión de procesos tiene como objetivo principal establecer un marco de referencia para el diseño de los circuitos administrativos y los procedimientos de gestión que se implementen en el INSSJP. Con ello, se busca estandarizar formas de trabajo, evitar incongruencias e inconsistencias y minimizar los márgenes de error, para incrementar la calidad operativa en la consecución de los objetivos fundamentales de la organización.

### **b) Objetivo de la Guía**

El presente documento tiene por objetivo establecer los requerimientos obligatorios que deben contener los Manuales de Gestión de Procesos que se documenten en el Instituto. Ello así por cuanto:

- Proporciona una guía detallada sobre cómo realizar cada tarea, aporta claridad, reduciendo la ambigüedad y confusiones, mejorando la comunicación y permitiendo una línea única de acción entre los actores involucrados en los procesos.
- Aporta fluidez administrativa y reduce los tiempos muertos en la cadena de valor.
- Sistematiza los protocolos de trabajo y circuitos administrativos.
- Evita la duplicidad de funciones.
- Evita omisiones, asegurando el cumplimiento de todas las instancias necesarias para cada circuito.

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		Rev.: 0
		Página 7 de 34

- Aumenta la transparencia y la calidad de los servicios socio-sanitarios que se brindan a los afiliados.
- Permite contar con un instrumento de control y rendición de cuentas en relación a la ejecución de trabajos y desempeño de funciones.
- Permite difundir a nivel organizacional, objetivos, responsabilidades y políticas asociadas a cada tarea.
- Posibilita la mejora continua al conformar un punto de partida, objeto de revisión y actualización.
- Facilita:
  - La delegación de tareas por parte de las instancias jerárquicas, en base a protocolos conocidos e internalizados;
  - El cumplimiento de las regulaciones legales internas y externas.
  - Las tareas de auditoría y control;
  - La función de capacitación y entrenamiento de los ingresantes y;
  - La asignación de funciones, y consecuentemente, la atribución de responsabilidades.
- Promueve la uniformidad y consistencia en la aplicación de las normas
- Profesionaliza las labores mejorando la imagen institucional.
- Construye un paradigma de trabajo que implique un lenguaje común y un sentimiento de identidad con la organización.

En definitiva y con todo lo detallado anteriormente, se contribuirá a mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión, optimizando los recursos institucionales.

Asimismo, se mencionarán algunos requisitos opcionales cuya incorporación pueden facilitar la comprensión de los circuitos identificados por cada Gerencia y mejorar el análisis de los mismos.

Los requerimientos específicos para la documentación de procedimientos e instructivos, así como las pautas de control de los registros producidos en cada uno de ellos serán incorporados en el Procedimiento General **“Guía para Documentar Procedimientos” (INSSJP-PG-01)**.

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		Rev.: 0 Página 8 de 34

No obstante, cuando un requisito aplique tanto a Manuales de Gestión de Procesos como a sus documentos dependientes, se hará la aclaración oportuna sobre la extensión de la obligatoriedad a dichos documentos.

### c) Definiciones

Se listan las principales definiciones que se utilizarán en el presente documento:

- **Actualización:** proceso por el que se busca adecuar un documento a las nuevas necesidades derivadas de los cambios a nivel operativo, técnico, tecnológico y/o normativo.
- **Aprobación:** acto formal por el que se otorga vigencia a un documento, que debe ser ejecutado por una autoridad con atribuciones suficientes para su dictado.
- **Cadena de Valor:** relación secuencial entre insumos, actividades, productos y resultados en la que se añade valor en cada uno de los eslabones del proceso de transformación total.
- **Circular:** comunicación emitida por una autoridad superior a una inferior sobre un tema y con un propósito específico. Este documento es empleado para transmitir instrucciones y decisiones obligatorias, sin tener las características de reglamento.
- **Codificar:** registrar siguiendo un código predefinido a fin de establecer un estándar que facilite la interpretación de los documentos.
- **Control por oposición de intereses:** instrumento de gestión que, a través de la fragmentación del procedimiento, se asignan controles cruzados u opuestos a distintas áreas que tienen la responsabilidad de la tarea, realizándola cada una desde su posición para proporcionar la garantía razonable del cumplimiento de objetivos.
- **Criticidad:** calificación que, luego de su análisis, se otorga a una determinada actividad o proceso, atendiendo a la incidencia o impacto que tiene en el resultado.

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		Rev.: 0 Página 9 de 34

- **Diagrama de Gantt:** herramienta de gestión gráfica de proyectos que detalla las tareas necesarias para llevar un proyecto en particular, su orden secuencial, las dependencias entre ellas y el tiempo planificado de ejecución de cada una.
- **Diagrama de Pareto:** representación gráfica de datos obtenidos sobre un problema, que ayuda a identificar aspectos prioritarios que hay que tratar. También se conoce como “Diagrama ABC” o “Diagrama 20-80”, organizando datos de forma gráfica que queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras, asignando un orden de prioridades.
- **Diagrama de PERT:** herramienta de gestión de proyectos que se emplea para analizar cada tarea necesaria para alcanzar el objetivo. En proyectos grandes, permiten identificar el tiempo necesario para completar cada tarea, calculando los requisitos con plazo más corto, más largo y más probable, pudiendo así identificar caminos críticos y contingencias a contemplar.
- **Dueño del Proceso:** área encargada de efectuar la generación y el seguimiento de un proceso específico.
- **Eficacia:** relación que se da entre los objetivos planificados y los resultados obtenidos. A mayor correspondencia entre objetivos y resultados, mayor eficacia.
- **Eficiencia:** relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. A mejores resultados obtenidos con menor cantidad de recursos utilizados, mayor eficiencia.
- **Elaboración:** acción ejecutada para diseñar y generar los documentos necesarios para relevar los procedimientos, actividades y/o tareas que componen un proceso.
- **Estrategia:** plan, procedimiento y/o método mediante el cual se pretende alcanzar la meta que se ha establecido a partir de la definición de objetivos, de la manera más eficaz y eficiente.
- **Flujograma:** gráfico que esquematiza la secuencia de tareas y actividades que componen un proceso y/o procedimiento.
- **Formulario:** documento físico o digital diseñado para que el usuario introduzca datos estructurados (nombre, apellidos, dirección, etc.) para ser almacenados y procesados posteriormente. Un formulario completo se convierte en un Registro.

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		Rev.: 0 Página 10 de 34

- **Gestión:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- **Guía:** documento que establece lineamientos, recomendaciones, sugerencias u orientaciones sobre un tema específico para desarrollar una o más actividades de un proceso o procedimiento.
- **Indicador:** representación cuantitativa o cualitativa de una variable o varias variables relacionadas, verificable objetivamente, a partir de la cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo.
- **INPUT (Entrada):** insumo o recurso utilizado para un proceso. El INPUT de un proceso puede provenir de la petición de un tercero (ej. una persona afiliada, proveedor, prestador, autoridad estatal, etc.) o ser el resultado (OUTPUT/Salida) de un proceso anterior realizado en el Instituto.
- **Instructivos:** documento que contiene las instrucciones detalladas a realizar para ejecutar una operación o actividad.
- **Manual de Gestión de Procesos:** documento que proporciona un punto de referencia para dirigir los procesos de una Gerencia. Determina los resultados esperados y ayuda a comprender la interrelación entre los diferentes procedimientos documentados por el área. Se encuentra alineado con la misión y visión del Instituto. Toda vez que en el presente documento se mencione el término “Manual”, léase como “Manual de Gestión de Procesos”.
- **Mejora continua:** actividad recurrente para mejorar el desempeño.
- **Meta:** valor esperado de un objetivo específico.
- **Misión:** propósito de la existencia de la organización.
- **Parte interesada:** aquellas personas o grupos que pueden afectar o verse afectadas por las actividades que despliega una organización. Por Ejemplo: Afiliados, Proveedores, Prestadores, Empleados, etc.
- **Objetivo del Proceso:** logro que se espera alcanzar de la ejecución del conjunto de tareas, actividades e intervenciones que componen un proceso.
- **OUTPUT (Salida):** resultado de un proceso realizado por al menos un área del Instituto, utilizando distintos insumos o recursos (INPUTS/Entradas).

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		Rev.: 0 Página 11 de 34

- **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas que al interactuar juntas convierten los elementos de entrada en resultados. Pueden intervenir varias áreas en un mismo proceso.
- **Procedimiento:** documentos elaborados por un área particular que refieren a las diferentes tareas o actividades. Cada proceso está integrado por un conjunto de procedimientos.
- **Procedimiento General:** tipo especial de procedimiento, elaborados por la Dirección Ejecutiva o la Jefatura de Gabinete de Asesores que reglamentan cuestiones globales vinculadas al alcance del presente documento y a la gestión general de procesos.
- **Protocolo:** conjunto de normas, reglas y conductas a conocer, respetar o incorporar a nivel social, laboral, técnico e institucional. Su función es guiar o regular determinadas acciones para evitar incidencias y facilitar respeto, integración y comunicación.
- **Registro:** información que se desprende del procesamiento de instrumentos de relevamiento y se convierten en resultados, que se debe conservar para presentar o proporcionar evidencia de actividades desempeñadas.
- **Relevar:** acción que se ejecuta con el fin de conocer y documentar el desarrollo de un proceso determinado, a partir del análisis de las relaciones que se establecen entre: las áreas que intervienen, el tiempo que insume su ejecución, los recursos que requiere, los sistemas informáticos utilizados y las vinculaciones que se establecen con otros procesos.
- **Repositorio:** medio de soporte tecnológico que permite organizar, almacenar, preservar y difundir de manera abierta la producción intelectual resultante de la actividad de una institución u organización.
- **Requerimiento / Requisito:** necesidad o expectativa establecida por la normativa interna, regulaciones externas, y otras partes interesadas, que el INSSJP y sus Gerencias deben cumplir en pos de su misión y funciones específicas. Los Manuales de Gestión de Procesos, Procedimientos Generales, Procedimientos de las áreas y otros documentos con menor rango, establecerán requerimientos dentro del ámbito del Instituto.

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		Rev.: 0 Página 12 de 34

- **Revisión:** análisis de un documento a fin de detectar errores e identificar posibles consecuencias no previstas para poder tomar medidas que permitan mejorar los procesos y procedimientos documentados.
- **Secuencia:** sucesión de procesos, procedimientos, actividades o tareas que se ejecutan o desarrollan siguiendo cierto orden.
- **Validación:** acción de probar y documentar que cualquier proceso, procedimiento o método, conduce efectiva y consistentemente a los resultados esperados.
- **Versión:** estado en el que se encuentra un documento en un momento dado de su desarrollo o modificación. Una versión representa el documento como existía en un momento concreto del historial y la acumulación de éstas conforman la serie de versiones de ese mismo documento. Las versiones de los documentos se crean, registran y extraen de un repositorio.
- **Vigencia:** momento a partir del cual resulta obligatorio cumplir con las pautas establecidas en una norma.

#### **d) Estructura Jerárquica de Documentos**

En toda organización, la documentación estructurada y clara es fundamental para asegurar la eficiencia, consistencia y cumplimiento de los estándares operativos. La jerarquía documental abarca diferentes niveles de detalle y especificidad, cada uno con un propósito definido.

A continuación, se describen los tres principales niveles de esta jerarquía y las pautas de referencia para su elaboración:

- **Manual de Gestión de Procesos:** Es el documento de mayor nivel en la jerarquía (primer nivel). Proporciona una visión general y completa del conjunto de procesos relacionados con la Gerencia, así como información general de gestión (estructura orgánica funcional, marco normativo que regula las actividades del área, etc).

En la sección *Estructura del manual* se detallan los pasos a contemplar para la elaboración del manual.

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		Rev.: 0 Página 13 de 34

**Aclaración:** por cuestiones de estructura, complejidad de los procesos y/o abordaje práctico del contenido, Jefatura de Gabinete de Asesores podrá determinar la generación de un Manual de Gestión de Procesos de un rango jerárquico diferente al de una Gerencia.

- Procedimiento:** Se encuentra un nivel por debajo del manual (segundo nivel). Detalla paso a paso las actividades específicas que deben realizarse para llevar a cabo un proceso o parte de un proceso descrito en el manual. Define quién es responsable de cada tarea, los recursos necesarios y las actividades específicas a ejecutar en cada etapa. Los procedimientos aseguran que las tareas se realicen de manera consistente y conforme al alcance establecido en el manual.

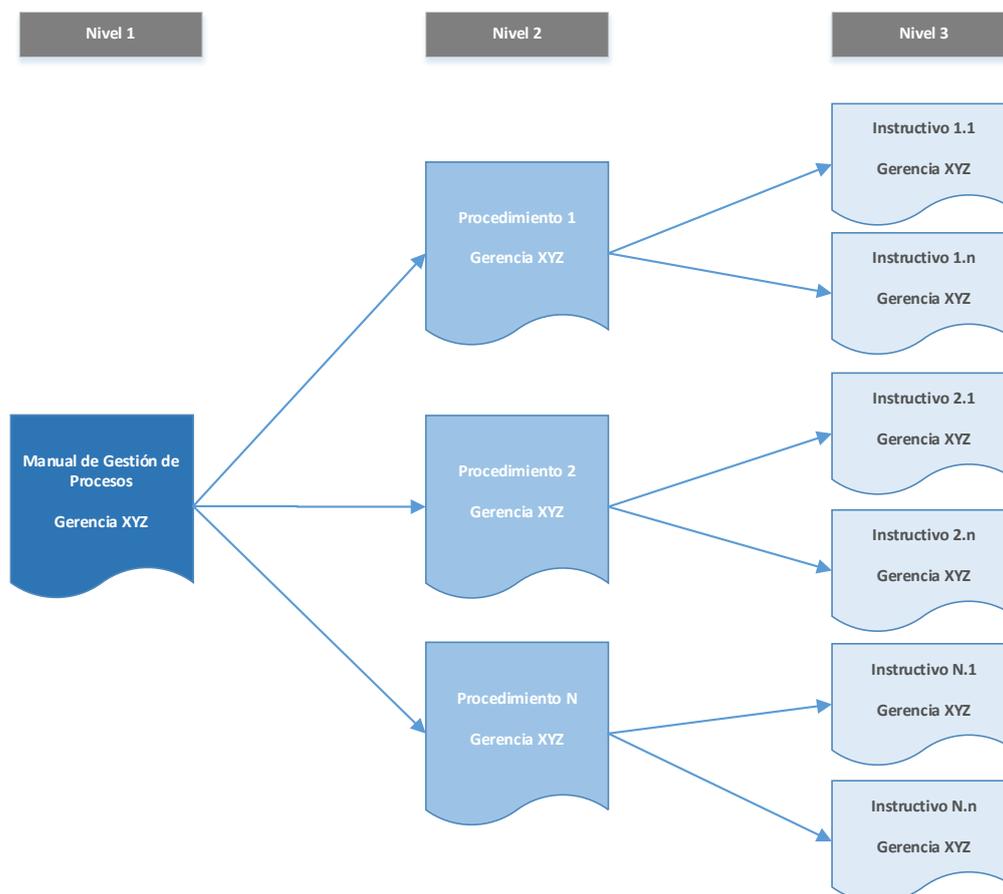
Existe un tipo particular de procedimientos, los Procedimientos Generales (PG) que son emitidos exclusivamente por la Dirección Ejecutiva, que tienen la función de reglamentar distintos aspectos de la gestión general de los procesos, procedimientos y otros documentos de tercer nivel.

- Instructivos y otros documentos de tercer nivel (Manuales de Usuario, Protocolos, etc.):** Son los documentos más detallados y específicos en la jerarquía. Describen con precisión cómo ejecutar una tarea particular dentro de un procedimiento, por lo cual deben hacer referencia a este. Incluyen instrucciones detalladas, diagramas, herramientas y cualquier otro recurso necesario para la correcta realización de la tarea. Estos documentos son esenciales para asegurar que los agentes realicen las tareas de manera uniforme y eficiente, siguiendo los pasos exactos necesarios para alcanzar los resultados deseados.

Los contenidos de dichos documentos deben estar alineados con los objetivos establecidos según misión, visión, valores, políticas y estrategia de la organización.

En caso que el proceso involucre a dos o más Gerencias, cada una de ellas será responsable por las tareas que le corresponda realizar.

El siguiente es un ejemplo de cómo se estructuran los procesos de una gerencia:



La **Guía para Documentar Procedimientos (INSSJP-PG-01)**, determina los requisitos para la elaboración, aprobación y revisión de procedimientos e instructivos, y detallan los componentes.

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		Rev.: 0 Página 15 de 34

### 3. ESTRUCTURA DEL MANUAL

El documento debe tener una estructura clara y organizada que facilite su consulta y comprensión.

A los efectos de estandarizar y agilizar su elaboración, puede consultarse el formulario ***Plantilla de Manual de Gestión de Procesos (INSSJP-M-01-v0)***<sup>1</sup>

En adelante, se resumen los principales componentes que debe cumplir el Manual de cada área. Cabe destacar que todos los elementos mencionados a continuación, son de carácter obligatorio para la formalización de los manuales; excepto aquellos que se aclaren como opcionales.

#### ***I. Portada***

Deberá contener el título “Manual de Gestión de Procesos” y posteriormente el nombre de la gerencia.

#### ***II. Encabezado y pie de cada página***

El encabezado deberá consignar el nombre de la Gerencia, el número de versión del documento asociado al documento y página (número de página y número total de páginas)

Al pie de cada página se aclarará el código del manual el cual quedará estandarizado del siguiente modo:

INSSJP – (*acrónimo de la gerencia*) – M – v (*número de versión del documento*)

El listado de acrónimos podrá consultarse en el documento<sup>2</sup>

Asimismo, deberá aclararse la siguiente leyenda:

<sup>1</sup>Ver Anexo I del presente documento.

<sup>2</sup>Ver Anexo V del presente documento.

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		Rev.: 0 Página 16 de 34

*“UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA”*

### **III. Índice**

Deberá incluir un listado detallado de los contenidos del documento, con la indicación del número de página de cada Sección.

### **IV. Introducción**

Sintetizará aspectos fundamentales de la Gerencia y de su funcionamiento, así como cualquier información que clarifique la comprensión de los puntos que se desarrollarán a lo largo del manual.

Contendrá:

- Misiones y funciones de la Gerencia.
- Cuestiones que impactan puntualmente en la Gerencia (criticidad de procesos, manejo de recursos clave, etc.)
- Temas que el lector deberá tener en cuenta al momento de analizar el manual.

Es importante aclarar en esta sección que los diferentes procesos que se identifiquen en el manual, son ejecutables bajos situaciones normales de desempeño, pudiéndose alterarse su desarrollo en caso de fuerza mayor o por requerimiento de excepción que determine la máxima autoridad.

### **V. Alcance**

Deberá explicar el objetivo del documento y el alcance operativo del mismo, incluyendo las exclusiones.

Las actividades alcanzadas se limitan a las tareas que se ejecutan en el ámbito de la gerencia / unidad operativa bajo análisis, o que le fueran delegadas por competencia normativa.

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		Rev.: 0 Página 17 de 34

## **VI. Marco normativo**

Deberá mencionar la normativa nacional general, así como enunciar y describir la normativa del INSSJP de referencia, que interviene y/o atraviesa a los procesos definidos.

## **VII. Glosario**

Deberá incluir de forma detallada, la definición de los términos técnicos utilizados en el proceso, procedimiento o instructivo que se quiera describir.

## **VIII. Desarrollo**

Esta es la Sección principal del Manual, la cual deberá contener:

1. Un **mapa de los procesos de la gerencia**, que muestre los procesos principales y su interrelación, así como los procesos de soporte. Estos procesos deberán ser declarados con el formato cadena de valor<sup>3</sup>, salvo que el área considere oportuno el uso de otro gráfico de mapa de procesos, que se adecue mejor a la realidad de los procesos.

Los procesos incluidos en el mapa, son de carácter declarativo y no se documentan puntualmente. Debe entenderse que las actividades incluidas dentro de cada proceso son las que darán lugar a la redacción de procedimientos específicos que regulen el funcionamiento del proceso en su conjunto.

A continuación, se aclara la diferencia entre procesos principales y de soporte:

- **Procesos principales:** Son aquellos que están directamente relacionados con la misión y los objetivos estratégicos de la gerencia. En caso que el proceso requiera la intervención de más de una gerencia, cada una definirá las actividades que le corresponde efectuar para cumplir con las funciones que le son propias.
- **Procesos de Soporte Gerencial:** Son aquellos que, aunque no generan valor directamente para el afiliado u otra área del INSSJP, son fundamentales para que los procesos principales puedan llevarse a cabo de manera efectiva. Estos

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		Rev.: 0 Página 18 de 34

procesos proporcionan los recursos y el apoyo necesario para la operación eficiente de los procesos principales. Los mismos podrán ser internos, cuando la gerencia tenga la potestad de establecer las reglas de funcionamiento; o externos, para los casos en que el área deba acoplarse a lo normado por otra gerencia y producir una reglamentación interna (por ejemplo: compras y contrataciones).

2. El **desarrollo de una descripción formal sintética** de cada proceso, su **interrelación** con otros procesos. Los manuales deberán contemplar que los procesos tiendan a eliminar o, en su defecto, restringir al máximo la tramitación en papel (despapelizar). En tal caso, se establecerán las etapas para la despapelización definitiva del procedimiento.

En esta sección **podrá incorporarse o desarrollar cualquier otra herramienta (opcional)** que la Gerencia considere necesaria para explicitar sus procesos y metas.

3. Entre estas herramientas podrán incluirse: flujogramas generales de procesos, diagramas de gestión de proyectos (Gantt, PERT, etc.); diagramas de análisis de procesos que resuman riesgos y problemas detectados (diagrama de causa – efecto, diagramas de Pareto, etc.); y o que resuman gráficamente los procesos (infografías).

---

<sup>3</sup> Ver Anexo III del presente documento

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		<b>Rev.: 0</b>
		<b>Página 19 de 34</b>

### ***IX. Indicadores Estratégicos***

Los indicadores estratégicos son aquellos que se utilizarán para medir el desempeño de cada proceso identificado y/o de los procesos en su conjunto.

Estos indicadores deberán poder dar cuenta de cómo se están desarrollando los procesos, el nivel de normalización y si están resultando eficaces para el logro de las misiones de la Gerencia.

Los indicadores se deberán declarar en la ***Planilla de Indicadores (INSSJP-M-04)***<sup>4</sup> y su definición se mantendrá actualizada en forma permanente por cada gerencia.

---

<sup>4</sup> Ver Anexo IV del presente documento.

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		Rev.: 0 Página 20 de 34

El seguimiento de los mismos se realizará a través de los tableros de gestión de cada área.

Para mayor información sobre los criterios para la elaboración de indicadores consultar la “INSSJP-PG-02 Guía de Indicadores del INSSJP”.

#### **X. Anexos**

- a. En esta sección se deberá incluir un anexo con el **listado de las áreas interesadas y/o intervinientes** en el mismo, a fin de **notificar cambios y actualizaciones**. Cabe destacar que, para todos los casos, se deberán incorporar obligatoriamente al listado, como áreas a notificar, a la Unidad de Auditoría Interna, a Jefatura de Gabinete de Asesores y a la Unidad de Secretaría Administrativa.
- b. Además, en otro anexo, deberá incorporarse el **relevamiento de procesos** elaborado a partir de la plantilla que se encuentra como Anexo II de este documento.
- c. En esta sección se podrá incluir información adicional que complemente a lo detallado durante el desarrollo y que ayude a comprender los temas expuestos (opcional). A modo de sugerencia se mencionan los siguientes componentes:
  - Capturas de las plantillas de los formularios documentados durante el manual.
  - Información relativa al proyecto de elaboración del manual desarrollada.
  - Listado de las tablas utilizadas en el documento, con la indicación del número de página de cada una.

#### **XI. Identificación de cambios**

En esta sección se irá incorporando con cada modificación realizada al Manual, el número de versión, la fecha de revisión y el detalle de los cambios efectuados en relación a la versión anterior.

La primera emisión del Manual, será en versión 0 (CERO), la fecha será la de aprobación del mismo y en el detalle se aclarará “Primera emisión del documento”

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		Rev.: 0 Página 21 de 34

VERSIÓN	FECHA	DETALLE
0	(Fecha de emisión de la nueva versión)	Emisión original del documento

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		Rev.: 0 Página 22 de 34

## 4. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MAPAS DE PROCESOS

### a- Objetivo del Mapa de Procesos

El objetivo principal de un mapa de procesos es representar gráficamente el flujo de actividades dentro del Instituto. Esto permite comprender mejor cómo se lleva a cabo el proceso, identificar posibles ineficiencias, mejorar la comunicación entre los equipos y facilitar la toma de decisiones informadas. Un mapa de procesos ayuda a visualizar la secuencia de pasos, las interacciones entre diferentes partes del proceso y los puntos críticos donde pueden surgir problemas o donde se pueden implementar mejoras.

### b- Descripción del Armado de un Mapa de Procesos

1. **Identificación del Proceso:** Seleccionar los procesos que se desean mapear y definir claramente el inicio y fin de cada uno. Es crucial entender el alcance y los límites de las funciones del área. Para los pasos de 1 a 4, utilizar el esquema presentado en la *Planilla de relevamiento de procesos (INSSJP-M-02)*<sup>5</sup>, el cual deberá ser anexado al manual generado.
2. **Definición de actividades del Proceso:** Enumerar todas las actividades que componen cada proceso, desde el inicio hasta el final. Cada paso debe ser claramente definido y documentado.
3. **Identificación de Roles y Responsables:** Asignar roles y responsabilidades a cada proceso. Especificar quién es responsable general de cada uno.
4. **Secuencia de Actividades:** Organizar las actividades en el orden en que se deben realizar. Esto incluye la identificación de cualquier secuencia específica o interdependencia entre tareas.
5. **Visualización del Flujo del Proceso:** Utilizar la *Plantilla de Mapa de Procesos (INSSJP-M-03)*<sup>6</sup> el cual tiene el objetivo de sintetizar y clarificar en un modelo gráfico lo documentado en los puntos 1 a 4.

<sup>5</sup> Ver Anexo II del presente documento.

<sup>6</sup> Ver Anexo III del presente documento.

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		<b>Rev.: 0</b>
		<b>Página 23 de 34</b>

- 6. Revisión y Validación:** Revisar el mapa de procesos con todas las partes interesadas para asegurarse de que refleja con precisión el flujo real. Realizar ajustes según sea necesario.
- 7. Documentación y Comunicación:** Confeccionar el mapa de procesos y compartirlo con todos los involucrados. Asegurarse de que todos entienden el mapa y su propósito.

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		Rev.: 0 Página 24 de 34

## 5. ACTUALIZACIÓN PERMANENTE DE MANUALES

La aprobación y mantenimiento permanente de la vigencia del contenido del Manual de Gestión de Procesos es **responsabilidad de cada Gerencia emisora**.

Una vez finalizada la elaboración del manual (y previo a su aprobación), la Gerencia deberá dar intervención a la **Unidad de Auditoría Interna** para analizar el contenido y sugerir modificaciones en caso de ser necesario.

Los Manuales de Procesos de cada Gerencia, serán aprobados por acto resolutivo de la **Dirección Ejecutiva** del Instituto en la emisión original, así como en los sucesivos cambios de versiones.

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		Rev.: 0 Página 25 de 34

## 6. COMUNICACIÓN DE MANUAL APROBADO Y REVISIONES POSTERIORES

Una vez aprobado el Manual según los lineamientos de la sección precedente, la Gerencia **deberá comunicar la versión aprobada** a la **Jefatura de Gabinete de Asesores**.

La Jefatura de Gabinete de Asesores, será responsable de:

- Subir el manual en versión aprobada al repositorio de documentos de procesos que disponga el Instituto.
- Subir los formularios al repositorio de documentos de procesos que disponga el Instituto.
- Comunicar por mail a todas las partes detalladas en el Anexo de listado de las áreas interesadas y/o intervinientes.

A su vez, la versión aprobada del manual será notificada a la Unidad de Secretaría Administrativa y a la Unidad de Auditoría Interna.

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 26 de 34</b>

## 7. LISTADO DE FORMULARIOS

<b>Orden</b>	<b>Código</b>	<b>Nombre del formulario</b>
Anexo I	INSSJP-M-01	Plantilla de Manual de Gestión de Procesos
Anexo II	INSSJP-M-02	Planilla de Relevamiento de Procesos
Anexo III	INSSJP-M-03	Plantilla de Mapa de Procesos
Anexo IV	INSSJP-M-04	Planilla de Indicadores

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		Rev.: 0 Página 27 de 34

## **ANEXO I**

### **Manual de gestión de procesos**

**Nombre de la Gerencia**

**Versión 0**

**2024**

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 28 de 34</b>

	<b>Manual de Gestión de procesos</b>	<small>(Inserir código de la gerencia)</small>
<small>(NOMBRE DE LA GERENCIA)</small>		<small>Versión: (nro.)</small> <small>Página 2 de 4</small>

## Contenido

Introducción .....	3
Alcance .....	3
Marco normativo .....	3
Glosario .....	3
Desarrollo .....	3
Indicadores Estratégicos .....	4
Anexo .....	5

UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA

INSSJP-M-01-v0

UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 29 de 34</b>

	<b>Manual de Gestión de procesos</b>	<small>(inserte código de la gerencia)</small>
<small>(NOMBRE DE LA GERENCIA)</small>		<small>Versión: (no.) Página 3 de 4</small>

## Introducción

Sintetizar aspectos fundamentales de la gerencia y de su funcionamiento, así como cualquier información que clarifique la comprensión de los puntos que se desarrollarán a lo largo del manual.

Contiene:

- Misiones y funciones de la Gerencia.
- Cuestiones que impactan puntualmente en la Gerencia (criticidad de procesos, manejo de recursos clave, etc.)
- Temas que el lector deberá tener en cuenta al momento de analizar el manual.

## Alcance

Explicar el objetivo del documento y el alcance operativo del mismo, incluyendo las exclusiones.

## Marco normativo

Mencionar la normativa nacional general, así como enunciar y describir la normativa basal del INSSJP que interviene y/o atraviesa el a los procesos definidos

## Glosario

Incluir de forma detallada, la definición de los términos técnicos utilizados en el proceso, procedimiento o instructivo que se quiera describir

## Desarrollo

Incluir:

- Mapa de procesos según los requerimientos explicitados en la *Guía para la elaboración de manuales de gestión de procesos*
- Descripción formal sintética de cada proceso y su interrelación con otros procesos.
- Otras herramientas que la Gerencia considere necesaria para explicitar sus procesos y metas

UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA

INSSJP-M-01-v0

UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 30 de 34</b>

	<b>Manual de Gestión de procesos</b>	<small>(inserte código de la gerencia)</small>
<small>(NOMBRE DE LA GERENCIA)</small>		<small>Versión: (no.) Página 4 de 4</small>

## Indicadores Estratégicos

Listar los indicadores estratégicos definidos y poner en anexo la Planilla de Indicadores.

## Anexo

En esta sección se deberá incluir información adicional que complemente a lo detallado durante el desarrollo, y que ayude a comprender los temas expuestos.

Obligatoriamente incluir:

- Planilla de Relevamiento de Procesos
- Planilla de Indicadores

UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA

INSSJP-M-01-v0

UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 31 de 34</b>

## ANEXO II

### Planilla de relevamiento de procesos:

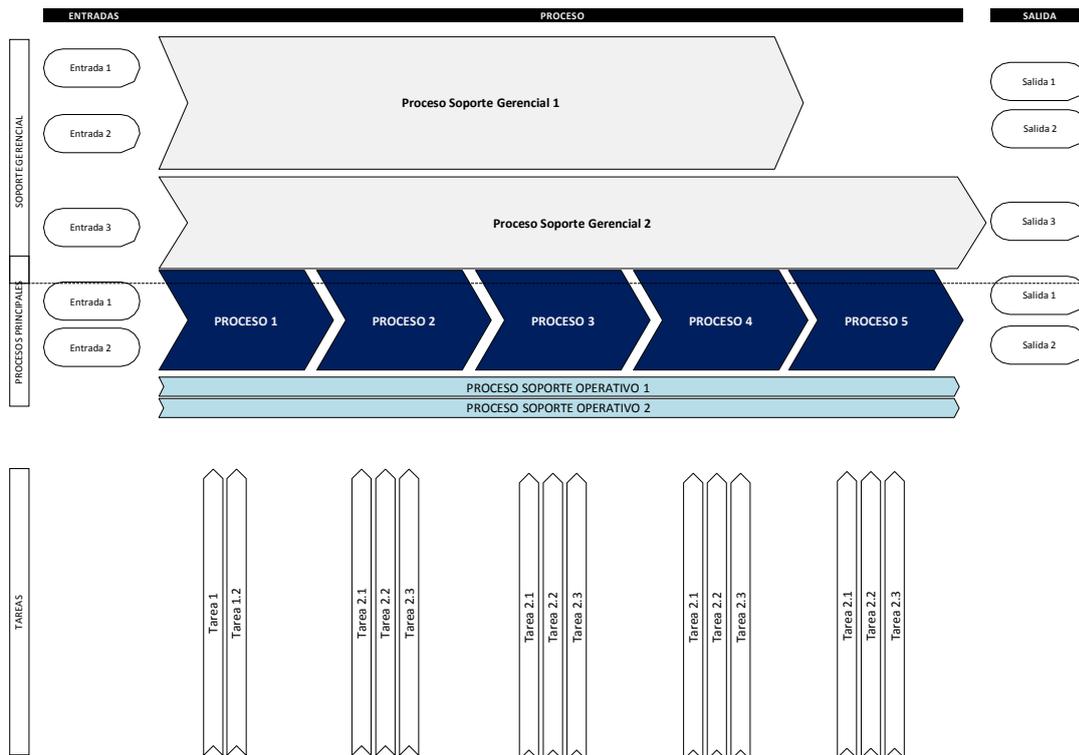
Gerencia:

Es el lugar que ocupa el proceso dentro de la secuencia.	(S) Soporte Gerencial (P) Principal	Es el nombre que representa lo que hace el proceso.	Enumerar secuencialmente las tareas que se realizan	Es el área que rendirá cuentas por el proceso de punta a punta.	Son las áreas o sub-áreas que intervienen realizando tareas dentro del proceso	Son las condiciones que dan inicio al proceso. Puede venir de otro proceso (en tal caso aclarar el n° de secuencia)	Es el resultado esperado del proceso al finalizar. Puede ser continuado por otro proceso (en tal caso aclarar el n° de secuencia)
1							
2							
3							
4							
5							

**INSSJP-M-02\_v0**

## ANEXO III

### Plantilla de Mapa de Procesos:



INSSJP-M-03\_v0

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		Rev.: 0 Página 33 de 34

## **ANEXO IV**

### **Planilla de indicadores:**

Fecha:     /     /

Código:

Nombre del indicador:

Responsable:

Tipo de indicador: Elija un elemento.

Tema:

Valor de referencia: Elija un elemento.

Método de Cálculo:

Frecuencia de Medición: Elija un elemento.

Fundamentación:

**INSSJP-M-04\_v0**

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-M</b>
<b>GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL INSSJP</b>		Rev.: 0 Página 34 de 34

## ANEXO V

### Listado de acrónimos de áreas del INSSJP

ACRONIMO	AREA
DE	Dirección ejecutiva
CCD	Comisión de consolidación de deuda
CE	Coordinación ejecutiva
GAEI	Gerencia de administración e infraestructura
GAPR	Gerencia análisis de procesos retributivos
GEF	Gerencia económico financiera
GRRHH	Gerencia de recursos humanos
GTI	Gerencia de tecnología de información
GAJ	Gerencia de asuntos jurídicos
GAP	Gerencia de auditoría prestacional
GCYRI	Gerencia de comunicación y relaciones institucionales
GESP	Gerencia de efectores sanitarios propios
GM	Gerencia de medicamentos
GPM	Gerencia de prestaciones médicas
GSYAD	Gerencia de seguridad de la información y activos digitales
JGA	Jefatura de gabinete de asesores
GCUGL	Gerencia de coordinación de unidades de gestión local
GPC	Gerencia de políticas de cuidado
GPSYC	Gerencia de promoción social y comunitaria
GROJYP	Gerencia de relación con las organizaciones de jubilados y pensionados
GVG	Gerencia de veteranos de guerra
SE	Subdirección ejecutiva
UAI	Unidad de auditoría interna
USA	Unidad secretaría administrativa
SG	Sindicatura general
CTE	Coordinación técnica económica
CTL	Coordinación técnica legal
DAMNPYP	Dirección de Atención Médica No Programada y Programada



Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados  
AÑO DE LA DEFENSA DE LA VIDA, LA LIBERTAD Y LA PROPIEDAD

**Hoja Adicional de Firmas**  
**Anexo**

**Número:**

**Referencia:** Guía para la elaboración de manuales de gestión de procesos del INSSJP

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 34 pagina/s.

# **GUÍA DE INDICADORES DEL INSSJP**

**Jefatura de Gabinete de Asesores**

**Versión 0**

**2024**

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-PG-02</b>
<b>GUÍA DE INDICADORES</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 2 de 17</b>

## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>2. GLOSARIO .....</b>	<b>4</b>
<b>3. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>5</b>
<b>4. METODOLOGÍA DE CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES.....</b>	<b>6</b>
4.1. ¿Qué es un indicador y por qué es importante? .....	7
4.2. Pasos para la construcción de indicadores.....	7
<b>5. TIPOS DE INDICADORES SEGÚN LA CADENA DE VALOR.....</b>	<b>12</b>
5.2. Indicadores de Producto .....	14
5.3. Indicadores de Resultado .....	15
<b>6. FÓRMULAS DE INDICADORES.....</b>	<b>16</b>
<b>7. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>17</b>

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-PG-02</b>
<b>GUÍA DE INDICADORES</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 3 de 17</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

Como resultado de la transformación organizacional iniciada en 2024, el Instituto Nacional de Servicios Sociales Para Jubilados y Pensionados (INSSJP), logró establecer una nueva estructura orgánica, una nueva metodología de planificación estratégica y un nuevo Plan Estratégico 2024-2027.

En función de ello, la Coordinación General de Planeamiento Estratégico se propuso elaborar una guía de diseño de indicadores, que brinde soporte cuantitativo a las necesidades de medición, seguimiento y evaluación de los objetivos operativos establecidos en el marco del Plan Estratégico Institucional.

La implementación de indicadores para el seguimiento de la gestión de proyectos, permite la producción de información necesaria para la alimentación de los tableros gerenciales y el tablero de la Dirección Ejecutiva; herramientas fundamentales para la toma de decisiones en los diferentes niveles ejecutivos.

De acuerdo a lo mencionado, el presente documento aporta una nueva metodología de construcción de indicadores que, como herramienta de gestión institucional, fue elaborada de manera colectiva, contando con los aportes de las distintas áreas y enfoques multidisciplinares, a partir de reuniones llevadas a cabo en el transcurso de los primeros 100 días de gestión.

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-PG-02</b>
<b>GUÍA DE INDICADORES</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 4 de 17</b>

## 2. GLOSARIO

**Cadena de Valor:** relación secuencial entre insumos, actividades, productos y resultados en la que se añade valor en cada uno de los eslabones del proceso de transformación total.

**Indicador:** representación cuantitativa o cualitativa de una variable o varias variables relacionadas, verificable objetivamente, a partir de la cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo.

**Estrategia:** plan, procedimiento y/o método mediante el cual se pretende alcanzar la meta que se ha establecido a partir de la definición de objetivos, de la manera más eficaz y eficiente.

**Gestión:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**Mejora continua:** actividad recurrente para mejorar el desempeño.

**Meta:** valor esperado de un objetivo específico.

**Misión:** propósito de la existencia de la organización.

**Objetivo del proceso:** es el fin u objetivo fundamental que se pretende alcanzar y hacia el que se dirigen los esfuerzos y recursos del proceso.

**Objetivo específico:** son los logros que el proceso o proyecto espera alcanzar.

**Eficacia:** relación que se da entre los objetivos planificados y los resultados obtenidos. A mayor correspondencia entre objetivos y resultados, mayor eficacia.

**Eficiencia:** relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. A mejores resultados obtenidos con menor cantidad de recursos utilizados, mayor eficiencia.

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-PG-02</b>
<b>GUÍA DE INDICADORES</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 5 de 17</b>

### 3. MARCO CONCEPTUAL

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización para generar valor al usuario o beneficiario final<sup>1</sup>.

El concepto señala que las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: actividades sustantivas (o primarias) y actividades de apoyo. Mientras las primeras son aquellas que intervienen en la creación del bien o servicio, hasta la entrega al beneficiario, las segundas son aquellas que respaldan a las sustantivas, al ofrecer diversas funciones de soporte. A su vez, las actividades sustantivas y de apoyo pueden subdividirse en actividades más específicas que agregan valor a las actividades globales.

Cuando las actividades tanto sustantivas como de apoyo y sus respectivas sub-actividades dejan de ser eficaces y eficientes, terminan generando un disvalor a la organización. El disvalor, en una estructura, atenta contra el cumplimiento de su misión y visión, llevándola al desprestigio y, como consecuencia de ello, al fracaso.

En tal sentido, resulta de vital importancia, que los objetivos de los planes operativos que se encuentran consustanciados con la misión, visión y valores organizacionales, tengan indicadores asociados que permitan:

- medir avances en el alcance de un objetivo planteado, en el marco de un horizonte temporal determinado;
- analizar las proyecciones que requieran una modificación;
- y evaluar los resultados alcanzados para obtener la información operativa necesaria en la toma de decisiones de manera eficaz y eficiente.

La intersección de múltiples variables que intervienen en distintos eslabones de la gestión operativa, hacen del Instituto una organización de alta complejidad. Entre esas variables podemos destacar: la dispersión geográfica, los recursos humanos, la cantidad de beneficiarios y prestadores, el volumen presupuestario, entre otros factores.

---

<sup>1</sup> Concepto desarrollado en 1987 por Michael Porter en la Universidad de Harvard, y su aporte se utiliza hasta la actualidad como modelo para el análisis al interior de la organización.

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-PG-02</b>
<b>GUÍA DE INDICADORES</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 6 de 17</b>

Desde la lógica de la cadena de valor, es posible identificar que cada una de las actividades sustantivas y de apoyo, por un lado, se ven representadas a través de distintos elementos formales, tales como circuitos, normativas, estructuras, documentos, plazos; y por el otro, desde la sociología organizacional, esas mismas actividades se traducen en relaciones interpersonales, intereses, características culturales, que constituyen “microsociedades”. Esto es, lo que en términos internos identificamos como INSULARIDAD.

En tal sentido, *“La organización es una integración de individuos y grupos, en el marco de un orden formal que establece las funciones que ellos deben cumplir. Desde el inicio es preciso visualizar a la organización como un espacio social donde coexisten acuerdos y divergencias al mismo tiempo...La organización no sólo es diseño y proyecto, es también proceso. Hay demandas y presiones desde distintos actores en el contexto y desde los propios integrantes de la organización. Satisfacer algunas demandas es también dejar de lado otras”*.<sup>2</sup>

Por todo ello, los problemas de decisión no sólo radican en obtener información relevante para alcanzar ciertos objetivos, sino también en administrar la incertidumbre que genera la masa de información disponible y su dispersión, los cambios no previsible en el contexto, la ambigüedad en los posibles caminos a tomar, la búsqueda de objetivos múltiples; e incluso el problema de las oposiciones y contradicciones, producto de la disparidad entre los fines e intereses.

En sintonía con lo expresado, la toma de decisiones se transforma en un determinante entre objetivos múltiples en conflicto; situación que debe dirimirse de manera eficaz y eficiente en vista de los recursos disponibles. Por ello, y atento a que esto agrega complejidad a la organización, la construcción de indicadores y herramientas de medición debe ser específica, observable y medible para que ofrezca información sobre el Instituto de manera simple, precisa y sin ambigüedad.

#### **4. METODOLOGÍA DE CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES**

<sup>2</sup> ETKIN JORGE “Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones”, publicado y disponible en <https://contaduria.rionegro.gov.ar/download/archivos/00002659.pdf>

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-PG-02</b>
<b>GUÍA DE INDICADORES</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 7 de 17</b>

#### **4.1. ¿Qué es un indicador y por qué es importante?**

Un indicador es una expresión cuantitativa observable y verificable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad. Esto se logra a través de la medición de una variable o una relación entre variables. Por lo tanto, los indicadores son herramientas que nos permiten:

- Extraer información puntual de realidades complejas (Simplificación).
- La comparación de información entre diferentes espacios, tiempos o realidades (Medición).
- Transmitir información a demanda, en especial para la toma de decisiones (Comunicación).

Adicionalmente, un indicador es una señal o indicio de una situación, actividad o resultado, que brinda alertas sobre una única realidad, evidenciable en tableros de gestión. Es por ello que los indicadores deben preferiblemente dar cuenta de la relación entre dos o más variables, dado que necesitan un contexto, un punto con el cual se pueda comparar a fin de determinar y tener bases suficientes que permitan emitir una opinión o un juicio acerca del desempeño.

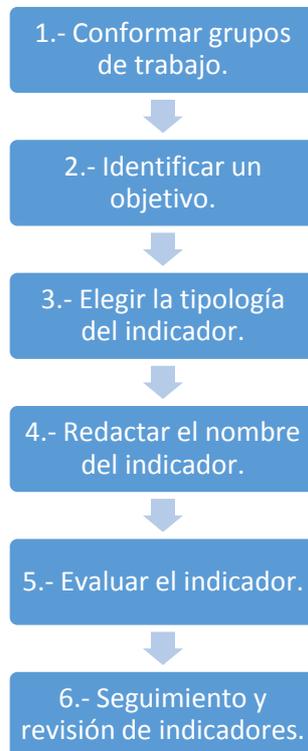
#### **4.2. Pasos para la construcción de indicadores**

En base a los objetivos delineados en el plan estratégico, es preciso definir los objetivos operativos que permitirán delimitar el campo de acción a la hora de construir los indicadores.

Con el objetivo de contar con un insumo para monitorear el desempeño y tomar decisiones en base a datos, el presente documento establece la metodología general propuesta con la finalidad de establecer un modelo base de elaboración de indicadores para que cada área pueda adaptarla a sus necesidades.

Esta metodología consta de los siguientes seis pasos:

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-PG-02</b>
<b>GUÍA DE INDICADORES</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 8 de 17</b>



### 1. Conformar un grupo de trabajo:

La definición de responsables tanto para construir los indicadores como para reportar la información es vital al inicio del proceso:

- para construir los indicadores, adaptando la metodología propuesta en este documento (elaboración);
- y para hacer el seguimiento y análisis, una vez acabado el proceso de construcción (seguimiento).

Asimismo, cuando se cumplan plazos definidos, las personas responsables deberán reportar la información, con el fin de contar con una fuente clara y segura, para nutrir los tableros de gestión (comunicación).

Finalmente, debe designarse un contacto en el caso en que se requiera resolver dudas sobre los datos recibidos (consulta).

### 2. Identificar un objetivo:

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-PG-02</b>
<b>GUÍA DE INDICADORES</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 9 de 17</b>

La delimitación del objetivo representa una parte crucial del proceso de construcción de indicadores, dado que, a partir de la misma, se define *qué* se quiere medir.

A partir de la identificación de un problema determinado, se define el objetivo, entendido como la proyección esperable de una intervención. En el contexto del Instituto, un objetivo puede tener un alcance extenso y de escala nacional (implementación de políticas de Seguridad de la Información en todo el país, por ejemplo) o su alcance puede responder a una dimensión interna que refiera a mejora en los procesos de gestión (mejora en los tiempos de tramitación de Internación Domiciliaria, por ejemplo).

Respecto al contenido de los objetivos, se debe cumplir con las siguientes características:

- **Específico:** que sea claro sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación del problema identificado.
- **Medible:** que permita cuantificar el alcance de la intervención.
- **Realizable:** que sea posible de lograr respecto a la situación inicial.
- **Limitado en tiempo:** que tenga establecido un periodo de tiempo determinado en el que se deba obtener un resultado.

### **3. Elegir una tipología de indicador:**

Las tipologías de indicadores son muy variadas y responden a las necesidades de medición en cada contexto, es decir, no existe un consenso teórico alrededor de las categorías y nombres. No obstante, las tipologías propuestas por este documento se desarrollarán alrededor de dos dimensiones de seguimiento:

1. ¿Qué se quiere medir?, pregunta orientadora para elegir indicadores asociados a los niveles de intervención y tipo de desempeño, y
2. ¿Cómo se quiere medir?, para elegir entre indicadores cuantitativos y cualitativos.

#### **Indicadores de gestión, producto y resultado**

La elección de tipologías de indicadores se facilita con una correcta identificación del objetivo de medición, dado que el correcto reconocimiento del mismo, sobre el cual recae la acción, permite determinar qué eslabones de la gestión se quieren monitorear.

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-PG-02</b>
<b>GUÍA DE INDICADORES</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 10 de 17</b>

Es por ello que, en función de lo que se quiera medir, estas herramientas podrán ser identificadas como indicadores de gestión, de producto o de resultado<sup>3</sup>.

### **Indicadores cuantitativos y cualitativos**

Una vez que se define qué se quiere medir y el tipo de indicador más adecuado según la cadena de valor, se tienen dos opciones teniendo en cuenta cómo se quiere medir, que corresponde a indicadores cualitativos o cuantitativos. Vale la pena resaltar que cualquier indicador, ya sea de gestión, producto o resultado, puede medirse de manera cuantitativa o cualitativa, teniendo en cuenta el énfasis sobre el cual se quiera hacer la medición, es decir, no son tipologías excluyentes, sino complementarias.

Los indicadores cuantitativos buscan representar numéricamente hechos objetivos de la realidad relacionados con cantidades, frecuencias, proporciones, tiempo, y en general, aspectos relacionados con el alcance de las intervenciones que puede ser cuantificable directamente. Estos indicadores suelen ser escritos como números, cantidades, porcentajes, razones o índices. Algunas preguntas orientadoras para identificar el uso de un indicador cuantitativo son las siguientes:

- ¿Cuántos insumos, físicos, monetarios o humanos emplean el Instituto en su gestión?
- ¿Cuántas actividades del proceso X se llevaron a cabo?
- ¿Cuántas prestaciones se dieron en la UGL X?
- ¿Cuánta población beneficiaria fue alcanzada?
- ¿Cuánto tiempo se empleó para la prestación que impactó en X beneficiarios de la UGL X?

Por su parte, los indicadores cualitativos buscan representar aspectos subjetivos de la realidad, relacionados con opiniones, percepciones, gustos y preferencias de la población de beneficiarios relacionada con las intervenciones. Estos indicadores buscan expresar aproximaciones a realidades no necesariamente cuantificables ni fácilmente verificables, así como también, brindar información descriptiva de qué se logró, cómo

<sup>3</sup> Ver desarrollo en punto 5. TIPOS DE INDICADORES SEGÚN LA CADENA DE VALOR del presente documento.

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-PG-02</b>
<b>GUÍA DE INDICADORES</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 11 de 17</b>

se logró y la calidad de ello. Algunos aspectos que puede medir estos indicadores son los siguientes:

- Nivel de Satisfacción.
- Influencia Positiva o Negativa.
- Nivel de Comprensión de la Normativa instituida.
- Nivel de Actitud Proactiva en el RRHH.
- Percepción de Valor en los tiempos de entrega de la X prestación.
- Sentido de Bienestar de la Salud ante la campaña de prevención X.

Este tipo de indicador, debe ser desarrollado considerando distintas variables, y debe comprenderse que es en mayor medida enunciable, más que cuantificable.

#### 4. Redactar el nombre del indicador:

La definición del nombre de un indicador está estrechamente relacionada con el objetivo que se quiere medir. Por ello, preferiblemente se debe mencionar el objetivo, sobre el cual recae la acción, en el nombre del indicador.

Un ejemplo para la definición del nombre, puede ser el siguiente:

Objetivo	Nombre de indicador
<p><b>Reducir la duración de los trámites para la aprobación de vacaciones a 5 días o menos</b></p>	<p>Porcentaje de <b>trámites de aprobación de vacaciones</b> con una duración de 5 días o menos</p> <p>Promedio de días de duración que tardan los <b>trámites para aprobación de vacaciones</b></p> <p>Porcentaje de trabajadores del Instituto con una percepción negativa frente al tiempo de demora de <b>los trámites de aprobación de vacaciones</b></p>

#### 5. Evaluar el indicador:

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARA UNA COPIA NO CONTROLADA**

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-PG-02</b>
<b>GUÍA DE INDICADORES</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 12 de 17</b>

Luego de elegir un nombre adecuado para medir un objetivo determinado, se debe evaluar el indicador frente a criterios de calidad para garantizar que este sea el que mejor se adecue a las necesidades de información y a las capacidades institucionales, entre otras cosas.

Para realizar la evaluación, se propone ponderar la siguiente serie de criterios a cumplir por parte de los indicadores:

- Claro: que exprese de manera precisa e inequívoca el objeto de medición.
- Relevante: que esté relacionado directamente con el objetivo de medición.
- Económico: que esté disponible o sea posible de recolectar bajo un costo razonable.
- Monitoreable: que pueda estimarse o validarse de manera independiente, y que cualquiera pueda verificarlo.
- Adecuado: que sea representativo o suficiente para medir o estimar la dimensión del objeto de medición.
- Sensible: que capture los cambios en periodos cortos de tiempo.

## **6. Seguimiento y revisión de indicadores:**

El seguimiento de los indicadores se deberá hacer en los períodos definidos, y los insumos obtenidos deberán responder a las necesidades de información y de toma de decisiones.

Adicionalmente, la reformulación debe garantizar que se puedan hacer mediciones retroactivas con las nuevas metodologías, de ser el caso; o realizar las revisiones con intervalos de tiempo suficientemente amplios para que no se genere incertidumbre alrededor del seguimiento.

## **5. TIPOS DE INDICADORES SEGÚN LA CADENA DE VALOR**

Si bien las metodologías para la creación de indicadores presentadas en este documento comparten el marco conceptual común descripto, no responden necesariamente a una única secuencia de pautas predeterminadas, sino que dependen

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARA UNA COPIA NO CONTROLADA**

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-PG-02</b>
<b>GUÍA DE INDICADORES</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 13 de 17</b>

del enfoque que se requiera para medir la gestión institucional. En ese sentido, los indicadores serán, entonces, estratégicos, tácticos y operativos, asociados a planes, proyectos y procesos, respectivamente.

El análisis del Instituto desde el punto de vista de la Cadena de Valor, facilita la puesta en valor de la gestión alrededor de indicadores de gestión, producto y resultado.

### 5.1. Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son un instrumento para medir el logro de los objetivos institucionales. Su uso se deriva de la aplicación de los siguientes principios de los sistemas de gestión de calidad:

- Enfoque al afiliado: el enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir con los requisitos del beneficiario y tratar de exceder sus expectativas.
- Liderazgo: Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.
- Mejora continua: Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora.
- Toma de decisiones basada en la evidencia: Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.

Por lo tanto, los **indicadores de gestión** son una *representación cuantitativa (variable o relación entre variables), verificable objetivamente, a partir de la cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo.*

OBJETIVO	INDICADOR DE GESTIÓN	META
Aumentar la satisfacción de los usuarios sobre los servicios prestados por la entidad.	$\% \text{ De satisfacción de los usuarios} = \frac{\text{Número de usuarios que calificaron bien o excelente los servicios prestados por la entidad en la encuesta de satisfacción}}{\text{Número total de usuarios encuestados}} \times 100$	10%

UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-PG-02</b>
<b>GUÍA DE INDICADORES</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 14 de 17</b>

Para la definición de los Indicadores de Gestión en el Instituto, se tendrán en cuenta los siguientes ámbitos de desempeño:

- **Eficacia:** cuando se habla de eficacia, se busca establecer el cumplimiento de planes, programas o proyectos del Instituto, previamente determinados, de modo tal que se pueda evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).
- **Eficiencia:** Los indicadores de eficiencia, se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso; evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos.
- **Impacto o Efectividad:** Los indicadores de efectividad describen el impacto directo o resultado directo sobre los usuarios internos o externos de la entidad, obtenido de la utilización de los productos generados por el proyecto o proceso; en primera instancia se asocia con la medición del nivel de satisfacción del usuario que aspira a recibir un producto o servicio en condiciones favorables de calidad, costo y oportunidad.

En resumen, la efectividad está relacionada con las respuestas que se dé al interrogante: ¿para qué se hizo?, que permitirá evaluar cuestiones estratégicas de profundidad en un horizonte temporal de mediano-largo plazo.

Los Indicadores de Gestión, son de consumo interno, teniendo como objetivo suministrar el estado de situación de cada circuito y/o proceso institucional.

## 5.2. Indicadores de Producto

Los Indicadores de Producto (bienes, servicios, acciones de regulación) permiten verificar la producción, la entrega y las características de todos los bienes y servicios que se generan en la cadena de valor y se otorgan directamente a los beneficiarios, incluyendo también los productos intermedios. Pueden medir aspectos de cantidad, calidad o tiempos de entrega del producto.

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARA UNA COPIA NO CONTROLADA**

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-PG-02</b>
<b>GUÍA DE INDICADORES</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 15 de 17</b>

INDICADOR DE PRODUCTO
% de beneficiarios de subsidios respecto del total de beneficiarios del programa P.A.S
% de beneficiarios que recibieron vacuna contra la gripe sobre el total planificado

### 5.3. Indicadores de Resultado

El indicador de resultado es una unidad de medida, obtenida por la comparación entre dos o más tipos de datos a través del tiempo. Con ello, es posible realizar un seguimiento, evaluar y tomar decisiones periódicamente al interior de una organización. Los indicadores de resultado sirven para que la autoridad del área pueda hacer un seguimiento del trabajo de su equipo. Este tipo de monitoreo es básico y esencial para la constante evolución del trabajo.

Son los indicadores que deben ser usados para guiar las metas. Con la medición constante de ellos, ofrece indicios para saber cómo administrar el rendimiento del equipo y, en base a ello, programar los resultados esperados para cada tarea en un plazo determinado de tiempo.

Algunos indicadores de resultado, por ejemplo, son cantidad de trámites realizados en un período de tiempo determinado (jornada laboral).

OBJETIVO	INDICADOR DE RESULTADO	CALCULO	RESULTADO
CANTIDAD DE TRÁMITES REALIZADOS POR JORNADA EN UNA AGENCIA	$\frac{\text{CANTIDAD DE TRÁMITES TOTALES REALIZADOS EN LA AGENCIA}}{\text{CANTIDAD DE AGENTES QUE ATENDIERON TRÁMITES EN LA AGENCIA}}$	$\frac{123}{6}$	20,5

En este caso, es posible saber que con la dotación de 6 agentes de la agencia se reciben 123 trámites de afiliados por día (7 horas), entendiéndose que se tramitaron en condiciones de normalidad en materia de sistemas, presentismo, horas de trabajo efectivo, entre otros. Asimismo, el parámetro establecido permite evaluar la cantidad de trámites efectuados por cada uno de los agentes de forma individual, estableciendo estándares promedio y verificando quiénes lo cumplen y quiénes no lo hacen.

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-PG-02</b>
<b>GUÍA DE INDICADORES</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 16 de 17</b>

Los Indicadores de Resultado son elaborados para la Dirección Ejecutiva y tienen posibilidad de ser exteriorizados, cuando la Dirección lo disponga, para conocimiento de los beneficiarios, el Poder Ejecutivo, el Parlamento y los organismos de control externos.

## 6. FÓRMULAS DE INDICADORES

### • PORCENTAJE

Un porcentaje es la forma de expresar un número como partes de cada cien; son el cociente entre dos variables con una misma unidad de medida en el mismo periodo. Representan el método de cálculo más utilizado y permiten conocer el grado de avance o cobertura de alguna variable.

OBJETIVO	INDICADOR DE IMPACTO	CÁLCULO	RESULTADO
Vincular a los beneficiarios de los cursos de formación a un empleo formal	$\% \text{ De usuarios empleados} = \frac{\text{Número de beneficiarios vinculados a procesos de empleo}}{\text{Número total de beneficiarios formados para el empleo}} \times 100$	$\frac{500}{1500} \times 100 =$	33%

### • TASA DE VARIACIÓN

Una tasa de variación es la forma de expresar un cambio relativo en el tiempo; es el cociente de dos observaciones de una misma variable en diferentes periodos. Es importante señalar que para este método de cálculo se deben tener observaciones de una misma variable, pero en dos momentos diferentes en el tiempo (pasado y presente).

OBJETIVO	INDICADOR DE IMPACTO	CÁLCULO	RESULTADO
Medir la tasa de variación de los ingresos después de otorgar una alternativa comercial.	$\text{Tasa de variación ingresos} = \frac{\text{Ingresos después de la entrega de la alternativa comercial} - \text{Ingresos antes de la entrega de la alternativa comercial}}{\text{Ingresos antes de la entrega de la alternativa comercial}} \times 100$	$\frac{(\$ 3.000.000 - \$ 2.000.000)}{\$ 2.000.000} \times 100 =$	50%

El anterior resultado representa un aumento porcentual del 50% en los ingresos de los beneficiarios después de la entrega de una de las alternativas comerciales ofrecidas por la Entidad, entre los dos periodos evaluados.

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

	<b>GUÍA</b>	<b>INSSJP-PG-02</b>
<b>GUÍA DE INDICADORES</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 17 de 17</b>

• **RAZÓN-PROMEDIO**

La razón es el cociente entre dos variables cualesquiera en un cierto periodo de tiempo y es la forma de expresar unidades del numerador por cada unidad del denominador.

OBJETIVO	INDICADOR DE GESTIÓN	CÁLCULO	RESULTADO
Optimizar el uso de los recursos.	$\text{Inversión promedio por usuario atendido} = \frac{\text{Recursos invertidos en las alternativas comerciales}}{\text{Número de usuarios atendidos en las alternativas comerciales}} \times 100$	$\frac{\$10.000}{2500} \times 100 =$	<b>\$ 4</b>

Lo anterior indica que la entidad en promedio invirtió \$ 4 millones de pesos por usuario atendido.

## 7. CONCLUSIÓN

A modo de conclusión, amerita precisar que esta guía para la elaboración de indicadores, se erige como un punto de partida institucional perfectible pero que, junto a la metodología de Planificación Estratégica, se asienta como una línea base de diseño estratégico, para dar respuesta a las necesidades de una organización del tamaño y la complejidad de PAMI.

A partir de la implementación de una nueva dinámica de trabajo colaborativo, la puesta en valor del personal de carrera y la profesionalización del trabajo redundan en respuestas prestacionales más eficaces y eficientes en el marco de una mejora en la administración y el rendimiento de los recursos del Instituto que son, en definitiva, los recursos de los afiliados.



Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados  
AÑO DE LA DEFENSA DE LA VIDA, LA LIBERTAD Y LA PROPIEDAD

**Hoja Adicional de Firmas**  
**Anexo**

**Número:**

**Referencia:** INSSJP-PG-02 Guía de Indicadores del INSSJP

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 17 pagina/s.

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	INSSJP-PG-01
<b>GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS</b>		Rev.: 0 Página 1 de 22

# **GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS DEL INSSJP**

**Jefatura de Gabinete de Asesores**

**Versión 0**

**2024**

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>INSSJP-PG-01</b>
<b>GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 2 de 22</b>

**Contenido**

<b>1. OBJETIVO .....</b>	<b>3</b>
<b>2. DOCUMENTACIÓN ALCANZADA .....</b>	<b>3</b>
<b>3. MARCO NORMATIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>4. DEFINICIONES .....</b>	<b>5</b>
<b>5. CONSIDERACIONES PARTICULARES PARA LA GENERACIÓN DE DOCUMENTOS ..</b>	<b>6</b>
<b>6. PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>7. EJECUCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>8. IDENTIFICACIÓN DE CAMBIOS .....</b>	<b>14</b>
<b>9. ANEXOS .....</b>	<b>15</b>

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>INSSJP-PG-01</b>
<b>GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 3 de 22</b>

## 1. OBJETIVO

La Guía para Documentar Procedimientos tiene por objeto establecer mecanismos que aseguren una emisión controlada de los procedimientos, instructivos y cualquier otra información procedimental documentada, a fin de garantizar:

- El conocimiento y la correcta utilización de los documentos correspondientes y;
- El uso de las versiones vigentes en cada área de trabajo.

## 2. DOCUMENTACIÓN ALCANZADA

Estas pautas se aplicarán a los procedimientos y sus derivados, ya sea adoptados o emitidos por las distintas áreas del Instituto, referidos como de segundo y tercer nivel en la sección “*Conceptualización apartado d) Estructura jerárquica de documentos*” de la **Guía para la elaboración de manuales de gestión de procesos del INSSJP (INSSJP-M)**.

La documentación de procedimientos tiene por objeto la estandarización de tareas que se desarrollen dentro del ámbito de la gerencia y deberán subordinar su contenido a cualquier otra normativa de carácter superior.

El siguiente listado es indicativo, a título de ejemplo y no limitativo:

- a) Procedimientos e instructivos documentados.
- b) Registros o planillas establecidas en Procedimientos e Instructivos del ítem a).
- c) Registros informáticos correspondientes a sistemas empleados para la realización de las actividades detalladas en los ítems anteriores.
- d) Otros documentos o registros cuya emisión deba ser controlada para una correcta realización de tareas en el puesto de trabajo.

**Queda excluido la elaboración de manuales de gestión de procesos, la cual se reglamenta en la *Guía para la elaboración de manuales de gestión de procesos del INSSJP (INSSJP-M)*.**

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>INSSJP-PG-01</b>
<b>GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 4 de 22</b>

### 3. MARCO NORMATIVO

- **Ley N° 19.032**, de creación del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, con sus modificatorias y complementarias.
- **Ley N° 25.615**, de definición del INSSJP con carácter de persona jurídica de derecho público no estatal, con individualidad financiera y administrativa.
- **Decreto PEN 1344/2007**, de reglamentación de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156, que en su artículo 101 requiere opinión previa favorable de la correspondiente Unidad de Auditoría Interna para la aprobación de los reglamentos y manuales de procedimientos.
- **RESOL-2024-1272-INSSJP-DE-INSSJP**, de aprobación de la estructura orgánica funcional del INSSJP, su organigrama y las respectivas responsabilidades primarias y acciones de cada unidad orgánica.
- **RESOL-2024-2407-INSSJP-DE-INSSJP**, de aprobación de la estructura orgánico-funcional y organigrama de la Jefatura de Gabinete de Asesores, dependiente de esta Dirección Ejecutiva, en sus aperturas inferiores, Responsabilidad Primaria y Acciones.
- **RESOL-2024-1193-INSSJP-DE-INSSJP**, de aprobación del Plan Estratégico Institucional 2024-2027, que tiene entre sus objetivos fomentar la mejora continua de los procesos y/o procedimientos del Instituto mediante la implementación de la gobernanza de datos en perspectiva de fortalecer la calidad prestacional.

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>INSSJP-PG-01</b>
<b>GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 5 de 22</b>

- **RESOL-2024-3194-INSSJP-DE#INSSJP**, por la que se aprobó la Política de Seguridad de la Información vigente del INSSJP.
- **RESOL-2024-810- -INSSJP-DE#INSSJP** y **DI-2024-1- -INSSJP-JGA#INSSJP**, por las que se creó el Comité de Seguridad de la Información, se aprobó su reglamento de funcionamiento y se formalizó la Estrategia de Seguridad de la Información del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados.
- **DI-2024-2-INSSJP-JGA#INSSJP**, de implementación de la nueva metodología de planificación estratégica por parte de la Jefatura de Gabinete de Asesores.

#### 4. DEFINICIONES

Se listan las principales definiciones que se utilizarán en el presente documento:

- **Documento:** Soporte de información que establece la forma de llevar a cabo una actividad o un proceso regulado por el Instituto.
- **Dueño del procedimiento:** área encargada de efectuar la generación y el seguimiento de un procedimiento específico.
- **Entradas del procedimiento (INPUTS):** condiciones que dan inicio al procedimiento.
- **Guía para documentar procedimientos:** documento que describe reglas de producción, implementación y control de la secuencia de tareas y actividades para el alcance de un objetivo en una organización.
- **Ofimática:** Conjunto de técnicas, aplicaciones y herramientas informáticas que se utilizan en funciones de oficina para optimizar, automatizar y mejorar los procedimientos o tareas relacionados.
- **Salidas del procedimiento (OUTPUTS):** resultado esperado del procedimiento al finalizar.

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>INSSJP-PG-01</b>
<b>GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS</b>		Rev.: 0 Página 6 de 22

## 5. CONSIDERACIONES PARTICULARES PARA LA GENERACIÓN DE DOCUMENTOS

Podemos identificar diferentes tipos de documentos, siendo los principales los siguientes:

### a) Documentos de primer nivel:

- **Manual de Gestión de Procesos:** es el documento que se establece para proporcionar un punto de referencia para dirigir los procesos de una Gerencia. Determina los resultados deseados y ayuda a comprender la interrelación entre los diferentes procedimientos documentados por el área. Se encuentra alineado con la misión y visión del Instituto. Cuando en el presente documento se haga referencia al término *Manual*, se referirá al Manual de Gestión de Procesos.

### b) Documentos de segundo nivel:

- **Procedimientos:** Documentos elaborados por un área particular que refieren a las diferentes tareas o actividades que integran cada proceso alcanzado.

### c) Documentos de tercer nivel:

A modo de ejemplo, se listan los principales tipos de documento:

- **Instructivos:** Documentos elaborados para establecer instrucciones particulares respecto de alguna gestión o procedimiento.
- **Guías:** Documentos que orientan o dirigen al usuario hacia un objetivo determinado.
- **Protocolos:** Documentos utilizados en el ámbito prestacional y que contienen lineamientos para el tratamiento de situaciones específicas.
- **Formularios:** Documentos en formato físico o digital, diseñados que permiten la introducción de datos estructurados (nombres, apellidos, dirección, etc.) por parte del usuario, con el fin de ser almacenados y procesados posteriormente. Al completarse y formalizar su ingreso, el formulario en blanco se convierte en un **Registro**.

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>INSSJP-PG-01</b>
<b>GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 7 de 22</b>

- **Registro:** Información que se debe conservar para presentar resultados obtenidos o proporcionar evidencia de actividades desempeñadas.

Cualquier otro documento no listado, se considerará un documento de tercer nivel.

## 6. PLANIFICACIÓN

Las actividades descritas en el presente documento requerirán del compromiso de la totalidad de las personas trabajadoras del INSSJP, con el objeto de cumplir con los circuitos establecidos en el apartado “Ejecución” respecto de la generación, utilización y mantenimiento de los procedimientos correctamente documentados.

La recepción, elaboración, aprobación, emisión, distribución y archivo de los documentos se realizará de acuerdo a lo establecido en la presente guía.

Los procedimientos pueden establecerse en una variedad de formatos y medios de comunicación. Los mismos puede referirse a:

- La información creada con el fin de optimizar el funcionamiento de la organización (documentos).
- La evidencia de los resultados obtenidos (registros).

La vigencia de los procedimientos documentados dependerá exclusivamente del cumplimiento de los requisitos establecidos por este documento.

En caso de que este documento sufra modificaciones sustanciales, los procedimientos deberán ajustarse a los nuevos requisitos.

## 7. EJECUCIÓN

Todos los documentos y formularios de registros vigentes deberán detallarse en la plataforma tecnológica definida por el Instituto.

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>INSSJP-PG-01</b>
<b>GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 8 de 22</b>

Mediante la metodología más adecuada según su tipo, los documentos obsoletos serán archivados identificando inequívocamente dicha condición.

La aplicación de un documento se hará exigible solo a partir de su entrada en vigencia.

### **A) Circuito de generación / revisión de los procedimientos**

1. Los Dueños de los procedimientos o los agentes designados serán los encargados de iniciar el circuito de generación o revisión de los procedimientos. En esta etapa deberán relevar las tareas esenciales, quienes son los responsables, los inputs esperados para realizar las mismas y el output esperado por el área a la cual se entregará o comunicará el resultado.

Las diferentes partes interesadas incluidas en el circuito, deben participar en la definición de las tareas y/o cambios propuestos. Para ello, es esencial realizar reuniones / entrevistas con todos los actores.

Se recomienda la inclusión de un flujograma para clarificar el establecimiento de tareas y la interrelación entre las mismas. Para ello ver el punto “Elaboración de flujogramas” del presente procedimiento.

2. El área dueña de procedimiento generará el borrador del documento, y sus correspondientes formularios, y lo enviarán al titular del área para su control y aprobación.

Para el relevamiento de las tareas de que serán documentadas, ver lo indicado en el punto “Elaboración de Flujogramas” del presente documento.

Para la generación de procedimientos e instructivos, se deberán seguir las pautas establecidas en las plantillas correspondientes: **Plantilla de Procedimiento (INSSJP-PG-01\_01\_v0)**<sup>1</sup> y **Plantilla de Instructivo (INSSJP-PG-01\_02\_v0)**<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Ver Anexo I del presente documento.

<sup>2</sup> Ver Anexo II del presente documento.

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>INSSJP-PG-01</b>
<b>GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 9 de 22</b>

Cabe aclarar que, si bien todos los formularios deberán ser incorporados como anexos del Documento, no todos los anexos deberán ser considerados Registros.

Un anexo también puede ser utilizado para incorporar documentación y/o información adicional que complementen el desarrollo del circuito y/o tareas que se desprenden del cuerpo del documento.

3. En caso de solicitar modificaciones al procedimiento, se comunicará al dueño del procedimiento, el cual generará una nueva versión del borrador, retornando al punto 1.

En caso de no solicitar modificaciones, el Titular del Área protocolizará el documento según el siguiente esquema:

- a) **DISPOSICIÓN CONJUNTA:** Procedimientos que involucren a más de un área en la ejecución de las actividades
- b) **DISPOSICIÓN DE LA GERENCIA:** Procedimientos que se ejecuten dentro del ámbito de la Gerencia o regulen temáticas a cargo del área en particular.
- c) **CIRCULAR:** Instructivos, Guías, Protocolos u otros documentos que reglamenten tareas internas en el marco de la ejecución de procedimientos.

De acuerdo a la criticidad de los cambios introducidos deberá definirse el mecanismo de comunicación de los mismos, los cuales pueden ir desde una inducción a las partes interesadas que deban aplicar el procedimiento hasta una comunicación puntual de la modificación.

Las revisiones serán sometidas al mismo tratamiento que la primera versión del documento.

4. El documento protocolizado junto con sus formularios, serán alojados en un repositorio, el cual deberá ser de fácil acceso para todas las personas.

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>INSSJP-PG-01</b>
<b>GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 10 de 22</b>

5. Asimismo, se deberá asegurar su comunicación a los destinatarios del mismo y a las partes interesadas. Los agentes podrán acceder en todo momento al mismo a través de la plataforma tecnológica utilizada como repositorio.

## **B) Elaboración de flujogramas**

A los efectos de dar mayor claridad al diagramado e interpretación de los procedimientos deberán incluir diagramas de flujo que detallen las tareas explicadas secuencialmente y las vías alternativas de resolución de problemas habituales.

A continuación, se mencionan los pasos esenciales para la correcta formulación de un flujograma.

### **Paso 1: Definir el Objetivo del Flujograma**

- a) Identificar el circuito: Definir claramente el circuito o sistema que se quiere representar.
- b) Establecer el alcance: Determinar los límites del circuito (inicio y fin).
- c) Reunir información: Recopilar toda la información necesaria sobre el circuito.

### **Paso 2: Identificar las Etapas del Circuito**

- a) Descomponer el circuito: Dividir el circuito en pasos más pequeños y manejables.
- b) Enumerar las actividades: Listar todas las actividades o tareas que forman parte del circuito.

### **Paso 3: Diagramar el Flujograma**

- a) Dibujar el punto de inicio: Colocar el símbolo de inicio en la parte superior del diagrama.
- b) Agregar los pasos del circuito: Conectar los símbolos de circuito en el orden correcto.
- c) Incorporar decisiones: Añadir los puntos de decisión y bifurcaciones según corresponda.

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>INSSJP-PG-01</b>
<b>GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 11 de 22</b>

- d) Incluir entradas y salidas: Asegurarse de representar las entradas y salidas de datos.
- e) Añadir conectores: Utilizar conectores para mantener la claridad del diagrama.

#### **Paso 4: Revisar y Ajustar el Flujograma**

- a) Verificar la secuencia: Asegurarse de que todas las etapas estén en el orden correcto.
- b) Confirmar con partes interesadas: Validar el flujograma con personas involucradas en el circuito.
- c) Hacer ajustes necesarios: Corregir cualquier error o inconsistencia identificada.

#### **Paso 5: Documentar**

- a) Etiquetar los símbolos: Añadir etiquetas descriptivas a cada símbolo para mayor claridad.
- b) Incorporar referencias numéricas u alfabéticas, en caso que se requiera incorporar detalles a las acciones / tareas.

#### **Simbología Detallada de los Flujogramas**

Símbolo	Significado	Detalle
	Inicio/Fin	Indica el comienzo y el final del circuito.
	Acción / Tarea	Representa una acción o tarea realizada durante el circuito
	Decisión	Indica un punto de decisión que afecta el flujo del circuito.
	Conector	Utilizado para conectar diferentes partes del flujograma y mantener la claridad. En su interior se coloca el número referencia en donde continúa el circuito.
	Documento	Indica un documento o informe generado durante el.
	Proceso	Utilizado para hacer referencia a otro circuito vinculado al que se está diagramando.
	Conector de símbolos	Se utiliza para conectar los diferentes símbolos y establecer la relación secuencial. El punto de

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>INSSJP-PG-01</b>
<b>GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 12 de 22</b>

		origen de la flecha marca la acción precedente, y la punta de flecha la acción posterior.
--	--	---

### C) Consideraciones particulares de los registros

1. Todos los registros deberán:
  - a) Ser correctamente preservados: Los lugares y métodos de archivo asegurarán la preservación de los registros, previniendo que no sean accidentalmente afectados. Respecto de los registros almacenados electrónicamente, se deberá definir un circuito de back up, en virtud de lo establecido en la Política de Seguridad de la Información del Instituto.
  - b) Estar completos: Los campos no utilizados en un registro deben ser anulados para inhibir su uso posterior y como evidencia de que no se produjo un olvido.
  - c) Ser legibles: Los registros en soporte físico deben ser completados en letra clara y si resultara necesario corregir un error, no se debería enmascarar ni borrar, sino tachar y colocar en su proximidad el dato correcto.
  
2. Los cambios menores de formato que pudiera sufrir un formulario de registro no modificarán su estado de revisión (Ejemplo: modificación del tamaño de celdas, modificación del tipo de letra, etc.)
  
3. Soporte de los registros: el medio de soporte para formularios y planillas podrá ser en “papel” (cuando el mismo deba existir físicamente) o como “archivo de sistema” (cuando el mismo se aloje en una ubicación NO física). Este último caso corresponde solamente a los archivos generados en aplicaciones de ofimática, excluyéndose aquellos registros de sistemas institucionales, los cuales se desarrollan en el ítem siguiente.
  
4. Respecto de los registros generados en software, aplicaciones y otros sistemas informáticos (excepto las ofimáticas, como Word o Excel, que se considerarán como un archivo de sistema), los mismos se detallarán en la sección “Plataformas Tecnológicas Utilizadas”.

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>INSSJP-PG-01</b>
<b>GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 13 de 22</b>

Una modificación en el diseño de este tipo de registro no será motivo suficiente para re-visualizar un documento. Solo deberá re-visualizarse el Documento cuando las modificaciones en dichos sistemas repercutan en la correcta ejecución del circuito vigente.

5. Plazo de conservación de los registros: Los plazos específicos para la conservación de los registros deberán ser definidos por el Dueño de proceso de cada uno de los Documentos, salvo que se trate de Registros generados a través de plataformas tecnológicas.

#### **D) Codificación de los procedimientos documentados**

Todos los documentos serán codificados con la sigla INSSJP, seguidos por las siglas de la Gerencia correspondiente, siguiendo por el tipo de Documento, luego por un dígito correlativo según los documentos vigentes de la Gerencia en cuestión, y terminando con el número de revisión.

Los documentos de segundo nivel (ver ítem 2 de sección “Consideraciones particulares para la generación de documentos”) estarán asociados a su Proceso correspondiente. Luego se aclara el número correlativo que identifica al documento de segundo nivel, terminando, asimismo, con el número de revisión.

Los formularios estarán relacionados tanto a los Procedimientos como a los Instructivos que los originan. Dependiendo el caso, se agregará al “número correlativo de documento” el símbolo “\_” (guion bajo) y el número correlativo que identifica al registro.

#### **EJEMPLOS DE APLICACIÓN:**

**INSSJP-JGA-P-01-v0:** Indica que es un Documento del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, correspondiente a Jefatura de Gabinete de Asesores. Es el Procedimiento N° 1, en su revisión N° 0.

En el caso de poseer un Formulario asociado al procedimiento, la codificación del mismo sería:

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>INSSJP-PG-01</b>
<b>GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 14 de 22</b>

**INSSJP-JGA-P-01\_01-v0:** Representa el Formulario N° 1, en su revisión N° 0, del Procedimiento N° 01 emitido por Jefatura de Gabinete de Asesores.

En el caso de poseer un Instructivo, protocolo o guía relacionado a un procedimiento, la codificación del mismo sería:

**INSSJP-JGA-I-01-v0:** Representa el Instructivo N° 1 o el Protocolo N°1 en su revisión número N° 0, emitido por Jefatura de Gabinete de Asesores, en dicho instructivo y/o protocolo se indicará a que procedimiento se encuentra vinculado.

En el caso que el Instructivo posea un Formulario, la codificación del mismo sería:

**INSSJP-JGA-I-01\_01-v0:** Representa el Formulario N° 1 en su revisión N° 0, del Instructivo N° 01, del emitido por Jefatura de Gabinete de Asesores.

## 8. IDENTIFICACIÓN DE CAMBIOS

VERSIÓN N	FECHA	DETALLE
0	(Fecha de emisión de la nueva versión)	Emisión original del documento

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	INSSJP-PG-01
<b>GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS</b>		Rev.: 0 Página 15 de 22

## 9. ANEXOS

### ANEXO I - Plantilla de Procedimiento

	PROCEDIMIENTO	(Inserir código del procedimiento)
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		Rev.: <del>000</del> de Revisión Página 1 de 4

DESCRIPCIÓN DE LA REVISIÓN					
ELABORO	(Iniciales del agente que elaboró el Documento. En MAYUSC)	REVISO	(Iniciales del agente que revisó el Documento. En MAYUSC)	APROBO	(Iniciales de la máxima autoridad del área. En MAYUSC)
FECHA DE APROBACION		(Fecha de Emisión)	FECHA DE VIGENCIA		(Fecha de entrada en vigencia)

<b>OBJETO</b>				
(Intención o propósito del procedimiento. La redacción del propósito debe responder a la pregunta ¿Para qué se redacta el documento?)				
<b>ALCANCE</b>				
(Descripción de las áreas intervinientes en el procedimiento y amplitud del circuito a documentar. La redacción del alcance debe responder a la pregunta ¿A qué se aplica?)				
<b>REFERENCIAS</b>				
Son referencias obligatorias el Guía para la elaboración de manuales y Pautas de emisión y control de información procedimental documentada. Se incorporan también todos los documentos asociados (Leyes, Resoluciones, Disposiciones, etc.)				
<b>DEFINICIONES</b>				
(Términos específicos y únicos del procedimiento con su definición)				
<b>RESPONSABLES</b>				
ROL		PUESTO		
Autoridad del área		(Puesto que ocupa la máxima autoridad del área)		
Dueño de proceso		(Puesto que ocupa el Dueño del proceso)		
Agentes intervinientes		(Mencionar las diferentes áreas involucradas en el procedimiento)		
<b>FORMULARIOS</b>				
CODIGO	DESCRIPCION	RESPONSABLE	SOPORTE	TIEMPO DE ARCHIVO
(Código del formulario y revisión)	(Nombre del Registro)	(Puesto responsable de archivar / mantener el	(Tipo de soporte: Papel, Excell,	(Plazo de guarda del Registro)

UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA

INSSJP-PG-01\_01-v0

UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA

INSSJP-PG-01\_01-v0

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	INSSJP-PG-01
<b>GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS</b>		Rev.: 0 Página 16 de 22

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	(Inserte código del procedimiento)
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO</b>		Rev.: <del>000</del> de Revisión Página 2 de 4

		registro)	Word, Etc. )
<b>ANEXOS</b>			
("Anexo" "Nro. de Anexo" - "Nombre del Anexo")			

#### PLANIFICACION

(Descripción de condiciones iniciales y recursos necesarios para la ejecución del procedimiento. Asimismo, se deberá realizar una breve introducción al contexto en el cual se desenvuelve el procedimiento)

#### ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO

(Se deberán definir las diferentes entradas que posee el procedimiento, respondiendo las siguientes preguntas orientativas)

- ¿Cuáles son los requisitos / necesidades para la ejecución del procedimiento?
- ¿Qué documentación / información ingresa al área previo a la ejecución?

#### SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO

(Se deberán definir las diferentes salidas que posee el procedimiento, respondiendo las siguientes preguntas orientativas)

- ¿Cuáles son los resultados de la ejecución del procedimiento?
- ¿Qué documentación / información se emite (registros, informes, etc.)

#### EJECUCION

(Descripción de los pasos secuenciales del procedimiento. Utilizar viñetas con números y sub-viñetas con números, para enumerar los pasos. Se debe incorporar un flujograma que sintetice los pasos del circuito. Utilizar tiempo futuro en la redacción)

(Cuando se haga referencia a otro procedimiento aclarar el código y nombre, sin número de revisión asociada. Cuando se referencie a un formulario del procedimiento, aclarar código sin revisión, nombre del formulario y anexo correspondiente)

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

INSSJP-PG-01\_01-v0

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

INSSJP-PG-01\_01-v0

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>INSSJP-PG-01</b>
<b>GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 17 de 22</b>

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<small>(Inserir código del procedimiento)</small>
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO</b>		<small>Rev.: <del>00</del> de Revisión Página 3 de 4</small>

**IDENTIFICACIÓN DE CAMBIOS**

VERSION	FECHA	DETALLE
<small>(Nro. de versión revisada)</small>	<small>(Fecha de emisión de la nueva versión)</small>	<small>(Enumeración detallada de los cambios realizados en el documento, incorporando referencias básicas de las secciones modificadas)</small>

UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARA UNA COPIA NO CONTROLADA

INSSJP-PG-01\_01-v0

UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARA UNA COPIA NO CONTROLADA

INSSJP-PG-01\_01-v0

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>INSSJP-PG-01</b>
<b>GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 18 de 22</b>

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<small>(Inserte código del procedimiento)</small>
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO</b>		<small>Rev.: <del>0</del> de Revisión Página 4 de 4</small>

**ANEXOS**

(Descripción de Nro. de anexo y nombre del anexo. Seguido, se colocará la imagen, formulario, diagrama u otro referenciada en el procedimiento)

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

INSSJP-PG-01\_01-v0

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

INSSJP-PG-01\_01-v0

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	INSSJP-PG-01
<b>GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS</b>		Rev.: 0 Página 19 de 22

## ANEXO II - Plantilla de Instructivo

	<b>INSTRUCTIVO</b>	(Inserte código del instructivo)
<b>NOMBRE DEL INSTRUCTIVO</b>		Rev.: <del>00</del> de Revisión Página 1 de 4

DESCRIPCION DE LA REVISION					
<b>ELABORO</b>	(Iniciales del Agente que elaboró el documento. En MAYUSC)	<b>REVISO</b>	(Iniciales del agente que revisó el documento / Revisor. En MAYUSC)	<b>APROBO</b>	(Iniciales y firma de máxima autoridad del área. En MAYUSC)
<b>FECHA DE APROBACION</b>		(Fecha de Emisión)	<b>FECHA DE VIGENCIA</b>		(Fecha de entrada en vigencia)

<b>OBJETO</b>				
(Intención o propósito del instructivo. La redacción del propósito debe responder a la pregunta ¿Para qué se redacta el documento?)				
<b>ALCANCE</b>				
(Descripción de las áreas intervinientes en el proceso y amplitud del circuito a documentar. La redacción del alcance debe responder a la pregunta ¿A qué se aplica?)				
<b>DEFINICIONES</b>				
(Términos específicos y únicos del instructivo con su definición)				
<b>FORMULARIOS</b>				
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>SOPORTE</b>	<b>TIEMPO DE ARCHIVO</b>
(Código del formulario y revisión)	(Nombre del Registro)	(Puesto responsable de archivar / mantener el registro)	(Tipo de soporte: Papel, Excell, Word, Etc.)	(Plazo de guarda del Registro)
<b>ANEXOS</b>				
("Anexo" "Nro. de Anexo" - "Nombre del Anexo")				

<b>PLANIFICACION</b>
(Descripción de condiciones iniciales y recursos necesarios para la ejecución del instructivo. Asimismo, se deberá realizar una breve introducción al contexto en el cual se desenvuelve el instructivo)

UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARA UNA COPIA NO CONTROLADA

INSSJP-PG-01\_02-v0

UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARA UNA COPIA NO CONTROLADA

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>INSSJP-PG-01</b>
<b>GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 20 de 22</b>

	<b>INSTRUCTIVO</b>	<small>(Inserte código del instructivo)</small>
<b>NOMBRE DEL INSTRUCTIVO</b>		<small>Rev.: <del>000</del> de Revisión  Página 2 de 4</small>

**EJECUCION**

(Descripción de los pasos secuenciales del instructivo. Utilizar viñetas con números y sub-viñetas con números, para enumerar los pasos. De ser necesario incorporar un flujograma. Utilizar tiempo futuro en la redacción)

(Cuando se haga referencia a otro documento aclarar el código y nombre, sin número de revisión asociada. Cuando se referencie a un formulario del instructivo, aclarar código sin revisión, nombre del formulario y anexo correspondiente)

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

INSSJP-PG-01\_02-v0

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

INSSJP-PG-01\_01-v0

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>INSSJP-PG-01</b>
<b>GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 21 de 22</b>

	<b>INSTRUCTIVO</b>	(Inserte código del Instructivo)
<b>NOMBRE DEL INSTRUCTIVO</b>		Rev.: <del>0</del> de Revisión Página 3 de 4

**IDENTIFICACIÓN DE CAMBIOS**



VERSIÓN	FECHA	DETALLE
(Nro. de versión revisada)	(Fecha de emisión de la nueva versión)	(Enumeración detallada de los cambios realizados en el documento, incorporando referencias básicas de las secciones modificadas)

UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA

INSSJP-PG-01\_02-v0

UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA

INSSJP-PG-01\_01-v0

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>INSSJP-PG-01</b>
<b>GUÍA PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Rev.: 0</b> <b>Página 22 de 22</b>

	<b>INSTRUCTIVO</b>	<small>(Inserte código del instructivo)</small>
<b>NOMBRE DEL INSTRUCTIVO</b>		<small>Rev.: <del>0</del> de Revisión Página 4 de 4</small>

**ANEXOS**

(Descripción de Nro. de anexo y nombre del anexo. Seguido, se colocará la imagen, formulario, diagrama u otro referenciada en el instructivo)

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**

INSSJP-PG-01\_02-v0

**UNA VEZ IMPRESO ESTE DOCUMENTO, SE LO CONSIDERARÁ UNA COPIA NO CONTROLADA**



Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados  
AÑO DE LA DEFENSA DE LA VIDA, LA LIBERTAD Y LA PROPIEDAD

**Hoja Adicional de Firmas**  
**Anexo**

**Número:**

**Referencia:** INSSJP-PG-01 Guia para Documentar Procedimientos del INSSJP

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 22 pagina/s.