INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

-INE-

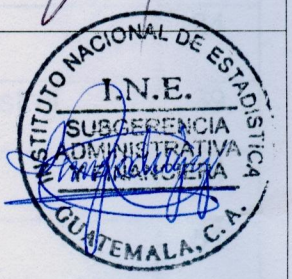
MANUAL DE PROCESOS
DIRECCION DE PLANIFICACION
DS-P
(VERSIÓN 1)

FUNDAMENTACIÓN LEGAL:

ACUERDO No. 09-2003 CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS,
Numeral 1.10. MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

GUATEMALA, FEBRERO 2010

VISTO BUENO

NOMBRE	PUESTO	DIRECCIÓN	FIRMA
ING. MARCIANO CASTILLO GONZÁLEZ	GERENTE	DESPACHO SUPERIOR	
LICDA. IRMA YOLANDA RODRIGUEZ DE LARA	SUB-GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	DESPACHO SUPERIOR	
LIC. EDWIN PORTILLO PORTILLO	DIRECTOR	PLANIFICACIÓN	

INDICE GENERAL

Manual de procesos de la Dirección de Planificación

	PÁGINA No.
Introducción	1
Mapa de Procesos	3
MACROPROCESO: Planificación estratégica, operativa y procesos institucionales	5
PROCESO No.1: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA	7
Ficha técnica del proceso	9
Procedimiento 1: Elaboración del plan estratégico	11
Procedimiento 2: Elaboración del plan operativo anual	19
Procedimiento 3: Elaboración del cronograma del plan operativo anual	28
Procedimiento 4: Generación del informe mensual de metas institucionales	34
Procedimiento 5: Generación de informe cuatrimestral y/o semestral	39
Procedimiento 6: Generación de informe presidencial	44
Procedimiento 7: Evaluación anual de actividades	51
Procedimiento 8: Elaboración de memoria de labores	55
PROCESO No.2: PROCESOS INSTITUCIONALES	65
Ficha técnica del proceso	67
Procedimiento 1: Elaboración y complementación de manuales de procesos institucionales.	68
Procedimiento 2: Actualización de manuales de procesos y procedimientos institucionales.	82

DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS	87
Glosario	89
Acrónimos	91
Organigrama oficial del INE con nomenclatura	92
Organigrama oficial parcial del INE con nomenclatura	93
Recopilación de leyes	94
ANEXOS	95
Índice de anexos	97
Guía de elaboración de manuales	99

INTRODUCCIÓN

Las principales funciones de la Dirección de Planificación se enmarcan dentro de la generación de procesos de planificación estratégica, operativa, seguimiento y evaluación de actividades institucionales. Asimismo, la realización del levantamiento y actualización de información para la elaboración de manuales de procesos en las áreas técnicas y administrativas del INE.

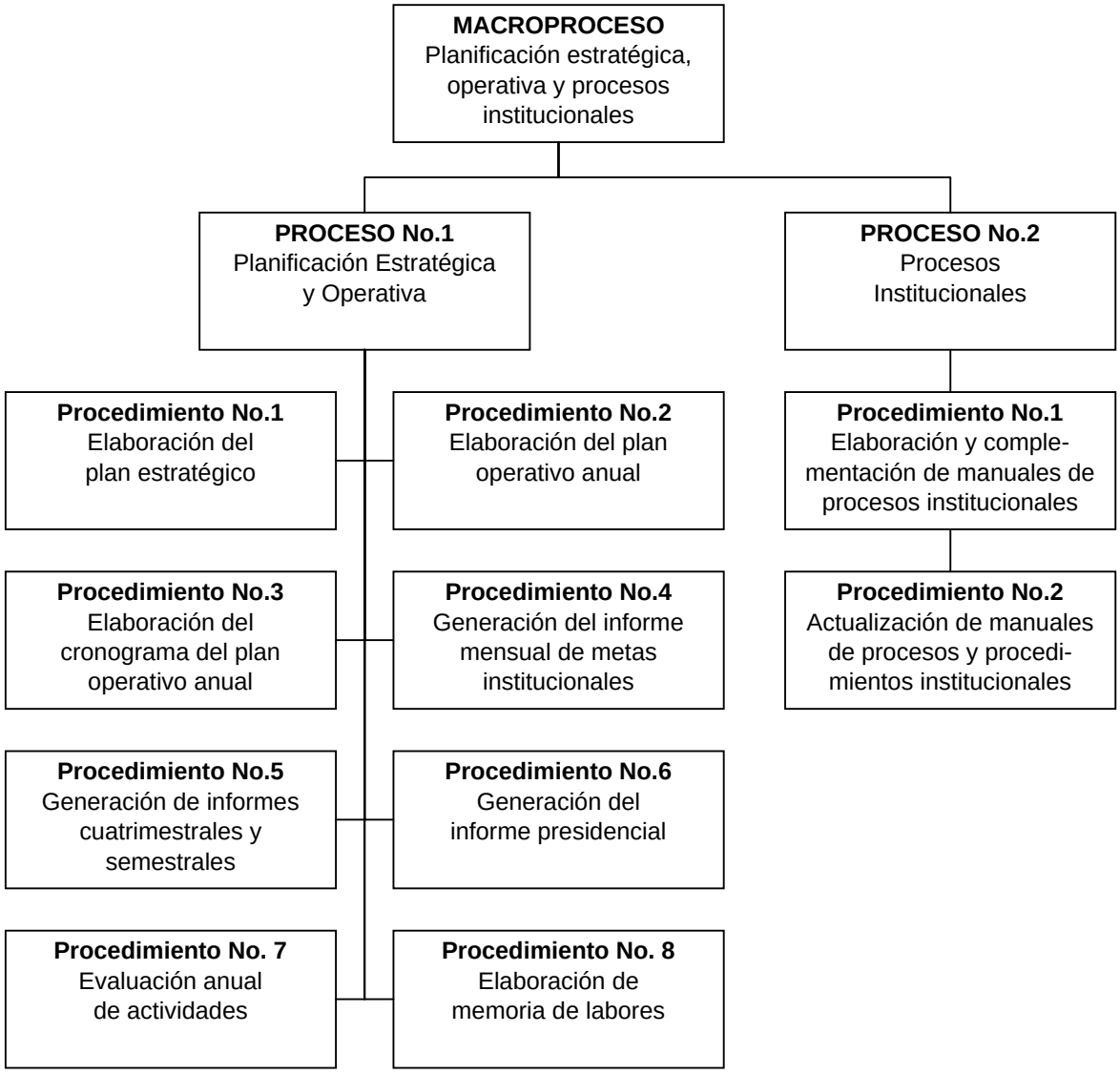
Aunado a ello las autoridades del INE y la Dirección de Planificación vieron la necesidad de contar con manuales de procesos, que nos indiquen los macroprocesos, procesos, procedimientos y tareas de las diferentes actividades rutinarias que se desarrollan en las diferentes unidades técnicas y administrativas de la institución. Este primer paso permitirá tener una noción de la dinámica de la Dirección de Planificación y que en el futuro se pueda mejorar cada uno de los procedimientos en pro de la eficacia y eficiencia de la institución.

Para la conformación del presente manual, se identificó y recopiló información de 2 procesos y 10 procedimientos, siendo estos los que detallan el quehacer de la dirección.

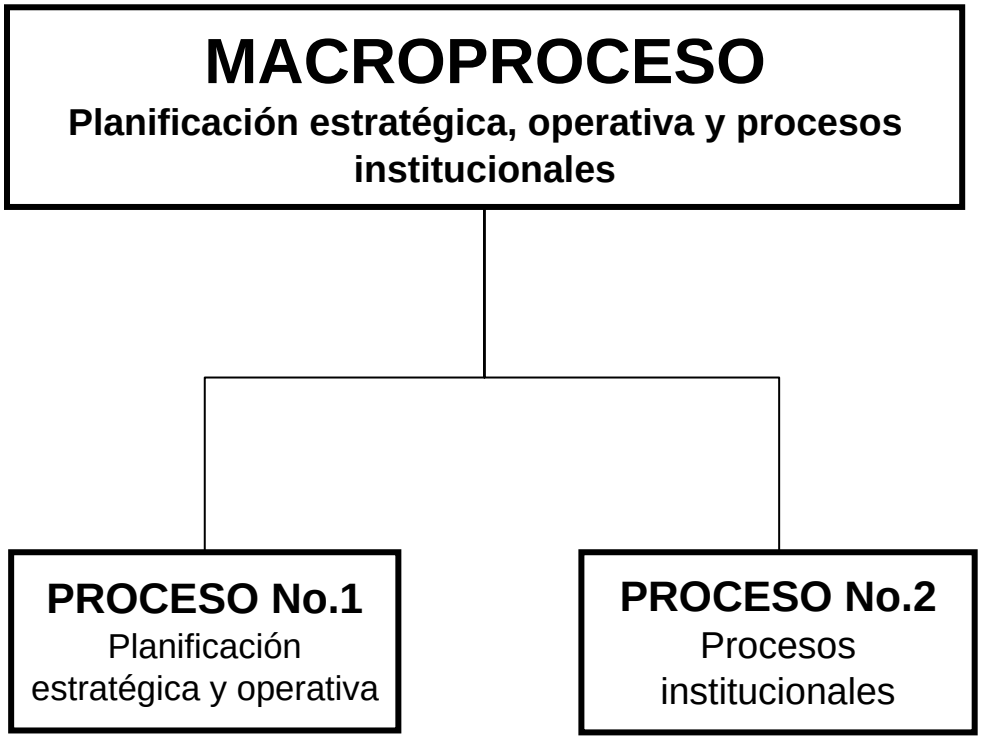
Es de indicar que este manual es una herramienta que permite conocer el desarrollo de las actividades, es un documento de consulta, una fuente primaria de compilación de formatos, leyes y otros insumos que apoyan el trabajo diario que se realiza en la dirección.

Finalmente, los manuales de procesos constituyen una herramienta valiosa para la institución que permite conocer el desarrollo integral de las actividades que se realizan en un determinado departamento, sección y/o unidad. Asimismo, se persigue que se constituyan en instrumentos de consulta y apoyo en el desarrollo de mejores prácticas dentro de procesos de mejora continua.

MAPA DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN



MAPA DEL MACROPROCESO DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN



PROCESO No.1: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA	NOMBRE DEL MACROPROCESO:
	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA, OPERATIVA Y PROCESOS INSTITUCIONALES

ORGANIGRAMA	→	DIRECCIÓN: PLANIFICACION	→	SECCIÓN: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

NOMBREL DEL PROCESO:	Planificación estratégica y operativa
DUEÑO DEL PROCESO:	Director de Planificación

ESTRUCTURA DEL PROCESO:

ENTRADAS	PROCEDIMIENTOS	SALIDAS
- Solicitud de información - Información recopilada - Revisión de documentos estadísticos - Reuniones a nivel de gerencia y técnico	1. Elaboración del plan estratégico	- Plan Estratégico
- Solicitud de información - Información recopilada en formularios DTP	2. Elaboración de plan operativo anual	- Documento del POA
- Solicitud de información - Información recopilada - Formularios internos de planificación	3. Elaboración del cronograma del plan operativo anual	- Cronograma del POA
- Solicitud de información - Información recopilada mensual	4. Generación del informe mensual de metas institucionales	- Informes mensuales - Consolidado - Informe ejecutivo mensual
- Solicitud de información - Información recopilada cuatrimestral y semestral	5. Generación de informe cuatrimestral y/o semestral	- Informes cuatrimestral y semestral - Consolidados - Informe ejecutivo cuatrimestral y/o semestral
- Solicitud de información - Información recopilada fotos, publicaciones, estadísticas, imágenes, CD interactivos	6. Generación del informe presidencial	- Informe presidencia
- Solicitud de información - Información recopilada - Formularios internos de planificación	7. Evaluación anual de actividades	- Evaluación del POA
- Solicitud de información - Información recopilada fotos, publicaciones, estadísticas, imágenes, CD interactivos	8. Elaboración de memoria de labores	- Memoria de labores

RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROCESO:
- Mobiliario - Equipo de cómputo - Teléfono - Fotocopiadora - Internet - Archivos físicos - Red interna - CDS - Útiles de oficina - Recurso humano - Software

ELABORACIÓN DEL MANUAL
FECHA INICIO Mayo 2009 **FECHA FINAL** Febrero 2010
TOTAL DE PAGINAS MANUAL
99

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA		NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA	
No. DE PASOS:	**CÓDIGO:**	**ALCANCE**	
16	DS-P	**INICIA:** Dirección de Planificación	**TERMINA:** Dirección de Planificación
DEPARTAMENTO Y/O SECCIÓN: Planificación estratégica y operativa		**DIRECCIÓN:** Planificación	

Procedimiento No.1: Elaboración del plan estratégico.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Elaborar el plan institucional que va a direccionar las estrategias a mediano y largo plazo en la producción estadística.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
1	Reuniones para definir metodología y herramientas	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El equipo de planificación, se reúne en varias ocasiones con los directores y coordinadores de las áreas técnicas y administrativas, para afinar la metodología, herramientas, tiempos y el alcance del plan estratégico. Así mismo, se conforma un equipo facilitador para la elaboración del plan estratégico. Ver normas y lineamientos.	3 días
2	Presentación de la metodología y herramientas	Gerencia / Subgerencia Técnica / Subgerencia Administrativa Financiera / Dirección de Planificación	Gerente / Subgerente Técnico / Subgerente Administrativo Financiero / Director de Planificación	El director presenta la metodología, herramientas, cronograma y el alcance del plan estratégico; esto ante Gerencia y Subgerencias, si está todo bien se da el visto bueno y se continúa con el paso 3, en caso contrario se procede con el paso 2.1 Se realizan las observaciones 2.2 Se remiten al Director de Planificación para el replanteamiento metodológico y se va al paso 1.	½ día
3	Presentación del equipo facilitador a las direcciones	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El equipo de planificación presenta y expone ante los directores de las áreas técnicas y administrativas, el objetivo del estudio, las acciones, el tiempo y el requerimiento de apoyo que se necesita de cada unidad.	½ día

No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
4	Reuniones especificas con direcciones	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El equipo de planificación efectúa reuniones específicas con cada una de las direcciones. Esto para indagar sobre los proyectos y actividades estadísticas realizadas en años anteriores. Ver normas y lineamientos.	2 semanas
5	Coordinación de grupos focales	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El equipo de planificación realiza grupos focales con los directores, coordinadores, jefes de área y técnicos. El producto de estas reuniones es para obtener un FODA por cada dirección; y entrevistas de profundidad sobre temas de la producción estadística.	3 semanas
6	Consolidación y procesamiento de información	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	El equipo facilitador consolida, procesa y sintetiza la información obtenida en las entrevistas y grupos focales, siendo esta información la base para la formulación del plan estratégico.	2 semanas
7	Elaboración del plan estratégico	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	El equipo facilitador elabora el plan estratégico con los siguientes componentes: Carátula, presentación, introducción, antecedentes, justificación, fundamentos legales, objetivos, estrategias, acciones, calendario de la producción estadística y costeo de la misma. Este documento es entregado al Director de Planificación.	2 semanas
8	Revisión y aval del plan estratégico	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El director recibe y revisa el plan estratégico, si está todo bien da su aval y se convoca a las direcciones técnicas y administrativas para su presentación y se continua con el paso 9, en caso contrario se procede con el paso 8.1 Se realizan observaciones y 8.2 Se devuelve al facilitador y se va al paso 7. Ver normas y lineamientos.	1 semana
9	Presentación del plan estratégico a nivel de direcciones	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El equipo de planificación expone el plan estratégico ante los directores de las áreas técnicas y administrativas. En esta exposición se presenta el diagnóstico de las estadísticas, estrategias, objetivos, calendario de actividades, etc. Ir al anexo No.1 “Ejemplo de presentación del plan estratégico resumido” Ver normas y lineamientos.	½ día

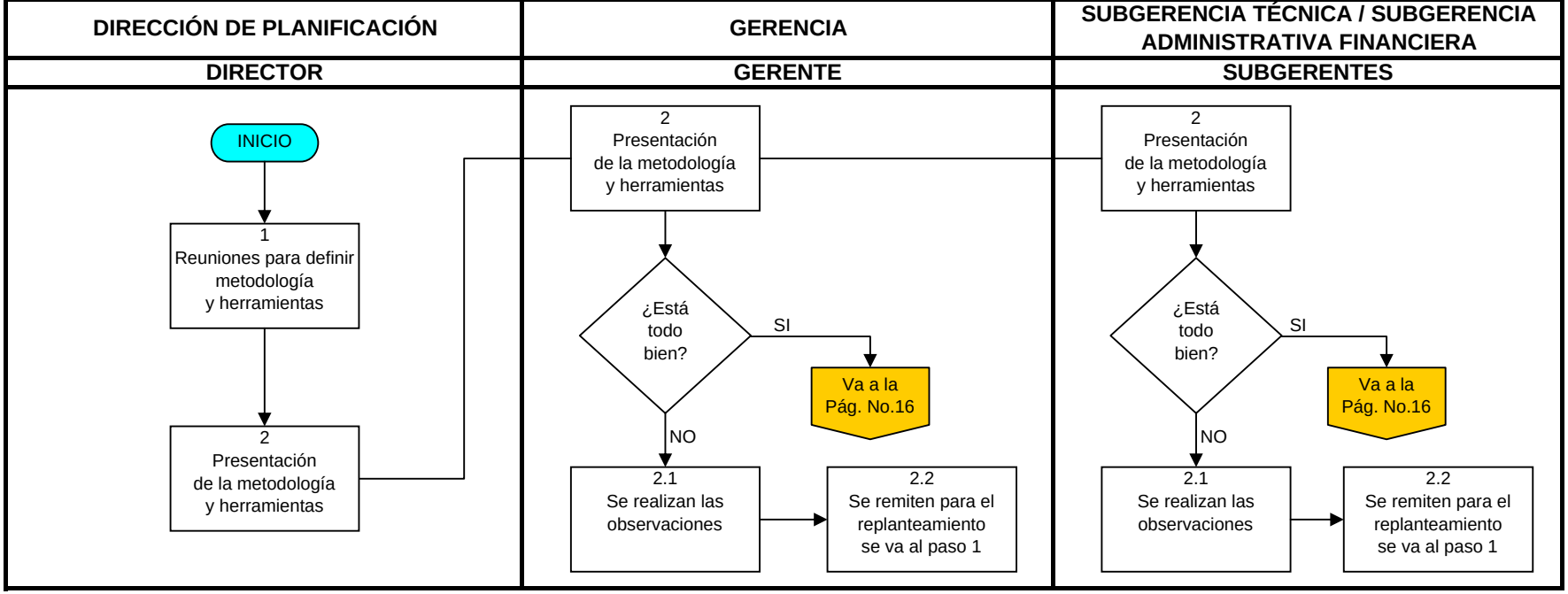
No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
10	Evaluación de observaciones de la presentación	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	El equipo facilitador evalúa las observaciones y sugerencias realizadas por las direcciones durante la presentación, si está todo bien, se hace entrega del documento a las diferentes direcciones y se continúa con el paso 11; en caso de que las observaciones sean viables se procede con el paso 10.1 Se va al área que planteo la observación para ampliar la información y 10.2 Se incorpora al documento y se va al paso 7.	1 semana
11	Revisión del plan estratégico por direcciones	Direcciones Técnicas / Direcciones Administrativas	Directores Técnicos / Directores Administrativos	Los directores técnicos y administrativos revisan el documento, si está todo bien dan su validación y lo remiten a la Dirección de Planificación y se continúa con el paso 12; en caso contrario se procede con el paso 11.1 Anotan observaciones y 11.2 Se remite a planificación y se va al paso 7.	4 días
12	Aprobación del plan estratégico por subgerencias	Subgerencia Técnica / Subgerencia Administrativa Financiera	Subgerente Técnico / Subgerente Administrativo Financiero	Se presenta el plan estratégico ante la Subgerencia Técnica y la Subgerencia Administrativa Financiera, si está todo bien se aprueba el plan estratégico y se continúa con el paso 13; en caso contrario se procede con el paso 12.1 Se realizan observaciones y 12.2 Se remite a planificación y se va al paso 7.	½ día
13	Aprobación del plan estratégico por Gerencia	Gerencia	Gerente	El Gerente recibe y revisa el plan estratégico, si está todo bien da su aprobación y lo traslada a Junta Directiva y se continúa con el paso 14; en caso contrario se procede con el paso 13.1 Se realizan observaciones y 13.2 Se devuelve a planificación y se va al paso 7. Ver normas y lineamientos.	1 día
14	Presentación del plan estratégico ante JD	Gerencia / Junta Directiva	Gerente / Integrantes de Junta Directiva	El Gerente expone el plan estratégico ante Junta Directiva; explicando las estrategias, acciones, cronograma y recursos disponibles para la producción estadística; si está todo bien se aprueba el plan estratégico y se continúa con el paso 15; en caso contrario se procede con el paso 14.1 Se realizan observaciones y 14.2 Se devuelve a planificación y se va al paso 7.	½ día

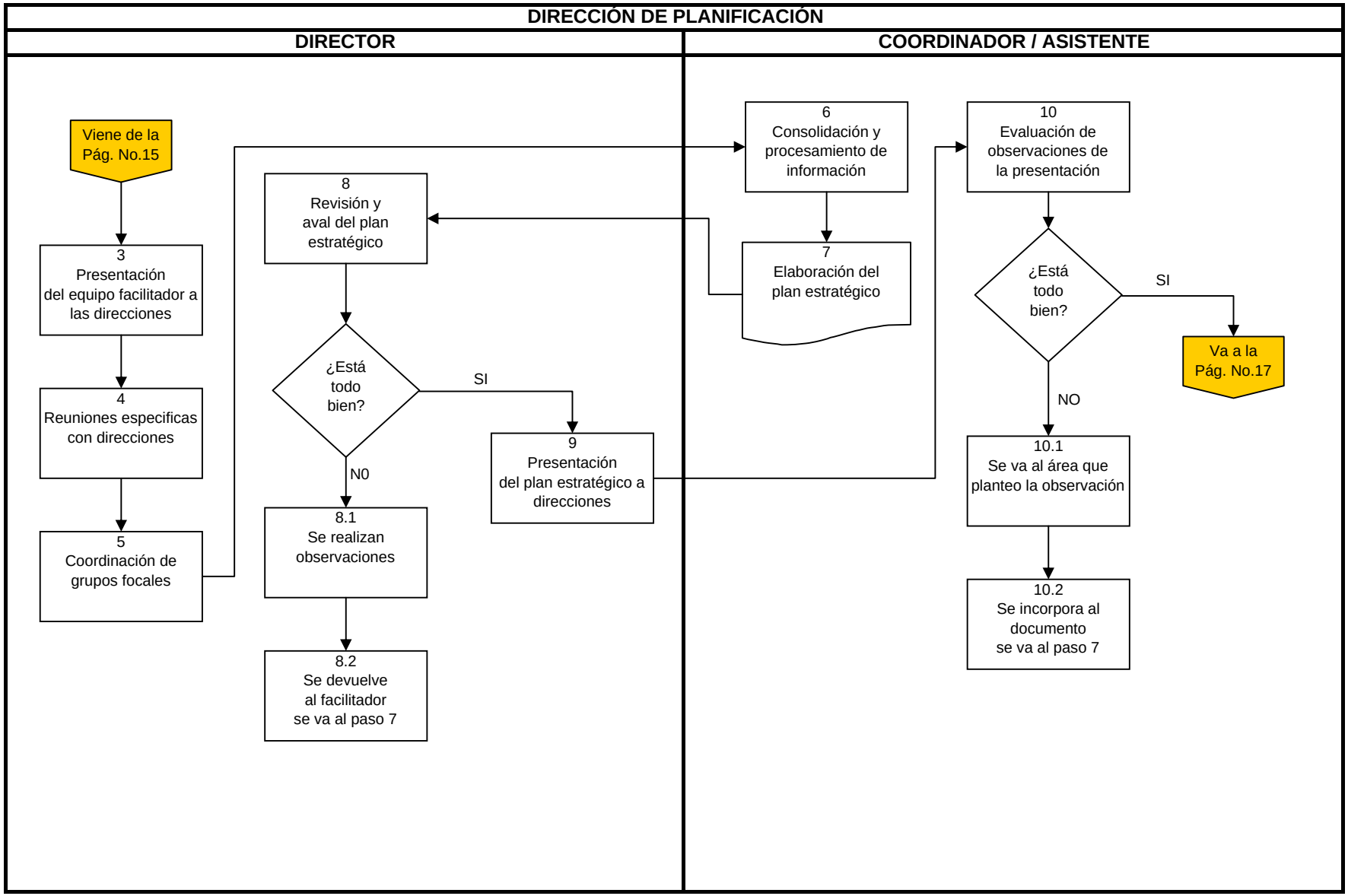
No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
15	Reproducción del plan estratégico	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	El equipo de planificación procede a la reproducción de 12 ejemplares del plan estratégico Ir al anexo No.2 “Ejemplo del documento del plan estratégico”.	1 día
16	Distribución del plan estratégico	Dirección de Planificación	Director de Planificación	Se distribuye el plan estratégico entre las direcciones técnicas y administrativas, subgerencias y Gerencia. Fin del proce-dimiento.	1 día

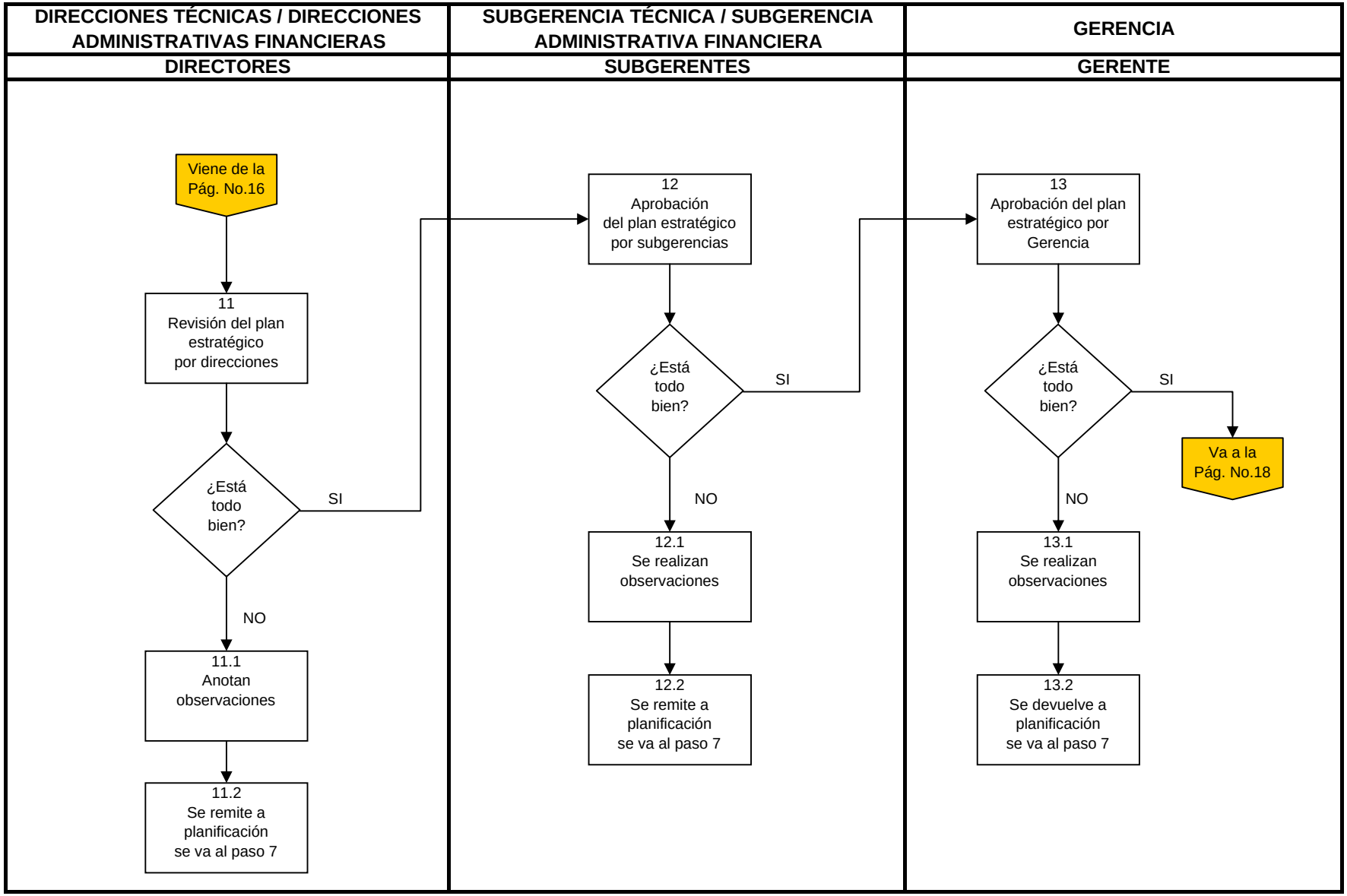
NORMAS Y LINEAMIENTOS
Del paso 1: El equipo que realizará el plan estratégico es coordinado por el Director de Planificación e integrado por el Coordinador y Asistente de Planificación; Así como técnicos de las direcciones técnicas y administrativas.
Del paso 4: En estas reuniones se recopilan ejemplares de las publicaciones estadísticas. Esta información sirve de insumos para la calendarización de la producción estadística; además se utiliza para costear el estimativo de la producción estadística a futuro.
Del paso 8: La invitación a la presentación del plan estratégico se realiza por medio de oficio y el cual es entregado a las diferentes direcciones del INE.
Del paso 9: Al finalizar la presentación se entrega una copia del plan estratégico y se da un tiempo para recibir comentarios y observaciones.
Del paso 13: El documento y síntesis de presentación del plan estratégico son enviados a los integrantes de Junta Directiva con una semana de anticipación a su presentación.

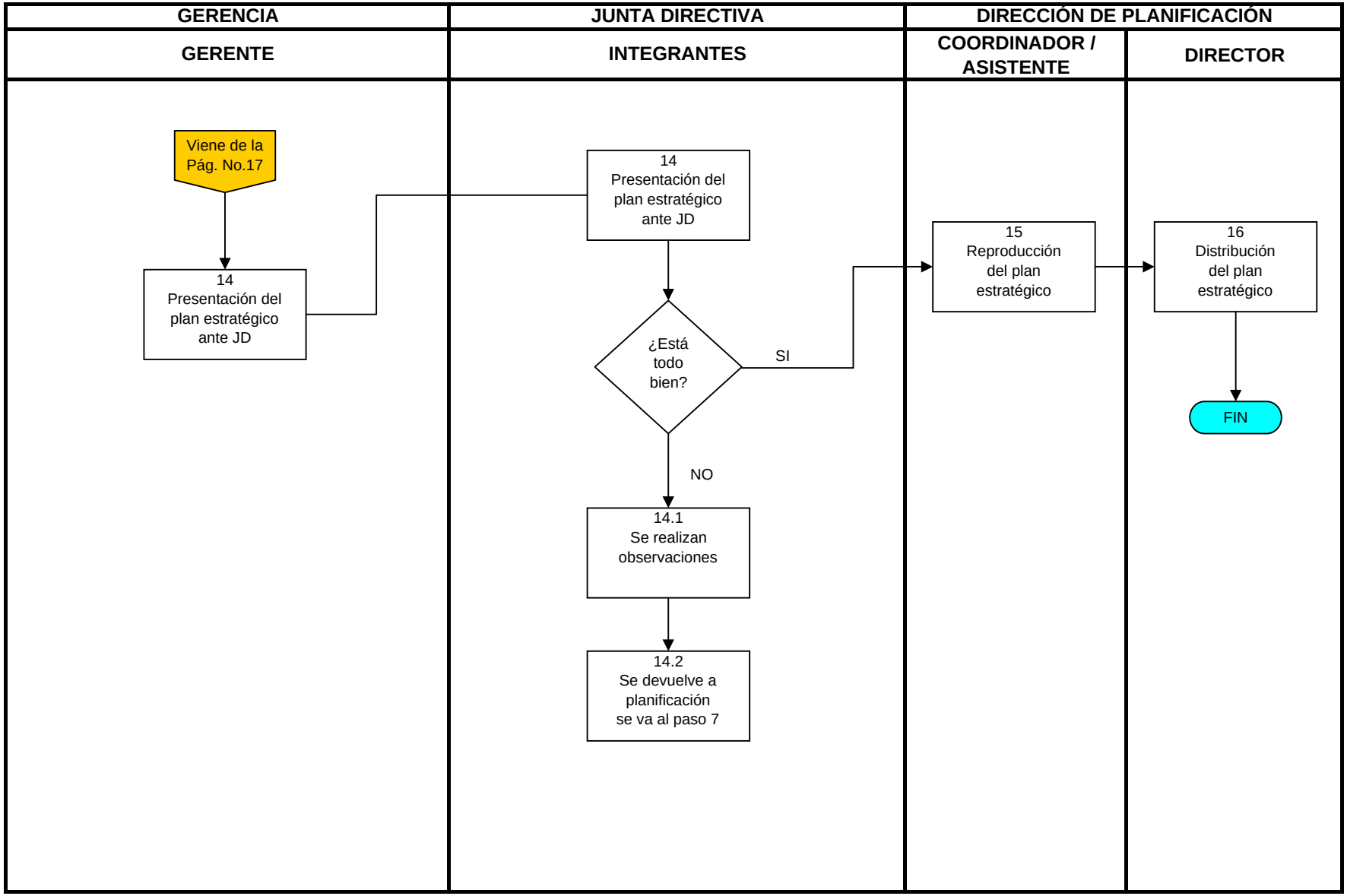
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA	NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA	
NÚMERO DE PASOS:	**CÓDIGO:**	**ALCANCE**
16	DS-P	**INICIA:** Dirección de Planificación / **TERMINA:** Dirección de Planificación
DEPARTAMENTO Y/O SECCIÓN: Planificación estratégica y operativa		**DIRECCIÓN:** Planificación

Procedimiento No.1: Elaboración del plan estratégico.




DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
DIRECTOR
COORDINADOR / ASISTENTE
Viene de la Pág. No.15
3 Presentación del equipo facilitador a las direcciones
4 Reuniones especificas con direcciones
5 Coordinación de grupos focales
6 Consolidación y procesamiento de información
7 Elaboración del plan estratégico
8 Revisión y aval del plan estratégico
¿Está todo bien?
SI
NO
9 Presentación del plan estratégico a direcciones
8.1 Se realizan observaciones
8.2 Se devuelve al facilitador se va al paso 7
10 Evaluación de observaciones de la presentación
¿Está todo bien?
SI
Va a la Pág. No.17
NO
10.1 Se va al área que planteo la observación
10.2 Se incorpora al documento se va al paso 7


DIRECCIONES TÉCNICAS / DIRECCIONES ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS
DIRECTORES
SUBGERENCIA TÉCNICA / SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
SUBGERENTES
GERENCIA
GERENTE
Viene de la Pág. No.16
11 Revisión del plan estratégico por direcciones
¿Está todo bien?
SI
NO
11.1 Anotan observaciones
11.2 Se remite a planificación se va al paso 7
12 Aprobación del plan estratégico por subgerencias
¿Está todo bien?
SI
NO
12.1 Se realizan observaciones
12.2 Se remite a planificación se va al paso 7
13 Aprobación del plan estratégico por Gerencia
¿Está todo bien?
SI
Va a la Pág. No.18
NO
13.1 Se realizan observaciones
13.2 Se devuelve a planificación se va al paso 7


GERENCIA
JUNTA DIRECTIVA
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
GERENTE
INTEGRANTES
COORDINADOR / ASISTENTE
DIRECTOR
Viene de la Pág. No.17
14 Presentación del plan estratégico ante JD
14 Presentación del plan estratégico ante JD
¿Está todo bien?
SI
NO
14.1 Se realizan observaciones
14.2 Se devuelve a planificación se va al paso 7
15 Reproducción del plan estratégico
16 Distribución del plan estratégico
FIN

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA	NOMBRE DEL MACROPROCESO:
	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA, OPERATIVA Y PROCESOS INSTITUCIONALES

ORGANIGRAMA	→	DIRECCIÓN: PLANIFICACION	→	SECCIÓN: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

NOMBREL DEL PROCESO:	Planificación estratégica y operativa
DUEÑO DEL PROCESO:	Director de Planificación

ESTRUCTURA DEL PROCESO:

ENTRADAS	PROCEDIMIENTOS	SALIDAS
- Solicitud de información - Información recopilada - Revisión de documentos estadísticos - Reuniones a nivel de gerencia y técnico	1. Elaboración del plan estratégico	- Plan Estratégico
- Solicitud de información - Información recopilada en formularios DTP	2. Elaboración de plan operativo anual	- Documento del POA
- Solicitud de información - Información recopilada - Formularios internos de planificación	3. Elaboración del cronograma del plan operativo anual	- Cronograma del POA
- Solicitud de información - Información recopilada mensual	4. Generación del informe mensual de metas institucionales	- Informes mensuales - Consolidado - Informe ejecutivo mensual
- Solicitud de información - Información recopilada cuatrimestral y semestral	5. Generación de informe cuatrimestral y/o semestral	- Informes cuatrimestral y semestral - Consolidados - Informe ejecutivo cuatrimestral y/o semestral
- Solicitud de información - Información recopilada fotos, publicaciones, estadísticas, imágenes, CD interactivos	6. Generación del informe presidencial	- Informe presidencia
- Solicitud de información - Información recopilada - Formularios internos de planificación	7. Evaluación anual de actividades	- Evaluación del POA
- Solicitud de información - Información recopilada fotos, publicaciones, estadísticas, imágenes, CD interactivos	8. Elaboración de memoria de labores	- Memoria de labores

RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROCESO:
- Mobiliario - Equipo de cómputo - Teléfono - Fotocopiadora - Internet - Archivos físicos - Red interna - CDS - Útiles de oficina - Recurso humano - Software

ELABORACIÓN DEL MANUAL
FECHA INICIO Mayo 2009 **FECHA FINAL** Febrero 2010
TOTAL DE PAGINAS MANUAL
99

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA		NOMBRE DEL PROCESO : PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA	
No. DE PASOS:	**CÓDIGO:**	**ALCANCE**	
25	DS-P	**INICIA:** Dirección de Planificación	**TERMINA:** Gerencia
DEPARTAMENTO Y/O SECCIÓN: Planificación estratégica y operativa		**DIRECCIÓN:** Planificación	

Procedimiento No.2: Elaboración del plan operativo anual.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Elaboración de un documento que integre los objetivos estratégicos, operativos y acciones de las actividades a desarrollarse institucionalmente.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
1	Convocatoria a reunión informativa	Gerencia	Gerente	En el transcurso del 1er trimestre se recibe de SEGEPLAN una invitación a participar en la reunión de lineamientos y formularios a utilizar en la elaboración del POA, la cual es remitida a la Direcciones de Planificación y a la Dirección Financiera. Ver normas y lineamientos.	½ día
2	Coordinación para réplica de reunión	Dirección de Planificación / Dirección Financiera	Director de Planificación / Director Financiero	Los Directores de Planificación y Financiero, realizan varias reuniones a nivel de direcciones con el objetivo de coordinar la réplica de la informativa proporcionada por SEGEPLAN.	1 día
3	Preparación de material para la capacitación	Dirección de Planificación / Dirección Financiera	Coordinador de Planificación / Jefe Financiero	El Coordinador de la Dirección de Planificación y el Jefe Financiero, sintetizan y elaboran el material de apoyo, que será utilizado en la elaboración del POA.	2 días
4	Convocatoria a capacitación	Dirección de Planificación / Dirección Financiera	Director de Planificación / Director Financiero	El Director de Planificación y el Director Financiero invitan a las distintas direcciones del INE a participar en el evento de capacitación. Ver normas y lineamientos.	2 horas
5	Evento de capacitación	Dirección de Planificación / Dirección Financiera	Director de Planificación / Director Financiero	En esta capacitación se dan conceptos básicos sobre planificación estratégica, operativa, presupuestaria y se profundiza sobre el llenado de los formularios. Ir al anexo No 3. “Guía y formularios a utilizar en el POA”. Ver normas y lineamientos.	½ día
6	Asesoría a las direcciones	Dirección de Planificación / Dirección Financiera	Coordinador de Planificación / Jefe Financiero	El Coordinador de la Dirección de Planificación y el Jefe Financiero, orientan a las direcciones sobre el llenado de los formularios y los objetivos estratégicos institucionales. Ver normas y lineamientos.	10 días

No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
7	Recopilación y procesamiento de información	Direcciones Técnicas / Direcciones Administrativas	Directores Técnicos / Directores Administrativos	Los directores, coordinadores y jefes de áreas técnicas y administrativas procesan la información mediante reuniones, en las cuales se consolida la información de los formatos (Los formularios DTP1 a DPT5 estandarizados). Estos formatos se envían a las Direcciones de Planificación y Financiero.	10 días
8	Recepción de la información	Dirección de Planificación	Secretaria de Planificación	Se recibe y revisa que la información este completa y se le traslada al Director de Planificación. En seguimiento a los formatos financieros; Ver Manual de Procesos de la Dirección Financiera, Proceso "Presupuestario" en el procedimiento No.1 "Anteproyecto presupuestario" Ver normas y lineamientos.	½ hora
9	Lectura de la información y anotación de observaciones	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El Director de Planificación recibe la información, la lee y anota algunas observaciones y la traslada al Coordinador y al Asistente de Planificación.	3 días
10	Revisión de la información	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	El Coordinador y el Asistente de Planificación revisan la información. Esta revisión es de forma (Que los formatos sean los establecidos) y de contenido (Que los objetivos estratégicos, operativos y acciones sean congruentes con las planteadas en cada dirección), si está todo bien se continúa con el paso 11; en caso contrario se procede con el paso 10.1 Se identifican las incongruencias y 10.2 Se consulta a las direcciones y se va al paso 6.	5 días
11	Vaciado de información	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	Se procede a vaciar la información recibida por las diferentes direcciones en archivos estandarizados (Los formularios DTP1 a DPT5 estandarizados) y a consolidar la totalidad de formularios enviados por las direcciones del INE.	4 días
12	Impresión y entrega de formularios	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	Finalizada la estandarización y consolidación de la información se procede a realizar la impresión de los formularios. Estos son entregados al Director de Planificación.	½ día
13	Análisis y anotación de recomendaciones	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El director analiza la información y formularios; esto en aspectos de contenido (Objetivos, actividades, etc.), anota las recomendaciones y lo devuelve al Coordinador y al Asistente de Planificación.	5 días
14	Consulta para ampliación de información	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	Se revisa la información y formularios con las recomendaciones sugeridas y se procede a realizar las consultas respectivas en las áreas técnicas y administrativas.	5 días

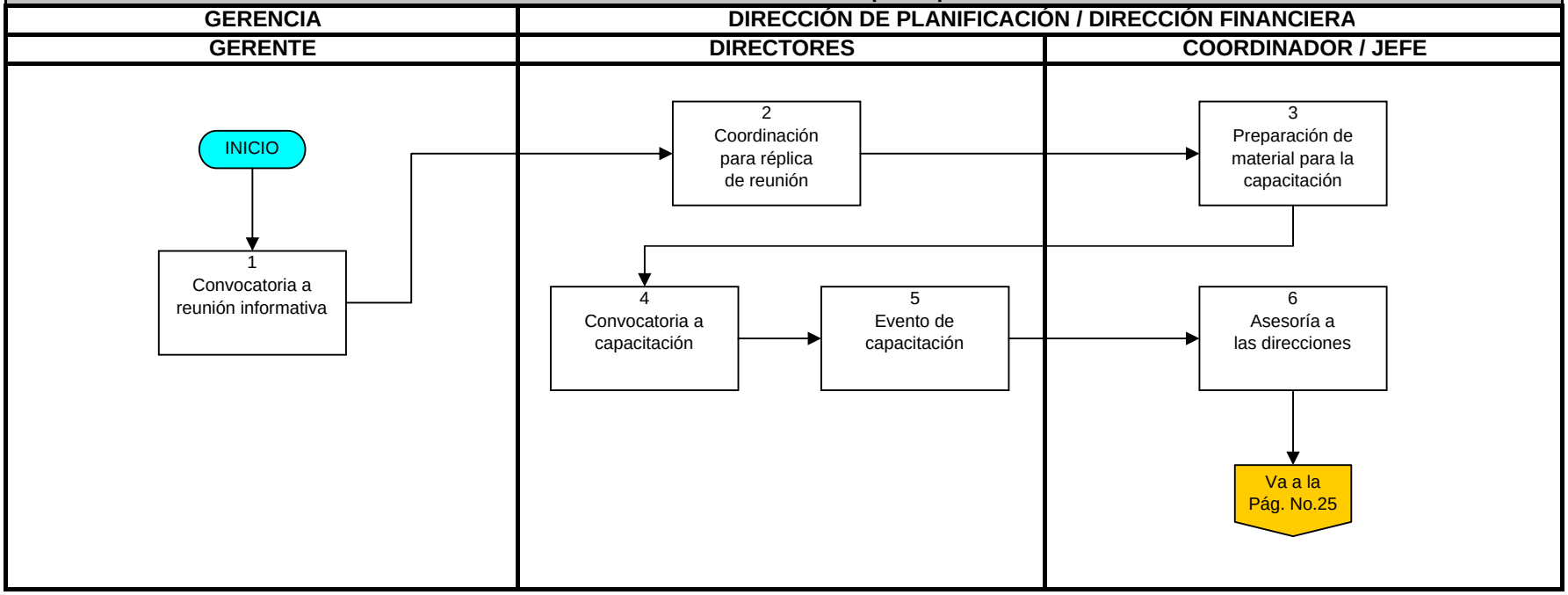
No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
15	Complementación de información	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	Se complementa la información y se realizan los cambios en los formatos designados.	3 días
16	Elaboración del POA	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	Paralelamente a la complementación de los formularios se recopila información cualitativa (Introducción, descripción de los proyectos, mecanismos de planificación, indicadores institucionales, etc.), está es integrada dentro del plan operativo; luego se imprime y es estregado al Director de Planificación y al Director Financiero.	6 días
17	Validación del POA y anteproyecto presupuestario	Dirección de Planificación / Dirección Financiera	Director de Planificación / Director Financiero	Los directores de planificación y financiero se reúnen para revisar, cotejar, alinear y definir las actividades propuestas y sus respectivos recursos monetarios, si está todo bien, dan su validación al POA y al anteproyecto presupuestario respectivamente, luego se traslada a las direcciones técnicas y administrativas y se continúan con el paso 18; en caso de haber discrepancias se procede con el paso 17.1. Se consulta a las direcciones y 17.2 Se devuelven a los coordinadores y se va al paso 14.	2 días
18	Aval del POA a nivel de direcciones	Direcciones Técnicas / Direcciones Administrativas	Directores Técnicos / Directores Administrativos	Los directores técnicos y administrativos reciben y revisan el POA, si está todo bien lo avalan por medio de su firma y sello; luego lo remiten a la Dirección de Planificación y se continúa con el paso 19; en caso contrario se procede con el paso 18.1 Anotan observaciones y 18.2 Se devuelve a Planificación y se va al paso 14.	5 días
19	Integración del POA	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	Se procede a incorporar todos los POA de las direcciones técnicas y administrativas. La estructura del POA institucional contiene: Carátula, índice, introducción, principales proyectos, indicadores y formularios institucionales. Este documento es enviado a la Subgerencia Técnica y a la Subgerencia Administrativa Financiera.	5 días
20	Aval del POA a nivel de subgerencias	Subgerencia Técnica / Subgerencia Administrativa Financiera	Subgerente Técnico / Subgerente Administrativo Financiero	Los Subgerentes reciben y revisan el POA, si está todo bien, lo avalan por medio de su firma y sello; lo remiten a la Dirección de Planificación y se continúa con el paso 21; de lo contrario se procede con el paso 20.1 Anotan observaciones y 20.2 Se devuelve a Planificación y se va al paso 14.	10 días
21	Traslado del POA	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El Director de Planificación recibe el POA avalado y procede a trasladarlo a la Gerencia.	1 día

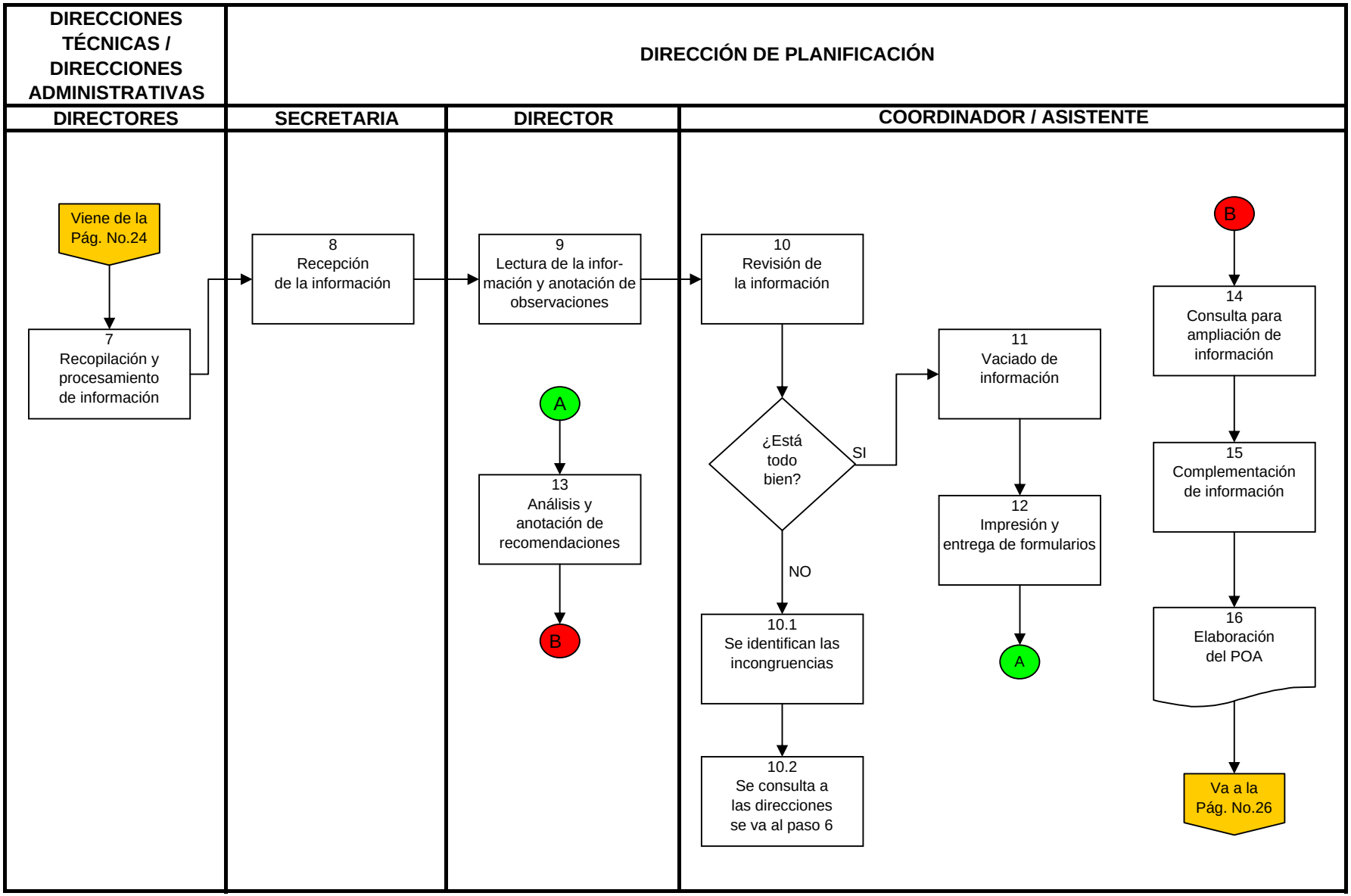
No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
22	Aprobación del POA	Gerencia	Gerente	El Gerente recibe y revísa el POA, si está todo bien, da su aprobación y lo remite a la Dirección de Planificación y se continúa con el paso 23; en caso de haber modificaciones se procede con el paso 22.1 Se consulta con las subgerencias, 22.2 Anota observaciones y 22.3 Lo remite a Planificación y se va al paso 14.	1 semana
23	Aprobación del POA por Junta Directiva	Gerencia / Junta Directiva	Gerente / Integrantes de Junta Directiva	El Gerente realiza la exposición del POA institucional ante Junta Directiva. Resumiendo los principales proyectos y actividades que se pretende desarrollar en el siguiente año, si está todo bien, Junta Directiva aprueba la propuesta del POA y se continúa con el paso 24; en caso contrario se procede con el paso 23.1 Se indican las modificaciones y 23.2 Se devuelve a planificación y se va al paso 14. Ver normas y lineamientos.	½ día
24	Reproducción y distribución del POA	Dirección de Planificación	Director, Coordinador y Asistente de Planificación	El equipo de planificación procede a la reproducción de 5 ejemplares del POA aprobado, que son distribuidos de la siguiente manera: 1 copia al MINFIN, 1 copia a Gerencia, 1 copia a SEGEPLAN, 1 copia a la Dirección Financiera y 1 copia a la Dirección de Planificación. Ir al anexo No 4 “Ejemplo del documento final del POA”. Ver normas y lineamientos.	2 día
25	Confirmación y oficialización del POA	Gerencia	Gerente	En la primera semana del mes de enero el MINFIM da los montos autorizados del presupuesto. El Gerente convoca a reunión a Junta Directiva para oficializar los montos presupuestarios y las metas que regirán el POA. Si los montos y metas presentados inicialmente al MINFIN y SEGEPLAN no varían se termina el procedimiento; en caso contrario se va al paso 25.1 Gerencia indica los montos y metas que regirán el proyecto presupuestario y el POA, 25.2 Los montos y metas son enviados a la Dirección de Planificación y a la Dirección Financiera para la carga en el SICOIN, 25.3 La Dirección Financiera y de Planificación adecuan el proyecto presupuestario y el POA y se va al paso 24. Ver norma y lineamientos. Fin del procedimiento.	3 semanas

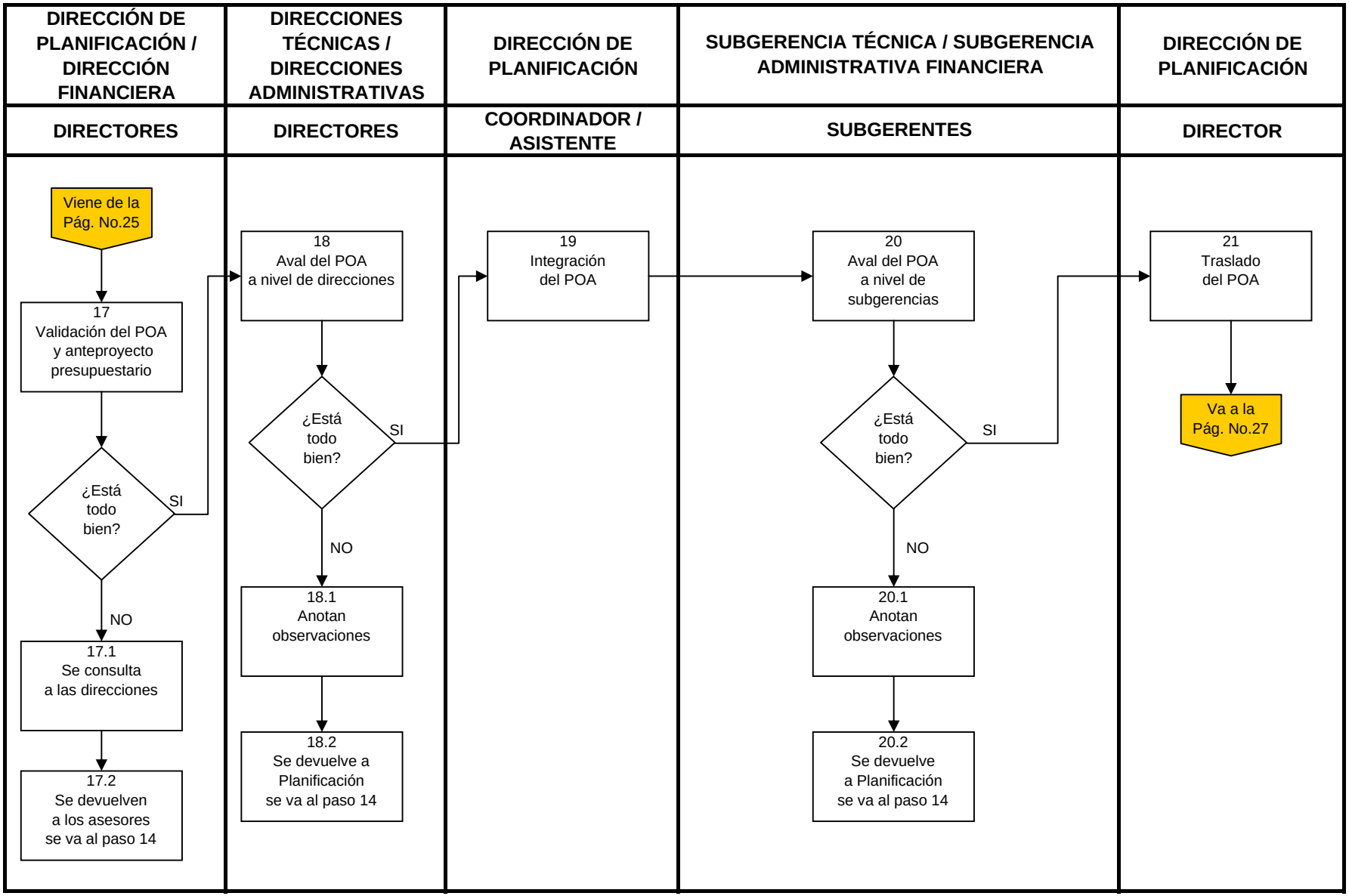
NORMAS Y LINEAMIENTOS
Del paso 1: En la invitación que brinda SEGEPLAN se sugiere que participen los Directores de Planificación y Financiero, para que vinculen las acciones de planificación con las financieras.
Del paso 4: La invitación se realiza por medio de un oficio. Este oficio es firmado y sellado de recibido.
Del paso 5: En el evento de capacitación participan los Directores, Jefes de Departamento y Coordinadores de las áreas del INE. Al finalizar el evento se les indica que tienen 15 días calendario para entregar los formularios llenos.
Del paso 6: Estas asesorías se dan a requerimiento de las diversas direcciones para que puedan ser enviadas a tiempo y sin errores.
Del paso 8: La información es enviada mediante un oficio de entrega. Este oficio es firmado y sellado de recibido. Además, se revisa que la información este completa (formatos establecidos DPT1 a DPT5), estén firmados y avalados por el director de cada una de las áreas Técnicas y Administrativas.
Del paso 23: Esta información es enviada una semana antes a los integrantes de Junta Directiva para su conocimiento y revisión.
Del paso 24: Para el envió oficial del POA a Segeplan y al Ministerio de Finanzas, es por medio de un oficio de Gerencia y se adjunta al acta de aprobación de POA y Anteproyecto dada por la Junta Directiva.
Del paso 25: El Ministerio de Finanzas Públicas por medio del Diario Oficial los montos asignados a cada dependencia.

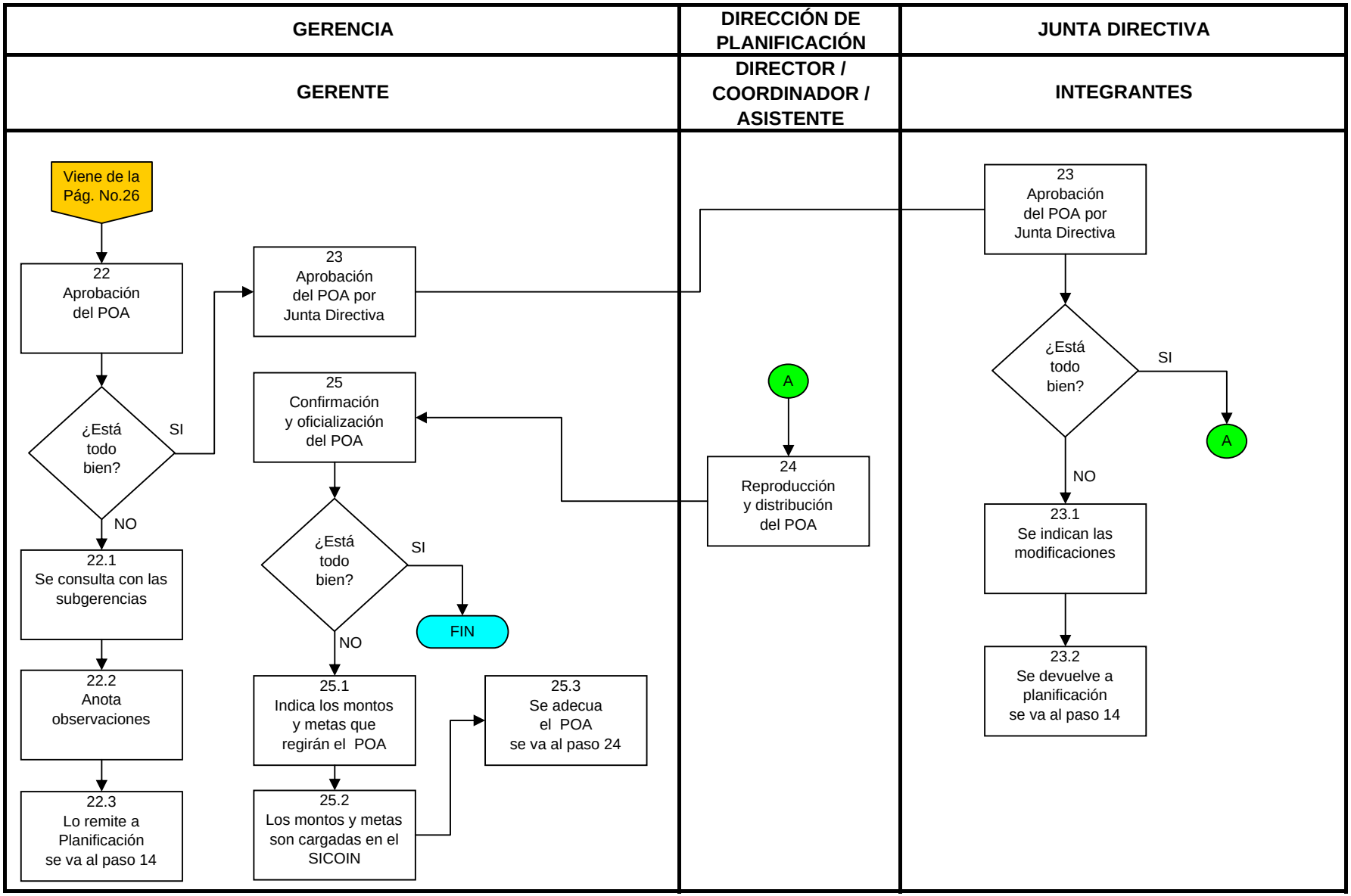
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA		NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA	
NÚMERO DE PASOS:	**CÓDIGO:**	**ALCANCE**	
		INICIA:	**TERMINA:**
25	DS-P	Dirección de Planificación	Gerencia
DEPARTAMENTO Y/O SECCIÓN:		**DIRECCIÓN:**	
Planificación estratégica y operativa		Planificación	

Procedimiento No.2: Elaboración del plan operativo anual.




DIRECCIONES TÉCNICAS / DIRECCIONES ADMINISTRATIVAS
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
DIRECTORES
SECRETARIA
DIRECTOR
COORDINADOR / ASISTENTE
Viene de la Pág. No.24
7 Recopilación y procesamiento de información
8 Recepción de la información
9 Lectura de la información y anotación de observaciones
A
13 Análisis y anotación de recomendaciones
B
10 Revisión de la información
¿Está todo bien?
SI
NO
11 Vaciado de información
12 Impresión y entrega de formularios
A
10.1 Se identifican las incongruencias
10.2 Se consulta a las direcciones se va al paso 6
B
14 Consulta para ampliación de información
15 Complementación de información
16 Elaboración del POA
Va a la Pág. No.26


DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN / DIRECCIÓN FINANCIERA
DIRECCIONES TÉCNICAS / DIRECCIONES ADMINISTRATIVAS
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
SUBGERENCIA TÉCNICA / SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
DIRECTORES
DIRECTORES
COORDINADOR / ASISTENTE
SUBGERENTES
DIRECTOR
Viene de la Pág. No.25
17 Validación del POA y anteproyecto presupuestario
¿Está todo bien?
SI
NO
17.1 Se consulta a las direcciones
17.2 Se devuelven a los asesores se va al paso 14
18 Aval del POA a nivel de direcciones
¿Está todo bien?
SI
NO
18.1 Anotan observaciones
18.2 Se devuelve a Planificación se va al paso 14
19 Integración del POA
20 Aval del POA a nivel de subgerencias
¿Está todo bien?
SI
NO
20.1 Anotan observaciones
20.2 Se devuelve a Planificación se va al paso 14
21 Traslado del POA
Va a la Pág. No.27


GERENCIA
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
JUNTA DIRECTIVA
GERENTE
DIRECTOR / COORDINADOR / ASISTENTE
INTEGRANTES
Viene de la Pág. No.26
22 Aprobación del POA
¿Está todo bien?
SI
NO
22.1 Se consulta con las subgerencias
22.2 Anota observaciones
22.3 Lo remite a Planificación se va al paso 14
23 Aprobación del POA por Junta Directiva
25 Confirmación y oficialización del POA
¿Está todo bien?
SI
NO
FIN
25.1 Indica los montos y metas que regirán el POA
25.2 Los montos y metas son cargadas en el SICOIN
25.3 Se adecua el POA se va al paso 24
A
24 Reproducción y distribución del POA
23 Aprobación del POA por Junta Directiva
¿Está todo bien?
SI
A
NO
23.1 Se indican las modificaciones
23.2 Se devuelve a planificación se va al paso 14

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA	NOMBRE DEL MACROPROCESO:
	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA, OPERATIVA Y PROCESOS INSTITUCIONALES

ORGANIGRAMA	→	DIRECCIÓN: PLANIFICACION	→	SECCIÓN: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

NOMBREL DEL PROCESO:	Planificación estratégica y operativa
DUEÑO DEL PROCESO:	Director de Planificación

ESTRUCTURA DEL PROCESO:

ENTRADAS	PROCEDIMIENTOS	SALIDAS
- Solicitud de información - Información recopilada - Revisión de documentos estadísticos - Reuniones a nivel de gerencia y técnico	1. Elaboración del plan estratégico	- Plan Estratégico
- Solicitud de información - Información recopilada en formularios DTP	2. Elaboración de plan operativo anual	- Documento del POA
- Solicitud de información - Información recopilada - Formularios internos de planificación	3. Elaboración del cronograma del plan operativo anual	- Cronograma del POA
- Solicitud de información - Información recopilada mensual	4. Generación del informe mensual de metas institucionales	- Informes mensuales - Consolidado - Informe ejecutivo mensual
- Solicitud de información - Información recopilada cuatrimestral y semestral	5. Generación de informe cuatrimestral y/o semestral	- Informes cuatrimestral y semestral - Consolidados - Informe ejecutivo cuatrimestral y/o semestral
- Solicitud de información - Información recopilada fotos, publicaciones, estadísticas, imágenes, CD interactivos	6. Generación del informe presidencial	- Informe presidencia
- Solicitud de información - Información recopilada - Formularios internos de planificación	7. Evaluación anual de actividades	- Evaluación del POA
- Solicitud de información - Información recopilada fotos, publicaciones, estadísticas, imágenes, CD interactivos	8. Elaboración de memoria de labores	- Memoria de labores

RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROCESO:
- Mobiliario - Equipo de cómputo - Teléfono - Fotocopiadora - Internet - Archivos físicos - Red interna - CDS - Útiles de oficina - Recurso humano - Software

ELABORACIÓN DEL MANUAL
FECHA INICIO Mayo 2009 **FECHA FINAL** Febrero 2010
TOTAL DE PAGINAS MANUAL
99

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA		NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA	
No. DE PASOS:	**CÓDIGO:**	**ALCANCE**	
17	DS-P	**INICIA:** Dirección de Planificación	**TERMINA:** Dirección de Planificación
DEPARTAMENTO Y/O SECCIÓN:		**DIRECCIÓN:**	
Planificación estratégica y operativa		Planificación	

Procedimiento No.3: Elaboración del cronograma del plan operativo anual.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Elaborar un documento que integre los proyectos, metas, indicadores y actividades de manera detallada en relación a su tiempo de ejecución.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
1	Definición del material para capacitación	Dirección de Planificación	Director, Coordinador y Asistente de Planificación	El equipo de planificación realiza reuniones internas con el propósito de definir el material y la metodología a utilizar en la réplica de las directrices de elaboración del cronograma del POA.	2 días
2	Convocatoria a capacitación	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El director invita a la capacitación a las direcciones técnicas y administrativas para orientarlos en la elaboración del cronograma del POA. Ver normas y lineamientos.	30 minutos
3	Evento de capacitación	Dirección de Planificación	Director de Planificación	En la capacitación se brindan conceptos básicos sobre planificación estratégica y operativa y se instruye sobre el llenado de los formatos. Así mismo, se orienta a que en el cronograma del POA se debe incluir todas las actividades planteadas en el POA y nuevos proyectos por gestionarse con la cooperación externa. Al finalizar la capacitación se les proporcionan los formatos requeridos y se les da una fecha para su entrega. Ir al anexo No.5 “Ejemplo de formularios para la elaboración del cronograma del POA”.	½ día
4	Asesoría a direcciones	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	El Coordinador y Asistente de Planificación brindan asesoría a las direcciones técnicas y administrativas sobre el alineamiento de sus actividades en relación al Plan Estratégico, Estrategia Nacional de Desarrollo Estadístico (ENDE) y las políticas públicas y de Gobierno que atañen a la institución.	2 a 3 semanas

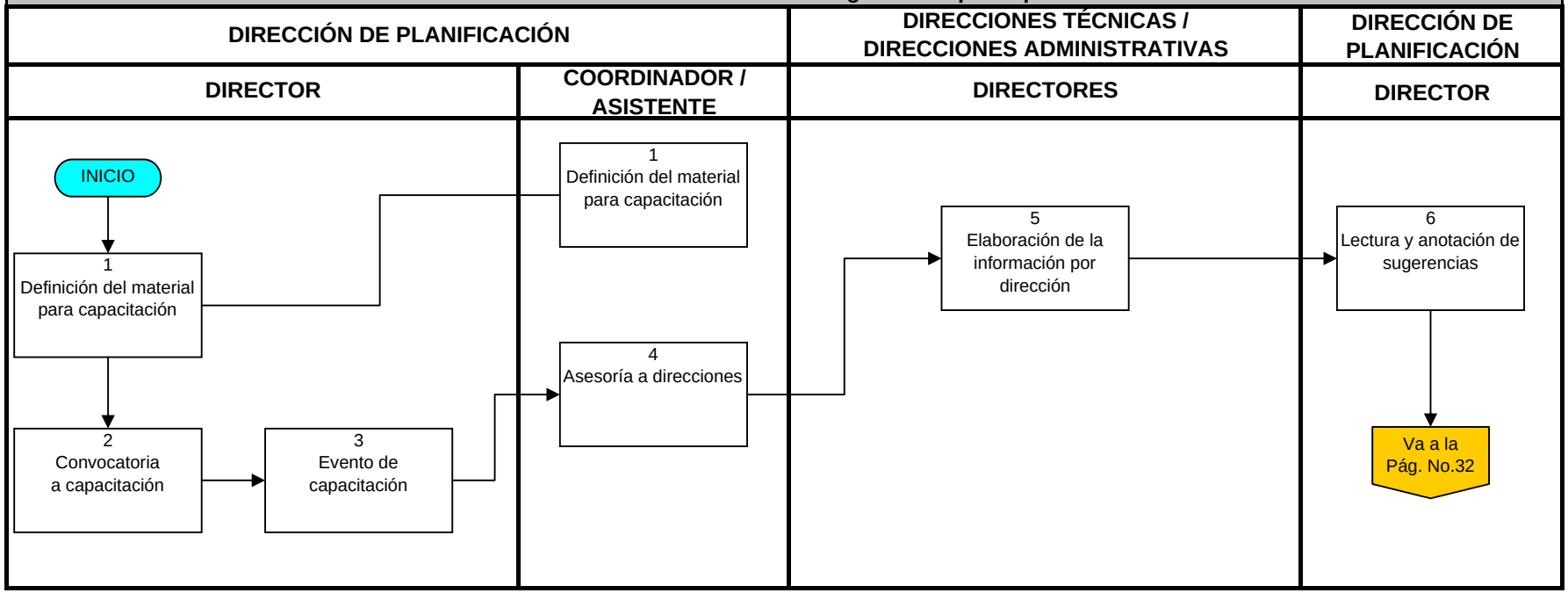
No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
5	Elaboración de la información por dirección	Direcciones Técnicas / Direcciones Administra-tivas	Directores Técnicos / Directores Administrativos	Los directores, coordinadores y jefes de áreas del INE, se reúnen con su equipo técnico para elaborar y conformar su cronograma del POA. Este cronograma es enviado a la Dirección de Planificación.	2 a 3 semanas
6	Lectura y anotación de sugerencias	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El director recibe y lee los cronogramas del POA de las direcciones y anota sugerencias de complementación en algunas actividades y lo traslada al Coordinador y Asistente de Planificación.	5 días
7	Consulta y complementación de información	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	El Coordinador y Asistente de Planificación reciben y revisan las sugerencias de complementación de información y a la vez revisan los formatos de forma y de contenido (Objetivos estratégicos, operativos y actividades que se orientan a lo estratégico de la institución), esto para realizar las consultas de complementación con las direcciones técnicas y administrativas (Ampliación, adición y reformulación de metas dentro de las actividades).	5 días
8	Vaciado de la información	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	Se procede a vaciar la información de las diferentes direcciones en archivos estándarizados (Letra, tamaño, forma, etc.) y se imprime el cronograma del POA, el cual se envía al Director de Planificación.	5 días
9	Revisión y aval del cronograma del POA	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El director recibe y revisa el cronograma del POA complementado, si está todo bien lo remite a las direcciones técnicas y administrativas para su conocimiento y aval y se continúa con el paso 10; en caso contrario se procede con el paso 9.1 Anota las observaciones y 9.2 Lo devuelve al Coordinador y Asistente de Planificación y se va al paso 7.	3 días
10	Aval del cronograma del POA por dirección	Direcciones Técnicas / Direcciones Administra-tivas Financieras	Directores Técnicos / Directores Administrativos Financieros	Los directores técnicos y administrativos reciben, revisan y analizan el cronograma del POA, si está todo bien, lo avalan por medio de su firma y sello y lo remiten a la Dirección de Planificación y se continúa con el paso 11; en caso contrario se procede con el paso 10.1 Se consultan las dudas con jefaturas y coordinaciones, 10.2 Anotan las ampliaciones y 10.3 Se remite a planificación y se va el paso 7.	2 semanas
11	Aval del Cronograma del POA	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El Director de Planificación analiza la información complementada por las direcciones técnicas y administrativas, si está todo bien, da su aval para su impresión y traslado a las subgerencias y se continúa con el paso 12; en caso contrario se procede con el paso 11.1 Se reúne con los	2 semanas

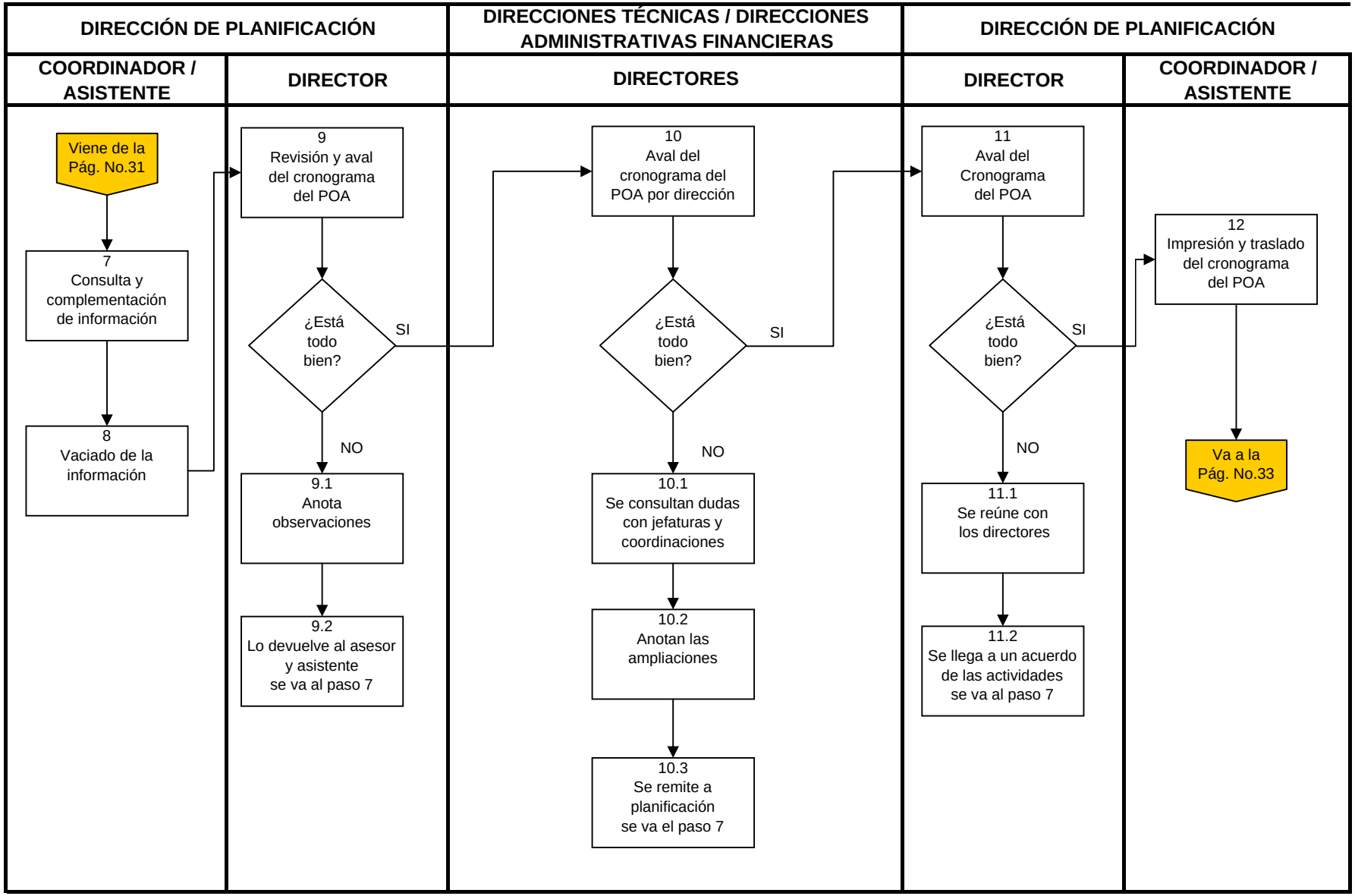
No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
				directores. 11.2 Se llega a un acuerdo de las actividades a implementar o suprimir y se va al paso 7.	
12	Impresión y traslado del cronograma del POA	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	Se imprime el cronograma del POA y se traslada a la Subgerencias Técnica y a la Subgerencia Administrativa Financiera para su revisión y aval.	1 día
13	Aval del cronograma del POA	Subgerencia Técnica / Subgerencia Administrativa Financiera	Subgerente Técnico / Subgerente Administrativo Financiero	Los subgerentes reciben, revisan y analizan el cronograma del POA, si está todo bien lo avalan por medio de su firma y sello y lo remiten a la Dirección de Planificación, y se continúa con el paso 14. En caso contrario se procede con el paso 13.1 Consulta a las direcciones técnicas y administrativas, 13.2 Se anotan observaciones y 13.3 Se devuelve a la Dirección de Planificación y se va al paso 7.	2 semanas
14	Traslado del cronograma del POA	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El Director de Planificación envía el cronograma del POA avalado a la Gerencia mediante un oficio.	½ día
15	Aprobación del cronograma del POA	Gerencia	Gerente	El Gerente recibe, revisa y analiza el cronograma del POA, si está todo bien lo aprueba por medio de su firma y sello, luego lo remite a la Dirección de Planificación y se continúa con el paso 16; en caso contrario se procede con el paso 15.1 Consulta dudas con las subgerencias, 15.2 Anota observaciones y 15.3 Lo devuelve a la Dirección de Planificación y se va al paso 7.	5 días
16	Reproducción del cronograma del POA	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	El equipo de planificación procede a reproducir el cronograma del POA para su oficialización. Ver normas y lineamientos. Ir al anexo No.6 “Ejemplo de un cronograma del POA”.	2 días
17	Distribución del cronograma del POA	Dirección de Planificación	Director de Planificación	Se distribuye el cronograma del POA a las direcciones técnicas y administrativas para su implementación. Fin del procedimiento.	2 días

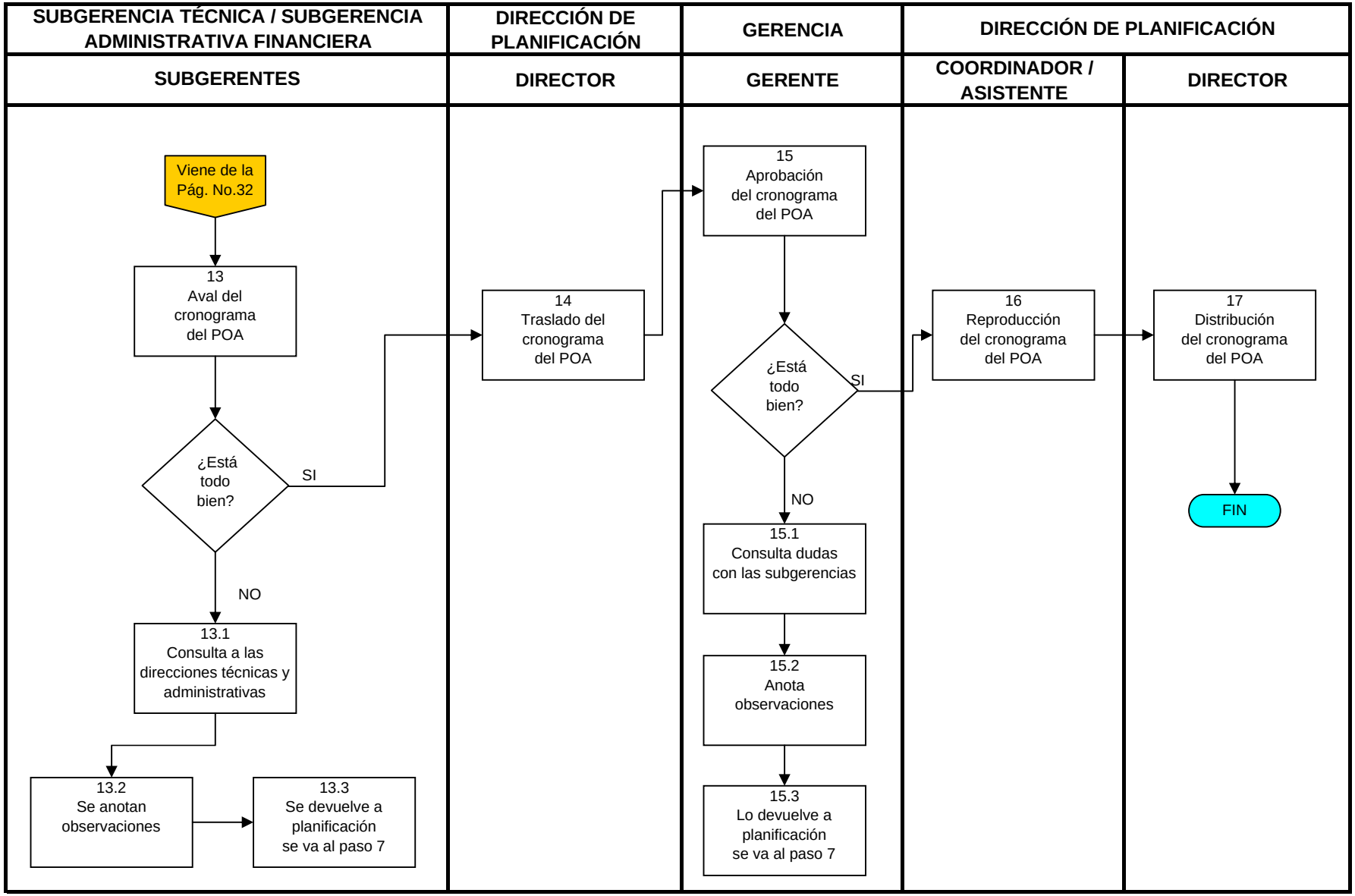
NORMAS Y LINEAMIENTOS
Del paso 2: El Director de Planificación envía un oficio de invitación a los Directores, Coordinadores y Jefes de las direcciones del INE; para participar en la capacitación sobre los lineamientos del cronograma del POA, a este evento se invitan a los coordinadores y jefes de áreas del INE.
Del paso 16: A cada una de las direcciones técnicas y administrativas, se les envía únicamente la parte de su cronograma del POA, en cuánto a Gerencia y subgerencias se les proporciona el documento completo.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA	NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA	
NÚMERO DE PASOS:	**CÓDIGO:**	**ALCANCE**
17	DS-P	**INICIA:** Dirección de Planificación / **TERMINA:** Dirección de Planificación
DEPARTAMENTO Y/O SECCIÓN:	**DIRECCIÓN:**	
Planificación estratégica y operativa	Planificación	

Procedimiento No.3: Elaboración del cronograma del plan operativo anual.




DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
DIRECCIONES TÉCNICAS / DIRECCIONES ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
COORDINADOR / ASISTENTE
DIRECTOR
DIRECTORES
DIRECTOR
COORDINADOR / ASISTENTE
Viene de la Pág. No.31
7 Consulta y complementación de información
8 Vaciado de la información
9 Revisión y aval del cronograma del POA
¿Está todo bien?
SI
NO
9.1 Anota observaciones
9.2 Lo devuelve al asesor y asistente se va al paso 7
10 Aval del cronograma del POA por dirección
¿Está todo bien?
SI
NO
10.1 Se consultan dudas con jefaturas y coordinaciones
10.2 Anotan las ampliaciones
10.3 Se remite a planificación se va el paso 7
11 Aval del Cronograma del POA
¿Está todo bien?
SI
NO
11.1 Se reúne con los directores
11.2 Se llega a un acuerdo de las actividades se va al paso 7
12 Impresión y traslado del cronograma del POA
Va a la Pág. No.33


SUBGERENCIA TÉCNICA / SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
GERENCIA
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
SUBGERENTES
DIRECTOR
GERENTE
COORDINADOR / ASISTENTE
DIRECTOR
Viene de la Pág. No.32
13 Aval del cronograma del POA
¿Está todo bien?
SI
NO
13.1 Consulta a las direcciones técnicas y administrativas
13.2 Se anotan observaciones
13.3 Se devuelve a planificación se va al paso 7
14 Traslado del cronograma del POA
15 Aprobación del cronograma del POA
¿Está todo bien?
SI
NO
15.1 Consulta dudas con las subgerencias
15.2 Anota observaciones
15.3 Lo devuelve a planificación se va al paso 7
16 Reproducción del cronograma del POA
17 Distribución del cronograma del POA
FIN

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA	NOMBRE DEL MACROPROCESO:
	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA, OPERATIVA Y PROCESOS INSTITUCIONALES

ORGANIGRAMA	→	DIRECCIÓN: PLANIFICACION	→	SECCIÓN: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

NOMBREL DEL PROCESO:	Planificación estratégica y operativa
DUEÑO DEL PROCESO:	Director de Planificación

ESTRUCTURA DEL PROCESO:

ENTRADAS	PROCEDIMIENTOS	SALIDAS
- Solicitud de información - Información recopilada - Revisión de documentos estadísticos - Reuniones a nivel de gerencia y técnico	1. Elaboración del plan estratégico	- Plan Estratégico
- Solicitud de información - Información recopilada en formularios DTP	2. Elaboración de plan operativo anual	- Documento del POA
- Solicitud de información - Información recopilada - Formularios internos de planificación	3. Elaboración del cronograma del plan operativo anual	- Cronograma del POA
- Solicitud de información - Información recopilada mensual	4. Generación del informe mensual de metas institucionales	- Informes mensuales - Consolidado - Informe ejecutivo mensual
- Solicitud de información - Información recopilada cuatrimestral y semestral	5. Generación de informe cuatrimestral y/o semestral	- Informes cuatrimestral y semestral - Consolidados - Informe ejecutivo cuatrimestral y/o semestral
- Solicitud de información - Información recopilada fotos, publicaciones, estadísticas, imágenes, CD interactivos	6. Generación del informe presidencial	- Informe presidencia
- Solicitud de información - Información recopilada - Formularios internos de planificación	7. Evaluación anual de actividades	- Evaluación del POA
- Solicitud de información - Información recopilada fotos, publicaciones, estadísticas, imágenes, CD interactivos	8. Elaboración de memoria de labores	- Memoria de labores

RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROCESO:
- Mobiliario - Equipo de cómputo - Teléfono - Fotocopiadora - Internet - Archivos físicos - Red interna - CDS - Útiles de oficina - Recurso humano - Software

ELABORACIÓN DEL MANUAL
FECHA INICIO Mayo 2009 **FECHA FINAL** Febrero 2010
TOTAL DE PAGINAS MANUAL
99

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA		NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA	
No. DE PASOS:	**CÓDIGO:**	**ALCANCE**	
11	DS-P	**INICIA:** Dirección de Planificación	**TERMINA:** Dirección de Planificación
DEPARTAMENTO Y/O SECCIÓN:		**DIRECCIÓN:**	
Planificación estratégica y operativa		Planificación	

Procedimiento No.4: Generación del informe mensual de metas institucionales.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Generar informes de gestión, planificación y eventos de actividades realizadas y proyectadas.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
1	Solicitud de informes a direcciones	Dirección de Planificación	Director de Planificación	En la segunda semana de cada mes se solicita el informe de gestión, planificación y eventos a las direcciones técnicas y administrativas de la institución, el cual consiste en el desarrollo y avance de las actividades a su cargo. Esto se realiza a través de un oficio y por el correo interno donde son adjuntados los formatos a utilizarse. Ir al anexo No.7 “Ejemplo de formularios informes mensuales”. Ver normas y lineamientos.	10 minutos
2	Asignación de trabajo y elaboración de informes	Direcciones Técnicas / Direcciones Administrativas	Directores y personal Técnico / Directores y personal Administrativo	Los directores reciben la solicitud de informes y la trasladan a sus coordinadores y jefes de áreas para que procesen la información, elaboren los informes de gestión, programación y eventos y lo remitan a su respectiva dirección.	2 Semanas
3	Validación y traslado de informes	Direcciones Técnicas / Direcciones Administrativas	Directores Técnicos / Directores Administrativos	Los directores técnicos y administrativos reciben y revisan los informes de gestión, programación y eventos, si está todo bien dan su validación por medio de su firma y sello y lo trasladan a la Dirección de Planificación y se continúa con el paso 4; en caso contrario se procede con el paso 3.1 Se anotan observaciones y 3.2 Se devuelve a los coordinadores y jefes de área y se va al paso 2.	5 días

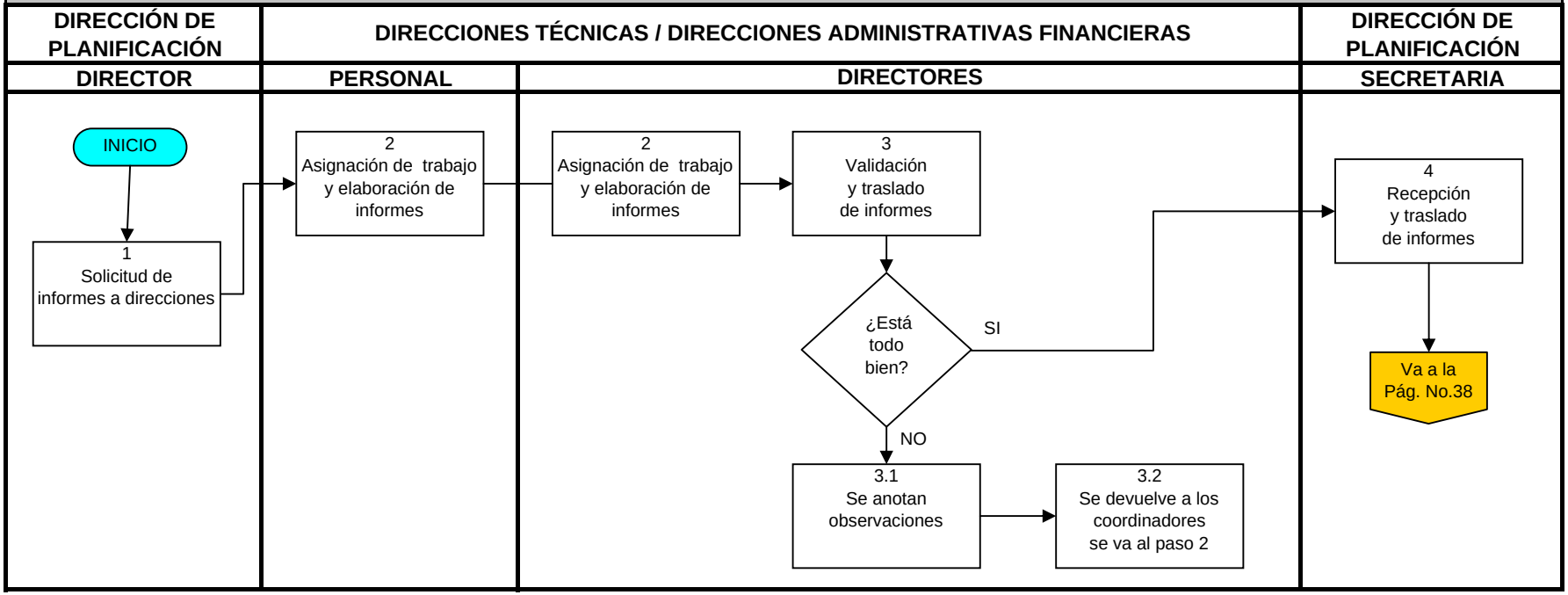
No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
4	Recepción y traslado de informes	Dirección de Planificación	Secretaria de Planificación	En la última semana de cada mes vencido se reciben los informes de gestión, planificación y eventos de todas las direcciones del INE. Los informes son enviados de forma impresa y por medio electrónico. Ver normas y lineamientos.	15 minutos
5	Lectura de informes y anotación de observaciones	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El director recibe los informes y anota sus observaciones para ampliación y corroboración de información. Estos informes se trasladan al Coordinador y al Asistente de Planificación.	1 día
6	Centralización y revisión de la información	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	Los informes de gestión, programación y eventos son centralizados, revisados y analizados para determinar la consistencia de la información. Si la información está bien se procede al paso 7; en caso de haber inconsistencias en la información se procede con el paso 6.1 Consulta con las direcciones técnicas y administrativas y 6.2 Corrección de información y se va al paso 2.	1 día
7	Procesamiento de la información	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	En el procesamiento de la información se utilizan plantillas de comparación (metas) y control (seguimiento) de las actividades, productos y proyectos planificados, si la información recibida en los informes mensuales está dentro de lo establecido en las metas, se continúa con el paso 8; en caso de haber discrepancias entre las cantidades reportadas, se procede con el paso 7.1 Se consulta con las direcciones técnicas y administrativas y 7.2 Corrección de la información y se va al paso 2. Ir al anexo No.8 “Ejemplo formularios de control y gestión porcentual de metas”.	3 días
8	Generación del informe mensual	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	Se consolidan los informes de gestión, programación y eventos de todas las direcciones del INE. Esto genera el informe mensual de metas institucionales que es entregado al Director de Planificación para su revisión.	30 minutos
9	Aval del informe mensual	Dirección de Planificación	Director Planificación	El director recibe y revisa (forma y contenido) los informes de gestión, programación y eventos, si está todo bien da el aval para impresión y se continúa con el paso 10; en caso contrario se procede con el paso 9.1 Anota las observaciones y 9.2 Lo remite al coordinador y asistente para su corrección y se va al paso 7.	2 horas

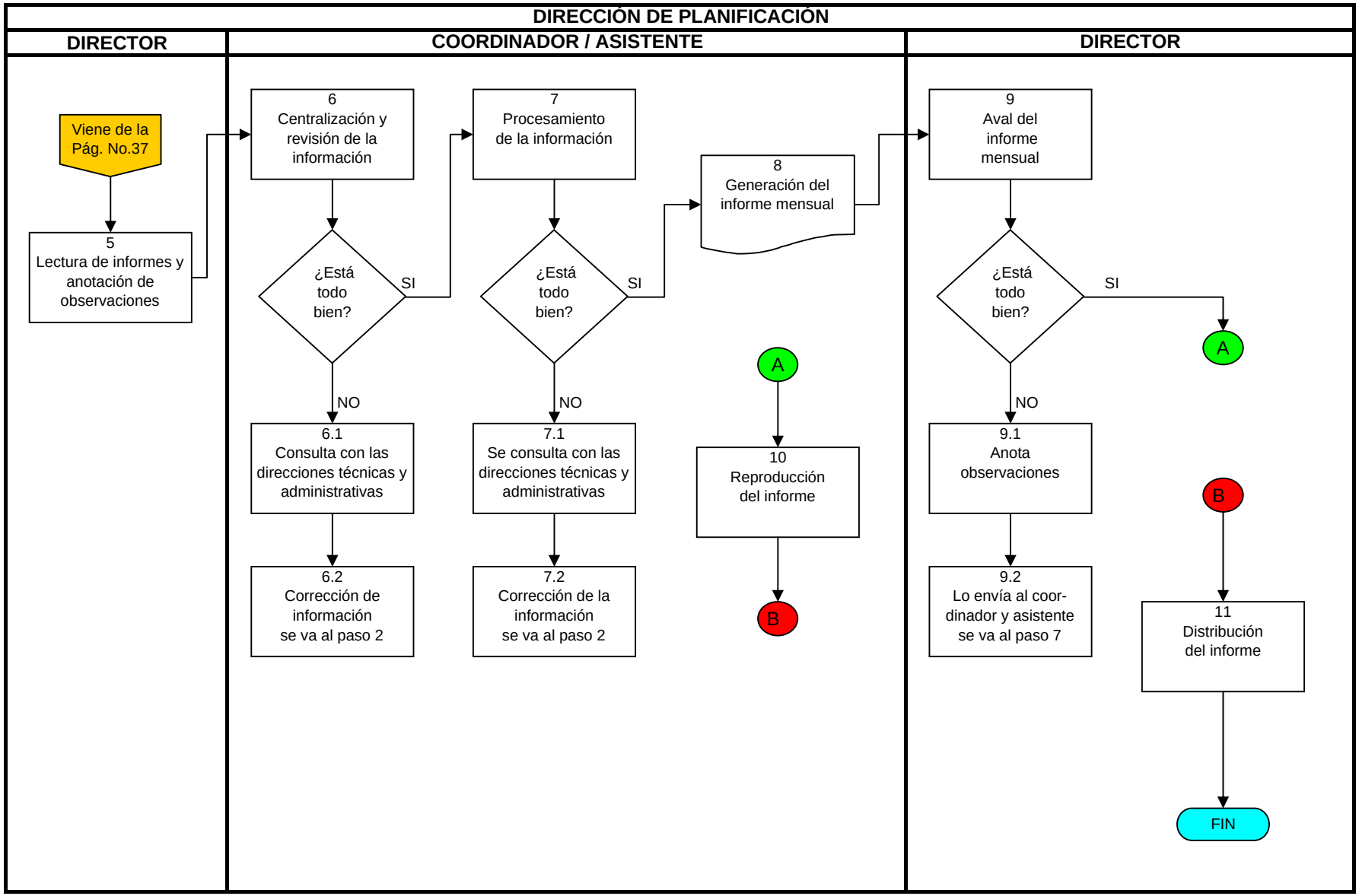
No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
10	Reproducción del informe	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	Se realizan 4 impresiones del informe mensual de metas institucionales y se entregan al Director de Planificación.	1 hora
11	Distribución del informe	Dirección de Planificación	Director de Planificación	Estos informes son distribuidos por medio de oficio a Gerencia, Subgerencia Técnica y Subgerencia Administrativa Financiera. Ir al anexo No.9 "Ejemplo de envió de informes mensuales de metas institucionales". Ver normas y lineamientos. Fin del procedimiento.	10 minutos

NORMAS Y LINEAMIENTOS
Del paso 1: El Director de Planificación es quien envía los oficios solicitando los informes mensuales.
Del paso 4: Los informes de forma impresa son acompañados de un oficio de entrega. Este oficio es firmado y sellado por la secretaria de la Dirección de Planificación. Paralelamente son recibidos los informes en medio magnéticos.
Del paso 11: Este oficio debe ser firmado y sellado de recibido; asimismo se sacan 2 copias para la Dirección de Planificación, 1 informe es archivado por la secretaria y el otro por el Coordinador y Asistente de Planificación.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA	NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA	
NÚMERO DE PASOS:	**CÓDIGO:**	**ALCANCE**
11	DS-P	**INICIA:** Dirección de Planificación / **TERMINA:** Dirección de Planificación
DEPARTAMENTO Y/O SECCIÓN:	**DIRECCIÓN:**	
Planificación estratégica y operativa	Planificación	

Procedimiento No.4: Generación del informe mensual de metas institucionales.




DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
DIRECTOR
COORDINADOR / ASISTENTE
DIRECTOR
Viene de la Pág. No.37
5
Lectura de informes y anotación de observaciones
6
Centralización y revisión de la información
¿Está todo bien?
SI
NO
6.1
Consulta con las direcciones técnicas y administrativas
6.2
Corrección de información se va al paso 2
7
Procesamiento de la información
¿Está todo bien?
SI
NO
7.1
Se consulta con las direcciones técnicas y administrativas
7.2
Corrección de la información se va al paso 2
8
Generación del informe mensual
A
10
Reproducción del informe
B
9
Aval del informe mensual
¿Está todo bien?
SI
NO
9.1
Anota observaciones
9.2
Lo envía al coordinador y asistente se va al paso 7
A
B
11
Distribución del informe
FIN

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA	NOMBRE DEL MACROPROCESO:
	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA, OPERATIVA Y PROCESOS INSTITUCIONALES

ORGANIGRAMA	→	DIRECCIÓN: PLANIFICACION	→	SECCIÓN: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

NOMBREL DEL PROCESO:	Planificación estratégica y operativa
DUEÑO DEL PROCESO:	Director de Planificación

ESTRUCTURA DEL PROCESO:

ENTRADAS	PROCEDIMIENTOS	SALIDAS
- Solicitud de información - Información recopilada - Revisión de documentos estadísticos - Reuniones a nivel de gerencia y técnico	1. Elaboración del plan estratégico	- Plan Estratégico
- Solicitud de información - Información recopilada en formularios DTP	2. Elaboración de plan operativo anual	- Documento del POA
- Solicitud de información - Información recopilada - Formularios internos de planificación	3. Elaboración del cronograma del plan operativo anual	- Cronograma del POA
- Solicitud de información - Información recopilada mensual	4. Generación del informe mensual de metas institucionales	- Informes mensuales - Consolidado - Informe ejecutivo mensual
- Solicitud de información - Información recopilada cuatrimestral y semestral	5. Generación de informe cuatrimestral y/o semestral	- Informes cuatrimestral y semestral - Consolidados - Informe ejecutivo cuatrimestral y/o semestral
- Solicitud de información - Información recopilada fotos, publicaciones, estadísticas, imágenes, CD interactivos	6. Generación del informe presidencial	- Informe presidencia
- Solicitud de información - Información recopilada - Formularios internos de planificación	7. Evaluación anual de actividades	- Evaluación del POA
- Solicitud de información - Información recopilada fotos, publicaciones, estadísticas, imágenes, CD interactivos	8. Elaboración de memoria de labores	- Memoria de labores

RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROCESO:
- Mobiliario - Equipo de cómputo - Teléfono - Fotocopiadora - Internet - Archivos físicos - Red interna - CDS - Útiles de oficina - Recurso humano - Software

ELABORACIÓN DEL MANUAL
FECHA INICIO Mayo 2009 **FECHA FINAL** Febrero 2010
TOTAL DE PAGINAS MANUAL
99

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA		NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA	
No. DE PASOS:	**CÓDIGO:**	**ALCANCE**	
11	DS-P	**INICIA:** Dirección de Planificación	**TERMINA:** Dirección de Planificación
DEPARTAMENTO Y/O SECCIÓN: Planificación estratégica y operativa		**DIRECCIÓN:** Planificación	

Procedimiento No. 5: Generación del informe cuatrimestral y semestral de metas institucionales.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Generación de informes de gestión cuatrimestral y semestral sobre el avance de las direcciones y de los principales proyectos y actividades programadas institucionalmente.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
1	Solicitud de informes a direcciones	Dirección de Planificación	Director de Planificación	15 días antes de finalizar el cuatrimestre ó el semestre se solicita a las direcciones técnicas y administrativas su información cuantitativa (avance) y cualitativa (logros) de las actividades. Ir al anexo No.10 "E-jemplo de solicitud de informes cuatri-mestrales". Ver normas y lineamientos.	10 minutos
2	Asignación de trabajo y elaboración de informes	Direcciones Técnicas / Direcciones Administra-tivas	Directores y personal Técnico / Directores y personal Administrativo	Los directores reciben la solicitud de infor-mación y la trasladan a sus coordinadores y jefes de áreas para que procesen la información, elaboren el informe de gestión cuatrimestral y/o semestral y luego lo remitan a su respectiva dirección.	2 semanas
3	Validación y traslado de informes	Direcciones Técnicas / Direcciones Administra-tivas	Directores Técnicos / Directores Administrativos	Los directores técnicos y administrativos reciben y revisan los informes cuatrimes-trales y/o semestrales, si todo está bien dan su validación por medio de su firma y sello y lo trasladan a la Dirección de Plani-ficación y se continua con el paso 4; en caso contrario se procede con el paso 3.1 Anotan observaciones y 3.2 Lo devuelven a sus coordinadores y se va al paso 2.	5 días
4	Recepción y traslado de informes	Dirección de Planificación	Secretaria de Planificación	La secretaria de planificación procede a recibir y chequear los informes enviados por las diferentes direcciones, los cuales son remitidos al Director de Planificación.	5 minutos
5	Lectura de informes y anotación de observaciones	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El director recibe y lee los informes cuatri-mestrales y/o semestrales y anota obser-vaciones de complementación o amplia-ción de información, y los traslada al Coor-dinador y al Asistente de Planificación.	1 día

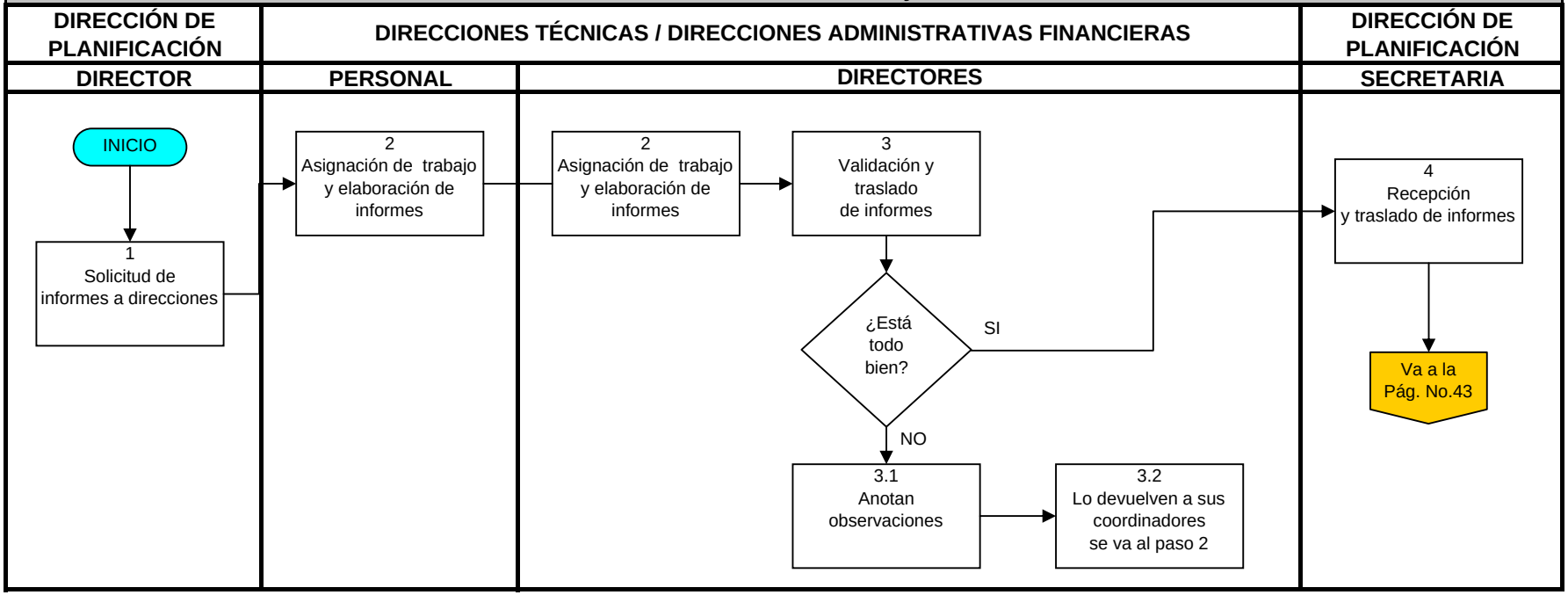
No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
6	Centralización y revisión de la información	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	La información de la gestión cuatrimestral y/o semestral es revisada por medio del análisis de consistencia. Si la información está bien se continúa con el paso 7; en caso de haber inconsistencias se procede con el paso 6.1 Se consulta a las direcciones técnicas y administrativas y 6.2 Corrección de la información y se va al paso 2.	2 días
7	Procesamiento de la información	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	En el procesamiento de la información se utilizan plantillas de comparación (Metas del cronograma del POA) y control (Seguimiento de los informes mensuales) de las actividades, propuestas, si las cifras de los informes mensuales están dentro de lo establecido en las metas se continúa con el paso 8; en caso de haber discrepancias entre las cifras de los informes mensuales, cuatrimestrales y semestrales versus la comparación de metas del cronograma del POA, se procede con el paso 7.1 Se consulta a las direcciones técnicas y administrativas y 7.2 Corrección de la información y se va al paso 2. Ir al anexo No 8 “Ejemplo de formularios de control y gestión porcentual de metas”.	2 días
8	Elaboración del informe	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	Se elabora el informe de gestión cuatrimestral y/o semestral, que contiene el avance de las actividades y recomendaciones sugeridas dentro de los proyectos para el siguiente cuatrimestre y/o semestre. Este informe es girado al Director de Planificación.	1 día
9	Revisión y Aval del informe	Dirección de Planificación	Director Planificación	El director revisa (forma y contenido) el informe cuatrimestral y/o semestral, si está todo bien se da su aval y aprobación de impresión y se continúa con el paso 10; en caso contrario se procede con el paso 9.1 Anota observaciones y 9.2 lo devuelve al Coordinador y Asistente de Planificación para la incorporación de las mismas y se va al paso 7.	2 horas
10	Reproducción del informe	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	Se imprimen 14 juegos del informe cuatrimestral y/o semestral, 2 copias son para respaldo de la Dirección de Planificación y las cuales son entregadas al Director de Planificación. Ir Anexo No.11 “Ejemplo de envió de informe cuatrimestral a Gerencia, subgerencias y direcciones”.	2 días

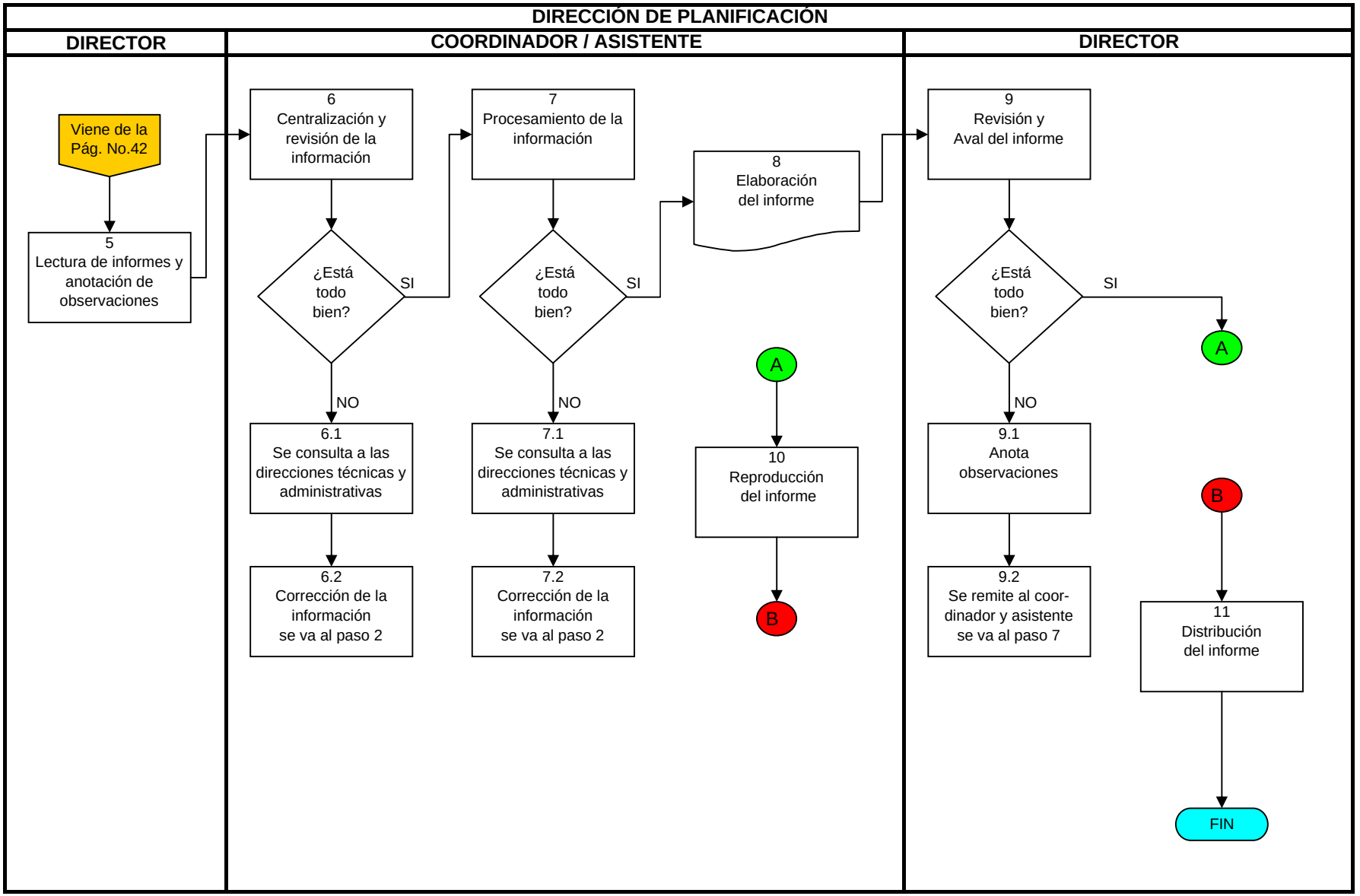
No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
11	Distribución del informe	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El Director de Planificación por medio de oficio hace entrega del informe de gestión cuatrimestral y/o semestral a Gerencia, Subgerencia Técnica, Subgerencia Administrativa Financiera y direcciones técnicas y administrativas; este va acompañado de una presentación ejecutiva del avance de los proyectos y actividades de las distintas direcciones y así mismo, es enviado a SEGEPLAN (El informe cuatrimestral no se envía a SEGEPLAN). Ir al anexo No.12 "Ejemplo de carátula de CD del informe semestral y al anexo No.13 "Ejemplo de envió de informe semestral a SEGEPLAN" Ver normas y lineamientos. Fin del procedimiento.	½ hora

NORMAS Y LINEAMIENTOS
Del paso 1: El Director de Planificación envía un oficio solicitando los informes cuatrimestrales y/o semestrales; y a la vez se les adjunta los formatos que se requieren para el vaciado de la información.
Del paso 11: El Director de Planificación envía un oficio de entrega de los informes cuatrimestrales y/o semestrales para la Gerencia y las Subgerencias Técnicas y Administrativa-Financiera del INE. Este oficio es firmado y sellado de recibido por la Gerencia y las Subgerencias del INE.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA	NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA	
NÚMERO DE PASOS:	**CÓDIGO:**	**ALCANCE**
11	DS-P	**INICIA:** Dirección de Planificación / **TERMINA:** Dirección de Planificación
DEPARTAMENTO Y/O SECCIÓN:	**DIRECCIÓN:**	
Planificación estratégica y operativa	Planificación	

Procedimiento No. 5: Generación del informe cuatrimestral y semestral de metas institucionales.




DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
DIRECTOR
COORDINADOR / ASISTENTE
DIRECTOR
Viene de la Pág. No.42
5
Lectura de informes y anotación de observaciones
6
Centralización y revisión de la información
¿Está todo bien?
SI
NO
6.1
Se consulta a las direcciones técnicas y administrativas
6.2
Corrección de la información se va al paso 2
7
Procesamiento de la información
¿Está todo bien?
SI
NO
7.1
Se consulta a las direcciones técnicas y administrativas
7.2
Corrección de la información se va al paso 2
8
Elaboración del informe
A
10
Reproducción del informe
B
9
Revisión y Aval del informe
¿Está todo bien?
SI
NO
9.1
Anota observaciones
9.2
Se remite al coordinador y asistente se va al paso 7
A
B
11
Distribución del informe
FIN

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA	NOMBRE DEL MACROPROCESO:
	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA, OPERATIVA Y PROCESOS INSTITUCIONALES

ORGANIGRAMA	→	DIRECCIÓN: PLANIFICACION	→	SECCIÓN: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

NOMBREL DEL PROCESO:	Planificación estratégica y operativa
DUEÑO DEL PROCESO:	Director de Planificación

ESTRUCTURA DEL PROCESO:

ENTRADAS	PROCEDIMIENTOS	SALIDAS
- Solicitud de información - Información recopilada - Revisión de documentos estadísticos - Reuniones a nivel de gerencia y técnico	1. Elaboración del plan estratégico	- Plan Estratégico
- Solicitud de información - Información recopilada en formularios DTP	2. Elaboración de plan operativo anual	- Documento del POA
- Solicitud de información - Información recopilada - Formularios internos de planificación	3. Elaboración del cronograma del plan operativo anual	- Cronograma del POA
- Solicitud de información - Información recopilada mensual	4. Generación del informe mensual de metas institucionales	- Informes mensuales - Consolidado - Informe ejecutivo mensual
- Solicitud de información - Información recopilada cuatrimestral y semestral	5. Generación de informe cuatrimestral y/o semestral	- Informes cuatrimestral y semestral - Consolidados - Informe ejecutivo cuatrimestral y/o semestral
- Solicitud de información - Información recopilada fotos, publicaciones, estadísticas, imágenes, CD interactivos	6. Generación del informe presidencial	- Informe presidencia
- Solicitud de información - Información recopilada - Formularios internos de planificación	7. Evaluación anual de actividades	- Evaluación del POA
- Solicitud de información - Información recopilada fotos, publicaciones, estadísticas, imágenes, CD interactivos	8. Elaboración de memoria de labores	- Memoria de labores

RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROCESO:
- Mobiliario - Equipo de cómputo - Teléfono - Fotocopiadora - Internet - Archivos físicos - Red interna - CDS - Útiles de oficina - Recurso humano - Software

ELABORACIÓN DEL MANUAL
FECHA INICIO Mayo 2009 **FECHA FINAL** Febrero 2010
TOTAL DE PAGINAS MANUAL
99

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA		NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA	
No. DE PASOS:	**CÓDIGO:**	**ALCANCE**	
17	DS-P	**INICIA:** Gerencia	**TERMINA:** Dirección de Planificación
DEPARTAMENTO Y/O SECCIÓN: Planificación estratégica y operativa		**DIRECCIÓN:** Planificación	

Procedimiento No.6: Generación del informe presidencial.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Elaborar anualmente el informe presidencial que describe los resultados más relevantes obtenidos por la institución en el transcurso del año.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
1	Invitación a reunión informativa	Gerencia	Gerente	En el mes de septiembre la Gerencia recibe de parte de SEGEPLAN una invitación, para participar en la reunión informativa sobre los lineamientos de elaboración del informe presidencial. la cual es remitida a la Dirección de Planificación.	½ día
2	Participación en reunión informativa	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El director y/o un representante asisten a esta reunión donde se da a conocer la guía de elaboración del informe presidencial. Se recibe un CD con el material a utilizarse. Ir al anexo No.14 “Guía de la estructura para elaborar el informe presidencial”.	½ día
3	Solicitud de información de proyectos	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El director solicita a las direcciones técnicas y administrativas del INE, los logros de sus proyectos presentados. Ver normas y lineamientos.	½ día
4	Asignación de trabajo y elaboración de informes	Direcciones Técnicas / Direcciones Administrativas	Directores y personal Técnico / Directores y personal Administrativo	Los directores reciben la solicitud de información y la trasladan a sus coordinadores y jefes de área para el procesamiento de la información mediante reuniones de trabajo con su equipo técnico, luego esta información es remitida a su respectiva dirección.	½ día
5	Revisión y aprobación de informes	Direcciones Técnicas / Direcciones Administrativas	Directores Técnicos / Directores Administrativos	Los directores técnicos y administrativos del INE, reciben y revisan la información, si está todo bien, dan su aprobación y lo trasladan a la Dirección de Planificación y se continúa con el paso 6; de lo contrario se procede con el paso 5.1 Anotan observaciones y 5.2 Se devuelve para su corrección y se va al paso 4.	3 días

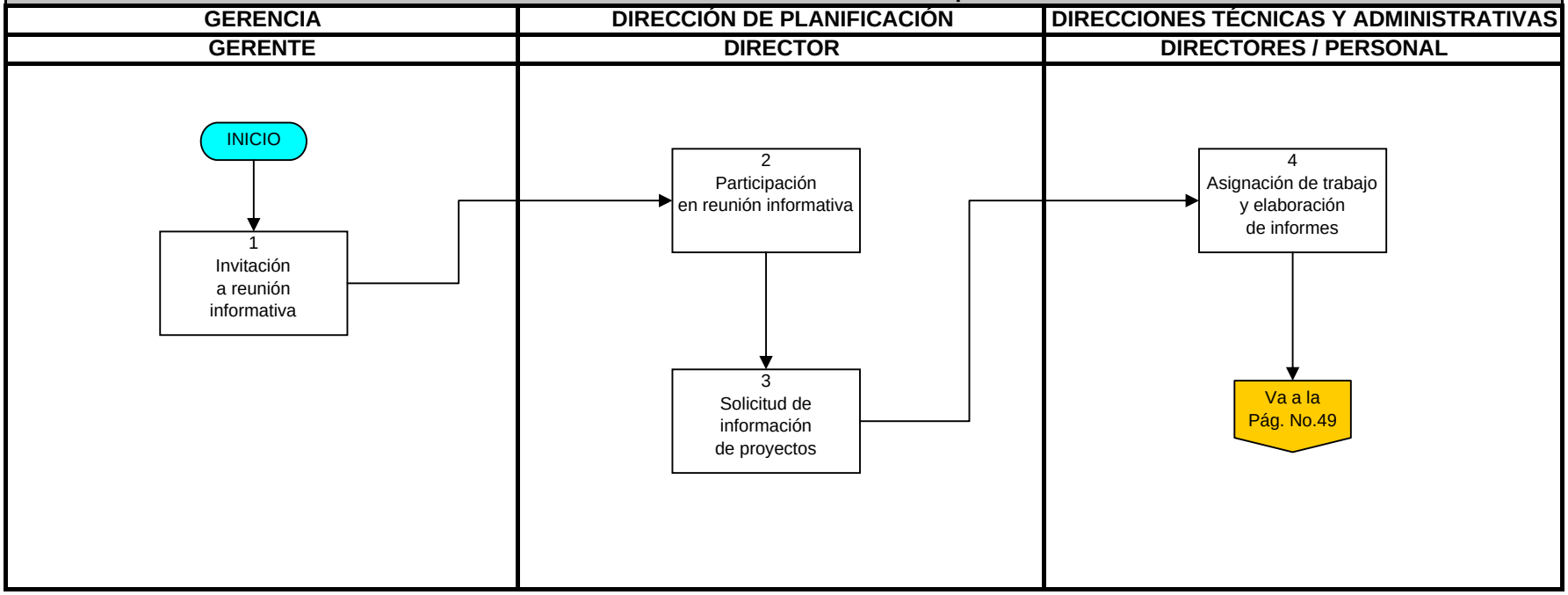
No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
6	Recepción de informes	Dirección de Planificación	Secretaria de Planificación	La Secretaría de Planificación procede a revisar que la información solicitada este completa y la traslada al Director de Planificación. Ver normas y lineamientos.	10 minutos
7	Lectura de los informes y anotación de observaciones	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El director recibe y lee los informes enviados por las direcciones, en los cuales anota comentarios y observaciones para profundizar en la información, luego la traslada al Coordinador de Planificación.	2 días
8	Centralización de la información	Dirección de Planificación	Coordinador de Planificación	El coordinador archiva y revisa la información enviada por las direcciones técnicas y administrativas. Esta información es analizada y se vacía en la guía propuesta por SEGEPLAN.	3 días
9	Elaboración del informe presidencial	Dirección de Planificación	Coordinador de Planificación	Se elabora el informe presidencial que contiene los principales logros de los proyectos. Si la información está bien, se continúa con el paso 10, de lo contrario se procede con el paso 9.1 Se anotan las observaciones y 9.2 Se consulta con las áreas técnicas y administrativas para su ampliación y se va al paso 4.	3 días
10	Impresión del informe presidencial	Dirección de Planificación	Coordinador de Planificación	El coordinador procede a la impresión del documento y luego lo remite al Director de Planificación. Ver normas y lineamientos.	1 día
11	Análisis y aval del informe presidencial	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El director recibe y revisa el informe presidencial, si está todo bien da su aval y lo traslada a la Subgerencia Técnica y a la Subgerencia Administrativa Financiera y se continúa con el paso 12, en caso contrario se procede con el paso 11.1 Anota observaciones y 11.2 Lo devuelve al coordinador y se va al paso 4. Ver normas y lineamientos.	3 días
12	Revisión y aval del informe presidencial	Subgerencia Técnica / Subgerencia Administrativa-Financiera	Subgerente Técnico / Subgerente Administrativo Financiero	La Subgerencia Técnica y la Subgerencia Administrativa Financiera reciben y revisan el informe de forma y contenido, si todo está bien dan su aval y se continúa con el paso 13, de lo contrario se procede con el paso 12.1 Anotan observaciones, 12.2 Se remite a la Dirección de Planificación para su corrección y se va al paso 8. Ver normas y lineamientos.	15 días
13	Recepción y traslado de informe presidencial	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El director recibe el informe presidencial avalado por las subgerencias y lo traslada a Gerencia para su aprobación. Ver normas y lineamientos.	1 día

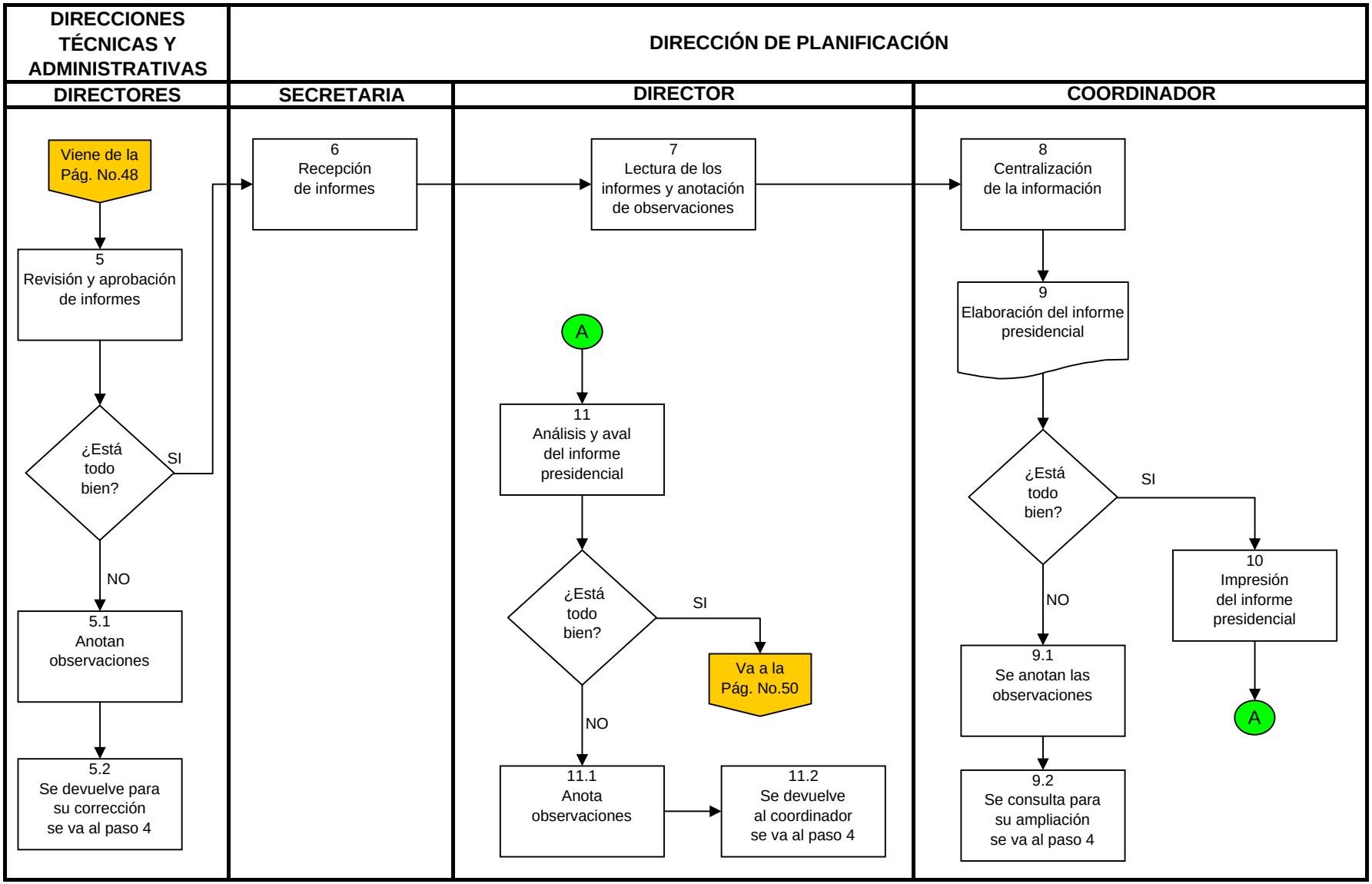
No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
14	Revisión y aprobación del informe presidencial	Gerencia	Gerente	El Gerente recibe y revisa el informe de forma y contenido, si esta todo bien da su aprobación, da la orden de elaboración del oficio de entrega a SEGEPLAN y lo remite a planificación, se continúa con el paso 15; en caso contrario se procede con el paso 14.1 Anota observaciones y 14.2 Lo envía a la Dirección de Planificación para su corrección y se va al paso 8.	2 días
15	Elaboración del CD interactivo	Dirección de Planificación	Coordinador de Planificación	El Coordinador elabora el CD interactivo del informe presidencial de acuerdo a las directrices, este CD contiene: el documento, los anexos, fotografías y publicaciones de las producciones estadísticas, luego es entregado al Director de Planificación para su revisión y validación.	½ día
16	Envió del informe a SEGEPLAN	Servicios Internos	Mensajero	Se entrega a la secretaria de SEGEPLAN el informe presidencial y su respectivo CD, esto por medio del oficio de entrega. Ver normas y lineamientos. Ir al anexo No.15 “Ejemplo un informe presidencial” y al anexo No.16 “Ejemplo del CD del informe presidencial”.	1 día
17	Solicitud de copia de oficio de entrega	Dirección de Planificación	Director de Planificación	La Dirección de Planificación solicita una copia del oficio de entrega del informe con sus respectivos sellos de recibido por SEGEPLAN. Ver normas y lineamientos. Fin del procedimiento.	1 día

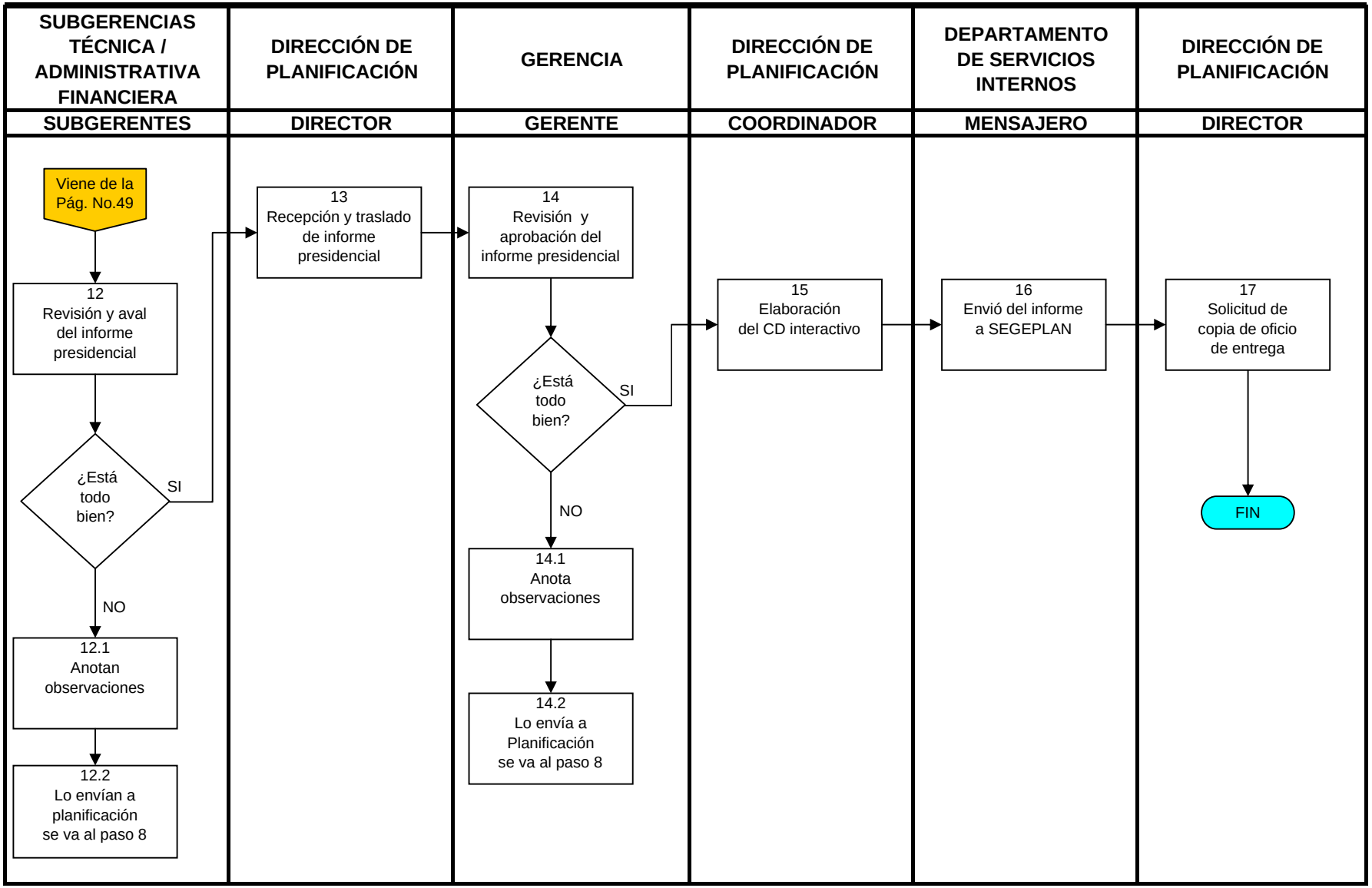
NORMAS Y LINEAMIENTOS
Del paso 3: La solicitud de información sobre los proyectos se realiza de forma escrita y adjunta a los formularios respectivos.
Del paso 6: Si la información no viene completa, esta no es recibida.
Del paso 10: El informe presidencial versión borrador es entregado de forma impresa y en medio electrónico.
Del paso 11: El Director de Planificación envía un oficio de entrega del informe presidencial a los Subgerentes Técnico y Administrativo Financiero para su aprobación. Este oficio es sellado y firmado de recibido.
Del paso 12: Los Subgerentes Técnico y Administrativo-Financiero envían un oficio de entrega del informe presidencial, al Director de Planificación para su corrección. Este oficio es sellado y firmado de recibido.
Del paso 13: El Director de Planificación envía un oficio de entrega del informe presidencial al Gerente. Así mismo, entrega 4 documentos con su respectivo CD. 1 documento es el original que se envía a SEGEPLAN y 3 copias que son enviadas a la Gerencia, Subgerencia y Planificación.
Del paso 16: Este oficio va acompañado del informe original, una copia y los respectivos CD interactivos. El oficio y la copia del informe son sellados y firmados de recibidos.
Del paso 17: La Dirección de Planificación archiva una copia del informe presidencial y oficio de entrega. Esta información es requerida posteriormente por Contraloría General de Cuentas para las auditorias de calidad del gasto.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA	NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA	
NÚMERO DE PASOS:	**CÓDIGO:**	**ALCANCE**
17	DS-P	**INICIA:** Gerencia / **TERMINA:** Dirección de Planificación
DEPARTAMENTO Y/O SECCIÓN: Planificación estratégica y operativa		**DIRECCIÓN:** Planificación

Procedimiento No.6: Generación del informe presidencial.




DIRECCIONES TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
DIRECTORES
SECRETARIA
DIRECTOR
COORDINADOR
Viene de la Pág. No.48
5
Revisión y aprobación de informes
¿Está todo bien?
SI
NO
5.1
Anotan observaciones
5.2
Se devuelve para su corrección se va al paso 4
6
Recepción de informes
7
Lectura de los informes y anotación de observaciones
A
11
Análisis y aval del informe presidencial
¿Está todo bien?
SI
Va a la Pág. No.50
NO
11.1
Anota observaciones
11.2
Se devuelve al coordinador se va al paso 4
8
Centralización de la información
9
Elaboración del informe presidencial
¿Está todo bien?
SI
NO
10
Impresión del informe presidencial
A
9.1
Se anotan las observaciones
9.2
Se consulta para su ampliación se va al paso 4


SUBGERENCIAS TÉCNICA / ADMINISTRATIVA FINANCIERA
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
GERENCIA
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS INTERNOS
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
SUBGERENTES
DIRECTOR
GERENTE
COORDINADOR
MENSAJERO
DIRECTOR
Viene de la Pág. No.49
12 Revisión y aval del informe presidencial
¿Está todo bien?
SI
NO
12.1 Anotan observaciones
12.2 Lo envían a planificación se va al paso 8
13 Recepción y traslado de informe presidencial
14 Revisión y aprobación del informe presidencial
¿Está todo bien?
SI
NO
14.1 Anota observaciones
14.2 Lo envía a Planificación se va al paso 8
15 Elaboración del CD interactivo
16 Envió del informe a SEGEPLAN
17 Solicitud de copia de oficio de entrega
FIN

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA	NOMBRE DEL MACROPROCESO:
	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA, OPERATIVA Y PROCESOS INSTITUCIONALES

ORGANIGRAMA	→	DIRECCIÓN: PLANIFICACION	→	SECCIÓN: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

NOMBREL DEL PROCESO:	Planificación estratégica y operativa
DUEÑO DEL PROCESO:	Director de Planificación

ESTRUCTURA DEL PROCESO:

ENTRADAS	PROCEDIMIENTOS	SALIDAS
- Solicitud de información - Información recopilada - Revisión de documentos estadísticos - Reuniones a nivel de gerencia y técnico	1. Elaboración del plan estratégico	- Plan Estratégico
- Solicitud de información - Información recopilada en formularios DTP	2. Elaboración de plan operativo anual	- Documento del POA
- Solicitud de información - Información recopilada - Formularios internos de planificación	3. Elaboración del cronograma del plan operativo anual	- Cronograma del POA
- Solicitud de información - Información recopilada mensual	4. Generación del informe mensual de metas institucionales	- Informes mensuales - Consolidado - Informe ejecutivo mensual
- Solicitud de información - Información recopilada cuatrimestral y semestral	5. Generación de informe cuatrimestral y/o semestral	- Informes cuatrimestral y semestral - Consolidados - Informe ejecutivo cuatrimestral y/o semestral
- Solicitud de información - Información recopilada fotos, publicaciones, estadísticas, imágenes, CD interactivos	6. Generación del informe presidencial	- Informe presidencia
- Solicitud de información - Información recopilada - Formularios internos de planificación	7. Evaluación anual de actividades	- Evaluación del POA
- Solicitud de información - Información recopilada fotos, publicaciones, estadísticas, imágenes, CD interactivos	8. Elaboración de memoria de labores	- Memoria de labores

RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROCESO:
- Mobiliario - Equipo de cómputo - Teléfono - Fotocopiadora - Internet - Archivos físicos - Red interna - CDS - Útiles de oficina - Recurso humano - Software

ELABORACIÓN DEL MANUAL
FECHA INICIO Mayo 2009 **FECHA FINAL** Febrero 2010
TOTAL DE PAGINAS MANUAL
99

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA		NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA	
No. DE PASOS:	**CÓDIGO:**	**ALCANCE**	
7	DS-P	**INICIA:** Dirección de Planificación	**TERMINA:** Dirección de Planificación
DEPARTAMENTO Y/O SECCIÓN: Planificación Estratégica y Operativa		**DIRECCIÓN:** Dirección de Planificación	

Procedimiento No.7: Evaluación anual de actividades.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Generar un proceso evaluativo que cuantifique el avance de las actividades anuales de las direcciones técnicas y administrativas.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
1	Convocatoria al evento evaluativo	Dirección de Planificación	Director de Planificación	Se envía un oficio invitando al evento evaluativo, que se realiza en la segunda semana del mes de diciembre. A la invitación se le adjuntan los formatos de evaluación a utilizar. Ir al anexo No.17 “Ejemplo de formatos para la evaluación de actividades”. Ver normas y lineamientos.	1 día
2	Llenando de información en formatos evaluativos	Direcciones Técnicas / Direcciones Administrativas	Directores Técnicos / Directores Administrativos	Las áreas técnicas y administrativas se reúnen internamente con sus equipos de trabajo, consolidan la información cualitativa y cuantitativa de sus proyectos y actividades. Este material es enviado a la Dirección de Planificación por medio escrito y en medio magnético.	2 semanas
3	Lectura de información y anotación de observaciones	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El director recibe y lee la información enviada por las direcciones y anota algunas observaciones para complementación de información y la trasladada al Coordinador y Asistente de Planificación.	3 días
4	Consolidación de información	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	Se procede a realizar la consolidación de la información. Esta actividad consiste en archivar y revisar los datos, esto para verificar si tienen consistencia con lo enviado durante el año. Si todo está bien se continúa con el paso 5; en caso contrario se procede con el paso 4.1 Consultan con las direcciones 4.2 Se recopila la información y se va al paso 3.	1 día

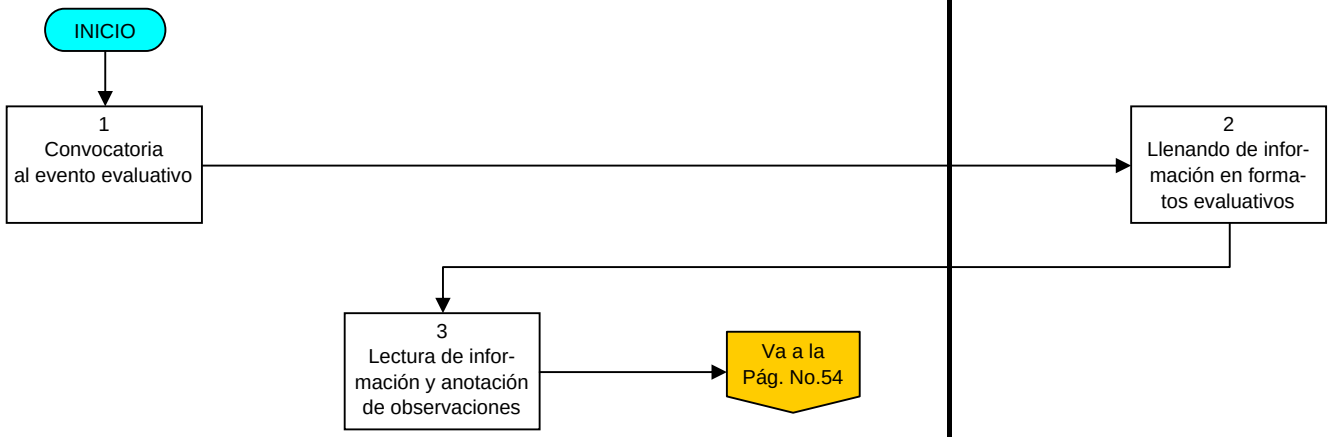
No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
5	Evento evaluativo	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El equipo de planificación se encarga de facilitar el evento evaluativo. La dinámica del evento es que cada dirección cuenta con un tiempo para exponer sus avances y limitantes. Al final de cada presentación se realizan observaciones y sugerencias; luego se conforman grupos de trabajos por cada dirección y en base a sus resultados plantean lineamientos estratégicos para el próximo año. Estos insumos se trasladan al equipo técnico de planificación.	2 días
6	Consolidación de resultados obtenidos	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	Los resultados obtenidos e insumos estratégicos derivados de cada dirección, se consolidan en un documento. Ir al anexo No.18 “Ejemplo de un documento del resumen de evaluación de actividades”.	1 día
7	Distribución del documento evaluativo	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El documento final de la evaluación es distribuido a Gerencia, Subgerencias y direcciones. Además, sirve de insumo para el último informe de gestión del año y tener algunos lineamientos estratégicos que orienten en la elaboración del POA y su cronograma para el siguiente año. Fin del procedimiento.	15 minutos

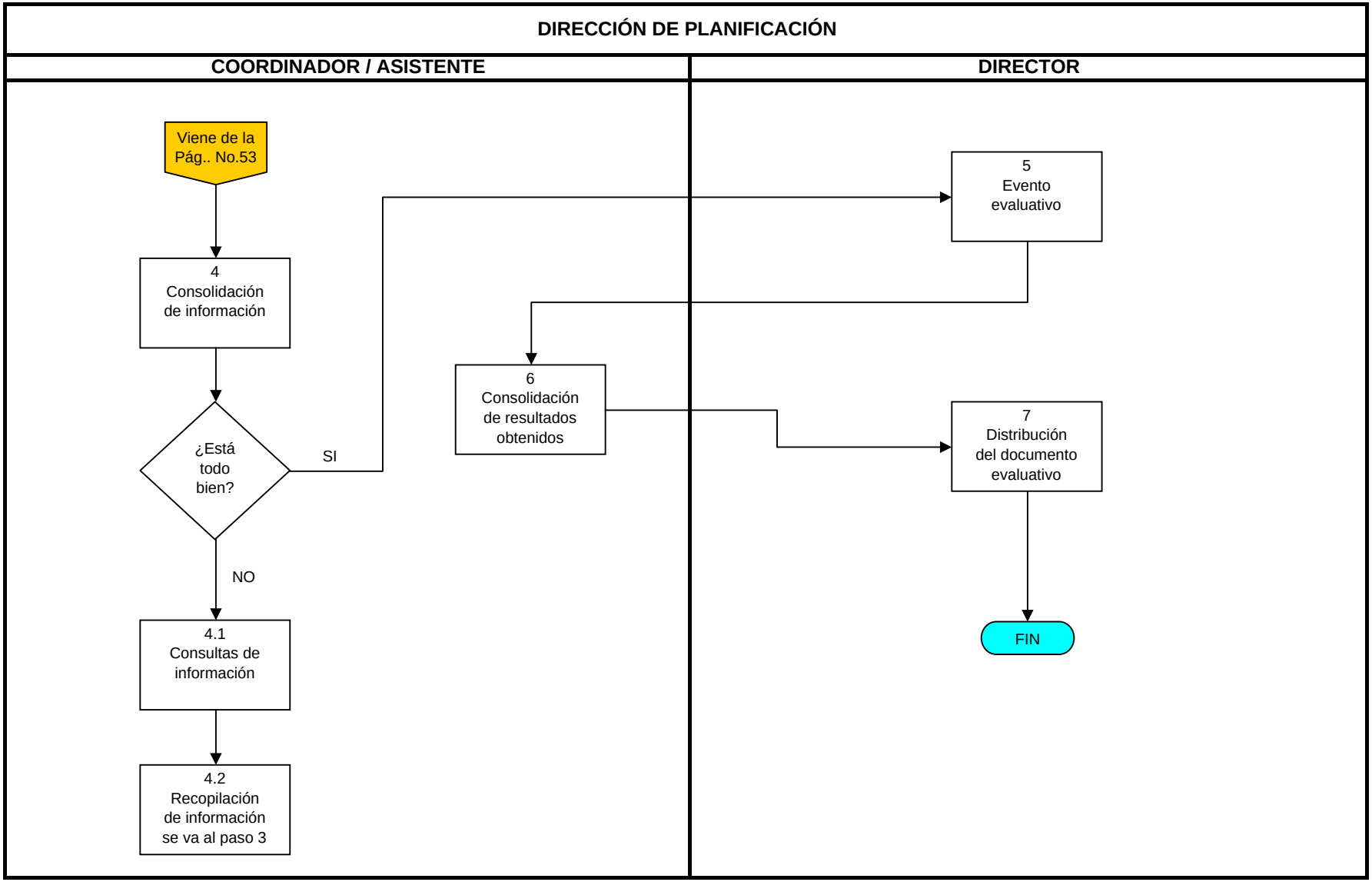
NORMAS Y LINEAMIENTOS
Del paso 1: En esta reunión se invitan a los Directores, Coordinadores, Jefes de áreas Técnicas y administrativa-Financiera del INE con una semana de anticipación.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA	NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA	
NÚMERO DE PASOS:	**CÓDIGO:**	**ALCANCE**
		INICIA: / **TERMINA:**
7	DS-P	Dirección de Planificación / Dirección de Planificación
DEPARTAMENTO Y/O SECCIÓN:	**DIRECCIÓN:**	
Planificación estratégica y operativa	Planificación	

Procedimiento No.7: Evaluación anual de actividades.

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	DIRECCIONES TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS
DIRECTOR	**DIRECTORES**




DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
COORDINADOR / ASISTENTE
DIRECTOR
Viene de la Pág.. No.53
4 Consolidación de información
¿Está todo bien?
SI
NO
4.1 Consultas de información
4.2 Recopilación de información se va al paso 3
5 Evento evaluativo
6 Consolidación de resultados obtenidos
7 Distribución del documento evaluativo
FIN

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA	NOMBRE DEL MACROPROCESO:
	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA, OPERATIVA Y PROCESOS INSTITUCIONALES

ORGANIGRAMA	→	DIRECCIÓN: PLANIFICACION	→	SECCIÓN: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

NOMBREL DEL PROCESO:	Planificación estratégica y operativa
DUEÑO DEL PROCESO:	Director de Planificación

ESTRUCTURA DEL PROCESO:

ENTRADAS	PROCEDIMIENTOS	SALIDAS
- Solicitud de información - Información recopilada - Revisión de documentos estadísticos - Reuniones a nivel de gerencia y técnico	1. Elaboración del plan estratégico	- Plan Estratégico
- Solicitud de información - Información recopilada en formularios DTP	2. Elaboración de plan operativo anual	- Documento del POA
- Solicitud de información - Información recopilada - Formularios internos de planificación	3. Elaboración del cronograma del plan operativo anual	- Cronograma del POA
- Solicitud de información - Información recopilada mensual	4. Generación del informe mensual de metas institucionales	- Informes mensuales - Consolidado - Informe ejecutivo mensual
- Solicitud de información - Información recopilada cuatrimestral y semestral	5. Generación de informe cuatrimestral y/o semestral	- Informes cuatrimestral y semestral - Consolidados - Informe ejecutivo cuatrimestral y/o semestral
- Solicitud de información - Información recopilada fotos, publicaciones, estadísticas, imágenes, CD interactivos	6. Generación del informe presidencial	- Informe presidencia
- Solicitud de información - Información recopilada - Formularios internos de planificación	7. Evaluación anual de actividades	- Evaluación del POA
- Solicitud de información - Información recopilada fotos, publicaciones, estadísticas, imágenes, CD interactivos	8. Elaboración de memoria de labores	- Memoria de labores

RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROCESO:
- Mobiliario - Equipo de cómputo - Teléfono - Fotocopiadora - Internet - Archivos físicos - Red interna - CDS - Útiles de oficina - Recurso humano - Software

ELABORACIÓN DEL MANUAL
FECHA INICIO Mayo 2009 **FECHA FINAL** Febrero 2010
TOTAL DE PAGINAS MANUAL
99

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA		NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA	
No. DE PASOS:	**CÓDIGO:**	**ALCANCE**	
23	DS-P	**INICIA:** Dirección de Planificación	**TERMINA:** Dirección de Comunicación y Difusión / Dirección de Informática
DEPARTAMENTO Y/O SECCIÓN:		**DIRECCIÓN:**	
Planificación estratégica y operativa		Planificación	

Procedimiento No.8: Elaboración de la memoria de labores.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Elaboración de la memoria de labores que describe las estrategias, logros, resultados y acciones más relevantes que se desarrollaron por la institución en el transcurso del año.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
1	Solicitud de información a las direcciones	Dirección de Planificación	Director de Planificación	En el mes de enero se solicita a las Direcciones Técnicas y Administrativas la información de los logros y acciones más importantes concluidas durante el año. Ver normas y lineamientos.	½ día
2	Asignación de trabajo y procesamiento de información	Direcciones Técnicas / Direcciones Administrativas	Directores y personal Técnico / Directores y personal Administrativo	Los directores reciben la solicitud de información y la trasladan a sus coordinadores y jefes de áreas, quienes procesan la información mediante reuniones con su equipo de trabajo, luego esta información es remitida a su respectiva dirección.	2 semanas
3	Revisión y aprobación de informes	Direcciones Técnicas / Direcciones Administrativas	Directores Técnicos / Directores Administrativos	Los directores técnicos y administrativos reciben y revisan los informes, si todo está bien dan su aprobación y lo trasladan a la Dirección de Planificación y se continúa con el paso 4; en caso contrario se procede con el paso 3.1 Anotan observaciones y 3.2 Se devuelve para su corrección y se va al paso 2.	3 días
4	Recepción de la información	Dirección de Planificación	Secretaria de Planificación	La Secretaría de Planificación recibe y revisa que la información solicitada este completa y la traslada al Director de Planificación. Ver normas y lineamientos.	10 minutos
5	Lectura de información y anotación de observaciones	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El director recibe y lee los informes enviados por las distintas direcciones y anota observaciones para profundizar en la información. Esta información es trasladada al Coordinador de Planificación.	2 días

No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
6	Centralización de la información	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	Se recibe, revisa y archiva la información, luego elaboran un listado de las observaciones emitidas por el Director de Planificación.	1 día
7	Solicitud de información adicional	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	Por medio del correo interno se solicita a las direcciones técnicas y administrativas la información adicional sobre el listado de observaciones.	1 hora
8	Procesamiento y análisis de la información	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	Se procede a elaborar el narrativo de los principales proyectos, logros, y acciones importantes concluidas en el año.	5 días
9	Ampliación de información especifica	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente Planificación	Se recopila información específica como: Los estados financieros, el dictamen de auditoria interna, ejemplos de etiquetas de publicaciones estadísticas, fotografías e imágenes de publicaciones ejecutivas. Además se complementan las observaciones emitidas por el Director de Planificación.	3 días
10	Elaboración e impresión del informe	Dirección de Planificación	Coordinador y Asistente de Planificación	Con la información recopilada proceden a la redacción de la memoria de labores, luego se imprime y entrega al Director de planificación para su revisión y aprobación, de igual forma se entregan los archivos digitales en medio electrónico. Ir al anexo No.19 “Ejemplo de un informe de la memoria de labores versión borrador”. Ver normas y lineamientos.	15 días
11	Revisión y aval de la memoria de labores	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El director recibe y revisa de forma y contenido el documento, si está todo bien da su aval y lo traslada a las subgerencias y se continúa con el paso 12, de lo contrario se procede con el paso 11.1 Anota observaciones y 11.2 Lo devuelve al Coordinador de Planificación y se va al paso 6. Ver normas y lineamientos.	1 semana
12	Revisión y aval de la memoria de labores	Subgerencia Técnica / Subgerencia Administrativa Financiera	Subgerente Técnico / Subgerente Administrativo Financiero	Los Subgerentes reciben y revisan la memoria de labores, si está todo bien avalan el documento y lo remiten a la Dirección de Planificación y continúa con el paso 13; en caso de haber observaciones de forma y/o contenido se procede con el paso 12.1 Se anotan las observaciones, 12.2 Se devuelve a planificación y 12.3 Se notifica a las distintas direcciones y se va al paso 6. Ver normas y lineamientos.	15 días
13	Traslado de la memoria a comunicación	Dirección de Planificación	Director de Planificación	Se traslada el documento de la memoria de labores de forma impresa y en archivos electrónicos a la Dirección de Comunicación y Difusión. Ver normas y lineamientos.	3 días

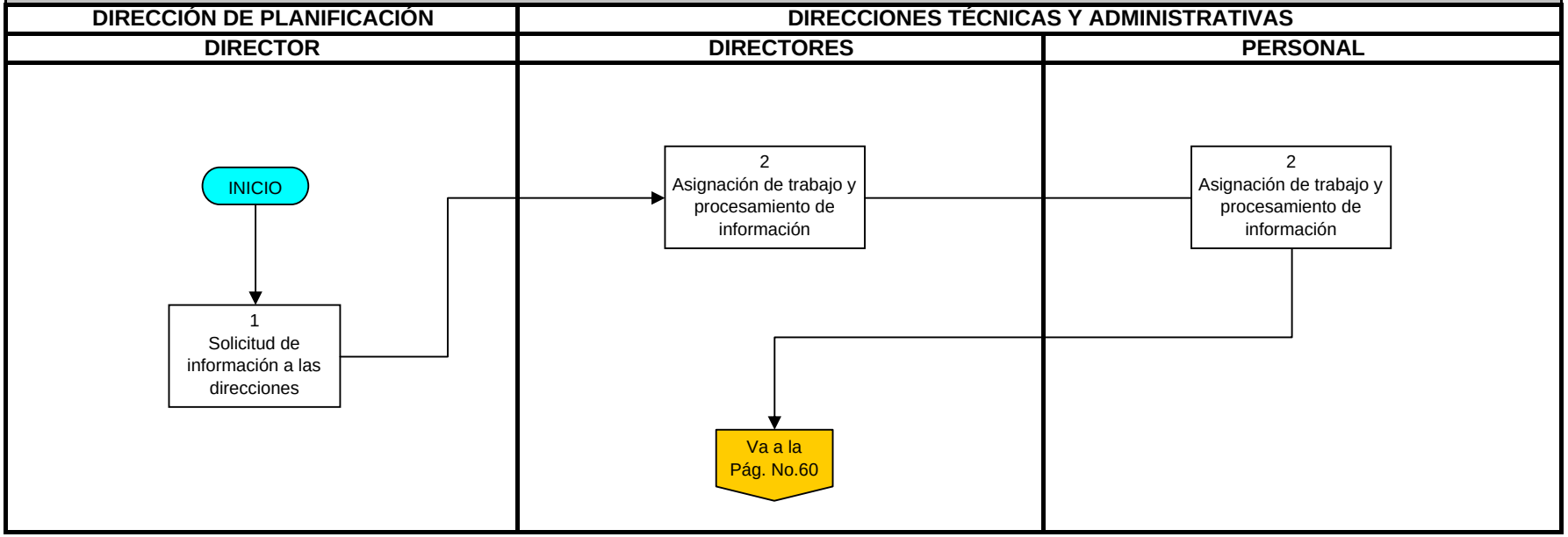
No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
14	Solicitud de contratación de empresa editora	Dirección de Comunicación y Difusión	Director de Comunicación y Difusión	La Dirección de Comunicación y Difusión gestiona la solicitud para la contratación de la empresa editora ante la Dirección Administrativa y la Dirección Financiera. Ver Proceso de "Compras" en el procedimiento No.1 "Solicitud de compra" del Manual de Procesos de la Dirección Financiera y el Proceso de "Prestación de Servicios Internos en el procedimiento No.3 "Adjudicación de proveedores" del Manual de Procesos de la Dirección Administrativa.	2 meses
15	Reunión para entrega del prediseño	Dirección de Comunicación y Difusión	Director de Comunicación y Difusión	El Director de Comunicación se reúne con personal de la empresa editora para la entrega y discusión del prediseño, luego lo traslada a la Dirección de Planificación.	1 día
16	Visto bueno del prediseño de la memoria	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El director recibe y revisa el prediseño de la memoria de labores, si está todo bien da su visto bueno y lo traslada a las Subgerencias y se continúa con el paso 17; en caso contrario se procede con el paso 16.1 Realiza observaciones y 16.2 Lo remite a la Dirección de Comunicación para su corrección y se va al paso 15.	1 día
17	Aval del prediseño de la memoria	Subgerencia Técnica / Subgerencia Administrativa Financiera	Subgerente Técnico / Subgerente Administrativo Financiero	Los subgerentes reciben y revisan el prediseño de la memoria de labores, si está todo bien dan su aval y lo trasladan a Gerencia y se continúa con el paso 18; en caso contrario se procede con el paso 17.1 Anotan observaciones y 17.2 Lo remiten a la Dirección de Comunicación para su corrección y se va al paso15.	1 día
18	Aprobación del prediseño de la memoria	Gerencia	Gerente	El Gerente recibe y revisa el prediseño de la memoria de labores, si esta todo bien da su aprobación para la edición y se continúa con el paso 19; en caso contrario se procede con el paso 18.1 Anota observaciones y 18.2 Lo remite a la Dirección de Comunicación para su corrección y se va al paso 15. Ir al anexo No.20 "Ejemplo de síntesis de presentación de la memoria de labores". Ver normas y lineamientos.	1 día
19	Entrega de documentos autorizados	Dirección de Comunicación y Difusión	Director de Comunicación	Se entrega a la empresa editora los documentos aprobados para la edición de la memoria de labores	1 día
20	Edición de la memoria de labores	Empresa editora	Representante	La empresa realiza el tiraje de la memoria de labores por la cantidad requerida y hace entrega de los ejemplares a la institución.	1 semana

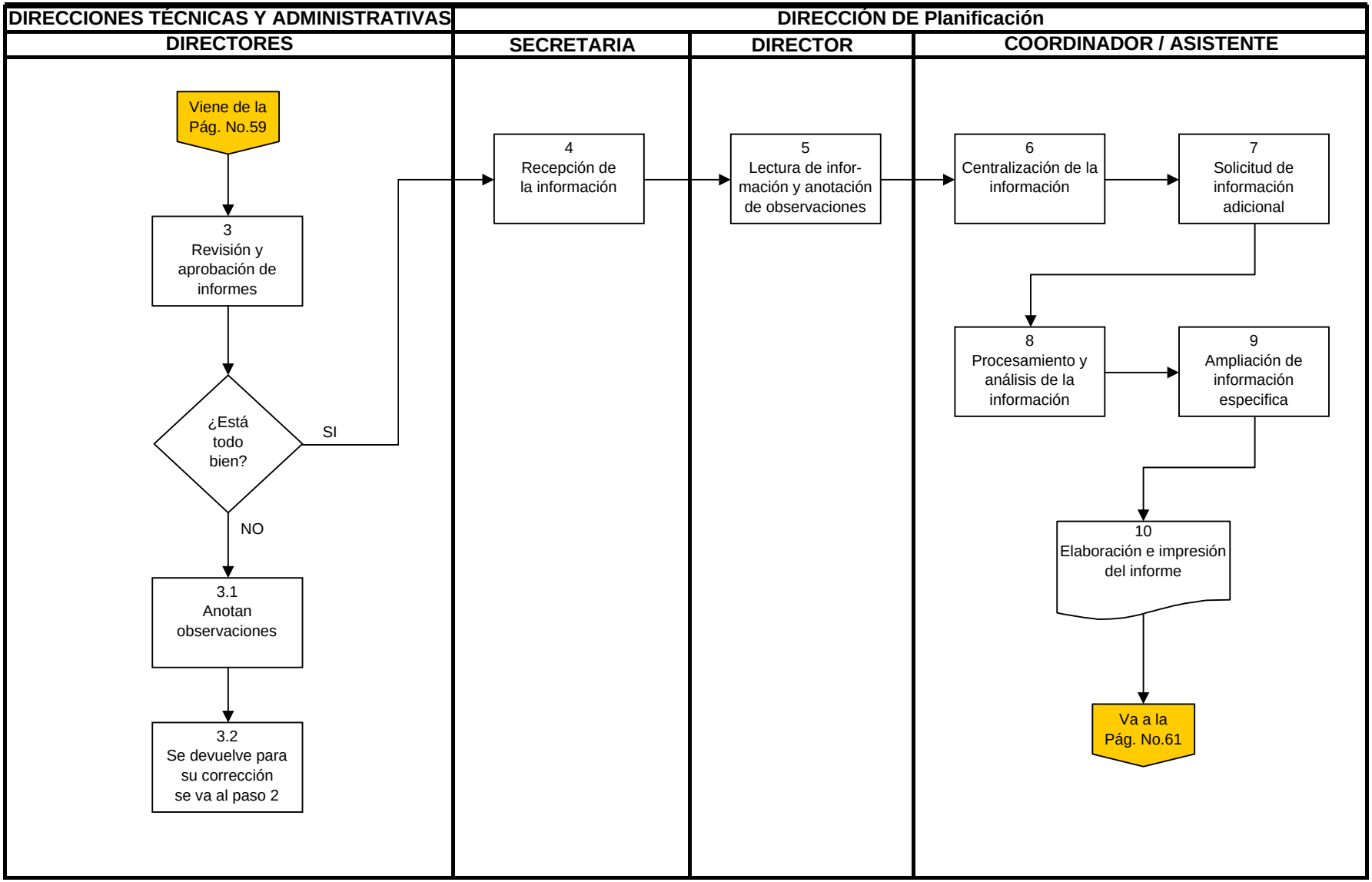
No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
21	Recepción de la memoria de labores	Dirección de Comunicación y Difusión	Director de Comunicación y Difusión	Comunicación y Difusión recibe los ejemplares de la memoria de labores. Así mismo, se procede a la realización del CD interactivo que acompañara a la memoria. Ver normas y lineamientos.	1 semana
22	Distribución de la memoria y CD interactivo	Dirección de Comunicación y Difusión / Dirección de Planificación	Director de Comunicación y Difusión / Director de Planificación	Se procede a entregar los ejemplares de la memoria de labores con su respectivo CD a Gerencia, subgerencias, direcciones técnicas y administrativas, integrantes de JD, miembros del SEN y cooperantes. Ir al anexo No.21 “Ejemplo de memoria de labores”. Ver normas y lineamientos.	2 días
23	Colocación de la memoria en la página Web	Dirección de Comunicación y Difusión / Dirección de Informática	Director de Comunicación y Difusión / Director de Informática	El Director de Comunicación y Difusión en coordinación con el Director de Informática proceden a postear la memoria de labores en la página Web de la institución, esto dentro del sitio titulado “Acerca del INE”. Fin del procedimiento.	2 días

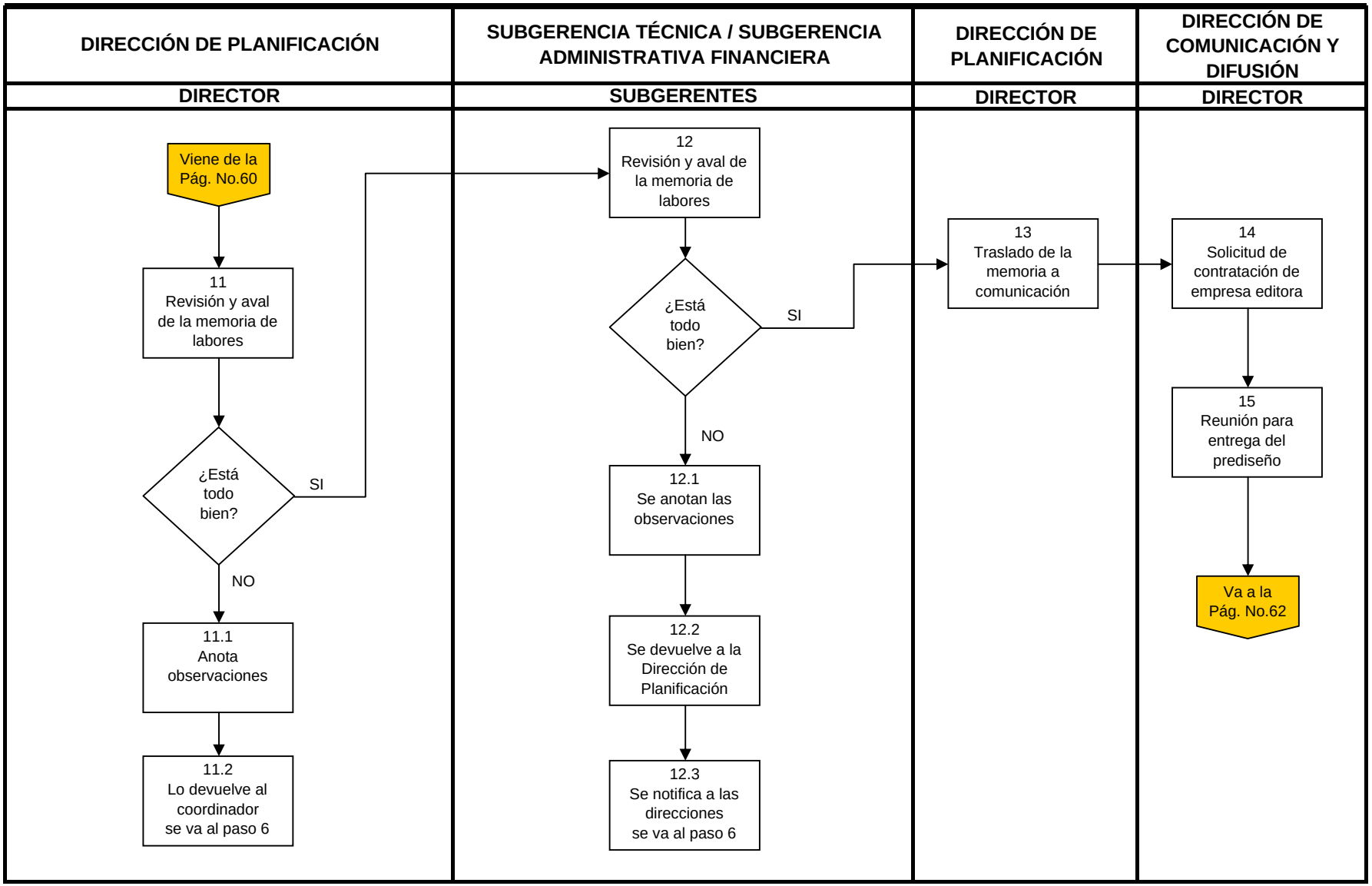
NORMAS Y LINEAMIENTOS
Del paso 1: El Director de Planificación adjunta al oficio copia de los formatos a utilizarse. Este oficio es firmado y sellado de recibido.
Del paso 4: La información enviada por las direcciones ha de ir en forma escrita mediante un oficio que es firmado y sellado de recibido.
Del paso 10; La memoria de labores debe de contener los siguientes componentes: portada, introducción, organigrama, índice, descripción de Junta Directiva, personal directivo del INE, descripción de la producción estadística, descripción del apoyo externo, descripción del apoyo administrativo financiero, resumen de la capacidad operativa, acrónimos, siglas y anexos.
Del paso 11: La memoria de labores es enviada por medio de oficio, el cual es firmado y sellado de recibido.
Del paso 12: El Subgerente Técnico y el Subgerente Administrativo Financiero envían un oficio con las observaciones a ser incorporadas en el informe de la memoria de labores. Este oficio es firmado y sellado de recibido.
Del paso 13: El Director de Planificación envía un oficio de conocimiento de la memoria de labores no graficada avalada por la Subgerencia Técnica y la Subgerencia Administrativa Financiera, hacia Gerencia para su conocimiento y aval. Este oficio es firmado y sellado de recibido.
Del paso 18: Se envía a los miembros de la Junta Directiva el material y agenda que será presentado una semana antes de su exposición.
Del paso 21: El Director de Comunicación y Difusión recibe el juego de impresiones finales de la memoria (100 en promedio), firma y sella de conformidad de las mismas.
Del paso 22: Se les envía por medio de un oficio de entrega, el que es sellado y firmado de recibido.

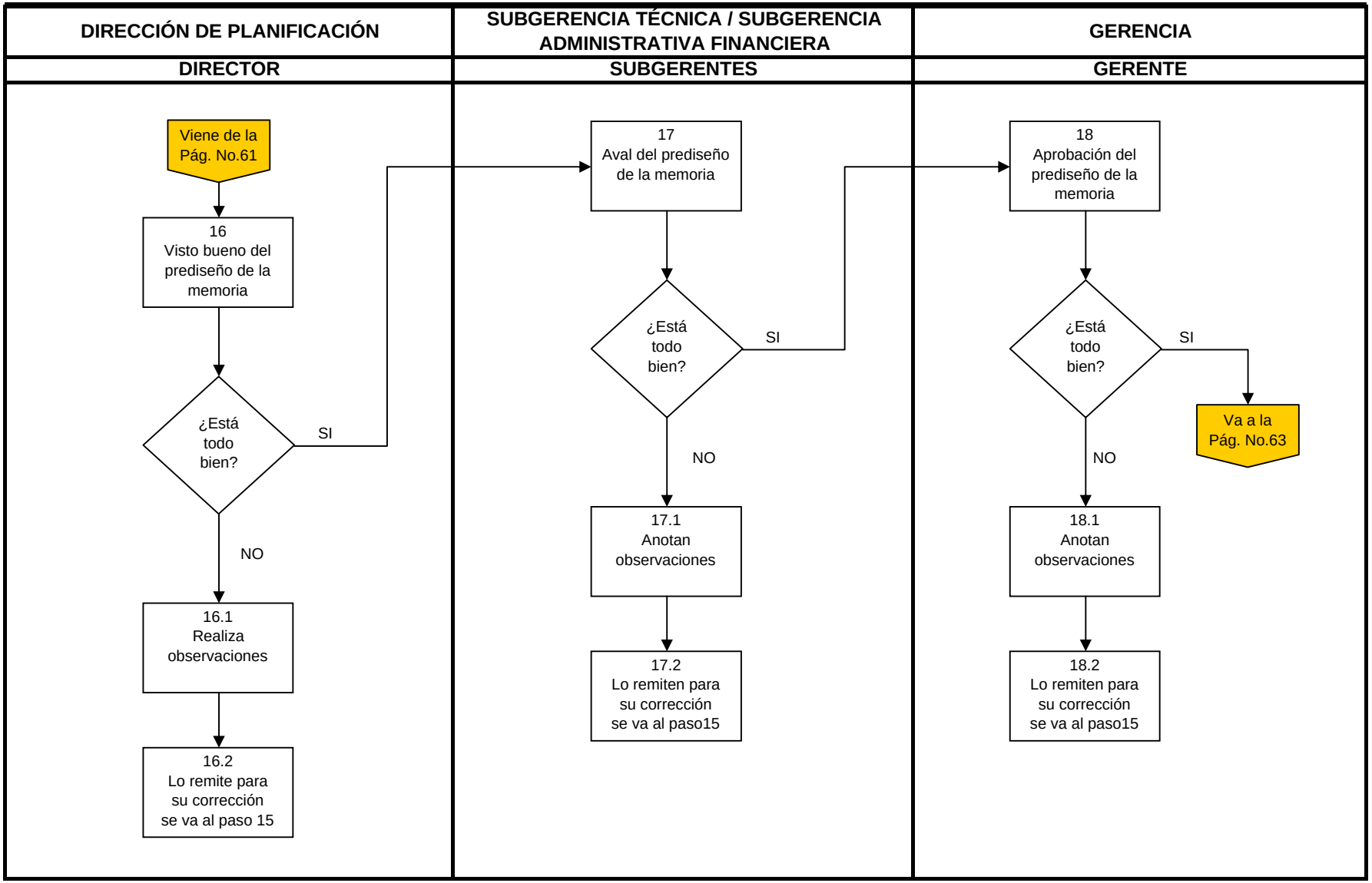
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA	NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA	
NÚMERO DE PASOS:	**CÓDIGO:**	**ALCANCE**
		INICIA: / **TERMINA:**
23	DS-P	Dirección de Planificación / Dirección de Comunicación y Difusión / Dirección de Informática
DEPARTAMENTO Y/O SECCIÓN:		**DIRECCIÓN:**
Planificación estratégica y operativa		Planificación

Procedimiento No.8: Elaboración de la memoria de labores.

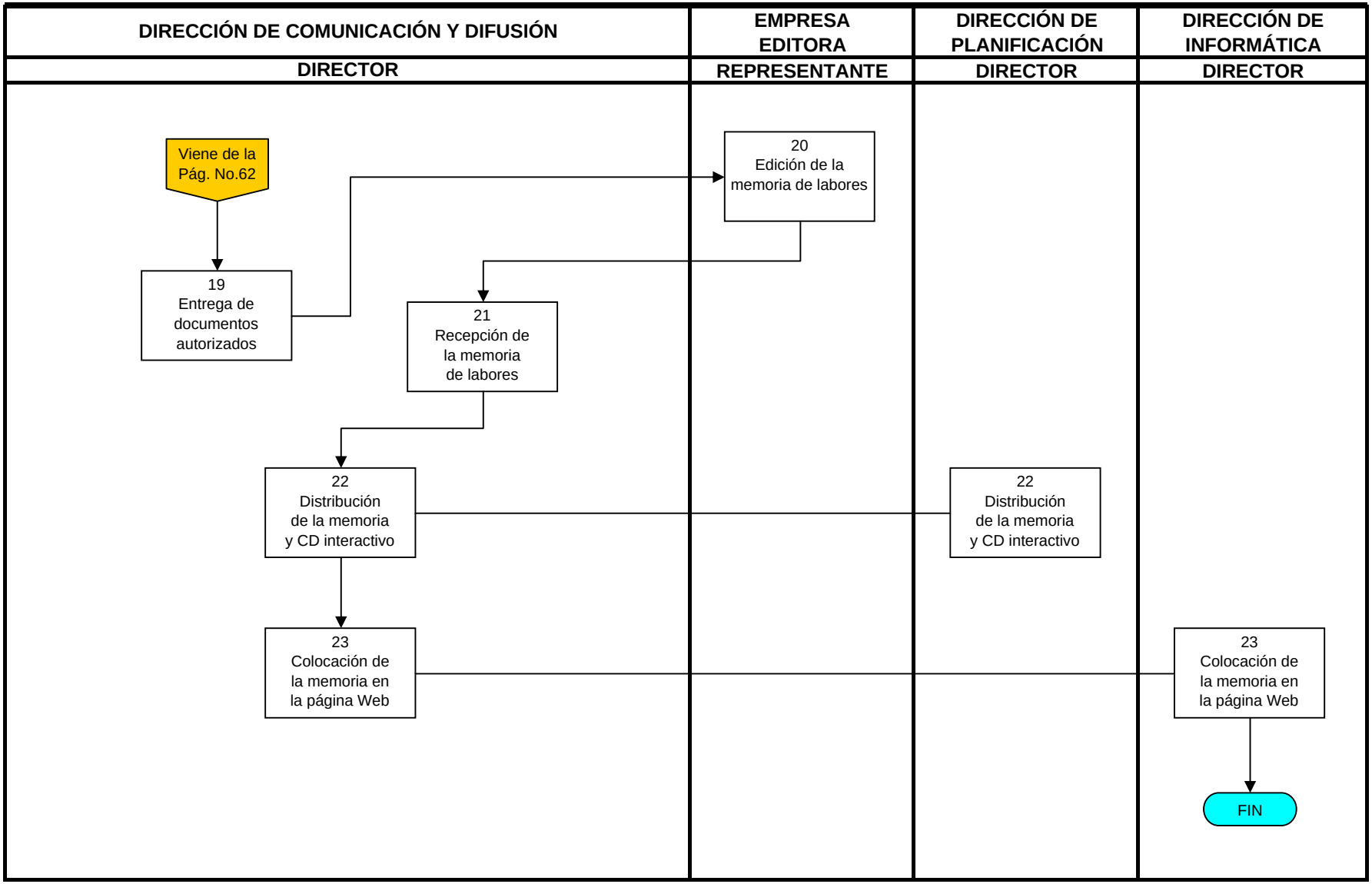



DIRECCIONES TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS
DIRECCIÓN DE Planificación
DIRECTORES
SECRETARIA
DIRECTOR
COORDINADOR / ASISTENTE
Viene de la Pág. No.59
3 Revisión y aprobación de informes
¿Está todo bien?
SI
NO
3.1 Anotan observaciones
3.2 Se devuelve para su corrección se va al paso 2
4 Recepción de la información
5 Lectura de infor-mación y anotación de observaciones
6 Centralización de la información
7 Solicitud de información adicional
8 Procesamiento y análisis de la información
9 Ampliación de información especifica
10 Elaboración e impresión del informe
Va a la Pág. No.61


DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
SUBGERENCIA TÉCNICA / SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN
DIRECTOR
SUBGERENTES
DIRECTOR
DIRECTOR
Viene de la Pág. No.60
11 Revisión y aval de la memoria de labores
¿Está todo bien?
SI
NO
11.1 Anota observaciones
11.2 Lo devuelve al coordinador se va al paso 6
12 Revisión y aval de la memoria de labores
¿Está todo bien?
SI
NO
12.1 Se anotan las observaciones
12.2 Se devuelve a la Dirección de Planificación
12.3 Se notifica a las direcciones se va al paso 6
13 Traslado de la memoria a comunicación
14 Solicitud de contratación de empresa editora
15 Reunión para entrega del prediseño
Va a la Pág. No.62


DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
SUBGERENCIA TÉCNICA / SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
GERENCIA
DIRECTOR
SUBGERENTES
GERENTE
Viene de la Pág. No.61
16 Visto bueno del prediseño de la memoria
¿Está todo bien?
SI
NO
16.1 Realiza observaciones
16.2 Lo remite para su corrección se va al paso 15
17 Aval del prediseño de la memoria
¿Está todo bien?
SI
NO
17.1 Anotan observaciones
17.2 Lo remiten para su corrección se va al paso15
18 Aprobación del prediseño de la memoria
¿Está todo bien?
SI
Va a la Pág. No.63
NO
18.1 Anotan observaciones
18.2 Lo remiten para su corrección se va al paso15

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN	EMPRESA EDITORA	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA
DIRECTOR	REPRESENTANTE	DIRECTOR	DIRECTOR



PROCESO No.2: PROCESOS INSTITUCIONALES

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA	NOMBRE DEL MACROPROCESO:
	GESTIÓN DE LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA, OPERTIVA Y PROCESOS INSTITUCIONALES

ORGANIGRAMA	→	DIRECCIÓN: PLANIFICACION	→	SECCIÓN: PROCESOS INSTITUCIONALES

NOMBREL DEL PROCESO:	Procesos Institucionales
DUEÑO DEL PROCESO:	Dirección de Planificación

ESTRUCTURA DEL PROCESO:

ENTRADAS	PROCEDIMIENTOS	SALIDAS
- Reuniones a nivel superior y técnico - Designación de personal de apoyo - Entrevistas - Recopilación de documentos - Requerimiento de complementación	1. Elaboración y complementación de manuales de procesos institucionales	- Mapas de procesos - Matrices y flujogramas - Componentes del manual - Documentos complementarios - Manual de procesos - CD interactivo - Complementación de procesos
- Requerimiento de Actualización - Reuniones a nivel superior y técnico - Designación de personal de apoyo - Entrevistas - Recopilación de documentos	2. Actualización de manuales de procesos y procedimientos institucionales	- Mapas de procesos actualizados - Matrices y flujogramas actualizados - Componentes del manual actualizados - Documentos complementarios actualizados - Manual de procesos actualizado - CD interactivo

RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROCESO:
- Mobiliario y equipo - Equipo de cómputo - Escáner - Impresoras - Internet - Red interna - CDS - Memorias USB - Recurso humano - Software

ELABORACIÓN DEL MANUAL
FECHA INICIO Mayo 2009 **FECHA FINAL** Febrero 2010
TOTAL DE PAGINAS MANUAL
99

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA		NOMBRE DEL PROCESO: PROCESOS INSTITUCIONALES	
No. DE PASOS:	**CÓDIGO:**	**ALCANCE**	
22	DS-P	**INICIA:** Dirección de Planificación	**TERMINA:** Dirección de Planificación
DEPARTAMENTO Y/O SECCIÓN: Procesos Institucionales		**DIRECCIÓN:** Planificación	

Procedimiento No.1: Elaboración y complementación de manuales de procesos institucionales.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Generar manuales de procesos que describan las actividades, procedimientos, procesos y macroprocesos de las unidades, departamentos y direcciones del Instituto Nacional de Estadística.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
1	Solicitud de documentar un proceso	Dirección Técnica / Dirección Administrativa	Director Técnico / Director Administrativo	Se genera la necesidad de documentar un proceso ó un procedimiento en un área técnica o administrativa, por lo que los directores de dichas áreas presentan ante la Dirección de Planificación la solicitud de documentación.	1 día
2	Reuniones a nivel superior	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El equipo de planificación se reúne con el director del área solicitante, esto con el propósito de coordinar el levantamiento de información y establecer la fecha del evento de sensibilización. Para documentar un procedimiento de complementación ver el subprocedimiento 1-A.	2 días
3	Preparativos del evento de sensibilización	Dirección de Planificación	Coordinador y Técnico de Planificación	Se elabora la presentación, el cronograma de actividades y la logística del evento de sensibilización. Ir al anexo No.22 “Ejemplo de una presentación de inducción a personal de procesos”. Ver normas y lineamientos.	4 días
4	Evento de sensibilización	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El evento de sensibilización es un taller inductivo para el personal de la dirección, donde se estará levantando la información; se expone la importancia del levantamiento de los procesos, base legal, beneficios y uso que repreenta el manual a la unidad y a la institución. Ver normas y lineamientos.	1 día

No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
5	Reunión para asignación de personal	Dirección de Planificación	Coordinador y Técnico de Planificación	Se reúnen con el director, jefes y coordinadores encargados de los procesos, esto para asignar al personal que apoyará en el levantamiento de la información. Ver normas y lineamientos.	2 días
6	Elaboración del mapa de procesos	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Por medio de entrevistas con el director, jefes de departamento y coordinadores, se consolida el macroproceso, procesos y procedimientos de la dirección, departamentos, unidades y coordinaciones, con esta información se elabora el mapa de procesos, el cual es utilizado de guía en el levantamiento de información. Ir al anexo No.23 "Ejemplo de un mapa de macroproceso, procesos y procedimientos".	2 días
7	Definición del plan de trabajo	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	El Técnico en procesos se reúne con el personal asignado para el levantamiento de información, esto para definir el plan de trabajo, tiempo y horario de las entrevistas o reuniones.	2 días
8	Levantamiento de la información	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Esta actividad se realiza a través de entrevistas o reuniones grupales programadas con los relatores y encargados de los procedimientos.	Según complejidad de la unidad
9	Recopilación de anexos	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	En cada entrevista se le solicita al relator que presente documentación que respalde y ejemplifique el procedimiento, esta documentación se recopila para ser adjuntada como anexo al manual.	Según complejidad de la unidad
10	Llenado de matrices	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Con la información recopilada en las entrevistas, se llenan las matrices por procedimiento. Si se tiene alguna duda o requerimiento de ampliación de información, se realizan reentrevistas. Ir al anexo No.24 "Ejemplo de una matriz de procedimiento". Ver normas y lineamientos.	Según complejidad de la unidad
11	Validación de los procedimientos	Subgerencia Técnica o Administrativa / Dirección Técnica o Administrativa / Dirección de Planificación	Subgerente Técnico o Administrativo / Directores y Personal Técnico o Administrativo / Coordinador y Técnico de Planificación	La validación es la operación de revisar cada procedimiento y firmar la hoja de validación de cada uno de los mismos, esto se realiza por parte de los diferentes niveles organizacionales (Técnicos, jefes, coordinadores, director y subgerente) dueños de los procedimientos; esta acción respalda y avala la veracidad de cada procedimiento. Ver subprocedimiento 1-B. Ir al anexo No.25 "Ejemplo de una hoja de validación".	10 días
12	Flujogramación	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Se elabora el flujograma a los procedimientos validados a nivel técnico. Ir al anexo No.26 "Ejemplo de un flujograma". Ver normas y lineamientos.	15 días

No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
13	Escaneo y conversión de anexos	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Se escanean los documentos que son recopilados por medio de fotocopias o impresos, esto con el fin de convertirlos a formato digital para su integración e inclusión en el CD interactivo como "Documento adjunto".	5 días
14	Compilación de anexos	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Se compilan los documentos por número de anexo y se convierten a formato PDF.	3 días
15	Elaboración de componentes y complementos	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Se elaboran los diferentes componentes que integran el manual de procesos (Portada, visto bueno, índice general, introducción, mapas de procesos, carátulas, fichas técnicas, glosario, acrónimos, abreviaturas, organigramas, recopilación de leyes e índice de anexos), ver guía para la elaboración de manuales de procesos y procedimientos al final de este documento.	15 días
16	Integración del manual	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Se crea la carpeta que contendrá los archivos del manual, se enumeran las paginas iniciando en la introducción y se ordenan de la siguiente manera: portada, visto bueno índice general, introducción, mapas de procesos, carátula del proceso, ficha técnica, matrices, flujogramas, carátula de complementarios (En los documentos complementarios se agregan al final los documentos elaborados como agregados especiales), glosario, acrónimos, abreviaturas, organigrama oficial del INE, organigrama parcial, recopilación de leyes, carátula de anexos, índice de anexos y guía de elaboración de manuales. Ver normas y lineamientos.	1 día
17	Impresión del manual	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Se imprime el manual de procesos y se le entrega al Coordinador de Planificación para su revisión.	2 días
18	Revisión y aprobación del manual	Gerencia / Subgerencia Técnica o Administrativa / Dirección Técnica o Administrativa / Dirección de Planificación	Gerente / Subgerente Técnico o Administrativo / Director Técnico o Administrativo / Director de Planificación	El manual es revisado y aprobado por el Director de Planificación, Director y Subgerente dueños del proceso y Gerencia. Ver sub-procedimiento 1-C. Ver normas y lineamientos.	3 meses
19	Reproducción del manual de procesos	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Se imprimen 6 copias del manual de procesos para su gestión de empastado e impresión de letras doradas. Estos manuales son distribuidos de la siguiente manera: 1 Gerencia, 3 subgerencia,	20 Días

No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
				dirección y departamento dueños del proceso, 1 Dirección de Auditoria Interna y 1 Dirección de Planificación. Ver normas y lineamientos. Ver Manual de Procesos de la Dirección Administrativa en el proceso No.2 "Prestación de servicios internos" y procedimiento No.5 "Trámite y pago de servicios".	
20	Recopilación de firmas y sellos del visto bueno	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Se imprime una copia de la hoja de visto bueno y se adjunta a los manuales para firma y sello de visto bueno por Gerencia. Subgerencia y dirección técnica o administrativa dueñas del proceso y Director de Planificación. Se recopilan las firmas y sellos; luego se escanea la hoja del visto bueno para su integración al CD interactivo.	2 días
21	Elaboración del CD interactivo	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Se elabora el CD interactivo, el diseño de la etiqueta y se reproduce. Ver Manual de Procesos de la Dirección de Informática en el Proceso No.3 "Soporte administrativo" y Procedimiento No.2 "Reproducción de publicaciones y elaboración de etiquetas".	5 días
22	Logística y presentación oficial del manual	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El técnico realiza las gestiones para el evento de presentación, se elbavora la presentación se entrega oficialmente el manual de procesos con su respectivo CD interactivo a las autoridades del INE. Ver normas y lineamientos. Fin del procedimiento.	15 días

Subprocedimiento 1-A (19 pasos): Documentación de procedimientos complementarios de manuales de procesos institucionales.

Paso 2: La complementación de manuales de procesos se realiza cuando por alguna razón existen procedimientos que no fueron documentados en el levantamiento de información para la elaboración del manual.

No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
2.1	Recepción de solicitud de conplementación	Dirección de Planificación	Secretaria de Planificación	Se recibe de las subgerencias o de las direcciones técnicas o administrativas, la solicitud de complementación de uno o varios procedimientos a los manuales de procesos institucionales, se la traslada al Director de Planificación.	15 minutos
2.2	Asignación de trabajo	Dirección de Planificación	Director de Planificación	Se recibe el oficio, se revisa y analiza su viabilidad, da directrices al técnico y le hace entrega de una copia del oficio.	30 minutos
2.3	Reunión a nivel de dirección	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	El técnico se reúne con el director del área donde se complementará el manual. Esto para asignar al personal que apoyará el levantamiento de información.	½ hora

No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
2.4	Reunión a nivel técnico	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	El técnico se reúne con el personal asignado para definir el plan de trabajo, mecanismo a utilizar en el levantamiento de la información y horario de trabajo.	1 hora
2.5	Levantamiento de la información	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Esta actividad se realiza a través de entrevistas o reuniones grupales programadas, con los relatores y dueños de los procedimientos.	Según complejidad de la unidad
2.6	Recopilación de anexos	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	En cada entrevista se le solicita al relator que presente documentación que respalde o ejemplifique el procedimiento, esta documentación se recopila para ser adjuntada como anexo al manual.	Según complejidad de la unidad
2.7	Llenado de matrices	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Con la información recopilada en las entrevistas, se llenan las matrices por procedimiento. Si se tiene alguna duda o requerimiento de ampliación de información se realizan reentrevistas.	Según complejidad de la unidad
2.8	Validación de los procedimientos	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Ver paso No.11 y subprocedimiento 1-B este procedimiento para la validación de los procedimientos.	10 días
2.9	Flujogramación	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	A los procedimientos validados a nivel técnico se les elabora su flujograma de acuerdo a la matriz del procedimiento.	Según complejidad de la unidad
2.10	Escaneo y conversión de anexos	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Se escanean los documentos recopilados a través de fotocopias o impresos y se convierte a formato digital utilizable.	5 días
2.11	Compilación de anexos	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Se compilan los documentos por número de anexo en una carpeta de documentos adjuntos.	3 días
2.12	Elaboración de componentes y complementos	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Se elaboran los siguientes componentes: Portada, visto bueno, índice general, mapa de proceso complementado, carátula del procedimiento, ficha técnica del procedimiento, carátula de complementarios, glosario, acrónimos, abreviaturas, carátula de anexos e índice de anexos.	15 días
2.13	Integración del procedimiento complementario	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Se crea la carpeta que contendrá los archivos del procedimiento completentario y se enumeran las páginas del procedimiento iniciando por el mapa de procesos complementado.	1 día
2.14	impresión del procedimiento complementario	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Se imprime el procedimiento complementario y se le entrega al Director de Planificación para su revisión y aprobación.	1 día
2.15	Revisión y aprobación del procedimiento	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Ver paso No.18 y subprocedimiento 1-C de este procedimiento para la revisión y aprobación del procedimiento.	15 días

No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
2.16	Reproducción del procedimiento complementario	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Se imprimen y engargolan 6 copias del procedimiento complementario que son distribuidas de la siguiente manera: 1 Gerencia, 3 subgerencia, Dirección y departamento dueños del procedimiento, 1 Dirección de Planificación y 1 Dirección de Auditoria Interna.	1 día
2.17	Recopilación de firmas y sellos del visto bueno	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Se entregan los 6 ejemplares del procedimiento para firma y sello del visto bueno a Subgerencia y dirección dueños del procedimiento y al Director de Planificación.	2 días
2.18	Elaboración del CD interactivo del procedimiento	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Se elabora el CD interactivo, el diseño de la etiqueta y se reproduce. Ver Manual de Procesos de la Dirección de Informática en el Proceso No.3 “Soporte administrativo” y Procedimiento No.2 “Reproducción de publicaciones y elaboración de etiquetas”.	1 semana
2.19	Distribución del procedimiento complementario	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El director distribuye el procedimiento complementario con su respectivo CD por medio de oficio. Fin del subprocedimiento.	½ hora

Subprocedimiento 1-B (5 pasos): Validación de los procedimientos.

Paso 11: La hoja de validación de los procedimientos es el documento que respalda oficialmente el levantamiento de la información, revisión y aval por cada persona involucrada en el proceso.

No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
11.1	Elaboración de la hoja de validación	Dirección de Planificación	Técnico de Procesos	Se elabora la hoja de validación por cada procedimiento. Ver normas y lineamientos.	1 día
11.2	Reunión de validación a nivel técnico	Dirección Técnica o Administrativa	Personal Técnico o Administrativo	Se gestiona la realización de la reunión de validación a nivel técnico, en esta reunión participan los relatores, el jefe o encargado de la unidad, el Coordinador de Planificación y el Técnico en Procesos; si está todo bien los participantes firman la hoja de validación y se continua con el paso 11.3, en caso contrario se procede con el paso 11.2.1 Se anotan observaciones y 11.2.2 Se devuelve al Técnico en Procesos y se va al paso 10. Ver normas y lineamientos.	1 hora
11.3	Validación a nivel de coordinación	Dirección de Planificación	Coordinador de Planificación	Recibe y revisa el manual o los procedimientos, si está todo bien firma la hoja de validación y lo devuelve al técnico para su traslado a la dirección dueña del proceso; en caso contrario se	15 días

No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
				procede con el paso 11.3.1 Anota las observaciones, 11.3.2 Lo devuelve al técnico y se va al paso 10.	
11.4	Firma de validación a nivel de dirección	Dirección Técnica o Administrativa	Director Técnico o Administrativo	Se recibe y revisa el manual o los procedimientos, si está todo bien, firma la hoja de validación y la remite a planificación para su traslado a la subgerencia dueña del proceso; en caso contrario se procede con el paso 11.4.1 Anota observaciones y 11.4.2 Lo devuelve al técnico y se va al paso 10.	15 días
11.5	Firma de validación a nivel de subgerencia	Subgerencia Técnica o Administrativa	Subgerente Técnico o Administrativo	Se recibe y revisa el manual o los procedimientos, si está todo bien, firma la hoja de validación y la entrega a planificación; en caso contrario se procede con el paso 11.5.1 Anota las observaciones y 11.5.2 Lo devuelve al Técnico y se va al paso 10. Fin del subprocedimiento.	15 días

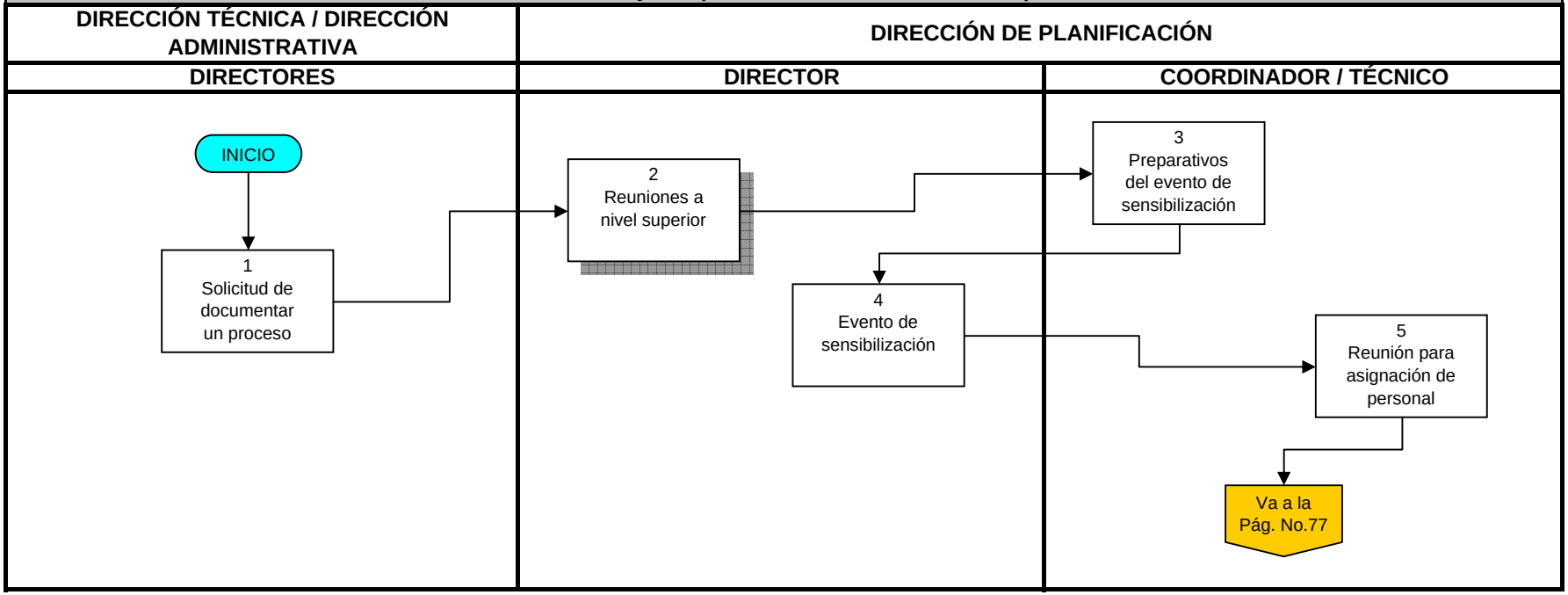
Sub-procedimiento 1-C (7 pasos) Revisión y aprobación del procedimiento o del manual de procesos.					
Paso 18: Las revisiones se realizan para la aprobación de los manuales o procedimiento institucionales.					
No. DE PASO	**ACTIVIDAD**	**UNIDAD EJECUTORA**	**RESPONSABLE**	**DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD**	**TIEMPO**
18.1	Primera revisión y aprobación del manual	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El director recibe, revisa y analiza el manual, si está todo bien, da su aprobación y lo remite al técnico para su traslado a la dirección dueña del proceso; en caso contrario se procede con el paso 18.1.1 Anota observaciones y 18.4.2 Lo remite al técnico y se va al paso 10.	1 mes
18.2	Segunda revisión y aprobación del manual	Dirección Técnica o Administrativa	Director Técnico o Administrativo	El director recibe, revisa y analiza el manual, si está todo bien da su aprobación y lo remite a planificación para su traslado a la subgerencia correspondiente; en caso contrario se procede con el paso 18.6.1 Anota observaciones y 18.6.2 Lo devuelve al técnico y se va al paso 10.	1 mes
18.3	Tercera revisión y aprobación del manual	Subgerencia Técnica ó Administrativa	Subgerente Técnico ó Administrativo	El subgerente técnico ó administrativo recibe, revisa y analiza el manual, si está todo bien da su aprobación y lo remite a planificación para su traslado a Gerencia; en caso contrario se procede con el paso 18.3.1 Anota observaciones y 18.3.2 Lo devuelve a planificación y se va al paso 10.	1 mes

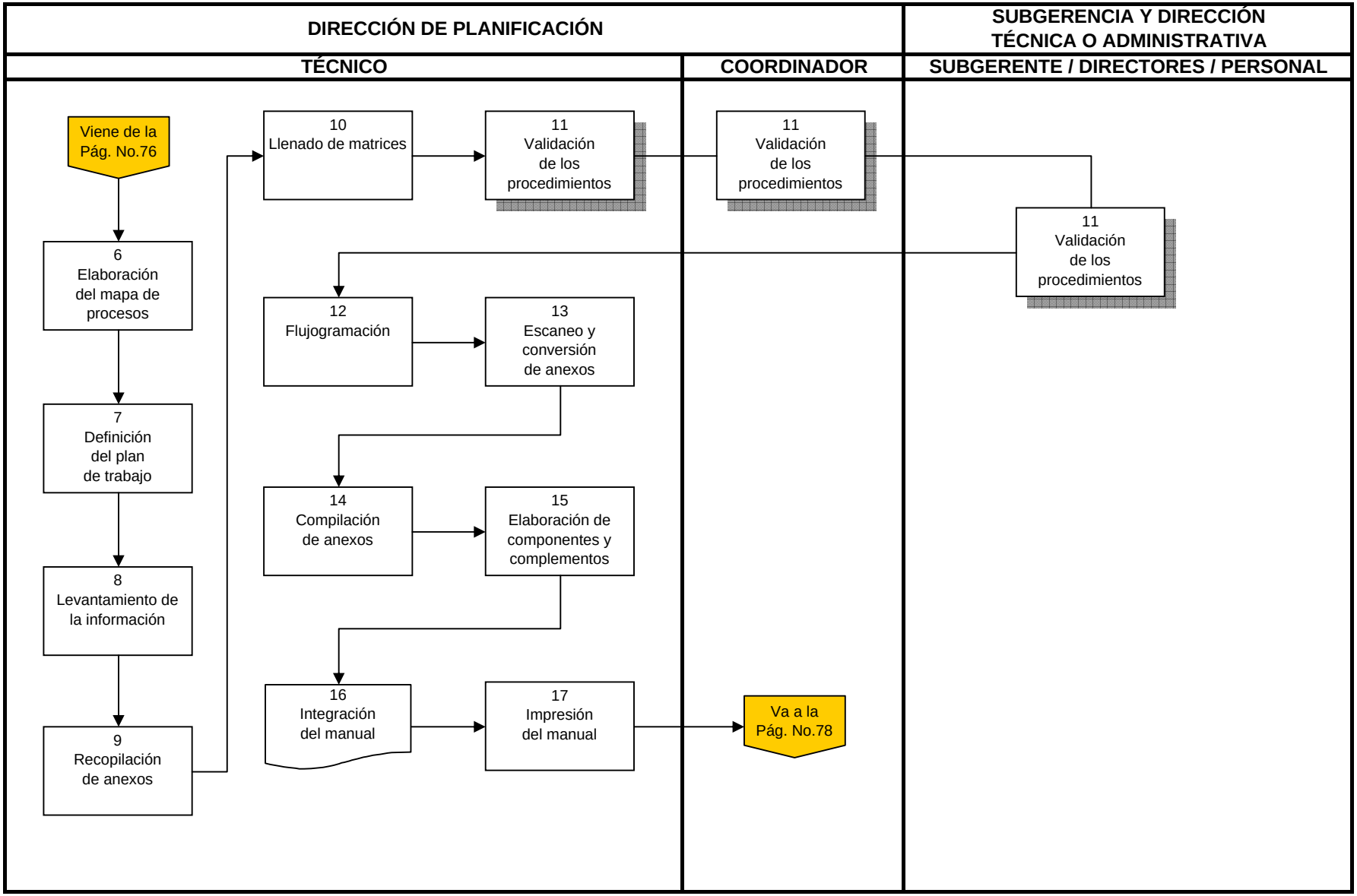
No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
18.4	Cuarta revisión y aprobación del manual	Gerencia	Gerente	El Gerente recibe, revisa y analiza el manual, si está todo bien da su aprobación y lo remite a planificación para su reproducción y elaboración de CD interactivo; en caso contrario se procede con el paso 18.3.1 Anota observaciones y 18.3.2 Lo devuelve a planificación y se va al paso 10. Fin del subprocedimiento.	1 mes

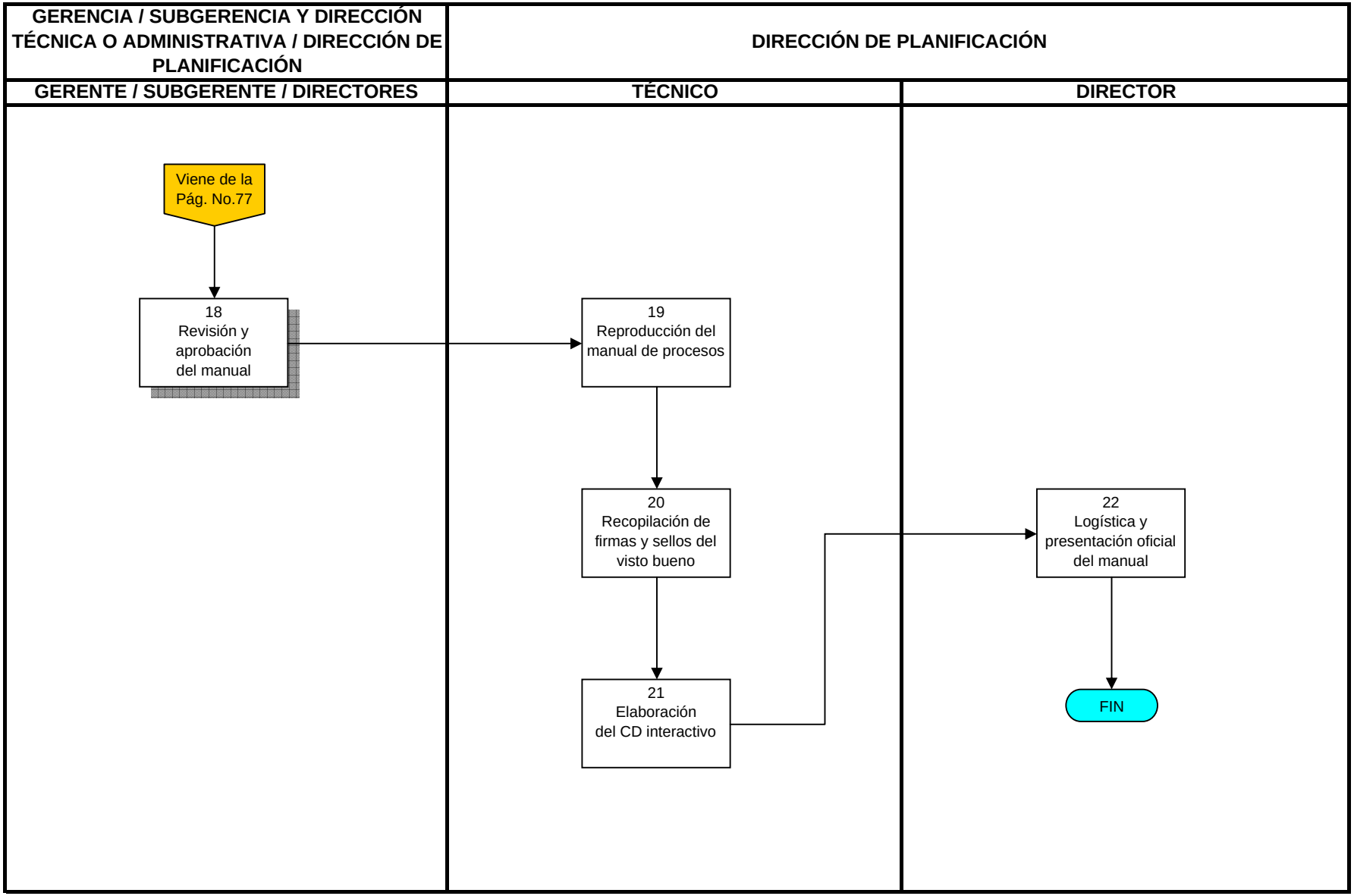
NORMAS Y LINEAMIENTOS
Del paso 3: Los preparativos deben contar con el visto bueno del Director de Planificación y la logística se realiza bajo sus directrices.
Del paso 4: Al taller de sensibilización se le invita a todo el personal que labora en la dirección donde se levantará la información, así como, a las autoridades de la institución.
Del paso 5: El personal que apoyará el levantamiento de información es nombrado por su respectivo director.
Del paso 10: El código de la matriz es llenado conforme a la nomenclatura que le corresponde a la unidad según el Organigrama Oficial del INE con nomenclatura. Al igual que la numeración de las páginas, que va en el siguiente orden: número de página, versión del manual y la nomenclatura de la unidad que le corresponde.
Del paso 12: Para elaborar los flujogramas se debe de contar con al menos la firma de validación del relator y el jefe de la unidad.
Del paso 16: La numeración se coloca al lado derecho del pie de página y debe de contener: número de página, versión del manual y código de la unidad a la que pertenece.
Del paso 18: Las hojas de visto bueno son fotocopiadas e incluidas en cada versión impresa del manual y escaneadas para ser integradas al CD interactivo. En el caso de aprobación de complementos de manuales se firman a nivel de la subgerencia correspondiente.
Del paso 19: Todas las gestiones para el empastado e impresión de letras doradas se realizan de acuerdo a las directrices y aval del Director de Planificación.
Del paso 22: Las gestiones de logística para la presentación oficial del manual de procesos se realizan bajo la aprobación y directrices del Director de Planificación.
Del paso 11.1: La hoja de validación es firmada por los relator(es), jefe, director y subgerente dueños del proceso, Coordinador de Planificación y Técnico en Procesos.
Del paso 11.2: Las reuniones de validación a nivel técnico se realizan cuando ya se tiene como mínimo las matrices llenas de los procedimiento de un proceso.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA	NOMBRE DEL PROCESO: PROCESOS INSTITUCIONALES	
NÚMERO DE PASOS:	**CÓDIGO:**	**ALCANCE**
22	DS-P	**INICIA:** Dirección de Planificación / **TERMINA:** Dirección de Planificación
DEPARTAMENTO Y/O SECCIÓN:	**DIRECCIÓN:**	
Procesos Institucionales	Planificación	

Procedimiento No.1: Elaboración y complementación de manuales de procesos institucionales.



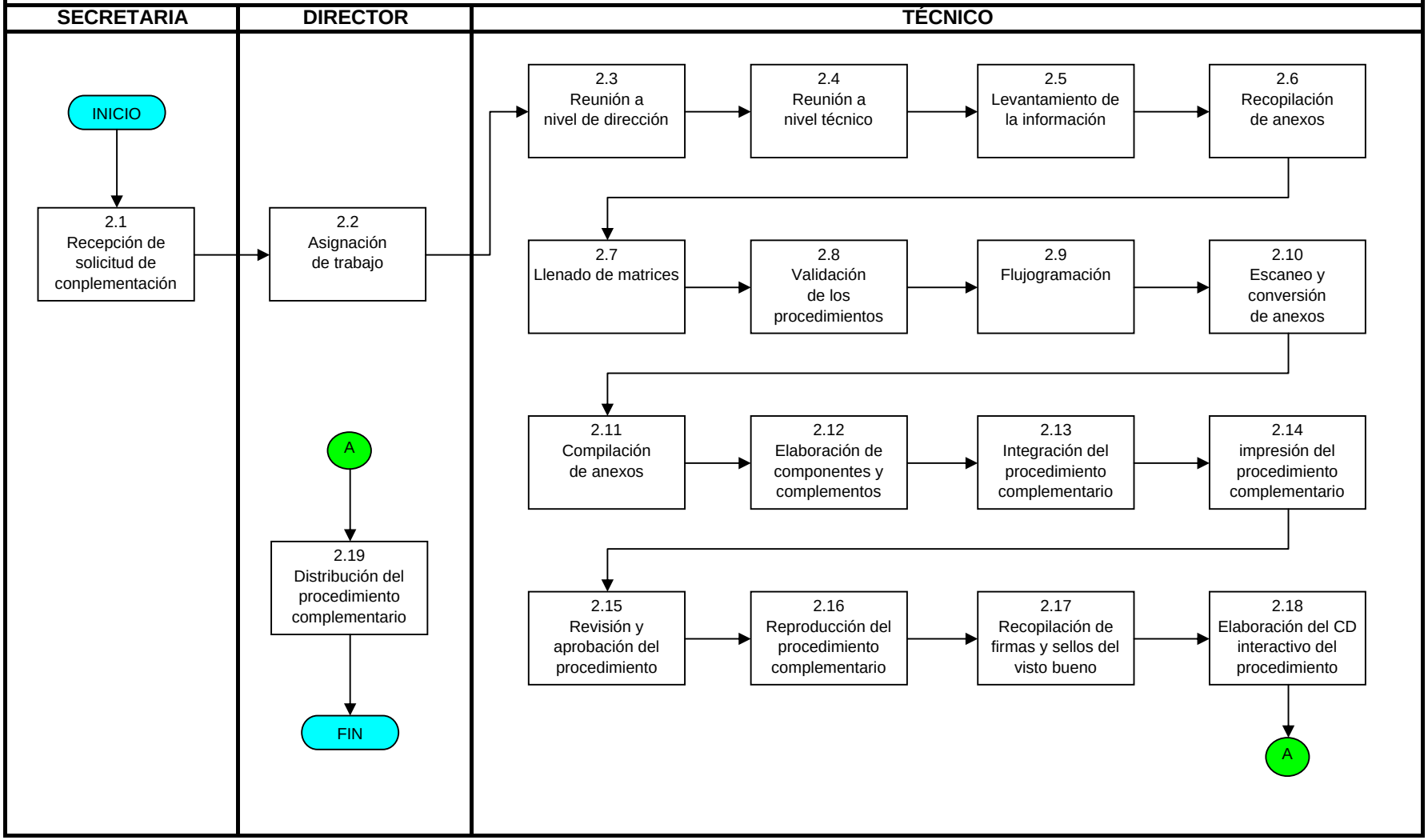

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
SUBGERENCIA Y DIRECCIÓN TÉCNICA O ADMINISTRATIVA
TÉCNICO
COORDINADOR
SUBGERENTE / DIRECTORES / PERSONAL
Viene de la Pág. No.76
6 Elaboración del mapa de procesos
7 Definición del plan de trabajo
8 Levantamiento de la información
9 Recopilación de anexos
10 Llenado de matrices
11 Validación de los procedimientos
11 Validación de los procedimientos
11 Validación de los procedimientos
12 Flujogramación
13 Escaneo y conversión de anexos
14 Compilación de anexos
15 Elaboración de componentes y complementos
16 Integración del manual
17 Impresión del manual
Va a la Pág. No.78


GERENCIA / SUBGERENCIA Y DIRECCIÓN TÉCNICA O ADMINISTRATIVA / DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
GERENTE / SUBGERENTE / DIRECTORES
TÉCNICO
DIRECTOR
Viene de la Pág. No.77
18 Revisión y aprobación del manual
19 Reproducción del manual de procesos
20 Recopilación de firmas y sellos del visto bueno
21 Elaboración del CD interactivo
22 Logística y presentación oficial del manual
FIN

Subprocedimiento 1-A (19 pasos): Documentación de procedimientos complementarios de manuales de procesos institucionales.

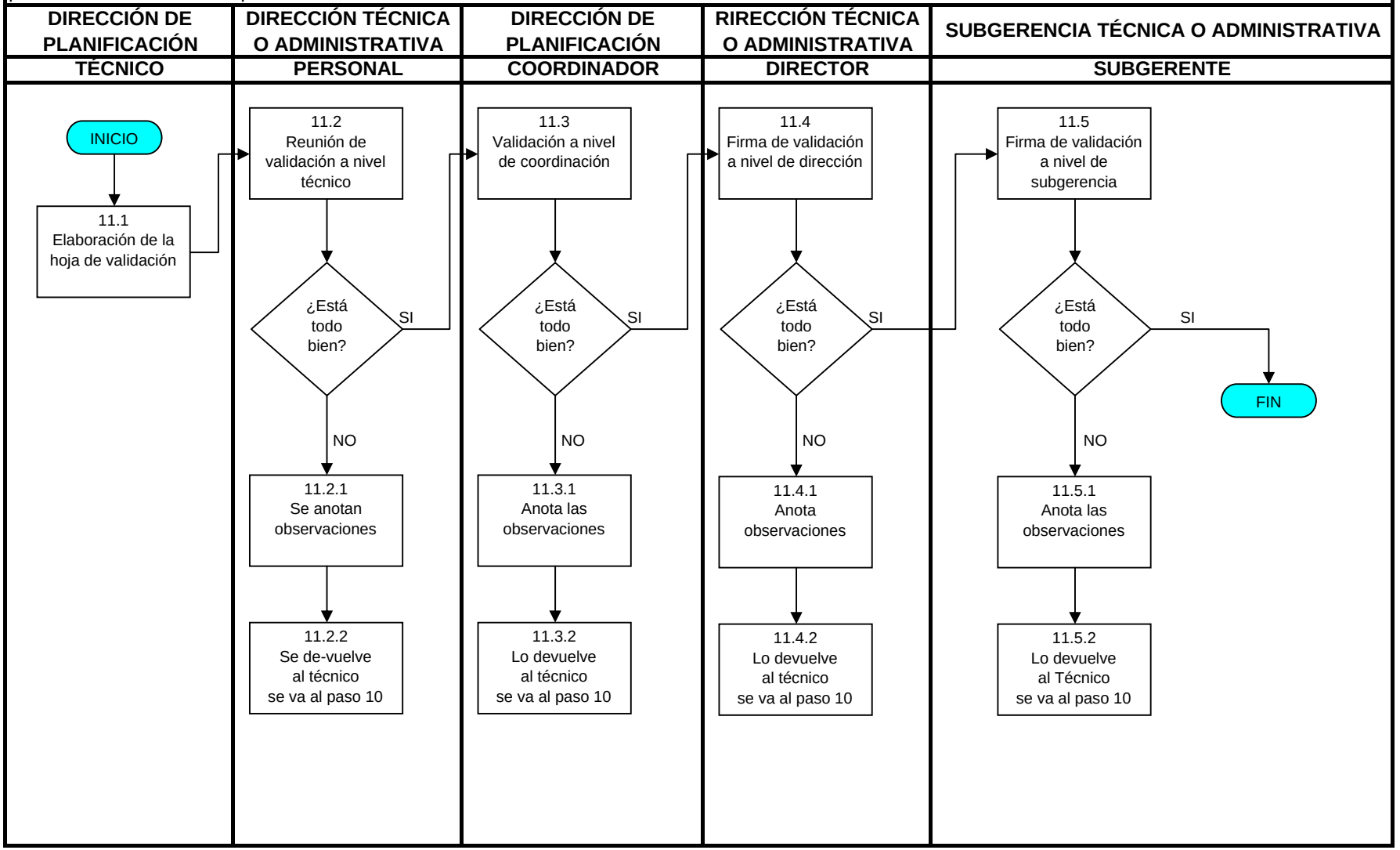
Paso 2: La complementación de manuales de procesos se realiza cuando por alguna razón existen procedimien-tos que no fueron documentados en el levantamiento de información para la elaboración del manual.

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN



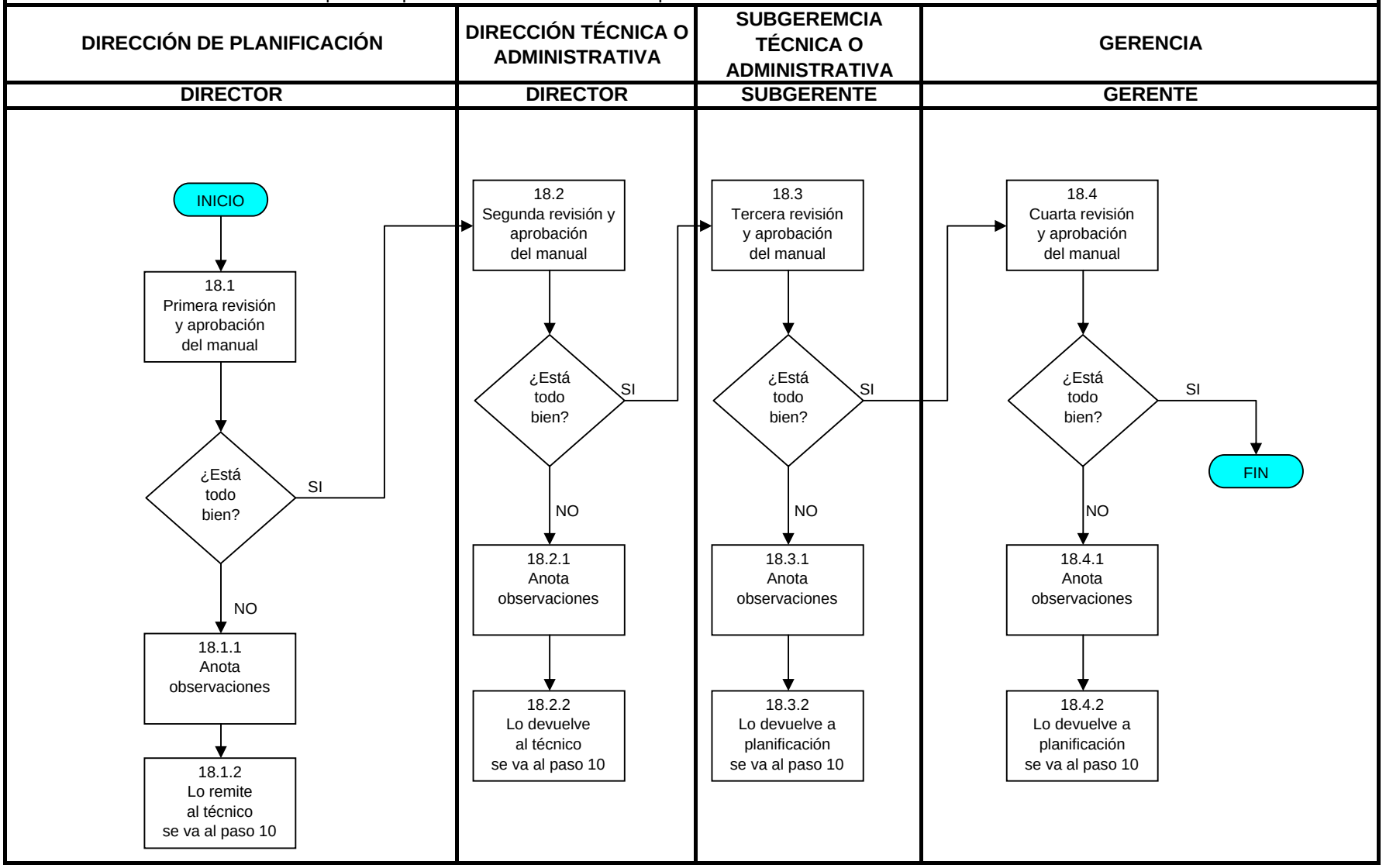
Subprocedimiento 1-B (5 pasos): Validación de los procedimientos.

Paso 11: La hoja de validación de los procedimientos es el documento que respalda oficialmente el levantamiento de la información, revisión y aval por cada persona involucrada en el proceso.



Sub-procedimiento 1-C (7 pasos) Revisión y aprobación del procedimiento o del manual de procesos.

Paso 18: Las revisiones se realizan para la aprobación de los manuales o procedimiento institucionales.



INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA	NOMBRE DEL MACROPROCESO:
	GESTIÓN DE LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA, OPERTIVA Y PROCESOS INSTITUCIONALES

ORGANIGRAMA →	DIRECCIÓN: PLANIFICACION →	SECCIÓN: PROCESOS INSTITUCIONALES

NOMBREL DEL PROCESO:	Procesos Institucionales
DUEÑO DEL PROCESO:	Dirección de Planificación

ESTRUCTURA DEL PROCESO:

ENTRADAS	PROCEDIMIENTOS	SALIDAS
- Reuniones a nivel superior y técnico - Designación de personal de apoyo - Entrevistas - Recopilación de documentos - Requerimiento de complementación	1. Elaboración y complementación de manuales de procesos institucionales	- Mapas de procesos - Matrices y flujogramas - Componentes del manual - Documentos complementarios - Manual de procesos - CD interactivo - Complementación de procesos
- Requerimiento de Actualización - Reuniones a nivel superior y técnico - Designación de personal de apoyo - Entrevistas - Recopilación de documentos	2. Actualización de manuales de procesos y procedimientos institucionales	- Mapas de procesos actualizados - Matrices y flujogramas actualizados - Componentes del manual actualizados - Documentos complementarios actualizados - Manual de procesos actualizado - CD interactivo

RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROCESO:
- Mobiliario y equipo - Equipo de cómputo - Escáner - Impresoras - Internet - Red interna - CDS - Memorias USB - Recurso humano - Software

ELABORACIÓN DEL MANUAL
FECHA INICIO Mayo 2009 **FECHA FINAL** Febrero 2010
TOTAL DE PAGINAS MANUAL
99

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA		NOMBRE DEL PROCESO: PROCESOS INSTITUCIONALES	
No. DE PASOS:	**CÓDIGO:**	**ALCANCE**	
11	DS-P	**INICIA:** Dirección de Planificación	**TERMINA:** Dirección de Planificación
DEPARTAMENTO Y/O SECCIÓN:		**DIRECCIÓN:**	
Procesos Institucionales		Planificación	

Procedimiento No.2: Actualización de manuales de procesos y procedimientos institucionales.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Actualizar manuales de procesos y procedimientos institucionales de las áreas técnicas ó administrativas de acuerdo a los cambios realizados en los procesos existentes.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

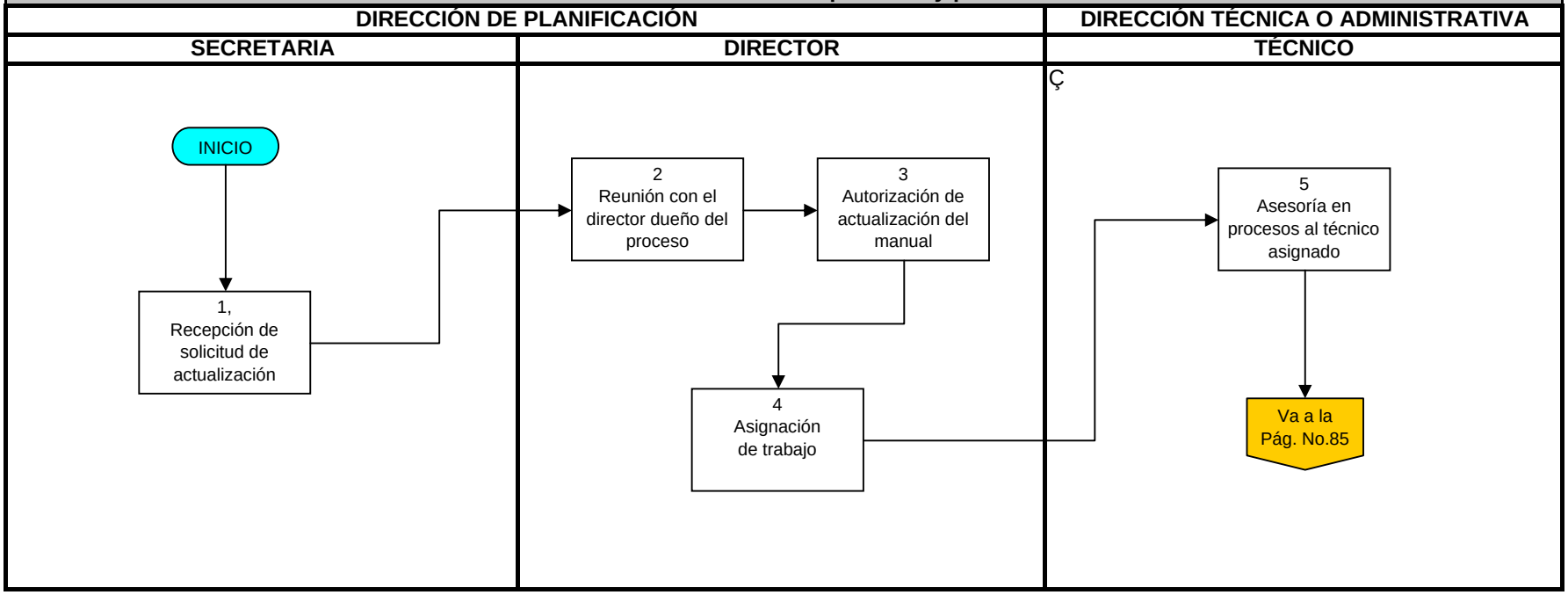
No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
1	Recepción de solicitud de actualización	Dirección de Planificación	Secretaria de Planificación	Se inicia con la recepción de solicitud de actualización del manual de procesos por parte de alguna dirección técnica ó administrativa. Ir al anexo No.27 "Ejemplo de oficio de solicitud de actualización de manual".	5 minutos
2	Reunión con el director dueño del proceso	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El Director de Planificación se reúne con el director solicitante para discutir el macroproceso, procesos y procedimientos que se desean actualizar, esto con el fin de corroborar que sea una actualización procedente. Así mismo, que el Director que solicita la actualización designe a una persona para que el sea el encargado dentro de su unidad de realizar la actualización. Ver normas y lineamientos	2 horas
3	Autorización de actualización del manual	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El Director de Planificación autoriza la actualización del manual de la dirección solicitante.	30 minutos
4	Asignación de trabajo	Dirección de Planificación	Director de Planificación	El Director de Planificación asigna el trabajo al técnico, quien se reúne con el director, jefes y coordinadores dueños del proceso para coordinar el apoyó en el levantamiento de la información.	2 días
5	Asesoría en procesos al técnico asignado	Dirección de Planificación	Técnico en Procesos	Se asesora en procesos y en el levantamiento de la información al técnico designado por la dirección dueña del proceso.	2 días

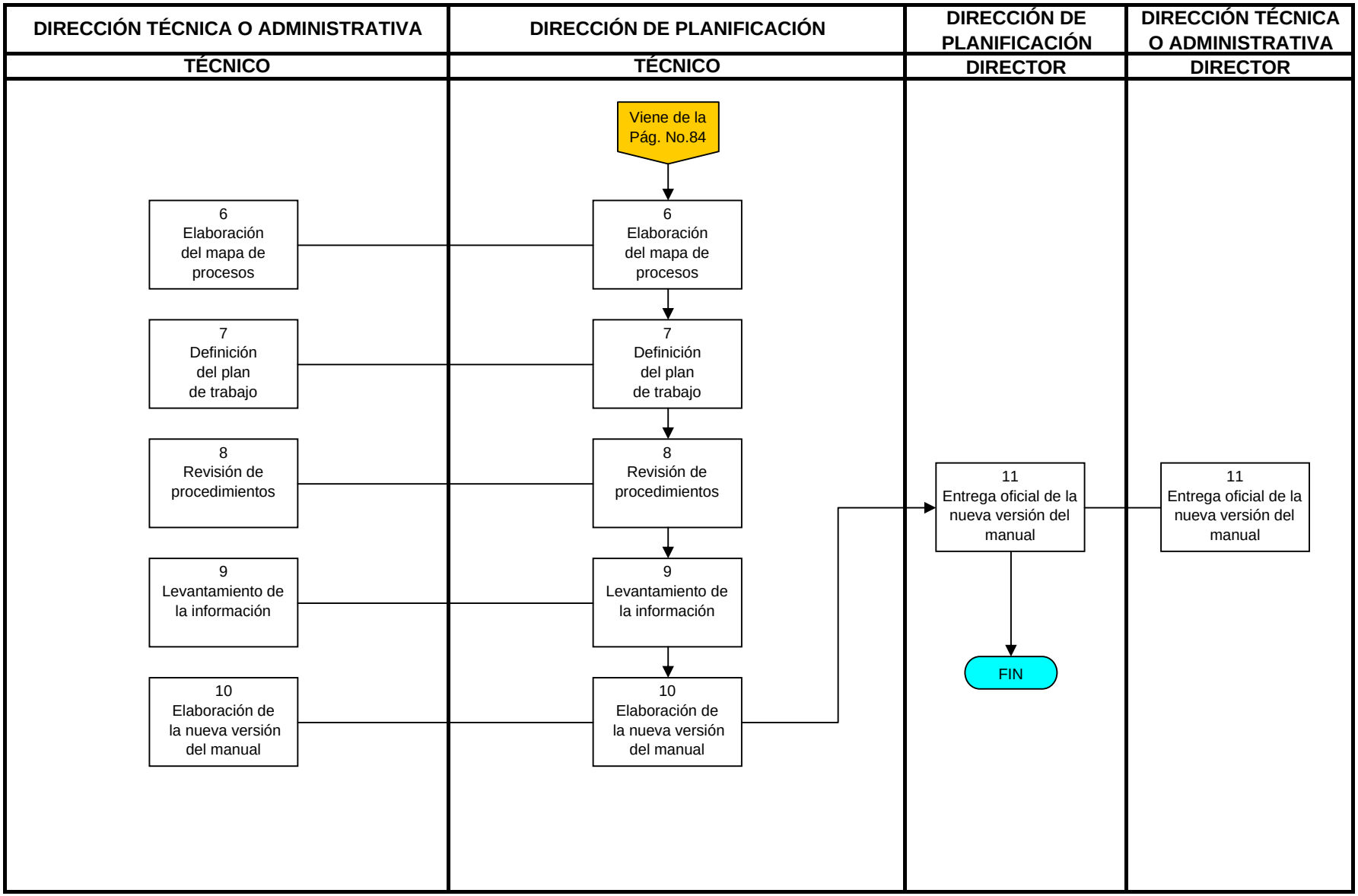
No. DE PASO	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
6	Elaboración del mapa de procesos	Dirección de Planificación / Dirección Técnica o Administrativa	Técnico en Procesos / Técnico Asignado	Por medio de entrevistas con el director, jefes de departamento y coordinadores, se consolida el macroproceso, procesos y procedimientos de la dirección, departamentos, unidades y coordinaciones, con esta información se elabora el mapa de procesos, el cual es utilizado de guía en el levantamiento de información.	2 días
7	Definición del plan de trabajo	Dirección de Planificación / Dirección Técnica o Administrativa	Técnico en Procesos / Técnico Asignado	El Técnico en Procesos y técnico asignado se reúnen con el personal que trabajara en el levantamiento de información, esto para definir el plan de trabajo, tiempo y horario de las entrevistas o reuniones.	2 días
8	Revisión de procedimientos	Dirección de Planificación / Dirección Técnica o Administrativa	Técnico en Procesos / Técnico Asignado	Se revisan los procedimientos de la ultima versión del manual de procesos de la dirección, al igual que, se sondean los nuevos procedimientos por levantarse, esto con el fin de identificar las partes más importantes del proceso de actualización.	2 días
9	Levantamiento de la información	Dirección de Planificación / Dirección Técnica o Administrativa	Técnico en Procesos / Técnico Asignado	En base a la revisión se realizan las entrevistas programadas con los relatores de los procedimientos, en estas entrevistas se recopila la nueva información y los cambios en los antiguos procedimientos.	Depende de la complejidad de la unidad
10	Elaboración de la nueva versión del manual	Dirección de Planificación / Dirección Técnica o Administrativa	Técnico en Procesos / Técnico Asignado	Para esta actividad ver el procedimiento anterior “Elaboración y complementación de manuales de procesos institucionales”, de los pasos 9 al 21 con sus respectivos subprocedimientos.	Depende de la complejidad de la unidad
11	Entrega oficial de la nueva versión del manual	Dirección de Planificación / Dirección Técnica o Administrativa	Director de Planificación / Director Técnico o Administrativo	Se realiza la entrega a las autoridades del INE, de la nueva versión oficial del manual de procesos, en forma impresa y en CD interactivo. Ir al anexo No.28 “Ejemplo de actualización de un manual de procesos. Fin del procedimiento.	1 día

NORMAS Y LINEAMIENTOS
Del paso 2: Cada unidad técnica o administrativa es responsable de la actualización sus respectivos manuales, en la medida que se presenten modificaciones relevantes en sus contenidos, pero previa a dicha actividad deberá justificar las modificaciones al documento y obtener la autorización de la Dirección de Planificación.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA	NOMBRE DEL PROCESO : PROCESOS INSTITUCIONALES	
NÚMERO DE PASOS:	**CÓDIGO:**	**ALCANCE**
11	DS-P	**INICIA:** Dirección de Planificación / **TERMINA:** Dirección de Planificación
DEPARTAMENTO Y/O SECCIÓN:	**DIRECCIÓN:**	
Procesos Institucionales	Planificación	

Procedimiento No.2: Actualización de manuales de procesos y procedimientos institucionales.




DIRECCIÓN TÉCNICA O ADMINISTRATIVA
TÉCNICO
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
TÉCNICO
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
DIRECTOR
DIRECCIÓN TÉCNICA O ADMINISTRATIVA
DIRECTOR
Viene de la Pág. No.84
6 Elaboración del mapa de procesos
7 Definición del plan de trabajo
8 Revisión de procedimientos
9 Levantamiento de la información
10 Elaboración de la nueva versión del manual
6 Elaboración del mapa de procesos
7 Definición del plan de trabajo
8 Revisión de procedimientos
9 Levantamiento de la información
10 Elaboración de la nueva versión del manual
11 Entrega oficial de la nueva versión del manual
FIN
11 Entrega oficial de la nueva versión del manual

DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS

GLOSARIO

Actividad	Comprende el conjunto de acciones, los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para su realización.
Análisis	Descomposición de un todo en sus partes. Examen y división de cualquier cosa en sus componentes principales.
Anual	Lo que tiene un año de duración. Relativo a un año.
Año fiscal	Periodo contable habitual, donde se estiman los programas, proyectos, actividades, ingresos y asignaciones de los gastos, a nivel anual. En Guatemala coincide con el año calendario.
Aprobar	Calificar o dar por bueno o suficiente algo. Admitir como válida y conveniente una disposición, un proceso o una actividad, entre otros.
Consolidado	Corresponde a la acción en que la información de actividades y/o metas se realizan a nivel de unidad ejecutora; quien debe consolidar en un solo registro la información.
Decreto ley	Disposición de carácter legislativo que, sin ser sometida al Órgano adecuado, se promulga por el Poder Ejecutivo, ven virtud de alguna excepción circunstancial.
Diagrama de flujo	Representación gráfica de una sucesión de hechos u operaciones.
Documento	Escrito en que consta datos fidedignos o susceptibles de ser empleados como tales para probar algo. El que, autorizado por funcionario para ello competente, acredita los hechos que refiere y su fecha.
Gestión	Es la actividad de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto.
Informe	Parte o síntesis que se da acerca de determinados hechos, situaciones o sucesos. Integrados en una consolidación de hechos impresos en papel.
Indicadores de desempeño	Los indicadores de desempeño son instrumentos que permiten medir los insumos, procesos, productos, resultados e impacto de los proyectos, programas o estrategias de desarrollo.
Manual	Libro en que se compendia lo más sustancial de una materia. Tratado de carácter administrativo que contienen en forma ordenada y sistemática información, política, estrategias, guías de acción, funciones y procedimientos sobre una materia determinada.
Misión	La misión es, por definición, la finalidad última y especifica que busca toda organización y que la distingue de otras organizaciones de su mismo tipo.
Norma	Regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, etc. Precepto jurídico.
Objetivos	Los objetivos son las descripciones de los resultados que una institución desea alcanzar en un período determinado de tiempo y que contribuirán al logro de la visión y la misión de la institución.
Objetivos Estratégicos	Los objetivos estratégicos son los cambios o efectos que la institución deberá alcanzar en el mediano y largo plazo, por lo tanto deberán responder a la pregunta central: ¿Qué deseamos cambiar de la realidad interna y externa en la cual trabajamos?
Objetivo Operativos	Los objetivos operativos se pueden definir como una desagregación y explicitación de los elementos esenciales de los objetivos estratégicos. Son llamados “objetivos específicos”, generalmente se asocian con acciones concretas y verificables; reflejan el resultado o el producto de las acciones que se proponen para contribuir al logro de una transformación deseada.

Oficio	Comunicación escrita, referente a los asuntos de las administraciones públicas.
Organigrama	Gráfico que muestra la organización formal de las diferentes unidades o puestos de una estructura administrativa, sus relaciones, los niveles de autoridad y principales funciones.
Planificación	La planificación se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole. La planificación es la parte que opera la ejecución directa de los planes, que serán realizados y vigilados de acuerdo al planteamiento señalado durante el proceso de planeación
Plan Estratégico.	El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.
Plan Operativo.	El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.
Proceso	Un proceso (del latín processus) es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.
Procedimiento	Sistema, método de ejecución, actuación o fabricación. Modo de tramitar las actuaciones administrativas. Conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisa la forma sistemática de hacer determinado trabajo.
Planeación	La planeación o planeamiento en el sentido más universal implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes, ámbito, niveles y actitudes.
Planificar	Significa aplicar conocimiento técnico como precedente de las acciones públicas, el cual puede estar referido a un sector de la actividad económica, a un territorio, a un grupo social, a un ámbito de acción o simplemente al desarrollo. El grado de participación que presente es un indicador de gobernabilidad en el contexto democrático.
Planificación Sectorial	Proyección de una gestión aplicable a un campo en el cual se integran intereses, problemas, oportunidades de similar especialidad, condición o tratamiento, y de alcance integral y estratégico para toda la nación
Planificación Territorial	Es el proceso en el que se diseñan y prevén las acciones, los recursos físicos y financieros y se establecen los plazos en los que se pretende modelar el territorio, a partir del análisis y evaluación permanente de las dimensiones sociales, económicas, biofísicas, político-institucionales y la dinámica del sistema de lugares poblados, con un sentido prospectivo.
Reglamento	Colección ordenada de reglas o preceptos, que por la autoridad competente se da para la ejecución de una ley o para el régimen de una corporación, una dependencia o un servicio.
Visión	Se puede definir también como la imagen futura que una organización desarrolla sobre sí misma y sobre la competencia en la cual trabaja.

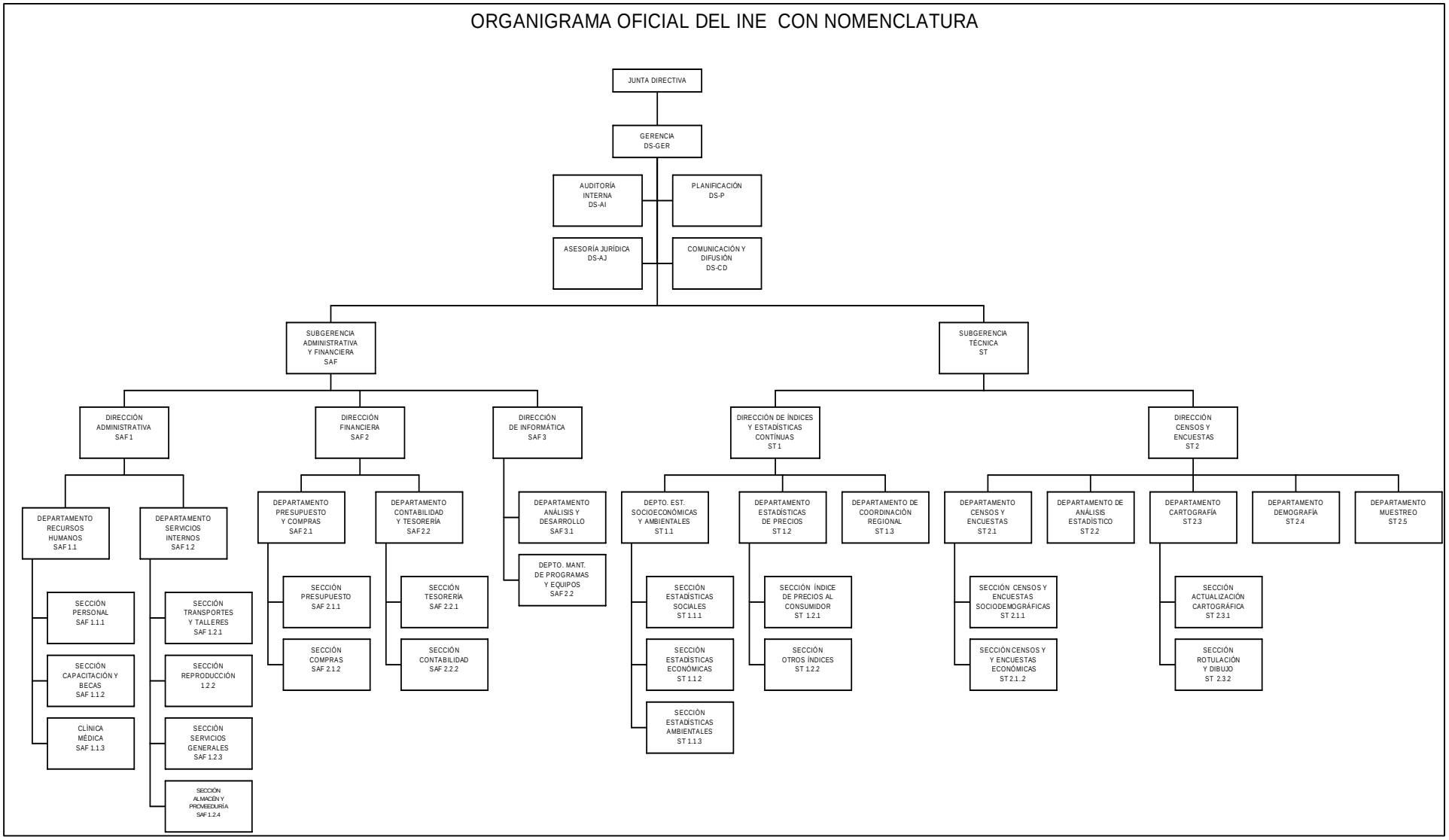
ACRÓNIMOS

MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas.
CGC	Contraloría General de Cuentas.
SEGEPLAN	Secretaria General de Planificación
POA	Planificación Operativa Anual
PAA	Planificación Anual de Actividades
PDF	Portable Document File
PE	Plan Estratégico
MINECO	Ministerio de Economía
INE	Instituto Nacional de Estadística
CD	Disco Comparto
SEN	Sistema Estadístico Nacional

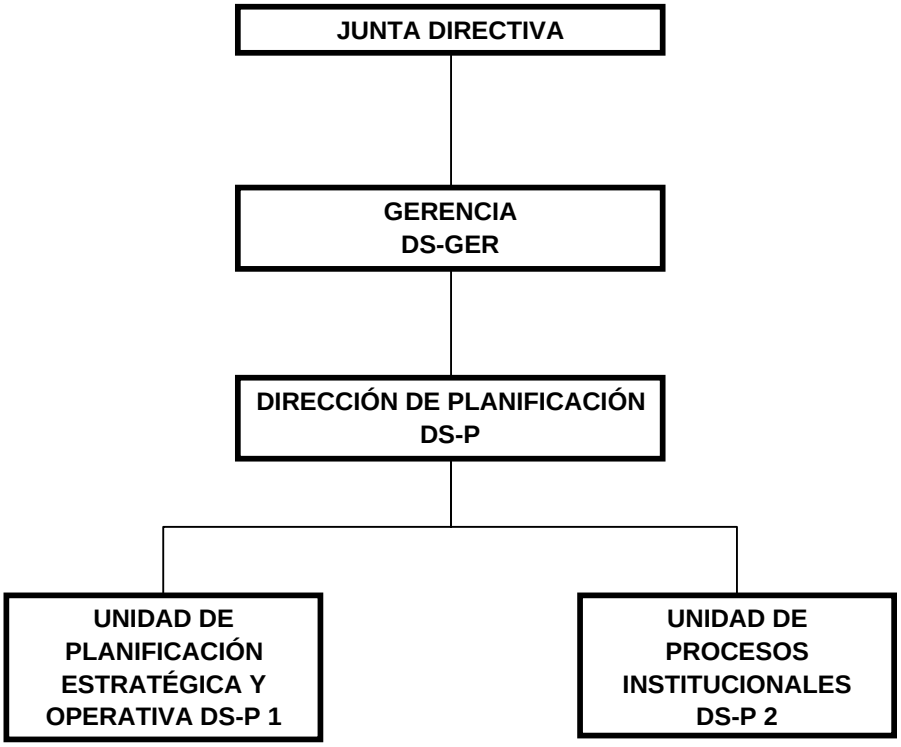
ABREVIATURAS

Depto.	Departamento
JD	Junta Directiva
Pág.	Página

ORGANIGRAMA OFICIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA CON NOMENCLATURA



ORGANIGRAMA DEL INE (PARCIAL) CON NOMENCLATURA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN



RECOPILACIÓN DE LEYES

- Decreto ley No. 3-85
  Ley Orgánica del Instituto Nacional de Estadística
  (Ir al anexo No.29)

- ACUERDO No. 09-2003,
  Contraloría General de Cuentas.
  (Ir al anexo No.30)

- Contraloría General de Cuentas
  Sistema de Auditoria Gubernamental proyecto SIAF-SAG
  Normas Generales de Control Interno Gubernamental.
  (Ir al anexo No.31)

- Decreto número 101-97
  Ley Orgánica del Presupuesto y su reglamento.
  (Ir al anexo No.32)

- Constitución de la República de Guatemala
  (Ir al anexo No.33)

- Ley del Organismo Ejecutivo.
  (Ir al anexo No.34)

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Ejemplo de presentación del plan estratégico resumido.
ANEXO 2: Ejemplo del documento del plan estratégico.
ANEXO 3: Guía y formularios a utilizar en el POA.
ANEXO 4: Ejemplo del documento final del POA.
ANEXO 5: Ejemplo de formularios para la elaboración del cronograma del POA.
ANEXO 6: Ejemplo de un cronograma del POA.
ANEXO 7: Ejemplo de formularios informes mensuales.
ANEXO 8: Ejemplo formularios de control y gestión porcentual de metas.
ANEXO 9: Ejemplo de envió de informes mensuales de metas institucionales.
ANEXO 10: Ejemplo de solicitud de informes cuatrimestrales.
ANEXO 11: Ejemplo de envió de informe cuatrimestral a Gerencia, subgerencias y direcciones.
ANEXO 12: Ejemplo de carátula de CD del informe semestral.
ANEXO 13: Ejemplo de envió de informe semestral a SEGEPLAN.
ANEXO 14: Guía de la estructura para elaborar el informe presidencial.
ANEXO 15: Ejemplo un informe presidencial.
ANEXO 16: Ejemplo del CD del informe presidencial.
ANEXO 17: Ejemplo de formatos para la evaluación de actividades.
ANEXO 18: Ejemplo de un documento del resumen de evaluación de actividades.
ANEXO 19: Ejemplo de un informe de la memoria de labores versión borrador.
ANEXO 20: Ejemplo de síntesis de presentación de la memoria de labores.
ANEXO 21: Ejemplo de memoria de labores.
ANEXO 22: Ejemplo de una presentación de inducción a personal de procesos.
ANEXO 23: Ejemplo de un mapa de macroproceso, procesos y procedimientos.
ANEXO 24: Ejemplo de una matriz de procedimiento.
ANEXO 25: Ejemplo de una hoja de validación.
ANEXO 26: Ejemplo de un flujograma.
ANEXO 27: Ejemplo de oficio de solicitud de actualización de manual.
ANEXO 28: Ejemplo de una actualización ó complementación de un manual de procesos.
ANEXO 29: Decreto ley No. 3-85,
Ley Orgánica del Instituto Nacional de Estadística.

ANEXO 30: Acuerdo No. 09-2003,
Contraloría General de Cuentas.
ANEXO 31: Sistema de Auditoria Gubernamental proyecto SIAF-SAG
Normas Generales de Control Interno Gubernamental.
ANEXO 32: Decreto número 101-97
Ley Orgánica del Presupuesto y su reglamento.
ANEXO 33: Constitución de la República de Guatemala.
ANEXO 34: Ley del Organismo Ejecutivo.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA -INE-

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Guatemala, Julio 2007

INDICE

	Página
1. PRESENTACIÓN	3
2. OBJETIVO	4
2.1 De la Guía	4
2.2 De los procesos	4
2.3 De los manuales de procesos	4
3. PASOS PRIMORDIALES EN EL DISEÑO DE PROCESOS	4
3.1 Investigación	4
3.2 Análisis	5
3.3 Diseño	6
4. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL INE	7
4.1 Concepto	7
4.2 Funciones	7
5. LINEAMIENTOS BÁSICOS	7
5.1 De presentación o forma	8
5.1.1 Portada	8
5.2 De contenido	8
5.2.1 Índice	8
5.2.2 Introducción	8
5.2.3 Ficha de proceso	8
5.2.4 Matriz para el levantamiento de procesos	10
5.2.4.1 Marginado superior	10
5.2.4.2 Encabezado (header)	10
5.2.4.3 Cuerpo de la matriz	13
5.2.4.4 Numeración de los procedimientos	14
5.2.5 Diagrama de flujo	14
5.2.5 Glosario	16
5.2.6 Acrónimos	18
5.2.7 Informe	17
5.2.8 Justificación en caso de actualización (si aplica)	17
5.2.10 Validación	17
5.2.11 Visto Bueno	18
5.2.12 Anexos	19
6. CONSIDERACIONES FINALES	19
6.1 Responsables de elaborar el manual de procedimientos	19
6.2 Causas que originan su revisión y actualización	19

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

1. PRESENTACIÓN

La Gerencia, de conformidad con lo que establece el Decreto Ley No. 3-85, artículo 17, numeral 15, Ley Orgánica del Instituto Nacional de Estadística y su Reglamento, es responsable de crear los mecanismos para la elaboración e implementación de procesos y metodologías; de ordenar el cumplimiento de la normalización de los documentos, manuales y de promover el fortalecimiento y desarrollo institucional, por lo que presenta la guía que describe las secciones mínimas que se deben incluir en la documentación de procedimientos. AsÍ mismo se deberá llevar a cabo la revisión y actualización de los manuales de procesos cada vez que se presenten cambios en la normatividad y funcionalidad del INE.

Por lo que se le da cumplimiento a lo establecido en las Normas Generales de Control Interno, emitidas y aprobadas por la Contraloría General de Cuentas mediante el Acuerdo No. 09-2003 en su Numeral 1.10 que literalmente dice: “La máxima autoridad de cada ente público, debe apoyar y promover la elaboración de manuales de funciones y procedimientos para cada puesto y procesos relativos a las diferentes actividades de la entidad. Los jefes, directores y demás ejecutivos de cada entidad son responsables de que existan manuales, su divulgación, capacitación al personal para su adecuada implementación, aplicación de las actividades asignadas a cada puesto de trabajo”.

Con esta guía se pretende la elaboración de manuales de procesos y procedimientos que se constituyan como un instrumento administrativo cuyo fin primordial sea dar a conocer de forma simple y sucesiva la manera en que se desenvuelven las actividades que se han delegado a las distintas áreas y dependencias tanto técnicas como administrativas, además que permitan las consultas en el desarrollo de procedimientos dentro de procesos continuos.

El INE, está enfrentando una etapa de modernización institucional, por lo que es de suma importancia que existan estas herramientas para que contribuyan a la mejora continúa de sus procesos, el fortalecimiento institucional y la calificación bajo normas ISO de calidad.

2. OBJETIVO

2.1 De la guía

Estandarizar la elaboración de manuales de procesos y procedimientos que se realizan en las distintas unidades técnicas y administrativas, contribuyendo a la mejora de metodologías, prácticas de elaboración, actualización y levantamiento de procesos en las unidades que se disponga hacerlo, con lo que se evita que exista una asimetría en la presentación y contenido de dichos manuales**.**

2.2 De los procesos

Hacer una descripción de la metodología y sucesión de actividades que deben realizarse para elaborar un proceso. Esto para tener una claridad y delimitación de cada una de las actividades que se realizan en las unidades técnicas y administrativas de la institución.

2.3 De los manuales de procesos

Integrar los procedimientos institucionales y / o específicos del INE mediante una metodología estandarizada, propia y ordenada que permita el conocimiento de la operativización en cada una de las unidades técnicas y administrativas que integran la institución.

3. PASOS PRIMORDIALES EN EL DISEÑO DE PROCESOS

La tarea de realizar manuales de procedimientos conlleva la elaboración de metodologías mínimas que se estarán usando en el levantamiento de la información. Para lo cual se detallan los pasos mínimos que se usarán para el diseño de dichas herramientas.

3.1 Investigación

- La investigación encaminada a la elaboración de manuales de procedimientos deberá tener imprescindiblemente un plan de investigación que presentará los siguientes pasos:

- Revisión de las unidades responsables, ¿Cómo se conforman?, ¿Cuáles son las fuentes de información que están disponibles?, ¿Qué tipo de estructura organizacional existe?, ¿Qué normas, manuales u otros documentos que sean de utilidad? Además realizar reconocimientos visuales de las áreas, opiniones y descripciones de los que laboran en la unidad.

- El establecimiento de los métodos y mecanismos para la investigación como: la visita guiada, la observación directa, la lectura de documentos, la entrevista abierta o dirigida, entre otras. Se recomienda que en simultáneo se identifiquen las actividades de la unidad técnica o administrativa.

- La elaboración y aplicación de instrumentos que ayuden en la investigación, tales como: encuestas, guías de entrevista u observación; cuestionarios y análisis FODA (si aplica), entre otros, con los que se pueda disponer de la información necesaria para la elaboración del manual.

- El reconocimiento de las normas, atribuciones, procedimientos y actividades básicas y complementarias.

- La identificación de la depuración, actualización, modificación, sistematización ó creación de nuevos procedimientos.

La consolidación de la información se realizará con el fin de facilitar la identificación de las necesidades, análisis de resolución de problemas (de operación o productividad) y jerarquía de secuencias lógicas en las actividades de acuerdo al marco funcional y normativo de las unidades técnicas y administrativas.

3.2 Análisis

La fuente de información para la elaboración del análisis de los procedimientos está compilada en los resultados de la investigación.

El análisis en sí plantea una metodología que persigue identificar, estudiar y diferenciar las partes de un todo (Dirección, unidad responsable, etc.). Esto con el fin de conocer las atribuciones, estructura, procesos, procedimientos, recursos, interacciones, objetivos, metas y resultados.

Para alcanzar dicho análisis se plantean las siguientes tres fases:

1ª. Fase. Un exhaustivo estudio de la situación para conocer el inicio y la evolución de cada unidad técnica o administrativa. Así como su funcionamiento, eficacia y formas en que se llevan a cabo una o varias operaciones. Esto con la finalidad de entender la situación actual y facilitar las acciones de mejoramiento continuo.

2ª. Fase. El análisis de la situación actual de la institución y de las unidades responsables tiene como fin comprender la conformación y relación de atribuciones, objetivos, ordenamiento organizacional, normas, políticas, competencias, procesos, procedimientos, actividades, y operaciones dentro de las unidades. Paralelamente es importante conocer la situación que impera en cuanto a control, asignaciones de trabajo, comunicación, coordinación y las relaciones funcionales del personal.

3ª. Fase. El examen de la información se hace mediante indagaciones respecto a los siguientes temas:

- ¿Qué actividades más importantes (macroprocesos) se llevan a cabo en su unidad? Respecto a la naturaleza y los fines de la función de la que se derivan las actividades sujetas a documentar en los procesos y procedimientos,

- ¿Para qué? Objetivo de las actividades y de las consecuencias de la ejecución.

- ¿Quiénes? Detalle de las unidades o puestos responsables de la ejecución de las actividades.

- ¿Cómo se realiza? Desglose del método con que se trabaja y de la utilización de instrumentos, equipos, espacios y materiales, para alcanzar los objetivos de una acción.

- ¿Cuándo se realiza? Cuantificación de tiempos en la ejecución y obtención de resultados dentro de las actividades.

- ¿Dónde se realiza? Referencia del lugar tanto de la unidad responsable y puestos de trabajo.

- ¿Con qué se realiza? Indicación de los insumos, equipo y otros medios usados para la operación y consecución de los resultados.

- ¿Cuáles son sus principales resultados? Indicación de los principales productos.

- ¿Quiénes son sus usuarios? Descripción de las personas que reciben el servicio prestado o se benefician del mismo.

- ¿Cómo considera el desempeño de su unidad? ¿Por qué? Especificar si se considera bueno, malo, regular. Y explicar los motivos que impulsan el desempeño descrito.

3.3 Diseño

Son los métodos y técnicas que permiten interpretar en forma cronológica las actividades y procedimientos.

4. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL INE

4.1 Concepto

Es un documento de apoyo y consulta integrado por procesos y procedimientos de carácter técnico y administrativo debidamente estructurados. Con el fin de sustentar el funcionamiento y la prestación de los servicios de las distintas unidades que integran la institución.

4.2 Funciones

Este documento tiene las siguientes funciones:

- Constituir una fuente formal y permanente de información y orientación sobre la manera de ejecutar un trabajo determinado.
- Documentar procedimientos e interrelaciones entre secciones técnicas y administrativas permitiendo una adecuada visualización integral del que hacer institucional.
- Presentar una visión integral de como opera una unidad responsable.
- Apoyar la continuidad de la ejecución de actividades técnicas o administrativas públicas independientemente de que cambien los responsables del mismo.
- Servir como mecanismo de inducción y orientación para el personal de nuevo ingreso en una unidad técnica y administrativa para facilitar su incorporación.
- Ser uno de los insumos principales para la revisión, simplificación y mejora de los procesos.
- Facilitar a los niveles gerenciales la supervisión del trabajo mediante la supervisión y verificación del cumplimiento de las tareas y/o productos delegados.

5. LINEAMIENTOS BÁSICOS

Todo proceso que se realice dentro de la Institución debe ser documentado velando su apego a los lineamientos mínimos establecidos en la presente guía. Esto con el fin de mantener la normalización de los documentos que se elaboran en la institución.

En este apartado se mencionan los principales elementos estandarizados que han de aplicarse a los manuales de procesos. Los cuales se describen a continuación.

5.1 De presentación o forma

5.1.1 Portada

Se refiere a la portada o carátula del manual de procedimientos que ha de contener:

- Logotipo de la institución de acuerdo al manual de identidad. (Centrado), en la parte superior de la hoja.
- Nombre de la institución (Arial 20, negrita, centrado y todo en mayúsculas)
- Nombre y código[1] de la dirección. (Arial 18, negrita, centrado y todo en mayúscula)
- Fundamentación legal (Arial 12, negrita, mayúsculas, justificado). La palabra "**FUNDAMENTACIÓN LEGAL**" se escribirá centrada, con tipo de letra Arial Black 14, todo en mayúscula)
- Lugar y fecha de elaboración (Arial 12, negrita, con inicial mayúscula.

5.2 De contenido

5.2.1 Índice

Aquí se enumeran los elementos del contenido del manual, así como el número de página correspondiente. La palabra índice deberá escribirse al centro, con letra Arial 14, con negrita; y el listado de elementos que lo integran deberá aparecer a la izquierda, escritos con letra inicial mayúscula y a su derecha el número de página de acuerdo al orden en que aparecen en el referido documento, con letra Arial 12.

5.2.2 Introducción

En este punto se contempla la presentación del documento, su objetivo, así como su utilidad. El formato para la presentación del mismo será en orientación vertical. La palabra "introducción" se escribirá en Arial 14, todo en mayúscula, centrado, con negrita. El contenido se redactará con letra inicial mayúscula al inicio de cada oración, Arial 12 a espacio sencillo.

5.2.3 Ficha de proceso

La ficha de proceso es un resumen de todos los procedimientos que comprende un proceso específico. En ella se pueden visualizar todos los insumos que ingresan a un determinado procedimiento y sus productos resultantes después de su realización. Se deberá elaborar una ficha por cada proceso documentado. Ver ejemplo a continuación:

[1] Los códigos pueden consultarse en el anexo No. 1 titulado "Organigrama Oficial del INE con nomenclatura".

MANUAL DE PROCESOS

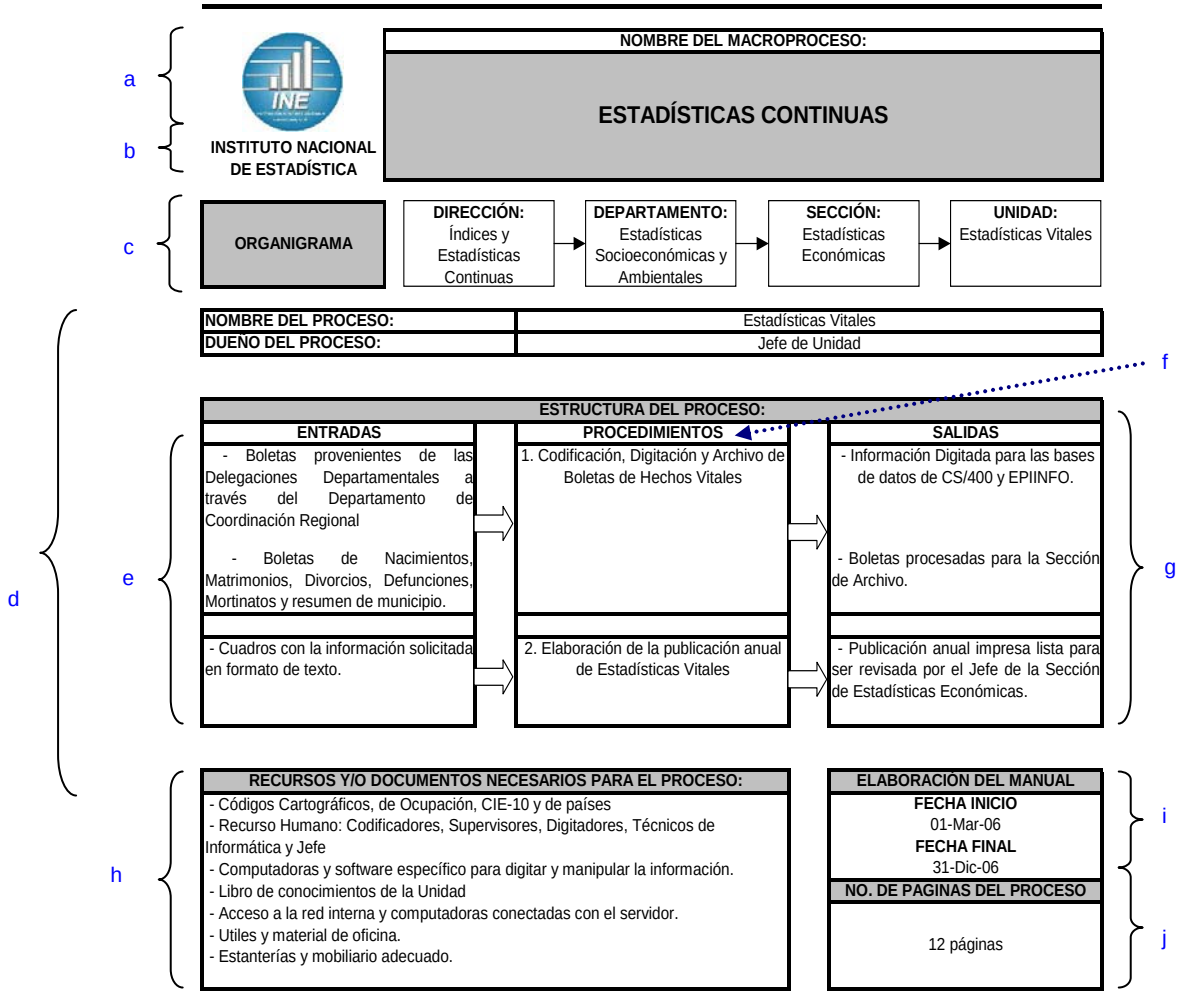


Fig. 1

Se deben considerar los siguientes lineamientos:

- Logotipo de la institución de acuerdo al manual de identidad en la parte superior izquierda de la hoja. (Fig. 1. a)
- Nombre de la institución con letra Arial 10, negrita, centrado y todo en mayúsculas. (Fig. 1. b)
- La narrativa y títulos de la descripción del organigrama deberá escribirse con letra Arial 10, centrada con alineación del texto vertical superior.(Fig.1c)
- Títulos con letra Arial 10, negrita, centrado y sombreada dentro de la celda. Narrativa del contenido con letra Arial 10 con alineación del texto vertical superior y horizontal izquierda. (Fig. 1 d)
- Las entradas son todos los insumos, servicios, documentos y/o información que ingresa directa o indirectamente a los procedimientos. (Fig. 1 e)
- Los procedimientos es el conjunto de actividades que generan valor agregado y servicio al proceso en general. (Fig. 1. f)

- Las salidas son los productos, servicios, documentos (finales o preliminares) y/o información que se obtienen directamente de los procedimientos. (Fig. 1. g)
- Los recursos y/o documentos son parte de los insumos necesarios para el inicio, procesamiento y agilización de los procesos. (Fig. 1. h)
- En “elaboración del manual” se colocará la fecha de inicio y final. (Fig. 1. i)
- En “No. de páginas del proceso” se escribirá la cantidad total de páginas que conforman cada proceso incluyendo matrices y flujogramas. (Fig. 1. j)

5.2.4 Matriz para el levantamiento de procesos

Este apartado enuncia lo relacionado con todos los procesos que se van a describir en el manual, se recomienda que se redacten de forma sencilla, sintetizada, de tal manera que expresen la esencia del servicio. Se han de considerar la inclusión de los puntos siguientes:

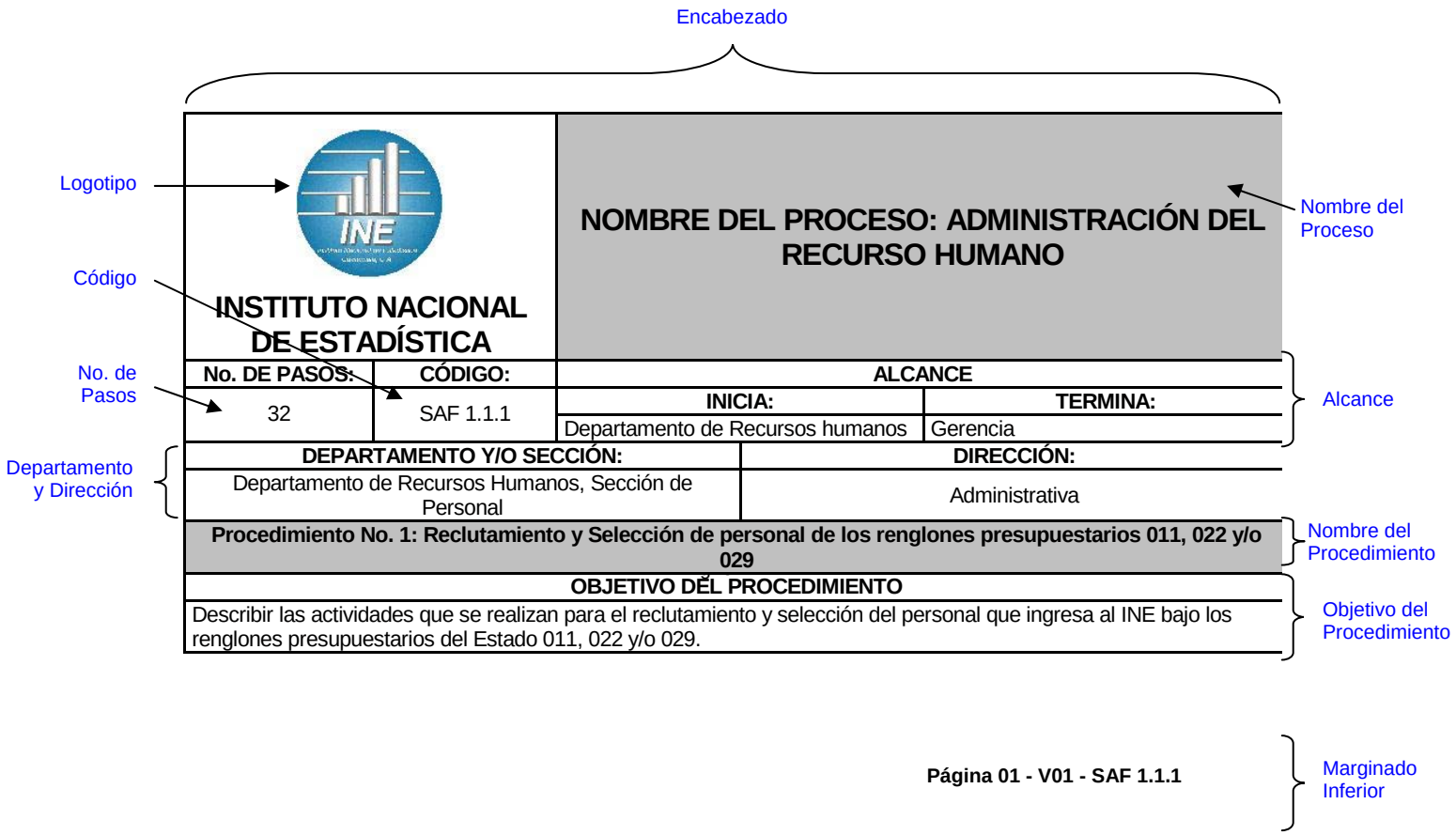
5.2.4.1 Marginado superior

Se escribirá “**MANUAL DE PROCESOS**”, el cual debe aparecer en la parte superior centrado, en letra mayúscula, con negrita, Arial 14. Línea divisora, la cual debe aparecer debajo de la frase enunciada anteriormente. El grosor de la línea debe ser 2 pt. (Ver Fig. 2)

Fig. 2

5.2.4.2 Encabezado

A continuación se muestra un ejemplo del encabezado (Fig. 3) que irá en la primera página de cada matriz de procedimiento. Todos los puntos van con letra Arial 10 y centrado dentro de la celda. El único que no va centrado es la descripción del objetivo del procedimiento, ira justificado.



Logotipo

Únicamente en la primera hoja de la matriz se colocará el logotipo del INE (de acuerdo al manual de identidad de la institución) y debajo, el nombre de la institución (Arial 14, centrado, negrita, mayúscula).

Nombre del proceso

Con este se identifica el nombre del proceso actual que refleje y englobe las actividades que lo conforman. (Arial 14, negrita, centrado, todo mayúscula)

Número de pasos

El título deberá ir con letra Arial 10 negrita y mayúscula. “No. DE PASOS”. Y ha de indicar la totalidad de las actividades desde su inicio hasta la finalización (Arial 10, centrado).

Nomenclatura

La nomenclatura del proceso deberá integrarse por el código de la subgerencia, código de la dirección y número de departamento y/o sección de acuerdo al organigrama institucional (Arial 10, negrita, todo mayúscula). Ver Fig. 4.

En el caso que existan unidades de trabajo o proyectos que no aparezcan dentro del organigrama se deberá extender el código asignando un número a cada una de las unidades o proyecto donde se realizan los procedimientos.

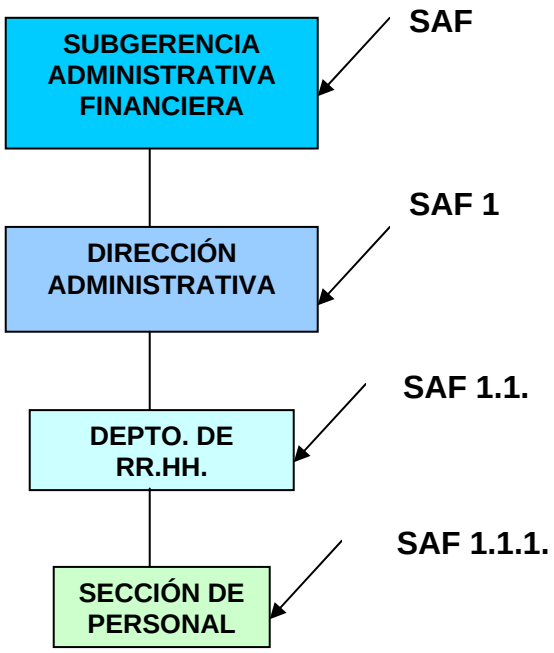


Fig. 4

Alcance

Permite conocer en qué dirección, departamento, sección etc. inicia un procedimiento y en dónde termina. (Arial 10, negrita, inicial mayúscula).

Nombre del procedimiento

Muestra el nombre del procedimiento dado que englobe las actividades en la que se compone. Así mismo será importante diferenciar los procedimientos colocando el número correspondiente además del nombre de cada uno de ellos. (Arial 10, negrita, centrado, con inicial mayúscula).

Objetivo del procedimiento

En este apartado se debe incluir los propósitos fundamentales del proceso que debido a la particularidad del mismo se hace necesario especificar, este debe ser claro y conciso. (Arial 10, negrita, inicial mayúscula, justificado).

Marginado Inferior

En el lado inferior derecho de las hojas del manual, aparecerá una nomenclatura que relaciona el número de página, la versión del manual y el código.

5.2.4.3 Cuerpo de la matriz

Para la redacción de los procesos se debe utilizar la herramienta Word ® Microsoft, tipo de letra Arial 10, a renglón cerrado, orientación vertical y los márgenes del documento de acuerdo a los formatos adjuntos en esta guía.

Denominación de la actividad

Se señala brevemente cuál es la actividad. (Arial 10, inicial mayúscula, verticalmente centrado y alineado a la izquierda).

Nombre de la unidad ejecutora del procedimiento

En este apartado se pretende dejar constancia del nombre de la unidad que es parte activa del proceso. (Arial 10, negrita, inicial mayúscula, verticalmente centrado y alineado a la izquierda).

Cargo del responsable del procedimiento

Se considera importante dejar plasmado el nombre del puesto de quien realiza una actividad en determinado procedimiento, ya que de esta manera se delimitan responsabilidades evitando la inadecuada y equivocada distribución del trabajo. (Arial 10, negrita, inicial mayúscula, centrado).

Descripción de la actividad

En este apartado se deben detallar secuencialmente las actividades que se realizan de una forma sencilla y amigable al usuario. (Arial 10, negrita, inicial mayúscula, justificado). En la descripción también debe hacerse referencia sobre algún anexo, norma o lineamiento que apoye o justifique la información que se está dando en determinado paso.

Tiempo

A cada paso se le colocará el tiempo estimado que toma realizarlo, se puede colocar en minutos, horas, días, meses etc. Además si dentro del paso existen sub-pasos se debe colocar el tiempo de cada uno de estos.

Normas y / o lineamientos

Se deben incluir en los casos que aplique el conjunto de reglas o parámetros de decisión que se deben observar durante el desarrollo de las tareas o actividades del proceso. Así mismo se deberán mencionar las bases legales que apoyan dicha norma. Se identificarán en cada descripción de la actividad dentro de paréntesis con la frase "(Ver normas y lineamientos)". Las normas y / o lineamientos deberán aparecer al final de cada procedimiento y sus subprocedimientos y deberán indicar a que paso o sub-paso hacen referencia. (Arial 10, inicial mayúscula, justificado).

5.2.4.4 Numeración de procedimientos

La numeración para los procedimientos será en un orden correlativo de 1 a n.... de acuerdo a cada proceso. Por ejemplo los procedimientos que integran el proceso No. 1 deberán llevar un orden correlativo, cuando se trabajan los procedimientos del proceso No. 2 deberá iniciar de nuevo la numeración del 1 al n....

5.2.5 Diagrama de flujo

Es la representación gráfica con secuencia lógica de los pasos interrelacionados, que se realizan en un procedimiento. Se deben considerar los siguientes lineamientos:

- Se elaborará el flujograma en base al formato predeterminado. (Ver Fig. 5)
- Para el flujograma se escogió el formato horizontal ya que en él, la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha en forma descendente, siendo funcional.
- El flujograma refleja quién es el responsable de ejecutar cada actividad así como la unidad ejecutora de la misma. (Fig. 5. a)
- Se diagramará en hojas de Excel ® Microsoft, con simbología ANSI[2], utilizando la herramienta denominada "autoformas". (Ver Fig. 6)
- Los símbolos, deben ir apareciendo en un orden lógico y congruente al desarrollo de las actividades del proceso. (Fig. 5. b)
- Dentro de cada símbolo del flujograma se colocará el número de actividad y el nombre de cada actividad con letra Arial 8, centrado. (Fig.5. c)

[2] ANSI: American National Standard Institute. Se determinó utilizar esta simbología debido su facilidad de interpretación además de adaptarse a las normas ISO 9000.

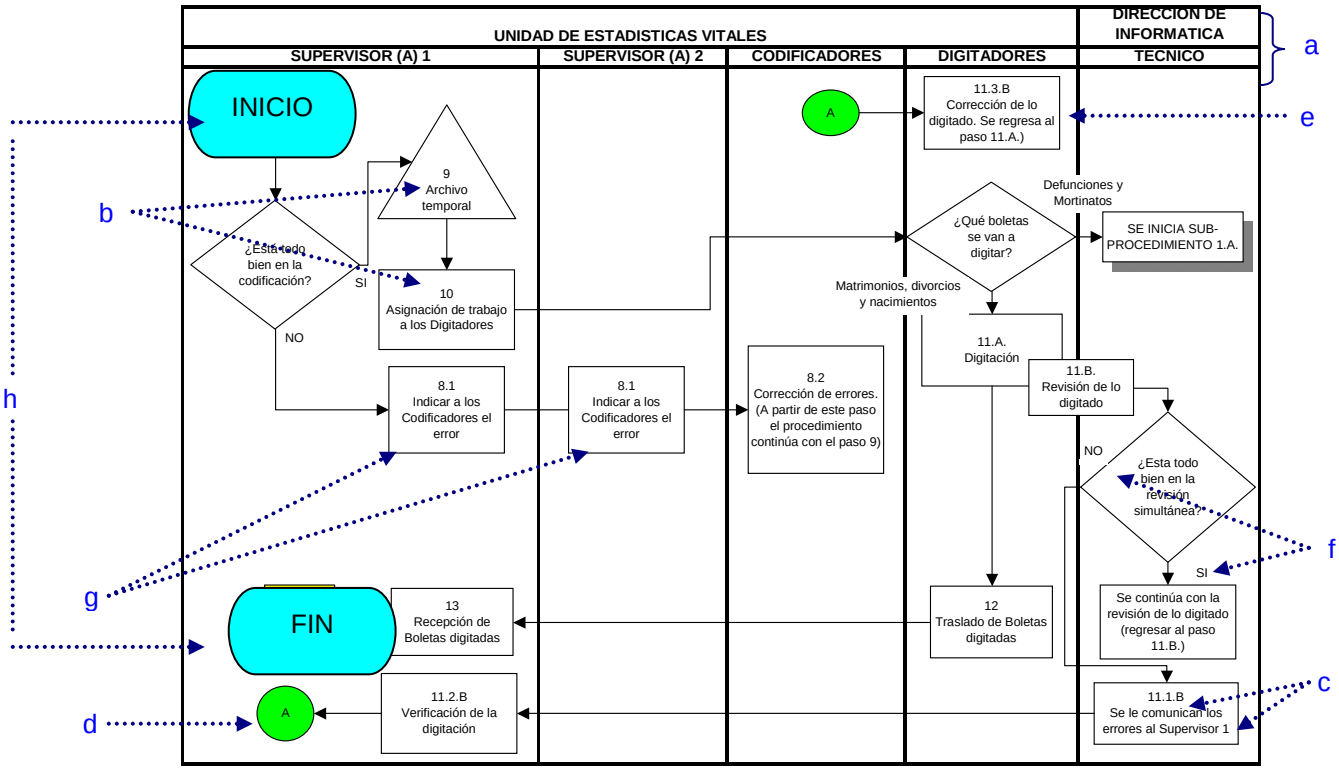


Fig. 5

- Para una mejor comprensión visual, los símbolos de inicio y fin se identifican con color celeste, los conectores de página con color amarillo; los conectores de pasos A con color verde, los conectores de paso B con color anaranjado y conectores de paso C color rojo y así sucesivamente cada conector con diferente letra dentro de un mismo procedimiento se aplicaría un color distinto. (Fig. 5. d)
- No se puede conectar un subpaso con un paso, si se presenta dicha situación se debe hacer una referencia dentro del símbolo indicando que el subpaso regresa o continúa en un determinado paso. (Fig. 5. e)
- En el símbolo de decisión (rombo), la alternativa SI siempre se colocará del lado derecho o abajo del rombo y la alternativa NO siempre se colocará del lado izquierdo o abajo. (Fig. 5. f)
- Cuando es un paso compartido entre dos personas ambos tendrán la misma secuencia de pasos en el flujograma. (Fig. 5. g)
- Las palabras “inicio y fin” siempre se colocarán todas en mayúscula. (Fig. 5 h)

SÍMBOLOS[3] DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (Diagramación administrativa)

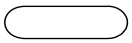
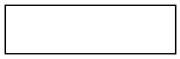
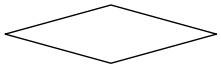
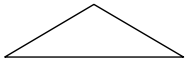
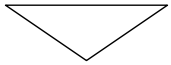
SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal .
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Traslado, envío y conección de un paso a otro: Representa la acción de remitir algún documento u objeto, asimismo se utiliza para dar secuencia de un paso a otro.
	Paso compartido: Esta línea se utiliza para indicar que dos personas hacen la misma actividad.
	Subprocedimiento: El cuadro sombreado indica que de ese paso se deriva un subprocedimiento.

Fig. 6

5.2.6 Glosario

Se deberá incluir un glosario que de a conocer la relación de términos con definiciones técnicas que se utilizan para orientar la comprensión de un texto. El formato para la presentación del mismo será en orientación portrait (vertical), la palabra “glosario” estará redactada en letra Arial 14, con negrita, centrada y todo en mayúscula. Dentro del contenido, al lado izquierdo aparecerá el listado de términos (Arial 10 con negrita) y a su derecha el respectivo significado (Arial 10), con el cual se debe relacionar. Todo en orden alfabético.

[3] El símbolo que representa los conectores (círculo), puede utilizarse de dos maneras, una de ellas para conectar una fila de símbolos que finalizó con otra que va a iniciar en la misma hoja, también puede utilizarse para unir dos actividades que derivan en un mismo paso.

5.2.7 Acrónimos

En este apartado se establece el significado de las diferentes siglas que aparecen en el documento. El formato para la presentación del mismo será en orientación portrait (vertical), se redactará la palabra “acrónimos”, en letra Arial 14, centrado, todo en mayúscula, con negrita.

Dentro del contenido, al lado izquierdo aparecerá el listado de siglas (Arial 10) y a su derecha el desglose de dichas siglas (Arial 10). Todo en orden alfabético.

5.2.8 Informe

Al finalizar el levantamiento de determinado procedimiento, los responsables deberán presentar un informe que de a conocer el desarrollo de dicha actividad, los actores involucrados, el tiempo, el área (Dirección, Departamento, Sección etc.) proporcionando una descripción totalmente detallada. El formato para la presentación del mismo será en orientación vertical, se colocará la palabra “informe final”, en letras mayúsculas, Garamond 25, centrada y con negrita. El contenido del informe estará redactado con inicial mayúscula al inicio de cada oración, Arial 10 e interlineado de 1.5 puntos.

5.2.9 Justificación en caso de actualización (Si aplica)

Únicamente en caso de realizar una o varias actualizaciones al momento de hacer la validación del proceso, se hará necesario explicar los motivos de dicha actualización. El formato para la presentación del mismo será en orientación horizontal, se colocará la palabra “Justificación de Actualización”, en letras mayúsculas, Arial 14 con negrita. El contenido de este documento estará redactado con inicial mayúscula al inicio de cada oración, Arial 12, espacio sencillo.

5.2.10 Validación

En este apartado se identifican a las personas que intervienen como responsables principales en el levantamiento, relato, revisión y validación de los procedimientos. Se dejará constancia de su nombre, puesto, unidad, firma y cuando sea necesario el sello. La redacción será en Arial 10, los títulos con negrita y en mayúscula y el resto en minúscula. Ver la figura 7 como ejemplo del formato de validación.

VALIDACION DEL PROCEDIMIENTO: "7. SOLICITUD DE PERMISOS LABORALES"

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

	NOMBRE	PUESTO	DIRECCIÓN	FIRMA
Proceso Levantado por:	Francisco Vallejo Bolaños	Técnico en Modernización Institucional	Planificación	
Supervisado por :	Ing. Jaime Aguilar	Asesor de Modernización Institucional	Planificación	
Relator (es) :	Srita. Claudia Patricia Veliz	Encargada de Asistencias	Administrativa	
Validado por :	Lic. Sergio Guerra	Jefe de Sección de Personal	Administrativa	

Fig. 7

5.2.11 Visto Bueno

El visto bueno es un formato realizado en Word que tiene como objetivo la aprobación del manual de procesos por parte de las autoridades del INE. Este se deberá realizar incluyendo los siguientes aspectos:

- Nombre, puesto, departamento, firma de visto bueno y sello de la máxima autoridad de la Dirección en dónde se esté haciendo el levantamiento, en su defecto un suplente).
- Nombre, puesto, departamento, firma de visto bueno y sello del Director de Planificación, en su defecto un suplente).
- Nombre, puesto, departamento, firma de visto bueno y sello del Gerente del INE, en su defecto un suplente).
- Nombre, puesto, departamento, firma de visto bueno y sello de los subgerentes técnico o administrativo, en su defecto un suplente).

5.2.12 Anexos

Se deben incorporar todos aquellos elementos que se hayan producido o generado interna o externamente a la organización del INE, que regulan o controlan su accionar. Con ello se pretende que el usuario tenga todos los elementos necesarios para realizar el procedimiento en mención. Por ejemplo, manuales, folletos, material de consulta, normas, leyes etc.

Todos los anexos deberán incluirse únicamente de forma electrónica en un documento de Word que contenga al inicio un índice general, desde el cual se podrá acceder por medio de hipervínculos.

6. CONSIDERACIONES FINALES

6.1 Responsables de elaborar y actualizar el manual de procesos

Están obligados a elaborar y mantener actualizado el manual de procesos el Gerente del INE, los Subgerentes, Directores y Jefes de cada una de las unidades técnicas y administrativas, así mismo, tendrán la responsabilidad de su divulgación y capacitación al resto de colaboradores, para la implementación de los mismos.

Cada unidad técnica o administrativa, deberá actualizar sus respectivos manuales en la medida que se presenten modificaciones relevantes en sus contenidos, pero previo a dicha actividad deberá justificar las modificaciones al documento y obtener el visto bueno de la Dirección de Planificación.

El Manual se procesará y se remitirá a la Dirección de Planificación para su revisión, en archivo magnético utilizando el paquete Word ® Microsoft.

6.2 Causas que originan su revisión y actualización

La necesidad de revisar y actualizar los manuales de procesos surge al modificarse las tareas al interior de las direcciones y unidades técnicas y administrativas que son resultado de la reestructuración y reclasificación de puestos que surtió efectos a partir del 11 de diciembre del año 2004 en el INE. En ese sentido, estarán obligadas las direcciones y unidades técnicas y administrativas a mantenerlos actualizados, conforme a las bases y los lineamientos vigentes.

Así mismo, se dará prioridad a la creación, revisión, y actualización de aquellos procesos que sirvan para atender acciones relacionadas directamente con el usuario o la comunidad. La presencia de los manuales actualizados, es sinónimo de que la unidad responsable posee:

- Una fuente cualitativa de información formal y permanente para la toma de decisiones en la planeación y en el desarrollo de funciones, actividades y procedimientos.
- Las bases, los lineamientos, mecanismos e instrumentos para orientar y agilizar la ejecución de las actividades. El conocimiento de la secuencia, interacción o conexión entre funciones, actividades, procedimientos, sistemas, unidades responsables y usuarios.
- Un respaldo, ante las auditorías que realiza la Contraloría General de Cuentas y la Auditoría Interna del INE.