

DIRECTIVA N° 011-2020-SG/MC

LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN, MODIFICACIÓN Y APROBACIÓN DEL MANUAL DE OPERACIONES DE LOS ÓRGANOS DESCONCENTRADOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS ESPECIALES DEL MINISTERIO DE CULTURA

I. OBJETIVO

Establecer las disposiciones para la elaboración, modificación y aprobación de Manuales de Operaciones de los órganos desconcentrados, programas y proyectos especiales del Ministerio de Cultura.

II. BASE LEGAL

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 27658, Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Ley N° 29565, Ley de creación del Ministerio de Cultura y su modificatoria.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Decreto Supremo N° 005-2013-MC, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura.
- Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado, modificada por el Decreto Supremo N° 131-2018-PCM.
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 003-2018-PCM-SGP, que aprueba la Directiva N° 001-2018-PCM/SGP, Directiva que regula el sustento técnico y legal de proyectos normativos en materia de organización, estructura y funcionamiento del Estado.
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 005-2020-PCM-SGP, que aprueba los Lineamientos N° 02-2020-SGP, que establece orientaciones sobre el Reglamento de Organización y Funciones ROF y el Manual de Operaciones - MOP.
- Resolución de Secretaría General N° 133-2015-SG-MC, que aprueba la Directiva N° 015-2015-MC, "Lineamientos para la formulación, modificación y aprobación de directivas en el Ministerio de Cultura".

III. ALCANCE

Los presentes lineamientos son de aplicación obligatoria para los órganos, unidades orgánicas, órganos desconcentrados, programas y proyectos especiales que se encuentran vinculados al cumplimiento de la elaboración, modificación y aprobación de los Manuales de Operaciones del Ministerio de Cultura.

IV. RESPONSABILIDAD

- 4.1. Los titulares de los órganos desconcentrados, programas y proyectos especiales del Ministerio de Cultura son responsables del cumplimiento de lo establecido en los presentes lineamientos para la elaboración de los Manuales de Operaciones que le correspondan.



- 4.2. La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, a través de la Oficina de Organización y Modernización, es responsable de brindar orientación, asistencia técnica y revisión de los proyectos de Manuales de Operaciones remitidas por los órganos desconcentrados, programas y proyectos especiales del Ministerio de Cultura.
- 4.3. La Oficina General de Asesoría Jurídica es responsable de revisar el expediente de sustento de los proyectos de Manuales de Operaciones, emitir su conformidad legal y elaborar el proyecto de resolución ministerial para su aprobación.

V. DISPOSICIONES GENERALES

- 5.1. El Manual de Operaciones es el documento técnico normativo de gestión organizacional que formaliza la estructura orgánica al interior de los órganos desconcentrados del Ministerio de Cultura y la estructura funcional de los programas y proyectos especiales.
- 5.2. Para la formulación del Manual de Operaciones se debe tener en cuenta los siguientes principios:
 - a) **Principio de Legalidad:** Las competencias y funciones que se establezcan en el Manual de Operaciones deben de estar plenamente justificadas y amparadas en las leyes y las demás normas del ordenamiento jurídico.
 - b) **Principio de Servicio al Ciudadano:** Las competencias y funciones que se establezcan en el Manual de Operaciones deben de estar orientados a responder mejor a las necesidades de los administrados y la sociedad, asegurando una prestación ágil, oportuna, efectiva y de calidad.
 - c) **Principio de Eficacia:** La organización debe asegurar el cumplimiento de políticas, estrategias, metas y resultados.
 - d) **Principio de Eficiencia:** Las competencias y funciones a desarrollar deben adoptar formas organizativas haciendo un uso racional de los recursos públicos.
 - e) **Principio de Especialidad:** Las competencias y funciones deben estar integradas según su afinidad y complementariedad.
 - f) **Principio de Jerarquía:** Las competencias y funciones se organizan en un régimen jerarquizado.
- 5.3. La elaboración de la estructura orgánica de los Manuales de Operaciones de los órganos desconcentrados del Ministerio de Cultura se realiza en el marco de lo establecido en el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura.
- 5.4. La elaboración de la estructura funcional de los Manuales de Operaciones de los programas y proyectos especiales del Ministerio de Cultura se realiza en el marco de lo establecido en el decreto supremo de su creación.



- 5.5. Los procesos establecidos en el Manual de Operaciones de los órganos desconcentrados, programas y proyectos especiales deben estar articulados con el Mapa de Procesos vigente del Ministerio de Cultura.
- 5.6. La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, a través de la Oficina de Organización y Modernización, es la encargada de orientar a los órganos desconcentrados, programas y proyectos especiales del Ministerio de Cultura en el proceso de elaboración, modificación y aprobación de sus Manuales de Operaciones.
- 5.7. Los órganos desconcentrados, programas y proyectos especiales, al momento de establecer la estructura orgánica o funcional en sus Manuales de Operaciones, consideran, según corresponda, las siguientes reglas:
 - a) **Distribución de competencias y funciones:** Todas las competencias y funciones que las normas competentes establezcan deben ser asignadas a alguna unidad de organización / unidad funcional de ésta.
 - b) **Determinación de funciones:** Las funciones específicas asignadas a cada unidad de organización / unidad funcional se derivan de las funciones generales definidas para el órgano desconcentrado, programa o proyecto especial. Para tal efecto, las funciones se establecen siguiendo una secuencia jerárquica según los niveles organizacionales con los que cuente. La descripción funcional debe ser clara y comprehensiva.
 - c) **Separación de funciones:** Las funciones sustantivas deben estar separadas de aquellas que son de administración interna. En el caso de los órganos desconcentrados, la estructura de las unidades de organización de línea no debe incluir unidades de organización de administración interna.
 - d) **Coherencia entre asignación de competencias y rendición de cuentas:** El órgano desconcentrado, programa o proyecto especial debe tener claramente asignadas sus competencias de modo tal que pueda determinarse la calidad de su desempeño y el grado de cumplimiento de sus funciones sobre la base de criterios de medición que tiendan a ser objetivos.
 - e) **No duplicidad:** Las funciones no deben duplicarse entre sí. Las funciones similares no deben ser ejercidas por más de una unidad de organización / unidad funcional al interior del órgano desconcentrado, programa o proyecto especial, salvo cuando se desarrolle en ámbitos territoriales diferentes.
 - f) **Racionalidad:** Solo pueden crearse unidades de organización y unidades funcionales que estén orientadas al cumplimiento de la finalidad y competencias que respondan al dimensionamiento y a sus objetivos institucionales.
 - g) **Coordinación:** Cuando se trate de funciones de coordinación permanentes entre unidades de organización y unidades funcionales, debe especificarse dicha función en cada uno de ellas; asimismo, cuando se trate de funciones de coordinación interinstitucional permanente, debe especificarse la institución con la que se realiza.



h) Simplicidad: Los órganos desconcentrados, programas o proyectos especiales establecen su estructura y asignación de funciones de forma sencilla y clara.

5.8. El Manual de Operaciones contiene títulos, capítulos y artículos que deben ser estructurados de la siguiente manera:

a) Título I: Disposiciones Generales

En este título se desarrolla:

- Finalidad: Para el caso de programas o proyectos especiales, la finalidad viene determinada en la norma de creación.
- Naturaleza jurídica: Se identifica el tipo organizacional (programa, proyecto especial, órgano desconcentrado, etc.) y las autonomías con las que cuenta, según corresponda.
- Entidad a la que pertenece.
- Funciones generales: Las cuales derivan de la norma de creación, en el caso de un programa o proyecto especial; o, se ajustan a lo dispuesto en el ROF, en el caso de un órgano desconcentrado.
- Base legal: Se incluyen las normas que le asignan competencias y funciones; en ese sentido, no es necesario incluir normas de alcance general como las que regulan a los sistemas administrativos, entre otras similares.

b) Título II: La Estructura

En este título se desarrolla:

- Estructura organizacional: Indicando las unidades de organización o unidades funcionales que la componen.
- Funciones: Se redactan las funciones de cada una de las unidades de organización o unidades funcionales, para cuyo efecto se deben seguir las mismas consideraciones dispuestas para la redacción de las funciones de un ROF.
- Interrelación interna y externa.

c) Título III: Procesos

En este título se realiza la descripción de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, debiendo señalar la unidad responsable de cada proceso y las relaciones de coordinación o articulación internas y externas.

- Procesos operativos o misionales: Se encargan de elaborar los productos (bienes y servicios) previstos por la entidad, por lo que tienen una relación directa con las personas que los reciben; como regla general, los órganos



de línea son los encargados de diseñar y definir las reglas e indicadores de los procesos que realizan los órganos desconcentrados.

- Procesos estratégicos: Definen las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas de la entidad, que aseguran la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento y que incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad.
- Procesos de soporte o de apoyo: Proporcionan los recursos para elaborar los productos (bienes y servicios) previstos por la entidad.

d) Anexos

- Organigrama que refleje la estructura. Para el caso de los órganos desconcentrados, este debe tener concordancia con lo establecido en el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura.
- Inventario de Procesos.

5.9. Los órganos desconcentrados, programas y proyectos especiales elaboran la propuesta del Manual de Operaciones, así como el expediente de sustento para su aprobación, el cual debe contener la exposición de motivos, el informe de sustento para su creación y el proyecto de Manual de Operaciones.

5.10. La estructura orgánica de los órganos desconcentrados debe agrupar las competencias y funciones en unidades de organización, estableciendo líneas de autoridad y mecanismos de coordinación. Debe contar con una alta dirección y unidades orgánicas.

5.11. La estructura funcional de los programas y proyectos especiales se agrupa en unidades funcionales de acuerdo con lo establecido en su norma de creación, estableciendo las líneas de autoridad y mecanismos de coordinación. Debe contar con una alta dirección y unidades funcionales.

5.12. El Manual de Operaciones se modifica, en los siguientes casos:

- a) Cambio de la normatividad vigente que afecte la organización y funciones de los órganos desconcentrados, programas y proyectos especiales.
- b) En el marco de la mejora continua, a fin de optimizar los procesos.
- c) Modificación del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura que afecte la estructura orgánica de los órganos desconcentrados.

VI. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

6.1. De la Formulación del Manual de Operaciones

6.1.1 Los órganos desconcentrados, programas y proyectos especiales del Ministerio de Cultura, de acuerdo a sus necesidades o por disposición



de la Alta Dirección, formulan los proyectos de Manuales de Operaciones teniendo en cuenta lo regulado en las Disposiciones Generales de la presente Directiva.

6.1.2 La formulación de los Manuales de Operaciones implica efectuar las coordinaciones necesarias que permitan recoger las opiniones y sugerencias de los órganos involucrados, a fin de asegurar su mejor aplicación o cumplimiento.

6.1.3 Para el diseño organizacional, como parte de la formulación de los Manuales de Operaciones, se consideran los siguientes criterios:

- a) Estrategia y prioridades institucionales.
- b) Análisis de servicios que presta, evaluando el nivel de cobertura y demanda.
- c) Cantidad de personal con vínculo laboral y volumen de trabajo.
- d) Recursos y capacidad operativa.
- e) Tiempo de operación.
- f) Nivel de especialización de las funciones sustantivas.
- g) Factores externos que pudiesen afectar el cumplimiento de las funciones sustantivas.
- h) Nivel de riesgos en los procesos para la provisión del bien o servicio.
- i) Normas sustantivas aplicables.

6.1.4 Los órganos desconcentrados, programas y proyectos especiales, encargados de la formulación del Manual de Operaciones, deben presentar la versión final de la misma en formato impreso y electrónico, el cual debe tener las siguientes características:

- a) Márgenes de 3 cm por lado (superior, inferior, izquierdo y derecho).
- b) Letra tipo Arial, tamaño 11.
- c) Los Títulos y subtítulos en negrita.
- d) Interlineado sencillo.
- e) Cada hoja estará numerada al pie de página, extremo derecho, de manera correlativa.
- f) Uso de verbos infinitivos al iniciar la redacción de funciones.

6.1.5 Los proyectos de Manuales de Operaciones son presentados a la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto adjuntando el expediente de sustento para su aprobación, el cual debe contener la exposición de motivos, el informe de sustento para su creación y el proyecto de Manual de Operaciones.

6.2. De la evaluación del Manual de Operaciones

6.2.1. La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, a través de la Oficina de Organización y Modernización, en un plazo no mayor a 30 días hábiles de haber recibido el expediente, evalúa el expediente de



sustento de la propuesta del Manual de Operaciones para lo cual, de ser necesario, realiza las coordinaciones con el proponente y de encontrarlo conforme, elabora un informe técnico el cual justifica su estructura y los mecanismos de control y coordinación, derivándolo a la Oficina General de Asesoría Jurídica.

- 6.2.2.** En caso que no se encuentre conforme, en un plazo no mayor a 30 días hábiles de haber recibido el expediente, la Oficina de Organización y Modernización emite un informe observándolo. La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto devuelve el expediente adjuntando el informe de observación a la dependencia proponente, a fin de que revise las sugerencias y comentarios o subsane las observaciones.
- 6.2.3.** La Oficina General de Asesoría Jurídica, en un plazo no mayor de 15 días hábiles desde la recepción, revisa el expediente de sustento de la propuesta de Manual de Operaciones, y de encontrarlo conforme emite el informe legal que valida la legalidad de las funciones sustantivas asignadas y elabora el proyecto de resolución ministerial que aprobará el Manual de Operaciones. El expediente se remite a la Secretaría General.
- 6.2.4.** En caso que la propuesta de Manual de Operaciones no se encuentre conforme, la Oficina General de Asesoría Jurídica elabora un informe detallando las observaciones y devuelve el expediente al órgano desconcentrado, programa o proyecto especial, según corresponda.

6.3. De la aprobación del Manual de Operaciones

- 6.3.1.** El Manual de Operaciones se aprueba mediante resolución ministerial, sin requerir opinión previa favorable de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros para su aprobación.
- 6.3.2.** La resolución ministerial que aprueba el Manual de Operaciones es publicada en el diario oficial “El Peruano”, así como en el portal institucional del Ministerio de Cultura, anexando el Manual de Operaciones aprobado en la misma fecha de publicación en el diario oficial “El Peruano”.
- 6.3.3.** La Secretaría General, en un plazo no mayor a 3 días hábiles de la fecha de publicación de la resolución ministerial en el diario Oficial “El Peruano”, remite a la Dirección General pertinente del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, la copia autenticada y el archivo electrónico del anexo o anexos, los que servirán de soporte documental del Sistema Peruano de Información Jurídica - SPIJ.
- 6.3.4.** La Secretaría General del Ministerio de Cultura, para efectos de la verificación posterior aleatoria realizada por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, en el plazo no mayor



de 15 días hábiles de haber sido aprobado el Manual de Operaciones, remite al correo electrónico de la Secretaría de Gestión Pública el expediente escaneado que sustenta la aprobación del Manual de Operaciones.

6.4. De la modificación del Manual de Operaciones

6.4.1. En caso se proponga la modificación de un Manual de Operaciones, en el marco de lo establecido en el numeral 5.12. de la presente Directiva, el órgano desconcentrado, programa o proyecto especial debe presentar a la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, el Manual de Operaciones vigente con los títulos, capítulos o artículos que se van a modificar realizando un comparativo con la norma vigente y el informe que justifique la necesidad de su modificación.

6.4.2. El procedimiento de evaluación y aprobación se realiza de acuerdo a lo establecido en el numeral 6.2. y 6.3. de la presente Directiva.

VII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

7.1. Los aspectos no contemplados en la presente Directiva son absueltos por la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto a través de la Oficina de Organización y Modernización.

7.2. La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, en coordinación de los órganos competentes, propone los documentos que consideren necesarios a fin de orientar a los órganos desconcentrados, programas y proyectos especiales en el proceso de elaboración del Manual de Operaciones, en el marco de lo dispuesto en la presente Directiva.

VIII. ANEXOS

- Anexo N° 01: Glosario de Términos.
- Anexo N° 02: Flujograma.



ANEXO N° 01

GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. **Dimensionamiento:** Metodología que permite determinar la cantidad necesaria de servidores civiles, para lograr la producción óptima de bienes y servicios en favor de la administración interna y la ciudadanía, en base a la identificación de la mejora de procesos de la entidad.
2. **Entidad Pública:** Es toda organización del Estado Peruano, con personería jurídica de derecho público, creada por norma expresa en el que se le confiere mandato a través del cual ejerce funciones dentro del marco de sus competencias y atribuciones, mediante la administración de recursos públicos, para contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad, y como tal está sujeta al control, fiscalización y rendición de cuentas.
3. **Estructura Funcional:** Es la estructura establecida para los manuales de operación de los proyectos especiales y programas, que agrupa sus funciones en unidades funcionales y establece las líneas de autoridad y mecanismos de coordinación para el logro de sus objetivos. Se debe representar en un organigrama.
4. **Estructura Orgánica:** Es la estructura establecida para los manuales de operación de los órganos desconcentrados que agrupa sus competencias y funciones en unidades de organización y establece las líneas de autoridad y mecanismos de coordinación para lograr sus objetivos. Se debe representar en un organigrama.
5. **Expediente de Sustento:** Conjunto de documentos que sustentan un proyecto normativo referido a la aprobación o modificación de un Manual de Operaciones.
6. **Jerarquía:** Es la línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el eslabón más bajo; también conocida como cadena de mando.
7. **Manual de Operaciones:** Es un documento técnico normativo de gestión organizacional que tiene por objeto formalizar la estructura orgánica al interior de los órganos desconcentrados y la estructura funcional de los programas y proyectos especiales.
8. **Nivel Organizacional:** Es la categoría dentro de la estructura orgánica de la entidad que refleja la dependencia entre los órganos y demás niveles organizacionales, de acuerdo con sus funciones y atribuciones.



- 9. Perfiles de Puestos:** Es una herramienta de gestión de recursos humanos que provee la información estructurada acerca de la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica o funcional, su objetivo y funciones principales; así como también los requisitos y exigencias que se demandan para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente dentro de la organización.
- 10. Organigrama:** Representación gráfica de la estructura de una entidad en la cual se muestran las distintas unidades de organización o unidades funcionales y sus relaciones jerárquicas.
- 11. Órgano:** Es la unidad de organización del primer y segundo nivel organizacional en una estructura orgánica.
- 12. Órganos Desconcentrados:** Son los órganos encargados, dentro de su ámbito territorial, de actuar en representación y por delegación del Ministerio de Cultura. Son responsables de ejercer de manera desconcentrada las funciones ejecutivas del Ministerio, relacionadas a las materias de patrimonio cultural, industrias culturales, artes, museos e interculturalidad, implementando las políticas, lineamientos técnicos, directivas establecidas por la Alta Dirección y los órganos de línea del Ministerio, en concordancia con la política del Estado y con los planes sectoriales y regionales en materia de cultura.
- 13. Opinión previa favorable:** Opinión de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros que valida técnicamente que los proyectos normativos referidos a la aprobación o modificación del ROF del Poder Ejecutivo, la creación de entidades públicas de los tres niveles de gobierno, así como el cambio de dependencia de programas y proyectos especiales, entre otros. La opinión previa favorable de la Secretaría de Gestión Pública permite a la entidad proponente continuar con el trámite de aprobación correspondiente.
- 14. Programa:** Es una forma de organización desconcentrada que adopta una entidad para resolver un problema, una situación crítica o implementar una política pública, en el ámbito de competencia de la entidad a la que pertenece. No tiene personería jurídica, pero puede contar con identidad organizacional para el cumplimiento de las funciones que determine su norma de creación y para la ejecución de sus procesos conforme se establezca en su Manual de Operaciones. Cuentan con una estructura funcional que se desarrolla en un Manual de Operaciones y se representa mediante un organigrama.
- 15. Proyecto Especial:** Es una forma de organización desconcentrada que se crea para alcanzar uno o varios objetivos en un periodo limitado de tiempo, siguiendo una metodología definida. No tiene personería jurídica, pero puede contar con identidad organizacional para el cumplimiento de sus funciones que determine su norma de creación y para la ejecución de sus procesos conforme se establezca en su Manual de Operaciones. Cuentan con una estructura funcional



que se desarrolla en el Manual de Operaciones y se representa mediante un organigrama.

- 16. Unidad Orgánica:** Es la unidad de organización del tercer nivel organizacional en la que se desagrega un órgano.
- 17. Unidades de Apoyo:** Son unidades que tienen a su cargo el apoyo en la ejecución de las funciones relacionadas con las actividades administrativas de los órganos desconcentrados, programas y proyectos especiales.
- 18. Unidades de Asesoramiento:** Son unidades que tienen a su cargo las funciones asesorar a los órganos desconcentrados, programas y proyectos especiales en sus funciones sustantivas establecidas en la normativa competente.
- 19. Unidades de Organización:** Conjunto de unidades agrupadas por nivel organizacional al interior de una entidad:

Unidades de organización	Nivel organizacional
Órgano	Primer y Segundo nivel
Unidad orgánica	Tercer nivel
Subunidad orgánica	Cuarto nivel
Área	Quinto nivel

- 20. Unidad funcional:** Integran la estructura funcional de un programa o proyecto especial, así también una entidad pública puede conformar una unidad funcional al interior de alguno de sus órganos o unidades orgánicas, siempre que el volumen de operaciones o recursos que gestione así lo justifique, de modo tal de diferenciar las líneas jerárquicas, y alcances de responsabilidad.
- 21. Verificación posterior aleatoria:** Actividad de control por parte de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, de los documentos técnico normativo de gestión organizacional que cuya aprobación no requirió de la opinión previa favorable de la Secretaría de Gestión Pública.



ANEXO N° 02

FLUJOGRAMA

