

**Paso a Paso
Para la Elaboración de
Manuales de Procedimientos**

GUIA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

	CONTENIDO
	Pág.
PRESENTACIÓN	5
I. OBJETIVO DE LA GUIA	7
II. GENERALIDADES	8
2.1 Los procedimientos administrativos	8
2.1.1 Definición	8
2.2 Los procedimientos administrativos con orientación a sistemas de gestión de calidad	9
2.3 Procedimientos documentados (manual de procedimientos)	11
2.3.1 Ventajas de contar con procedimientos documentados	12
2.3.2 Diferencias entre el reglamento interior, el manual de organización y manual de procedimientos	12
III. COMPONENTES PRINCIPALES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	15
3.1 Presentación	16
3.2 Objetivo General	17
3.3 Identificación e interpretación de procesos	17
3.4 Relación de procesos y procedimientos	24
3.5 Descripción de los procedimientos	26
Nombre del procedimiento	26
Objetivo	27
Alcance	29
Referencias	31
Responsabilidades	33
Definiciones	35

Insumos	36
Resultados	38
Interacción con otros procedimientos	39
Políticas	40
Desarrollo	41
Diagramación	45
Medición	50
Formatos e instructivos	52
3.6 Simbología	53
3.7 Registro de Ediciones	53
3.8 Distribución	54
3.9 Validación	55
IV. ELEMENTOS COMPLEMENTARIOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	57
4.1 Cubierta o portada	57
4.2 Portada interior o portadilla	57
4.3 Forma de hoja	58
4.4 Indice	60
BIBLIOGRAFIA	62

PRESENTACION

La administración pública es el elemento básico para convertir los objetivos, planes y programas de gobierno en acciones y resultados concretos, encaminados a satisfacer las necesidades más apremiantes de nuestra sociedad.

Por ello, en el Plan de Desarrollo del Estado de México 1999-2005, se estableció como reto de esta administración, impulsar un gobierno democrático, cercano a la comunidad y con sentido humano; que garantice el Estado de Derecho, la integridad y el patrimonio de las personas, la paz social y la justicia, a través del desarrollo integral de la entidad. Para lograrlo se definieron ocho ejes rectores, entre los cuales se destaca el de Modernización Integral de la Administración Pública.

Este eje rector tiene entre sus objetivos "mejorar la calidad de los servicios que se prestan a la población para contribuir a elevar sus niveles de vida, mediante el incremento de la eficiencia de los procesos, la reducción de los tiempos de respuesta, la eliminación de requisitos innecesarios y el acercamiento de las instancias gestoras."

En este sentido, es preciso que la administración pública estatal revise permanentemente sus trámites y servicios, a efecto de rediseñar y documentar los procesos de trabajo, medir y mejorar la calidad de los servicios, disminuir instancias de gestión, atender con oportunidad las solicitudes y demandas ciudadanas, y reducir el manejo de documentación a lo estrictamente necesario. Estas acciones contribuirán a que el vínculo sociedad-gobierno se lleve a cabo de forma más sencilla, ágil, directa y transparente.

Para contribuir al logro de este fin, la Secretaría de Finanzas, Planeación y Administración ha formulado la presente Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, la cual, realizada bajo el enfoque de Sistemas de Gestión de Calidad, proporciona a los servidores públicos de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos públicos los lineamientos generales para

elaborar estos documentos administrativos atendiendo a los principios de orientación al usuario, enfoque basado en los procesos, mejora continua, liderazgo y participación.

El manual de procedimientos es un instrumento de información sobre los métodos de trabajo que emplean las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos para la generación de los bienes o servicios que demandan sus usuarios internos o externos.

La presente guía se integra por cuatro apartados: objetivo de la guía; generalidades; componentes principales y los elementos complementarios del manual de procedimientos.

I. OBJETIVO DE LA GUIA

Ampliar los conocimientos técnicos de los servidores públicos para la elaboración y actualización de manuales de procedimientos de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos de la administración pública estatal, mediante el establecimiento y divulgación de la metodología básica para la integración de estos instrumentos administrativos.

II. GENERALIDADES

2.1 Los procedimientos administrativos

Las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos de la Administración Pública del Estado de México cuentan con diversos procedimientos para la ejecución de las funciones que tienen encomendadas, así como para la obtención de los resultados establecidos en los programas operativos de trabajo.

2.1.1 Definición

El procedimiento administrativo es un plan o método de trabajo que establece una sucesión cronológica de operaciones relacionadas entre sí, que tienen como propósito la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación para la obtención de un resultado concreto.

El procedimiento determina, de manera específica y detallada, el cómo se realizan las actividades de transformación de insumos en productos. En consecuencia, en el procedimiento se deben identificar las personas, tareas, recursos y flujos de información que se emplean en el desarrollo del trabajo administrativo.

2.2 Los procedimientos administrativos con orientación a sistemas de gestión de calidad

Los procedimientos administrativos tienen una importancia fundamental para las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos de la administración pública estatal, toda vez que por medio de ellos se suministran los bienes y servicios que demanda la población mexicana, y se da cumplimiento a las disposiciones legales vigentes.

En este sentido, las unidades administrativas que conforman el Poder Ejecutivo del Estado de México tienen la responsabilidad de proveer bienes y servicios de calidad; es decir, que reúnan las condiciones o requisitos que exige la sociedad.

Para cumplir con esta responsabilidad es necesario adoptar los principios de gestión de calidad en el diseño y desarrollo de los procedimientos administrativos. Estos principios son:

- a. **Enfoque al cliente:** las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos deben captar y comprender las necesidades y expectativas de sus usuarios para satisfacer sus demandas.
- b. **Liderazgo:** La dirección debe orientar a la organización al logro de sus objetivos con altos niveles de calidad.
- c. **Participación del personal:** Se requiere del involucramiento y compromiso del personal en todos los niveles de la organización.
- d. **Enfoque basado en procesos:** La organización debe estructurarse mediante procesos, a fin de mejorar el uso de los recursos y generar resultados de valor para los usuarios.

¹ Vid. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario, p.1/42

- e. Enfoque de sistema para la gestión: Implica entender las relaciones de los procesos como un sistema en el que se identifican insumos, transformación y resultados.
- f. Mejora continua: La organización debe en todo momento revisar y mejorar sus procesos para elaborar el desempeño de la organización.
- g. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Implica el análisis de información documentada para la adecuada toma de decisiones.
- h. Relaciones mutuamente beneficiosas para el proveedor: Las relaciones interdependientes entre la organización y sus proveedores deben considerarse mutuamente provechosas, para ampliar la capacidad de ambos en relación a la creación de valor.

Se entiende por gestión de la calidad a toda actividad que emprende una organización para garantizar la eficiencia de los procesos y asegurar el cumplimiento de los requerimientos que demandan los usuarios con relación a los bienes y servicios que reciben.

De acuerdo a las normas ISO 9001:2000 todas aquellas organizaciones que pretenden demostrar su capacidad para producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de sus clientes y aspiren a aumentar esa satisfacción, deben "establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad". ²

El sistema de gestión de calidad se integra por la documentación siguiente: ³

- a) Política y objetivos de calidad;
- b) Manual de calidad

² Instituto Mexicano de Normalización y Certificación AC. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos, apartado 4.1 Requisitos generales, p.6/35.

³ Ibid.p7/36

- c) Procedimientos Documentados;
- d) Documentos para la planificación, operación y control de procesos; y
- e) Registros

Con esta guía se pretende contribuir a la integración del apartado del sistema de gestión de calidad relativo a la documentación de los procedimientos de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos de la administración pública estatal.

2.3 Procedimientos documentados(Manual de Procedimientos)

Las unidades administrativas deben documentar sus procedimientos; es decir, establecerlos por escrito, implementarlos y mejorarlos,

Los procedimientos documentados se agrupan en una carpeta llamada Manual de Procedimientos, en la cual se constituye en un documento independiente del manual de calidad, pero complementario. Mientras que el manual de calidad describe el sistema de gestión de calidad de la organización, el Manual de Procedimientos considera la descripción de las actividades y métodos de trabajo como parte del sistema.

Para documentar los procedimientos es necesario cumplir con los aspectos siguientes:

- a. Que se justifiquen;
- b. Que tengan antecedentes históricos consolidados;
- c. Que tengan alcances y límites precisos;
- d. Que contribuyan al desarrollo de un proceso;
- e. Que existan responsables de su ejecución; y
- f. Que identifiquen registros para obtener evidencias de su cumplimiento.

2.3.1 Ventajas de contar con procedimientos documentados

Los procedimientos documentados y agrupados en el manual permiten:

- a) Disminuir la improvisación y los errores;
- b) Contribuir a precisar las funciones y responsabilidades de los miembros de la organización;
- c) Dar una visión global y sistemática del trabajo administrativo de los servicios públicos;
- d) Ser documentos de consulta;
- e) Vincular la realidad con los procesos documentados; y
- f) Empezar acciones de mejora.

2.3.2 Diferencias entre el reglamento interior, el manual de organización y el manual de procedimientos

El reglamento interior, el manual de organización y el manual de procedimientos tienen diferencias en cuanto a sus propósitos. Sin embargo, los tres tienen una relación estrecha, toda vez que lo normado en el primero sirve de base para elaborar los segundos. Para su adecuada comprensión, formulación y aplicación, es conveniente señalar algunas características que los distinguen:

Criterios	Reglamento Interior	Manual de Organización	Manual de Procedimientos
Por su naturaleza	Es un ordenamiento jurídico que se deriva de una ley o cualquier acto jurídico.	Es un documento administrativo que contiene información sobre la organización y funcionamiento de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos.	Es un documento administrativo que contiene información relacionada con el conjunto de operaciones o actividades que deben realizarse para la generación de bienes y servicios.
Por su propósito	Determina las atribuciones encomendadas a las unidades administrativas de primer, segundo y, en su caso, tercer nivel de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos.	Describe los objetivos y las funciones que deben realizar cada una de las unidades administrativas que integren la estructura de organización de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos.	Detalla las operaciones o actividades que deben realizarse de manera secuencial e interrelacionada para dar cumplimiento a una función que coadyuve a la generación de bienes o servicios.
Unidades Administrativas que incluyen	<p>Únicamente las unidades administrativas básicas; es decir, aquellas que emiten actos de autoridad o cuyas funciones se relacionan directamente con el cumplimiento del objetivo de la dependencia, organismo auxiliar fideicomiso al que se adscribe.</p> <p>En una dependencia se contemplan a los niveles de secretaría, subsecretaría y dirección general, así como otras unidades administrativas que emitan actos de autoridad.</p> <p>En un organismo auxiliar contempla a las unidades administrativas de nivel jerárquico inmediato inferior al del titular del organismo.</p>	Incluye todas las unidades administrativas consideradas en el organigrama autorizado de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos.	Considera las unidades administrativas y puestos de carácter interno o externo a la organización, que intervienen en los procesos de trabajo.

Criterios	Reglamento Interior	Manual de Organización	Manual de Procedimientos
Responsables de su expedición	<p>Cuando se trata de unidades orgánicas del sector central, debe ser aprobado por el titular del poder ejecutivo.</p> <p>Cuando se trata de un organismo auxiliar, la aprobación corresponde al órgano de gobierno.</p>	<p>Es aprobado por el titular de la dependencia o coordinador de sector, por el titular del organismo auxiliar, las autoridades normativas de la Secretaría de Finanzas, Planeación y Administración.</p>	<p>Es aprobado por el titular de la dependencia o coordinador de sector, por el titular del organismo auxiliar y por las autoridades normativas de la Secretaría de Finanzas, Planeación y Administración.</p>

III. COMPONENTES PRINCIPALES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El contenido de los manuales de procedimientos es diferente en cada organización; varía según su ámbito de aplicación y su alcance. No obstante, se recomienda adoptar, en su caso, el modelo siguiente:

-  Presentación
-  Objetivo General
-  Identificación e integración de procesos
-  Relación de procesos y procedimientos
-  Descripción de los procedimientos
 - Nombre del procedimiento
 - Objetivo
 - Alcance
 - Referencia
 - Responsabilidades
 - Definiciones
 - Insumos
 - Resultados
 - Interacción con otros procedimientos
 - Políticas
 - Desarrollo
 - Diagramación
 - Medición
 - Formatos e instructivos
-  Simbología
-  Registro de ediciones
-  Distribución
-  validación

A continuación se explica cada uno de los apartados que integran el manual de procedimientos:

3.1 Presentación

Deberá contener una explicación de los que el documento, cuáles son sus propósitos y a quienes se dirigen, así como su ámbito de aplicación. Por lo general, la presentación no deberá exceder de dos cuartillas y su redacción deberá ser clara y sencilla.

Es conveniente que se resalte la importancia del manual, a través de un mensaje de la autoridad de mayor rango de la institución, así como hacer notar el papel que debe desempeñar los servidores públicos en la aplicación del mismo, ya que sin su participación todos los esfuerzos de mejoramiento administrativo no tendrán los resultados deseados.

Ejemplo:

PRESENTACIÓN

La administración pública del Estado de México es el instrumento del Gobierno, por medio por el cual se materializan las aspiraciones que la sociedad demanda. Por ello, su organización, método y sistema de trabajo deben revisarse y modernizarse permanentemente, a fin de garantizar que la gestión pública sea eficiente en su desempeño.

En este contexto, el Licenciado Arturo Montiel Rojas, Gobernador Constitucional del Estado de México, estableció como uno de los ejes rectores de su gestión de su modernización integral de la Administración Pública, con el propósito de que este tenga posibilidades de satisfacer las necesidades y expectativas de la población, a través de un Gobierno eficiente y eficaz en las áreas sustantivas y de atención directa a la ciudadanía.

Los principales retos de la modernización integral de la Administración Pública del Estado de México son implantar un nuevo modelo de gestión pública, reconocido por su efectividad y su apertura hacia la participación social; mejorar la calidad de los servicios que se prestan a la población, elevando la eficiencia de los procesos, reduciendo los tiempos de respuesta, eliminando requisitos y acercando las instancias gestoras; y vincular a la sociedad con la administración pública estatal de forma más sencilla, directa y transparente.

Por lo anterior, la Dirección General de Innovación Estructura y Organización elaboró el presente Manual de Procedimientos, como un instrumento administrativo que permita agilizar sus tareas o eficientar sus actividades, delimitar las competencias y responsabilidades, distribuir las cargas de trabajo y definir los procesos administrativos en correspondencia con los programas que se ejecutan.

(...)

3.2 Objetivo general

Se deberá establecer el propósito que se desea alcanzar y los medios o acciones para lograrlo; es decir, qué se pretende lograr con la integración y aplicación del manual de procedimientos.

Para la redacción del objetivo general se recomienda lo siguiente:

- Iniciar la descripción del objetivo general con un verbo en infinitivo que implique, inherentemente, alguna medición, por ejemplo: incrementar, reducir, disminuir, aumentar, mejorar, mantener, ampliar, abatir, etc.
- Especificar con claridad qué se pretende con la integración del manual de procedimientos, así como las acciones que se llevarán a cabo para lograr el resultado esperado.

Ejemplo:

OBJETIVO GENERAL
Incrementar la calidad, eficiencia y eficacia de los trámites y servicios que proporcional la Dirección General del Registro Civil mediante la formalización y estandarización de los métodos y procedimientos de trabajo.

3.3 Identificación e interacción de procesos

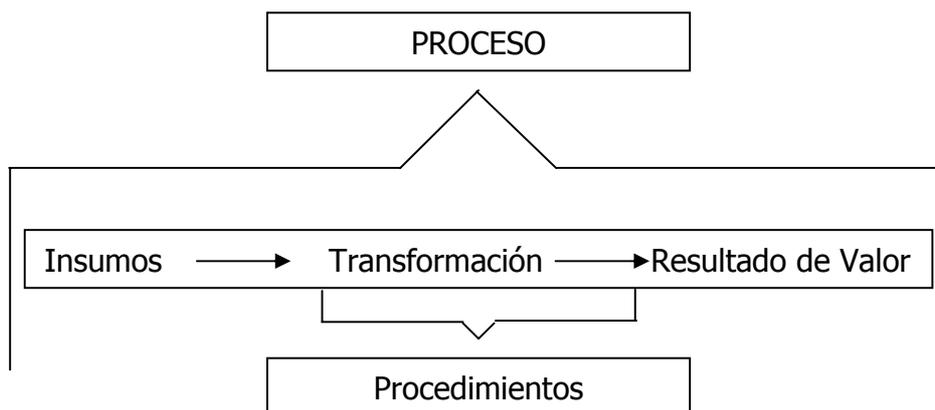
De conformidad con el principio de que la organización tenga un enfoque basado en procesos, en este apartado se representarán de manera gráfica y en forma general, los procesos clave identificados que formarán parte del manual, así como las interacciones o relaciones de interdependencia que existen entre cada uno de ellos.

Para este propósito se debe precisar qué es un proceso, cómo se identifica y cómo se representan sus interacciones en un mapa de procesos de alto nivel.

El concepto de proceso:

Un proceso es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y que crea un bien o servicio de valor para los usuarios; es decir, el proceso implica la utilización de recursos para transformar elementos de entrada en resultados de valor o útiles para el usuario interno o externo.

El proceso tiene un carácter genérico y de él se derivan tantos procedimientos como sean necesarios. La diferencia entre proceso y procedimiento consiste en que el primero comprende los insumos, el proceso de transformación y los resultados de valor, mientras que el segundo es un método de trabajo diseñado para transformar los insumos en resultados, como se observa en la gráfica siguiente:



Identificación de procesos:

Para la identificación de procesos es necesario determinar la actividad por la que inician, la cual generalmente es una solicitud o demanda (estado inicial del proceso), así como el resultado de valor para el usuario interno o externo, que puede ser un bien, servicio, información o documentos (estado final del proceso).

Cuando el resultado de valor lo recibe el usuario externo de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso, se identifican procesos sustantivos; y cuando

el resultado de valor lo recibe un usuario interno se hace referencia a procesos adjetivos.

Una vez determinados los estados inicial y final del proceso se debe definir el nombre de éste, el cual debe tomar en cuenta el trabajo que se realiza desde el principio hasta el fin

Ejemplo:

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

ESTADO INICIAL DEL PROCESO	ESTADO FINAL DEL PROCESO (RESULTADO DE VALOR)		NOMBRE DEL PROCESO
	USUARIO INTERNO	USUARIO EXTERNO	
Captación de solicitudes de admisión		Matriculación del alumno	Inscripción de alumnos
Solicitud de bienes y servicios	Suministro de bienes y servicios		Abastecimiento de bienes y servicios

La redacción de los procesos identificados deberá tener la estructura siguiente:

NOMBRE DEL PROCESO → ESTADO INICIAL → ESTADO FINAL

Inscripción DE alumnos: De la captación de solicitudes de admisión a la matriculación del alumno.

Abastecimiento de bienes y servicios: De la solicitud al suministro de bienes y servicios.

Ejercicio:

Identificar los procesos clave de la unidad administrativa que corresponda y redactarlas conforme a la estructura indica, mediante el uso del formato siguiente:

ESTADO INICIAL DEL PROCESO	ESTADO FINAL DEL PROCESO (RESULTADO DE VALOR)		NOMBRE DEL PROCESO
	USUARIO INTERNO	USUARIO EXTERNO	

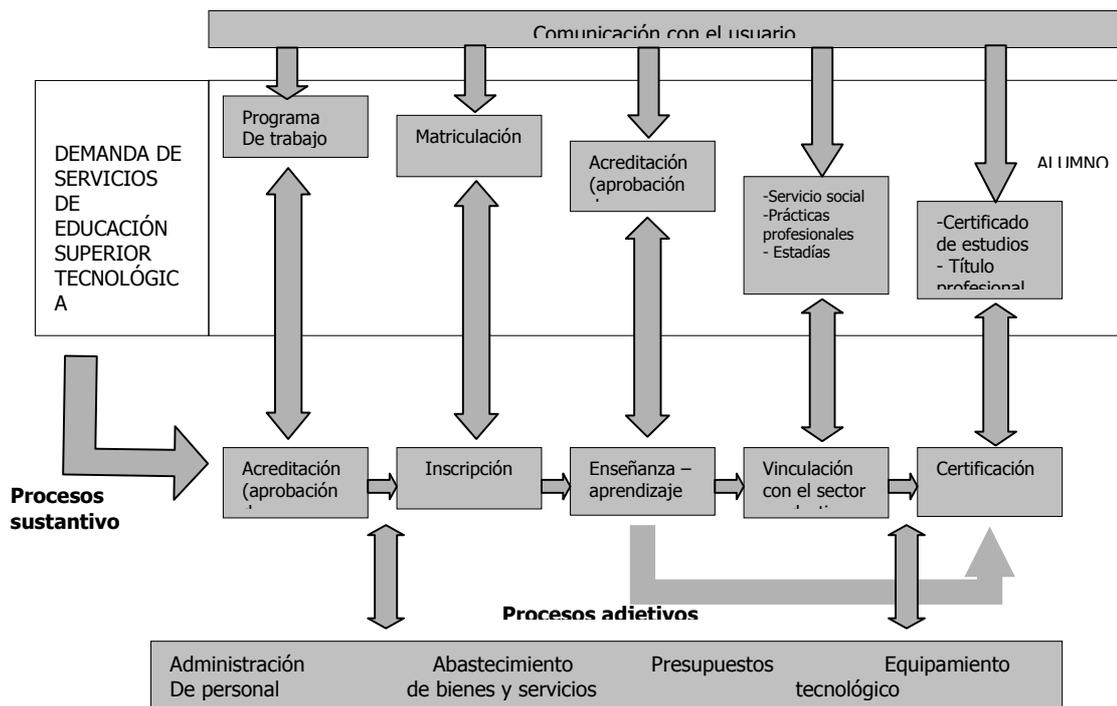
Redacción de los procesos:

Mapa de procesos de alto nivel:

Una vez identificados los procesos se deberá diseñar un diagrama o mapa de procesos de alto nivel en el que se visualice la interacción y secuencia que

existe entre los procesos sustantivos, los procesos adjetivos, los usuarios y el entorno.

Ejemplo:



En este ejemplo se visualiza un diagrama de los procesos de una institución que ofrece servicios de educación superior tecnológica. Los elementos que integran al diagrama son:

Entorno o ambiente: En la parte superior del diagrama se establece que el entorno donde inciden las acciones de la institución educativa, es en la población que demanda servicios de educación superior de tipo tecnológico.

Usuarios: El recuadro del entorno se subdivide para ubicar a los usuarios principales de los servicios que ofrece la institución educativa; es decir, los alumnos.

Resultados de valor: En el recuadro donde se ubican los alumnos, se grafican los principales resultados de valor que reciben los procesos sustantivos.

Canales de comunicación: En la parte superior del diagrama se ubican los canales de comunicación que tiene la institución educativa con el usuario, representando una constante interacción y realimentación para la satisfacción de las necesidades y expectativas de los alumnos.

Procesos sustantivos: se grafican los procesos clave que dan resultados de valor para el usuario, ubicados de manera secuencial y relacionados entre sí, a través de flechas. Así mismo, se vinculan con el campo reservado a los usuarios.

Procesos adjetivos: Se diagraman los procesos adjetivos que coadyuvan al desarrollo de los procesos sustantivos.

Ejercicio:

Diagramar un mapa de los procesos de alto nivel identificados, en donde se visualicen las relaciones entre los procesos sustantivos, los adjetivos, los usuarios y el entorno.

Entorno o ambiente:

Usuarios:

Resultados de valor:

Canales de comunicación:

Procesos sustantivos:

Procesos adjetivos:

Mapa de procesos de alto nivel

3.4 Relación de procesos y procedimientos

Una vez identificados los procesos se deberán precisar los procedimientos que se derivan de cada uno de ellos, los cuales serán documentados en el manual de procedimientos.

Para este propósito se deberá establecer el flujo del proceso global de principio a fin, estableciendo los procedimientos que conforman al proceso.

Ejemplo:

PROCESO: INTEGRACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

INSUMOS	TRANSFORMACIÓN (PROCEDIMIENTOS)	RESULTADOS
Solicitud de elaboración o actualización de manuales de organización	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría técnica → <li style="text-align: center;">↓ • Revisión y dictaminación de proyectos → <li style="text-align: center;">↓ • Validación del manual → <li style="text-align: center;">↓ • Gestión de publicación → 	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">↓</p>
RESULTADO DE VALOR		Manual de organización autorizado, publicado y entregado al usuario

3.4. Relación de procesos y procedimientos:

Proceso:

Integración de manuales de organización: De la solicitud de elaboración o actualización a la entrega del manual de organización publicado.

Procedimientos:

- Asesoría técnica para la elaboración de manuales de organización
- Revisión o dictaminación de proyectos de manuales
- Validación de manuales de organización
- Gestión de publicación de manuales de organización

Ejercicio:

Relacionar los procesos identificados y los procedimientos que se vinculan con cada uno de ellos, haciendo usos del esquema anterior.

PROCESO:

INSUMOS	TRANSFORMACIÓN (PROCEDIMIENTOS)	RESULTADOS
RESULTADO DE VALOR		

Relación de procesos y procedimientos:

Proceso

Procedimientos

Ejemplo:

Asesoría técnica	+	para la elaboración de manuales de procedimientos
Expedición	+	de certificados y títulos profesionales
Emisión	+	de la licencia de chofer para conducir vehículos automotores
Autorización pasajeros	+	de concesiones para el servicio público de transporte de

Ejercicio:

Nombrar, usando la sintaxis sugerida, tres procedimientos de la unidad administrativa sujeta a integración del manual de procedimientos.

Sustantivo derivado de un verbo que actúa	+	Sobre un sujeto u objeto

Objetivo

Se deberá describir, de manera clara y precisa, el resultado que se desea alcanzar con cada procedimiento.

La redacción del objetivo debe considerar las mismas condiciones que se especificaron para el objetivo general del manual.

- Iniciar la descripción del objetivo con un verbo en infinitivo que implique, inherentemente, alguna medición, por ejemplo: incrementar, reducir, disminuir, aumentar, mejorar, mantener, ampliar, etc.

- Especificar con claridad qué se pretende con la ejecución del procedimiento, así como las acciones que se llevarán a cabo para lograr el resultado esperado.

Ejemplo:

Verbo en infinitivo que implique medición	Qué resultado se pretende	Mediante qué acciones se logrará el resultado
Incrementar	Las habilidades de los servidores públicos de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos para la elaboración o actualización de manuales de procedimientos,	Mediante asesoría técnica en sus modalidades de cursos taller y asistencias personalizadas.

PROCEDIMIENTO: ASESORIA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

OBJETIVO

Incrementar LAS habilidades de los servidores públicos de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos para la elaboración o actualización de manuales de procedimientos mediante asesoría técnica en sus modalidades de cursos taller y asistencias personalizadas..

Ejercicio

Describir el objetivo de uno de los procedimientos definidos en la práctica anterior.

Nombre del procedimiento:

Objetivo:

Verbo en infinitivo que implique medición	Qué resultado se pretende	Mediante qué acciones se logrará el resultado

Alcance

El alcance permite definir y describir las fronteras lógicas internas y externas del procedimiento, por lo que indica qué actividades, personas y áreas afecta. En caso de haber exclusiones, deberán señalarse.

Ejemplo:

Procedimiento: Asesoría técnica para la elaboración de manuales de procedimientos.

Personas que afecta: Servidores Públicos

Areas que afecta: dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos del poder ejecutivo estatal.

Actividades que afecta: Elaboración o actualización de manuales de procedimientos.

Exclusión: Servidores públicos de los Poderes Legislativo y Judicial, así como de los ayuntamientos.

PROCEDIMIENTO: ASESORIA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

ALCANCE

Aplica a todos los servidores públicos de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos del Poder Ejecutivo del Estado de México que tengan a su cargo la elaboración o actualización de manuales de procedimientos.

Se excluye de la asesoría técnica a los servidores públicos de los Poderes Legislativo y Judicial, así como de los ayuntamientos de la entidad.

Ejercicio:

Señalar el alcance del procedimiento al que se definió su objetivo.

Procedimiento:

Personas que afecta:

Areas que afecta:

Actividades que afecta:

Exclusión:

Redacción del Alcance:

Referencias

En este apartado se deberá incluir una relación de los documentos jurídicos y administrativos que soportan el procedimiento, como son: normas, códigos, manuales, instructivos, otros procedimientos, etc. En el sistema de gestión de calidad se colocan referencias obligadas de los capítulos del manual de calidad y los apartados de las normas que corresponden con el contenido del procedimiento en cuestión.

Cabe resaltar que no se trata de transcribir íntegramente los documentos normativos del procedimiento, sino tan sólo de indicar el nombre y los apartados que rigen las acciones del procedimiento.

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: ASESORIA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

REFERENCIAS

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México (Capítulo tercer, artículo 24, fracción XLVIII)

Ley para la Coordinación y Control de Organismos Auxiliares y Fideicomisos del Estado de México (capítulo III, artículo 15, fracción III)

Reglamento de la Ley para la Coordinación y Control de Organismos Auxiliares y Fideicomisos del Estado de México (título segundo, capítulo segundo artículo 8 fracción III)

Acuerdo por el que se establecen las normas administrativas para la asignación y uso de bienes y servicios de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos públicos del poder ejecutivo estatal (Norma OD-019)

Manual de Calidad de la Dirección General de Innovación, Estructura y Organización, 5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de Calidad; 7.1, Planificación de la realización del producto; anexo II, plan de calidad.

Ejercicio:

Establecer algunas referencias normativas del procedimiento que se ha descrito en los ejercicios anteriores.

Referencias:

Responsabilidades

En esta sección se describirán los deberes u obligaciones de la Unidad Administrativa ejecutiva del procedimiento, así como los puestos que intervienen, parcial o totalmente en el desarrollo de las actividades de éste.

Cuando se trate de órganos colegiados (comités, consejos, comisiones, etc.) se deberá establecer las responsabilidades del órgano en su conjunto, así como acotar aquellas que corresponden a cada uno de los siguientes:

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: ASESORIA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS
RESPONSABILIDADES
<p>Las Subdirecciones de Desarrollo Institucional "A" y "B" son las responsables de preparar y proporcionar la asesoría técnica para la elaboración o actualización de manuales de procedimientos que soliciten las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos del Poder Ejecutivo Estatal.</p> <p>El Director General deberá:</p> <ul style="list-style-type: none">• Canalizar e instruir a la unidad administrativa correspondiente, las solicitudes de asesoría técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, a través del formato "Control de envío de documentos", el cual rubricará. <p>Las Subdirecciones de Desarrollo Institucional "A" y "B" deberán:</p> <ul style="list-style-type: none">• Acordar y programar con el representante designado por la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso el lugar, fecha hora y número de participantes que recibirán la asesoría técnica solicitada.• Designar al líder de proyecto que proporcionará la asesoría técnica.• Firma de visto bueno y archivar el formato FO-DO y VC-01 "Asesoría Técnica".• Dar respuesta al formato, "Control de envío de documentos". <p>El líder de proyecto deberá:</p> <ul style="list-style-type: none">• Preparar y proporcionar la asesoría técnica y el material didáctico necesario.• Requisitar y firmar el formato FO-DO y VC-01 "Asesoría Técnica".

Ejercicio:

Señalar las responsabilidades de la unidad administrativa ejecutora del procedimiento que se ha venido trabajando, así como de los puestos que intervienen.

Responsabilidad:

Unidad administrativa:

Puestos:

Definiciones

Con el propósito de facilitar la comprensión de los términos empleados en el procedimiento, se deberá establecer un apartado en el que se describa el significado de los conceptos.

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: ASESORIA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	
DEFINICIONES	
Procedimiento:	Es una sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que tienen por objeto la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de materiales y tecnologías, y la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.
Diagramas:	Son modelos gráficos que representan en forma esquemática y simplificada el procedimiento, mediante el uso de símbolos ANSI (American National Standard Institute) o dibujos y recuadros con texto (BLOQUE).
Proceso:	Es un conjunto ordenado de etapas o fases de un evento en evolución, con características de acción concatenada, dinámica y progresiva, que concluye con la obtención de un resultado. El proceso implica la utilización de recursos para transformar elementos de entradas en resultados de valor o útiles para el usuario interno o externo.
Formato:	Es un documento de comunicación administrativa formal, impreso generalmente en papel mediante alguno de los medios de reproducción gráfica. En algunos casos contiene, además de información, instrucciones para llenarse o utilizarse.

Ejercicio:

Definir algunos conceptos que son empleados en el procedimiento que se viene describiendo:

Insumos

Señalar con precisión los requisitos documentales, materiales o de información que la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso solicite para dar inicio al desarrollo del procedimiento.

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: ASESORIA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

INSUMOS

Para Cursos taller:

Oficio de solicitud dirigido al Secretario de Finanzas, Planeación y Administración, al Subsecretario de Administración o al Director General de Innovación, Estructura y Organización.

Especificar el servidor público que será el enlace entre el área solicitante y la Dirección General de Innovación, Estructura y Organización, así como el número de participantes.

Para asistencia personalizada:

El interesado deberá acudir a las oficinas de la Dirección General de Innovación, Estructura y Organización, para resolver las dudas sobre la integración de manuales de procedimientos o bien para presentar avances del proyecto de manual para su revisión.

Ejercicio:

Describir los requisitos que se necesitan para iniciar con el procedimiento que se está trabajando:

Resultados

Especifica el producto o servicio que se obtiene después de llevar a cabo el desarrollo del procedimiento, el cual tiene valor para el usuario o solicitante.

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: ASESORIA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	RESULTADO
	Servidores públicos capacitados en la elaboración de manuales de procedimientos.
	Proyectos de manuales de procedimientos.

Ejercicio:

Señalar los resultados (productos, servicios, información o documentos) que se obtienen al concluir el desarrollo del procedimiento que se ha venido describiendo en los ejercicios.

Interacción con otros procedimientos

Indicar el nombre de los procedimientos con los cuales se relaciona el procedimiento en cuestión.

Ejemplo:

PROCEDIMIENTON: ASESORIA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

INTEREACCION CON OTROS PROCEDIMIENTOS

Revisión y dictaminación de proyectos de manuales de procedimientos.

Validación de manuales de procedimientos.

Gestión para la publicación de manuales de procedimientos.

Ejercicio:

Tomando como referencia el procedimiento que se viene describiendo, señalar con qué otros procedimientos se relaciona.

Políticas

En este apartado se anotarán las normas o disposiciones que regulan las actividades de los procedimientos. Las políticas emanan de disposiciones jurídico-administrativas como leyes, reglamentos, acuerdos, convenios, circulares, etc.

Las políticas son directrices o lineamientos que deben cumplirse antes, durante o después del desarrollo del procedimiento, por tanto su redacción tiene un carácter imperativo. A través de las políticas se pueden regular los casos o situaciones que por excepción se pueden presentar en las actividades rutinarias del proceso.

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: ASESORIA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

POLITICAS

La asesoría técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, a través de cursos taller, se proporcionará a grupos integrados por un mínimo de 5 y un máximo de 20 personas. Cuando excedan de este parámetro se acordará con el enlace de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso la conformación de los grupos que sean necesarios.

Si el día en que se imparte el curso taller asistieren un número superior de personas al acordado, éstas podrán permanecer en el curso y deberán registrarse en el formato FO-DOyVC-01 "Asesoría Técnica"; sin embargo, no se les proporcionará el material de apoyo correspondiente.

Una vez proporcionada la asesoría técnica se establecerá, conjuntamente con el coordinador o enlace de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso, una fecha compromiso para entregar a la Dirección General de Innovación, Estructura y Organización el proyecto de manual de procedimientos.

Para generar evidencia de la asesoría técnica proporcionada, los asistentes al curso taller deberán registrar su participación en el formato FO-DOyVC-01 "Asesoría Técnica"

Ejercicio:

Describir algunas políticas que regularán las operaciones que se desarrollan antes, durante y después de la ejecución del procedimiento que se ha descrito en los ejercicios anteriores.

Desarrollo

En este apartado se deberán describir las actividades u operaciones que se ejecutan en el procedimiento, así como las unidades administrativas o puestos que intervienen en su realización, La descripción permite conocer con precisión Las acciones, documentos y flujos de información que los servidores públicos llevan acabo para la generación de un bien o servicio. El desarrollo del procedimiento deberá responder a los cuestionamientos siguientes:

- ¿Qué hacer?
- ¿Cómo se hace?

- ¿Qué instrumentos o equipos de oficina se utilizan?
- ¿Dónde se hace?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cuáles decisiones se toman?
- ¿Qué documentos se generan?
- ¿Cuáles el destino de los documentos o de información que se genera?

Cabe resaltar que la frecuencia del procedimiento deberá desarrollarse mediante el uso de los anteriores cuestionamientos hasta finalizar con la obtención del resultado esperado.

Si el resultado del procedimiento sirve de insumo para otro procedimiento deberá señalarse su conexión.

Los lineamientos para la redacción del procedimiento son los siguientes:

- 1.- **Objetividad.**-En la redacción debe utilizarse un lenguaje que relate hechos, situaciones y circunstancias, lo mas fielmente posible, por lo que es preciso evitar reflejarlos sentimientos, emociones o puntos de vista de las personas que redactan el procedimiento a terceros.
- 2.-**Evitar las obviedades.**- Es necesario que en la redacción se consideren todos los aspectos del procedimiento sin dejar cabida a obviedades toda vez que la descripción del procedimiento debe reflejar un lenguaje de hechos que se puedan probar o auditar.
- 3.-**Precisión.**-Se debe omitir términos vagos o imprecisos que generen ambigüedad en su comprensión, por lo que es recomendable precisar y especificar al máximo los aspectos cuantitativos, medibles o catalogables del proceso.
- 4.- **Sencillez.**- para su cabal comprensión, la redacción del procedimiento debe eliminar redundancias, así como objetivos calificativos, empleando un lenguaje sobrio, accesible e incluso llano.

Ejemplo:

No.	UNIDAD ADMINISTRATIVA/ PUESTO	ACTIVIDAD
1	Dependencia, Coordinación General u Organismo Auxiliar	Elabora, en original y copia, oficio de solicitud de asesoría técnica para formular o actualizar su manual de procedimientos dirigido al Director General de Innovación, Estructura y Organización, entrega original, obtiene acuse de recibo en la copia, y archiva.
2	Secretario del Director General de Innovación, Estructura y Organización	Recibe oficio de solicitud, lo registra en el sistema documental, imprime "Control de Envío de Documentos" en original, anexa el oficio de solicitud y los entrega al Director General de Innovación, Estructura y Organización.
3	Secretario del Director General de Innovación, Estructura y Organización	Recibe documentos, obtiene dos fotocopias del oficio de solicitud y del formato "Control de Envío de Documentos" a los responsables de conocer y atender el asunto y devuelve la documentación a la Secretaría.
4	Secretaría del Director General de Innovación, Estructura y Organización	<p>Recibe documentos, obtiene dos fotocopias del oficio de solicitud y del formato "Control de Envío de Documentos" y distribuye:</p> <p>Original del formato "Control de Envío de Documentos" y copia del oficio de solicitud al Subdirector de Desarrollo Institucional "A" o "B", según corresponda.</p> <p>Segunda copia del oficio de solicitud y del "Control de Envío de Documentos" al Director de Organización y Vinculación Ciudadana para su conocimiento.</p> <p>Original del oficio de solicitud y segunda copia del formato "Control de Envío de Documentos" los archiva temporalmente para su control.</p>
5	Subdirector de Desarrollo Institucional "A" o "B"	Obtiene documentos, se entera e informa al Jefe del Departamento de Mejoramiento Administrativo "I" o "II", según corresponda, la fecha, hora y lugar en la cual se proporcionara la asesoría técnica para elaborar o actualizar el manual de procedimientos. Archiva temporalmente el formato original "Control de Envío de Documentos", así como la copia del oficio de solicitud.
6	Jefe del Departamento de Mejoramiento Administrativo "I" o "II"	Recibe indicaciones e instruye al líder de proyectos para que proporcione la asesoría solicitada, indicándole, lugar, fecha y hora.

No.	UNIDAD ADMINISTRATIVA/ PUESTO	ACTIVIDAD
9	Líder de proyectos	Obtiene formato y, en coordinación con el representante de la unidad administrativa de la Dependencia, Coordinación General u Organismo Auxiliar, establece la fecha en la que se deberá remitir a la Dirección General Innovación, Estructura y Organización su proyecto de manual de procedimientos, mediante oficio, impreso y en medio magnético para su revisión y dictaminación, registra en dicho formato la fecha compromiso, asienta su firma como responsable de impartir la asesoría y lo turna a su jefe inmediato.
10	Jefe del Departamento de Mejoramiento Administrativo "I" o "II"	Recibe formato Asesoría Técnica FO-DOyVC-01, lo firma y turna al Subdirector de Desarrollo Institucional "A" o "B" según corresponda.
11	Subdirector de Desarrollo Institucional "A" o "B"	Recibe formato Asesoría Técnica FO-DOyVC-01, extrae de archivo el formato "Control de Envío de Documentos", registra en el apartado correspondiente el curso que se dio, obtiene copia fotostática de este, entrega original a la Secretaría del Director General, obtiene acuse de recibo en la copia y la archiva anexo a la copia del oficio de solicitud.

Ejercicio:

En hojas a parte, describir el desarrollo del procedimiento que se ha venido trabajando, mediante el uso del formato que se presenta en el ejemplo y apoyándose en las preguntas siguientes:

¿Qué se hace?

¿Cómo se hace?

¿Qué instrumentos o equipo de oficina utiliza?

¿Dónde se hace?

¿Cuándo se hace?

- ¿Quién lo hace?
- ¿Cuáles decisiones se toman?
- ¿Qué documentos se generan?
- ¿Cuál es el destino de los documentos o información que se genera?

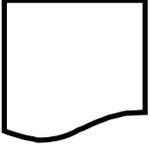
Diagramación

Una vez descrito el procedimiento se continúa con su representación gráfica; para ello, se elaborará un diagrama que simbolice el flujo de la información, los documentos o materiales que se utilizan y las interacciones entre las unidades administrativas y puestos que intervienen en el procedimiento.

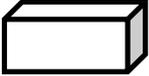
Un diagrama es una representación esquemática y simplificada de la actividad administrativa, muestra la relación de las operaciones entre sí, así como las fases en que se divide el procedimiento.

La diagramación se efectúa mediante el uso de símbolos ANSI (American National Standard Institute), los cuales tienen la representación siguiente:

Símbolo	Representa
	Inicio final del procedimiento. Señala el principio o terminación de un procedimiento. Cuando se utilice para indicar el principio del procedimiento se anotará la palabra INICIO y cuando se termine se escribirá la palabra FIN.
	Actividad combinada. Se utiliza en los casos en que un mismo paso se realiza una operación y una verificación.
	Anexo de documentos. Indica que dos o más documentos se anexan para concentrarse en un solo paquete, el cual permite identificar las copias o juegos de los documentos existentes e involucrados en el procedimiento.
	Archivo definitivo. Marca el fin de la participación de un documento o material en un procedimiento, por lo que se procede a archivar de manera definitiva, a excepción de que se emplee en otros procedimientos.

Símbolo	Representa
	Archivo temporal. Se utiliza cuando un documento o material por algún motivo debe guardarse durante un periodo de tiempo indefinido, para después utilizarlo en otra actividad; significa espera y se aplica cuando el uso del documento o material se conecta con otra operación.
	Conector de hoja en un mismo procedimiento. Este símbolo se utiliza con la finalidad de evitar las hojas de gran tamaño, el cual muestra al finalizar la hoja, hacia donde va y al principio de la siguiente hoja de donde viene; dentro del símbolo se anotará la letra "A" para el primer conector y se continuará con la secuencia de las letras del alfabeto.
	Conector de procedimientos. Es utilizado para señalar que un procedimiento proviene o es la continuación de otros. Es importante anotar, dentro del símbolo, el nombre del proceso del cual se deriva o hacia donde va.
	Decisión. Se emplea cuando en la actividad se requiere preguntar si algo procede o no, identificando dos o más alternativas de solución. Para fines de mayor claridad y entendimiento, se describirá brevemente en el centro del símbolo lo que va a suceder, cerrándose la descripción con el signo de interrogación.
	Destrucción de documentos. Representa la eliminación de un documento cuando por diversas causas ya no es necesaria su participación en el procedimiento.
	Formato impreso. Representa formas impresas, documentos, reportes, listados, etc., y se anota después de cada operación, indicando dentro del símbolo el nombre del formato; cuando se requiera indicar el número de copias de formatos utilizados o que existen en una operación, se escribirá la cantidad en la esquina inferior izquierda; en el caso de graficarse un original se utilizará la letra "O". Cuando el número de copias es elevado, se interrumpe la secuencia, después de la primera se deja una sin numerar y la última contiene el número final de copias; ahora bien, si se desconoce el número de copias en el primer símbolo se anotará una "X" y en el último una "N". Finalmente para indicar que el formato se elabora en ese momento, se marcará en el ángulo inferior derecho un triángulo negro.

Símbolo	Representa
	Formato no impreso. Indica que el formato usado en el procedimiento es un modelo que no está impreso; se distingue del anterior únicamente en la forma, las demás especificaciones para su uso son iguales.
	Fuera de flujo. Cuando por necesidades del procedimiento, una determinada actividad o participación ya no es requerida dentro del mismo, se utiliza el signo de fuera de flujo para finalizar su intervención en el procedimiento.
	Inspección. El cuadro es utilizado como símbolo de inspección, verificación, revisión o bien, cuando se examine una acción, un formato o una actividad, así como para consultar o cotejar sin modificar las características de la acción o actividad.
	Interrupción del procedimiento. En ocasiones el procedimiento requiere de una interrupción para ejecutar alguna actividad o bien, para dar tiempo al usuario de realizar una acción o reunir determinada documentación.
	Línea continua. Marca el flujo de la información y los documentos o materiales que se están realizando en el área. Su dirección se maneja a través de terminar la línea con una pequeña línea vertical y puede ser utilizada en la dirección que se requiera y para unir cualquier actividad.
	Línea de guiones. Es empleada para identificar una consulta, cotejar o conciliar la información; invariablemente, deberá salir de una inspección o actividad combinada; debe dirigirse a uno o varios formatos específicos y puede trazarse en el sentido que se necesite, al igual que la línea continua se termina con una pequeña línea vertical.
	Línea de comunicación. Indica que existe flujo de información, la cual se realiza a través de teléfono, telex, fax, modem, etc. La dirección del flujo se indica como en los casos de las líneas de guiones y continua.

Símbolo	Representa
	Paquete de materiales. Se emplea para representar un conjunto de materiales, dinero o todo aquello que sea en especie.
	Operación. Muestra las principales fases del procedimiento y se emplea cuando la acción cambia. Asimismo, se anotará dentro del símbolo un número en secuencia y se escribirá una breve descripción de lo que sucede en este paso al margen del mismo.
	Registro y/o controles. Se usará cuando se trate de registrar o efectuar alguna anotación en formatos específicos o libretas de control. Aparecerá cuando exista la necesidad de consultar un documento o simplemente cotejar información. S deberá anotar al margen del símbolo el nombre con el cual se puede identificar el registro o control. Cuando se registra información, llegará al símbolo una línea continua; cuando se hable de consultar o cotejar, la línea debe ser punteada terminando de igual manera en el símbolo.

La diagramación tiene como objetivos visualizar de manera integral las interrelaciones del procedimiento, indicar la secuencia de las operaciones y los elementos que intervienen en su ejecución e identificar el origen y destino de los documentos.

Ejemplo: Diagrama de flujo

Ejercicio:

Una vez concluida la descripción del procedimiento, en hojas anexas representar su diagrama de flujo.

Medición

En este apartado se deberán especificar los medios para recabar información que permita medir la satisfacción de los usuarios del procedimiento, a fin de emprender acciones que contribuyan a la mejora continua.

La medición permite a la organización evaluar la capacidad del procedimiento para alcanzar los resultados planificados.

En este sentido, es necesario establecer en el procedimiento indicadores que, entre otros aspectos, permitan medir el tiempo de respuesta, el tiempo de reacción ante cambios inesperados, la eficiencia y eficacia del personal, la asignación y reducción de costos, la productividad y la satisfacción del usuario.

Así mismo, es necesario establecer técnicas estadísticas y registros que proporcionen evidencias del cumplimiento de las acciones de medición.

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: ASESORIA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	
	MEDICION
Indicador para medir capacidad de respuesta:	
$\frac{\text{Número mensual de asesorías proporcionadas}}{\text{Número mensual de solicitudes de asesorías}}$	= Porcentaje de solicitudes atendidas
Registros de evidencias:	
<ul style="list-style-type: none">• Las asesorías proporcionadas quedan registradas en el formato FO-DOyVC-01 "Asesoría Técnica".• Las solicitudes de asesoría técnica quedan registradas en el formato de "Control de envío de documentos".	

MEDICION		
Indicador para medir capacidad de respuesta:		
Número de servidores públicos que se declaran Satisfechos con la asesoría	=	Porcentaje de solicitudes públicos satisfechos
$\frac{\text{Número de servidores públicos que recibieron Asesoría}}{\text{Asesoría}}$		
Registros de evidencias:		
<ul style="list-style-type: none">• Los servidores públicos declaran su nivel de satisfacción de la asesoría en el formato FO-DGOyD-09 "Satisfacción del Usuario".• Los servidores públicos que recibieron asesoría quedan registrados en el formato FO-DOyVC-01 "Asesoría Técnica".		

Ejercicio:

Formular indicadores que midan los principales aspectos del procedimiento descrito, así como establecer los registros de evidencias del cumplimiento de los indicadores.

Indicador para medir:

Registro de Evidencias:

Formatos e instructivos

En este apartado se deberán incluir los formatos utilizados en el procedimiento, así como su instructivo de llenado, en el cual se explicará el objetivo del formato, las copias requeridas, destinatarios y la información variable que deberá obtenerse.

Los formatos deberán contener la imagen institucional del Gobierno del Estado de México, así como una denominación y clave de identificación.

Ejemplo:

INSTRUCTIVO PARA LLENAR EL FORMATO: AVISO DE PERMISO (20901/NP-03/04)		
Objetivo: Dar aviso a la Dirección General de Administración de Personal sobre los permisos otorgados a los servidores públicos para ausentarse de su lugar de trabajo.		
Distribución y Destinatario: El formato se genera en original y dos copias. El original se turna a la Dirección General de Administración de Personal y la copia se archiva en la Delegación Administrativa.		
No.	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1.	FECHA	ANOTAR EL DÍA, MES Y AÑO EN QUE SE ELABORA EL FORMATO.
2.	POR ESTE...	MARCAR CON UNA "X" LA AUTORIZACIÓN QUE CORRESPONDA, EN EL CASO DE MARCAR EN EL RUBRO DE "OTROS" ESPECIFICAR QUÉ TIPO DE PERMISO
3.	DESDE LAS	ESPECIFICAR LAS HORAS, DÍA O DÍAS DE PERMISO QUE GOZARÁ EL SERVIDOR PÚBLICO
4.	NOMBRE DEL SERVIDOR PÚBLICO	ESCRIBIR EL NOMBRE Y APELLIDOS PATERNO Y MATERNO DEL SERVIDOR PÚBLICO
5.	CLAVE DEL SERVIDOR PÚBLICO	INDICAR LA CLAVE DEL SERVIDOR PÚBLICO
6.	FIRMA DEL SERVIDOR PÚBLICO	ASENTAR LA FIRMA DEL SERVIDOR PÚBLICO
7.	Vo. Bo.	ESPACIO PARA EL NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA EN DONDE SE ENCUENTRA ADSCRITO EL SERVIDOR PÚBLICO
8.	Vo. Bo.	ESPACIO PARA EL NOMBRE Y FIRMA DEL DELEGADO ADMINISTRATIVO DONDE LABORA EL SERVIDOR PÚBLICO
9.	Vo. Bo.	ESPACIO PARA NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
10.	FECHA	REGISTRAR EL DÍA, MES Y AÑO DE AUTORIZACIÓN

Ejercicio:

Identificar los formatos que se emplean en el procedimiento que se ha venido trabajando, verificar que cumpla con los requisitos técnicos y proponer un instructivo de llenado.

3.6 Simbología

En este apartado del manual se deberán incluir únicamente los símbolos ANSI y significados que fueron usados en los diagramas de flujo. Ver apartado de diagramación de esta guía.

3.7 Registro de ediciones

Con el propósito de controlar las ediciones del manual de procedimientos, es necesario registrar el número de modificaciones, las fechas, los apartados y las hojas modificadas.

Ejemplo:

<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE INNOVACIÓN, ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN.</p> <p style="text-align: right;">REGISTRO DE EDICIONES</p> <p>Primera edición (26 de septiembre de 2002): elaboración del manual.</p> <p>Segunda edición (7 de octubre de 2004): se modifican los apartados de responsabilidades, interacción con otros procedimientos, políticas, desarrollo y diagramación del procedimiento Asesoría Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos.</p>

3.8 Distribución

En este apartado se deberán enlistar las unidades administrativas o puestos autorizados para contar con el manual, así como el número de copias controladas y distribuidas. Es recomendable que el servidor público que coordina los trabajos de integración del manual, sea el poseedor del documento original en sus diversas presentaciones (medio magnético e impresión) y que el número de copias controladas y unidades administrativas destinatarias sean definidas atendiendo a su participación en los procedimientos documentados.

Esta acción permite evitar que el manual de procedimientos sea alterado o modificado por alguna instancia no autorizada para tal efecto o bien que circulen diversas versiones del manual que provoquen confusión.

Ejemplo:

<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE INNOVACIÓN, ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN.</p> <p style="text-align: right;">DISTRIBUCIÓN</p> <p>El original. Del manual de procedimientos se encuentra en poder del representante de la Dirección del Sistema de Gestión de Calidad.</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Dirección de Organización y Vinculación Ciudadana.2.- Unidad de Normatividad y Legislación Administrativa.3.- Subdirección de Desarrollo Institucional "A".4.- Subdirección de Desarrollo Institucional "B".
--

3.9 Validación

Este apartado contendrá el nombre, puesto y firma de las autoridades de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso público que corresponda, por medio del cual se aprueba el contenido del manual de procedimientos.

Cabe señalar que los manuales de procedimientos de las dependencias deberán ser validados por los titulares de las unidades administrativas ejecutoras de los procedimientos y por los jefes inmediatos superiores hasta el nivel de Secretario.

Si se trata de un manual específico o de un organismo auxiliar la validación del documento será hasta el titular.

También, los manuales deberán ser rubricados por el titular de la Dirección General de Innovación, Estructura y Organización, a fin de comprobar que cumplen con los lineamientos técnicos establecidos.

Ejemplo:

VALIDACIÓN	
Ing. Agustín Gasca Pliego Secretario de Educación, Cultura y Bienestar Social	
Lic. Rogelio Tinoco García Subsecretario de Planeación y Administración	
Mtro. Franco Ulises Flores Galván Director General de Innovación, Estructura y Organización	Lic. Ramón López Flores Director General de Administración y Finanzas

VALIDACIÓN

Mtro. Franco Ulises Flores Galván
Director General de Innovación, Estructura
y Organización

Arq. Miguel Angel García Beltrán González
Director General del Comité de Instalaciones
Educativas del Estado de México

Arq. José Zuppa Núñez
Director de Programación y Proyectos

C.P. Manuel Ornelas Macías
Jefe del Departamento de Programación de Obras

IV. ELEMENTOS COMPLEMENTARIOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

4.1 Cubierta o portada

En esta parte se deberán incluir los siguientes datos:

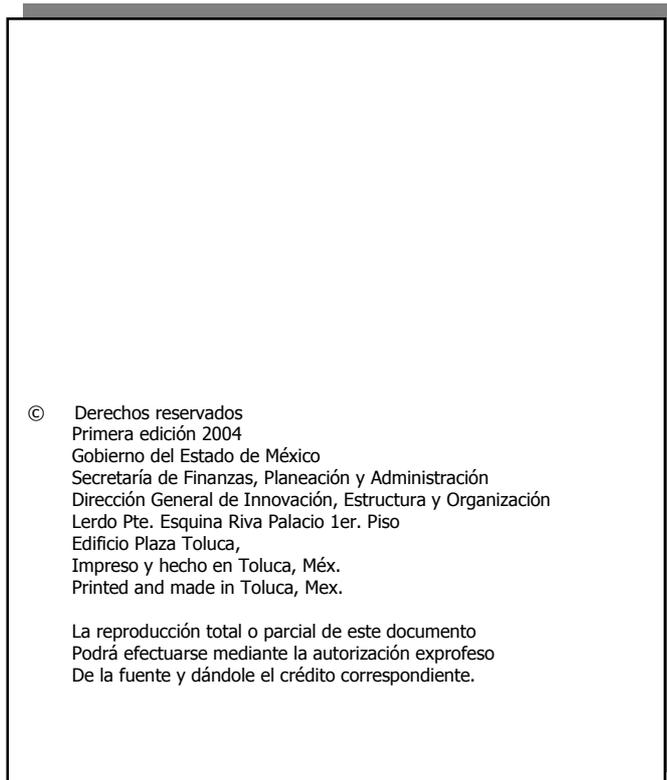
- Imagen institucional de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso público del que se trate
- Logotipo
- Título del manual de procedimientos
- Fecha de elaboración

4.2 Portada interior o portadilla

Contendrá los mismos elementos que la cubierta o portada y en su caso, contendrá al reverso los datos siguientes:

- El copyright o los derechos de copia, con el nombre y domicilio del editor y el año en que se registraron los derechos de autor o del editor.
- El número de la edición o de la reimpresión de que se trate, así como el tiraje y el año de la misma.
- Advertencia.

Ejemplo:



4.3 Formato de hoja

Con el propósito de homogeneizar la presentación de los manuales de procedimientos, se recomienda utilizar letra arial de 12 puntos, resaltando en bold los títulos de los apartados y justificando la alineación de la información, con un margen de 0.5 a la izquierda y 0.3 a la derecha, al interior del margen del formato. Así mismo, se propone usar el formato de página que se presenta en la siguiente hoja:

4.4 Indice

En esta parte se señalarán los capítulos o apartados que constituyen la estructura del documento; así mismo, se deberán agrupar los procedimientos atendiendo a la unidad administrativa que los ejecuta. La paginación del documento en sus apartados de presentación, objetivo general, identificación e interacción de procesos, relación de procesos y procedimientos, simbología, registro de ediciones, distribución y validación será con números romanos.

Para el apartado de descripción de los procedimientos deberá paginarse atendiendo al código del procedimiento y al número arábigo de la página que le corresponda. Esta medida permitirá agilizar la actualización del documento, en razón de que al modificarse algún procedimiento, únicamente se sustituiría o adicionaría la página correspondiente.

Ejemplo en la siguiente hoja:

INDICE	
	Pág.
Presentación	III
Objetivo General	IV
Mapa de procesos	V
Relación de procesos y procedimientos	VI
Descripción de procedimientos	vii
Dirección de Organización y Vinculación Ciudadana	
1. Asesoría técnica para la elaboración de manuales de organización	203451/01-01
2. Revisión y dictaminación de proyectos de manuales de organización	203451/02-01
3. Validación de manuales de organización	203451/03-01
4. Gestión para la publicación de manuales de organización	203451/04-01
5. Asesoría técnica para la elaboración de manuales de procedimientos	203451/05-01
6. Revisión y dictaminación de proyectos de manuales de procedimientos	203451/06-01
7. Validación de manuales de procedimientos	203451/07-01
8. Gestión para la publicación de manuales de procedimientos	203451/08-01
Unidad de Normatividad y Legislación Administrativa	
1. Asesoría técnica para la elaboración de reglamentos interiores	2034511/01-01
2. Revisión técnica de reglamentos interiores del sector central	2034511/02-01
3. Revisión y gestión para publicación de reglamentos interiores del sector central	2034511/03-01
Registro de ediciones	VIII
Distribución	IX
Simbología	X
Validación	XI

BIBLIOGRAFÍA

Crosby, Philip B., *Calidad sin Lágrimas, El Arte de Administrar sin Problemas*, Ed. CECSA, 1991.

Crosby, Philip B., *Hablemos de Calidad*, Ed. Mac. Graw Hill, 1990.

Crosby, Philip B., *La Calidad no Cuesta, El Arte de Cerciorarse de la Calidad*

Deming W. Edwards, *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis*, Madrid, Ed. Díaz de Santos, S.A., 1986.

Dirección General de Estudios Administrativos, *El Reglamento Interior y El Manual de Organización*, México, Secretaría de la Presidencia, 1977.

Dirección General de Estudios Administrativos, *Manuales Administrativos, Guía para su Elaboración*, México, Secretaría de la Presidencia, 1974.

Duhalt Krauss, Miguel, *Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas*, México, UNAM, 1987.

Giltow, Howards S. Y Giltow, Shelly J., *Cómo Mejorar la Calidad y productividad con el Método Deming. Una Guía Práctica para Mejorar su Posición Competitiva*. Ed. Norma, 1990.

Gobierno del Estado de México, *Plan de Desarrollo del Estado de México 1999-2005*, Toluca, México, Gaceta del Gobierno, 14 de marzo de 2000, sección tercera.

Gómez Ceja Guillermo, *Planeación y Organización de una Empresa, Guía Técnica para Planear y Estructurar un Negocio*, México, EDICOL, 1984.

Harrington, H. James, *Cómo Incrementar la Calidad, Productividad en su Empresa*, Ed. Mac. Graw Hill, 1988.

Hammer, Michael y Champy, James. *Reingeniería*, Colombia, Norma, 1994, 225 pp.

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. *Sistemas de Gestión de Calidad: Requisitos*, 36 pp.

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. *Sistemas de Gestión de Calidad: Fundamentos y Vocabulario*, 42 pp.

Kramis Joubland, José Luis, *Sistemas y Procedimientos Administrativos*, 1985.

Lázaro, Víctor, *Sistemas y Procedimientos. Un Manual para los Negocios y la Industria*, México, Ed. Diana S.A., Primera Edición, 1990.

Quiroga Leos, Gustavo, *Organización y Métodos en la Administración Pública*, México, Ed. Trillas, S.A.. Segunda Edición, 1994.

Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo elaborar y Usar los Manuales Administrativos*, México, ECASA, Primera Edición, 1989.

Rodríguez Valencia, Joaquín, *Estudios de Sistemas y Procedimientos Administrativos*, México, ECASA, Primera Edición, 1990.