



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA  
"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001**

# **CURSOS INSTITUCIONALES**

**S A G A R P A**

**MOD. IV ELABORACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN Y AUDITORIAS AL  
SISTEMA DE CALIDAD**

**Del 08 al 24 de noviembre de 2001**

## ***APUNTES GENERALES***

**Lic. Pablo Flores Mirón  
Palacio de Minería  
Noviembre /2001**

# **Contenido**

## **Objetivo.**

**1.- Antecedentes.**

**2.- Tipos de manuales.**

**3.- Documentación del proceso.**

**4.- Manual de procesos.**

**5.- Supervisión del cumplimiento de los procesos.**

**6.- Proceso de mejora continua.**

## **Objetivo:**

**Al finalizar el módulo, los participantes tendrán la capacidad de diseñar, elaborar e implementar manuales de procesos en la institución o empresa en forma clara, sencilla y eficaz; considerando los lineamientos emitidos por la autoridad competente.**

**Antecedentes:**

**¿Qué es ISO 9000?**

## ¿Qué es ISO?

**ISO es el acrónimo de la International Organization for Standardization (Organización Internacional de Estandarización), que se fundó en 1946 con el fin de crear un conjunto común de normas para la manufactura, el comercio y las comunicaciones. Según los funcionarios de la ISO, la organización tomó prestadas las siglas de la palabra griega *isos*, que significa igual. Por otra parte, *isos* es también la raíz del prefijo *iso*, como en la palabra isométrico (de igual medida o dimensión) y de isonomía (igualdad de las leyes o de la gente ante éstas). La elección se basó en la ruta conceptual que lleva de la palabra "igual" a "uniforme" y a "norma".**

**La organización, cuya matriz se encuentra en Ginebra, Suiza, está formada por 100 países aproximadamente. En la ISO, cada país está representado por su *organismo integrante*, la organización nacional que coordina las normas nacionales. Cada organismo integrante tiene derecho a un solo voto, sin importar el tamaño del país. El *American National Standards Institute*, ANSI (Instituto Nacional de Normas de Estados Unidos) es el organismo integrante de Estados Unidos ante la ISO.**

**Todas las normas establecidas por la International Organization for Standardization son voluntarias; no existen requisitos legales que obliguen a los países a adoptarlas. No obstante, los países y las industrias suelen adoptar las normas ISO como normas nacionales. En algunos casos, hay países que suman requisitos legales a las normas ISO que han adoptado y, de esta manera, dichas normas se convierten en obligatorias en esos países.**

**La International Organization for Standardization establece normas para todas las industrias con excepción de aquellas relacionadas con la ingeniería eléctrica y electrónica. Las normas de estas áreas corresponden a la International Electrotechnical Commission, IEC (Comisión Internacional Electrotécnica), con sede también en Ginebra. Esta comisión está integrada por más de 40 países, incluyendo Estados Unidos. En la práctica, la ISO y la IEC cooperan muy de cerca en sus actividades y publican un conjunto común de directrices que rigen la elaboración de las normas.**

**La estructura de la ISO está formada por alrededor de 200 comités técnicos que elaboran el borrador de las normas. Las naciones integrantes constituyen comités nacionales, que en Estados Unidos se conocen como Technical advisory groups, TAG (grupos de asesoría técnica), que establecen la postura y las estrategias de negociación del país y seleccionan delegados que puedan aportar sus conocimientos al proceso de elaboración de las normas de la ISO. Este mecanismo permite que la ISO reciba muchas aportaciones y establezca consenso, antes de promulgar una norma, entre la industria, el gobierno y demás entidades interesadas.**

## **La norma ISO 9000 y el futuro**

**La mayoría de las personas está de acuerdo en que la ISO 9000 no es sólo otra norma "de moda" del sistema de calidad, sino que ésta y las normas relacionadas con ella, se convierten con rapidez en parte del "cemento" que mantiene unida a la economía mundial.**

## **Cómo cuidar a su empresa con la norma ISO 9000**

**Muchas organizaciones persiguen modas como la reducción de tamaño, la reingeniería, la contratación de servicios externos y la asociación de clientes y proveedores. Todas estas iniciativas permiten lograr ciertas metas, sin embargo, también surge otra tendencia en el mercado. Algunas de estas mismas compañías han descubierto que deben volver a los fundamentos, es decir, a los procesos organizativos, administrativos y operativos sencillos pero eficaces y a las técnicas y métodos incorporados en la norma ISO 9000.**

**Contrario a lo que muchos afirman, la norma ISO 9000 no se encuentra en proceso de desaparición. Muchas compañías que se esfuerzan por lograr "calidad de clase mundial" se han dado cuenta de que primero deben asegurarse de contar con los cimientos de un sistema de calidad eficaz. Desde la publicación de la norma ISO 9000, la percepción de la misma ha cambiado. En lugar de verla como una familia de documentos con los que hay que cumplir, se reconoce ahora que constituye un conjunto de sistemas y procesos empresariales de sentido común.**

**Es posible obtener beneficios tanto de la implantación de los sistemas ISO como de la certificación a la norma ISO 9000. Dichos beneficios pueden clasificarse en tres grandes áreas: (1) beneficios relacionados con la comercialización y los clientes; (2) beneficios internos y (3) beneficios para la asociación entre clientes y proveedores.**

## **Beneficios relacionados con la comercialización y los clientes**

- o Ayuda en el desarrollo de productos.**
- o Permite acceso a mercados.**
- o Establece un compromiso con la calidad y la asociación y permite la credibilidad promocional**

## **Beneficios internos**

**Garantiza que tanto los productos y servicios nuevos como los existentes satisfagan a los clientes.**

**Facilita la planeación de la empresa y de la calidad.**

**Proporciona un método universal para la calidad y la empresa.**

**Ayuda a establecer los fundamentos para la operación e introduce la calidad en los procesos y las operaciones.**

**Imparte conocimientos sobre las interrelaciones organizativas, fomenta el enfoque interno, facilita el control operativo interno y ayuda a que los empleados entiendan y mejoren las operaciones.**

**Estimula la auto evaluación y mantiene la uniformidad interna.**

**Controla procesos y sistemas y establece controles operativos.**

**Hace que las operaciones internas aumenten su eficacia y eficiencia.**

**Garantiza que el desarrollo de productos y los cambios de diseño sean controlados**

**Crea conciencia de la necesidad de capacitación y estimula la solución de los problemas operativos.**

## **Beneficios para la asociación entre clientes y proveedores**

**Crea las bases para un lenguaje común de la calidad.**

**Asegura un nivel mínimo de calidad.**

**Facilita el desarrollo de operaciones realizables.**

**Reduce la base de proveedores y ayuda a seleccionarlos.**

**Facilita la entrega justo a tiempo.**

**Ayuda en el monitoreo de los proveedores.**

# **Normas internacionales y la evolución de la economía global**

**Durante la segunda mitad del siglo xx las compañías han experimentado profundos cambios en su forma de hacer negocios. Aunque la importación, la exportación y el comercio internacional se han realizado durante siglos, dicho comercio era periférico a las actividades cotidianas realizadas por la mayoría de las compañías.**

**Los productos que se ofrecen a la venta suelen involucrar *materias primas, refacciones, conocimientos prácticos de diseño, operaciones de ensamblado, software, servicios y otros insumos provenientes de múltiples países.***

**Son muy pocos los productos que se fabrican por completo en un solo país de origen. Los porcentajes de lo que se denomina "contenido nacional" reflejan con mayor precisión dónde y cómo se fabrica un producto. Los automóviles y las computadoras son buenos ejemplos de productos fabricados para el mercado global.**

**No obstante, estos cambios en el comercio no se circunscriben a las grandes compañías, sino que las pequeñas empresas que tienen tan sólo un puñado de empleados, también suelen hacer transacciones en múltiples países, forman sociedades en participación, fabrican productos, comercializan e implantan estrategias competitivas en el mercado global.**

# **Fundamentos tecnológicos de la economía global**

**La economía global no habría podido crecer sin dos avances tecnológicos asombrosos:**

**1.- La tecnología de la información.- capacidad de mover grandes cantidades de información de manera rápida, exacta y poco costosa a cualquier parte del mundo.**

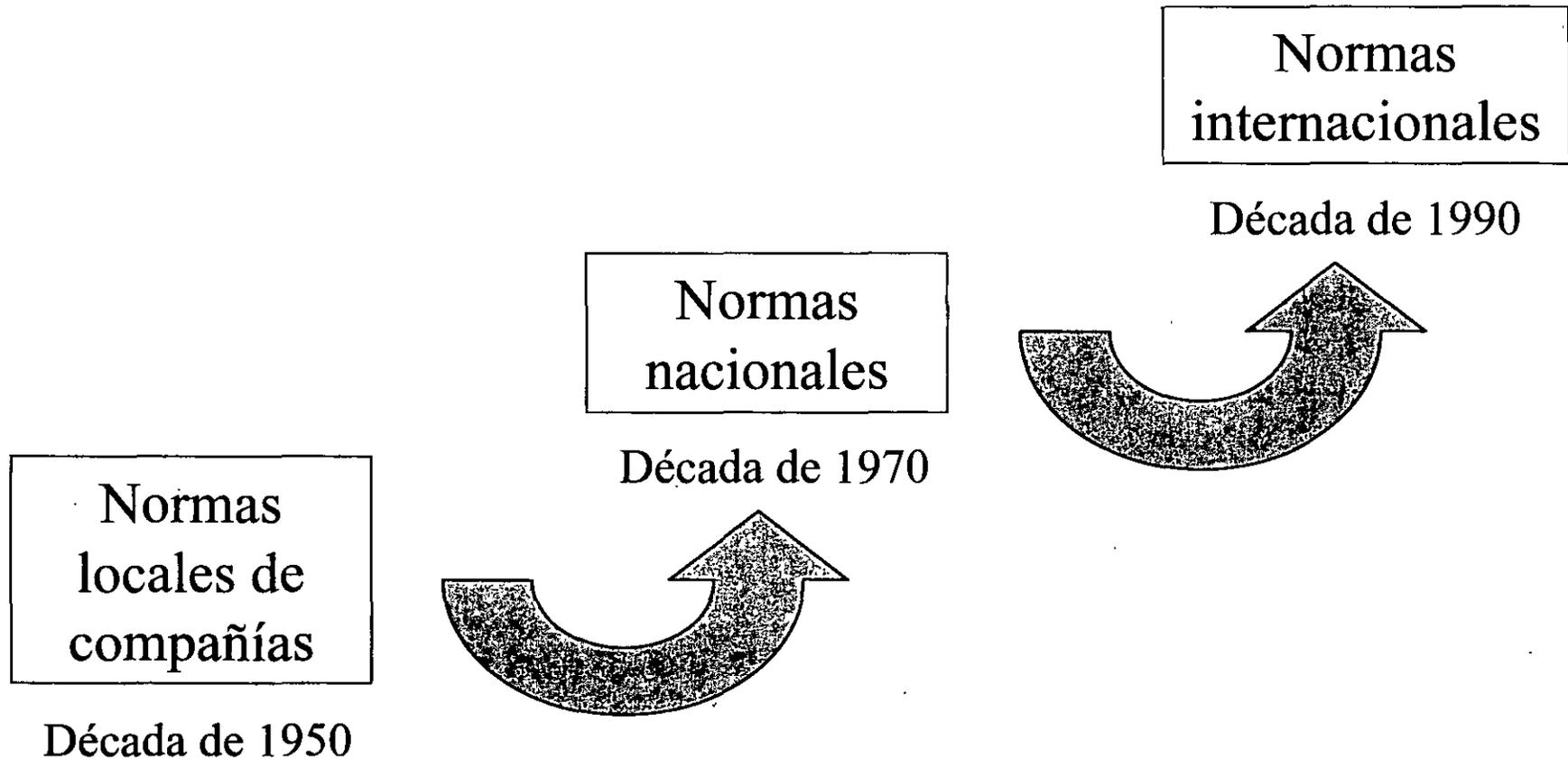
**2.- La tecnología de la transportación.- capacidad de mover personas y productos de manera rápida, segura y poco costosa a cualquier parte del mundo.**

## **Su repercusión sobre las normas y los reglamentos**

**En todos los sistemas económicos, las personas necesitan normas para diseñar los objetos que elaboran y utilizan y que determinen la forma en que las personas trabajen unidas; de otra manera, el sistema se convierte en un caos.**

# Evolución de las normas y los reglamentos

**Las normas ISO 9000 existen ante todo para facilitar el comercio internacional.**



**En la década de 1950, la mayoría de las actividades empresariales se concentraba en una economía local y/o dentro de una compañía en particular. En tal situación, las normas más útiles eran aquellas que se concebían en la localidad, con frecuencia, para el uso específico dentro de cierta compañía. Dichas normas solían relacionarse tanto con los aspectos técnicos de los productos, como con los procedimientos administrativos concernientes a las actividades de la compañía. Las normas eran consideradas información propia debido a que formaban parte de la posición competitiva particular de cada compañía.**

**En la década de 1970, muchas compañías comenzaron a sustituir sus normas específicas por las normas nacionales a medida que un gran número de compañías ampliaba su campo de actividad mas allá de sus fronteras locales.**

**En la década de 1990 muchos países cuentan con la tecnología y la infraestructura económica necesarias para competir cabalmente en el mercado global. Las normas específicas de un país o compañía se convierten en barreras no arancelarias para el comercio. Los países ya no pueden lograr el éxito económico con tan sólo insistir que su norma nacional es mejor que la de otro país. Diferencias como éstas dificultan la negociación de contratos y establecen barreras que rebasan los inevitables problemas de traducción de idiomas. En el mundo del comercio, estos problemas pueden dar lugar a actividades costosas y que no producen ningún valor agregado.**

# **LA NECESIDAD DE LAS NORMAS ISO 9000**

## **Las normas ISO 9000 y la economía global**

**Las normas ISO 9000 son el resultado natural y necesario de la globalización de la economía. Las normas ISO 9000, con sus requisitos y pautas concertados a nivel internacional, eliminan las barreras comerciales no arancelarias que surgen de las diferencias y deficiencias que existen entre las normas nacionales, locales y empresariales. Las normas ISO 9000 tienen dos principios básicos:**

**1.- El objetivo principal de las normas ISO 9000 es facilitar el comercio internacional. Todas las actividades que se realizan dentro de la economía de una nación tienen lugar en el contexto de la economía global.**

**2.- Las funciones de las normas ISO 9000 y de las normas técnicas para productos son "independientes y complementarias". El principio fundamental de las normas ISO 9000 es que resulta más fácil asegurar la calidad uniforme del producto por medio de la aplicación simultánea de dos tipos de normas:**

**Normas del producto (especificaciones técnicas).**

**Normas del sistema de calidad (sistema de administración).**

**Las normas del producto indican las especificaciones técnicas para el diseño de los productos y, con frecuencia, del proceso por medio del cual se fabrican éstos. Dichas normas son particulares de cada producto en lo que respecta a su pretendida funcionalidad como a las situaciones de uso final que de él se esperen.**

**Las normas ISO 9000 son sólo normas para el sistema administrativo y no guardan relación alguna con las especificaciones técnicas del producto. Las organizaciones emplean las normas ISO 9000 para definir e implantar los sistemas administrativos utilizados para el diseño, producción, entrega y apoyo de sus productos. Aunque el propósito definitivo de las normas ISO 9000 es lograr y garantizar la calidad de los productos, éstas se concentran directamente en el sistema administrativo de una organización.**

# **LA FUNCIÓN DE LOS BLOQUES REGIONALES DE PAÍSES**

## **Enfoque internacional y regional**

**El hecho de crear e implantar normas internacionales exige la interacción de muchas fuerzas, incluyendo los métodos tecnológicos, los aspectos económicos y las compatibilidades políticas. La evolución de las normas ISO 9000 ha tomado este enfoque "internacional" y ha permitido que todos los organismos que la integran participen de acuerdo con sus circunstancias tecnológicas, económicas y políticas.**

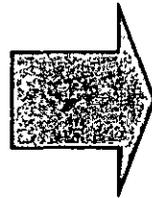
**Es posible que entre naciones o sectores industriales se formen bloques, peso éstos se basarán en la implantación de normas internacionales.**

**Década de 1950**

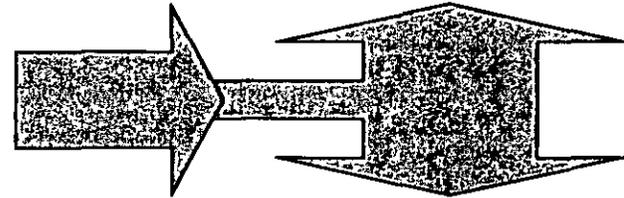
**Década de 1970**

**Década de 1990**

**Implantación  
a nivel local  
en la  
empresa**



**Implantación  
a nivel  
nacional**



**Implantación  
a nivel global  
internacional**

**Implantación  
a nivel  
regional**

# **Tipos de manuales**

# **MANUAL**

**La palabra "MANUAL" se puede definir como un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los Manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones.**

**Los Manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.**

**Así, encontramos Manuales muy especializados en todos los campos de la ciencia y la tecnología. Encontramos que en la compra de cualquier computadora, televisión, estéreo, lavadora, refrigerador, equipo electrónico y maquinaria en general, se proporciona un Manual de operación con el propósito de que el usuario, además de que lo disfrute al cien por ciento pueda "aprender rápida y adecuadamente" a usarlo, manejarlo y mantenerlo, logrando así llegar a ser rápidamente "un experto" (operativamente hablando).**

**En otros campos del conocimiento también hay Manuales: Manuales de Planeación Estratégica, de acupuntura, de cocina, para el cuidado y entrenamiento de mascotas, del supervisor, de periodismo, de los buenos hábitos, de planeación de ganancias, de solución de problemas, de la gente bien, etc.**

## **Objetivos de los manuales**

**Instruir al personal sobre aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.**

**Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidad, evitar duplicidad y detectar omisiones.**

**Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.**

**Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales. Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.**

## **El manual como herramienta de comunicación**

**El manual es un "valioso medio" para que la administración comunique sus decisiones en torno a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc. (Rodríguez Valencia, J.).**

## **Manuales administrativos**

**Documentos que contienen, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, institución o cualquier otra organización, el cual se considera necesario para la mejor ejecución del trabajo (Duhalt Kraus, Miguel A.).**

## **Manual de organización**

**Es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo.**

## **Manual de descripción de puestos**

**Es el documento en el que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador.**

## **Manuales administrativos de procesos**

**Son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa. A estos manuales también se les conoce como: manuales de operación, de rutinas de trabajo, y de trámites y métodos de trabajo.**

## Tipos de manuales administrativos

<p><b>Por su contenido</b></p>	<p>Se refiere al contenido del manual para cubrir una serie de materias.</p> <p>Los manuales de este tipo son de:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Historia del organismo.</li><li>2. Organización.</li><li>3. Políticas.</li><li>4. Procedimientos.</li><li>5. Contenido múltiple (cuando trata de dos contenidos, por ejemplo, Políticas y Procedimientos o Historia y Organización) .</li><li>6. Adiestramiento o instructivo.</li><li>7. Técnico</li></ol>
<p><b>Por función específica</b></p>	<p>Se refiere a una función operacional específica a tratar.</p> <p>Los manuales correspondientes son de:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Producción</li><li>2. Compras</li><li>3. Ventas</li><li>4. Finanzas</li><li>5. Contabilidad</li><li>6. Crédito y Cobranza</li><li>7. Personal</li><li>8. Manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones u operaciones)</li></ol>

## Posibilidades y limitaciones de los manuales administrativos

Posibilidades	Limitaciones
<p>Son fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar</p>	<p>Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones. El costo de producción y actualización puede ser alto.</p>
<p>Ayudan a institucionalizar y hacer efectivos los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etc.</p>	<p>Si no se actualizan periódicamente, pierden efectividad.</p>
<p>Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.</p>	<p>Incluyen sólo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.</p>
<p>Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.</p>	<p>Muy sintéticos, carecen de utilidad, muy detallados, se vuelven complicados.</p>
<p>Son instrumentos útiles en la capacitación de personal.</p>	
<p>Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.</p>	
<p>Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento por parte del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.</p>	

## **Opciones para que la elaboración de Manuales sea una practica común**

- 1. Que los empresarios, directivos y colaboradores dominen las técnicas y metodologías para la elaboración de Manuales.**
- 2. Que los empresarios y directivos reconozcan la importancia de usar Manuales dentro de la organización.**
- 3. Que los directivos apoyen y faciliten su elaboración.**
- 4. Que los empresarios y directivos aprovechen el trabajo en equipo, permitiendo que los involucrados en políticas y procedimientos se reúnan periódicamente para su elaboración, revisión, aprobación y difusión.**

# **Documentación del proceso**

**Es importante que antes de iniciar la documentación de un proceso se tengan identificados los pasos del mismo, así como la secuencia.**

## **Definiciones**

**Un PROCESO es el conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o productos terminados. Un proceso está formado por Materiales, Métodos y Procedimientos, Recursos Humanos, Maquinaria y Equipo y el Medio Ambiente.**

**Un MÉTODO es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como una persona realiza un trabajo. En algunos métodos, los pasos exactos, varían.**

**Por ejemplo un mecánico de automóviles sabe como reparar genéricamente automóviles. Sin embargo, si quiere hacer un trabajo profesional y de calidad, necesita un método específico para reparar un Volkswagen sedán 1985, tal vez muy diferente del método para arreglar un modelo 1996.**

**Un PROCEDIMIENTO es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo.**

**Todas las actividades que realiza el hombre están de manera natural regidas por métodos y procedimientos. Es a través de ellos que se documentan los conocimientos y experiencia de las generaciones anteriores.**

Los métodos y procedimientos de uso cotidiano en las organizaciones generalmente son verbales y no están por escrito. Incluso, la mayor parte de las veces la gente por falta de información y sensibilización acerca de su importancia, modifican y desvirtúan el método o procedimiento de acuerdo al humor o presión de trabajo con que amanecen.

Los procedimientos que se usan dentro de una organización, generalmente son informales y los podemos observar fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas. Los métodos y procedimientos que son escritos, además de asegurar la repetibilidad de un trabajo, permiten que el usuario siga tranquilamente por un camino seguro previamente probado. Además, al usarlo continuamente podrá estar capacitado para irlo mejorando.

¿Se ha puesto a pensar que pasa cuando una persona es nueva en un trabajo? ¿Cuánto tiempo le lleva conocer y dominar sus funciones? normalmente le lleva mucho tiempo, ¿Por qué? porque lo común es que el "jefe" le de una rápida inducción acerca de cuales serán sus principales responsabilidades, esperando que con ello de la noche a la mañana, esa persona haya entendido todo lo que se le dijo (y también lo que no se le dijo). De esta manera, pasa el tiempo y después de unos meses, en los que hubo decenas de regaños, centenas de frustraciones y miles de fallas, parece que por fin ya la persona se ubicó y ya domina el puesto. Sin embargo, si esa misma persona al llegar a su nuevo puesto, se le pusiera a leer el Manual de Organización, el Manual de Calidad, el Manual de Políticas y Procedimientos del área, y lo dejamos dos o tres días en cada departamento, a la vuelta de un mes esa persona sería "casi un experto" (o al menos estaría mejor ubicado y preparado) en sus

funciones, y estaría listo para empezar a agregar valor a la organización y desquitar plenamente su sueldo.

*Usando adecuadamente métodos y procedimiento escritos, las personas ganan dos cosas:*

*Precisión y velocidad. Si la persona es nueva, adicionalmente gana conocimiento y experiencia. Usted puede beneficiarse igualmente, si en su organización, oficina, taller o negocio asegura que para todos los trabajos clave del negocio se tengan métodos y procedimientos escritos que documenten la mejor experiencia de la organización.*

En ocasiones, es increíble ver que las personas de una organización en muchos casos no saben qué hacer, por ejemplo, en caso de incendio o de alguna otra emergencia, ¿Se debe llamar a los bomberos? ¿quién y en que momento les debe llamar? ¿se debe desalojar al personal de oficinas? ¿cuál es el lugar más seguro para reunir al personal ? , estas y otras preguntas quedarían fácilmente contestadas si existiera un procedimiento escrito que definiera los criterios y secuencia de actividades para proteger tanto al personal como los activos de la compañía en casos de incendio o emergencia.

Si la gente conociera los respectivos procedimientos y estuviese adecuadamente entrenada en ellos, cuando hubiese necesidad sabrían exactamente qué hacer y qué no hacer.

## **La técnica del libreto**

**Para facilitar el entendimiento y desarrollo de los procedimientos, se ha desarrollado una técnica a la que se le ha llamado "LA TECNICA DEL LIBRETO", que consiste en presentar secuencialmente "quién" hace "qué" actividades. Para el desarrollo de métodos, ésta técnica es innecesaria, puesto que las actividades las realiza una sola persona y allí solamente hay que incluir el número consecutivo con la actividad secuencial que le corresponde y describir detalladamente la actividad a realizar.**

**LA TECNICA DEL LIBRETO se compone de tres partes:**

**Primera parte. Mencionar al actor (persona que va a realizar la(s) actividad(es)). Se debe poner el puesto de la persona, no su nombre de pila.**

**Por ejemplo, se debe decir, el Gerente de Recursos Humanos, el promotor de ventas, el auxiliar de contabilidad, el supervisor de la máquina 2, el encargado del almacén de producto terminado, etc.**

**Segunda parte. Asignar un número consecutivo de la actividad a desarrollar por cada actor que va interactuando en el procedimiento.**

**Tercera parte. Describir la actividad que realiza el actor, iniciando siempre con un verbo de acción, indicando con la mayor precisión posible en cada actividad, los formatos, los métodos, las bitácoras, las consideraciones, los criterios, la información y las referencias que se van a utilizar para asegurar que dicha actividad sea realizada correctamente.**



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

**"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001**

# **CURSOS INSTITUCIONALES**

**S A G A R P A**

## **DIPLOMADO EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**MOD. IV ELABORACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN Y AUDITORIAS AL  
SISTEMA DE CALIDAD**

**Del 08 al 24 de noviembre de 2001**

## ***A N E X O S***

**Lic. Pablo Flores Mirón  
Palacio de Minería  
Noviembre /2001**

# **Manual de procesos**

## **Definición.**

**El manual de procesos es el documento oficial que describe el marco jurídico, objetivo del manual y del proceso, las políticas y normas aplicables, el tramo del proceso, el flujo de operaciones y su descripción, los puestos que intervienen, así como el diagrama de flujo correspondiente.**

**Los manuales de procesos innovados incluyen además las métricas buscadas para el mejoramiento del proceso, la unidad de medida de las métricas, la manera y frecuencia para su medición, el tiempo y costo que consumen, los estándares esperados en cada operación y el diseño del lugar de trabajo.**

## **Construcción de los objetivos.**

- **Un objetivo debe describir en forma clara el propósito, finalidad o fin último que se pretende lograr.**
- **Se redactará con un verbo en infinitivo y establecerá el ¿qué? y ¿para qué?.**
- **Se evitará el uso de calificativos, gerundios y abreviaturas.**

## **Atribución.**

- **Aquellas conferidas a cada unidad administrativa en la ley Orgánica y el Reglamento Interior.**

## **Función.**

- **Conjunto de actividades generales que se agrupan por su naturaleza y son inherentes a determinadas unidades sustantivas y adjetivas de una organización.**
- **Se evitará incluir información que se considera exclusiva de la descripción narrativa.**

## **Política**

- **Lineamiento de carácter general que orienta la toma de decisiones. Se establecen para orientar situaciones alternativas en los procesos.**
- **Se evitará incluir información que se considera exclusiva de la descripción narrativa.**
- **Tiene como una de sus características la flexibilidad.**

## **¿Qué es una POLÍTICA?**

- a) Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares.**
- b) Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.**
- c) La manera consistente de tratar a la gente.**
- d) Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.**
- e) Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.**
- f) Aplicable al 90-95% de los casos. Las excepciones sólo podrán ser autorizadas por alguien de un nivel inmediato superior.**

### **Las políticas y su utilidad.**

**Las políticas ayudan a evitar lentitud, defectos y sobre, todo pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización. Las políticas son como linternas en la oscuridad, porque permiten visualizar un camino claro, preciso y seguro para las actividades cotidianas, sobre todo, en los puntos críticos donde se requiere una decisión.**

**El uso de políticas redundará en el corto plazo, en el aumento de utilidades para la organización.**

**Cuando se observa una organización que funciona de manera ordenada y tranquila, es porque está administrada por políticas y procedimientos funcionales y bien diseñados. La organización que no genera desperdicio organizacional, incrementa directamente las probabilidades de aumentar sus utilidades.**

### **Excepciones a las Políticas.**

**Una política se establece para aplicarse al 90-95% de los casos. El otro 5-10% sirve para atender solamente casos especiales. Aún cuando una política debe ser firme, debe también ser flexible, de lo contrario querer aplicarla en el cien por ciento de los casos crearía en la organización una rigidez equivalente a una camisa de fuerza. Por supuesto, solamente una persona con mayor información y contexto de las situaciones podría autorizar dicha excepción. Las personas autorizadas para hacer excepciones deben ser de nivel jerárquico superior al usuario de la política, y dependiendo del tipo de política en algunos casos solamente podrá ser autorizada por el Gerente o Director General de la organización. Toda política por definición debe contemplar quién y en que casos puede autorizar una excepción.**

***Lo que busca una política es cumplir con el propósito para el cual fue diseñada. La política solamente es un medio para alcanzar un fin, la política por sí misma no es un fin. Cuando se quiere cumplir con la política a rajatabla, en ese momento la política deja de ser un instrumento o herramienta directiva para convertirse en un muro infranqueable.***

**Cuando la política se convierte en un fin, en ese momento la política deja de ser funcional, porque quién(es) la aplica(n), olvida(n) el sentido común y la razón de ser de la política, convirtiéndose así solamente en personas robotizadas que ya no piensan por sí mismas.**

***Recuerde, para que una política sea bien utilizada, debe tener un propósito bien definido y debe ser conocida y comprendida por todos los involucrados.***

**Por ello, para que una política sea bien diseñada y en consecuencia bien aceptada se deben tomar en cuenta dos aspectos:**

**Primero, involucrar activamente a la gente que conoce y trabaja con los procesos, y**

**Segundo, informar y explicar oportuna y adecuadamente a la gente afectada o involucrada (colaboradores, directivos, proveedores, visitantes, etc.), los beneficios.**

***Una vez implantadas las políticas es necesario vigilar que haya congruencia entre lo que dicen y lo que la gente hace. Por ello, es importante revisarlas continuamente, tomando en cuenta la opinión y sentimiento de los usuarios, sin perder de vista el propósito por el cual fueron creadas.***

**Generalmente las políticas dentro de una organización, simplemente son impuestas, ocasionando molestias**

innecesarias en la gente involucrada. De allí, que si se desea que las políticas se respeten cabalmente, es muy importante tomar en cuenta a la gente, antes, durante y después de emitirlas.

## **¿Cómo se refuerzan las políticas y procedimientos?**

Las políticas dicen "Qué hacer", y los procedimientos dicen en detalle y paso a paso "Cómo hacerlo".

Las políticas muestran lo que la Dirección de la organización ha decidido hacer en una situación determinada. Los procedimientos formalizan la implantación de las políticas.

A partir de las políticas se pueden desarrollar los procedimientos. A partir del desarrollo de procedimientos, se descubren y proponen las políticas que la organización requiere.

Tanto las políticas, como los procedimientos deben tener un propósito bien definido. Por lo cual al momento de desarrollarlas es muy importante no perder de vista el propósito correspondiente.

Una política sin procedimiento(s) se puede quedar solamente en buenos deseos. Un procedimiento sin política(s), está incompleto. Las políticas revisten al procedimiento dándole cuerpo y funcionalidad. Los procedimientos aseguran la implantación de la(s) política(s). Las políticas y los procedimientos son las caras de una misma moneda, se complementan mutuamente.

## **Importancia de los diagramas de flujo**

**Los Diagramas de Flujo son una parte importante del desarrollo de procedimientos, debido a que por su sencillez gráfica permite ahorrar muchas explicaciones. En la práctica, los diagramas de flujo son una excelente herramienta para iniciar el desarrollo de cualquier procedimiento.**

**Al principio algunos Directivos y Responsables de área piensan que estos diagramas además de ser muy complicados son solamente para los ingenieros. Esta percepción es cierta dada la falta de costumbre en su uso, sin embargo, su aprendizaje es tan sencillo que cualquier persona en menos de una hora haciendo un ejercicio en una hoja de papel, puede descubrir fácilmente el valor y utilidad de esta herramienta.**

### **¿Qué es un diagrama de flujo?**

**Los DIAGRAMAS DE FLUJO son medios gráficos que sirven principalmente para:**

- a) Describir las etapas de un proceso y entender como funciona.**
- b) Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.**

- c) Dar seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso.**
- d) Identificar a los clientes y proveedores de un proceso.**
- e) Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.**
- f) Diseñar nuevos procesos.**
- g) Documentar el método estándar de operación de un proceso.**
- h) Facilitar el entrenamiento a nuevos empleados.**
- i) Hacer presentaciones directivas.**

## **Ventajas de los Diagramas de Flujo**

**Proporcionan una comprensión del conjunto.**

**Cuando los miembros de un equipo conocen perfectamente su parte del proceso, pero no conocen bien el proceso completo, el diagrama de flujo les suministra la información que les hace falta, logrando así una mejor comprensión.**

**Facilitan la comunicación.**

**Los diagramas de flujo hacen que una persona o equipo expliquen (sin tantas palabras y confusiones) el proceso a otras personas y departamentos.**

**Descubren los clientes ignorados previamente.**

**Algunos equipos se enfrentan con la sorpresa de que se hacen muchos planes sin haber identificado primero, todos los clientes importantes. Todos suponen que "todo el mundo" sabe quienes son los clientes. Pero resulta que sin la disciplina de la preparación del diagrama de flujo se pueden ignorar o pasar por alto algunos clientes internos muy importantes.**

**Descubren las oportunidades para mejorar.**

**La mayoría de los diagramas de flujo exhiben subprocesos o "ciclos", que son necesarios para ocuparse de las actividades excepcionales no estándar. Incluso, se detectan muchas actividades que no le agregan valor a la organización, por lo que al momento de documentar los procesos debemos cuestionar la realización de este tipo de actividades.**

**Actividades de transformación del producto o servicio si dan valor. Las actividades de inspeccionar, mover, transportar, almacenar y demorar no le dan valor a la organización, por lo que en la medida de lo posible, hay que minimizarlas o eliminarlas.**

**Hacen más fácil establecer los límites.**

**Cuando nos ponemos a planificar o replanificar algún proceso, nos damos cuenta de que tenemos que establecer un límite a nuestra tarea. La razón es que cada proceso interactúa con algunos de los otros procesos de dentro y fuera de la organización. Esos otros, intercalan además, con otros procesos.**

**Todos los procesos de la organización, se ven afectados, pero los efectos van disminuyendo conforme nos alejamos más y más de nuestra tarea específica. Es imposible perseguir estas interacciones hasta el final, acabaríamos por planificar el trabajo de toda la organización. Por tanto, es necesario establecer un límite según el nombre del procedimiento y del alcance.**

**Los diagramas de flujo proporcionan una ayuda gráfica para establecer los límites.**

## **Contenido del Manual de Procesos.**

- **Carátula, en donde se menciona el nombre del manual, la dependencia y el área administrativa que ejecuta el proceso, así como la fecha.**
- **Objetivo del manual.**
- **Funciones del área que ejecuta el proceso.**
- **Nombre del proceso.**
- **Objetivo del proceso.**
- **Normas y Políticas.**
- **Vigencia del proceso.**
- **Acotación o límites del proceso.**
- **Diagrama de flujo del proceso.**

# FORMATO PARA ANALIZAR EL PERFIL DEL PROCESO

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>

<b>TRAMO DEL PROCESO</b>
<b>El proceso inicia cuando:</b>          
<b>El proceso termina cuando:</b>          

## Estándar de ejecución

Proceso:	
----------	--

Tarea a realizar	
Nº	Puesto responsable de la ejecución
	Insumos que inician la actividad y características en tiempo y calidad 1.- Características en tiempo:  2.- Características en calidad:
	Descripción paso a paso de la actividad: 1.- 2.- 3.- 4.- 5.-
	Producto esperado:
	Desviación permitida:
	Instrumentos para medir la desviación:
	Proceso para medir la desviación: 1.- 2.- 3.-
	<b>Acciones a tomar en caso de desviaciones al estandar</b>
Acción correctiva:	
Acción preventiva:	











# **Supervisión del cumplimiento de los procesos**

## **Cómo asegurar que un proceso se cumpla**

**Puesto que se ha dedicado tiempo y esfuerzo al diseño o rediseño de un proceso, es muy importante que la organización se asegure de que se implemente de forma adecuada.**

**Para ello se sugiere lo siguiente:**

- 1. Con mucha disciplina de parte de la Dirección para respetarla.**
- 2. Vigilar que se cumpla cabalmente en todos los niveles jerárquicos.**
- 3. Antes de aprobarlo, analizar con mucho cuidado sus pros y contras.**
- 4. Involucrar en el diseño o rediseño del proceso a los usuarios, para obtener sus puntos de vista y compromisos correspondientes.**
- 5. Hacer una difusión formal y adecuada a todo el personal relacionado, a través de cartas, memoranda, boletines internos, pláticas, juntas, minutas, planes y Manuales.**
- 6. Lograr que la gente involucrada comprenda claramente los beneficios y el por qué de las modificaciones.**
- 7. Medir, evaluar y difundir los resultados de los indicadores asociados al procedimiento (según sea el caso), por ejemplo: ventas, utilidades, desperdicio, %**

de pedidos completos, % de devoluciones, monto de las notas de crédito, lotes producidos, clientes atendidos, etc.

8. Realizar periódicamente auditorias para verificar en base a evidencia específica el apego a los pasos del procedimiento.
9. Dar reconocimiento a aquellas personas o departamentos con mayores resultados.

*Por supuesto, para asegurar congruencia entre lo que se dice y se hace, es necesario que los principales promotores, usuarios y supervisores del procedimiento, sean los directores y gerentes de la organización. Si alguien viola los pasos del procedimiento, deberá llamársele firmemente la atención, explicándole los beneficios de respetarlos y las graves consecuencias por no aplicarlos cabalmente.*





# **Proceso de mejora continua**

## **Procedimiento para detectar y mejorar procedimientos.**

**Para asegurar que una institución en conjunto se oriente de manera ordenada a normalizar su operación, es conveniente considerar los siguientes pasos para la elaboración de políticas, métodos y procedimientos:**

**Primero, el coordinador de la elaboración de Manuales deberá capacitar y orientar a los directores, gerentes, jefes, supervisores, responsables de área y auxiliares de la organización en la elaboración de procedimientos.**

**Segundo, los participantes deberán realizar una lista de los principales procedimientos de su área.**

**Tercero, el participante enlista por orden de importancia los procedimientos de su área.**

**Cuarto, el participante selecciona el procedimiento más importante que se requiere analizar en su área.**

**Quinto, el participante empieza a elaborar el procedimiento seleccionado, iniciando con el diagrama de flujo correspondiente. Si no domina el proceso, puede entrevistar y observar a los "expertos" correspondientes qué hacen y cómo lo hacen, para tener información suficiente que permita documentar un procedimiento realista.**

**Sexto, el elaborador del procedimiento presenta a todo el grupo involucrado, el diagrama de flujo para hacer una revisión conjunta con ellos, que incluya los criterios, puntos de vista y mejores prácticas de los demás participantes, asegurando así que el procedimiento cumple adecuadamente con su propósito.**

**Séptimo, el elaborador desarrolla su procedimiento de acuerdo a los lineamientos establecidos.**

*La persona que elabora el procedimiento debe ser de preferencia un "experto" en el tema que va a documentar. Si no es el "experto", el procedimiento se tomará como una propuesta inicial a partir de la cual los involucrados pueden hacer sus observaciones y mejoras correspondientes.*

**Los procedimientos deben incluir los aspectos que a la organización le facilitan cumplir con sus objetivos de negocio. Más que cumplir caprichos o imposiciones de alguno de los involucrados, es necesario que los procedimientos le agreguen valor a la organización, a través de generarle utilidades y/o eliminarle desperdicio.**

## **El mejoramiento de las políticas y procedimientos**

**La forma de asegurar que las políticas, métodos o procedimientos se mejoren, es poniéndolos por escrito para que así puedan ser usados, revisados, analizados, depurados y mejorados de una manera formal. Por política general, para los documentos controlados se ha establecido que toda la documentación sea formalmente revisada por lo menos una vez al año de su emisión o antes si hay algún cambio significativo en la organización. En algunos casos, algunas organizaciones dedican uno o dos días al año para revisar fuera de la compañía con todos los involucrados, sus correspondientes Manuales.**

**Al principio, cuando empiezan a documentarse los procesos, sistemas, y actividades de la organización en Manuales, esto parece una actividad tediosa y sin mayor trascendencia. Sin embargo, a través del tiempo, del uso real de los Manuales y del involucramiento de equipo directivo y sus brazos derechos, tanto los directivos como los colaboradores, reconocen el valor de toda la información, conocimientos y experiencia allí plasmados.**

## **¿Cuál es el secreto de las organizaciones exitosas?**

**Se podrían dar muchas respuestas a esta pregunta; podríamos decir que se debe a la antigüedad en el mercado, a su fuerza de ventas, a sus sistemas de comercialización, a lo avanzado de su maquinaria, a la innovación constante de productos, a la cobertura que tiene de mercado, o simplemente a la buena suerte. Sin embargo, al analizar con mayor detenimiento estas y otras respuestas, encontramos que todas las empresas tienen un factor común y medular que las hace ser exitosas: "La capacidad permanente de aprender a aprender.**

**Una organización que aprende a generar dinero, una organización de labor social que aprende a conseguir donativos, una organización que aprende a exportar su tecnología, una organización que aprende a integrar a la familia de sus colaboradores con el desarrollo de la organización, etc., siempre podrá salir adelante porque ha aprendido a aprender. Si algo no sabe la organización, está dispuesta a investigar y aprender lo que sea necesario para enfrentar los retos y situaciones que se le presentan.**

**Para aprender, es necesario en primer lugar, estar dispuesto a cambiar y a vencer el miedo a experimentar. Por supuesto, la experimentación debe ser controlada para medir y evaluar los resultados y factores que contribuyen al éxito.**

**La organización requiere aprender a utilizar de una manera selecta y práctica la tecnología directiva que existe y está disponible en el mercado, Esta tecnología directiva se está generando continuamente por las universidades, por consultores especializados, y sobre todo, por las propias organizaciones.**

***La tecnología directiva le brinda beneficios a una organización, siempre y cuando ésta le dé el tiempo y la oportunidad de producir sus frutos.***

**Sistema de mejora continua**  
**Determinación del equipo de mejora continua**

**1.- Puestos directamente relacionados con el proceso.**

<b>Puesto:</b>	<b>Nombre:</b>

**2.- Puestos del organismo de supervisión y control.**

<b>Puesto:</b>	<b>Nombre:</b>

**3.- Puestos de personal externo a la organización.**

<b>Puesto:</b>	<b>Nombre:</b>



## FORMATO PARA ANALIZAR EL PERFIL DEL PROCESO

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>

<b>TRAMO DEL PROCESO</b>
<b>El proceso inicia cuando:</b>
<b>El proceso termina cuando:</b>

<b>Métrica(s) buscada(s)</b>
<b>Descripción de la(s) métrica(s):</b>
1.-
2.-
3.-
<b>Medida de las métricas:</b>
1.-
2.-
3.-
<b>Método de medición de las métricas buscadas:</b>
<b>Forma:</b>
<b>Frecuencia:</b>
<b>Responsable de la medición de las métricas buscadas:</b>

## Nuevos incentivos

<b>Proceso:</b>	
-----------------	--

<b>¿Quiénes recibirán los incentivos?</b>	<b>Económicos</b>	<b>No económicos</b>
<b>Descripción de los incentivos</b>	<b>Económicos</b>	<b>No económicos</b>
<b>¿Cuándo los recibirán?</b>	<b>Económicos</b>	<b>No económicos</b>
<b>¿Quién los otorgará?</b>	<b>Económicos</b>	<b>No económicos</b>
<b>Costo</b>	<b>Económicos</b>	<b>No económicos</b>

# **Bibliografía**

**James H. Donnelly Jr. y et all; Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas; Ed. McGraw Hill, 1997.**

**Kaoru Ishikawa; ¿Qué es el Control Total de Calidad?; Ed. Norma.**

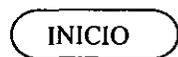
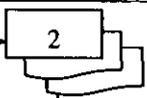
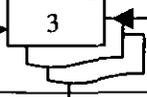
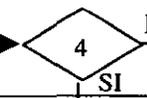
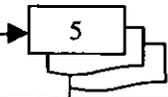
**Peach Robert W; Manual de ISO 9000; Tercera edición; Ed. McGraw Hill, 1999.**

**Kune Hitoshi; Herramientas Estadísticas Básicas Para el Mejoramiento de la Calidad; Ed. Norma; 1992.**

# **Anexos**

## ANEXO 2

### Procedimiento: Actualización de la base de datos cartográfica catastral.

Nº	Descripción de la actividad	Analista Programador	Cartógrafo	Topógrafo	Cartógrafo	Digitalizador	Productos
1	Carga programa de trabajo en el sistema						Programa de trabajo act. en Sistema
2	Imprime insumos y envía a campo						Planos y cédulas
3	Realiza levantamiento en campo						Planos y cédulas actualizadas
4	Recibe informe y revisa						Planos y cédulas actualizadas
5	Actualiza base de datos cartográfica						Sistema cartográfico actualizado
	Fin del procedimiento						
	Notas:						

## **Anexo 3**

### **Cómo elaborar un Diagrama de Flujo para apoyar el desarrollo de Procedimientos**

**Recuerde que un diagrama es más útil en la medida que sea más compacto. Se recomienda que el diagrama de flujo tenga un máximo de veinte pasos.**

**Los pasos que se recomienda seguir para la elaboración de un diagrama de flujo son:**

**1. Enliste las personas o departamentos que participan en el procedimiento, dividiendo una hoja blanca en tantas columnas como personas o departamentos participen en el procedimiento.**

**2. Utilice los símbolos de diagramación y defina la secuencia lógica, detallada y completa de los pasos que siguen las personas o departamentos involucrados en el procedimiento.**

**3. Asegúrese que todas las líneas y conectores estén debidamente unidos. Sobre todo, los rombos de decisión deben indicar el camino que siguen los SI's y los NO's.**

**4. Verifique que todos los textos dentro de cada símbolo, empiecen con un verbo de acción (comprar, firmar, revisar, aceptar, aprobar, devolver, sellar, etiquetar, etc.).**

**5. Revise que el diagrama esté completo. Que todo lo que se hace en la realidad, corresponda a lo allí plasmado. Sométalo a consideración de otras personas.**

**6. Pruebe la validez del diagrama, verificando que no se mezcle lo que es, con lo que debiera ser.**

**7. Una vez aprobado el diagrama, inicie con el desarrollo del procedimiento correspondiente.**

**8. Identifique en el Diagrama de flujo cada actividad con el número que le corresponde dentro del procedimiento.**

## **Anexo 4**



# MANUAL ADMINISTRATIVO

Secretaría de Finanzas  
Dirección del Sistema Cartográfico

Día	Mes	Año
13	NOV	01
Pág.:		1
De:		7

# ANEXO 4

## MANUAL ADMINISTRATIVO SECRETARÍA DE ...

DIRECCIÓN GENERAL DE...  
DIRECCIÓN DE...  
SUBDIRECCIÓN DE...  
UNIDAD DEPARTAMENTAL DE...

NOVIEMBRE DE 2001



# MANUAL ADMINISTRATIVO

Secretaría de Finanzas  
Dirección del Sistema Cartográfico

Día	Mes	Año
13	NOV	01

Pág.:	2
De:	7

# ANEXO 4

ACTUALIZACIÓN DE DATOS CATASTRALES

LAE. Sergio Suárez Castrejón

\_\_\_\_\_  
Firma



## MANUAL ADMINISTRATIVO

Secretaría de Finanzas  
Dirección del Sistema Cartográfico

Día	Mes	Año
13	NOV	01

Pág.:	3
De:	7

### Nombre del Procedimiento: Actualización de datos catastrales.

#### OBJETIVO:

Actualizar el Sistema de Información Cartográfico Catastral, permitiendo emitir, mediante el Padrón de Contribuyentes del Impuesto Predial, las boletas con datos catastrales recientes, para el cobro justo del Impuesto Predial.

#### POLÍTICAS Y/O NORMAS DE OPERACIÓN:

Los datos actualizados en el Sistema de Información Cartográfico Catastral procederán de los levantamientos físicos, realizados por las brigadas de campo, dichas actualizaciones se realizarán a través del Sistema de Gestión Catastral.

El Sistema de Gestión Catastral, permitirá controlar de manera automatizada las cuentas actualizadas, con ello se evitará que un mismo predio se actualice más de una vez durante un ejercicio.

La obtención de datos catastrales para actualizar el Padrón de Contribuyentes del Impuesto Predial se realizará en base de datos del Sistema de Gestión Catastral, tomando como referencia el sub-módulo de "monitoreo de actualización digital" del módulo "control catastral" del mismo Sistema de Gestión Catastral, con ello se verificará que los datos correspondan a información reciente.

El análisis de la información permitirá identificar si el registro es para actualización de datos catastrales o si es predio omiso.

El consultar el sub-módulo de "monitoreo de actualización digital" tiene como fin no duplicar la información enviada.

LAE. Sergio Suárez Castrejón

\_\_\_\_\_  
Firma



**MANUAL ADMINISTRATIVO**  
 Secretaría de Finanzas  
 Dirección del Sistema Cartográfico

Día	Mes	Año
13	NOV	01
Pág.: 4		
De: 7		

**Nombre del Procedimiento: Actualización de datos catastrales.**

Unidad Administrativa	Nº	Descripción de la actividad	Tiempo
Subtesorería de Catastro y Direcciones	1	El Subtesorero y sus Directores elaboran programa de trabajo, apoyándose en el índice cartográfico que contiene actualización de años anteriores, en formato digital.	8 horas
	2	El Subtesorero y sus directores informan a las subdirecciones y jefaturas de departamento de la terminación del programa.	30 min.
UD de Sistematización	3	El JUD de Sistematización carga programa a la base de datos del Sistema de Catastro.	1 hora
UD de Programación de Campo	4	El JUD de Campo prepara insumos (plano manzanero y cédulas) para enviar brigadas a campo.	1 hora
	5	La brigada recibe insumos y se traslada a campo para recopilar datos (superficie de terreno y construcción, uso rango de niveles, clase y edad).	3 días
	6	La brigada entrega información actualizada al JUD de Campo.	30 min.
	7	¿La información es correcta?	
	7.1	No. La brigada corrige la información. Regresa al paso 6.	30 min.
	7.2	Si. El JUD de Campo envía información al JUD de Cartografía.	30 min.
	LAE. Sergio Suárez Castrejón		
Firma			

**ANEXO 4**



**MANUAL ADMINISTRATIVO**  
 Secretaría de Finanzas  
 Dirección del Sistema Cartográfico

Día	Mes	Año
13	NOV	01
Pág.:		5
De:		7

**Nombre del Procedimiento: Actualización de datos catastrales.**

Unidad Administrativa	Nº	Descripción de la actividad	Tiempo
UD de Cartografía	8	El JUD de Cartografía prepara información por paquetes y entrega al Digitalizador.	1 hora
	9	El digitalizador accesa al programa y actualiza cartografía, ejecuta programa para validación de topología e integración de datos catastrales, con su correspondiente actualización al padrón catastral y fiscal en línea.	1 hora
	10	Archiva el expediente.  Fin de procedimiento.	15 min.

**ANEXO 4**

LAE. Sergio Suárez Castrejón

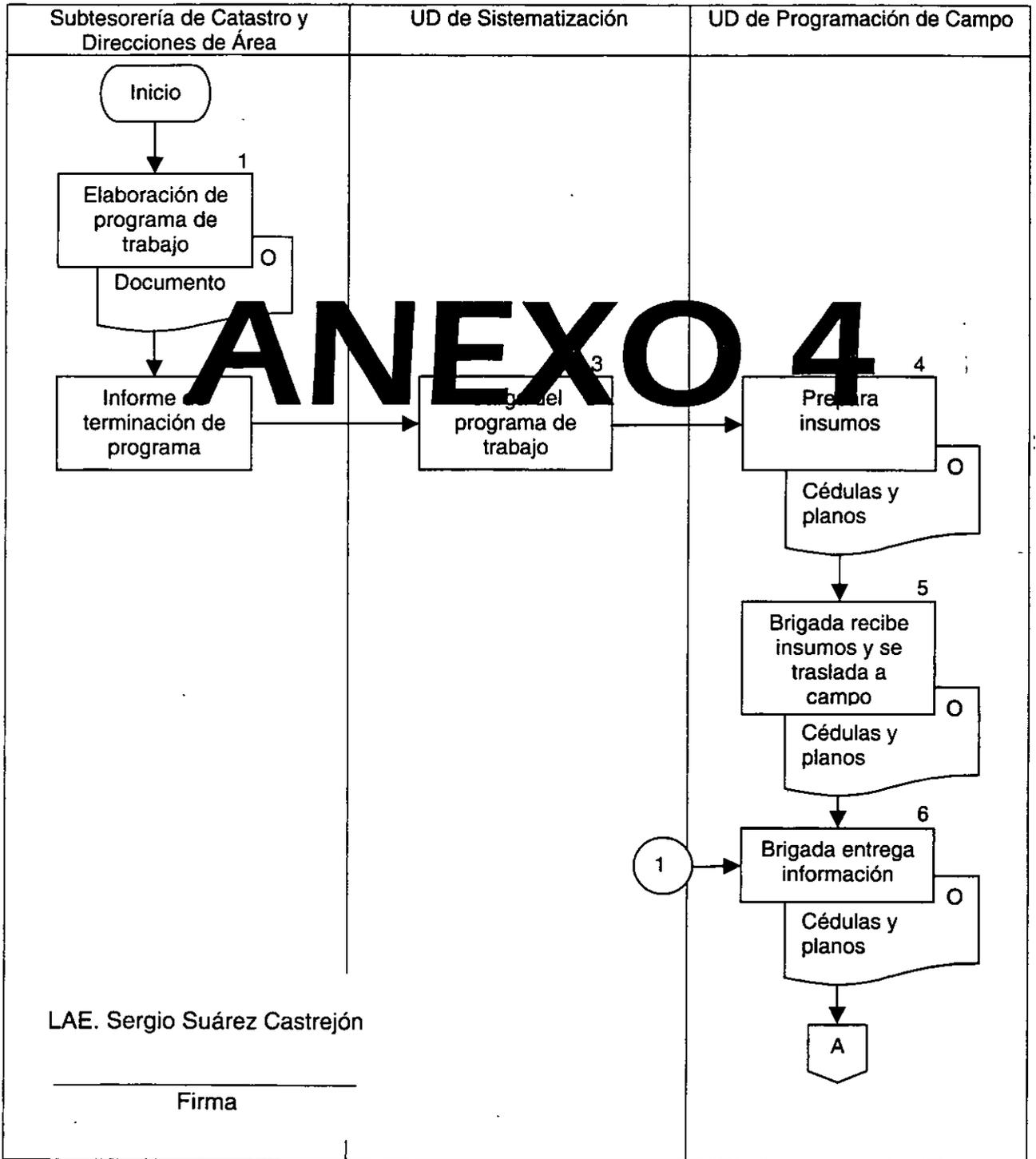
\_\_\_\_\_  
Firma



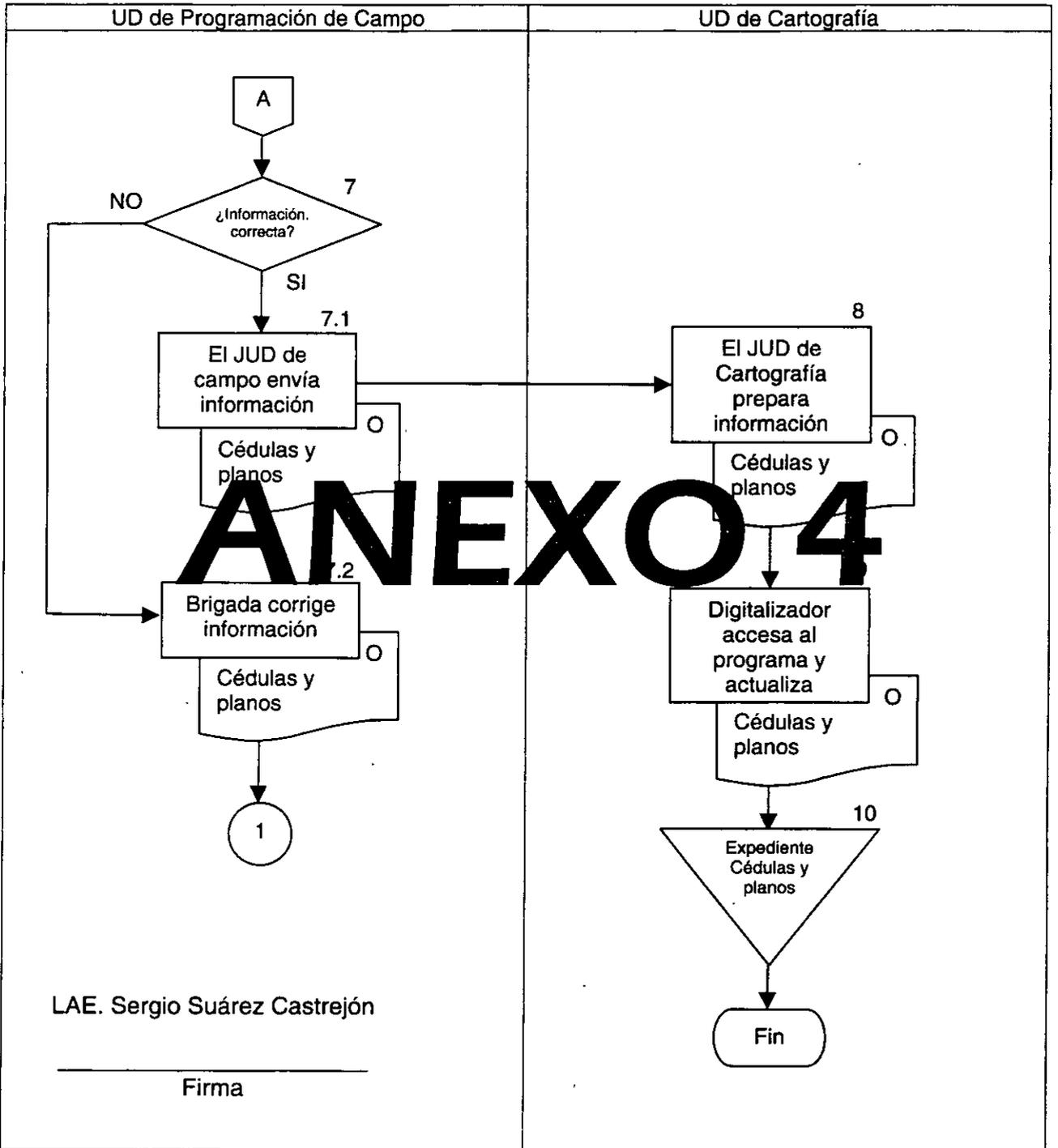
**MANUAL ADMINISTRATIVO**  
 Secretaría de Finanzas  
 Dirección del Sistema Cartográfico

Día	Mes	Año
13	NOV	01
Pág.:		6
De:		7

**Nombre del Procedimiento: Actualización de datos catastrales.**



**Nombre del Procedimiento: Actualización de datos catastrales.**





**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA  
"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001**

# **CURSOS INSTITUCIONALES**

**S A G A R P A**

## **DIPLOMADO EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**MOD. IV ELABORACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN Y AUDITORIAS AL  
SISTEMA DE CALIDAD**

**Del 08 al 24 de noviembre de 2001**

## ***A N E X O S***

**Lic. Pablo Flores Mirón  
Palacio de Minería  
Noviembre /2001**



**SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS**

**GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE  
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

**OFICIALIA MAYOR**

**GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE  
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

# GUIA TECNICA

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION PAGINA

DIA MES AÑO

2

04

1994

## I N D I C E

	PAG.
I. INTRODUCCION	3
II. MARCO JURIDICO	5
III. OBJETIVO	7
IV. NORMAS GENERALES	9
V. METODOLOGIA	14
V.1 DE LOS OBJETIVOS DEL MANUAL, CONCEPTUALIZACION Y CLASIFI- CACION DE LOS PROCEDIMIENTOS.	15
V.2 DE LAS TECNICAS DE ANALISIS Y DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS.	19
V.3 DE LA INTEGRACION DEL MANUAL.	23
V.4 DE LA PRESENTACION DEL MANUAL	32
VI. INFORMACION GENERAL	36
VII. GLOSARIO DE TERMINOS	38
VIII. ANEXOS	43

# GUIA TECNICA

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION PAGINA

DIA MES AÑO

04

1994

3

## I. INTRODUCCION

# GUIA TECNICA

## PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION

PAGINA

DIA

MES

AÑO

4

04

1994

### I. INTRODUCCION

CONSECUENTEMENTE A LOS POSTULADOS QUE ORIENTAN LA SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA DEL SECTOR PUBLICO FEDERAL Y A FIN DE AVANZAR EN EL PROCESO INTERNO DE ESTA DEPENDENCIA TENDIENTE A REDUCIR, AGILIZAR Y DAR TRANSPARENCIA A LOS PROCEDIMIENTOS, TANTO DE ADMINISTRACION INTERNA COMO DE SERVICIOS AL PUBLICO, LA OFICIALIA MAYOR DEL RAMO, POR CONDUCTO DE LA DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO FORMULA LA PRESENTE "GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS".

EL PRESENTE DOCUMENTO, ES UN ELEMENTO DE APOYO A LAS DIVERSAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA SECRETARIA, EN LA FORMULACION DE SUS RESPECTIVOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, PARA REGULAR LA OPERACION DE LA SECRETARIA, ASI COMO LOS QUE REGULAN LAS ATRIBUCIONES DESCONCENTRADAS A LAS DELEGACIONES, DISTRITOS DE DESARROLLO RURAL Y CENTROS DE APOYO AL DESARROLLO RURAL DE LA SECRETARIA EN LOS ESTADOS.

CONTIENE POLITICAS Y NORMAS GENERALES, ASI COMO LA METODOLOGIA QUE DETERMINARA LA ELABORACION DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS; TAMBIEN INCLUYE UN APARTADO DE INFORMACION GENERAL Y UN GLOSARIO DE TERMINOS PARA HOMOGENEIZAR LA INTERPRETACION DE LOS TECNICISMOS UTILIZADOS.

# GUIA TECNICA

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION

PAGINA

DIA

MES

ANO

5

04

1994

## II. MARCO JURIDICO

# GUIA TECNICA

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION

PAGINA

DIA

MES

AÑO

04

1994

## II. MARCO JURIDICO

- LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.  
(ARTICULO 19, D.O.F. 22-V-92)
- REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS.  
(ARTICULO 21, FRACCION XIII Y XV, D.O.F. 29-X-93).
- ACUERDO POR EL QUE SE ESTABLECEN LAS BASES PARA LA EJECUCION, COORDINACION Y EVALUACION DEL PROGRAMA GENERAL DE SIMPLIFICACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.  
(D.O.F. 9-II-1989).

# GUIA TECNICA

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION PAGINA

DIA MES AÑO

7

04 1994

### III. OBJETIVO

# GUIA TECNICA

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION

PAGINA

DIA

MES

AÑO

04

1994

8

### III. OBJETIVO /

DETERMINAR Y DAR A CONOCER A LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DEL SECTOR AGROPECUARIO, FORESTAL E HIDRAULICO LAS BASES NORMATIVAS Y METODOLOGICAS QUE PERMITAN UNIFICAR CRITERIOS EN LA ELABORACION ACTUALIZACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, PARA REGULAR LA OPERACION DEL SECTOR.

# GUIA TECNICA

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION PAGINA

DIA MES AÑO

04 1994

9

## IV. NORMAS GENERALES

# GUIA TECNICA

## PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION PAGINA

DIA MES AÑO

04

1994

10

### IV. NORMAS GENERALES

LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DEL SECTOR, DENTRO DE SUS RESPECTIVOS AMBITOS DE COMPETENCIA Y CON LA MISMA IMPORTANCIA DE SUS ACTIVIDADES SUSTANTIVAS, DEBERAN IDENTIFICAR, JERARQUIZAR, PREPARAR Y REALIZAR ACCIONES CONCRETAS Y ESPECIFICAS TENDIENTES A REDUCIR, AGILIZAR Y DAR TRANSPARENCIA A LOS PROCEDIMIENTOS Y TRAMITES QUE LAS DELEGACIONES, DISTRITOS DE DESARROLLO RURAL Y CENTROS DE APOYO AL DESARROLLO RURAL REALIZAN ANTE ELLAS.

SE DEBERAN REALIZAR ACCIONES PARA ELIMINAR INSTANCIAS Y NIVELES INNECESARIOS EN LA APLICACION DE LOS PROCEDIMIENTOS.

LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DEL SECTOR ESTABLECERAN LOS PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS ADECUADOS, INCLUYENDO LA REALIZACION DE CONSULTAS, A FIN DE QUE LAS DELEGACIONES, DISTRITOS DE DESARROLLO RURAL Y CENTROS DE APOYO AL DESARROLLO RURAL CAPTEN, ARTICULEN Y RESUELVAN LAS DEMANDAS DE LAS PERSONAS FISICAS Y MORALES VINCULADAS CON SUS RESPECTIVAS FUNCIONES PARA TRADUCIRLAS EN ACCIONES CONCRETAS DE SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA.

LAS ACCIONES QUE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS PRETENDAN INSTRUMENTAR PARA LA SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA, DEBERAN SER PREVIAMENTE EVALUADAS Y DICTAMINADAS POR LA DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO, INSTANCIA ANTE LA CUAL SE PRESENTARAN LAS PROPUESTAS RESPECTIVAS, TANTO LAS QUE TIENDAN A LA SATISFACCION DE LAS DEMANDAS DE LAS ORGANIZACIONES Y LA CIUDADANIA EN GENERAL, COMO A LA SIMPLIFICACION DE LAS RELACIONES INTERINSTITUCIONALES Y A SUS RESPECTIVOS AMBITOS INTERNOS.

EN EL ESTABLECIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS, SE DEBERA UTILIZAR UN LENGUAJE CLARO, CAPAZ DE SER ASIMILABLE POR EL PERSONAL RESPONSABLE DE SU APLICACION Y CUANDO SE TRATE DE UN SERVICIO AL PUBLICO SE DEBERA ESPECIFICAR EL TIEMPO MAXIMO QUE TARDARA EN CONCLUIR EL SERVICIO Y DAR LA RESPUESTA AL INTERESADO.

LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DEL SECTOR DEBERAN PROCURAR Y PROMOVER LA SIMPLIFICACION DE AQUELLOS TRAMITES Y PROCEDIMIENTOS QUE NO REQUIERAN REFORMAS A LEYES O REGLAMENTOS, EN TANTO BASTEN PARA ELLO, DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS O RESOLUCIONES DE LOS TITULARES RESPECTIVOS.

EN EL PROCESO DE SIMPLIFICACION A QUE SE REFIERE EL PARRAFO ANTERIOR, DEBERAN CONSIDERARSE LAS SIGUIENTES ACCIONES PRACTICAS QUE SE SEÑALAN DE MANERA ENUNCIATIVA, SIN PERJUICIO DE INCORPORAR OTRAS QUE TOMEN EN CUENTA LA NATURALEZA Y PARTICULARIDADES DE LAS RESPECTIVAS ATRIBUCIONES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.

# GUIA TECNICA

## PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

### OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION			PAGINA
--------------	--	--	--------

DIA	MES	AÑO	11
-----	-----	-----	----

	04	1994	
--	----	------	--

EN PROCEDIMIENTOS DE SERVICIOS AL PUBLICO:

- A) REDUCIR LOS PLAZOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES PERIODICAS A CARGO DE LOS SERVIDORES PUBLICOS.
- B) REVISAR LOS PLAZOS DE VIGENCIA DE DOCUMENTOS O ACTOS JURIDICOS SUJETOS A RENOVACION PERIODICA, PROCURANDO CONFERIRLES VIGENCIA MAS AMPLIA Y CUANDO ELLO SEA POSIBLE, OTORGARLES VIGENCIA DE CARACTER PERMANENTE.
- C) FACILITAR AL PUBLICO LOS MEDIOS DE ACREDITACION O IDENTIFICACION PERMANENTE CUANDO EN FORMA RECURRENTE, TENGAN QUE TRAMITAR ASUNTOS ANTE UNA MISMA DEPENDENCIA O UNIDAD ADMINISTRATIVA.
- D) PUGNAR POR EL ESTABLECIMIENTO DE CUOTAS FIJAS PARA PAGOS PERIODICOS, DE MANERA QUE LOS AJUSTES PARA LA LIQUIDACION EXACTA SE HAGAN EN FORMA ANUAL, PROCURANDO LA ELIMINACION DE MOLESTIAS A LOS CIUDADANOS POR CONSTANTES LECTURAS, VISITAS, DISTRIBUCION Y PERDIDA DE BOLETAS SOBRE COBRO DE DERECHOS POR SERVICIOS PUBLICOS.
- E) UTILIZAR A LA BANCA PRIVADA E INSTITUCIONES NACIONALES DE CREDITO PARA EFECTOS DE PAGOS Y COBROS, EMPLEANDO SUS SERVICIOS PARA LA APLICACION DE TARIFAS CON REGLAS CLARAS QUE NO ADMITAN VARIACION DE CRITERIOS OFICIALES.
- F) ESTABLECER SISTEMAS DE COORDINACION CON OTRAS DEPENDENCIAS, Y EN SU CASO, CON ENTIDADES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL CUANDO SE TRATE DEL DESAHOGO DE ASUNTOS QUE POR DISPOSICION DE LEY DEBAN TRAMITARSE ANTE VARIAS DEPENDENCIAS O ENTIDADES CON EL FIN DE FACILITAR, UNIFORMAR, REDUCIR Y SIMPLIFICAR LOS TRAMITES Y LOS INFORMES A QUE ESTE OBLIGADO EL USUARIO.

CUANDO DICHOS TRAMITES O INFORMES DEBAN SATISFACERSE EN VARIAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DEL SECTOR, SE ADOPTARAN LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA REDUCIR Y SIMPLIFICAR LOS TRAMITES, LOS INFORMES Y LAS INSTANCIAS Y, EN LOS CASOS EN QUE ELLO SEA POSIBLE, ESTABLECER UN SOLO CANAL PARA EL DESAHOGO DE PROCEDIMIENTOS.

G) REVISAR LA PRACTICA DE EXIGIR AL USUARIO QUE SE ACREDITE PREVIAMENTE AL DESAHOGO DE UN TRAMITE. ESTAR AL CORRIENTE DE LAS OBLIGACIONES Y REQUISITOS CON OTRA U OTRAS DEPENDENCIAS, CUANDO SEAN ESTAS LAS OBLIGADAS A VIGILAR Y LLEVAR EL REGISTRO DE CUMPLIMIENTO O INCUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES DE LOS CIUDADANOS, PARA ELIMINAR REQUISITOS NO EXIGIDOS POR LA LEY.

H) ELIMINAR EN LA SECUENCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS LA SOLICITUD DE DOCUMENTACION Y ACREDITACION QUE YA FUE REQUERIDA EN PAGOS O INSTANCIAS ANTERIORES.

# GUIA TECNICA

OFICIALIA MAYOR

## PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

AUTORIZACION PAGINA

DIA MES AÑO

04 1994

10

I) FIJAR EN LOS ASUNTOS QUE LO PERMITAN, PLAZOS LIMITES PARA SU RESOLUCION, ESTABLECIENDOSE QUE SE OPERARA LA RESOLUCION TACITA EN SENTIDO FAVORABLE A LOS USUARIOS, EN LOS CASOS EN QUE NO SE DE RESOLUCION EXPRESA AL PLANTEAMIENTO DE QUE SE TRATE DENTRO DEL PLAZO FIJADO.

J) AMPLIAR Y COMPLEMENTAR LA DELEGACION DE FACULTADES HACIA LOS DISTRITOS DE DESARROLLO RURAL Y CENTROS DE APOYO AL DESARROLLO RURAL PARA LA RESOLUCION EFICIENTE DE LOS ASUNTOS EN LAS PROPIAS LOCALIDADES DE LOS USUARIOS, FOMENTANDO ASI LA DESCONCENTRACION DEL SECTOR AGROPECUARIO, FORESTAL E HIDRAULICO.

K) ELIMINAR AUTORIZACIONES REDUNDANTES, SOLICITUDES EXCESIVAS DE INFORMACION DE DETALLE EN MATERIA PRESUPUESTAL Y EXIGENCIAS DE TRAMITES QUE ENTORPECEN LA ACTIVIDAD, MEDIANTE LA EXPEDICION DE REGLAS CLARAS Y SENCILLAS, QUE RESULTEN EXIGIBLES Y QUE PERMITAN LA CORRESPONSABILIDAD EN EL GASTO PUBLICO Y ELIMINEN EL EXCESIVO PAPELEO.

LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DEL SECTOR, CUANDO LA SOLUCION DE TRAMITES Y SERVICIOS ASI LO REQUIERAN, DEBERAN PREPARAR DE MANERA OPORTUNA Y EN LOS TERMINOS LEGALES RESPECTIVOS, LAS INICIATIVAS REFORMAS Y ADICIONES A LA LEGISLACION VIGENTE, Y PROPONERLAS A LA DIRECCION GENERAL JURIDICA PARA SU DICTAMINACION Y POSTERIOR PROPUESTA AL EJECUTIVO FEDERAL.

LA DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO SERA LA INSTANCIA FACULTADA PARA LA COORDINACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PROCESO DE SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA.

EN LA IDENTIFICACION, ATENCION E INSTRUMENTACION DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE COMPENDAN A MAS DE UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA, SERA RESPONSABILIDAD DE AQUELLA QUE MAYOR PREPONDERANCIA Y VINCULACION TENGA CON LOS TRAMITES Y PROCESOS RESPECTIVOS ESTABLECER LOS SISTEMAS DE COORDINACION QUE PERMITAN SIMPLIFICARLOS, CUANDO NO SEA EVIDENTE TAL PREVALENCIA LA DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO DETERMINARA CUAL SERA LA RESPONSABLE.

LA DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO SERA LA RESPONSABLE DE ANALIZAR, DICTAMINAR Y GESTIONAR LA FORMALIZACION DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DEL SECTOR AGROPECUARIO, FORESTAL E HIDRAULICO.

LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DEL SECTOR TIENEN LA OBLIGACION FORMAL DE PRESENTAR A LA DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO SUS PROYECTOS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA ANALISIS, DICTAMINACION Y FORMALIZACION.

# GUIA TECNICA

## PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION PAGINA

DIA MES AÑO

13

04 1994

LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS QUE AMERITEN SER DADOS DE BAJA DEBERAN PRESENTARSE, DEBIDAMENTE JUSTIFICADOS, A LA DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO PARA SU ANALISIS, DICTAMINACION Y CANCELACION FORMAL.

LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DEBERAN DESIGNAR AL PERSONAL QUE SERVIRA DE ENLACE CON LA DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO PARA FACILITAR EL PROCESO DE ANALISIS, DICTAMINACION Y FORMALIZACION DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

CADA PROCEDIMIENTO CONTENIDO EN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE TRAMITES Y SERVICIOS AL PUBLICO, DEBERA SER CONGRUENTE CON CADA CEDULA DEL MANUAL DE TRAMITES Y SERVICIOS AL PUBLICO.

LOS PROCEDIMIENTOS QUE FORMULE LA COORDINACION EJECUTIVA DE INSPECCION FITOZOOSANITARIA INTERNACIONAL EN PUERTOS, AEROPUERTOS Y PUERTOS CUANDO SE PRESENTEN A LA DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO PARA SU DICTAMEN CORRESPONDIENTE DEBERAN CONTAR CON EL VISTO BUENO DE LAS SUBSECRETARIAS DE AGRICULTURA, GANADERIA Y FORESTAL.

LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS HABRAN DE SER ACTUALIZADOS PERIODICAMENTE CON LA FINALIDAD DE MANTENERLOS PERMANENTEMENTE ACTUALIZADOS.

# GUIA TECNICA

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION

PAGINA

DIA

MES

AÑO

04

1994

## V. METODOLOGIA

# GUIA TECNICA

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION

PAGINA

DIA

MES

AÑO

15

04

1994

V.1 DE LOS OBJETIVOS DEL MANUAL, CONCEPTUALIZACION Y  
CLASIFICACION DE LOS PROCEDIMIENTOS

# GUIA TECNICA

## PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION PAGINA

DIA MES AÑO

04 1994

### V.1 DE LOS OBJETIVOS DEL MANUAL, CONCEPTUALIZACION Y CLASIFICACION DE LOS PROCEDIMIENTOS

LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS SON INSTRUMENTOS QUE APOYAN EL FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCION, CONSIGNAN LAS OPERACIONES A SEGUIR PARA LA REALIZACION DE LAS FUNCIONES DE TODA LA ORGANIZACION O DE UNA O MAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS, DEPENDIENDO DE SU AMBITO DE APLICACION, EN ESTE SENTIDO, SE CONSIDERA A LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA LA COMUNICACION, COORDINACION, DIRECCION, EJECUCION Y EVALUACION ADMINISTRATIVA, YA QUE FACILITAN LA INTERACCION DE LAS DISTINTAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS O INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES.

EN VIRTUD DE LO ANTERIOR LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN SU CALIDAD DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS, TIENEN FUNDAMENTALMENTE COMO OBJETIVOS LOS SIGUIENTES:

#### V.1.1 OBJETIVOS DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

COMPENDIAR EN FORMA ORDENADA, SECUENCIAL Y DETALLADA LAS OPERACIONES QUE SE EFECTUAN, LOS ORGANOS QUE INTERVIENEN Y LOS FORMATOS A UTILIZAR PARA LA REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES INSTITUCIONALES, AGREGADAS EN PROCEDIMIENTOS.

ESTABLECER FORMALMENTE LOS METODOS Y TECNICAS DE TRABAJO QUE DEBEN SEGUIRSE PARA LA REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES.

PRECISAR RESPONSABILIDADES OPERATIVAS PARA LA EJECUCION, CONTROL Y EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES.

#### V.1.2 CONCEPTUALIZACION Y CLASIFICACION DE LOS PROCEDIMIENTOS

##### CONCEPTUALIZACION

UN PROCEDIMIENTO PUEDE CONSIDERARSE COMO LA SUCESION CRONOLOGICA Y SECUENCIAL DE OPERACIONES CONCATENADAS ENTRE SI, QUE SE CONSTITUYEN EN UNA UNIDAD, EN FUNCION DE LA REALIZACION DE UNA ACTIVIDAD O TAREA ESPECIFICA DENTRO DE UN AMBITO PREDETERMINADO DE APLICACION.

PUEDE ENTENDERSE TAMBIEN POR PROCEDIMIENTO A LA SUCESION CRONOLOGICA Y SECUENCIAL DE OPERACIONES CONCATENADAS Y SU METODO DE EJECUCION, QUE REALIZADOS ENTRE UNA O VARIAS PERSONAS CONSTITUYEN UNA UNIDAD Y SON NECESARIOS PARA REALIZAR UNA FUNCION O UN ASPECTO DE ELLA.

# GUIA TECNICA

## PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION PAGINA

DIA MES AÑO

04 1994

17

### CLASIFICACION

DEPENDIENDO DE SU AMBITO DE APLICACION Y ALCANCE, DENTRO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL LOS PROCEDIMIENTOS PUEDEN CLASIFICARSE DE LA SIGUIENTE MANERA:

### POR SU APLICACION

SE CLASIFICAN EN PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, TECNICOS Y DE SERVICIOS AL PUBLICO.

A) PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS SON AQUELLOS QUE DESCRIBEN LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN AL INTERIOR DE UNA O MAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.

SE CONSTITUYEN UNICAMENTE POR ACTIVIDADES DE LAS RELACIONES DE TRABAJO DE ADMINISTRACION INTERNA, SIN GUARDAR VINCULACION CON EL PUBLICO Y QUE INVOLUCREN LOS ASPECTOS DE PLANEACION, PROGRAMACION, PRESUPUESTO, ORGANIZACION, COORDINACION REGIONAL, ESTATAL E INTERNACIONAL, CONTROL, EVALUACION, INFORMATICA Y ESTADISTICA, RECURSOS HUMANOS, RECURSOS MATERIALES, CONTABILIZACION, FISCALIZACION, ARCHIVOS Y DEMAS QUE REVISTAN ESTAS CARACTERISTICAS.

EN ESTE MISMO GRUPO, SE ENCUENTRAN LOS PROCEDIMIENTOS CON CARACTERISTICAS TECNICAS, DESCRIBEN LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN AL INTERIOR DE UNA, O MAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS, DE LAS AREAS TECNICAS DE LA SECRETARIA.

B) PROCEDIMIENTOS DE SERVICIOS AL PUBLICO SON LAS ACTIVIDADES QUE EJECUTA UNA O MAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS EN LA PRESTACION DE UN SERVICIO AL PUBLICO.

ESTOS PROCEDIMIENTOS INTEGRAN INFORMACION REAL Y CONCISA ACERCA DE LOS SERVICIOS QUE UNA INSTITUCION PROPORCIONA, ASI COMO LOS REQUISITOS Y TRAMITES QUE EL PUBLICO SOLICITANTE DEBE REALIZAR PARA OBTENERLOS, ASIMISMO, INTEGRA SU TIEMPO DE OBTENCION.

CONTRIBUYEN A FACILITAR LA RELACION DE LA CIUDADANIA CON LA ADMINISTRACION PUBLICA Y PROPORCIONAN A LOS ENCARGADOS DE ATENDER AL PUBLICO LOS ELEMENTOS QUE SIRVAN DE GUIA PARA ORIENTAR E INFORMAR CORRECTA Y OPORTUNAMENTE A LOS DEMANDANTES DE LOS SERVICIOS.

### POR SU ALCANCE

# GUIA TECNICA

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION

PAGINA

DIA

MES

AÑO

04

1994

18

## A) PROCEDIMIENTOS INSTITUCIONALES

SON LOS QUE CONTIENEN LAS OPERACIONES INTERNAS DE UNA DEPENDENCIA O ENTIDAD, CON EL FIN DE CUMPLIR SISTEMATICAMENTE CON SUS FUNCIONES Y OBJETIVOS. DENTRO DEL AMBITO INSTITUCIONAL LOS PROCEDIMIENTOS PUEDEN CLASIFICARSE EN GENERALES O ESPECIFICOS.

LOS PROCEDIMIENTOS GENERALES SON LOS QUE INVOLUCRAN OPERACIONES QUE EFECTUAN TODAS O MAS DE UNA DIRECCION GENERAL O SU EQUIVALENTE DENTRO DE LA INSTITUCION; LOS ESPECIFICOS SE CIRCUNSCRIBEN AL AMBITO DE UNA DIRECCION GENERAL O DE ALGUNA(S) DE LA(S) UNIDADE(S) DEPENDIENTE(S) DE ELLA.

## B) PROCEDIMIENTOS SECTORIALES

SON AQUELLOS QUE INVOLUCRAN A TODO UN SECTOR ADMINISTRATIVO, EN ELLOS SE PLASMAN LAS RELACIONES INTRASECTORIALES A NIVEL OPERATIVO.

## C) PROCEDIMIENTOS INTERINSTITUCIONALES

SON AQUELLOS QUE SE ESTABLECEN PARA APLICARSE EN TODA LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL O EN MAS DE UN SECTOR ADMINISTRATIVO. EN LA MAYORIA DE LOS CASOS ESTOS PROCEDIMIENTOS SON PROPUESTOS Y APLICADOS POR LAS DEPENDENCIAS GLOBALIZADORAS, ES DECIR, POR AQUELLAS SECRETARIAS QUE TIENEN ENCOMENDADO NORMAR Y CONTROLAR EL DESARROLLO DE ALGUNA FUNCION CUYO DESEMPEÑO ES COMUN A TODAS LAS INSTITUCIONES DEL EJECUTIVO FEDERAL, COMO EJEMPLO PUEDEN CITARSE LOS PROCEDIMIENTOS QUE ESTABLECE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO PARA EL DISEÑO Y OPERACION DEL PRESUPUESTO.

# GUIA TECNICA

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION

PAGINA

DIA

MES

AÑO

19

04

1994

V.2 DE LAS TECNICAS DE ANALISIS Y DISEÑO  
DE PROCEDIMIENTOS

# GUIA TECNICA

## PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION

PAGINA

DIA

MES

AÑO

20

04

1994

### V.2 DE LAS TECNICAS DE ANALISIS Y DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS

EN ESTE CAPITULO SE PRESENTA UNA GUIA AUXILIAR PARA LA IDENTIFICACION, ANALISIS Y DISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS BASADA EN UNA METODOLOGIA QUE COMPRENDE LA RECOPIACION, LA INTEGRACION Y EL ANALISIS DE LA INFORMACION QUE PERMITAN LA FORMULACION DE RECOMENDACIONES PARA ESTRUCTURAR, DISEÑAR O MODIFICAR LOS PROCEDIMIENTOS EN OPERACION.

CUANDO SE INVESTIGA UN PROCEDIMIENTO O PROCEDIMIENTOS, YA SEA PARA IMPLANTARLOS, MEJORARLOS, ACTUALIZARLOS O SUSTITUIRLOS, ES NECESARIO, COMO PRIMER PASO, ESTABLECER CLARAMENTE LOS OBJETIVOS QUE SE DESEAN ALCANZAR CON SU ESTUDIO, A FIN DE QUE POSTERIORMENTE SE PROPONGAN Y ANALICEN LAS ALTERNATIVAS DE ACCION MAS VIABLES Y QUE PRESENTEN MAYORES FACILIDADES PARA SU EJECUCION, CON ELLO SE ESTARA EN POSIBILIDAD DE PLANEAR LA ESTRATEGIA GENERAL A SEGUIR EN LA RECOPIACION DE LA INFORMACION.

#### V.2.1 RECOPIACION DE LA INFORMACION

CONSISTE EN RECABAR DOCUMENTOS Y DATOS EN GENERAL, LOS QUE UNA VEZ ORGANIZADOS, ANALIZADOS Y SISTEMATIZADOS, PERMITAN DISEÑAR LOS PROCEDIMIENTOS TAL Y COMO OPERAN EN EL MOMENTO, PARA QUE POSTERIORMENTE SE PROPONGAN LOS AJUSTES QUE SIMPLIFIQUEN LOS TRAMITES Y/O PROCEDIMIENTOS.

EN EL INVENTARIO GENERAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA O ENTIDAD, SE HAN DEFINIDO YA AQUELLOS QUE SE INICIAN Y TERMINAN EN LA PROPIA AREA, LOS QUE SE REALIZAN EN FORMA PARCIAL Y PROVIENEN O SON COMPLEMENTADOS EN OTRAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS, ASI COMO SUS PRIORIDADES DE ELABORACION, ACTUALIZACION, SIMPLIFICACION O DESREGULACION.

#### V.2.2 DETERMINACION DE FUENTES DE INFORMACION

EN EL AMBITO INSTITUCIONAL SE LOCALIZAN TRES FUENTES PRINCIPALES A LAS QUE SE PUEDE RECURRIR PARA OBTENER INFORMACION SOBRE PROCEDIMIENTOS YA ESTABLECIDOS O POR IMPLANTARSE, ESTAS FUENTES SON:

- . LOS ARCHIVOS DE LA INSTITUCION.
- . LOS SERVIDORES PUBLICOS.
- . LAS AREAS DE TRABAJO.

# GUIA TECNICA

## PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

### OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION			PAGINA
--------------	--	--	--------

DIA	MES	AÑO	21
-----	-----	-----	----

	04	1994
--	----	------

#### ARCHIVOS DE LA INSTITUCION

DE ELLOS ES POSIBLE OBTENER EN MAYOR O MENOR GRADO, INFORMACION SOBRE PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO, ES NECESARIO REVISAR EXHAUSTIVAMENTE PARA LOCALIZAR EL MAYOR NUMERO DE DOCUMENTOS EXISTENTES ACERCA DE LAS ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE SON EFECTUADAS POR LAS DIFERENTES UNIDADES ADMINISTRATIVAS.

EN LOS ARCHIVOS TAMBIEN SE LOCALIZARAN LAS BASES-JURIDICO-ADMINISTRATIVAS QUE RIGEN EL FUNCIONAMIENTO Y ACTIVIDADES DE LA INSTITUCION.

#### SERVIDORES PUBLICOS

CUANDO LA DOCUMENTACION ES INSUFICIENTE, OBSOLETA O POCO CONFIABLE E RECOMIENDA ACUDIR DIRECTAMENTE CON LOS SERVIDORES PUBLICOS RESPONSABLES DE LAS AREAS Y EL PERSONAL ENCARGADO DE LA EJECUCION DE LAS ACTIVIDADES, ELLOS PUEDEN APORTAR INFORMACION IMPORTANTE PARA EL ANALISIS, DISEÑO E IMPLANTACION DE LOS PROCEDIMIENTOS.

#### AREAS DE TRABAJO

ES RECOMENDABLE LA OBSERVACION DIRECTA DE LA REALIDAD LABORAL EN TODOS SUS AMBITOS Y NIVELES PARA TENER UNA IDEA REAL DE LAS CONDICIONES, MEDIOS Y PERSONAL QUE OPERA LOS PROCEDIMIENTOS, COMO COMPLEMENTO Y CORROBORACION A LAS DOS FUENTES DE INFORMACION ANTERIORES. ESTO SE TRADUCIRA EN UN FACTOR RELEVANTE PARA QUE SE PROYECTEN LOS PROCEDIMIENTOS IDONEOS EN CORRESPONDENCIA A LA REALIDAD OPERATIVA.

#### V.2.3 METODOS DE RECOPIACION DE INFORMACION

A FIN DE ACTUAR SISTEMATICAMENTE EN LA CAPTACION DE INFORMACION, SE RECOMIENDA UTILIZAR ALGUNO O UNA COMBINACION DE LOS SIGUIENTES METODOS:

- . INVESTIGACION DOCUMENTAL.
- . ENCUESTA.
- . OBSERVACION DIRECTA.

#### INVESTIGACION DOCUMENTAL

CONSISTE EN LA SELECCION Y ANALISIS DE LOS ESCRITOS CONTENIDOS EN LOS ARCHIVOS DE LA INSTITUCION, EN QUE ESTOS SON LOS PROCEDIMIENTOS

# GUIA TECNICA

## PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION

PAGINA

DIA

MES

AÑO

7

04

1994

TANTO DE LOS DOCUMENTOS OFICIALES, COMO DE LAS ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE SE EFECTUAN.

### ENCUESTA

COMPRENDE LA REALIZACION DE ENTREVISTAS PERSONALES CON BASE EN UNA GUIA DE PREGUNTAS ELABORADA CON ANTICIPACION, EN ALGUNOS CASOS SE UTILIZA UN CUESTIONARIO, A FIN DE HOMOGENEIZAR EL CONTENIDO DE LAS ENTREVISTAS.

LOS CUESTIONARIOS UTILIZADOS DEBERAN CONSTITUIRSE POR SERIES DE PREGUNTAS ESCRITAS, PREDEFINIDAS, SECUENCIALES Y SEPARADAS POR CAPITULOS, YA QUE LA CALIDAD DE LA INFORMACION QUE SE OBTENGA DEPENDERA DEL DISEÑO Y LA PRESENTACION QUE SE DE A LOS CUESTIONARIOS.

### OBSERVACION DIRECTA

PODRA SER REALIZADA POR LOS TECNICOS O ANALISTAS EN EL AREA DONDE SE DESARROLLAN LOS PROCEDIMIENTOS. A PARTIR DEL ANALISIS DE LA INFORMACION RECABADA SE PROCURARA SOSTENER PLATICAS CON ALGUNAS DE LAS PERSONAS QUE LABORAN EN EL AREA OBJETO DE ESTUDIO Y QUE ESTAN DIRECTAMENTE INVOLUCRADAS EN EL PROCEDIMIENTO EN CUESTION.

# GUIA TECNICA

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION

PAGINA

DIA

MES

ANO

23

04

1994

V.3 DE LA INTEGRACION DEL MANUAL

# GUIA TECNICA

## PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION

PAGINA

DIA

MES

AÑO

2

04

1994

### V.3 DE LA INTEGRACION DEL MANUAL

EN VIRTUD DE QUE LAS NECESIDADES DE UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA DIFIEREN EN MAYOR O MENOR GRADO, CON RELACION A LAS NECESIDADES DE OTRAS UNIDADES; ALGUNAS REQUERIRAN UN SOLO MANUAL QUE CONTENGA TODOS SUS PROCEDIMIENTOS; OTRAS REQUERIRAN VARIOS MANUALES, CON LOS PROCEDIMIENTOS AGRUPADOS POR FUNCIONES, POR AREAS, POR PROCESO O BIEN MANUALES CON PROCEDIMIENTOS INDIVIDUALES PREPARADOS PARA DISTINTOS NIVELES DE EMPLEADOS; POR LO ANTERIOR SE DEDUCE QUE NO EXISTE UN PATRON PARA INTEGRARLOS. SIN EMBARGO CON LA FINALIDAD DE UNIFICAR EL CONTENIDO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS EN TODAS LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DEL SECTOR, A CONTINUACION SE SEÑALAN LOS APARTADOS CON QUE DEBE CONTAR UN MANUAL.

#### INDICE

- I. INTRODUCCION
- II. MARCO JURIDICO
- III. OBJETIVO GENERAL
- IV. NORMAS GENERALES
- V. PROCEDIMIENTOS
- VI. INFORMACION GENERAL
- VII. GLOSARIO DE TERMINOS

#### V.3.1 DEL INDICE

EN EL INDICE SE RELACIONARAN LOS CAPITULOS Y SUBCAPITULOS, UTILIZANDO NUMEROS ROMANOS PARA EL PRIMER CASO Y ARABIGOS PARA EL SEGUNDO, EN FORMA PROGRESIVA.

#### V.3.2 DE LA INTRODUCCION

EL OBJETO DE LA INTRODUCCION ES EXPLICAR AL LECTOR LOS MOTIVOS Y PROPOSITOS DEL DOCUMENTO Y MOSTRAR EL CONTENIDO QUE PRESENTA. AL EFECTO SE SEÑALAN ALGUNOS LINEAMIENTOS QUE HABRAN DE SATISFACER SU ELABORACION:

- LA REDACCION DEBE SER CONCISA, CLARA Y COMPRENSIBLE.
- LA INTRODUCCION DEBERA ELABORARSE EN UNA CUARTILLA.
- DEBERA SEÑALARSE EL AMBITO DE APLICACION DEL MANUAL Y QUIENES SON LOS DESTINATARIOS O USUARIOS DEL MISMO.
- LA INTRODUCCION CONTENDRA UN MENSAJE Y LA AUTORIZACION DE LA MAS ALTA AUTORIDAD DEL AREA EN LA QUE SE ELABORO EL MANUAL Y DEL TITULAR DE LA DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO.

# GUIA TECNICA

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION PAGINA

DIA MES AÑO

25

04 1994

## V.3.3 DEL MARCO JURIDICO

A FIN DE CONTAR CON LA INFORMACION CORRESPONDIENTE AL MARCO JURIDICO-ADMINISTRATIVO QUE REGULA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS, A CONTINUACION SE INDICAN LOS LINEAMIENTOS QUE HABRAN DE CONTEMPLARSE EN SU ELABORACION:

SE RELACIONARAN LOS NOMBRES DE LOS PRINCIPALES ORDENAMIENTOS JURIDICO-ADMINISTRATIVOS VIGENTES QUE REGULEN LOS PROCEDIMIENTOS QUE ESTE FORMULANDO LA UNIDAD ADMINISTRATIVA EN CUESTION.

LOS ORDENAMIENTOS JURIDICO-ADMINISTRATIVOS DEBERAN RELACIONARSE SIGUIENDO UN ORDEN JERARQUICO DESCENDENTE, SEGUN SE MUESTRA:

- . LEYES
- . REGLAMENTOS
- . DECRETOS
- . ACUERDOS
- . CONVENIOS
- . TRATADOS
- . CIRCULARES, OFICIOS Y DOCUMENTOS NORMATIVO-ADMINISTRATIVOS

DENTRO DE CADA ORDENAMIENTO JURIDICO-ADMINISTRATIVO DEBERA SEGUIRSE EL ORDEN CRONOLOGICO EN QUE FUE EXPEDIDO CADA UNO DE ELLOS, INICIANDOSE CON EL DE FECHA MAS ANTERIOR Y TERMINAR CON EL DE FECHA MAS RECIENTE. (FECHA DE PUBLICACION EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION).

CUALQUIER ORDENAMIENTO QUE SUFRA MODIFICACIONES POSTERIORES, SE INTEGRARA CRONOLOGICAMENTE SEGUN SU ULTIMA FECHA DE REFORMA.

SE ANOTARA EL NOMBRE COMPLETO DE LOS ORDENAMIENTOS JURIDICO-ADMINISTRATIVOS, EL NUMERO DE CAPITULO, ARTICULO Y FRACCION; LA LETRA DEL INCISO Y LA FECHA DE SU PUBLICACION EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION; LA CUAL DEBERA ANOTARSE CON NUMEROS ARABIGOS EL DIA Y EL AÑO, Y NUMEROS ROMANOS PARA EL MES, EN EL ORDEN: DIA, MES Y AÑO.

## V.3.4 DEL OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

EL OBJETIVO GENERAL DEBERA CONTENER UNA EXPLICACION DEL PROPOSITO QUE SE PRETENDE CUMPLIR CON LA ELABORACION DEL MANUAL; SU ELABORACION SE AJUSTARA A LOS LINEAMIENTOS DESCRITOS A CONTINUACION:

# GUIA TECNICA

## PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION PAGINA

DIA MES AÑO

26

04 1994

- LA DESCRIPCION DEL OBJETIVO SE INICIARA CON UN VERBO EN INFINITIVO.
- DEBERA EVITARSE EL USO DE ADJETIVOS CALIFICATIVOS.
- EL OBJETIVO DEBERA RESPONDER A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

QUE ?  
MEDIANTE QUE ? SE HACE  
PARA QUE ?

### V.3.5 DE LAS NORMAS GENERALES

A FIN DE FACILITAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS RESPONSABILIDADES DE LOS DISTINTOS ELEMENTOS QUE PARTICIPAN EN EL DESARROLLO DE LOS PROCEDIMIENTOS, ES NECESARIO DETERMINAR EN FORMA EXPLICITA LAS NORMAS, CRITERIOS O LINEAMIENTOS DE CARACTER GENERAL QUE REGULEN LA INTERPRETACION Y APLICACION DEL MANUAL.

A CONTINUACION SE MENCIONAN LOS CRITERIOS QUE HABRAN DE CONTEMPLARSE EN LA ELABORACION DE LAS NORMAS GENERALES:

- SERAN LINEAMIENTOS IMPERATIVOS Y ESPECIFICOS DE ACCION, QUE PERSIGAN UN FIN DETERMINADO, CON LA CARACTERISTICA DE SER RIGIDAS EN SU INTERPRETACION Y APLICACION.
- TODAS LAS ACCIONES IMPORTANTES QUE SE DESARROLLEN EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA ESTARAN SOPORTADAS POR NORMAS CLARAMENTE ESTABLECIDAS.
- DEBERAN PREVEER LA POSIBILIDAD DE INCUMPLIMIENTO DE LAS SITUACIONES NORMALES, SUS CONSECUENCIAS O RESPONSABILIDADES, YA SEA PORQUE NO SE DEN LAS CONDICIONES SUPUESTAS, O PORQUE SE VIOLAN, O ALTEREN DELIBERADAMENTE.
- ENTRE LAS NORMAS DE UNA MATERIA Y OTRA, DEBERA EXISTIR JERARQUIA Y SECUENCIA LOGICA DE OPERACION, EJEMPLO: EN INCIDENCIAS DEL PERSONAL; HAY QUE HABLAR PRIMERO DE RETARDOS, LUEGO DE FALTAS Y LUEGO DE BAJAS.
- LAS NORMAS DEBERAN SER LO SUFICIENTEMENTE EXPLICITAS PARA EVITAR QUE SE CONSULTE CONSTANTEMENTE AL AREA QUE LAS EMITIO O QUE SI PRESTEN A INTERPRETACION.

# GUIA TECNICA

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION

PAGINA

DIA

MES

AÑO

27

04

1994

## V.3.6 DE LOS PROCEDIMIENTOS

CADA PROCEDIMIENTO DEBERA TENER SU RESPECTIVO NOMBRE Y CONSTARA DE:  
UN OBJETIVO ESPECIFICO, NORMAS ESPECIFICAS, TIEMPO DE OBTENCION DE  
TRAMITES Y SERVICIOS AL PUBLICO, DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO Y  
LAS FORMAS IMPRESAS QUE SE SEÑALEN EN EL MISMO, EJEMPLO:

### - PROCEDIMIENTO ...

- . OBJETIVO ESPECIFICO
- . NORMAS ESPECIFICAS
- . TIEMPO DE OBTENCION
- . DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO
- . FORMAS IMPRESAS

### - PROCEDIMIENTO ...

- . OBJETIVO ESPECIFICO
- . NORMAS ESPECIFICAS
- . TIEMPO DE OBTENCION
- . DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO
- . FORMAS IMPRESAS

### - PROCEDIMIENTO ...

- . OBJETIVO ESPECIFICO
- . NORMAS ESPECIFICAS
- . TIEMPO DE OBTENCION
- . DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO
- . FORMAS IMPRESAS

ETCETERA.

A CONTINUACION SE DESCRIBEN LAS CARACTERISTICAS QUE DEBERA CUBRIR  
CADA APARTADO DE ESTE CAPITULO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

## PROCEDIMIENTO

SE ANOTARA EL NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO EL CUAL DEBE SER CONGRUENTE  
CON EL FIN O CON LA META QUE SE PRETENDA ALCANZAR AL DESARROLLAR EL  
PROCEDIMIENTO.

# GUIA TECNICA

## PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION

PAGINA

DIA

MES

AÑO

2'

04

1994

### OBJETIVO ESPECIFICO

EL OBJETIVO ESPECIFICO SERA EL FIN O LA META QUE SE PRETENDA ALCANZAR, MEDIANTE LA REALIZACION DEL PROCEDIMIENTO DE QUE SE TRATE.

LA REDACCION DEL OBJETIVO DEBERA CUBRIR LOS LINEAMIENTOS DESCRITOS EN EL PUNTO V.3.4 DE ESTE DOCUMENTO.

### NORMAS ESPECIFICAS

LAS NORMAS ESPECIFICAS SERAN AQUELLAS QUE REGULEN UNICAMENTE LA INTERPRETACION, DESARROLLO Y APLICACION DEL PROCEDIMIENTO QUE SE ESTE ELABORANDO.

LA REDACCION DE NORMAS ESPECIFICAS DEBERA CONTEMPLAR LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS EN EL PUNTO V.3.5 DEL PRESENTE DOCUMENTO.

### TIEMPO DE OBTENCION

TODO PROCEDIMIENTO PERSIGUE UN FIN ESPECIFICO, POR EJEMPLO: LA ENTREGA DE UN CERTIFICADO DE ORIGEN, LA ENTREGA DE UNA CONSTANCIA DE SERVICIOS, ETC., POR LO CUAL EN ESTE APARTADO DEBERA INDICARSE EL TIEMPO EN QUE SE LOGRARA EL FIN O META DEL PROCEDIMIENTO.

### DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

TODO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS REQUIERE QUE LA INFORMACION O INSTRUCCIONES QUE CONTENGA SE EXPRESEN EN PALABRAS, ES DECIR, EN UN TEXTO.

PARA LOGRAR LO INDICADO ANTERIORMENTE SOBRE EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ES CONVENIENTE ATENDER LAS SIGUIENTES RECOMENDACIONES:

. SI EL MANUAL EN CUESTION COMPRENDE VARIOS PROCEDIMIENTOS, ES IMPORTANTE QUE ESTOS SE ENUMEREN.

. EL TEXTO DEBE DESCRIBIR EL PROCEDIMIENTO, ENUMERANDO LAS OPERACIONES DE QUE SE COMPONE, EN ORDEN CRONOLOGICO.

. EL TEXTO DEBE PRECISAR EN QUE CONSISTE CADA OPERACION, ADEMÁS:

# GUIA TECNICA

OFICIALIA MAYOR

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

AUTORIZACION PAGINA

DIA MES AÑO

04

1994

29

- QUIEN (UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE)
- COMO
- CUANDO
- CON QUE
- DONDE
- EN CUANTO TIEMPO

DEBE EJECUTARLA

LAS INSTRUCCIONES QUE CONTENGA EL TEXTO DEBEN EXPONERSE EN UN ORDEN LOGICO, DE MANERA QUE FACILITEN SU COMPRESION E IDENTIFICACION AUN EN LOS CASOS DE VARIAS ALTERNATIVAS EN UNA MISMA OPERACION.

EL ESTILO A EMPLEAR EN LA REDACCION DEPENDERA DEL CONTENIDO DEL MANUAL Y DE LOS LECTORES A QUIENES SE DESTINE; SIN EMBARGO, QUIEN REDACTE EL MANUAL DEBE HACERLO CON CLARIDAD, CUALQUIERA QUE SEA LA POSICION DEL USUARIO. UN LENGUAJE SENCILLO QUE NO DEJE LUGAR A DUDAS ES EL ADECUADO PARA CUALQUIER MANUAL Y NIVEL DE PERSONAL.

ES IMPORTANTE MANTENER LA UNIFORMIDAD DEL ESTILO, PUES SE EVITA LA CONFUSION, LA FALTA DE COMPRESION Y LA AMBIGUEDAD.

ES CONVENIENTE QUE NO SE CONFUNDA LA SERIEDAD Y LA FORMALIDAD CON LA COMPLEJIDAD.

PARA EVITAR DUDAS AL USUARIO DEL MANUAL, SE DEBE TENER CUIDADO QUE LA REDACCION ABARQUE TODOS LOS ASPECTOS DEL PROCEDIMIENTO, AUN DE AQUELLOS QUE PAREZCAN OBVIOS; DEBEMOS RECORDAR QUE QUIEN REDACTA ES LA UNICA PERSONA QUE CONOCE LOS DETALLES DEL NUEVO PROCEDIMIENTO, NO ASI EL PERSONAL A QUIEN ESTA DESTINADO.

EN RESUMEN, EL TEXTO DEBE REDACTARSE EN FORMA CLARA, COMPLETA, CONCISA Y CORRECTA, POR LO TANTO PARA QUE EL TEXTO SEA:

- CLARO, LAS INSTRUCCIONES QUE CONTENGA DEBEN DARSE EN FORMA DIRECTA Y EN LENGUAJE SENCILLO.
- COMPLETO, DEBE TENER TODA LA INFORMACION NECESARIA PARA LA EJECUCION DEL PROCEDIMIENTO.
- CONCISO, NO DEBE CONTENER MAS DE LO NECESARIO.
- CORRECTO, DEBE AJUSTARSE A LOS METODOS APROBADOS Y EXPRESADOS EN LENGUAJE APROPIADO.

# GUIA TECNICA

## PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION PAGINA

DIA MES AÑO

04 1994

SE DESCRIBIRA EL PROCEDIMIENTO MENCIONANDO LAS ACTIVIDADES DE QUE SE COMPONE EN ORDEN CRONOLOGICO, PRECISANDO EN QUE CONSISTE CADA ACTIVIDAD; QUIEN ORDENA EJECUTARLA, CUANDO Y DONDE DEBE EJECUTARSE.

CUANDO LA DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO SEA GENERAL Y POR LO MISMO COMPRENDA VARIAS AREAS, DEBERA INDICARSE PARA CADA ACTIVIDAD EL AREA ENCARGADA DE SU EJECUCION; SI SE TRATA DE UNA DESCRIPCION DETALLADA DENTRO DE UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA, SE INDICARA EL PUESTO RESPONSABLE DE LA EJECUCION DE CADA ACTIVIDAD.

LA DESCRIPCION DE CADA ACTIVIDAD DEBERA COMENZAR CON VERBO EN PRESENTE, EJEMPLO: SOLICITA, REvisa, REMITE, AUTORIZA, ETC.

PARA LA DESCRIPCION DE LOS PROCEDIMIENTOS SE UTILIZARA EL FORMATO DEL ANEXO 2.

### DE LAS FORMAS IMPRESAS

SE AGREGAN LOS FORMULARIOS E/O IMPRESOS DE ACUERDO CON SU ORDEN DE APARICION EN LA DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DE CADA PROCEDIMIENTO.

LAS FORMAS IMPRESAS DEBERAN CONTENER EN EL ANGULO INFERIOR DERECHO EL NUMERO INDICADOR QUE SE LE HAYA ASIGNADO EN LA DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO.

CADA UNO DE LOS FORMULARIOS E/O IMPRESOS ELABORADOS POR EL AREA, CONTARA CON SUS RESPECTIVOS INSTRUCTIVOS DE LLENADO, CON EL OBJETO DE FACILITAR AL USUARIO EL ASENTAMIENTO DE LOS DATOS.

### V.3.7 DE LA INFORMACION GENERAL

EL CAPITULO DE INFORMACION GENERAL CONTENDRA LA INFORMACION ADICIONAL, QUE LOS RESPONSABLES DE LA ELABORACION DEL MANUAL, CONSIDEREN NECESARIO AGREGAR PARA LA CORRECTA COMPRESION Y UTILIZACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS A EFECTO DE DAR MAYOR CLARIDAD O ENFASIS A DETERMINADO PUNTO TRATADO EN EL DOCUMENTO.

EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTENDRA ESTE APARTADO SOLO CUANDO LOS RESPONSABLES DE LA ELABORACION DEL MANUAL LO CONSIDEREN NECESARIO.

# GUIA TECNICA

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION PAGINA

DIA MES AÑO

31

04

1994

## V.3.8 DEL GLOSARIO DE TERMINOS

LA COMUNICACION ESCRITA REQUIERE UNA REDACCION SENCILLA Y UN MINIMO DE TERMINOLOGIA TECNICA; SIN EMBARGO, DEBIDO A LA NATURALEZA DE ALGUNOS PROCEDIMIENTOS Y A LA DIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES EN LAS AREAS DE LA SECRETARIA, ES NECESARIO INCORPORAR DICHA TERMINOLOGIA.

EN ESTE CASO, ES RECOMENDABLE INCLUIR EN ESTE CAPITULO UNA LISTA POR ORDEN ALFABETICO DE LOS TERMINOS TECNICOS MAS COMUNMENTE EMPLEADOS EN EL CUERPO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, CON SU RESPECTIVO SIGNIFICADO.

# GUIA TECNICA

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION

PAGINA

DIA

MES

AÑO

04

1994

V.4 DE LA PRESENTACION DEL MANUAL

# GUIA TECNICA

## PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

### OFICIALIA MAYOR

#### AUTORIZACION

#### PAGINA

DIA

MES

AÑO

33

04

1994

#### V.4 DE LA PRESENTACION DEL MANUAL

##### V.4.1 DE LA PORTADA

LA PORTADA DEL DOCUMENTO DEBE CONTENER:

EN EL ANGULO SUPERIOR IZQUIERDO EL LOGOTIPO DE LA SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS.

EN LA PARTE CENTRAL EL NOMBRE DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

EN LA PARTE INFERIOR EL NOMBRE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE QUE SE TRATE.

LOS DATOS ANTERIORES DEBERAN ANOTARSE CON MAYUSCULAS.

LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PREFERENTEMENTE ESTARAN EN CARPETAS DE PLASTICO DE TRES ARGOLLAS CON LAS SIGUIENTES DIMENSIONES: 25 CMS. DE ANCHO; 30 CMS. DE ALTURA; EL ANCHO DEL LOMO VARIARA SEGUN LA CANTIDAD DE HOJAS...

EL USO DE CARPETAS ESTARA EN FUNCION DE LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS DE CADA UNIDAD ADMINISTRATIVA; EN CASO CONTRARIO SE UTILIZARAN PASTAS DE CARTULINA CON ANCHURA DE 24.0 CMS., ALTURA DE 21.6 CMS., Y ENGARGOLADO COMUN Y CORRIENTE.

##### V.4.2 DE LOS FORMATOS

LOS FORMATOS QUE SE DEBEN UTILIZAR EN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ESTAN PREVIAMENTE DISEÑADOS, SE ANEXAN COMO EJEMPLO EN LA PRESENTE GUIA Y SON LOS SIGUIENTES:

- "HOJA DE TEXTO": QUE BASICAMENTE SERVIRA PARA PLASMAR LA INFORMACION CORRESPONDIENTE AL INDICE, LA INTRODUCCION, MARCO JURIDICO, OBJETIVO GENERAL, NORMAS GENERALES, INFORMACION GENERAL Y GLOSARIO DE TERMINOS.

- HOJA MODELO PARA TEXTOS EN EL PROCESADOR DE PALABRAS (WORD 5.5)\*

- . TOTAL DE RENGLONES 45.
- . MARGEN IZQUIERDO 2.5 CMS.
- . MARGEN DERECHO 2.0 CMS.
- . MARGEN SUPERIOR 5.5 CMS.
- . MARGEN INFERIOR 1.5 CMS.

\* (VER ANEXO 1)

# GUIA TECNICA

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION PAGINA

DIA MES AÑO

34

04 1994

- "HOJA MODELO DE DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO" QUE SERVIRA PARA NARRAR LOS PROCEDIMIENTOS QUE FORMAN PARTE DEL MANUAL. (GUIA DE LLENADO ANEXO 2)

HOJA MODELO PARA DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO EN EL PAQUETE (LOTUS 123 VERSION 3.1)\*

- . TOTAL DE RENGLONES: 33.
- . MARGEN IZQUIERDO: SE DEJARAN DOS ESPACIOS DESPUES DE LA LINEA DE LA IZQUIERDA.
- . MARGEN DERECHO: SE DEJARAN DOS ESPACIOS ANTES DE LA LINEA DERECHA.
- . MARGEN SUPERIOR: SE DEJARA UN RENGLON DESPUES DE LA LINEA SUPERIOR.
- . MARGEN INFERIOR: SE DEJARAN DOS RENGLONES ANTES DE LA LINEA INFERIOR.

EN LO REFERENTE A LA COLUMNA DE NUMERO LA NUMERACION DEBERA ESTAR CENTRADA DENTRO DE LA MISMA.

EL TEXTO DE LAS COLUMNAS DEL FORMATO DE DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO SE HARA EN EL TIPO DE LETRA "BISTREAM SWISS" TAMAÑO 8 PUNTOS.

(VER ANEXO 3)\*

## V.4.3 TEXTO

EL DOCUMENTO SERA CAPTURADO EN LO CORRESPONDIENTE A "LA HOJA DE TEXTO", EN EL PROCESADOR DE PALABRAS WORD 5.5 CON EL TIPO DE LETRA "COURIER" TAMAÑO 12, Y EN CUANTO A "LA HOJA DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS" SE HARA EN EL PAQUETE (LOTUS 123 VERSION 3.1) CON EL TIPO DE LETRA "BISTREAM SWISS" DE TAMAÑO 8 PUNTOS, Y SE DEBERA PRESENTAR ANTE LA DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO UNA IMPRESION Y UN DISKETTE DE 5 1/4 O 3 1/2 PULGADAS.

# GUIA TECNICA

## PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

### OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION			PAGINA
DIA	MES	AÑO	35
	04	1994	

#### TITULO

LOS TITULOS DE LOS CAPITULOS SE ANOTARAN CON LETRAS MAYUSCULAS Y LOS SUBCAPITULOS Y DEMAS TEXTOS SE ANOTARAN CON MAYUSCULAS LA LETRA INICIAL Y CON MINUSCULAS LAS DEMAS, SIN DEJAR SANGRIA.

DESPUES DEL TITULO DE UN CAPITULO; SE DEJARA TRIPLE ESPACIO SI CONTINUA UN SUBCAPITULO O BIEN EL TEXTO.

DESPUES DEL TITULO DE UN SUBCAPITULO, PARA INICIAR EL TEXTO CORRIDO, SE DEJARA DOBLE ESPACIO.

CUANDO LA HOJA NO CONTENGA TITULO O SUBTITULO, EL TEXTO CORRIDO SE INICIARA DE ACUERDO CON LOS MARGENES PREESTABLECIDOS (5.5 CMS.) MARGEN SUPERIOR.

#### PAGINACION

LA PAGINACION DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEBERA ANOTARSE CON NUMEROS ARABIGOS SIGUIENDO EL ORDEN PROGRESIVO.

EN CASO DE PAGINAR HOJAS NUEVAS QUE CONSTITUYAN ACTUALIZACION A UN DOCUMENTO YA EDITADO, SE LES ASIGNARA EL NUMERO DE PAGINA DE LA CUAL CONTINUAN, SEGUIDO DE UN PUNTO Y UN NUMERO ARABIGO CONSECUTIVO. ESTO EVITARA TENER QUE NUMERAR NUEVAMENTE UN MANUAL QUE YA FUE DISTRIBUIDO A LOS USUARIOS.

- LA FECHA DE AUTORIZACION DEL DOCUMENTO SERA AQUELLA QUE ESPECIFIQUE LA DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO MEDIANTE OFICIO, DEBERA ANOTARSE CON NUMEROS ARABIGOS UTILIZANDO DOS DIGITOS, TANTO PARA LOS DIAS DEL PRIMERO AL NOVENO; ASIMISMO, PARA LOS MESES COMPRENDIDOS DE ENERO A DICIEMBRE.

#### V.4.4 PRESENTACION FINAL DEL DOCUMENTO

UNA VEZ CONCLUIDO EL PROYECTO DE MANUAL DEBERA PRESENTARSE ANTE LA DGPOP PARA SU ANALISIS, DICTAMINACION Y FORMALIZACION:

# GUIA TECNICA

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION PAGINA

DIA MES AÑO

36

04

1994

## VI. INFORMACION GENERAL

# GUIA TECNICA

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION PAGINA

DIA MES AÑO

37

04

1994

PARA CUALQUIER ACLARACION O CONSULTA SOBRE LA PRESENTE GUIA  
TECNICA, FAVOR DE LLAMAR AL TELEFONO: 598 55 89 CON:

- LIC. EMILIO IBARRA ZAPATA  
SUBDIRECTOR DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS,  
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

- LIC. CAYETANO RAMIREZ SALINAS  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS  
ADMINISTRATIVOS

LIC. HECTOR GRANADOS SANTANA  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS  
Y PROCEDIMIENTOS

DOMICILIO: CAROLINA No. 132, PISO 10  
COL. NOCHEBUENA, MEXICO, D.F.  
C.P. 03720

# GUIA TECNICA

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION

PAGINA

DIA

MES

ANO

3

04

1994

## VII. GLOSARIO DE TERMINOS

# GUIA TECNICA

## PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION

PAGINA

DIA

MES

AÑO

39

04

1994

### ACTIVIDAD

UNA O MAS ACCIONES AFINES Y SUCESIVAS QUE FORMAN PARTE DE UN PROCEDIMIENTO, EJECUTADO POR UNA MISMA PERSONA O POR UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA.

### AMBITO DE COMPETENCIA

EJERCICIO DE AUTORIDAD JURISDICCIONAL QUE UN ORGANO PRACTICA DENTRO DE UN MARCO DE ACCION, MISMO QUE DETERMINA LOS LIMITES Y ALCANCES DE SUS ACCIONES.

### AUTORIDAD

PERSONA U ORGANISMO QUE EJERCE UNA POTESTAD QUE LE HA SIDO CONFERIDA LEGALMENTE PARA DESEMPEÑAR UNA FUNCION PUBLICA O PARA DICTAR, AL EFECTO, RESOLUCIONES CUYA OBEDIENCIA ES INDECLINABLE, BAJO LA AMENAZA DE UNA SANCION Y LA POSIBILIDAD LEGAL DE SU EJECUCION FORZOSA EN CASO NECESARIO.

### AUTORIDAD FORMAL

FACULTAD DE MANDO CONFERIDA A UN ORGANO O FUNCIONARIO PARA QUE LA EJERZA DIRECTAMENTE O LA DELEGUE EN OTROS SUBALTERNOS.

EXISTEN DOS TIPO DE AUTORIDAD FORMAL: LINEAL Y FUNCIONAL.

### AUTORIDAD FUNCIONAL

FACULTAD DE MANDO QUE EJERCEN VARIOS FUNCIONARIOS EN UN MISMO GRUPO DE TRABAJO, CADA UNO PARA FUNCIONES DISTINTAS.

### AUTORIDAD LINEAL

FACULTAD DE MANDO QUE EJERCE EXCLUSIVAMENTE UN FUNCIONARIO EN UN GRUPO DE TRABAJO.

### AUTORIDAD TECNICA

ATRIBUTO QUE SE CONFIERE A LOS ORGANOS DE ASESORIA O FUNCIONARIOS, EN RAZON DE LA CAPACIDAD QUE POSEEN DE CIERTOS CONOCIMIENTOS TEORICOS O PRACTICOS; EN VIRTUD DE SU NATURALEZA TECNICA, SUS

# GUIA TECNICA

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION PAGINA

DIA MES AÑO

04 1994

RECOMENDACIONES SOLO SE TRADUCEN EN DECISIONES POR LA ACTUACION DE LA LINEA DE AUTORIDAD FORMAL Y CON EL CONSENTIMIENTO DE ESTA.

## COMPETENCIA ADMINISTRATIVA

FACULTAD LEGAL QUE SE OTORGA A UNA INSTITUCION O UNIDAD ADMINISTRATIVA PARA EJERCER SUS FUNCIONES.

## FACULTAD

POSIBILIDAD JURIDICA QUE TIENE UN SUJETO DE EJECUTAR, BAJO SU RESPONSABILIDAD, DETERMINADOS ACTOS ADMINISTRATIVOS.

## FORMA

PIEZA DE PAPEL IMPRESA CUYA FINALIDAD ES ESTABLECER LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA, CONTIENE DATOS FIJOS Y ESPACIOS EN BLANCO PARA SER LLENADOS CON INFORMACION VARIABLE; SE USA EN LOS PROCEDIMIENTOS DE OFICINA Y PUEDE CONSTAR DE VARIAS COPIAS, PUDIENDO TENER DESTINO O USOS DIVERSOS.

UNA FORMA SE CONSIDERA DOCUMENTO CUANDO SE HA ANOTADO EN ELLA LA INFORMACION VARIABLE; EN ALGUNOS CONTENDRA ADEMAS INSTRUCCIONES PARA SER LLENADAS O UTILIZADAS.

## GUIA TECNICA

DOCUMENTO QUE CONTIENE LA METODOLOGIA, LAS INSTRUCCIONES Y LA INFORMACION ESENCIAL PARA DIRIGIR U ORIENTAR LA ELABORACION DE DIVERSOS TIPOS DE DOCUMENTOS TECNICO-ADMINISTRATIVOS.

## MANUAL

DOCUMENTO ADMINISTRATIVO DE FACIL MANEJO QUE SE UTILIZA PARA BRINDAR, EN FORMA ORDENADA Y SISTEMATICA, LA INFORMACION DE DIVERSA INDOLE PARA LA OPERACION DE UNA ORGANIZACION; ATRIBUCIONES, ESTRUCTURA ORGANICA, OBJETIVOS, POLITICAS, NORMAS, PUESTOS, SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS, ACTIVIDADES Y TAREAS, ASI COMO INSTRUCCIONES O ACUERDOS QUE SE CONSIDEREN NECESARIOS PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE LAS LABORES.

# GUIA TECNICA

## PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

### OFICIALIA MAYOR

#### AUTORIZACION

#### PAGINA

DIA	MES	AÑO
	04	1994

41

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

MEDIO O INSTRUMENTO DE INFORMACION EN EL QUE SE CONSIGNAN, EN FORMA METODICA, LOS PASOS Y OPERACIONES QUE DEBEN SEGUIRSE PARA LA REALIZACION DE LAS FUNCIONES DE UNA DEPENDENCIA O ENTIDAD, EN ELLOS SE DESCRIBEN, ADEMAS, LOS DIFERENTES PUESTOS O UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTERVIENEN Y SE PRECISA SU RESPONSABILIDAD Y SU PARTICIPACION. SUELEN CONTENER INFORMACION Y EJEMPLOS DE LOS FORMULARIOS, IMPRESOS, AUTORIZACIONES O DOCUMENTOS NECESARIOS.

### METODOLOGIA

DISPOSICION LOGICA DE LOS PASOS TENDIENTES A CONOCER Y RESOLVER PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS POR MEDIO DE UN ANALISIS ORDENADO.

### NORMA

ORDENAMIENTO IMPERATIVO Y ESPECIFICO DE ACCION QUE PERSIGUE UN FIN DETERMINADO, CON LA CARACTERISTICA DE SER RIGIDO EN SU APLICACION.

REGLA DE CONDUCTA O PRECEPTO QUE REGULA LA INTERACCION DE LOS INDIVIDUOS EN UNA ORGANIZACION, ASI COMO LA ACTIVIDAD DE UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA O DE TODA UNA INSTITUCION. GENERALMENTE LA NORMA CONLLEVA UNA ESTRUCTURA DE SANCIONES PARA QUIENES NO LA OBSERVEN.

### OBJETIVO

ES EL PROPOSITO QUE SE PRETENDE CUMPLIR, Y QUE ESPECIFICA CON CLARIDAD EL QUE Y PARA QUE SE PROYECTA Y SE DEBE REALIZAR UNA DETERMINADA ACCION. ESTABLECER OBJETIVOS SIGNIFICA PREDETERMINAR QUE SE QUIERE LOGRAR. LA DETERMINACION DEL OBJETIVO U OBJETIVOS GENERALES DE UNA INSTITUCION SE HACE CON APEGO A LAS ATRIBUCIONES DE CADA DEPENDENCIA O ENTIDAD PUBLICA, Y SE VINCULA CON LAS NECESIDADES SOCIALES QUE SE PROPONE SATISFACER.

### OPERACION

ACCION DE PONER EN MARCHA ALGO QUE HA SIDO PREVIAMENTE PLANEADO Y AUTORIZADO O QUE SE EJECUTA POR RUTINA EN EL MEDIO LABORAL; TAMBIEN SE DENOMINA OPERACION A LA ACTIVIDAD SUSTANTIVA DE UNA INSTITUCION, RELACIONADA DIRECTAMENTE CON EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE PRODUCCION DE BIENES Y/O SERVICIOS.

# GUIA TECNICA

## PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION PAGINA

DIA MES AÑO

04

1994

42

### PROCEDIMIENTO

SUCESION CRONOLOGICA DE OPERACIONES CONCATENADAS ENTRE SI, QUE SE CONSTITUYEN EN UNA UNIDAD, EN FUNCION DE LA REALIZACION DE UNA ACTIVIDAD O TAREA ESPECIFICA DENTRO DE UN AMBITO PREDETERMINADO DE APLICACION. TODO PROCEDIMIENTO INVOLUCRA ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PERSONAL, LA DETERMINACION DE TIEMPOS DE REALIZACION, EL USO DE RECURSOS MATERIALES Y TECNOLOGICOS Y LA APLICACION DE METODOS DE TRABAJO Y DE CONTROL PARA LOGRAR EL CABAL, OPORTUNO Y EFICIENTE DESARROLLO DE LAS OPERACIONES.

### SERVICIOS AL PUBLICO

SON AQUELLOS QUE LAS INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES PRESTAN O PRODUCEN, EN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES, PARA ATENDER LAS DEMANDAS DE LOS USUARIOS QUE ACUDEN A LAS OFICINAS PUBLICAS A EJERCER SUS DERECHOS O A CUMPLIR CON SUS OBLIGACIONES.

### SIMPLIFICACION DEL TRABAJO

CONJUNTO DE OPERACIONES, CUALIDADES, RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES QUE, AUNADOS A LOS CONOCIMIENTOS DE LAS FASES DE UNA ACTIVIDAD LABORAL, IMPLICAN EL MEJORAMIENTO CONSTANTE DEL TRABAJO Y HACEN MAS EXPEDITO Y SIMPLE SU DESARROLLO.

### TECNICA

CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS, PROCEDIMIENTOS Y CAPACIDADES PARA ELABORAR, FABRICAR Y USAR BIENES, ASI COMO PARA ALCANZAR UN RESULTADO ESPERADO O PROPOSITO EN LA PRESTACION DE SERVICIOS O DESARROLLO DE UNA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA.

# GUIA TECNICA

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION

PAGINA

DIA

MES

ANO

43

04

1994

III ANEXOS

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

(2)

1

**AUTORIZACION**

**PAGINA**

**DIA**

**MES**

**AÑO**

(3)

(3)

(3)

(4)

# GUIA TECNICA

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION

PAGINA

DIA

MES

AÑO

45

04

1994

## GUIA DE LLENADO PARA LA HOJA DE TEXTO

1. SE ANOTARA EL NOMBRE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE DE LA ELABORACION DEL DOCUMENTO.
2. ANOTAR EL NOMBRE DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.
3. AUTORIZACION SE ASENTARA LA FECHA DE AUTORIZACION DEL DOCUMENTO UTILIZANDO DOS DIGITOS PARA EL DIA, MES Y AÑO RESPECTIVAMENTE.
4. PAGINA SE ANOTARA EL NUMERO CONSECUTIVO QUE CORRESPONDA DE ACUERDO CON EL NUMERO DE HOJAS UTILIZADAS, ASI COMO EL NUMERO TOTAL DE LAS MISMAS.



# GUIA TECNICA

PARA LA ELABORACION DE MANUALES  
DE PROCEDIMIENTOS

OFICIALIA MAYOR

AUTORIZACION PAGINA

DIA MES AÑO

47

04

1994

## GUIA DE LLENADO PARA LA HOJA DE DESCRIPCION

1. EN ESTE ESPACIO SE ANOTARA EL NOMBRE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA QUE EXPIDE EL MANUAL.
2. SE ASENTARA EL NOMBRE DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.
3. PROCEDIMIENTO SE ANOTARA EL NOMBRE ESPECIFICO DEL PROCEDIMIENTO DE QUE SE TRATE.
4. AUTORIZACION SE ASENTARA LA FECHA DE AUTORIZACION DEL DOCUMENTO UTILIZANDO DOS DIGITOS PARA EL DIA, MES Y AÑO RESPECTIVAMENTE.
5. PAGINA SE ANOTARA EL NUMERO CONSECUTIVO QUE CORRESPONDA DE ACUERDO CON EL NUMERO DE HOJAS UTILIZADAS.
6. RESPONSABLE SE ANOTARA EL NOMBRE DEL AREA RESPONSABLE DE REALIZAR LA ACTIVIDAD DESCRITA EN LA COLUMNA MARCADA CON EL NUMERO (8).
7. NUMERO A LAS ACTIVIDADES DESCRITAS EN LA COLUMNA MARCADA CON EL NUMERO (8) LE SERA ASIGNADO UN NUMERO EN ORDEN PROGRESIVO.
8. DESCRIPCION SE NARRARA EN FORMA BREVE LA ACTIVIDAD INICIANDO EL TEXTO DE CADA ACTIVIDAD CON VERBO EN PRESENTE.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**OFICIALIA MAYOR**

**DE PAGOS DIVERSOS A TRAVES DE LA C.x L.C.**

**AUTORIZACION**

**PAGINA**

**DIA**

**MES**

**AÑO**

02

06

1994

**PROCEDIMIENTO: PARA EL TRAMITE DE LA C.X L.C. DE OBRA PUBLICA**

RESPONSABLE		ACTIVIDAD	
UN RENGLON		NUM.	DESCRIPCION
<p>D O S E S P A C I O S</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">RESERVAZON</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>12</p> <p>13</p> <p>14</p> <p>15</p> <p>16</p> <p>17</p>	<p>UN RENGLON</p> <p>D O S E S P A C I O S</p>	<p>D O S E S P A C I O S</p>