



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO



GENTE QUE TRABAJA Y LOGRA
enGRANDE

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

JULIO DE 2014

SECRETARÍA DE FINANZAS
SUBSECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE INNOVACIÓN

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

JULIO DE 2014

DIRECTORIO

Dr. Eruviel Ávila Villegas
Gobernador Constitucional del Estado de México

Mtro. Erasto Martínez Rojas
Secretario de Finanzas

Lic. Mario Alberto Quezada Aranda
Subsecretario de Administración

C. Elizabeth Pérez Quiroz
Directora General de Innovación

CONTENIDO	
	Pág.
PRESENTACIÓN	3
I. OBJETIVO DE LA GUÍA	4
II. GENERALIDADES	5
2.1 Los procedimientos administrativos	5
2.1.1 Definición	5
2.2 Los procedimientos administrativos con orientación a sistemas de gestión de calidad	5
2.3 Procedimientos documentados (manual de procedimientos)	7
2.3.1 Ventajas de contar con procedimientos documentados	8
2.3.2 Diferencias entre el reglamento interior, el manual de organización y el manual de procedimientos	8
III. COMPONENTES PRINCIPALES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	10
3.1 Presentación	10
3.2 Objetivo general	11
3.3 Identificación e interacción de procesos	12
3.4 Relación de procesos y procedimientos	17
3.5 Descripción de los procedimientos	19
Nombre del procedimiento	19
Objetivo	20
Alcance	21
Referencias	21
Responsabilidades	22
Definiciones	23
Insumos	24
Resultados	25
Interacción con otros procedimientos	25

Políticas	25
Desarrollo	26
Diagramación	29
Medición	34
Formatos e instructivos	35
3.6 Simbología	36
3.7 Registro de ediciones	36
3.8 Distribución	37
3.9 Validación	38
IV. ELEMENTOS COMPLEMENTARIOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	40
4.1 Cubierta o portada	40
4.2 Portada interior o portadilla	40
4.3 Formato de hoja	41
4.4 Índice	43
BIBLIOGRAFÍA	45

PRESENTACIÓN

El desempeño eficaz de la administración pública tiene como base la revisión y actualización permanente de los sistemas y procesos de trabajo, a fin de atender de forma oportuna, sencilla, ágil y directa la demanda ciudadana de trámites y servicios gubernamentales, así como facilitar el cumplimiento de obligaciones de ley y reglamentarias.

En este sentido, la Secretaría de Finanzas presenta la Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, como un instrumento metodológico para la integración y aprobación de estos documentos que regulan el desarrollo del trabajo administrativo.

Los manuales de procedimientos detallan las operaciones o tareas que se realizan de manera secuencial y cronológica para dar cumplimiento a una función o norma, contribuyendo a la generación de bienes y servicios de valor para el ciudadano.

La utilidad que tienen los manuales de procedimientos en las dependencias y organismos auxiliares de la Administración Pública Estatal es de suma importancia, debido a que se constituyen en instrumentos que auxilian en la inducción al puesto, así como en el adiestramiento y capacitación al personal; sirven para el análisis y revisión de los métodos y sistemas de trabajo, a fin de impulsar acciones de simplificación, mejora o reingeniería administrativa; son la base de los sistemas de control y evaluación interna; y permiten establecer estándares de calidad de los trámites y servicios gubernamentales.

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

I. OBJETIVO DE LA GUÍA

Ampliar los conocimientos de los servidores públicos para la elaboración y actualización de manuales de procedimientos de las dependencias y organismos auxiliares de la Administración Pública Estatal, mediante el establecimiento y divulgación de la metodología y técnicas para la integración de estos instrumentos administrativos.

II. GENERALIDADES

2.1 Los procedimientos administrativos

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

2.1.1 Definición

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

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

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

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

En este sentido, las unidades administrativas que conforman el Poder Ejecutivo del Estado de México tienen la responsabilidad de proveer

bienes y servicios de calidad; es decir, que reúnan las condiciones o requisitos que exige la sociedad.

Para cumplir con esta responsabilidad es necesario adoptar los principios de gestión de calidad en el diseño y desarrollo de los procedimientos administrativos. Estos principios son:¹

a) Enfoque al cliente: las dependencias y organismos auxiliares deben captar y comprender las necesidades y expectativas de sus usuarios para satisfacer sus demandas.

b) Liderazgo: La dirección debe orientar a la organización al logro de sus objetivos con altos niveles de calidad.

c) Participación del personal: Se requiere del involucramiento y compromiso del personal en todos los niveles de la organización.

d) Enfoque basado en procesos: La organización debe estructurarse mediante procesos, a fin de mejorar el uso de los recursos y generar resultados de valor para los usuarios.

e) Enfoque de sistema para la gestión: Implica entender las relaciones de los procesos como un sistema en el que se identifican insumos, transformación y resultados.

f) Mejora continua: La organización debe en todo momento revisar y mejorar sus procesos para elevar el desempeño de la organización.

g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Implica el análisis de información documentada para la adecuada toma de decisiones.

h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Las relaciones interdependientes entre la organización y sus proveedores deben considerarse mutuamente provechosas, para ampliar la capacidad de ambos con relación a la creación de valor.

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

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

De acuerdo con la norma ISO 9001:2008 todas aquellas organizaciones que pretenden demostrar su capacidad para producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de sus clientes y aspiren a aumentar esa satisfacción, deben “establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia”.²

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

- a) Política y objetivos de calidad;
- b) Manual de Calidad;
- c) Procedimientos documentados y registros requeridos;
- d) Documentos para la planificación, operación y control de procesos;

Con esta guía se pretende contribuir a la integración del apartado del Sistema de Gestión de Calidad relativo a la documentación de los procedimientos de las dependencias y organismos auxiliares de la Administración Pública Estatal.

2.3 Procedimientos documentados (manual de procedimientos)

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

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

Para documentar los procedimientos es necesario que cumplan con los aspectos siguientes:

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

² Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos, apartado 4.1 Requisitos Generales, p. 2/34.

³ Ibid. p. 3/34

2.3.1. Ventajas de contar con procedimientos documentados

Los procedimientos documentados y agrupados en un manual permiten:

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

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

El reglamento interior, el manual de organización y el manual de procedimientos tienen diferencias en cuanto a su naturaleza y propósitos. Sin embargo, los tres tienen una relación estrecha, toda vez que del Reglamento Interior se deriva el manual de organización y de estos resulta el manual de procedimientos.

Para su adecuada comprensión, formulación y aplicación, es conveniente señalar algunas características que los distinguen:

Crterios	Reglamento Interior	Manual de Organización	Manual de Procedimientos
Por su naturaleza	Es un ordenamiento jurídico que se deriva de una ley o de cualquier acto jurídico.	Es un documento administrativo que contiene información sobre la organización y funcionamiento de las dependencias y organismos auxiliares.	Es un documento administrativo que contiene información relacionada con el conjunto de operaciones o actividades que deben realizarse para la generación de bienes y servicios.
Por su propósito	Determina las atribuciones encomendadas a las unidades administrativas de primer, segundo y, en su caso, tercer nivel de las dependencias y organismos auxiliares.	Describe los objetivos y las funciones que deben realizar cada una de las unidades administrativas que integran la estructura de organización de las dependencias y organismos auxiliares.	Detalla las operaciones o actividades que deben realizarse de manera secuencial y cronológica para dar cumplimiento a una función que coadyuve a la generación de bienes o servicios.

Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos

Criterios	Reglamento Interior	Manual de Organización	Manual de Procedimientos
Unidades administrativas	<p>Incluye únicamente a las unidades administrativas básicas; es decir, aquellas que emiten actos de autoridad o cuyas funciones se relacionan directamente con el cumplimiento del objeto de la dependencia y organismo auxiliar al que se adscriben.</p> <p>En una dependencia se contempla a los niveles de Secretaría, Subsecretaría y Dirección General, así como otras unidades administrativas que emitan actos de autoridad.</p> <p>En un organismo auxiliar se contempla a las unidades administrativas de nivel jerárquico inmediato inferior al del titular del organismo.</p>	Incluye todas las unidades administrativas consideradas en el organigrama autorizado de las dependencias y organismos auxiliares.	Considera las unidades administrativas y puestos de carácter interno o externo a la organización, que intervienen en los procesos de trabajo.
Responsables de su expedición	Cuando se trata de unidades orgánicas del sector central, debe ser aprobado por el Titular del Poder Ejecutivo. Cuando se trata de un organismo auxiliar, la aprobación corresponde al órgano de gobierno.	Es aprobado por el titular de la dependencia o coordinador de sector, por el titular del organismo auxiliar y por las autoridades normativas de la Secretaría de Finanzas.	Es aprobado por el titular de la dependencia o coordinador de sector, por el titular del organismo auxiliar y con el visto bueno de las autoridades normativas de la Secretaría de Finanzas.

III. COMPONENTES PRINCIPALES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

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

- ▣ Presentación
- ▣ Objetivo general
- ▣ Identificación e interacción de procesos
- ▣ Relación de procesos y procedimientos
- ▣ Descripción de los procedimientos
- ▣ Simbología
- ▣ Registro de ediciones
- ▣ Distribución
- ▣ Validación

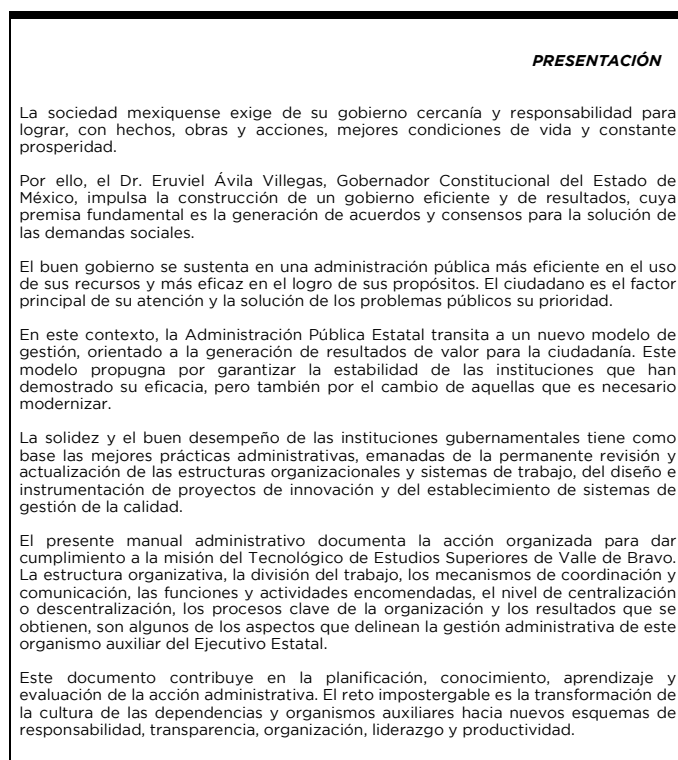
A continuación se explican cada uno de los apartados que integran el manual de procedimientos:

3.1 Presentación

Deberá contener una explicación del manual, cuáles son sus propósitos y a quiénes se dirige, así como su ámbito de aplicación. Por lo general, la presentación no deberá exceder de dos cuartillas y su redacción deberá ser clara y sencilla.

Es conveniente que se resalte la importancia del manual, a través de un mensaje de la autoridad de mayor nivel jerárquico de la institución, así como hacer notar el papel que deben desempeñar las unidades administrativas y los servidores públicos en la aplicación del mismo, ya que sin la participación todos los integrantes de la organización, los esfuerzos de mejoramiento administrativo no tendrán los resultados deseados.

Ejemplo:



3.2 Objetivo general del manual

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

Para la redacción del objetivo general se aplicará la regla de sintaxis siguiente:

- Iniciar la descripción del objetivo general con un verbo en infinitivo que implique medición, por ejemplo: incrementar, reducir, disminuir, aumentar, mejorar, mantener, ampliar, abatir, etc.
- Especificar con claridad qué se pretende con la integración del manual de procedimientos (resultado esperado). Para ello, se

recomienda responder a la pregunta ¿Para qué necesito un manual de procedimientos?

- Señalar las acciones que servirán de medio para lograr el resultado esperado. Al respecto, se sugiere referenciar al propio manual de procedimientos, toda vez que éste se constituye en un medio para lograr un fin mayor.

Ejemplo:

OBJETIVO GENERAL

Incrementar la calidad, eficiencia y eficacia de los trámites y servicios que proporciona el Tecnológico de Estudios Superiores de Valle de Bravo, mediante la formalización y estandarización de los métodos y sistemas de trabajo en un manual de procedimientos.

Donde:

Incrementar: es el verbo en infinitivo que implica medición.

La calidad, eficiencia y eficacia de los trámites y servicios que proporciona el Tecnológico de Estudios Superiores de Valle de Bravo: es lo que se pretende con la integración del manual, es decir el resultado esperado.

Mediante la formalización y estandarización de los métodos y sistemas de trabajo en un manual de procedimientos: son las acciones que servirán de medio para lograr el resultado esperado.

3.3 Identificación e Interacción de procesos

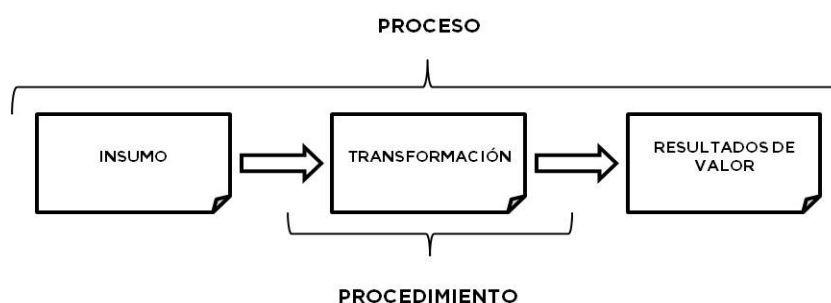
De conformidad con el principio de que la organización tenga un enfoque basado en procesos, en este apartado se representarán de manera gráfica y en forma general, los procesos clave identificados que serán la base para la integración del manual, así como las interacciones o relaciones de interdependencia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

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

El concepto de proceso:

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

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



El proceso está impulsado al logro de resultados finales que permiten atender las demandas y expectativas ciudadanas, y centra su atención en la satisfacción de los usuarios, mientras que el procedimiento está impulsado por la finalización de tareas y se centra en el cumplimiento de normas y funciones establecidas, entonces sus resultados son parciales sujetos de transformación.

Identificación de procesos:

Para la identificación de procesos es necesario:

- 1) Determinar quiénes son los usuarios internos o externos de la organización;
- 2) Señalar el resultado final de valor que genera la organización para cada usuario interno o externo, que puede ser un bien, servicio, información o documentos (estado final del proceso);

- 3) Especificar los requisitos necesarios que sirven de entrada al proceso para lograr el resultado final (estado inicial del proceso);
- 4) Anotar quién o quiénes son los proveedores de los requisitos para iniciar el proceso;
- 5) Una vez determinados los estados inicial y final del proceso se debe definir el nombre de éste, a partir del resultado que genera.

La redacción del nombre del proceso identificado deberá tener la estructura siguiente:

Sustantivo derivado de un verbo  sobre un sujeto u objeto que actúa.

Ejemplo:

Inscripción de alumnos: donde **inscripción** es el sustantivo derivado del verbo **inscribir**, que actúa sobre un sujeto, que en este caso son los **alumnos**.

Abastecimiento de bienes y servicios: donde **Abastecimiento** es el sustantivo derivado del verbo **Abastecer**, que actúa sobre un objeto, que en este caso son los **bienes y servicios**.

Cuando el resultado de valor lo recibe el usuario externo de la dependencia u organismo auxiliar, se identifican procesos sustantivos; y cuando el resultado de valor lo recibe un usuario interno se hace referencia a procesos adjetivos.

Para realizar el ejercicio de identificación de procesos se recomienda utilizar un formato llamado PEPSU por sus siglas (Proveedor, Entradas, Proceso, Salida, Usuario), el cual se llenará siguiendo la siguiente secuencia:

Usuario/Salida/Entrada/Proveedor/Proceso

Ejemplo:

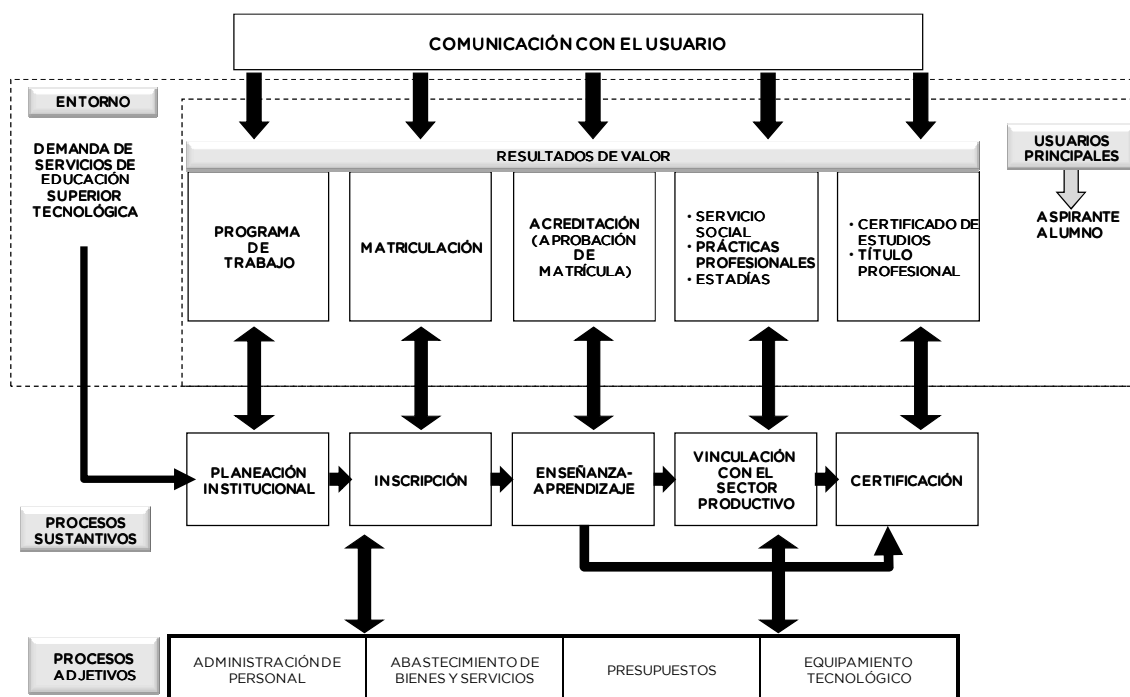
IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

PROVEEDOR	REQUISITOS (ENTRADA)	PROCESO	RESULTADO FINAL DE VALOR (SALIDA)	USUARIO INTERNO/ EXTERNO
Aspirante	<ul style="list-style-type: none"> - Original y copia del Certificado de Secundaria. - Original y copia del Certificado de Bachillerato. - Certificado Médico. - 6 fotografías tamaño infantil en blanco y negro. - Pago de curso de introducción a la licenciatura. - Pago por derecho de inscripción. - Fotocopia de comprobante de domicilio, IFE Y CURP. 	Inscripción de Aspirantes	Inscripción	Aspirante
Alumno	<ul style="list-style-type: none"> - Acreditación de materias. - Pago de reinscripción. 	Reinscripción de alumnos	Reinscripción	Alumno
Unidad Administrativa solicitante	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de suministro de bienes. 	Abastecimiento de bienes y servicios	Suministro de Bienes y Servicios	Unidades administrativas del Tecnológico

Mapa de procesos de Alto Nivel:

Una vez identificados los procesos, y con base en la información obtenida, se deberá diseñar un diagrama o mapa de procesos de alto nivel en el que se visualice la interacción y secuencia que existe entre los procesos sustantivos, los procesos adjetivos, los usuarios y el entorno. Precisamente en el apartado de identificación e interacción de procesos sólo deberá colocarse el mapa de procesos de alto nivel, que se constituye en un gráfico resumen de los principales procesos de la organización, los usuarios que atienden y los resultados de valor que reciben. Para la integración de este mapa deberán considerarse los elementos del siguiente ejemplo:

Ejemplo:



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

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

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

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

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

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

Procesos adjetivos: Se diagraman los procesos adjetivos que constituyen el soporte o apoyo al desarrollo de los procesos sustantivos.

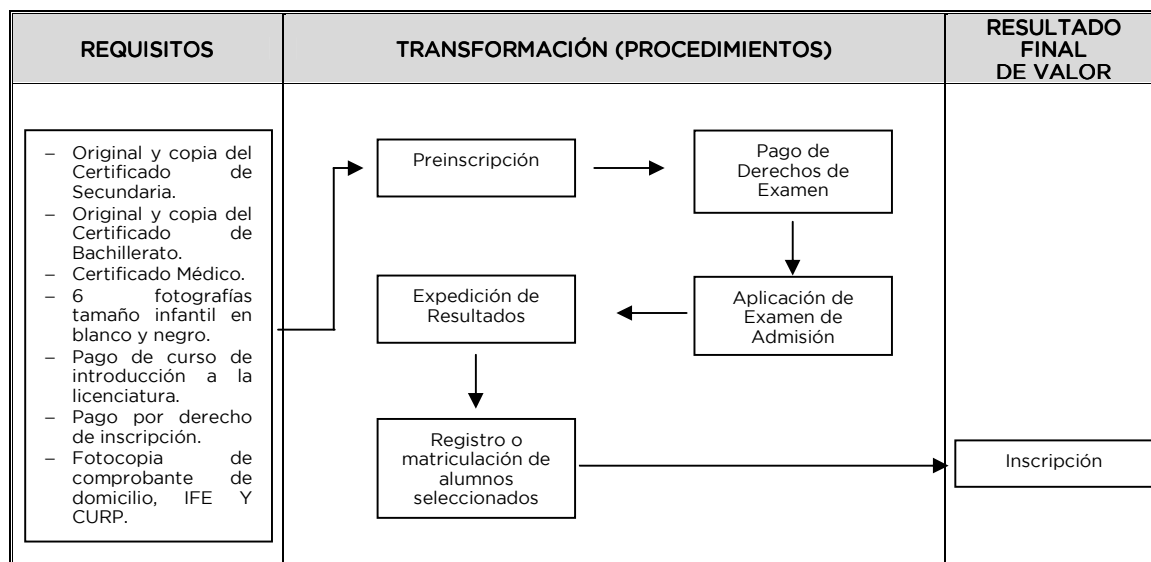
3.4 Relación de procesos y procedimientos

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

Para este propósito se deberá establecer el flujo del proceso global que permite vincular los requisitos de entrada con los resultados finales de valor, es decir, deberán describirse de manera genérica las etapas del proceso, las cuales se constituirán en los procedimientos que componen al proceso.

Ejemplo:

PROCESO: INSCRIPCIÓN DE ALUMNOS



Derivado de este ejercicio se obtiene la relación de procesos y procedimientos de la siguiente manera:

Primero se describe el alcance del proceso, señalando el nombre, inicio y fin del proceso.

En segundo lugar se enlistan los procedimientos que integran al proceso y que se constituyen en el universo de procedimientos a documentar.

Ejemplo:

Proceso:

Inscripción de alumnos: De la solicitud de la preinscripción al registro o matriculación de alumnos.

Procedimientos:

- Preinscripción.
- Pago de Derechos de Examen.
- Aplicación de Examen de Admisión.
- Expedición de Resultados.
- Registro o Matriculación de Alumnos Seleccionados.

3.5 Descripción de los procedimientos

Los procedimientos constituyen la parte medular del manual, toda vez que son la razón de dicho documento. La descripción de los procedimientos deberá contener, invariablemente, los aspectos siguientes:

- Nombre del procedimiento
- Objetivo
- Alcance
- Referencias
- Responsabilidades
- Definiciones
- Insumos
- Resultados
- Interacción con otros procedimientos
- Políticas
- Desarrollo
- Diagramación
- Medición
- Formatos e instructivos

Para mayor comprensión se dará una breve explicación de cada punto:

Nombre del procedimiento:

La denominación del procedimiento deberá orientarse por el resultado que se pretende obtener, por lo que es recomendable estructurarla de acuerdo con la sintaxis siguiente:

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

Ejemplo:

Inscripción + *de aspirantes*
Expedición + *de certificados y títulos profesionales*

Objetivo:

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

La redacción del objetivo debe considerar las siguientes reglas de sintaxis:

- Iniciar la descripción del objetivo con un verbo en infinitivo que implique medición, por ejemplo: incrementar, reducir, disminuir, aumentar, mejorar, mantener, ampliar, etc.
- Especificar con claridad qué se pretende con la ejecución del procedimiento. Se recomienda responder ¿Para qué ejecuto el procedimiento?
- Determinar las acciones que se llevarán a cabo para lograr el resultado esperado, las cuales deberán referir al procedimiento mismo, toda vez que éste es el medio para alcanzar un fin último.

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: ASESORÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

OBJETIVO

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

Donde:

Incrementar: es el verbo en infinitivo que implica medición.

Las habilidades de los servidores públicos de las dependencias y organismos auxiliares para la elaboración o actualización de manuales de procedimientos: es lo que se pretende lograr con la asesoría, es decir el resultado esperado.

Mediante asesoría técnica en sus modalidades de cursos taller y asistencias personalizadas: son las acciones que servirán de medio para lograr el resultado esperado.

Alcance:

El alcance permite definir y describir las fronteras lógicas internas y externas del procedimiento, por lo que indica qué actividades, personas y áreas afecta. En caso de haber exclusiones, deben señalarse. Para su redacción deberá estar precedido de la palabra **Aplica** a qué personas, qué áreas y qué actividades internas o externas a la organización, así como precisar, en su caso, exclusiones de personas, áreas o actividades a las que no aplica el procedimiento en descripción, precedida de las palabras **Se excluye**.

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: ASESORÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	ALCANCE
	<p>Aplica a todos los servidores públicos de las dependencias y organismos auxiliares del Poder Ejecutivo del Estado de México que tengan a su cargo la elaboración o actualización de manuales de procedimientos.</p> <p>Se excluye de la asesoría técnica a los servidores públicos de los Poderes Legislativo y Judicial, así como de los Ayuntamientos de la entidad.</p>

Donde:

Los servidores públicos son las personas a las que les aplica el procedimiento de Asesoría Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos.

Las Dependencias y Organismos Auxiliares del Poder Ejecutivo son las áreas a las que les aplica el procedimiento.

Elaboración o actualización de manuales de procedimientos son las actividades a las que aplica el procedimiento.

Los servidores públicos de los Poderes Legislativo y Judicial, así como de los Ayuntamientos de la entidad, son el personal al que no aplica el procedimiento de Asesoría Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos.

Referencias:

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

Cabe resaltar que no se trata de transcribir íntegramente los documentos normativos del procedimiento, sino tan sólo de indicar el nombre, los capítulos, artículos y fracciones del ordenamiento jurídico, o bien los apartados de las disposiciones administrativas, así como señalar el medio y la fecha de publicación de los ordenamientos que rigen las acciones del procedimiento.

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: ASESORÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	REFERENCIAS
	Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México (capítulo tercero, artículo 24, fracción XLVIII). Gaceta del Gobierno, 17 de septiembre de 1981, reformas y adiciones.
	Ley para la Coordinación y Control de Organismos Auxiliares y Fideicomisos del Estado de México (capítulo III, artículo 15, fracción III). Gaceta del Gobierno, 24 de agosto de 1983, reformas y adiciones.
	Reglamento de la Ley para la Coordinación y el Control de Organismos Auxiliares y Fideicomisos del Estado de México (título segundo, capítulo segundo, artículo 8, fracción III). Gaceta del Gobierno, 8 de octubre de 1984, reformas y adiciones.
	Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas (Título VI, Capítulo IV de la Dirección General de Innovación, artículo 33 fracción V). Gaceta del Gobierno, 5 de julio de 2006, reformas y adiciones.
	Manual General de Organización de la Secretaría de Finanzas (Función número seis de los Departamentos de Mejoramiento Administrativo I, II y III con codificación número 203432101, 203432201 y 203432301. Gaceta del Gobierno, 3 de junio de 2014.

Responsabilidades:

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

Cuando se trate de órganos colegiados (comités, consejos, comisiones, etc.), se deberán establecer las responsabilidades del órgano en su conjunto, así como anotar aquellas que corresponden a cada uno de sus integrantes.

Las responsabilidades son un conjunto de acciones que un servidor público, que ocupa un puesto administrativo, deberá cumplir obligatoriamente, de acuerdo con sus funciones y nivel jerárquico. En caso contrario, será sujeto de sanciones. Por ello, deberá establecerse en correspondencia con la práctica administrativa.

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: ASESORÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

RESPONSABILIDADES

Las Subdirecciones de Desarrollo Institucional "A" y "B" son las responsables de preparar y proporcionar la asesoría técnica para la elaboración o actualización de manuales de procedimientos que soliciten las dependencias y organismos auxiliares del Poder Ejecutivo Estatal.

El Director (a) General deberá:

- Canalizar e instruir a la unidad administrativa correspondiente, las solicitudes de asesoría técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, a través del Sistema de Control de Gestión.

Los Subdirectores de Desarrollo Institucional "A" o "B" deberán:

- Acordar y programar con el representante designado por la dependencia y organismo auxiliar el lugar, fecha, hora y número de participantes que recibirán la asesoría técnica solicitada.
- Designar al líder de proyecto que proporcionará la asesoría técnica.
- Firmar de visto bueno y archivar el formato FO-DOyVC-01 "Asesoría Técnica".
- Dar respuesta a través del Sistema de Control de Gestión de la Dirección General.

El Líder de Proyecto deberá:

- Preparar y proporcionar la asesoría técnica y el material didáctico necesario.
- Requisitar y firmar el formato FO-DOyVC-01 "Asesoría Técnica".

Definiciones:

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

Ejemplo:

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

Insumos:

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

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: ASESORÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	
INSUMOS	
Para cursos taller:	
Oficio de solicitud dirigido al Director(a) General de Innovación.	
Especificar el servidor público que será el enlace entre el área solicitante y la Dirección General de Innovación, así como el número de participantes.	
Para asistencia personalizada:	
El interesado deberá acudir a las oficinas de la Dirección General de Innovación, para resolver las dudas sobre la integración de manuales de procedimientos o bien para presentar avances del proyecto de manual para su revisión.	

Resultados:

Especificar el resultado que se obtiene después de llevar a cabo el desarrollo del procedimiento, el cual puede servir de insumo para otro procedimiento.

Ejemplo:

<i>PROCEDIMIENTO: ASESORÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS</i>	<i>RESULTADO</i>
	Servidores públicos capacitados en la elaboración de manuales de procedimientos.
	Proyectos de manuales de procedimientos.

Interacción con otros procedimientos:

Indicar el nombre de los procedimientos con los cuales se relaciona el procedimiento que se describe.

Ejemplo:

<i>PROCEDIMIENTO: ASESORÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS</i>
<i>INTERACCIÓN CON OTROS PROCEDIMIENTOS</i>
Revisión y dictaminación de proyectos de manuales de procedimientos.
Validación de manuales de procedimientos.
Gestión para la publicación de manuales de procedimientos.

Políticas:

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

Las políticas son directrices o lineamientos de conducta que deben cumplirse antes, durante o después del desarrollo del procedimiento. Por lo tanto, su redacción tiene un carácter imperativo para su observancia y cumplimiento. Los verbos implicados en la redacción deberán estar en tiempo futuro, toda vez que la política es aplicable al sujeto que esté en

la situación o supuesto descrito para regular la conducta o decisiones que deberá asumir.

A través de las políticas se pueden regular los casos o situaciones imprevistas, que por excepción se pueden presentar en las actividades rutinarias del proceso.

Ejemplo:

<p>PROCEDIMIENTO: ASESORÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS</p> <p style="text-align: right;">POLÍTICAS</p> <p><i>La asesoría técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, a través de cursos taller, se proporcionará a grupos integrados por un mínimo de 5 y un máximo de 20 personas. Cuando excedan de este parámetro se acordará con el enlace de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso la conformación de los grupos que sean necesarios.</i></p> <p><i>Si el día en que se imparte el curso taller asistieren un número superior de personas al acordado, éstas podrán permanecer en el curso y deberán registrarse en el formato FO-DOyVC-01 "Asesoría técnica"; sin embargo, no se les proporcionará el material de apoyo correspondiente.</i></p> <p><i>Una vez proporcionada la asesoría técnica se establecerá, conjuntamente con el coordinador o enlace de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso, una fecha compromiso para entregar a la Dirección General de Innovación el proyecto de manual de procedimientos.</i></p> <p><i>Para generar evidencia de la asesoría técnica proporcionada, los asistentes al curso taller deberán registrar su participación en el formato FO-DOyVC-01 "Asesoría técnica".</i></p>

Desarrollo:

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

- ¿Qué se hace?
- ¿Qué se necesita para hacerlo?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Cuál es la secuencia de lo que se hace?

- ¿Cuál es el tiempo que se emplea en la actividad?
- ¿Qué instrumentos o equipo de oficina utiliza?
- ¿Dónde se hace?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cuáles decisiones se toman?
- ¿Qué acciones se derivan de una decisión?
- ¿Qué documentos se generan?
- ¿Cuál es el destino de los documentos o información que se genera?
- ¿Cuál es el resultado de la actividad?
- ¿Con quién se vincula?

Cabe resaltar que la secuencia del procedimiento deberá desarrollarse mediante el uso de los anteriores cuestionamientos hasta finalizar con la obtención del resultado esperado. Se recomienda desarrollar procedimientos con un promedio máximo de 30 operaciones y mínimo de 12, por lo que deberán delimitarse correctamente sus fronteras.

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

Los lineamientos para la redacción del procedimiento son las siguientes:

1. **Objetividad.-** En la redacción se debe utilizar un lenguaje que relate hechos, situaciones y circunstancias, lo más fielmente posible, por lo que es preciso evitar reflejar sentimientos, emociones o puntos de vista de la persona que redacta el procedimiento o de terceros.
2. **Evitar las obviedades.-** Es necesario que en la redacción se consideren todos los aspectos del procedimiento sin dejar cabida a obviedades, toda vez que la descripción del procedimiento debe reflejar un lenguaje de hechos que se pueda probar o auditar.
3. **Precisión.-** Se deben omitir términos vagos o imprecisos que generen ambigüedad en su comprensión, por lo que es recomendable precisar y especificar al máximo aspectos cuantitativos, medibles o catalogables del proceso.

4. **Sencillez.-** Para su cabal comprensión, la redacción del procedimiento debe eliminar redundancias, así como adjetivos calificativos, empleando un lenguaje sobrio, accesible e incluso llano.
5. **Los verbos activos** que se empleen estarán conjugados en tiempo presente.
6. **Cada actividad** deberá estar vinculada con la subsecuente para lograr la secuencia del procedimiento hasta su conclusión

Para el desarrollo del procedimiento es necesario emplear un formato de hoja dividido en tres columnas; en la primera, se deberá colocar el número progresivo de la operación; en la segunda, la unidad administrativa o puesto participante que ejecuta la acción; y en la tercera, la descripción detallada de la actividad.

Ejemplo:

Procedimiento: Inscripción de aspirantes seleccionados a ingresar a la Universidad Estatal del Valle de Toluca.

No	UNIDAD ADMINISTRATIVA/ PUESTO	ACTIVIDAD
1	Departamento de Servicios Escolares	Publica la lista oficial de aspirantes seleccionados para ingresar a la UNEVT.
2	Aspirante	Se entera y acude a las instalaciones de la UNEVT para revisar el resultado del examen de selección y determina: ¿Fue aceptado?
3	Aspirante	No fue aceptado: Se entera y se retira.
4	Aspirante	Si fue aceptado: Acude al Departamento de Servicios Escolares a solicitar los requisitos de inscripción.
5	Departamento de Servicios Escolares	Atiende, se entera, entrega número de cuenta bancaria de la UNEVT para pago por concepto de inscripción y curso de introducción, y requisitos a través de un tríptico denominado "inscripción" o de forma verbal.
6	Aspirante	Recibe tríptico denominado "inscripción" y/o indicaciones. Acude al Banco, realiza pago por concepto de inscripción y curso de introducción.
7	Banco	Atiende y recibe ingreso por concepto de inscripción a la UNEVT y curso de introducción, y entrega ficha de depósito al aspirante.
8	Aspirante	Recibe ficha de depósito y se dirige a la UNEVT para entregarlos al Departamento de Recursos Materiales y Financieros para canjearlo por los recibos oficiales.
9	Departamento de Recursos Materiales y Financieros	Recibe fichas de depósito, elabora recibos oficiales de pago de la UNEVT, entrega al aspirante y archiva fichas de depósito.

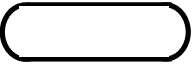


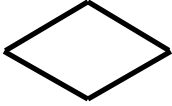


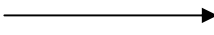
No	UNIDAD ADMINISTRATIVA/ PUESTO	ACTIVIDAD
10	Aspirante	Obtiene recibos oficiales de pago y acude al Departamento de Servicios Escolares con los requisitos señalados para el trámite de inscripción.
11	Departamento de Servicios Escolares	Recibe documentos requisitados y verifica que el aspirante cumpla con dichos requisitos.
12	Departamento de Servicios Escolares	No Cumple. Informa al aspirante de requisitos faltantes o la causa del incumplimiento. En caso de ser el certificado de estudios de bachillerato: el documento faltante, se le solicita al aspirante elaborar una Carta Compromiso donde estipule la fecha de entrega del documento. (La fecha estipulada no podrá ser posterior a 6 meses)
13	Aspirante	Se entera, requisita el/los documento(s) faltantes y entrega al Departamento de Servicios Escolares, conectándose en la operación no. 11
14	Departamento de Servicios Escolares.	Si cumple. Informa al aspirante la fecha del curso de introducción y fecha de inicio de clases. Se da de alta en el Sistema de Control Escolar. Asigna el número de matrícula del estudiante de nuevo ingreso y archiva documentos.
15	Aspirante	Recibe indicaciones y se retira. Fin del procedimiento.

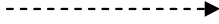

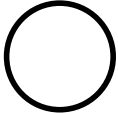
Diagramación:

Una vez descrito el procedimiento se continúa con su representación gráfica; para ello, se elaborará un diagrama de bloque que simbolice el flujo de la información, los documentos o materiales que se utilizan y las interacciones entre las unidades administrativas y puestos que intervienen en el procedimiento. Un bloque es un recuadro donde se describe brevemente la actividad y se ubica en la columna que corresponda a la unidad administrativa o puesto que ejecuta la actividad.

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

La diagramación se efectúa mediante el uso de símbolos básicos, los cuales tienen la representación siguiente:

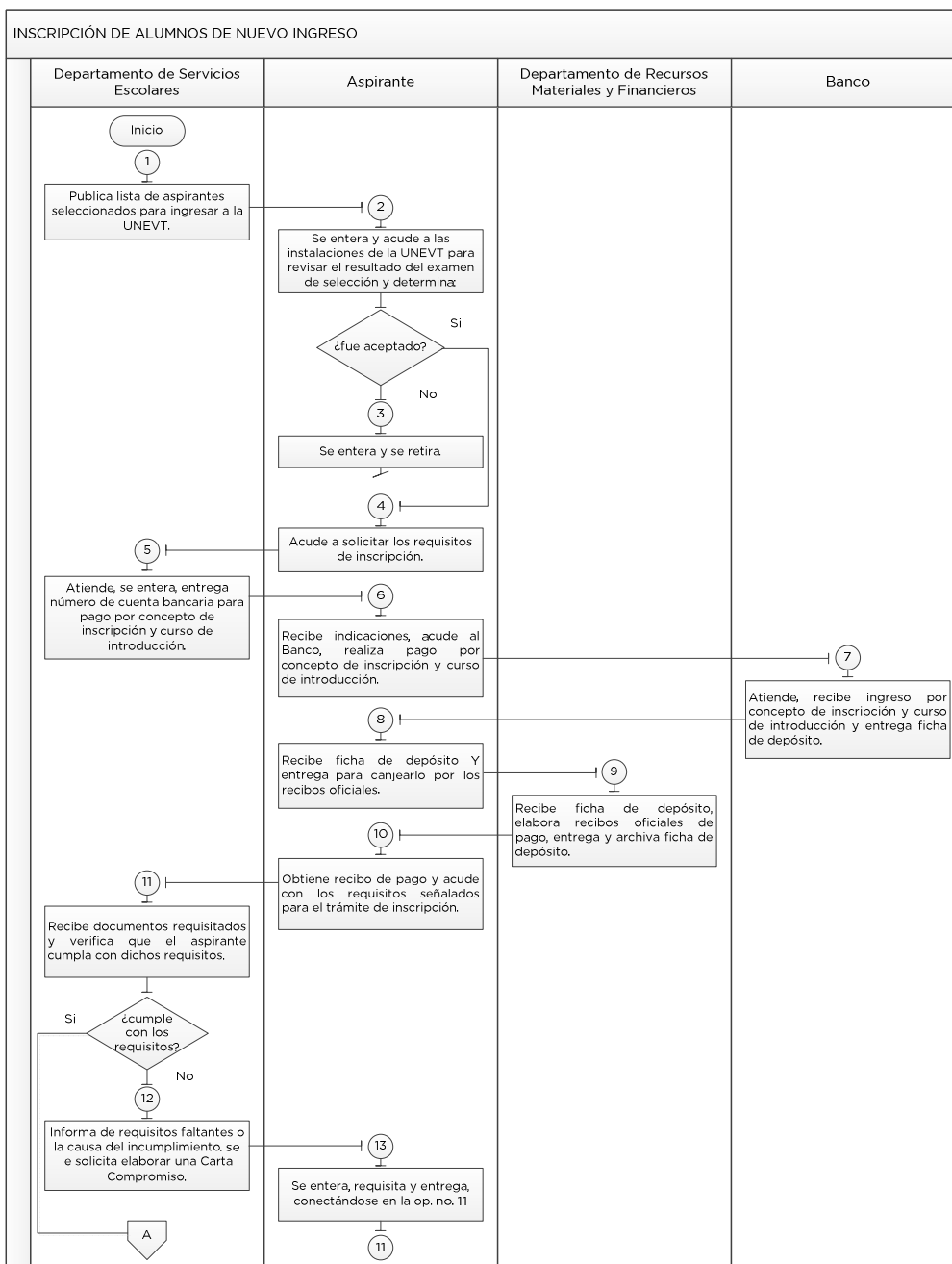
Símbolo	Representa
	<p>Inicio o final del procedimiento. Señala el principio o terminación de un procedimiento. Cuando se utilice para indicar el principio del procedimiento se anotará la palabra INICIO y cuando se termine se escribirá la palabra FIN.</p>
	<p>Conector de hoja en un mismo procedimiento. Este símbolo se utiliza con la finalidad de evitar las hojas de gran tamaño, el cual muestra al finalizar la hoja, hacia dónde va el flujo y al principio de la siguiente hoja de dónde viene; dentro del símbolo se anotará la letra "A" para los primeros conectores de fin e inicio de hoja y se continuará con la secuencia de las letras del alfabeto en las sucesivas hojas.</p>
	<p>Conector de procedimientos. Es utilizado para señalar que un procedimiento proviene o es la continuación de otros. Es importante anotar, dentro del símbolo, el nombre del proceso del cual se deriva o hacia dónde va.</p>
	<p>Decisión. Se emplea cuando en la actividad se requiere preguntar si algo procede o no, identificando dos o más alternativas de solución. Para fines de mayor claridad y entendimiento, se describirá brevemente en el centro del símbolo lo que va a suceder, cerrándose la descripción con el signo de interrogación.</p>
	<p>Fuera de flujo. Cuando por necesidades del procedimiento, una determinada actividad o participación ya no es requerida dentro del mismo, se utiliza el signo de fuera de flujo para finalizar su intervención en el procedimiento.</p>
	<p>Interrupción del procedimiento. En ocasiones el procedimiento requiere de una interrupción para ejecutar alguna actividad o bien, para dar tiempo al usuario de realizar una acción o reunir determinada documentación. Por ello, el presente símbolo se emplea cuando el proceso requiere de una espera necesaria e inevitable.</p>
	<p>Línea continua. Marca el flujo de la información y los documentos o materiales que se están realizando en el área. Su dirección se maneja a través de terminar la línea con una flecha y puede ser utilizada en la dirección que se requiera y para unir cualquier actividad.</p>

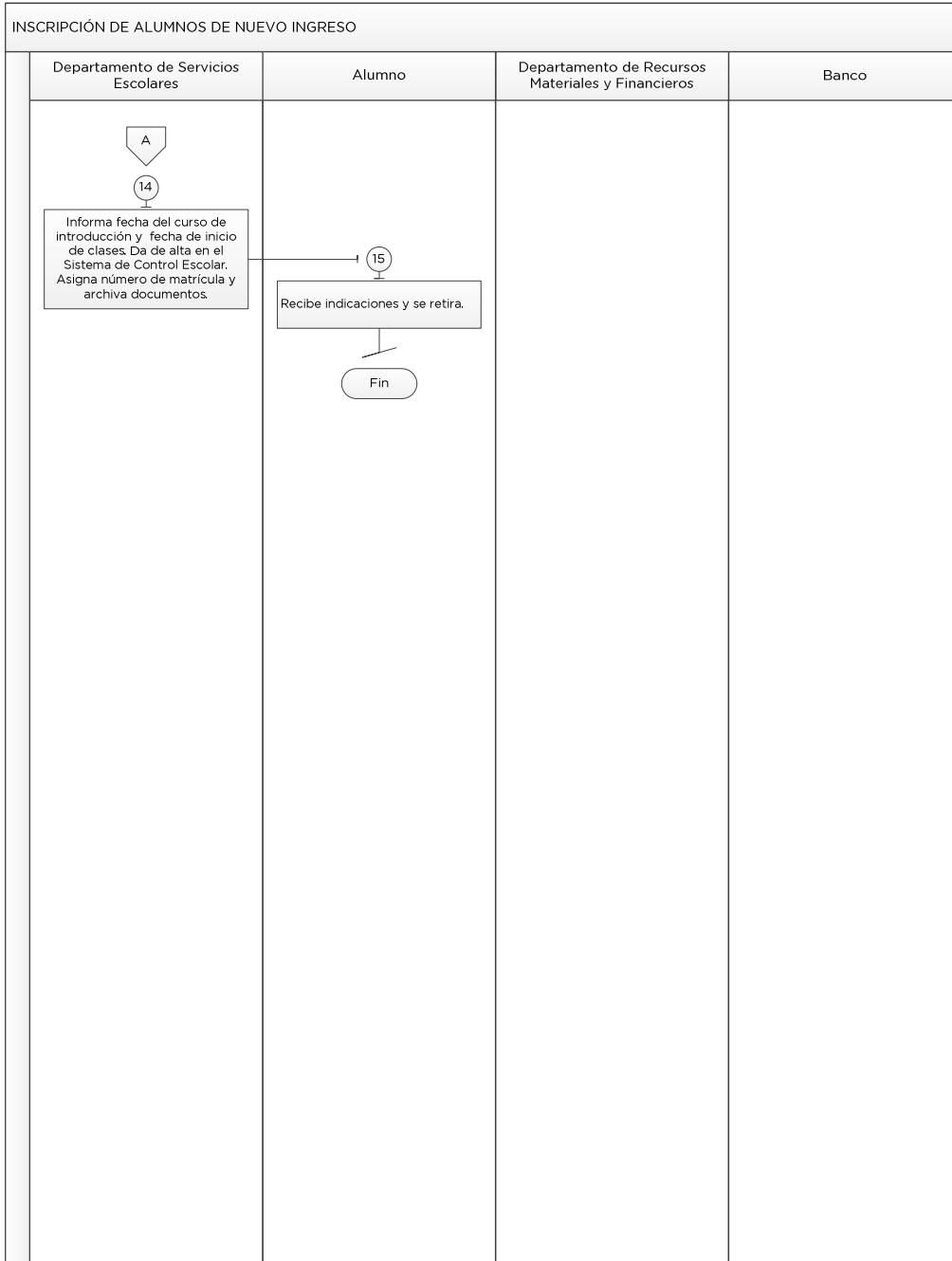
Símbolo	Representa
	Línea de guiones. Es empleada para identificar una consulta, cotejar o conciliar la información; invariablemente, deberá salir de una inspección o actividad combinada; debe dirigirse a uno o varios formatos específicos y puede trazarse en el sentido que se necesite, al igual que la línea continua se termina con una flecha.
	Línea de comunicación. Indica que existe flujo de información, la cual se realiza a través de teléfono, fax, modem, correo electrónico, etc. La dirección del flujo se indica como en los casos de las líneas de guiones y continua.
	Operación. Muestra las principales fases del procedimiento y se emplea cuando la acción cambia. Asimismo, se anotará dentro del símbolo un número en secuencia y se escribirá una breve descripción de lo que sucede en este paso al margen del mismo.

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

Para la diagramación del flujo del procedimiento, la hoja se dividirá en columnas que representarán a las unidades administrativas o puestos que intervienen, asegurándose no repetir actores. En cada columna se ubicarán bloques o recuadros donde se describe brevemente la actividad que ejecuta la unidad administrativa, los cuales serán vinculados con líneas continuas que direccionen el flujo. Los bloques se corresponderán con la secuencia de la descripción del procedimiento y se combinarán con los símbolos que apliquen.

Ejemplo: Diagrama de flujo





Medición:

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

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

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

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

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: ASESORÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	
	MEDICIÓN
<i>Indicador para medir capacidad de respuesta:</i>	
<i>Número mensual de asesorías proporcionadas</i>	<i>Porcentaje de solicitudes atendidas</i>
<hr/>	
<i>Número mensual de solicitudes de asesorías</i>	<i>=</i>
<i>Registros de evidencias:</i>	
<ul style="list-style-type: none">• <i>Las asesorías proporcionadas quedan registradas en el formato FO-DOyVC-01 "Asesoría Técnica".</i>• <i>Las solicitudes de asesoría técnica quedan registradas en el Sistema de Control de Gestión de la Dirección General.</i>	

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

Formatos e instructivos:

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

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

Ejemplo:

 GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO		 enGRANDE
DIRECCIÓN GENERAL DE INNOVACIÓN DELEGACIÓN ADMINISTRATIVA		
SALIDA DE PERSONAL		
NOMBRE:		
UNIDAD ADMINISTRATIVA:		
OFICIAL <input type="checkbox"/>	PERSONAL <input type="checkbox"/>	
LUGAR:	FECHA:	
MOTIVO:		
HORA SALIDA:	HORA DE ENTRADA:	
AUTORIZÓ		
_____ JEFE INMEDIATO		

INSTRUCTIVO PARA LLENAR EL FORMATO: SALIDA DE PERSONAL		
Objetivo: Mantener un control de los servidores públicos cuando se ausentan de su lugar de trabajo, ya sea oficial o por motivos personales.		
Distribución y Destinatario: El formato se genera en original y el servidor público lo entrega en vigilancia.		
No.	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1.	NOMBRE:	ANOTAR EL NOMBRE DEL SERVIDOR PÚBLICO QUE SE AUSENTA DE SU LUGAR DE TRABAJO.
2.	UNIDAD ADMINISTRATIVA:	ESPECIFICAR EL NOMBRE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DONDE ESTÁ ADSCRITO EL SERVIDOR PÚBLICO.
3.	OFICIAL , PERSONAL:	MARCAR EN EL RECUADRO LA RAZÓN (OFICIAL O PERSONAL) POR LA QUE EL SERVIDOR PÚBLICO SE AUSENTA DE SU LUGAR DE TRABAJO.
4.	LUGAR:	ESCRIBIR EL LUGAR DONDE ACUDIRÁ EL SERVIDOR PÚBLICO.
5.	FECHA:	REGISTRAR EL DÍA, MES Y AÑO EN QUE SE AUSENTA EL SERVIDOR PÚBLICO.
6.	MOTIVO:	ANOTAR LA CAUSA POR LA QUE SE AUSENTA EL SERVIDOR PÚBLICO.
7.	HORA DE SALIDA:	ESPACIO PARA ANOTAR LA HORA DE SALIDA DEL SERVIDOR PÚBLICO.
8.	HORA DE ENTRADA:	ANOTAR LA HORA DE ENTRADA DEL SERVIDOR PÚBLICO.
9.	AUTORIZÓ:	ASENTAR LA FIRMA DEL JEFE INMEDIATO QUE AUTORIZA LA SALIDA.

3.6 Simbología

En este apartado del manual se deberán incluir únicamente los símbolos que fueron usados en los diagramas de flujo con la descripción de su significado. Ver apartado de diagramación de esta guía.

3.7 Registro de ediciones

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

Ejemplo:

<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE VALLE DE BRAVO</p> <p style="text-align: right;">REGISTRO DE EDICIONES</p> <p><i>Primera edición (26 de septiembre de 2010): elaboración del manual.</i></p> <p><i>Segunda edición (7 de octubre de 2012): se modifican los apartados de responsabilidades, interacción con otros procedimientos, políticas, desarrollo y diagramación del procedimiento Inscripción de Alumnos.</i></p>
--

3.8 Distribución

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

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

Ejemplo:

<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE VALLE DE BRAVO</p> <p style="text-align: right;">DISTRIBUCIÓN</p> <p><i>El original del manual de procedimientos se encuentra en poder de la Dirección Académica.</i></p> <p><i>Las copias controladas están distribuidas de la siguiente manera:</i></p> <ol style="list-style-type: none"><i>1.- Dirección General del Tecnológico de Estudios Superiores de Valle de Bravo.</i><i>2. Subdirección de Servicios Escolares.</i><i>3.- Jefes de División.</i>

3.9 Validación

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

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

Si se tratara de un manual específico o de un organismo auxiliar, la validación del documento corresponderá al titular.

Ejemplo:

Hoja de validación del Manual de Procedimientos de una dependencia:

VALIDACIÓN	
MTRO. RAYMUNDO EDGAR MARTÍNEZ CARBAJAL <i>Secretario de Educación</i>	
LIC. JORGE ALEJANDRO NEYRA GONZÁLEZ <i>Subsecretario de Educación Básica y Normal</i>	
LIC. LUIS ÁNGEL JÍMENEZ HUERTA <i>Director General de Educación Básica</i>	PROF. JOSÉ GUILMAR SOLORIO SALGADO <i>Director de Educación Elemental</i>
PROF. MARIANA FLORES ORONA <i>Subdirectora de Educación Preescolar</i>	

Hoja de validación del Manual de Procedimientos de un organismo.

VALIDACIÓN
MTRO. ARTURO RÍOS DÍAZ <i>Director General del Tecnológico de Estudios Superiores de Huixquilucan</i>
LIC. JOSÉ MONJARAZ RAMÍREZ <i>Subdirector de Planeación y Evaluación</i>
C. MARÍA ISABEL HUIZAR CARRILLO <i>Jefa del Departamento de Planeación y Calidad Institucional</i>

IV. ELEMENTOS COMPLEMENTARIOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

4.1 Cubierta o portada

En esta parte se deberán incluir los siguientes datos:

- Imagen institucional de la dependencia u organismo auxiliar de que se trate (ver Manual de Identidad Gráfica).
- Logotipo.
- Título del manual de procedimientos.
- Fecha de elaboración.

4.2 Portada interior o portadilla

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

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

Ejemplo:

© Derechos reservados
Primera edición 2014
Gobierno del Estado de México
Secretaría de Finanzas
Subsecretaría de Administración
Dirección General de Innovación
Lerdo Pte. Esquina Riva Palacio 1er. piso
Edificio Plaza Toluca,
Impreso y hecho en Toluca, Méx.
Printed and made in Toluca, Mex.

La reproducción total o parcial de este documento
podrá efectuarse mediante la autorización expreso
de la fuente y dándole el crédito correspondiente.

4.3 Formato de hoja

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

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Edición:
	Fecha:
	Código: 20345/01
	Página: 1 de 10

En el formato se deberá precisar el número de edición o impresión del manual; la fecha de su expedición; el código de los procedimientos y el número de página.

Para la asignación del código se deberá considerar la clave estructural de la unidad administrativa que tiene a su cargo la ejecución del procedimiento, así como el número secuencial que le corresponda a éste. Ejemplo:

Clave estructural de la unidad administrativa → **203451/01** ← Número secuencial del procedimiento

En el espacio de página se deberá colocar el número arábigo que corresponda a la hoja del total de hojas que integran el procedimiento, por ejemplo: 1 de 10; 5 de 15, etc.

4.4 Índice

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

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

Ejemplo en la siguiente hoja:

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

BIBLIOGRAFÍA

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

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

Crosby, Philip B., **La Calidad no Cuesta, El Arte de Cerciorarse de la Calidad**, Ed. CECSA, 1992.

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

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

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

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

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

Gobierno del Estado de México, **Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017**, Toluca, México, Gaceta del Gobierno, 13 de marzo de 2012, sección tercera.

Gómez Ceja, Guillermo, **Análisis de Sistemas**, México, EDICOL, 1988.

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

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

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

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. **Sistemas de Gestión de Calidad: Requisitos**, 34 pp.

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

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

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

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

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

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