

**MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL ESTADO
DEPARTAMENTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN
DE**

**MANUALES DE PROCEDIMIENTOS
(DOCUMENTO DE TRABAJO)**

**Preparado por Juan E. Rivera Jr.
(Para el Departamento de Fortalecimiento Institucional)**

FEBRERO de 2000

CONTENIDO

Introducción

I – Del contenido general básico

- A - Texto
- B – Diagramas
- C – Formas

II – Presentación

- A – Objetivo
- B – Justificación de su necesidad

III – Contenido de los Manuales e instructivos de procedimientos

- A – Concepto
- B – Procesos y normas de elaboración
 - 1 – Portada de identificación
 - 2 – Procesos y normas de elaboración del Índice
 - 3 – Procesos y normas de elaboración de la Introducción
 - 4 – Proceso y normas de elaboración de la Base Legal
 - 5 – Proceso y normas para la elaboración del Objetivo
 - 6 – Proceso y normas para la elaboración de las políticas y normas de operaciones
 - 7 – Lineamientos para la presentación de los procedimientos
 - a – Descripción
 - b – Diagramas
 - c – Formas

IV – Presentación, autorización, distribución y actualización

V – Glosario de Términos

INTRODUCCIÓN

En el año de 1984, la Dirección de Planificación y desarrollo Institucional del Ministerio de Planificación y Política Económica, publicó el documento “ Guía Técnica para la elaboración de Manuales Administrativos en el Sector Público.”

Esta Guía recogía de manera casi completa los aspectos importantes cuando se desea elaborar un manual administrativo. Presenta la clasificación de los manuales de este tipo, el proceso para la preparación de los mismos, la forma usual de presentación y un conjunto de normas generales en el diseño de formularios y diagramas a ser incluido en los manuales administrativos.

Por ser tan generalista la Guía en referencia, no se especifican las aplicaciones de su contenido en casos concretos. Es por esta razón que se consideró oportuno elaborar una guía complementaria sobre elaboración de manuales de procedimientos, para uso de los funcionarios del Departamento de Fortalecimiento Institucional consciente de que en el curso normal de las operaciones administrativas, tanto el personal directivo como el operativo se ven en la necesidad casi a diario de consultar los procedimientos consignados por escrito. El manual de procedimientos, independientemente de servir como medio de consulta y de acuerdo con la concepción moderna de los manuales, también se utiliza como medio de comunicar oportunamente todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el progreso de las organizaciones.

Beneficios del manual de procedimientos

Tener consignado por escrito los procedimientos administrativos existentes de una organización, trae aparejado una serie de beneficios. Entre los más tangibles y reconocidos, se tienen los siguientes:

1. Reducción de gastos generales.
2. Uniformar y Controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
3. Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos.
4. Sistematización de actividades.
5. Información de actividades.
6. Adiestramiento.
7. Guía de trabajo a ejecutar.
8. Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.
9. Auditoría administrativa de políticas, procedimientos y controles.
10. Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas o errores.
11. Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
12. Enseñar el trabajo a nuevos empleados.
13. Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como hacerlo.
14. Constituir una base para análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Estos beneficios se obtienen en las dos fases en que se ha dividido el estudio de los manuales de procedimientos.

- a) Fase de elaboración
- b) Fase de utilización

Los primeros tres beneficios son típicos de la fase de la elaboración del manual de procedimientos, y los restantes de la fase de utilización de dicho manual. A continuación se hace una breve descripción de cada uno de estos beneficios:

Reducción de gastos generales

En la fase de la elaboración de un manual de procedimientos, se lleva a cabo una revisión de las funciones, formas, registros e informes que se realizan y procesan en cada departamento que interviene en el sistema que se estudia. Como consecuencia de lo anterior, al descubrirse un instrumento de trabajo que no tenga relación con alguna de las funciones autorizadas, lo más seguro es que se haya encontrado algo que se está haciendo sin necesidad. La acción correctiva de este caso se traduce en una reducción de gastos generales en la realización del sistema.

Control de actividades

Puede suceder que la revisión a que se hizo mención descubra, por el contrario, una función que no esté relacionada con algún instrumento de trabajo o que éstos sean inadecuados. En este caso, se ha encontrado algo que no se hace y que debería hacerse, al establecerse recomendaciones que garanticen que las actividades se realizan dentro de los lineamientos establecidos por la dirección; se está ejerciendo, de hecho, un control de las actividades necesarias y autorizadas en menor tiempo y a costo reducido.

Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos

Este beneficio es el corolario de los dos anteriores, ya que aquéllos proporcionan información y antecedentes necesarios para que se determinen y consignen en el manual de procedimientos, la mejor y más efectiva forma de realizar las actividades necesarias y autorizadas, en menor tiempo y a costo reducido.

Sistematización de actividades

Este beneficio se presenta en la que se ha llamado fase de utilización de los manuales de procedimientos. Para efectos de esta" trabajo, es conveniente que se dé un concepto de lo que se entiende por sistematización, con objeto de que no se confunda con la acepción que se le da a esta palabra en procesamiento electrónico de datos.

La sistematización consiste en fijar un orden y establecer condiciones de sucesión racional estrictamente definidas, a las que se someten todas las operaciones que se originan en el funcionamiento de una empresa.

Información de actividades

Puede considerarse que este beneficio es una extensión de lo anterior, ya que al tenerse por escrito los procedimientos que se realizan en una empresa, se conocen en un momento dado las actividades que llevan a cabo en la misma.

Adiestramiento

Es indudable que el adiestramiento de un nuevo empleado se realiza en menor tiempo y por lo tanto con menos costo, si la empresa suplementa las técnicas de enseñanza individuales con un manual de procedimientos.

La preparación de la “Guía Técnica para elaborar Manuales de Procedimientos Administrativos”, se ha confeccionado, con la intención de que las instituciones del Sector Público puedan contar con un instrumento que permita efectuar en el ámbito de estas, una adecuación a sus procedimientos y trámites administrativos mediante el estudio de pasos y secuencia lógica en la realización de las tareas.

Los estudios y análisis de las situaciones que se presentan en las distintas instituciones públicas, se caracterizan por casos de conflictos entre el personal que atiende un servicio público, por lentitud en las tramitaciones de documentos que solicitan los usuarios, descortesía en el trato que se deba tener con la clientela, disponibilidad de instrumentos técnicos lo que ha ocasionado problemas de eficiencia y efectividad en la obtención de resultados que puedan tener las entidades públicas.

Es importante por lo tanto, que a nivel del sector público se puedan instrumentar programas que permitan modernizar y agilizar la administración pública con la finalidad de obtener efectivos resultados para que el país pueda ser ubicado entre los más modernos en sus actuaciones administrativas.

I - DEL CONTENIDO GENERAL BÁSICO

Existen tres secciones que aparecen casi invariablemente en todos ellos. Estas son:

- Texto
- Diagramas
- Formas

El empleo en mayor o menor escala de cada una de las secciones anteriores del manual, depende de la naturaleza del procedimiento de que se trate, del lector a que se dedique o de las preferencias de quien lo elabora. Algunos manuales dan preferencia al uso del texto sobre los diagramas o las formas. Consideran que el lenguaje escrito permite explicar mejor el procedimiento y sobre todo señalar objetivos, políticas y responsabilidades.

A - El texto

Todo manual de procedimiento requiere que las informaciones o instrucciones que contenía se expresen en palabras, en un texto. Éste describirá el procedimiento, enumerando en orden cronológico las operaciones de que se compone, en qué consiste cada operación y quién debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué debe ejecutarse.

Conviene que el texto señale quién es el responsable del procedimiento, el objetivo que se persigue con su ejecución y el de sus partes principales, así como las políticas que deben aplicarse. Información o instrucciones que contenga el texto deben exponerse en un orden lógico. Pueden empezarse por los aspectos más generales, como el órgano responsable del procedimiento descrito en el manual, los objetivos que se persiguen y las políticas aplicables, para continuar con la descripción del procedimiento, paso a paso.

B - Los diagramas

La gran confusión que presenta la terminología administrativa se hace más evidente, probablemente, en la literatura sobre organización y métodos. La confusión se manifiesta no sólo porque se usan vanos términos para un mismo contenido, sino que a veces, un mismo término con dos connotaciones distintas. Es posible que esta confusión se deba a que:

- La administración es una disciplina reciente en proceso de formación, y no ha tenido tiempo de uniformar su terminología.
- La mayor parte de las veces se originaron en idiomas distintos al español, y cada traductor escoge distinta palabra española para traducirlas.
- Las voces extranjeras, generalmente tecnicismos, no tienen un equivalente reconocido en el idioma español, y el traductor se ve en la necesidad de inventarlo.

De un análisis de diez obras editadas en español para conocer la forma en que expresaron el concepto genérico diagrama, se encontraron diez expresiones distintas: Hendrick le llama cuadro; Barnes, esquema; IACE, diagrama; De la Llera, tabla o plano; la AID, croquis; Littlefield, hoja; Pommeroy, diagrama esquemático, y la mayoría le llaman gráfica.

En estas diez obras, para una sola clase de diagramas (diagramas de procedimiento) se encontraron las siguientes 29 expresiones:

Núm.	Expresión	Autor
1.	Cuadro de proceso	Hendrick
2.	Diagrama esquemático de trabajo	Pommeroy
3.	Gráfica de afluencia	Pommeroy
4.	Gráfica de flujo	Hendrick
5.	Gráfica de procedimiento	Hendrick
6.	Hoja de ruta	Littlefield
7.	Gráfica de operaciones	Pommeroy
8.	Gráfica de trabajo de proceso	Pommeroy
9.	Cuadro de curso de actividades	Littlefield
10.	Gráfica de análisis del proceso	Pommeroy
11.	Gráfica de trabajo de las operaciones	Pommeroy
12.	Gráfica de movimiento del proceso	Pommeroy
13.	Cuadro de flujo del proceso	Bethel
14.	Gráfica de desarrollo de las etapas de trabajo	AID
15.	Gráfica arquitectónica	Pommeroy
16.	Esquema de ruta	De la Llera
17.	Esquema de itinerario	De la Llera
18.	Plano de proceso	De la Llera
19.	Diagrama de flujo	IACE
20.	Diagrama o esquema de conjunto	Barnes
21.	Diagrama de movimiento	Terry
22.	Cuadro o diagrama de uso	Littlefield
23.	Diagrama o flujo del proceso	Bethel
24.	Gráfica de trabajo en relación con la Ubicación del equipo	Pommeroy
25.	Cuadro de montaje	Barnes
26.	Diagrama esquemático de afluencia	Pommeroy
27.	Carta de flujo del proceso	Terry
28.	Cuadro multicolumnar de proceso de trabajo	
29.	Cuadro multicolumnar de proceso de afluencia	Neumainer

Claro que en materia de diagrama, al problema de terminología hay que agregar el que surja del hecho de que varían considerablemente las necesidades de los técnicos en administración para representar en forma gráfica movimientos y situaciones tan diversos, por lo que han aparecido un gran número de formas de gráficas y sus combinaciones, que tienden a satisfacer esta variedad de necesidades.

Las ventajas del empleo de diagramas son señaladas por Hendrick de la siguiente manera:

1. Los analistas de procedimientos deben desarrollar y presentar hechos, no memoranda.
2. El departamento de procedimientos cuya misión es ayudar a los departamentos operadores, destacará más los detalles que los términos generales.
3. A la gerencia y jefes de departamento se les dan detalles en forma comprensiva y de referencia rápida.
4. Los procedimientos de la gráfica de afluencia sirven como hojas de operación para los empleados, 'informándoles de sus deberes específicos, así como del curso de papeles de trabajo, antes y después que lo procesen.
5. Se disfruta del beneficio de una ilustración. La lectura repetida de "frases hechas" queda eliminada. Los encabezados de sección de la gráfica de afluencia fijan la responsabilidad del trabajo; las líneas muestran la secuencia del mismo y las palabras deben escogerse bien para conservar espacio.

C - Las forma

En una oficina, la mayor parte del material que se maneja está constituido por formas. Por ello, siempre es conveniente incluir en el manual una sección de formas que contenga todas las que se emplean en el proceso que se describe. 'Una explicación detallada, con ejemplos, sobre la manera correcta de llenar las formas es sumamente útil; su inclusión en el manual facilitará al usuario el trabajo de llenar las formas cuando deba hacerlo, sin que necesite guía del supervisor o de otro empleado más diestro", dice Kellog

Por lo que hace a la inclusión de las formas en el manual, baste recordar que en una oficina la mayor parte del material que se maneja está constituido por formas, para, justificar una sección de formas en todo manual de procedimientos, si bien el empleo de las formas tiende a disminuir en esta época del procesamiento de datos integrados y computadoras electrónicas.

II - PRESENTACIÓN

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática para hacer un determinado trabajo.

La presentación de procedimientos aislados no permite conocer de manera integral la operación de una institución o unidad administrativa y reconocer la deficiencia en la calidad de los servicios presentados, y la necesidad de precisar los problemas y/o dificultades administrativas que se presentan en la continuidad de la operación de un organismo público o privado, en mucho obedece a la ausencia de procedimientos redactados que permitan la realización de estudios encaminados al mejoramiento administrativo, de ahí la necesidad de

que éstos se agrupen en forma ordenada en un sólo documento denominado "manual de procedimientos"

Los manuales de procedimientos son instrumentos administrativos que apoyan la realización del cotidiano que hacer institucional.

A - Objetivos

Los manuales de procedimientos en su calidad de instrumentos administrativos, tienen por objeto:

- a) Compilar en forma ordenada, secuencial y detalladamente las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- b) Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- c) Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilitar las labores de auditoría, la evaluación control interno y su vigilancia.
- e) Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.
- g) Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

B - Justificación de su necesidad

Puede decirse que la utilidad que tiene el manual de procedimientos es múltiple, en virtud de ser un instrumento que permite el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución; de tal manera, se puede afirmar que la necesidad de elaborar un manual de procedimientos se justifica cuando se presenta, entre otros, cualquiera de los siguientes casos:

- Que existan trámites que mantengan cierto grado de complejidad, por lo cual sean necesarias las descripciones precisas de los mismos, de manera que sea fácil consultarlas para aclarar posibles dudas. Que sea conveniente asegurar la uniformidad en el desarrollo de los trámites y procedimientos, para lo cual resulte indispensable contar con descripciones claras de los mismos.
- Que se desee emprender tareas de simplificación del trabajo tales como análisis de tiempos, delegación de autoridad, estudios de simplificación de tareas, etc.

- Que se vaya a establecer un sistema de información o bien, modificar el ya existente, y se necesite conocer las fuentes de entrada, el proceso y las salidas de información, para lo cual son muy valiosos los manuales de procedimientos, ya que contienen información necesaria para la determinación de los flujos de ésta.
- Definición, características y clasificación de los procedimientos
- Un procedimiento es una serie de actividades u operaciones ligadas entre sí, ejecutadas por un conjunto de empleados ya sea dentro de un mismo departamento o abarcando varias dependencias, para obtener el resultado que se desea.

Ejemplos:

- Pago de nómina
- Adquisición de mobiliario
- Selección y contratación de personal
- Control de existencias de medicamentos

Un procedimiento se caracteriza por "no" ser un sistema. El conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se conoce como un sistema.

Ejemplos:

- Sistema de adquisiciones
- Sistema de administración de personal
- Sistema de contabilidad
- Sistema de control presupuesta

Un procedimiento se caracteriza por "no" ser un método individual de trabajo. El método se refiere específicamente a *cómo* un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo

Ejemplos:

- La esterilización de instrumental médico
- La elaboración de una póliza
- La elaboración de un análisis clínico

Un procedimiento se caracteriza por "no" ser un programa.

Un programa es un plan para ejecutar un conjunto de actividades dentro de los tiempos programados.

Ejemplos:

- La construcción de un edificio
- La capacitación del personal
- La desconcentración de delegaciones regionales
- La implantación de un procedimiento

Un procedimiento se caracteriza por "no" ser una actividad específica.

Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en su puesto.

Ejemplos:

- Hacer una visita médica
- Recibir correspondencia
- Elaborar pedidos

III - CONTENIDO DE LOS MANUALES E INSTRUCTIVOS DE PROCEDIMIENTOS

Estos documentos registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica requerida referente al funcionamiento de las unidades administrativas; además, facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones.

Los manuales e instructivos de procedimientos permiten: uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación de control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

A - Conceptos

El "manual de procedimientos" es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguir en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Suele contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

Un instructivo de procedimientos es, fundamentalmente, la representación gráfica y la descripción narrativa del conjunto de instrucciones específicas para realizar un determinado tipo de trabajo, así como los formularios que Intervienen en el procedimiento.

El contenido del manual de procedimientos se conformará por la siguiente información:

Portada de identificación
 índice del manual
 Introducción
 Base legal
 Objetivo del manual
 Procedimientos
 - procedimiento 1 al n
 Folio de identificación
 Índice

B - Proceso y normas de elaboración

1 – Portada de identificación

Con el propósito de uniformar las presentaciones, es importante que la institución determine la característica física de los manuales y/o instructivos a publicar. A manera de guía se presentan algunas de estos aspectos.

- Cubierta

Para efectos de esta guía, se considerará cubierta la cara exterior - primera de forros- de la carpeta, la cual debe 4contener los siguientes datos:

- Logotipo oficial de la institución.
- Leyenda institucional de la dependencia.
- Leyenda secundaria (nombre del área emisora del documento).
- La cubierta y cuarta de forros de la carpeta estarán divididas en dos partes por una línea blanca horizontal de 3 cm de ancho. Dicha línea servirá de separación entre la franja inferior horizontal de 7 cm de ancho de color gris, tratándose de manuales de procedimientos, o beige si es instructivo, y la superior, invariablemente de color beige.
- La franja superior horizontal de color beige abarcará la cubierta cuarta de forros, y tendrá una altura de 22.2 cm a partir de la línea blanca horizontal.
- La franja inferior horizontal de color gris o beige, según el documento a editar, contendrá el logotipo y leyenda institucional, cuya dimensión será de 9 cm de longitud y su impresión se realizará a una tinta de color negro. El logotipo y la leyenda institucional se colocarán a

una distancia de 9 cm a partir del borde izquierdo, y a 3.5 cm hacia arriba del borde inferior de la cubierta.

- La leyenda secundaria, es decir, el nombre del área o unidad administrativa que emite el documento, aparecerá centrada debajo de la leyenda institucional, dividida por una línea horizontal.

- Lomo

El lomo de la carpeta será de color gris específicamente para manuales de procedimientos, o beige en el caso de instructivos, y tendrá las siguientes dimensiones: 3.5 cm de ancho y 29.5 cm de longitud. Estará dividido por una línea blanca horizontal de 3 cm, la cual servirá de separación entre la franja inferior horizontal de 7 cm y la superior de 22.2 cm.

El lomo contendrá:

- Sistema integral de manuales.
- Nombre del tipo de documento.
- Nombre del subtipo de documento, en el cual se especificará el ámbito de competencia del manual.
- Nombre específico del documento en relación con su contenido,
- Número de tomo - en caso de que el manual esté constituido por dos o más tomos.
- El código de referencia, el cual será proporcionado por el área de Organización de la Institución.
- Logotipo de la dependencia sin la leyenda institucional.

2 - Proceso y normas de elaboración del índice

El índice es la relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento razón por la cual su formulación se efectuará de manera diferente en cada uno de los documentos señalados en esta guía.

En los manuales de procedimientos se formulará el índice de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- Se relacionarán los nombres de los capítulos que conforman el documento, de acuerdo al contenido de los manuales de procedimientos, en el orden siguiente:

Índice del manual
Introducción

Base
Objetivo del manual
Procedimientos
Glosario de términos
Índice temático

- Los nombres de los capítulos se escribirán con letra mayúscula cerrada.
- En el extremo derecho de la hoja se anotará la página en que se inicia cada uno de los capítulos, de acuerdo con el criterio de paginación que se establece en esta misma guía en el segmento, "De la presentación, autorización, distribución y actualización del manual e instructivos de procedimientos".

3 - Proceso y normas de elaboración de la introducción

El objeto de la introducción es explicar al lector del manual e instructivo los antecedentes, motivos y propósitos del documento, así como su contenido. Para tal efecto deberán seguirse los siguientes lineamientos:

- La redacción deberá ser concisa, clara y comprensible.
- Se hará la introducción preferentemente en un máximo de tres cuartillas.
- Deberá incluirse información acerca del ámbito de su aplicación y de quiénes son los destinatarios o usuarios del manual e instructivos de procedimientos.
- Conviene que la introducción incluya un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área en la que se elaboró el manual e instructivo.

4 - Procesos y normas de elaboración de la base legal

A fin de contar con la información correspondiente al marco jurídico - administrativo dentro del cual se desarrollan los procedimientos, a continuación se mencionan los lineamientos que se habrán de contemplar en su elaboración:

- Se relacionarán los nombres de los principales ordenamientos jurídicos - administrativos vigentes, que conformen la base legal del documento que se está elaborando.
- La relación de los ordenamientos jurídicos - administrativos habrá de seguir un orden jerárquico descendente, según se muestra:

1. Leyes
2. Reglamentos
3. Decretos
4. Acuerdos
5. Circulares y/u oficios
6. Documentos normativos - administrativos

5 - Proceso y normas de elaboración del objetivo

El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el procedimiento; su formulación se ajustará a los lineamientos descritos a continuación:

Especificará con claridad la finalidad que pretende el documento, es decir, el qué y el para qué.

- La redacción del objetivo debe ser clara, concisa y directa.
- La descripción del objetivo se iniciará con verbo(s) en tiempo infinitivo.
- Se describirá, en lo posible, en una extensión máxima de doce renglones.
- Se evitará al máximo el uso de adjetivos, así como el subrayar conceptos.

6 - Proceso y normas de elaboración de las políticas o normas de operación

En este apartado deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alternativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriban el marco general de actuación del personal, a efecto de que éste no incurra en fallas.
- Los lineamientos se elaborarán clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

7 – Lineamientos para la presentación de los procedimientos

En cada Procedimiento que forma parte de un manual, el índice se elaborará de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- Se relacionarán los nombres de los capítulos, de acuerdo con el contenido de los procedimientos, en el orden siguiente:
 - índice
 - Base legal
 - Objetivo del procedimiento

- Políticas y/o normas de operación
- Descripción narrativa del procedimiento
- Diagrama de flujo del procedimiento
- Formularios y/o impresos y
- Información general "

Se escribirán con letra mayúscula cerrada los nombres de los capítulos que conforman el procedimiento.

En el extremo derecho de la hoja se anotará la página en que se inicia cada uno de los capítulos, de acuerdo con el criterio de paginación que se establece.

En los instructivos de procedimientos se formulará el índice de acuerdo con los siguientes lineamientos:

Se relacionarán los nombres de los capítulos de acuerdo con el contenido de los instructivos de procedimientos, en el orden siguiente:

- índice
 - Introducción
 - Base legal
 - Objetivo del instructivo
 - Políticas y/o normas de operación
 - Descripción narrativa del procedimiento
 - Diagrama de flujo del procedimiento
 - Formularios e/o impresos
 - Información general
 - Glosario de términos
 - índice temático
- Se anotarán con letra mayúscula cerrada los nombres de los capítulos que integran el Instructivo.
 - En el extremo derecho de la hoja, se anotará la página en que se inicia cada uno de los capítulos, de acuerdo con el criterio de paginación que se establece en esta misma guía en el segmento "De la presentación, autorización, distribución y actualización del manual e instructivos de procedimientos".

Representación del procedimiento

Una vez analizada la información del o de los procedimientos, es posible proceder a graficarlos o redactarlo.

a - Expresión literaria del procedimiento

Se refiere a la narración detallada del procedimiento, con el objeto de describir cada una de las operaciones que Intervienen en el procedimiento.

En este apartado se describirán por escrito las actividades que haya que realizar dentro de un procedimiento, de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- Se describirá el procedimiento mencionando las actividades de que se compone, en orden cronológico, precisando en qué consiste cada actividad, quién ordena ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué debe ejecutarse.
- Cuando la descripción del procedimiento sea general, y por lo mismo comprenda varias áreas, deberá indicarse para cada actividad la unidad encargada de su ejecución, si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa; asimismo, se indicará el puesto responsable de la ejecución de cada actividad.
- Enumerar las distintas actividades de tal manera que se facilite su comprensión e identificación, aun en los casos en que existan varias alternativas en una misma actividad.
- Deberá realizarse la descripción narrativa de los procedimientos utilizando los formatos del esquema, y se llenará de acuerdo con las siguientes instrucciones:

· Diagramación para el manual de procedimiento

Diagramar un procedimiento significa reflejar, de manera gráfica, las diferentes etapas y pasos en que se divide el mismo. A la información facilitada por el esquema gráfico, se añade, en algunos casos, ciertas explicaciones que complementan la descripción del proceso.

La finalidad de los diagramas es fundamentalmente, instrumental. Su utilidad informativa se limita por lo general a los funcionarios que han de interpretar y aplicar un proceso informativo. Pero además de cumplir esta función, el diagrama es un instrumento de trabajo indispensable para el especialista o para la persona que lleva a cabo el análisis de un proceso. Una vez recogida toda la información relativa al desarrollo actual del proceso estudiado, es conveniente levantar un gráfico en el cual se refleje dicha situación actual. Además después de elaborada la propuesta de modificación, resulta igualmente aconsejable la construcción de un nuevo diagrama recogiendo el proceso propuesto. La comparación entre ambas representaciones puede facilitar la confección de un cuadro resumiendo las ventajas obtenidas.

- Requisitos de los diagramas

Los requisitos ideales de los diagramas de análisis son la **claridad** y la **suficiencia**.

En este punto es difícil lograr un equilibrio, pues si el diagrama emplea una notación de pocos símbolos ganando en claridad, no resulta suficientemente elocuente desde el punto de vista gráfico requiriendo una abundante información complementaria por escrito. Si por lo contrario se emplea una notación más compleja y expresiva se pierde en claridad, puesto que es difícil retener todos los símbolos utilizados, aunque el diagrama resulte más completo.

- Clase de diagramas

Suele ser frecuente distinguir entre diagramas *industriales* y *administrativos*. Esta distinción se refiere más bien al origen que al campo de aplicación de cada categoría de gráficos. En efecto, los llamados diagramas industriales puede también representar procesos administrativos aunque con ciertas limitaciones. Por lo contrario los llamados diagramas administrativos sólo pueden aplicarse a actividades de esta naturaleza.

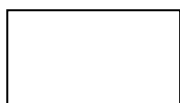
Entre los diagramas industriales los más conocidos son los denominados BARNES Y ASME. Entre los administrativos se pueden citar los diagramas PLANUS, HIJMANS, LOUIS Y B.G.

- Examen de los diagramas más frecuentes

El tipo más simple de representación gráfica de un proceso de trabajo, es aquel que no utiliza símbolos de ninguna clase y es el que generalmente se conoce como **el diagrama del flujo del trabajo**, consistiendo sencillamente en un cuadro cuyo eje vertical recoge la secuencia de actos del proceso, mientras que el horizontal se destina a consignar, en tantas columnas como sean necesarias, los puestos que intervienen en el desarrollo de aquel. Este gráfico ahorra, por su sencillez todas clases de explicaciones pudiendo revertir un valor informativo al de otras representaciones más complejas que requieren el conocimiento previo de la correspondiente simbología.

Otro diagrama, dentro del concepto de sencillez, resulta ser el de **diagrama de bloques**, en el cual se utilizan como símbolos, aquellos que se utilizan para la elaboración de programas para computadoras. Este diagrama utiliza el eje horizontal como base y, en él, se anota el nombre de las unidades administrativas que participan en el proceso, mientras se va indicando en la columna que representa la unidad administrativa, el símbolo respectivo. Estos símbolos a su vez se les incorporan frases breves sobre la acción realizada por la unidad que participa.

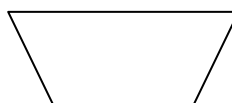
OPERACIÓN



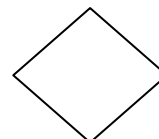
TERMINAL



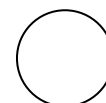
ENTRADA - SALIDA



DECISIÓN



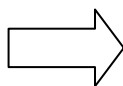
CONECTOR



El **diagrama ASME**, es por su sencillez uno de los más utilizados, sus símbolos a utilizar suman cinco, y van relacionado con las siguientes actividades:



OPERACIÓN



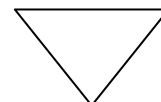
TRANSPORTE



CONTROL



DEMORA



ARCHIVO

El uso de los diagramas dependerá del proceso que se analiza, y el desarrollo de la aplicación y notación de los mismos, se destacan en la literatura sobre la materia la cual se incluye dentro de la bibliografía que se incorpora.

E - De la presentación, autorización, distribución y actualización del manual e instructivos de procedimientos

1 - De la presentación

- Identificación
- Los datos de identificación del manual y el logotipo oficial de la institución se localizarán en la parte superior de los formatos.
- Con la finalidad de proporcionar una mejor identificación al contenido de estos documentos, se han tomado criterios diferentes de acuerdo con el documento que se esté elaborando, ya sea manual o instructivo, en cuanto a los datos que contendrán las casillas de identificación.
- Tratándose de manuales de procedimientos, la identificación se presentará en el mismo documento de dos maneras diferentes. La primera corresponde a la información que conforma en sí la estructura del manual de procedimientos: el índice del manual, la introducción, la base legal, el objetivo del manual, el glosario de términos y el índice temático.

2 – De la Autorización

El jefe de la unidad de Organización y Métodos debe recabar las siguientes autorizaciones:

- De los jefes de los departamentos que intervienen en el proceso, sobre la exactitud del contenido
- Del departamento de Auditoría Interna, o su equivalente para:
 - Que los contenidos se coordinen con otros manuales.

- Que esté de acuerdo con las políticas de la institución
 - Que existan las medidas de seguridad necesarias para el control interno, tanto en los métodos de ejecución de las operaciones como en la interrelación que debe existir entre quienes lo ejecutan.
- De las principales autoridades como requerimiento formal para proceder a su publicación y edición.
Esta aprobación incluirá la de la lista de distribución y el número de ejemplares a editar.

3 – Distribución

El Departamento de Servicios Administrativos o su equivalente será el encargado de distribuir el manual, de acuerdo con la lista de distribución aprobada., Almacenará los ejemplares restantes y llevará un registro de poseedores de manuales.

3 - Registros de los cambios

Tan pronto como la unidad de organización y métodos tengan noticias de algún cambio en un proceso, por cualquier motivo, debe proceder a elaborar un proyecto que contenga las modificaciones respectivas al manual, que se sustentará a los mismos trámites que para su edición.

Todas las hojas del manual que resulten afectadas por la modificación, se reeditarán con la fecha del cambio y la fecha de la hoja original que sustituye. El Departamento de Auditoría Interna registrará todas las modificaciones en su índice de manuales; y el Departamento de servicios administrativos distribuirá las nuevas hojas a todos los poseedores del manual original.

BIBLIOGRAFÍA

GUILLERMO GÓMEZ CEJA Planificación y Organización de Empresa, Mc. Graw Hill, Octava edición, 1995

LUIS BLANCO TELLA. Simplificación del Trabajo Administrativo, Curso Básico.

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y POLÍTICA ECONÓMICA. Guía Técnica para la Elaboración de Manuales Administrativos en el Sector Público. 1984

Miguel Duhalt Krauss Los Manuales de Procedimiento en las oficinas públicas, UNAM, México 1968