

SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

*UNIDAD DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL*

2018

CONTENIDO

	PÁG
INTRODUCCIÓN	2
OBJETIVO DE LA GUÍA	3
I. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	3
II. LINEAMIENTOS GENERALES	3
III. ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	11
1. Identificación.	11
2. Contenido.	12
2.1 Introducción.	12
2.2 Objetivo del Manual	13
2.3 Presentación de los Procedimientos	13
2.4 Nombre y Objetivo de los Procedimientos	14
2.5 Normas de Operación del Procedimiento	14
2.6 Descripción del Procedimiento	15
2.7 Desarrollo de los Procedimientos	15
2.8 Diagrama de Flujo del Procedimiento	18
2.9 Diseño de Formas	24
3. Glosario de Términos	24
3.1 Autorización.	25

INTRODUCCIÓN

La Secretaría de la Contraloría General del Estado de Nayarit, a través de la Unidad de Desarrollo Administrativo ha elaborado esta herramienta administrativa con el propósito de auxiliar a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal, en la integración de sus propios Manuales de Procedimientos y con ello dar cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Artículo 24 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Nayarit.

La presente Guía define conceptos importantes para integrar el Manual de Procedimientos.

En ésta, destaca la importancia y la necesidad de definir el objetivo de los procedimientos; se introduce al lector en las técnicas más usuales para la recolección de información, el análisis de la misma y se relacionan los pasos y factores que deben considerarse en el diseño de los procedimientos y de las formas que se requieren, proporcionando una serie de recomendaciones generales para su elaboración.

Aunado a esto, presenta la simbología diseñada por el American National Standard Institute (ANSI) y recomendaciones para su utilización en la elaboración de los diagramas de flujo.

OBJETIVO DE LA GUÍA

La presentación de un procedimiento aislado, no permite conocer la operación de una Dependencia, Entidad o Unidad Administrativa, por lo que surge la necesidad de que todos los procedimientos se agrupen, en forma ordenada, en un solo documento, denominado “Manual de Procedimientos”.

Este instrumento administrativo apoya el quehacer institucional para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, asimismo facilita la adecuada relación entre las distintas Unidades Administrativas de la Dependencia o Entidad. Siendo responsabilidad de éstas el análisis de cada uno de los procedimientos y determinar si son susceptibles de eliminarse, combinarse, cambiarse, mejorarse o mantenerse como se estén desarrollándose actualmente.

I. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

MANUAL

Es el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

PROCEDIMIENTO

Es la descripción cronológica y secuencial de cada una de las acciones que deben desarrollarse para realizar con éxito una actividad de forma ordenada y uniforme.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que integran el Manual, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse, por lo que se considera como elemento fundamental para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, al facilitar la adecuada relación entre las distintas Unidades Administrativas de la Dependencia o Entidad.

II. LINEAMIENTOS GENERALES

El Manual deberá elaborarse de acuerdo a los lineamientos y formatos contenidos en el presente documento, estableciendo los mecanismos necesarios que propicien la mejora de los procesos de la Dependencia o Entidad, a través de la eficiencia de los procedimientos de operación.

Los procedimientos deben dar una proyección general de forma sistemática y dinámica de las actividades y secuencia en que se desarrollan; lo anterior deberá reflejar de forma lógica las actividades que integran al proceso.

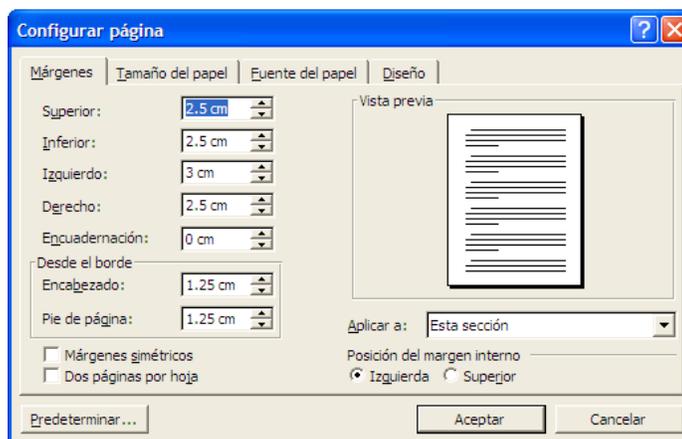
Es conveniente que los Manuales de Procedimientos sean elaborados con la participación de las Unidades Administrativas que tienen la responsabilidad de realizar las actividades y que además cuenten previamente con su Manual de Organización actualizado conforme al Reglamento Interior que haya sido publicado en el Periódico Oficial Órgano del Gobierno del Estado.

Una vez elaborado el proyecto de Manual, se requiere someterlo a una revisión final, a efecto de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, esté completa y corresponda a la realidad, además de comprobar que no contenga contradicciones o deficiencias, una vez realizado lo anterior deberá someterse a la correspondiente autorización.

Una vez que el Manual de Procedimientos ha sido elaborado, autorizado e impreso, debe ser difundido entre los funcionarios y empleados responsables de su aplicación. La utilidad de los Manuales de Procedimientos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es necesario mantenerlos permanentemente actualizados, a través de revisiones periódicas.

La configuración de las páginas que integran el Manual deberá ajustarse a las siguientes características.

Ejemplo:



- a) **Encabezado:** Deberá ser el logotipo oficial diseñado para cada Dependencia o Entidad, en la parte superior cuidando las proporciones, en caso de modificar el tamaño original para que no aparezca distorsionado.

- b) **Pie de página:** Lleva una línea negra de 1 ½ punto, color negro y debajo de ésta se integra el texto “**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**” fuente Arial mayúsculas, tamaño de fuente 10, estilo de fuente negrita.
- c) **Paginación:** La numeración del documento deberá ser en la parte inferior derecha del documento, fuente Arial, tamaño de fuente 10, estilo de fuente negrita,
- d) Las páginas se contarán a partir del contenido del Manual y se mostrarán los números a partir de la página que contiene la introducción.

Ejemplo

<hr/> MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	8
---------------------------------------	----------

e) Tipo de Letra:

- ◆ **Títulos:** Fuente tipo Arial, mayúsculas, tamaño de fuente 14, estilo de fuente negrita, alineado a la derecha sin punto final.

Ejemplo

INTRODUCCIÓN

- ◆ **Subtítulos:** Fuente tipo Arial, tamaño de fuente 12, estilo de fuente negrita, alineados a la izquierda con punto o dos puntos según corresponda.
- ◆ **Cuerpo del documento:** Fuente tipo Arial, tamaño de fuente 12, alineación justificada, mayúscula y minúscula, sin sangrías.

Objetivo del Procedimiento

Proporcionar a los responsables del reclutamiento, selección y contratación del personal, los elementos necesarios, para la adecuada realización del procedimiento de contratación de servicios personales.

A través del conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción clara y sistemática de las actividades que se realizan en una Dependencia, Entidad o Unidad Administrativa; es importante que al emprender un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos de acuerdo con la realidad operativa y con las normas jurídico-

administrativas establecidas al efecto. En tal virtud se presentan las etapas necesarias para desarrollar la identificación, el análisis y el diseño de los procedimientos.

El primer punto que debe concretarse cuando se investigan uno o varios procedimientos, ya sea para describirlos, implantarlos, mejorarlos o sustituirlos, es el definir con la mayor precisión posible los aspectos siguientes:

◆ **Delimitación del procedimiento**

¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?

¿Dónde se inicia?

¿Dónde termina?

◆ **Definición del problema**

¿Cuál es el verdadero problema?

¿Cuáles son sus síntomas? (efectos)

¿Qué órganos intervienen?

¿De qué magnitud es el problema? (número de personas, transacciones, formas, tiempo, etc).

Una vez contestadas las preguntas anteriores se podrá fijar el objetivo del estudio; éste servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento o procedimientos en estudio.

Recolección de la información

Consiste en recabar los documentos y los datos en general, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan conocer los procedimientos tal y como operan en el momento y posteriormente proponer los ajustes que se consideren convenientes.

Para recabar la información, es necesario acudir a diversas fuentes, entre las que destacan: los archivos documentales en los que se localizan las bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades; los funcionarios y empleados quienes pueden aportar información adicional para el análisis, diseño e implantación de procedimientos y las áreas de trabajo que sirven para tener la visión real de las condiciones, medios y personal que operan los procedimientos.

Las técnicas que usualmente se utilizan para recabar la información necesaria son:

- ◆ Investigación documental
- ◆ Entrevista directa
- ◆ Observación de campo

Investigación documental

Consiste en la selección y el análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello, se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, periódicos oficiales, registros estadísticos, actas de reuniones, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

Es importante además, **recabar todas las formas y documentos que intervienen** en el procedimiento que se está estudiando, debidamente requisitadas con los datos usuales, así como seguir el flujo de las mismas, **determinando dónde se originan**, cuál es el **trámite** que siguen y **dónde se archivan** o destruyen.

Entrevista directa

Consiste básicamente en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas para obtener información. Este medio permite adquirir información más completa, puesto que el entrevistador al tener una relación directa con el entrevistado puede además de recibir respuestas, percibir actitudes.

Para que la entrevista se desarrolle con éxito es conveniente observar los siguientes lineamientos:

- ◆ Tener claro el objetivo de la misma
- ◆ Concertar previamente la cita
- ◆ Verificar la información recabada a través de otras fuentes
- ◆ Aclarar todas las dudas que existan
- ◆ Saber escuchar
- ◆ No hay que criticar, sugerir cambios o aconsejar durante ella

Observación de campo

Consiste en acudir al lugar u oficina en donde se desarrollan las actividades de los procedimientos y observar atentamente todo lo que sucede alrededor. Para ello, es necesario anotar todo lo que se considere relevante; con esto es posible verificar o modificar la información recabada en las entrevistas.

La observación de campo es muy importante, ya que permite definir y detectar con mayor precisión los problemas, así como descubrir datos valiosos omitidos durante las entrevistas.

Independientemente de la técnica utilizada para la recolección de la información, es necesario seguir todo el procedimiento; desde el principio, hasta el final, a través de todos los órganos o personas que en él intervienen.

Análisis de la información

Constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos. Consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.

Para analizar la información recabada, es conveniente responder a los cuestionamientos fundamentales siguientes:

¿Qué trabajo se hace?

Se cuestiona la naturaleza o tipo de labores que se realizan en la Unidad Administrativa y los resultados que se obtienen de éstas.

¿Quién lo hace?

Son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos y sus aptitudes y actitudes para la realización del trabajo.

¿Cómo se hace?

Se refiere a los métodos y técnicas aplicadas para realizar el trabajo y la manera en que han sido adoptados y adaptadas en la institución.

¿Cuándo se hace?

Es la información sobre la estacionalidad, secuencia y frecuencia del trabajo, así como a los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.

¿Dónde se hace?

Se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas, funcionalidad de los locales y distribución interna del espacio con relación a las actividades del personal.

¿Por qué se hace?

Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.

Una buena herramienta para el análisis de la información obtenida, es la elaboración de un bosquejo del diagrama de flujo del procedimiento en estudio; ya que durante su elaboración puede analizarse de manera objetiva la secuencia lógica de las actividades y conocer el flujo de los documentos que intervienen; de esta forma, las dudas o inconveniencias que surjan pueden ser aclaradas antes de la elaboración definitiva del procedimiento.

Diseño del procedimiento

En este punto se explica cómo, una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, es necesario considerar algunas opciones para mejorar o diseñar un procedimiento; dichas opciones corresponden a la técnica de los cinco puntos y se presentan a continuación:

◆ Eliminar

La primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.

◆ Combinar

Si no puede eliminarse algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificarlo. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etcétera.

◆ Cambiar

En este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, simplificaría el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, remodelando o cambiando el lugar o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.

◆ **Mejorar**

Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado o, encontrando un método mejor. Por ejemplo: un sistema de archivo puede ser mejorado, no solamente si se eliminan, combinan o cambian actividades de los procedimientos actuales, sino al sustituir el sistema actual de archivo de documentos originales por un archivo digital, cuando el problema básico es el espacio requerido o la seguridad de los originales.

◆ **Mantener**

Consiste en conservar las actividades que como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar.

Para aplicar esta técnica, es recomendable contar con un bosquejo de las actividades que componen el procedimiento.

III. ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL

En la actualidad existe una gran variedad de formas para presentar un Manual de Procedimientos y en cuanto a su contenido no existe uniformidad, ya que éste varía según los objetivos y propósitos de cada Dependencia o Entidad, así como con su ámbito de aplicación; por estas razones, **resulta conveniente que en la Administración Pública Estatal se adopten normas generales que uniformen tanto el contenido de los manuales, como su forma de presentación.**

A continuación se mencionan los elementos que se consideran deben integrar un Manual de Procedimientos, por ser los más relevantes para los objetivos que se persiguen con su elaboración:

1. De Identificación

 								
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL								
<table border="1"><tr><td colspan="3">Fecha de Elaboración</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>			Fecha de Elaboración					
Fecha de Elaboración								
ELABORÓ	APROBÓ	VALIDÓ						

La identificación o portada se refiere a la carátula del Manual de Procedimientos la cual da a conocer los datos más elementales como son:

- ◆ Logotipo de la Dependencia o Entidad.
- ◆ Título MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.
- ◆ Nombre de la Dependencia o Entidad.
- ◆ Fecha de elaboración o actualización del Manual de Procedimientos. En los recuadros se incluyen, las firmas de quien elabora, aprueba y valida el documento.

2. De contenido

CONTENIDO	
	Página
INTRODUCCIÓN	X
I OBJETIVO DEL MANUAL	X
II. PRESENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	X
Procedimiento...	X
a) Objetivo del procedimiento.	X
b) Normas de Operación del Procedimiento	X
c) Descripción del procedimiento.	X
d) Diagrama del procedimiento.	X
e) Formas y guías de llenado.	X
III. GLOSARIO	X

En este apartado se presentan de manera sintética y ordenada, los apartados principales que constituyen el Manual. A efecto de uniformar la presentación de estos documentos, es importante seguir el orden que se describe a continuación:

INTRODUCCIÓN

- I. OBJETIVO DEL MANUAL
- II. PRESENTACION DE LOS PROCEDIMIENTOS
- III. GLOSARIO

2.1 Introducción

Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el contenido del Manual, su utilidad, fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él. Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones, así como un mensaje del titular de la institución (opcional).

INTRODUCCIÓN

En cumplimiento a lo dispuesto por el artículo (xx) se ha elaborado el presente Manual de Procedimientos con la finalidad de mantener un registro de los procedimientos que ejecuta esta Unidad Administrativa que permita alcanzar los objetivos encomendados y contribuya a orientar al personal adscrito a esta área sobre la ejecución de las actividades.

El Manual de Procedimientos contiene un marco jurídico, nombre, objetivo, normas de operación, descripción y diagramación de los procedimientos, formatos y sus guías de llenado, concluyendo con un glosario de términos.

El Manual deberá revisarse anualmente o bien cada vez que exista una modificación a la estructura orgánica con el objeto de mantenerlo actualizado.

Es recomendable que, al formular la introducción, se emplee un vocabulario sencillo, a efecto de facilitar su entendimiento; asimismo, que comprenda totalmente los rubros mencionados en el párrafo anterior.

2.2 Objetivo del Manual

En este apartado se deberá expresar el propósito que se pretende alcanzar con la aplicación del Manual.

El objetivo deberá ser lo más concreto posible y su redacción clara y en párrafos breves; además, en la primera parte de su contenido deberá expresar **QUÉ SE HACE**; y en la segunda, **PARA QUÉ SE HACE**.

Su elaboración se ajustará a los lineamientos que se describen a continuación:

- ◆ La redacción será clara, concreta y directa
- ◆ La descripción se iniciará con un verbo en infinitivo
- ◆ Se describirá en una extensión máxima de doce renglones
- ◆ Se evitará el uso de adjetivos calificativos. Ejemplo: bueno, excelente, etc.

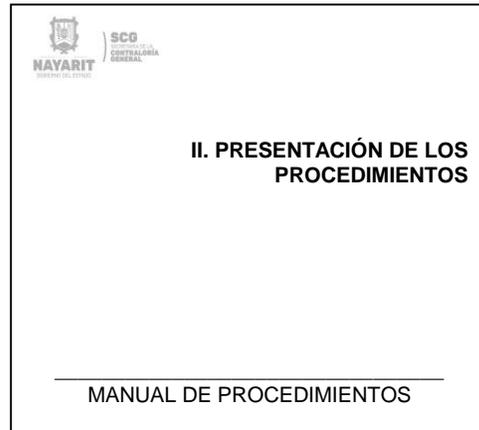
Ejemplo

I. OBJETIVO DEL MANUAL

Proporcionar un instrumento de apoyo administrativo que permita inducir al personal de nuevo ingreso en las actividades que se desarrollan en la (Dependencia, Entidad o Unidad Administrativa).

2.3 Presentación de los Procedimientos

Constituye la parte central o sustancial del Manual de Procedimientos, la conforman el desarrollo de los procedimientos con cada uno de los apartados que lo integran. Insertar una hoja en la que se mencione como título **PRESENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS** (Fuente tipo Arial, tamaño de fuente 14, estilo de fuente negra, en mayúsculas y alineado a la derecha).



2.4 Nombre y Objetivo del Procedimiento

Un objetivo es el fin que se pretende alcanzar con el desarrollo de una actividad, función, etc. Para este efecto, el objetivo del procedimiento será el fin que se pretende alcanzar con él, y que propiamente se refiere a su materia.

2.5 Normas de Operación del Procedimiento

Son instrucciones básicas para la acción; son ordenamientos generales que deberán cuidarse al realizar las actividades.

Es conveniente que las normas de operación se definan claramente y prevengan todas o la mayor parte de las instituciones alternativas que pueden presentarse al operar el procedimiento; que expresen qué hacer o a qué criterios hay que ajustarse para actuar ante casos que no se presentan habitualmente o que no son previstos en el procedimiento.

También se puede mencionar en las normas operación del procedimiento fechas y/o plazos en los que deberán iniciar y/o terminar alguna actividad.

Ejemplo:

Normas de Operación del Procedimiento:

- El horario de recepción del almacén será de 9:00 horas a 14:00 horas, de lunes a viernes.
- La recepción de los artículos se realizará en la Coordinación de Recursos Materiales y Servicios Generales.
- Todo bien adquirido, estará sujetos a inspección visual, verificando; condiciones de empaque, tipo de bien, cantidad, presentación, etc. Validando lo establecido en la orden de compra o contrato.
- Una vez recibidos el producto de conformidad, este deberá ubicarse en el área asignada dentro del almacén, para su adecuado resguardo y conservación.

2.6 Descripción del Procedimiento

La descripción del procedimiento, es la explicación escrita en forma lógica y secuencial de cada una de las actividades que se realizan para efectuar un trabajo determinado.

Cuando la descripción del procedimiento sea general, y que por lo mismo comprenda varias áreas, debe indicarse para cada actividad la Unidad Administrativa responsable de su ejecución; si se trata de una descripción detallada, es decir, que incluye los puestos que participan en cada una de las actividades, es conveniente anotar el nombre específico del puesto.

El procedimiento deberá definir en forma clara y concisa, quien, como, cuando, y donde se ejecutan dichas actividades, iniciando con un verbo conjugado en tercera persona del singular y en presente de indicativo, ejemplo: Verifica, Corrige, Envía, etc.

En el procedimiento se describirán detalladamente las actividades normales y generales que se desarrollan.

En los procedimientos se deberá especificar las Áreas que intervienen en la ejecución de los mismos, hasta un nivel mínimo de Jefatura de Departamento. Cuando una misma Área sea la responsable de realizar una serie de actividades de manera continua, sólo deberá ir nombre en la primera de estas actividades, hasta en tanto no se efectúe un cambio de responsable.

Se deberá numerar las actividades en forma progresiva aún en caso de que existan varias alternativas de decisión.

Si el inicio de un procedimiento indica la recepción de documentos, mencione de quien los recibe.

Pueden incluirse dos o tres actividades en una sola, siempre y cuando sea comprensible su redacción.

Para no repetir actividades que ya han sido mencionadas, haga referencia a ellas con la leyenda: “Conecta con actividad N°...”

Indique el término del procedimiento con la leyenda TERMINA PROCEDIMIENTO

2.7 Desarrollo de los Procedimientos

En esta parte del Manual se mostrarán todos los procedimientos que lo integran su presentación obedecerá a los lineamientos generales descritos en esta guía.

Se integra inmediatamente después de la hoja de PRESENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS y deberá contener cada procedimiento, al igual que su objetivo, descripción, diagrama de flujo, formas que se utilizan y sus guías de llenado, además, en su caso los otros documentos necesarios para el desarrollo de cada procedimientos.

Antes de cada procedimiento se insertará una hoja en la que se mencione el título **DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO** y en seguida el “Nombre del Procedimiento” que será descrito a continuación.



Ejemplo:

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		FECHA DE ACTUALIZACIÓN		HOJA	DE
				1	1
PROCEDIMIENTO: Registro de Entradas de Mercancía Almacén General.					
ÁREA: Coordinación de Recursos Materiales y Servicios Generales			DEPARTAMENTO:		
RESPONSABLE	ACT. NÚM.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	DOCUMENTO		
COORDINACIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES.	1	Recibe mercancía del proveedor, verifica físicamente que el producto corresponda a lo establecido en la orden de compra y factura. ¿NO CORRESPONDE ORDEN DE COMPRA?	➤ Orden de compra. ➤ Factura.		
	2	Devuelve al proveedor los bienes por no cumplir con las características descritas en orden de compra. TERMINA. ¿CORRESPONDE ORDEN DE COMPRA?			
	3	Recibe los artículos, sella y firma de recibido en la factura original y en las copias del proveedor, resguardando una copia para su archivo.			
	4	Elabora formato de entrada de almacén anexando copia de factura.	➤ Entrada de Almacén.		
	5	Realiza el alta de almacén en archivo electrónico.			
	6	Ubica mercancía, en área asignada dentro del almacén, para su adecuado resguardo y conservación. TERMINA PROCEDIMIENTO			

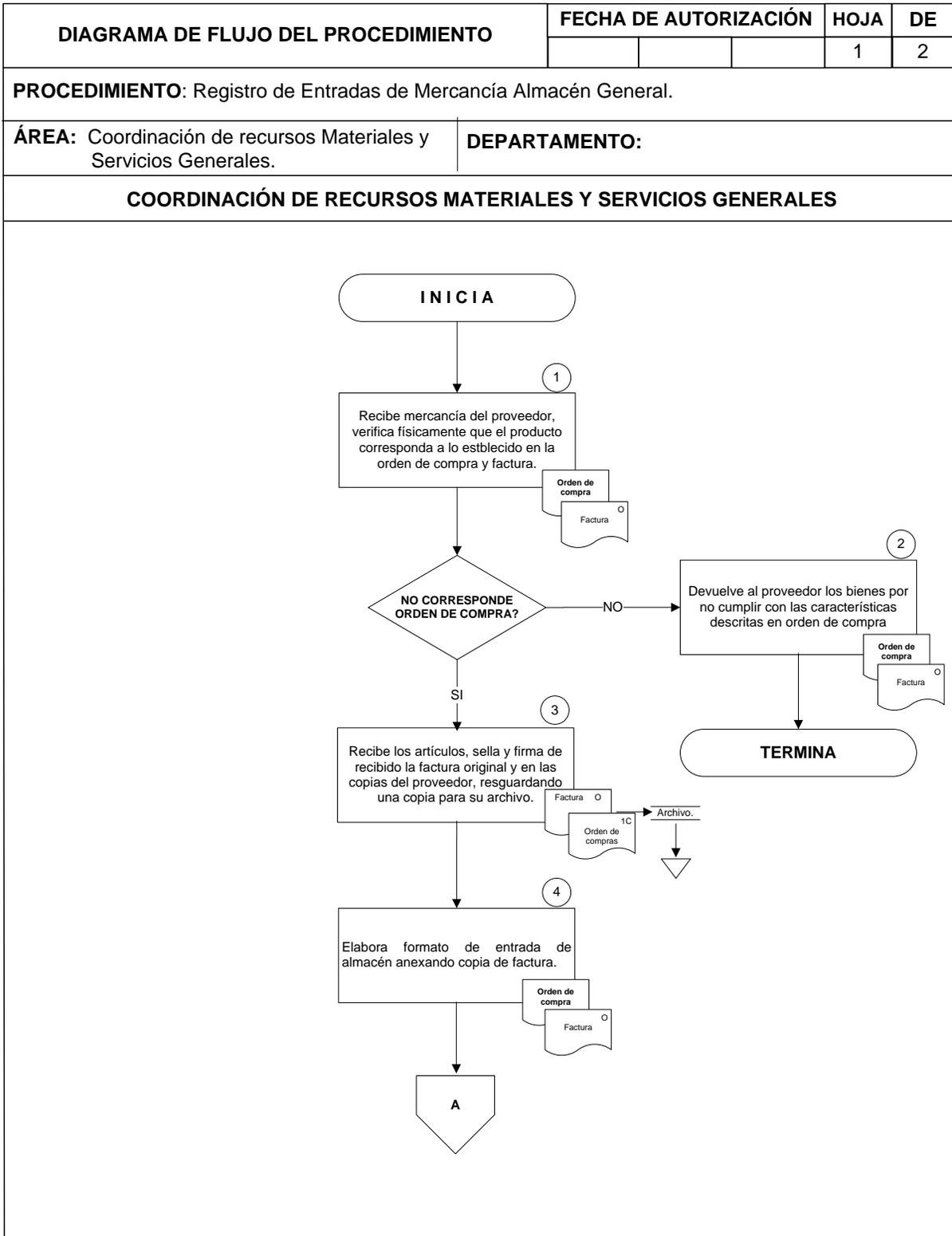
Instructivo de llenado

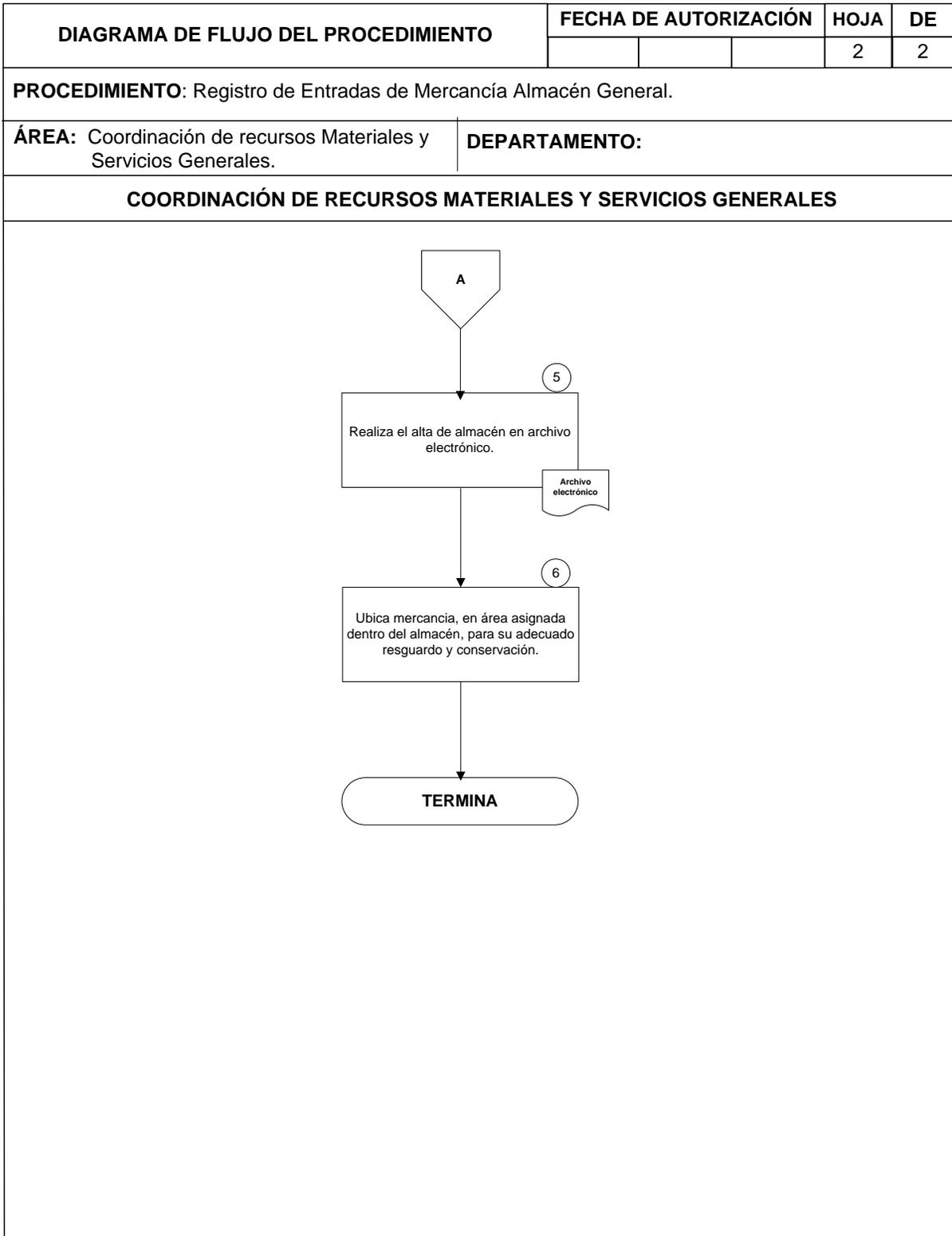
1. Anotar “Descripción del Procedimiento”.
2. Anotar día, mes y año, utilizando para el día dos dígitos arábigos, para el año los cuatro dígitos (arábigos también) y las tres primeras letras del mes con mayúsculas, en el que haya autorizado el Manual de Procedimientos. Letra tipo Arial12 puntos (día, mes y año).
3. Indicar con número arábigo progresivo la hoja de que se trate.
4. Anotar la cantidad de total de hojas que contiene la descripción del procedimiento.
5. Anotar el nombre del procedimiento que se describe.
6. Anotar el nombre de la Unidad Administrativa de la que depende el Departamento responsable de la ejecución del procedimiento.
7. Anotar el nombre del Departamento responsable de la ejecución del procedimiento.
8. Indicar el nombre de la Unidad, puesto, usuario, solicitante, etc., responsable de efectuar la actividad que se describe.
9. Anotar el número arábigo progresivo que corresponda a cada actividad.
10. Describir en forma específica y secuencial las actividades que conforman el procedimiento, iniciando con un verbo en tiempo presente en tercera persona del singular indicando, si se generan documentos, el número de copias que se emiten y que se hace con ellas.
11. Anotar el nombre del documento que se genere.

2.8 Diagrama de Flujo

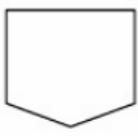
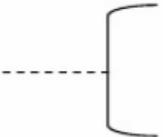
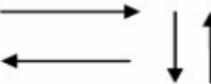
El diagrama de flujo es una herramienta fundamental para la elaboración de un procedimiento, ya que a través de ellos podemos ver gráficamente y en forma consecutiva el desarrollo de una actividad determinada.

Para que estos diagramas sean eficaces para la comprensión del procedimiento estudiado, es necesario concebir y reconocer determinados símbolos, a los que se les confiera convencionalmente un significado preciso y convenir también en determinadas reglas en cuanto a su aplicación.





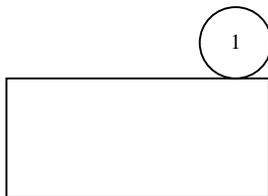
Simbología ANSI para Diagramas de Flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o término	Señala donde inicia o termina un procedimiento.
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento
	Decisión	Indica las opciones que se puedan seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos
	Conector	Mediante el símbolo se pueden unir, dentro de la misma hoja, dos o más tareas separadas físicamente en el diagrama de flujo, utilizando para su conexión el número arábigo; indicando la tarea con la que se debe continuar.
	Conector de página	Mediante el símbolo se pueden unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes páginas; dentro del símbolo se utilizará un número arábigo que indicará la tarea a la cual continua el diagrama.
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	Nota	Se utiliza para indicar comentarios o aclaraciones adicionales a una tarea y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa.
	Flujo	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las tareas.
	Actividad opcional	Representa la ejecución opcional de una tarea dentro de la secuencia del procedimiento.
	Documento opcional	Representa un documento que dentro del procedimiento puede elaborarse, requerirse o utilizarse.
	Documento destruido	Indica la destrucción o eliminación de un documento por no ser necesario.

Tipos y tamaños de letras sugeridos para los diagramas de flujo



Utilizar fuente tipo Arial, en mayúsculas, tamaño de fuente 10, estilo de fuente negritas



Fuente tipo Arial, tamaño de fuente 8

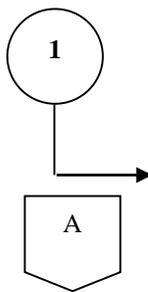
Utilizar texto tipo oración, fuente tipo Arial, tamaño 8 centrado horizontal y vertical.



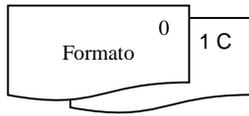
Utilizar texto tipo oración, fuente Arial, tamaño de fuente 8



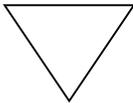
Utilizar mayúsculas fuente tipo Arial, tamaño de fuente 8, estilo de fuente negritas.



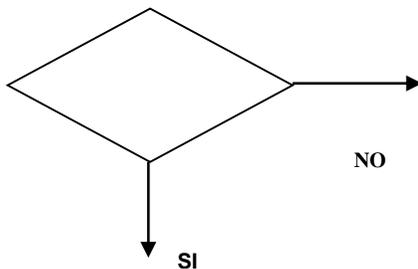
Utilizar fuente tipo Arial, tamaño de fuente 10 en mayúsculas, estilo de fuente negritas.



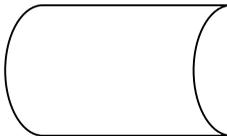
Utilizar fuente Arial, tipo oración, tamaño de fuente 8



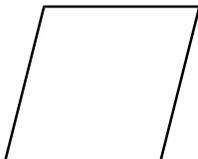
Utilizar fuente Arial, tamaño de fuente 8, en mayúscula



Utilizar fuente Arial, tamaño de fuente 8, en mayúsculas.



Utilizar texto tipo oración, fuente tipo Arial, tamaño de fuente 8 centrado horizontal y vertical.



Utilizar texto tipo oración, letra Arial, tamaño 8 centrado horizontal y vertical.

- ◆ Los Diagramas de Flujo deben escribirse de arriba hacia abajo, y/o de izquierda a derecha.
- ◆ Los símbolos se unen con líneas, las cuales tienen en la punta una flecha que indica la dirección que fluye la información, se deben utilizar solamente líneas de flujo horizontal o vertical nunca diagonales.
- ◆ Se debe evitar el cruce de líneas, para lo cual se quiera separar el flujo del diagrama a un sitio distinto, se pudiera realizar utilizando los conectores. Se debe tener en cuenta de que se van a utilizar conectores cuando sea estrictamente necesario.
- ◆ No deben quedar líneas de flujo sin conectar
- ◆ Todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, preciso, evitando el uso de muchas palabras.
- ◆ Los símbolos pueden tener más de una línea de entrada, a excepción del símbolo final.

2.9 Diseño de formas

Como último punto del método, destacamos el diseño de formas.

Una forma es una pieza de papel impresa que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable, que brindan un modo de dar, obtener y procesar información de manera completa y uniforme, en un orden conveniente, lógico y sencillo; es importante que, al mejorar o diseñar un procedimiento, se revisen las formas que intervienen en él, para lo cual es necesario tener en cuenta los mismos factores necesarios para su diseño, siendo éstos:

- ◆ Definir el propósito de la Forma.
- ◆ Determinar la clase de información que debe incluir.
- ◆ Determinar las necesidades de espacio.
- ◆ Determinar la necesidad de copias necesarias.

Los objetivos de las formas diseñadas son:

- ◆ Proporcionar el medio más fácil para el registro de los datos.
- ◆ Facilitar la consulta de los datos después de que han sido registrados.
- ◆ Ayudar a reducir la tendencia a error en el registro o uso de los datos.
- ◆ Economizar papel y gastos de impresión.
- ◆ Contener todos los datos que sean necesarios.
- ◆ Omitir datos inútiles.
- ◆ Ser fácilmente identificable (con un número, nombre o siglas).
- ◆ Resaltar los datos más importantes.
- ◆ Adaptarse a las máquinas en que va a operarse.
- ◆ Ser práctica en su manejo.

Adicionalmente, debe evaluarse la posibilidad de que las formas diseñadas puedan incluirse en los sistemas de la Institución.

3. Glosario de Términos

Contiene definiciones descritas en orden alfabético, de aquellas palabras o términos utilizados en el documento y que pueden prestarse a confusión en virtud de que no siempre tienen la misma acepción, o bien, no son ampliamente conocidos.

Para redactarlo se recomienda ajustarse a los criterios siguientes:

- a. Definir con la mayor claridad, los términos técnico-administrativos señalados en el manual.

- b. Incluir solamente los términos que se prestan a confusión.
- c. Ordenar los términos en forma alfabética.
- d. Describir los conceptos sin incluir para ello el término que pretende definir.

3.1 Autorización

En cumplimiento al Artículo 24 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo se elaboró la Guía Técnica para la elaboración del Manual de Procedimientos para su debida observancia aprobándose el día dieciocho de enero del dos mil dieciocho.

La presente guía fue elaborada por el Departamento de Desarrollo Organizacional

Dirigidos por:

C. Fernando Dufour Sánchez

Director de la Unidad de Desarrollo Administrativo

Autorizado por:

Lic. Guillermo Lara Morán

Secretario de la Contraloría General
del Estado de Nayarit