



ASE
S I N A L O A

Auditoría
Superior del
Estado de Sinaloa

**GUÍA TÉCNICA PARA LA
ELABORACIÓN DE MANUALES
DE PROCEDIMIENTOS DE LA ASE**

DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y NORMATIVIDAD

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

SEPTIEMBRE 2009



**GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES
DE PROCEDIMIENTOS**

“La Suprema Ley de la República debe reflejar el inviolable y sagrado respeto de los hombres. El servidor público debe usar la ley, como espada y escudo de su actuación. La respetabilidad del servidor público le viene de la ley y de su recto proceder, en defensa de los intereses superiores de la nación”

**Don Benito Juárez
Hombre Ejemplar**



**GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES
DE PROCEDIMIENTOS**

Í N D I C E

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	5
1 OBJETIVO	6
2 MARCO JURÍDICO	7
3 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	8
3.1 Concepto	8
3.2 Recomendaciones generales	9
3.3 Análisis y diseño de procedimientos	10
4 ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL	17
4.1 Identificación o presentación	18
4.2 Índice o contenido	18
4.3 Introducción	18
4.4 Objetivo del manual	20
4.5 Desarrollo de los procedimientos	21
5 EJEMPLO DE FORMATOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	25
5.1 Identificación o carátula	25
5.2 Índice o contenido	26
5.3 Cédula de procedimientos	27
5.4 Determinación del código de identificación de las unidades administrativas para la elaboración de cédulas de procedimientos.	30
5.5 Formato desarrollado (caso práctico)	32



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

5.6	Diagrama de flujo del procedimiento	37
5.7	Simbología para la construcción de flujogramas	39
5.8	Formatos e instructivos	40
5.9	Anexos	40
6	PROCESO GENERAL PARA LA VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	41



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

Uno de los propósitos fundamentales de la estrategia señalada por el Auditor Superior del Estado de Sinaloa para el mejoramiento de la función pública, es la revisión y constante actualización de los sistemas, estructuras y procedimientos de trabajo en las unidades administrativas de la Auditoría Superior del Estado. Los manuales de procedimientos son instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional y están considerados como documentos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para consulta en el desarrollo cotidiano de actividades.

La Dirección de Organización y Normatividad, ha considerado conveniente la elaboración de la presente guía técnica con el objeto de brindar la orientación necesaria al personal para elaborar los manuales de procedimientos, y con ello dar cumplimiento a las disposiciones contenidas en la Ley de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa en el Art.22, fracción V.

El objetivo fundamental de esta guía consiste en señalar las bases para la elaboración, presentación y actualización de los manuales de procedimientos, unificando criterios de contenido que permitan la realización de las funciones de dirección, coordinación y evaluación administrativa a través de la sistematización de las actividades, la identificación de los procesos y la definición del método para efectuarlas.

El contenido de la guía comprende el objetivo, la base legal y las políticas para elaboración del manual, así como la metodología para desarrollar cada uno de sus apartados y los lineamientos para su actualización, presentación y aprobación.



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

1.- OBJETIVO

Proporcionar un instrumento técnico-administrativo que norme la elaboración de los manuales de procedimientos con uniformidad, contenido y presentación que permita optimizar el cumplimiento de las atribuciones de la organización y el funcionamiento de las unidades administrativas de Auditoría Superior del Estado de Sinaloa.

Con la adopción y manejo de los conceptos y elementos señalados en esta guía, se facilitará la elaboración de dichos manuales, contribuyendo con ello, a contar con herramientas técnicas que permitan, a quienes laboran en la ASE, el conocimiento a mayor profundidad del funcionamiento de dichas unidades administrativas.



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

2.- MARCO JURÍDICO

Los principales ordenamientos jurídicos que sustentan la elaboración de los manuales administrativos son los que a continuación se enuncian:

LEYES

Constitución Política del Estado de Sinaloa.

Art.54.- La Auditoría Superior del Estado de Sinaloa establecerá las normas, procedimientos, métodos y sistemas de información uniformes...

Ley de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa.

Art. 22., fracción V.- Expedir los manuales de organización y procedimientos que se requieran para la debida organización y funcionamiento de la Auditoría Superior del Estado, mismos que deberán ser publicados en el Periódico Oficial “El Estado de Sinaloa”.

Reglamento Interior de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa.

Art. 36.- fracción I.- Diseñar en coordinación con las unidades administrativas de la Auditoría Superior del Estado, los manuales de organización y procedimientos y los de naturaleza específica, para su correcto funcionamiento, así como los programas y acciones necesarios para capacitar a su personal.

Fracción V.- Diseñar y elaborar los manuales, guías y material didáctico para programas de capacitación.

Art.37.- fracción IV.- Brindar asesoría a los titulares de las diversas unidades administrativas que conforman la Auditoría Superior del Estado, en la implementación de los manuales de procedimientos, de sus áreas respectivas, con el fin de mejorar su operación y desempeño.



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

3.- ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

La presentación de un procedimiento aislado, no permite conocer la operación de una dependencia 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”.

Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el ordenamiento institucional, están considerados como elementos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para facilitar la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la Dependencia.

3.1.- Concepto

Los Manuales Administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y al funcionamiento de la Dependencia; es decir, entenderemos por manual, 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.

Por otra parte, entenderemos por procedimiento la sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella.

El “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 lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

3.2.- Recomendaciones generales

- 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.
- Terminado el manual de procedimientos, deberá contarse el número de páginas que lo integran, incluyendo descripciones, formas, guías de llenado y la información documental necesaria, y numerar cada página.
- Los manuales de procedimientos deberán elaborarse en los formatos incluidos en esta guía y la Dirección de Organización y Normatividad, a través del Departamento de Desarrollo Organizacional se encargará de integrar la información procesada por la unidad administrativa en dicho formato.
- Una vez que se cuenta con 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 proceder a comprobar que no contenga contradicciones o deficiencias.
- Después de efectuar esta revisión, deberá someter el proyecto de manual a la aprobación de las autoridades correspondientes.
- La cantidad de ejemplares que se reproduzcan, así como la difusión que se haga del manual de procedimientos, dependerá de la determinación del número de funcionarios y empleados que deben contar con este instrumento administrativo.
- 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.



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

- El proceso de implantación de procedimientos requiere, en la mayoría de los casos, considerar tiempos de capacitación o adiestramiento del personal responsable de realizar las actividades.
- Así también, resulta de gran importancia que las personas directamente involucradas en el uso de los manuales conozcan al detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento general de la acción institucional y puedan consultar dichos documentos siempre que sea necesario.
- 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.

3.3.- Análisis y diseño de procedimientos

A través del conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan en la dependencia 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 siguientes aspectos:

- Delimitación del procedimiento

¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?

¿Dónde se inicia?

¿Dónde termina?

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.



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

- Recolección de la información

Consiste en recabar los documentos y los datos, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan conocer los procesos 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:

- a) Investigación documental.
- b) Entrevista directa.
- c) Observación de campo.

a) 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, diarios 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 siempre dónde se originan, cuál es el trámite que siguen y dónde se archivan o destruyen.



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

b) Entrevista directa:

Consiste básicamente en reunirse con una o varias personas, y cuestionarlas orientadamente 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 lineamientos siguientes:

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

c) 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 todas las unidades administrativas o personas que en él intervienen.



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

- Análisis de la información y diseño del procedimiento

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 actual.

Para analizar la información recabada, es conveniente responder los cuestionamientos fundamentales que se mencionan a continuación:

¿Qué trabajo se hace?

Se cuestiona el tipo de actividades 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, para la realización del trabajo.

¿Cómo se hace?

Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo o servicio determinado.

¿Cuándo se hace?

Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como 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.



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

¿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.

La descripción de cualquier procedimiento deberá hacerse “a detalle”, sin obviar elementos que posteriormente pudieran repercutir en el análisis de la información, e implique la realización de nuevas consultas y/o mayores distracciones al personal en función.

La contestación a estos cuestionamientos, si bien implica disponibilidad de tiempo, es necesaria para el análisis de la información por ello, es indispensable dirigir principalmente la investigación a:

- La distribución que se hace de los documentos.
- El tipo de registros empleados.
- Los tipos de archivos (permanentemente o provisional).
- Las probables causas de demora.
- Los formatos o cédulas que se utilizan, su contenido, así como qué parte o partes de las mismas se llenan y en qué área lo hacen.
- Las claves de los formatos, cédulas u otros.
- La determinación que se requiere.
- Las firmas o autorizaciones necesarias.

Estas recomendaciones permiten una visión más clara del conjunto de las actividades.



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

- Análisis del procedimiento

Una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se deberá utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación:

a) 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.

b) Combinar

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

c) Cambiar

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

d) 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 procesos actuales, sino al sustituir el sistema actual de archivo de documentos originales por un archivo de microfilmes, cuando el problema básico es el espacio requerido o la seguridad de los originales.



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

e) 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.



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

4.- ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL

En la Administración Pública Estatal y Municipal se carecen de guías técnicas para elaborar estos documentos y es preocupación de la Auditoría Superior del Estado establecer esta guía con el propósito de uniformar criterios para su elaboración.

A continuación se describen los elementos esenciales que debe contener un manual de procedimientos:

- 1) Identificación o presentación
- 2) Índice o contenido
- 3) Introducción
- 4) Objetivo(s) del Manual
- 5) Desarrollo de los procedimientos



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

4.1.- Identificación o presentación

Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán aparecer y/o anotarse los datos siguientes:

1. Logotipo de la dependencia.
2. Nombre de la dependencia.
3. Nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización.
4. Título del Manual de Procedimientos.
5. Fecha de elaboración o en su caso, de actualización.

Ver ejemplo en anexo No. 1

4.2.- Índice o contenido:

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 en el anexo número 2.

4.3.- Introducción

Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el panorama general del contenido del manual, de su utilidad y de los 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 la autorización del titular de la Dependencia.

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.




GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

En síntesis, la introducción deberá:

- Señalarse el objetivo del documento.
- Incluir información acerca del ámbito de aplicación del documento.
- Ser breve y de fácil entendimiento.

Ejemplo:



AUDITORIA SUPERIOR DEL ESTADO DE SINALOA
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

Este documento pretende servir de orientación y guía a los responsables de elaborar los manuales de procedimientos al interior de los órganos que integran a la ASE, donde además de la revisión y actualización de éstos, deberá realizarse cada vez que se susciten cambios en la estructura normativa y funcional.



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS


4.4.- Objetivo del manual

El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual de procedimientos; su elaboración se ajustará a los lineamientos que se describen a continuación.

- Especificar con claridad la finalidad que pretende el documento.
- 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.

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

Ejemplo:

 <p>AUDITORIA SUPERIOR DEL ESTADO DE SINALOA GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS</p> <hr/> <p>OBJETIVO DEL MANUAL</p> <p>Contar con un instrumento de apoyo administrativo que permita inducir al personal de nuevo ingreso en las actividades que se desarrollan en la dependencia o unidad administrativa.</p>



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

4.5.- Desarrollo de los procedimientos:

Constituye la parte central o sustancial del Manual de Procedimientos, en el cual el nombre del procedimiento debe dar idea clara de su contenido, la descripción del mismo debe redactarse en forma concreta y sencilla, y no se deben incluir dos procedimientos diferentes en uno; para efectos de uniformar la elaboración de manuales de procedimientos, la cédula constituye una forma práctica de registrarlos. (Anexo No. 3)

La Cédula de Procedimientos se integra por los siguientes apartados:

I) Objetivo del procedimiento

Describe la finalidad o razón de ser de un procedimiento o bien que es lo que se persigue con su implantación.

II) Alcance

Se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades, así como a qué no aplica.

III) Definiciones

Son los términos de uso frecuente que se emplean con sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario.

IV) Referencias

Se enlista la documentación de apoyo que utilizamos para elaborar el procedimiento: Manuales internos, Normatividad, etc.

V) Políticas

Son una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades, es conveniente que las políticas y lineamientos se definan claramente y prevengan todas o la mayor parte de las situaciones alternativas que pueden presentarse al operar el procedimiento.



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

VI) Productos

Son los beneficios tangibles o reales que se obtienen posteriormente de llevar a cabo el procedimiento correctamente.

VII) Cliente

Se refiere tanto a los usuarios como a los proveedores de la información necesaria para la elaboración del manual.

VIII) Indicadores

Muestran los resultados visibles del uso y buen desarrollo de los manuales de procedimientos.

IX) Formatos e instructivos

Se enuncian los documentos necesarios para la elaboración del manual.

X) Anexos

Se incluyen generalmente el diagrama de flujo del procedimiento, así como la verificación de la ejecución del mismo.

XI) Responsabilidades

Se determinan las áreas involucradas en el desarrollo del procedimiento, así como su compromiso en él.

XII) Descripción de la operación del procedimiento

Aquí se debe indicar quien es el responsable de la elaboración, emisión, control, vigilancia del procedimiento; así como también, quien es el responsable de la revisión y aprobación del mismo.

- La descripción del Procedimiento es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades concatenadas, que precisan de manera sistémica el como realizan una función o un aspecto de ella.



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

- 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, quién, cómo, cuándo, y dónde 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 los procedimientos se deberá especificar los órganos que intervienen en la ejecución de los mismos, hasta un nivel mínimo de área operativa.
- Si el inicio de un procedimiento indica la recepción de documentos, mencione de quién los recibe.
- Para no repetir actividades que ya han sido mencionadas, haga referencia a ellas con la leyenda: “Conecta con actividad N°...”
- Cuando en el desarrollo del procedimiento se origine por primera vez algún formato, se deberá anotar su nombre completo y en las actividades subsecuentes se podrá mencionar su nombre genérico y/o su clave de identificación.
- En la distribución de documentos debe indicarse a qué puestos o áreas se envían.
- Para lograr mayor fluidez en el procedimiento, deberá representar primero la alternativa más corta, ejemplo: si la decisión negativa implica 10 actividades y la afirmativa sólo 2, represente primero la afirmativa y posteriormente la negativa.
- Indique el término del procedimiento con la leyenda “FIN”.



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

- 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. (Ver anexo No. 3)

También es una representación gráfica que muestra la secuencia en que se realiza la actividad necesaria para desarrollar un trabajo determinado, el cual deberá iniciar con un verbo en infinitivo, ejemplo: recibir, enviar, turnar, procesar, etc.

- Formatos e instructivos

Un formato es una pieza de papel impresa, que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable, que se usa en los procedimientos de oficina; constará de uno o varios ejemplares que pueden tener destinos y usos diversos.

Es necesario que, inmediatamente después de terminada la descripción del procedimiento, se incluyan los formatos y documentos que en él se utilizan, así como sus respectivas guías de llenado.

- Anexos

Los anexos son documentos de apoyo o adicionales de consulta que se deberán tomar en cuenta para llevar a cabo una actividad o trámite dentro del procedimiento:

Diario Oficial de la Federación, Leyes, Oficios, Circulares, Reglamentos, y Manuales.




**GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES
DE PROCEDIMIENTOS**

5.- EJEMPLOS DE FORMATOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Formato No. 1

Identificación o carátula

 **ASE** Auditoría
Superior del
Estado de Sinaloa
S I N A L O A

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
0 0104-DC-4-42-P01/Rev01 CAPACITACIÓN AL PERSONAL
CON RECURSOS PROPIOS

DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y NORMATIVIDAD
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Formato No. 2

Índice o contenido:

	Página
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVO DEL MANUAL	2
DATOS GENERALES DEL PROCEDIMIENTO	3
DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	4
IX.- FORMATOS E INSTRUCTIVOS	6
01-DC-P01-F01/Rev-01 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	7
01-DC-P01-F02/Rev-01 SOLICITUD DE CAPACITACIÓN	9
01-DC-P01-F03/Rev-01 CONCENTRADO DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES	11
01-DC-P01-F04/Rev-01 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	12
01-DC-P01-F05/Rev-01 OFICIO DE SOLICITUD DE FACILITADOR O INSTRUCTOR	15
01-DC-P01-F06/Rev-01 LISTA DE ASISTENCIA	16
01-DC-P01-F07/Rev-01 EVALUACIÓN DEL FACILITADOR Y CONTENIDO DEL CURSO	17
01-DC-P01-F08/Rev-01 RECONOCIMIENTO	18
01-DC-P01-F09/Rev-01 INFORME DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	19
X.- ANEXOS	20
01-DC-P01-G01/Rev-01 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO	21
01-DC-P01-G02/Rev-01 VERIFICACIÓN DE EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	22
01-DC-P01-G03/Rev-01 GUÍA TÉCNICA	23



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS



CEDULA DE PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO DE:					
Ente Público:	Direccionamiento al POA:	Unidad Administrativa:	Proceso:	Subproceso:	No. de Revisión:

Nombre del Procedimiento:
Código del Procedimiento:

VIII.- INDICADORES

IX.- FORMATOS E INSTRUCTIVOS

CLAVE DEL FORMATO	NOMBRE DEL FORMATO
-------------------	--------------------

X.- ANEXOS

XI.- RESPONSABILIDADES

PUESTO	RESPONSABILIDAD
--------	-----------------

XII.- DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REGISTRO
----	-------------	----------------------------	----------



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS



CEDULA DE PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO DE:						
Ente Público:	Direccionamiento al POA:	Unidad Administrativa:	Proceso:	Subproceso:	Procedimiento:	No. de Revisión:

Nombre del Procedimiento:
Código del Procedimiento:

Elaboró

Revisó

Aprobó

Jefe de Depto. de:

Director de:

Auditor Superior del Estado

La descripción de actividades deberá requisitarse en letra arial 11.



**GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES
DE PROCEDIMIENTOS**

Formato No. 4

**Determinación del código de identificación
de las unidades administrativas
para la elaboración de cédulas de procedimientos:**

Nomenclatura	Dirección o Departamento
AUD	Auditor Superior del Estado
SUB	Sub-Auditor Superior
AED	Auditoría Especial de Desempeño
AECF	Auditoría Especial de Cumplimiento Financiero
DIRAF	Dirección de Administración y Finanzas
DIRON	Dirección de Organización y Normatividad
DIRAJ	Dirección de Asuntos Jurídicos
DIRDT	Dirección de Desarrollo Tecnológico
DIRAD	Dirección de Auditoría de Desempeño a Programas Estatales y Municipales
DIRAP	Dirección de Auditoría Financiera a los Poderes del Estado, Municipios y Entes Públicos Estatales y Municipales
DAFP	Departamento de Auditoría Financiera a los Poderes Ejecutivo, legislativo y Judicial
DAFM	Departamento de Auditoría Financiera a Municipios
DAOP	Departamento de Auditoría a la Obra Pública
DGCP	Departamento de Glosa de las Cuentas Públicas Municipales
DAFE	Departamento de Auditoría Financiera a Entes Públicos Estatales y Municipales
DIICP	Departamento de Integración del Informe de la Cuenta Pública
DAPE	Departamento de Auditoría a Programas Estatales y Municipales de Desarrollo Económico
DAPG	Departamento de Auditoría a Programas Estatales y Municipales de Gobierno y Finanzas
DAPD	Departamento de Auditoría a Programas Estatales y Municipales de Desarrollo Social
DEMS	Departamento de Estudios, Metodología y Sistemas para la Evaluación del Desempeño
DGF	Departamento del Gasto Federalizado
DRHM	Departamento de Recursos Humanos y Materiales



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

DEFI	Departamento de Finanzas
DDOR	Departamento de Desarrollo Organizacional
DCAP	Departamento de Capacitación
DRES	Departamento de Responsabilidades
DCON	Departamento de lo Contencioso
DPDS	Departamento de Proyectos y Desarrollo de Sistemas
DDTA	Departamento de Desarrollo Tecnológico y Administrativo
CA	Coordinación de Asesores



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS



Hoja No. 1	De 3
Fecha:	25 /11 / 08

CEDULA DE PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO DE:		CAPACITACIÓN				
Ente Público:	Direccionamiento al POA:	Unidad Administrativa:	Proceso:	Subproceso:	Procedimiento:	No. de Revisión:
01	04	DC	4	42	P01	Rev. 01

Nombre del Procedimiento: ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
Código del Procedimiento: 0104-DC-4-42-P01/REV01

VII.- CLIENTE

Personal de la ASE
 Personal de las entidades fiscalizables

VIII.- INDICADORES

Cursos impartidos / cursos programados, personal capacitado/total de personal capacitado, presupuesto de capacitación./ personal capacitado.

IX.- FORMATOS E INSTRUCTIVOS

	NOMBRE DEL FORMATO:
01-DC-P01-F01/Rev-01	DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
01-DC-P01-F02/Rev-01	SOLICITUD DE CAPACITACIÓN
01-DC-P01-F03/Rev-01	CONCENTRADO DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES
01-DC-P01-F04/Rev-01	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
01-DC-P01-F05/Rev-01	OFICIO DE SOLICITUD DE FACILITADOR O INSTRUCTOR
01-DC-P01-F06/Rev-01	LISTA DE ASISTENCIA
01-DC-P01-F07/Rev-01	EVALUACIÓN DEL FACILITADOR Y CONTENIDO DEL CURSO
01-DC-P01-F08/Rev-01	RECONOCIMIENTO
01-DC-P01-F09/Rev-01	INFORME DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

X.- ANEXOS

01-DC-P01-G01/Rev-01	DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO
01-DC-P01-G02/Rev-01	VERIFICACIÓN DE EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
01-DC-P01-G03/Rev-01	GUÍA TÉCNICA

XI.- RESPONSABILIDADES

PUESTO	RESPONSABILIDAD
Auditor Superior del Estado	Autorizar el Programa anual de Capacitación.
Dirección de Organización y normatividad	Revisar el Programa Anual de Capacitación para su posterior aprobación y turnarlo así al Auditor Superior para su Autorización.



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS



Hoja No. 1	De 3
Fecha:	25 / 11 / 08

CEDULA DE PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO DE:		CAPACITACIÓN				
Ente Público:	Direccionamiento al POA:	Unidad Administrativa:	Proceso:	Subproceso:	Procedimiento:	No. de Revisión:
01	04	DC	4	42	P01	Rev. 01

Nombre del Procedimiento: ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
Código del Procedimiento: 0104-DC-4-42-P01/REV01

Departamento de Capacitación Realizar el programa anual de capacitación en base a las necesidades detectadas.

XII.- DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REGISTRO
1	DEPTO. DE CAPACITACIÓN	Elabora instrumento de detección de necesidades	Diagnóstico de necesidades(442-P01F01)
2		Aplica instrumento y entrega solicitud de capacitación.	Solicitud de capacitación(442P01F02)
3	USUARIO	Resuelve instrumento y llena solicitud de capacitación.	Diagnóstico de necesidades de capacitación (442-P01-F01) solicitud de capacitación (442-P01-F02)
4	DEPTO. DE CAPACITACIÓN	Revisa y sistematiza los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento.	Concentrado de diagnóstico de necesidades. (442-P01-F03)
5		Elabora diagnóstico de necesidades de acuerdo a temáticas y áreas de desempeño.	Programa de capacitación. (442-P01-F04)
6		Elabora Programa de Capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas.	
7		Envía programa de capacitación con todas las temáticas a capacitar, y lo turna a su superior jerárquico para su atención.	
8		DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y NORMATIVIDAD.	Recibe Programa de Capacitación para su estudio y análisis.
9	AUDITOR SUPERIOR	Recibe programa de capacitación y si procede lo envía autorizado a la Dirección de Organización y Normatividad.	



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS



Hoja No. 1	De 3
Fecha:	25 /11 / 08

CEDULA DE PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO DE:		CAPACITACIÓN				
Ente Público:	Direccionamiento al POA:	Unidad Administrativa:	Proceso:	Subproceso:	Procedimiento:	No. de Revisión:
01	04	DC	4	42	P01	Rev. 01

Nombre del Procedimiento: ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
Código del Procedimiento: 0104-DC-4-42-P01/REV01

10	DIRECCIÓN ORGANIZACIÓN Y NORMATIVIDAD.	DE Y	Pasa a act. 12, si no regresa al Departamento de Capacitación para su complementación. Pasa a act. 11		
11	DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN		Recibe programa de capacitación y complementa en el caso de que se requiera y agenda sala para capacitación. Pasa a act. 7	Oficio de solicitud de facilitadores (442-P01-F05)	
12			Recibe Programa de Capacitación autorizado.		
13			Solicita capacitadores o facilitadores ante la Consultoría Oficial, previa autorización respectiva.		
14			Envía oficio solicitud y anexa programa de cursos.		
15	CONSULTORÍA OFICIAL Y EXTERNA		Recibe solicitud y propone facilitadores, temática y material didáctico para cada uno de los cursos.	Oficio de solicitud de facilitadores. (442-P01-F05)	
16			Envía solicitud autorizada.		
17	DIRECCIÓN ORGANIZACIÓN Y NORMATIVIDAD.	DE Y	Recibe solicitud de propuesta y organiza acto inaugural y apoyos administrativos para su desarrollo.		
18	DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN	DE	Desarrolla y controla curso de capacitación al personal.	Lista de asistencia (442-P01-F06)	
19	USUARIO		Recibe curso de capacitación.	Evaluación del facilitador y contenido del curso (442-P01-F07)	
20			Evalúa curso de capacitación y facilitadores.		
21	AUDITOR SUPERIOR		Una vez realizada su clausura, se procede a entregar a los asistentes al curso un reconocimiento por su participación.	Constancias o reconocimientos (442-P01-F08)	



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS



Hoja No. 1	De 3
Fecha:	25 /11 / 08

CEDULA DE PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO DE:		CAPACITACIÓN				
Ente Público:	Direccionamiento al POA:	Unidad Administrativa:	Proceso:	Subproceso:	Procedimiento:	No. de Revisión:
01	04	D C	4	42	P01	Rev. 01

Nombre del Procedimiento: ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
Código del Procedimiento: 0104-DC-4-42-P01/REV01

DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN DE Evalúa curso de capacitación. Evaluación y seguimiento de capacitación. (442-P01-F09)

22 Evalúa y da seguimiento al impacto de la capacitación de manera trimestral.

FIN DEL PROCEDIMIENTO

Elaboró

Revisó

Aprobó

Depto. de capacitación

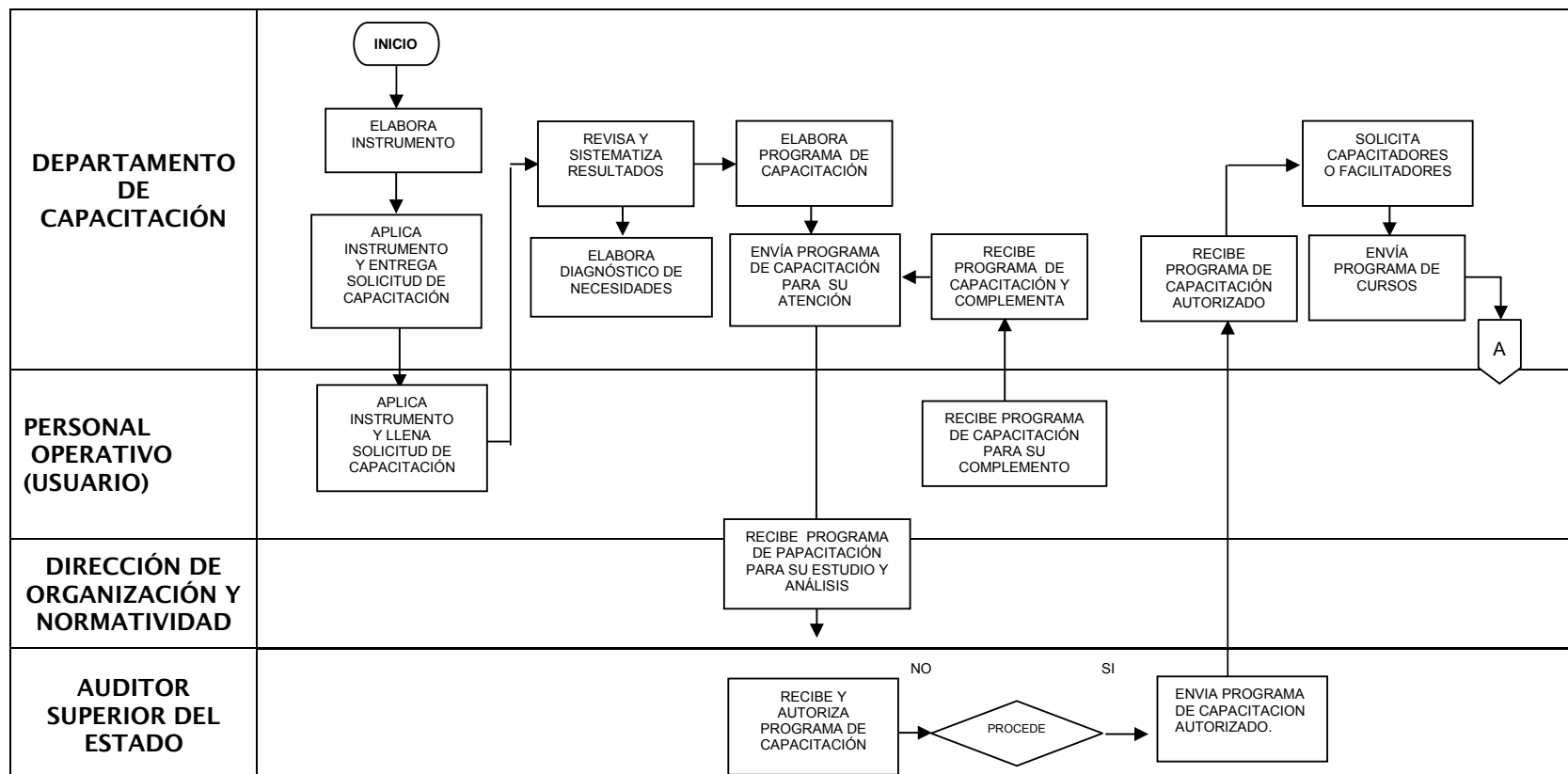
Director de Org. y Normatividad

Auditor Superior del Estado

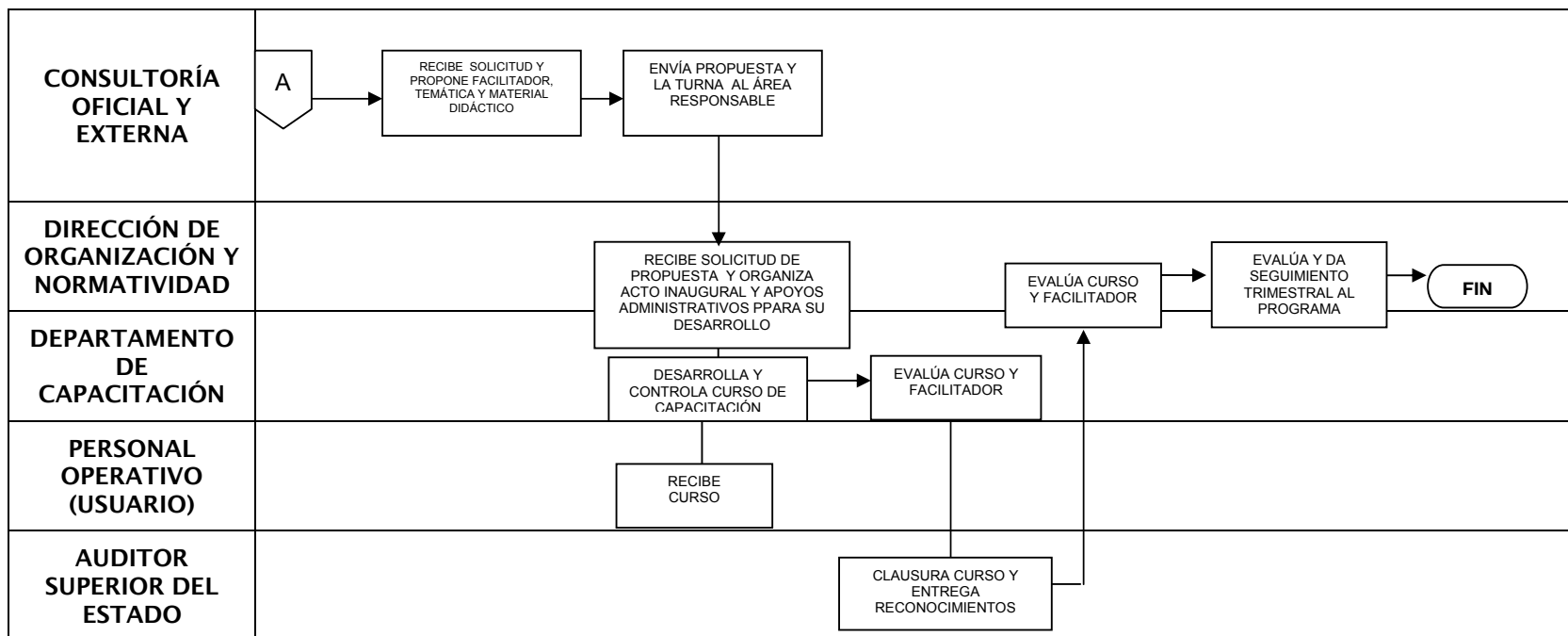
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE LA ASE

01-DC-P01-G01/Rev 01 Diagrama de Flujo del procedimiento

Formato No. 6






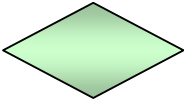

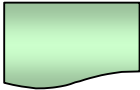
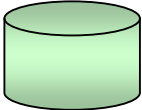



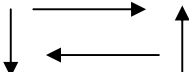
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE LA ASE





GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE LA ASE

5.7.- Simbología para la construcción de flujogramas

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	INICIO/FIN: Inicio o Fin del flujograma.
	ENTRADA: Operaciones de entrada de datos.
	PROCESO: Pasos, procesos o instrucción del flujograma.
	DECISIÓN: Análisis de situación y toma de decisiones.
	AUDITORIA
	FORMA IMPRESA: Documentación (Generación, Consultas, etc.)
	BASES DE DATOS: Almacenamiento de datos.
	ACTIVIDAD CONTRATADA: Realización de una actividad con personal externo contratado.
	CONECTOR DENTRO DE PÁGINA: Representa la continuidad del flujograma dentro de la misma página.
	CONECTOR FUERA DE PÁGINA: Representa la continuidad del flujograma en otra página.
	Líneas de flujo.

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE LA ASE

5.8.- Formatos e instructivos

Un formato es una pieza de papel impresa, que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable, que se usa en los procedimientos de oficina; puede constar de uno o varios ejemplares que pueden tener destinos y usos diversos.

Es necesario que, inmediatamente después de terminada la descripción del procedimiento, se incluyan los formatos y documentos que en él se utilizan, así como sus respectivas guías de llenado.

A continuación se muestra el formato que se propone para la descripción de los procedimientos y su correspondiente guía de llenado, asimismo, se presentan algunas sugerencias.

5.9.- Anexos

Los anexos son documentos de apoyo o adicionales de consulta que se deberán tomar en cuenta para llevar a cabo una actividad o trámite dentro procedimiento:

Diario Oficial de la Federación, Leyes, Oficios, Circulares, Reglamentos, y Manuales.

