O|G|P

24 de febrero de 2006

**Orden Administrativa Núm. 111-2006**

Sub Directores, Directores Asociados, Gerentes, Ayudantes Ejecutivos y Personal Técnico y Administrativo

Ileana I. Fas Pacheco
Directora

**NORMAS PARA LA PREPARACIÓN Y REVISIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS INTERNOS DE LA OFICINA DE GERENCIA Y PRESUPUESTO**

La Ley Núm. 147 de 18 de junio de 1980, según enmendada, faculta a la Directora de la OGP a emitir la reglamentación y controles necesarios para el buen funcionamiento y organización interna de la Oficina. Dirigidos a este fin, estamos en el proceso de preparar por escrito, revisar y actualizar los procedimientos internos, de manera que los mismos nos sirvan de guía en el trabajo diario y se puedan utilizar como referencia para adiestrar al personal de nuevo reclutamiento. Es necesario atemperar estos procedimientos a las nuevas tendencias, así como a los cambios en políticas públicas, prácticas y tecnologías de información.

A base de lo anterior y en virtud de la autoridad conferida por ley se emite la presente Orden Administrativa con el propósito de establecer las normas que regirán la preparación, revisión e implantación de los procedimientos internos de la OGP.

## I. Acción Requerida y Responsabilidades

A. A partir de la fecha de vigencia de esta Orden Administrativa, será responsabilidad de cada oficina de la OGP elaborar por escrito y documentar cada uno de sus procedimientos de trabajo. Cada oficina identificará los procedimientos operacionales o administrativos y determinará cuáles de éstos será necesario levantar por escrito, actualizar o revisar. Los mismos deberán ser entregados a la División de Desarrollo Organizacional a partir de quince (15) días laborables, a partir del día de hoy. Para esto se utilizarán las **Guías sobre Procedimientos Internos de Trabajo** que se emiten mediante esta Orden Administrativa, incluidas en el **Anejo 1**.

B. Para este proyecto se conformará un Comité cuyo propósito será llevar a cabo la encomienda de preparar y revisar los Procedimientos Internos de la OGP. El Comité será conformado por los Directores de cada oficina y las personas que éstos asignen. El Director de cada oficina designará la persona o personas responsables de trabajar directamente con el personal de la División de Desarrollo Organizacional para revisar, actualizar o levantar los procedimientos de su unidad de trabajo.

C. Con el fin de que este Comité cuente con todo el apoyo necesario para cumplir con los objetivos esperados de este proyecto, a la División de Desarrollo Organizacional le ha sido encomendada la función de Manejador del Proyecto, encargados de: establecer planes de trabajo con objetivos y fechas límites; organizar equipos de trabajo; realizar reuniones; dar seguimiento a los procedimientos asignados cada una de las oficinas; ayudar y ofrecer asesoramiento; adiestrar y llevar a cabo actividades mentoria; coordinar entrevistas; recopilar y analizar información; rendir informes de progreso del proyecto y cualquiera otra acción que permita asegurar el cumplimiento de los resultados esperados de este proyecto.

D. Cuando en un procedimiento se requiera la participación o coordinación de distintas Áreas o Unidades, los Directores de éstas concertarán acuerdos sobre en quién o quiénes recaerá la responsabilidad de desarrollar los procedimientos y el alcance de la participación de cada área o unidad. Para ello, la División de Desarrollo Organizacional convocará y conducirá reuniones.

E. En caso de las unidades administrativas cuya parte de sus actividades se rijan por reglamentación de organismos externos como la Administración de Servicios Generales y el Departamento de Hacienda, entre otros, será responsabilidad de esas unidades incorporar lo dispuesto en dicha reglamentación a los procedimientos internos que les aplique.

F. Toda Oficina deberá preparar un expediente de cada procedimiento o grupo de procedimientos que desarrolle, el cual deberá incluir toda la información que documente los mismos, tal como: material de referencia, documentos de entrevistas, formularios revisados, entre otros. Se podrá asignar un número a cada procedimiento preparado o revisado para facilitar su posterior revisión.

G. Una parte importante en la elaboración de un procedimiento es el diseño o revisión de los formularios que forman parte del mismo. Por ello, es necesario que se identifiquen los formularios requeridos para que se actualicen o se confeccionen los mismos, de ser posible electrónicamente.

H. Una vez preparados los borradores de procedimientos, el Director de la Oficina correspondiente revisará los mismos y los someterá al División de Desarrollo Organizacional para su revisión.

I. La División de Desarrollo Organizacional verificará el procedimiento propuesto y lo someterá al Área de Gerencia Gubernamental para la revisión final.

J. El Área de Gerencia Gubernamental someterá por conducto del Subdirector en Tecnología y Asuntos Gerenciales los procedimientos finales recomendados a la consideración y aprobación del Director de la OGP.

K. El Director de la OGP aprobará los procedimientos y los referirá a las oficinas correspondientes.

L. Cada Oficina será responsable de identificar y asignar un número a cada formulario que forme parte de sus procedimientos, así como de mantener un control sobre dichos formularios. Para numerar los formularios se debe de utilizar una secuencia numérica e identificar la Oficina y el Área o Unidad correspondiente, según se ilustra en el ejemplo:

OGP-AGG-01 - Hoja de Cotejo para la Evaluación de Propuestas de Organización
OGP-AGG-02 – Trámite Interno de Documentos para la Firma

M. Antes de ponerse en vigor cada uno de los procedimientos el Director de la Oficina tramitará el mismo a la Oficina del (la) Directora(a) o la persona en quien éste(a) delegue para su aprobación o visto bueno.

N. Será responsabilidad del Director de Área y Oficina velar por la implantación adecuada del procedimiento después de su aprobación. Éste distribuirá copia del procedimiento ya sea manual o electrónicamente a cada uno de sus empleados y les orientará al respecto de ser necesario. También será deber de cada una de las personas responsables de desempeñar cada una de las actividades o tareas requeridas en tal procedimiento ejecutar cada una de éstas tal y como lo requiere el mismo, sujeto a la discreción o flexibilidad que se ameriten en determinadas circunstancias.

Se incluye **flujograma general de este proceso** en el **Anejo 2**.

H. Será responsabilidad de cada Área y Oficina informar al Director Asociado de Tecnologías de Información Gubernamental sobre los procedimientos establecidos para que sean publicados electrónicamente en la página oficial de la OGP.

I. Será conveniente que aquellas Áreas y Oficinas que trabajen con más de un procedimiento, compilen los mismos en un manual de normas y procedimientos. De esta forma se facilita su localización y manejo al momento que se requiera consultarlos. Se incluye una **Guía para la Preparación de Manuales** en el **Anejo 3**, la cual también estará disponible en la página electrónica oficial de la OGP.

## II. Enmiendas a los Procedimientos

A. Periódicamente, al menos una vez al año, el Director de Área y Oficina se asegurará de que se revisen y actualicen los procedimientos correspondientes a su unidad a la luz de los nuevos acontecimientos, tendencias, cambios, políticas institucionales y nuevas herramientas o tecnologías de información que se incorporen a sus operaciones.

B. Además, velará porque se considere en dicha revisión cualesquiera señalamientos hechos por la Oficina del Contralor en los informes de auditoría que emita sobre esta Oficina; así como los aspectos señalados por el Área de Auditoría Operacional de la propia OGP. Igualmente, se debe asesorar, orientar o adiestrar a cada una de las personas responsables de ejecutar el procedimiento sobre los cambios introducidos cada vez que éste sea revisado o modificado.

**III. Vigencia**

Las disposiciones de esta Orden Administrativa tendrán vigencia inmediata.

O|G|P

# GUIA SOBRE PROCEDIMIENTOS INTERNOS DE TRABAJO

## INTRODUCCIÓN

Un procedimiento es definido comúnmente como un conjunto de instrucciones para desempeñar una o varias tareas o un conjunto de actividades organizadas para lograr un fin. Algunos lo definen como una sucesión cronológica de operaciones interrelacionadas dentro de un ámbito predeterminado de acción para lograr los objetivos de una organización. Otros simplemente lo describen como un método por el cual se logra o se proveen instrucciones para llevar a cabo una política establecida. Lo cierto es que los procedimientos juegan un rol estratégico en el ambiente en el cual los funcionarios y empleados de la organización toman decisiones. Estos son el medio a través del cual los procesos de la organización son documentados y publicados.

Los procedimientos definen unos límites, alternativas y guías a los que toman decisiones o ejecutan acciones a nombre de la entidad correspondiente. Además, proporcionan las bases de las normas de trabajo, de lo que cada área funcional e integrante de la misma deben hacer y cómo hacerlo. De igual forma, ayudan a diagnosticar y resolver problemas y crean una base de referencia para futuros cambios. Estos son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficacia, efectividad, eficiencia y economía en todos los aspectos de la organización.

En los procedimientos se debe reflejar:

1. el flujo de las operaciones administrativas
2. las formas y canales de información
3. el control de su flujo y operación

Por ello, la importancia de que se documenten por escrito. Los procedimientos escritos son necesarios para mantener organización, dirigir y armonizar las actividades.

Entre las fortalezas y ventajas de establecer procedimientos podemos mencionar:

1. proveen orientación a los clientes
2. facilitan el control y seguimiento (tanto de gerentes como de subalternos)
3. clarifican ámbitos de responsabilidad individual y grupal (límites de acción)
4. facilitan que se prevean posibles resultados
5. logran estandarización y objetividad
6. eliminan tareas innecesarias y simplifican las que permanecen
7. incrementan la capacidad de respuesta y altos niveles de eficiencia

Hemos descrito la importancia y utilidad de establecer procedimientos tanto para la gerencia como para los funcionarios y empleados. Por ello, es recomendable que las unidades y áreas

internas de la Oficina de Gerencia y Presupuesto asuman un rol activo y continuo en el establecimiento y revisión de sus procedimientos, primordialmente por escrito. Estos procedimientos deben estar basados en la misión, visión y objetivos estratégicos de la OGP y del área o unidad particular y deben estar autorizados por la gerencia. Aquellas unidades que ofrecen servicios a entidades externas deben enfatizar en la satisfacción de los clientes al momento de elaborar y revisar los mismos. Estas guías se emiten con el propósito de orientarles y ayudarles en ese proceso.

## 1.1 Desarrollo de Procedimientos

1.1.1 La Unidad o Área de Trabajo deberá seleccionar aquellas actividades que lleva a cabo, cuya complejidad e importancia ameritan la preparación de procedimientos escritos. Algunos elementos a considerar son:

- la actividad requiere la intervención de varias unidades de trabajo
- la actividad requiere de pasos que sirven de controles internos de calidad, integridad y legalidad
- la actividad requiere en varios pasos la toma de decisiones sobre unas alternativas previamente establecidas.

1.1.2 Una vez se seleccionan las actividades para desarrollar procedimientos escritos, es necesario decidir quién será el responsable de producir el documento. Deberán identificar un recurso que cuente con el tiempo suficiente para completar el trabajo de forma ágil. Otra alternativa es la selección de un equipo compuesto por empleados de las distintas unidades que intervienen en el procedimiento, con el apoyo de otras unidades como el Área de Gerencia Gubernamental y la de Tecnologías de Información Gubernamental (TIG). El o los recursos que se identifiquen deben responsabilizarse, además, por revisar periódicamente los procedimientos y mantenerlos actualizados.

1.1.3 El o los recursos designados para esta encomienda deberán estar familiarizados con las técnicas de entrevistas y de análisis, el desarrollo de flujogramas o diagramas de procesos y con el estilo de redacción de procedimientos, el cual es uno técnico y objetivo. Además, deben tener habilidad para comunicarse con personal de todos los niveles de la organización.

1.1.4 El primer paso en el desarrollo del procedimiento es la recopilación y revisión de todos los reglamentos, normas y documentos oficiales que afectan la actividad.

1.1.5 El segundo paso son las entrevistas a los empleados que llevan a cabo alguna fase o tarea de la actividad. En estas entrevistas se obtiene, clarifica y valida información detallada sobre la forma en que se llevan a cabo las tareas. También se puede observar a través de éstas la separación de tareas dentro de la estructura organizacional. Esto puede usarse de guía para asignar responsabilidades y tareas específicas a los empleados y a las áreas funcionales. Se podrían identificar inconsistencias entre la documentación revisada y la que se obtiene durante la entrevista. En esos casos, es necesario corroborar que los documentos normativos no han sido enmendados o derogados.

En el Apéndice 1 se mencionan varias técnicas y aspectos importantes a considerar durante la recopilación y análisis de la información necesaria para la elaboración del procedimiento.

1.1.6 Una vez se conocen las reglas, normas y pasos del proceso, se comienza la redacción del procedimiento describiendo las operaciones y los participantes o actores que intervienen en el mismo. Es importante en el transcurso de esta etapa la cooperación entre las distintas unidades de la agencia para minimizar inconsistencias y lograr un resultado que satisfaga a todos.

1.1.7 Al redactarse el primer borrador del procedimiento se debe discutir y revisar cada paso con las personas que intervienen en el mismo, para asegurarse que lo que se escribió es lo correcto, y si no hacer las correcciones pertinentes antes de publicarse en forma final. El mismo debe ser aprobado por las autoridades competentes antes de su implantación, publicación y distribución.

1.1.8 Finalizado el procedimiento debe distribuirse manual o electrónicamente a las personas que han de participar en el mismo. Igualmente, se debe asesorar, orientar o adiestrar a cada una de estas personas sobre los cambios que se introduzcan al procedimiento cada vez que éste sea revisado o modificado.

(Ver en el Apéndice 2 el flujo general de este proceso).

1.1.9 Luego de que se haya implantado, el área o unidad, a través de la(s) persona(s) designada(s), debe asegurarse que todos los participantes cumplan con cada una de sus responsabilidades según establecidas en el procedimiento.

**1.2 FORMATO DEL PROCEDIMIENTO**

1.2.1 Un procedimiento escrito debe establecer de forma clara lo siguiente:

- los pasos necesarios para completar la actividad
- las unidades que intervienen en el proceso
- los puestos que llevan a cabo cada paso
- los documentos (cartas, formularios u otros) que se requieren para iniciar la actividad y los que se producen en el curso del proceso
- el uso que se le da a cada documento (cuál es su propósito) y el destinatario del mismo

1.2.2 El procedimiento puede ser redactado en forma tabular con columnas (policolumnar o grid chart) para la descripción de cada paso, el puesto que lo lleva a cabo y la unidad a la que pertenece. Éste ayuda a aclarar las relaciones entre las diferentes unidades que intervienen en el procedimiento. (Ver ejemplo en Apéndice 3). También puede ser redactado de forma narrativa (playscript) numerando cada paso en secuencia. Este formato puntualiza quién hace qué trabajo y en qué secuencia. (Ver ejemplos en Apéndices 4 y 5).

1.2.3 Los pasos deben reflejar una acción dentro del procedimiento. Cualquier oración, frase aclaratoria o descriptiva, o información que sea importante destacar de una de estas acciones debe reflejarse como una nota. (Ver ejemplo en la página 1 del Apéndice 5.)

1.2.4 Es importante indicar la unidad y persona responsable de ejecutar cada acción o paso, de manera que cada cual sepa claramente lo que le corresponde hacer, se evite confusión y se puedan fijar responsabilidades en caso de que sea necesario.

1.2.5 Los procedimientos que requieren acciones o procesos simultáneos deben redactarse con cuidado para que no se confunda al lector o usuario. Si es necesario, deben romperse en mini-procedimientos dentro de un procedimiento mayor o redactarse por separado, haciendo referencia a éstos en el procedimiento principal. El Apéndice 3 muestra una forma de identificar procesos simultáneos.

**1.3 DIAGRAMA DE PROCESO**

1.3.1 El procedimiento escrito debe incluir un diagrama del proceso (mapa de proceso o flujo grama) que permita identificar de forma rápida las tareas, decisiones y documentos de la actividad.

1.3.2 ***Definición***: Un mapa de procesos es la representación gráfica de uno o más procesos que contribuyen en forma significativa al logro de un resultado. El resultado puede ser un servicio o producto para uso interno de alguna unidad dentro de la organización o para uso externo (uso o disfrute de la clientela).

***Utilidad:*** Los mapas de procesos son útiles para:

a. conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente (Ej. unidades que intervienen, tareas simultáneas o secuenciales)
b. analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad
c. utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento del proceso
d. orientar a nuevos empleados
e. desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos
f. evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados

Es importante definir cuándo utilizar los mapas de proceso. En el Apéndice 6 se presentan algunas situaciones comunes en las cuales es conveniente utilizar los mismos.

1.3.2 Existen varios métodos para representar un proceso. La selección de uno sobre otro dependerá del propósito para el cual se prepara.

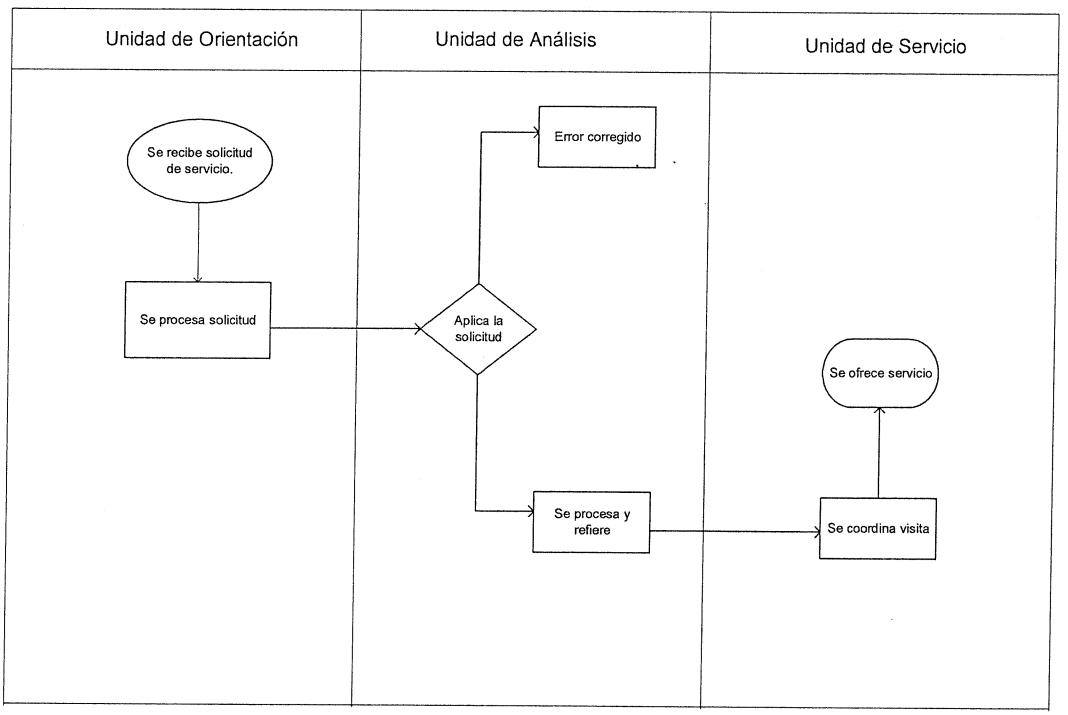
- Cuando el resultado (producto o servicio) requiere de la participación activa de varias unidades de trabajo, resulta útil comenzar el análisis con el mapa de procesos cruzados.

- Por el contrario, si los pasos o tareas del proceso se llevan a cabo en una misma unidad de trabajo, entonces el flujograma puede ser la mejor alternativa.

a. El ***mapa de procesos cruzados*** contiene los insumos o recursos necesarios, personas, materiales, y productos y los pasos necesarios para transformarlos en el resultado final. Estos se representan mediante símbolos y flechas. Las siguientes son dos alternativas para representar los procesos cruzados; el mapa funcional y el lineal de tiempo ("time line"). Este mapa es útil para realizar un análisis más profundo del movimiento entre unidades y el ciclo de tiempo del proceso.

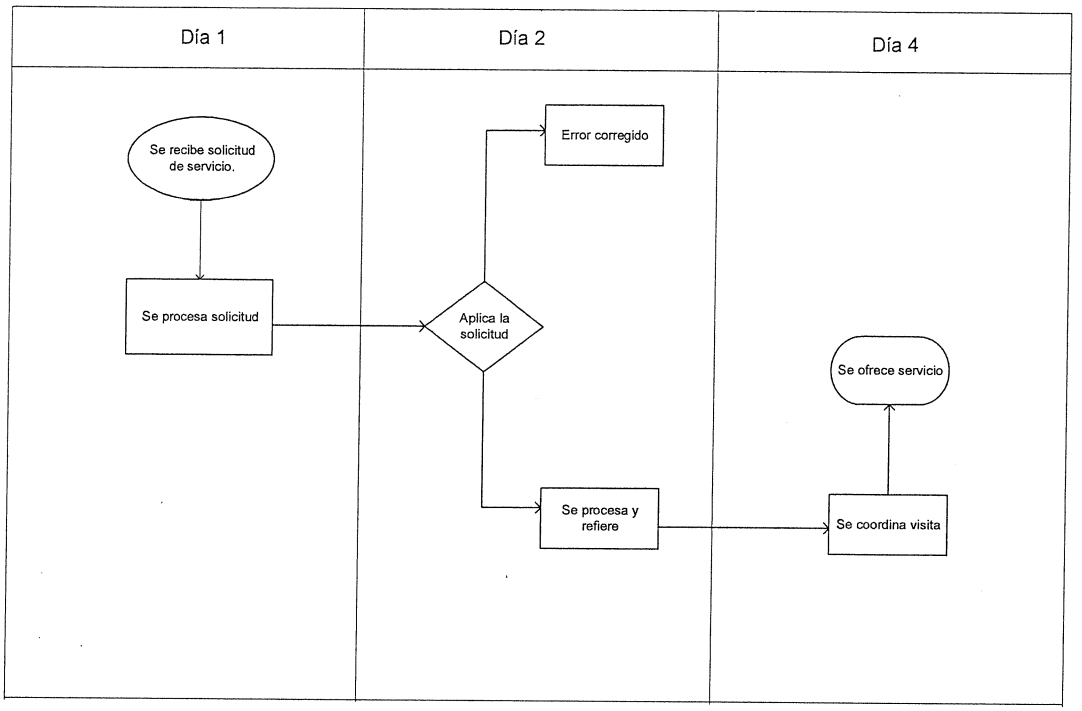
***Mapa funcional*** – se utiliza mayormente para clarificar la forma en que está organizado el trabajo, paso a paso, a través del proceso y cómo las actividades cruzan los límites de una unidad a otra para que pueda ser completado el proceso. Usualmente la gráfica es en columnas. (Ver Diagrama 1). En las columnas se identifican las unidades o individuos que participan en el proceso, en orden de precedencia, de izquierda a derecha. Bajo cada columna, comenzando desde la primera, se representan las actividades que se realizan en esa unidad.

Diagrama 1. Mapa Funcional de Procesos Cruzados




***Mapa de tiempo*** – éste se construye para representar el ciclo de tiempo a través del proceso. Comúnmente se utiliza cuando se interesa agilizar el proceso. (Ver Diagrama 2). Sin embargo, en procesos sumamente complejos puede resultar un diagrama demasiado cargado.

Diagrama 2. Mapa de Tiempo




b. El ***flujograma*** es una fotografía esquemática o presentación gráfica de un proceso en la que se utilizan *símbolos* con flechas para representar los pasos en orden secuencial. Es útil cuando iniciamos el análisis de un proceso complejo, pues nos permite representar todos los pasos y elementos que intervienen en el mismo, de una forma simple. Además, permite ver y analizar la secuencia y lógica de los eventos del proceso desde su inicio hasta el final. Ver ejemplo de un flujograma en el Apéndice 7. En el Apéndice 8 se describen los símbolos utilizados en los Mapas de Procesos.

## 1.4 FORMULARIOS

1.4.1 En el análisis de procedimientos uno de los pasos más importantes es analizar o diseñar los formularios que se utilizan o relacionan con ese procedimiento. El formulario provee una manera eficiente y económica de escribir instrucciones, canalizar transacciones, controlar las acciones de la entidad o agencia y presentar informes.

1.4.2 Los formularios son una herramienta importante en los sistemas de información. Estos constituyen herramientas gerenciales que ayudan a recopilar, escribir, transmitir y promulgar información de los organismos. Por lo tanto, los mismos deben ser diseñados para completar, procesar y comunicar información en forma fácil, rápida y eficiente. Un

formulario diseñado apropiadamente es uno fácil de llenar y de procesar. Un buen formulario debe cumplir con las siguientes condiciones:

a. Ser fácil de leer y entender
b. Ser fácil de completar o llenar
c. Ser fácil de usar y procesar
d. Permitir extraer los datos fácilmente
e. Reducir la oportunidad de error
f. Crear una actitud mental favorable (que invite a completarlo)

1.4.3 Los formularios serán usados correctamente si han sido diseñados para llenar las expectativas o necesidades de quienes los lean, escriban, auditen o completen. Un formulario que sea fácil de obtener, completar y de entregar puede significar la satisfacción del cliente con el servicio. De la misma manera, un formulario complejo, difícil de llenar, que no sea fácil de gestionar o que se publique incorrectamente puede representar una imagen pobre del área, de la unidad y de la propia agencia y no cumplir con el objetivo de la organización y con las expectativas de los clientes.

1.4.4 Los analistas que trabajan los procedimientos y los que diseñan los formularios, en caso de que no sean las mismas personas, deben trabajar en estrecha coordinación. En la medida que se revisan y simplifican los formularios se simplifican, facilitan y agilizan los procedimientos y las tareas de los empleados. Durante la revisión de los procedimientos se debe decidir si se requiere un nuevo formulario, si se requiere revisar uno existente o si los formularios actuales son los adecuados.

1.4.5 Al igual que en el caso de los procedimientos, las personas que analizan y diseñan los formularios deben poseer los conocimientos y técnicas básicas necesarias para estos propósitos. Es conveniente que se tomen adiestramientos en esta área, de manera que se facilite la preparación de los formularios y que éstos cumplan con las expectativas. (Ver en el Apéndice 9 un ejemplo preparado por una persona que no posee los conocimientos necesarios para el diseño de formularios y en el Apéndice 10 otro ejemplo, con la misma información diseñado por alguien que posee conocimientos en esta área.)

1.4.6 Antes de comenzar a diseñar o rediseñar un formulario, es necesario determinar si el mismo es realmente necesario en la actualidad. Luego se determina la información que debe contener, el tipo de formulario requerido y cómo éste debe ser diseñado. Hay que analizar,

- su relación con otros formularios
- la información que de éste se pasará a otro, si éste fuera el caso
- si es para llenar manual o electrónicamente y por quién va a ser llenado
- cómo y a quiénes va a ser distribuido o publicado
- si es para ser leído, copiado, "escaneado", engrapado, "faxeado", enviado por correo o electrónicamente
- cómo se va almacenar o disponer de éste finalmente

Todo esto es parte del sistema de comunicación y debe ser tomado en cuenta en esta etapa. Los objetivos finales son: reducir los costos de producción; reducir el tiempo para

llenar los formularios y los costos de procesarlos y finalmente, mejorar la imagen de la organización.

1.4.7 El formulario debe estar diseñado de forma que sea fácil y rápido de completar y procesar. Los blancos a llenar deben proveer el suficiente espacio para insertar la información requerida, ya sea en formato manual o electrónico. Además, se debe requerir en éstos la información mínima posible.

1.4.8 Existen unos principios básicos aplicables a todos los formularios, aunque éstos varíen significativamente en contenido, apariencia y construcción. Estos son la base para un diseño eficiente:

a. Ser una herramienta eficiente del sistema de información.
b. Ser simple para evitar distracción de la información más importante a completar.
c. Los campos o temas deben ser agrupados en zonas de secuencia lógica.
d. El espacio de los encasillados debe ser compatible con el método por el cual se va a completar (manual, electrónicamente, a máquina).
e. Promover la eficiencia para llenarlos y procesarlos.
f. La apariencia debe crear respuestas favorables de los usuarios y lectores.

1.4.9 Hay dos formas de obtener un formulario, según los procedimientos que se hayan establecido: impreso en papel o electrónicamente. La primera regla de los formularios electrónicos es que éstos sean equivalentes al formulario impreso en papel. La conversión del papel en formato electrónico reduce los costos de imprimir, almacenar, manejar, llenar y distribuir los formularios. Esto se logra mientras se aumenta la productividad, se ahorra tiempo, se economiza espacio de oficina y almacenaje, y se economiza dinero que se invertía previamente en destruir formularios que requerían revisión o se tornaban obsoletos.

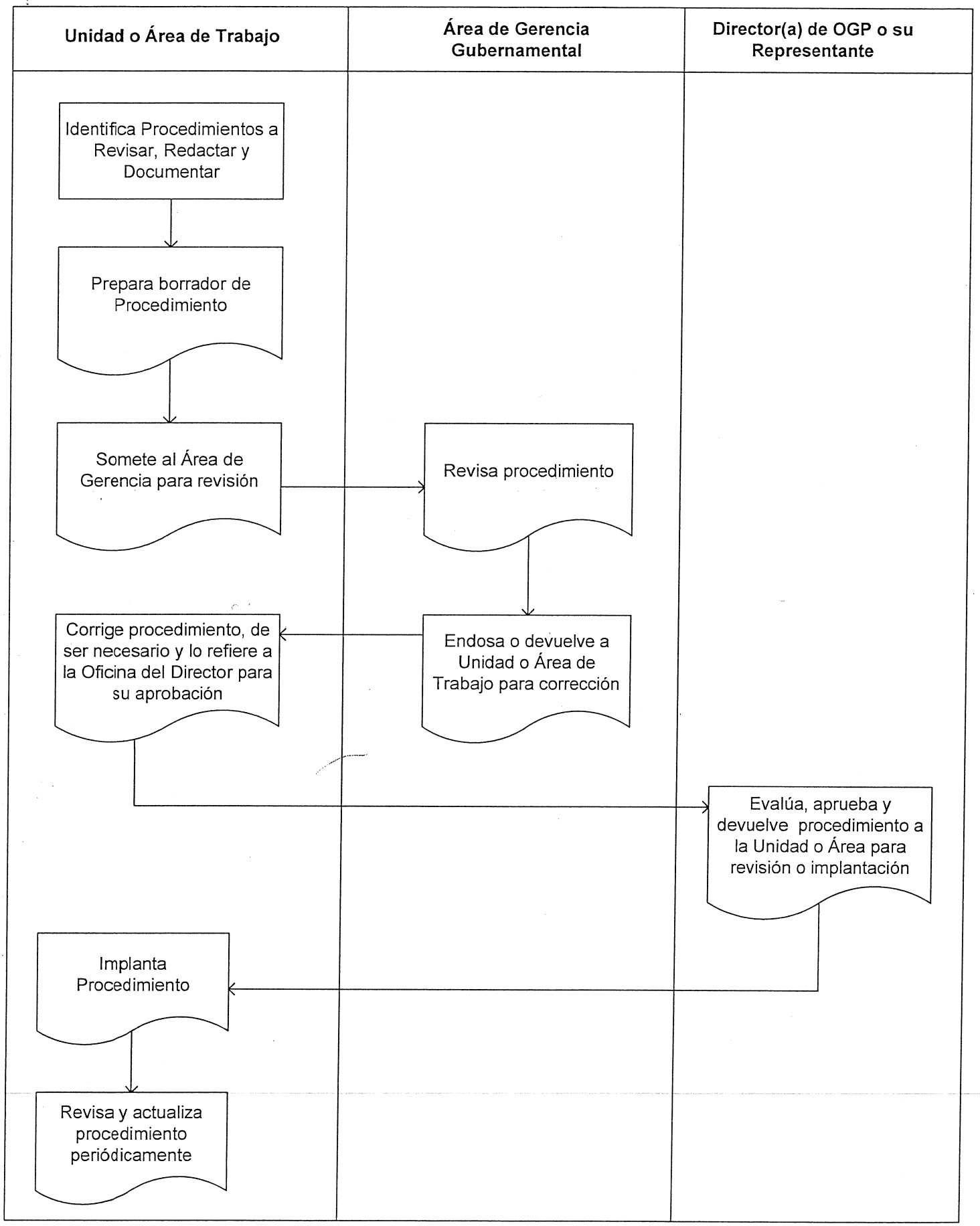
1.4.10 Todo formulario debe ser revisado antes de imprimirse o publicarse. Una vez se decide publicar el formulario electrónicamente tenemos que asegurarnos que la versión que se publica es la que está en uso y que nadie puede obtenerlo de alguna otra forma más fácil y rápida. Esa revisión envuelve comunicarnos con los responsables de trabajar con dichos formularios en la unidad o área para cerciorarnos de que es el que se utiliza o se va a utilizar en lo sucesivo para determinado proceso o transacción.

## 1.5 CONTROL DE INVENTARIO

1.5.1 Es conveniente establecer un control e inventario de los formularios. Un inventario eficiente de formularios ayuda a la identificación, control y revisión de los mismos. En el caso de formularios que se tramitan por el sistema tradicional manual, el inventario ayuda a controlar los costos de almacenaje y reproducción de los mismos. La ventaja de que éstos se publiquen electrónicamente a través del Internet es que se economizan costos de imprenta, almacenaje y formularios descartados que han sido revisados. No obstante, ya sea que se publiquen por Internet o no, debe mantenerse un control numérico de los mismos para facilitar su identificación, revisión y actualización.

**Anejo 2**

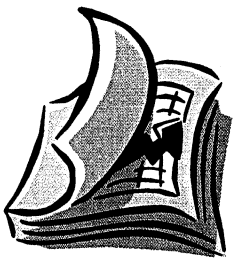
PROCESO PARA LA PREPARACIÓN Y APROBACIÓN DE PROCEDIMIENTOS INTERNOS DE LA OGP



O|G|P

# GUÍA PARA LA PREPARACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

## I. INTRODUCCIÓN



El Manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas, normas y procedimientos de un organismo y es considerado como instrumento necesario para mejorar la realización del trabajo. Es un medio valioso para la comunicación y fue concebido dentro del campo de la administración, para registrar y trasmitir la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa u organismo público, así como de las unidades administrativas y operacionales que lo constituyen. Se puede decir que el Manual es un documento de fácil manejo, que concentra información referente a la estructura orgánica, funciones, políticas, normas, sistemas, procedimientos, actividades y tareas que se desarrollan en una organización de manera ordenada y eficiente. Algunos pueden incluir información sobre todos estos aspectos y otros pueden incluir solo uno o varios de éstos. Para fines de esta guía vamos a concentrarnos en el manual de procedimientos.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa u operacional, o de dos o más de ellas. El manual incluye, además, los puestos o unidades 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 al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En este documento vamos a presentar aquellos aspectos más relevantes para la elaboración de un manual de procedimientos. Esto, con el fin de que las distintas áreas o unidades de la Oficina de Gerencia y Presupuesto (OGP) lo puedan utilizar de guía para compilar en un manual todos aquellos procedimientos de trabajo administrativos u operacionales correspondientes a cada área o unidad. De esta manera, se facilitará la identificación, localización e implantación de dichos procedimientos por parte del personal que participa en los mismos. El manual, además, podrá incluir aquellas normas y políticas generales de la OGP relacionadas al campo de acción de cada área o unidad, según corresponda, y que están vinculadas a dichos procedimientos.

## II. OBJETIVOS DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los Manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos generales:

- Explicar las normas y políticas generales de una empresa u organismo público, con un lenguaje accesible para el personal de todos los niveles, facilitando así, su adiestramiento y orientación.
- Permiten normalizar controles en los trámites de procedimientos y uniformar las actividades.

## III. UTILIDAD Y VENTAJAS

Los manuales brindan las siguientes ventajas y utilidades tanto a la organización en general como cada uno de sus integrantes o personas externas a ésta:

- Conocer el funcionamiento interno de la empresa u organismo en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad, para fijar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Facilitar la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, debido a que no es necesario repetir de instrucciones.
- Proporcionar información básica para la planificación e implantación de medidas modernas de administración.
- Orientar al personal de nuevo reclutamiento sobre la labor a realizar para facilitar su integración a las distintas unidades de trabajo.
- Servir de instrumento útil para la orientación e información al público.
- Servir para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Desarrollar tareas que simplifiquen el trabajo de análisis de tiempos, control de costos, delegación de autoridad.
- Modificar o establecer un sistema de información.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Fijar responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoria en las unidades de trabajo, la evaluación y control interno y su fiscalización o seguimiento.
- Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidad.
- Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Eliminar confusiones e incertidumbres en las tareas desarrolladas en la unidad de trabajo.

## IV. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### A. Partes del Manual

## 1. Identificación

Esta parte debe incorporar la información que se indica a continuación. La misma puede incluirse en la portada y contraportada del documento.

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Título y extensión del manual. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de edición o revisión (en su caso) y el año de la misma.
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización; crédito o nombres de colaboradores.
- Codificación o numeración del documento. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.
- El copyright o derechos de copia

## 2. Índice o Tabla de Contenido

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

## 3. Prólogo o Introducción

Exposición sobre el documento, su contenido, objetivo, áreas de aplicación, beneficios e importancia de su emisión, revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

## 4. Objetivos o Propósitos de los Procedimientos

Deberá contener una explicación de lo que es el documento, cuáles son sus propósitos y a quiénes se dirige, así como su ámbito de aplicación. La presentación no deberá exceder de dos párrafos y su redacción deberá ser clara y sencilla.

Los objetivos pueden estar dirigidos entre otros a uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y a promover que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente.

Es conveniente que se resalte la importancia del Manual, a través de un mensaje de la más alta jerarquía de la institución u organismo o del área o unidad correspondiente, así como hacer notar el papel que debe desempeñar el personal correspondiente en la aplicación del mismo.

**5. Áreas de Aplicación o Alcance**

Esfera de acción que cubren los procedimientos; el ámbito de aplicación y sus alcances. Aquí se especifican los tipos de procedimientos que se cubren en el manual y las áreas o unidades a las cuales apliquen sus disposiciones.

**6. Responsables**

Áreas y unidades administrativas u operacionales y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

**7. Políticas o Normas de Operación**

En esta sección se incluyen en forma explícita los criterios, normas, políticas o lineamientos generales de acción fijados por los altos niveles, a fin de proporcionar directrices para lograr los objetivos y para facilitar el ámbito de responsabilidad de las distintas unidades y personas que participaban en los procedimientos. Además, deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones imprevistas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. Se definirán las políticas y/o normas que gobiernan el marco general de actuación del personal, con el fin de que esté no incurra en fallas. Las políticas o normas generales se elaboran claras y concisas, a fin de que sean comprendidas 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.

**8. Definición de Conceptos**

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

**9. Procedimientos**

En esta parte se representa de forma gráfica y general la parte medular del manual: la descripción de las operaciones. Contiene la presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan.

Para la elaboración de los procedimientos se utilizará la Guía para Preparar Procedimientos Internos de Trabajo, que se incluye como Anejo 1 de la Orden Administrativa Núm. __ de__.

**10. Formularios**

Formas impresas o electrónicas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando

para ello números indicadores que permitan identificarlos y asociarlas en forma concreta. También se pueden incluir instrucciones para ser completadas.

**11. Diagramas de Flujo de Procesos**

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formularios o materiales, en donde se muestran las unidades (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este propósito, es aconsejable utilizar símbolos y/o gráficos simplificados.

Este tema se cubre con más detalle y ejemplos en la Guía para Preparar Procedimientos Internos de Trabajo mencionada anteriormente.

## V. DISEÑO DEL MANUAL

La tarea de preparar manuales requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que presentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un documento en el cual se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan el desempeño del trabajo.

### A. Responsables

Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, se debe designar a una persona (coordinador) que tenga los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo. Este deberá estar auxiliado por un equipo técnico con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización, ya que estará a cargo del desarrollo del manual en sus fases de diseño, implantación y actualización.

El manual deberá elaborarse en los formatos que para tal fin son preparados. También resulta conveniente que el original se integre en una carpeta de hojas sueltas tamaño carta, con la finalidad de que cuando se actualice sean sustituidas solamente aquellas hojas que se modifican. Las autoridades pertinentes son las que comunican a las diversas áreas o unidades de trabajo la manera en que se obtendrá la información necesaria para la integración del Manual, las técnicas de investigación que se utilizarán y la forma en que deberán participar las personas en su elaboración.

### B. Delimitación del Universo de Estudio

Los responsables de efectuar los manuales administrativos u operacionales de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él; para ello, deben realizar un ***estudio preliminar***.

Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. A base de esto se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

**C. Metodología**

Debe establecerse una metodología específica que permita elaborar el documento en la forma más eficiente. Para iniciar formalmente las operaciones, es necesario desarrollar un plan de trabajo, el cual permitirá que cada una de las actividades que se requieran para la realización del Manual sean ejecutadas de manera correcta, sin pérdida o desfase de tiempo, desperdicio de material o duplicidad de funciones.

Para integrar el plan de trabajo se recomienda hacer uso de las técnicas de planificación y control. La elección de las diversas técnicas e instrumentos para la elaboración del Manual, estará en función de lo que determine el personal responsable de su ejecución. La gráfica de Gantt, también conocida como gráfica de barras, puede ser útil porque representa las actividades a ejecutar y el tiempo en que se llevará a cabo cada una de ellas. El eje horizontal de la gráfica se usa para representar el tiempo y en la columna vertical de la izquierda se enlistan las actividades, renglones o personal. La gráfica es usada para comparar la ejecución planeada con la real, mediante la adición periódica de líneas representando lo que se ha ejecutado en el último periodo.

Ejemplo:

**GRÁFICA DE GANT**
**PARA ELABORAR EL MANUAL**

| ETAPA | ACTIVIDAD | PERSONA RESPONSABLE | TIEMPO EN SEMANAS | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Recopilación de la información. | | ■ | | | | |
| 2 | Análisis de la información. | | | ■ | | | |
| 3 | Elaboración del borrador preliminar. | | | | ■ | | |
| 4 | Revisión y corrección. | | | | ■ | | |
| 5 | Presentación del proyecto final y validación. | | | | | ■ | |
| 6 | Instrumentación. | | | | | | ■ |

## VI. PREPARACIÓN DEL BORRADOR DEL MANUAL

En esta etapa se deberá cubrir la estructura básica del Manual, según se dispone en la Parte IV de esta Guía (**Estructura del Manual de Procedimientos**). En la presentación de la información es importante considerar lo siguiente:

- ***La Redacción***. Se debe tomar en cuenta el universo al que va dirigido el Manual, de manera que el vocabulario utilizado sea claro, sencillo, preciso y comprensible.
- ***El Formato.*** Debe procurarse que el Manual sea fácil de leer, consultar, estudiar y conservar. El formato depende de las finalidades y del tipo de información que contengan los manuales.

## VII. REVISIÓN Y CORRECCIÓN

Una vez elaborado el Borrador del Manual, se debe proceder a su revisión, por parte de cada una de las áreas o unidades que intervendrán directamente en su aplicación, así como por aquellas otras áreas o unidades afectadas y el Área de Gerencia Gubernamental, de entenderlo necesario, con el propósito de obtener los comentarios y observaciones que permitan enriquecer el contenido.

Una vez obtenidas las observaciones se procederá a realizar las correcciones para producir el documento en forma final.

## VIII. PRESENTACIÓN DEL MANUAL

Al ser concluida la versión final del Manual se procederá a su validación por parte del personal correspondiente. Asimismo, el proyecto debe presentarse al titular de la organización o de su representante, o del área o unidad responsable de su ejecución, para su aprobación. Una vez autorizado, el responsable debe hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la organización con la implantación del manual, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán, a fin de que todos brinden el apoyo necesario.

## IX. IMPLANTACIÓN

Una vez aprobado el Manual, se procederá a la etapa de instrumentación, que consiste en la implantación de las disposiciones contenidas en el documento. Esta etapa representa la acción básica para alcanzar los objetivos establecidos y para ello es necesario, en primer término, convocar y llevar a cabo reuniones internas donde el propósito principal sea dar a conocer el Manual al personal implicado en la ejecución u operación del contenido del documento.

## X. REPRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y CONTROL

Posteriormente a su validación, se deben imprimir la cantidad necesaria de copias del Manual, según determine el director del área o unidad de aplicación. Es recomendable que el número de copias corresponda al número de unidades o personal que utilizarán el mismo. Este, además, debe ser publicado en forma electrónica a través del Boletin Board de la OGP.

## XI. ACTUALIZACIÓN

La dinámica de las organizaciones implica cambios en la composición de su estructura, así como en los requisitos, costos, tiempos de atención y respuesta, los cuales requieran que los diversos instrumentos, tecnologías o mecanismos se modifiquen, a fin de adaptarlos a las nuevas circunstancias. Por ello, los manuales deben ser revisados y actualizados con el propósito de que la información que contienen no resulte obsoleta. Al respecto, las áreas o unidades correspondientes deben aplicar mecanismos periódicos de revisión y actualización de estos documentos. Para la revisión y actualización del Manual, deberá seguirse la misma metodología utilizada para su elaboración e instrumentación.

## BIBLIOGRAFÍA

**www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/H/Hernandez%20Jorge-Manuales%20administrativos.htm**- ***Manuales Administrativos***, Hernández Suárez, Jorge M.
**www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml** -***Manual de Procedimientos***, Palmas, José