
OFICIALÍA MAYOR
**DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN,
ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO**
DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN

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

JUNIO DE 2004

Contenido

Introducción

Objetivo

Marco Jurídico

Guía para la elaboración del manual de procedimientos

Proceso general para la dictaminación de un procedimiento

Ejemplo de los formatos del manual de procedimientos

Introducción

Uno de los propósitos fundamentales de la estrategia señalada por el Ejecutivo Federal para el mejoramiento de la función pública, es la revisión y constante actualización de los sistemas, estructuras y procedimientos de trabajo en las dependencias de la Administración Pública Federal. Los manuales de procedimientos son instrumentos administrativos que apoyan el que hacer 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 General de Programación, Organización y Presupuesto a través de la Dirección de Organización, 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 el Artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, al Art. 7 fracción XVIII, Art. 14 fracción IX y Art. 33 fracción XII del Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores y al Art. 25 del Reglamento de la Ley del Servicio Exterior Mexicano.

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 permita 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.

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 la Secretaría.

Con la adopción y manejo de los conceptos y elementos vertidos 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 Secretaría, el conocimiento a mayor profundidad del funcionamiento de dichas unidades administrativas.

Marco Jurídico

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

Leyes

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
D.O.F. 5 Febrero 1917 y sus reformas y adiciones D.O.F. 29 Octubre del 2003
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y sus reformas y adiciones.
D.O.F. 29 de diciembre de 1976 y sus reformas y adiciones. D.O.F. 21 Mayo 2003.

Art. 19 El titular de cada Secretaría de Estado y Departamento Administrativo expedirá los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público necesarios para su funcionamiento, los que deberán contener información sobre la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas, así como sobre los sistemas de comunicación y coordinación y los principales procedimientos administrativos que se establezcan. Los manuales y demás instrumentos de apoyo administrativo interno, deberán mantenerse permanentemente actualizados.

- Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores.
D.O.F 10 de agosto de 2001 y sus reformas y adiciones del 11 de octubre de 2001, 1 de noviembre de 2002, 28 de mayo de 2003 y 1 de marzo de 2004.

Art. 7 fracción XVIII Aprobar y ordenar la publicación, en el Diario Oficial de la Federación, del Manual de Organización Institucional, así como aprobar y expedir los demás manuales de organización, de procedimientos y de servicios necesarios para el buen funcionamiento de la Secretaría;

Art. 14 fracción IX Elaborar, previa autorización de su superior jerárquico y en coordinación con la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto y la Dirección General del Servicio Exterior y de Personal, proyectos de normas y manuales de organización y procedimientos, verificando su constante actualización;

Art. 33 fracción XII Elaborar, en coordinación con las unidades administrativas de la Secretaría, los manuales de organización, procedimientos y de servicios y, por conducto del Oficial Mayor, someterlos a la aprobación del C. Secretario;

- Reglamento de la Ley del Servicio Exterior Mexicano.
D.O.F 23 de agosto de 2002.

SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Art. 25 La Secretaría hará llegar a todas las representaciones los diversos manuales de procedimientos administrativos y contables que contendrán las disposiciones que emita la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el ámbito de su competencia; así como respecto de la prestación de los servicios de las oficinas, las funciones consulares y administrativas, las facultades y obligaciones de los titulares y la información necesaria para el funcionamiento interno de las mismas.

Estos manuales se mantendrán actualizados por la Secretaría y formarán parte del acervo de la misión o de la oficina consular respectiva. El titular de la misma será responsable de verificar la disponibilidad de estos manuales y, en su caso, que sean repuestos por la Secretaría.

Guía para la 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 que hacer 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.

I.- 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.

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 que haya sido publicado en el Diario Oficial de la Federación. .

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 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.

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 y organización radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es necesario mantenerlos permanentemente actualizados, a través de revisiones periódicas.

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:

1.-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.

2.- 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.

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 todos los órganos o personas que en él intervienen.

3.- 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.

¿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 que parte o partes de las mismas se llenan y en que 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.

4. - 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.

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.

II.- Elementos que integran el manual

En la actualidad existe una gran variedad de modos de 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, así como con su ámbito de aplicación; por estas razones, resulta conveniente que en la Administración Pública Federal se adopten normas generales que uniformen tanto el contenido de los manuales, como su forma de presentación.

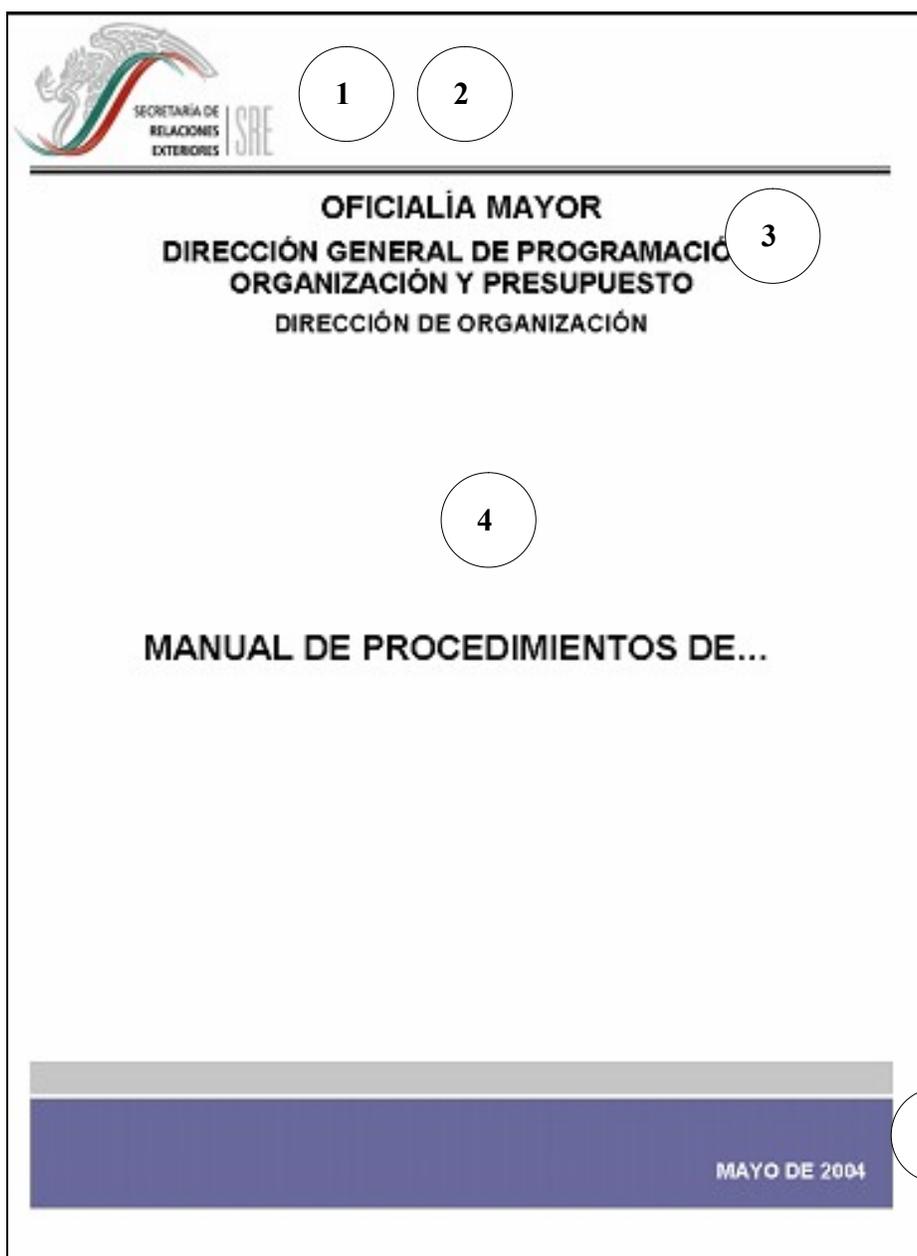
A continuación se mencionan los elementos que se considera, deben integrar un manual de procedimientos, por ser los más relevantes para los objetivos que se persiguen con su elaboración:

- Identificación
- Índice
- Introducción
- Objetivo(s) del Manual
- Desarrollo de los procedimientos

Identificación

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.



Índice

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:

a) INTRODUCCIÓN

b) OBJETIVO DEL MANUAL

c) NOMBRE DE LOS PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS

Cuando los procedimientos contenidos en el manual tengan reglas de operación comunes, éstas deberán incluirse inmediatamente después del objetivo del manual.

Deberá incluirse el nombre de los formatos y el de sus instructivos de llenado para la compaginación.

| SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES | |
|-------------------------------------|------|
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE..... | |
| ***** | |
| INDICE | Pág. |
| I. INTRODUCCION..... | III |
| II. OBJETIVO DEL MANUAL..... | IV |
| III. PROCEDIMIENTOS:..... | V |
| 1.- PROCEDIMIENTO... | |
| 1.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO | |
| 1.2 ALCANCE. | |
| 1.3 REFERENCIA. | |
| 1.4 RESPONSABILIDADES. | |
| 1.5 DEFINICIONES. | |
| 1.6 METODO DE TRABAJO | |
| a) Políticas y Lineamientos. | |
| b) Descripción de Actividades. | |
| c) Diagrama de Flujo. | |
| d) Formatos e Instructivos. | |
| e) Anexos. | |

Página 10 de 10

a) 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.

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.*



b) OBJETIVO(S) DEL MANUAL

El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual de procedimientos; su elaboración se ajustara 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 iniciara 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**.

Por ejemplo: “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”.



The image shows a page from a manual template. At the top left is the logo of the Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE). To the right of the logo, the text reads: "SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES" and "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE". Below this, there is a horizontal line. The main heading of the page is "II.- OBJETIVO DEL MANUAL". Underneath this heading, there is a line of text: "Establecer los lineamientos a seguir para asegurar la eficiente y oportuna prestación de las". At the bottom right corner of the page, it says "Página 16 de 10".

III. Procedimientos

Constituye la parte central o sustancial del Manual de Procedimientos, se integra por los siguientes apartados:

- El nombre del procedimiento debe dar idea clara de su contenido.
- La descripción del procedimiento debe redactarse en forma clara y sencilla.
- No se deben incluir dos procedimientos diferentes en uno.

a) Propósito del Procedimiento

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

b) 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.

c) Referencias

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

d) Responsabilidades

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.

e) Definiciones

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

f) Método de Trabajo

Dentro del método de trabajo se deberán tomar en cuenta los siguientes apartados:

- I) Políticas y lineamientos.
- II) Descripción de actividades.

- III) Diagrama de flujo.
- IV) Formatos e instructivos.

I) Políticas y lineamientos

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; es decir, definir expresamente 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. Una Política para el procedimiento de “comprobación de gastos de viaje” sería: *para el desempeño de comisiones en el extranjero, es necesario la autorización por escrito del Director General.*

Para la elaboración de las políticas se deberán considerar los siguientes puntos:

- Las políticas serán lineamientos de carácter general que orientaren la toma de decisiones en cuanto al curso de las actividades que habrán de realizar los servidores públicos en sus áreas de trabajo. Estas deberán ser claras y concisas, a fin de que sean comprendidas, incluso, por personas no familiarizadas con el procedimiento, asimismo serán específicas de la acción que regule el curso de las actividades en situaciones determinadas, serán de observancia obligatoria en su interpretación y aplicación.
- Deberán establecer las situaciones alternativas que pudieran presentarse durante la operación del procedimiento.
- Las políticas se definirán por los responsables de la operación de los procedimientos y serán autorizadas por el titular de la unidad administrativa correspondiente.
- Deberán prever la posibilidad de incumplimiento de las situaciones normales y sus consecuencias o responsabilidades, ya sea porque no se den las condiciones supuestas, o por que se violen o alteren deliberadamente.
- Entre las políticas deberán existir jerarquías y secuencias lógicas de operación, ejemplo: en incidencias del personal, hay que hablar primero de retardos, luego de faltas y después de bajas.
- Las políticas deberán considerar disposiciones oficiales acerca de requisitos imprescindibles, así como de los responsables, recursos y usuarios que intervengan de manera determinante en la operación del procedimiento.

II) Descripción de Actividades

- La descripción del Procedimiento es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades concatenadas, que precisan de manera sistémica él como realizan una función o un aspecto de ella.
- 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 el apartado de “*Observaciones*” se anotarán las actividades complementarias pertinentes o cualquier otra información que permita la comprensión de cada fase en particular y del procedimiento en general.
- En los procedimientos se deberá especificar los órganos que intervienen en la ejecución de los mismos, hasta un nivel mínimo de Jefatura de Departamento.
- Cuando un mismo órgano sea el 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.

- Cuando sea necesario hacer alguna aclaración o indicar algo que no es posible mencionar como actividad, puede citarse de la manera siguiente:

Con base en las atribuciones
conferidas en el Reglamento
Interior de la Secretaría

- Para no repetir actividades que ya han sido mencionadas, haga referencia a ellas con la leyenda: “Conecta con actividad N°...”
- Indique el número de tantos en que se elabore, se envíe o se reciba cada documento.
- Indique los acuses de recibo y el archivo de los documentos.
- Cuando en el desarrollo del procedimiento se origine por primera vez algún formato, se deberá anotar su nombre completo y en las actividades subsiguientes 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.
- Indique si el archivo es temporal o definitivo.
- 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 “TERMINA PROCEDIMIENTO”.

Los responsables de ejecutar los trámites deberán describir sus procedimientos en el siguiente formato:

| | Procedimiento 2 | | PR-DO-00 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Nombre del Procedimiento 1 | | Fecha: 3 |
| | | | Versión: 4 |
| | | | Página: 5 |
| Unidad Administrativa Dirección General de 6 | Área Responsable Dirección de 7 | | |
| Descripción de Actividades | | | |
| Paso | Responsable | Actividad | Documento de Trabajo (Clave) |
| 8 | 9 | 10 | 11 |
| | | | |

La descripción de actividades deberá requisitarse en letra arial 11.

Instructivo de llenado

1. **Nombre:** Anotar el nombre del procedimiento.
2. **Clave del Procedimiento:** Se compone de las siglas **PR** que significa procedimiento, **DO** significa Dirección de Organización (las siglas pueden variar dependiendo de la unidad administrativa solicitante) y **00** que es el número consecutivo del procedimiento.
3. **Fecha:** Anotar el día, mes y año en que se implanta el procedimiento.
4. **Versión:** Anotar el número de documento que existe con el mismo título, inicia con el 1.0
5. **Página:** Anotar el número de página consecutivo con el total de páginas del procedimiento, ejemplo: 1 de 10, 2 de 10, 3 de 10, etc.
6. **Unidad Administrativa:** Anotar el nombre de la dirección general responsable, ejemplo: Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.
7. **Área Responsable:** Anotar el nombre del área responsable del procedimiento, ejemplo: Dirección de Organización.
8. **Paso:** Anotar el número de la actividad.
9. **Responsable:** Anotar el nombre del área responsable de la actividad, ejemplo: Departamento de Procedimientos.
10. **Actividad:** Anotar en forma narrativa la actividad la cual deberá empezar en tercera persona del singular.

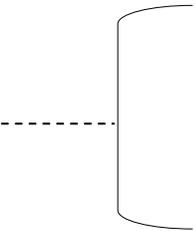
Ejemplo: Recibe, envía o autoriza

11. **Documento de Trabajo:** Anotar el nombre o las siglas del documento al que se hace referencia en la actividad.

Ejemplo:

| | | Procedimiento | PR-DO-00 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| | | Presentación de anteproyectos ante la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER) | Fecha: 10/05/2004 |
| | | | Versión: 1.0 |
| | | | Página: 1 de 2 |
| Unidad Administrativa: Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto | | Área Responsable: Dirección de Organización | |
| Descripción de Actividades | | | |
| Paso | Responsable | Actividad | Documento de Trabajo (Clave) |
| 1 | Dirección de Organización | Recibe oficio de las unidades administrativas de la SRE, para presentar ante la COFEMER anteproyecto, acompañado en su caso de la Manifestación de Impacto Regulatorio (MIR), los anteproyectos pueden ser: <ul style="list-style-type: none"> • Leyes • Reglamentos • Decretos y acuerdos presidenciales • Normas oficiales mexicanas • Acuerdos secretariales • Manuales • Instructivos • Circulares • Lineamientos • Criterios • Metodologías • Directivas • Reglas • Cualquier otra normatividad de carácter general que expidan organismos descentralizados federales y/o dependencias | |
| 2 | | Revisa anteproyecto acompañado de la MIR. | |
| 3 | | ¿Procede el anteproyecto? NO | |
| | | Original Unidad administrativa Copia Acuse de recibo | |
| 4 | | Regresa a la actividad número 1. | |
| | | SI | |
| 5 | | Envía mediante oficio el anteproyecto a la Consultoría jurídica acompañado de la MIR, solicitando opinión. | |
| | | Original Consultoría Jurídica Copia Acuse de recibo | |
| 6 | Consultoría Jurídica | Recibe oficio de petición de opinión, sobre el anteproyecto, y la elabora. | |

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 | <p>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.</p> <p>Dentro de este símbolo se puede informar:</p> <ul style="list-style-type: none"> El nombre del procedimiento que antecede al que se describe, esto cuando el procedimiento se ha dividido en varios. Tiempo necesario para realizar cierta(s) tarea(s). La(s) tarea(s) genérica(s) realizada(s) por una instancia que esporádicamente intervenga en el procedimiento. |

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

| Símbolo | Nombre | Descripción |
|---------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | 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. |
| | Proceso | Indica el procedimiento de la información |

d) 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.

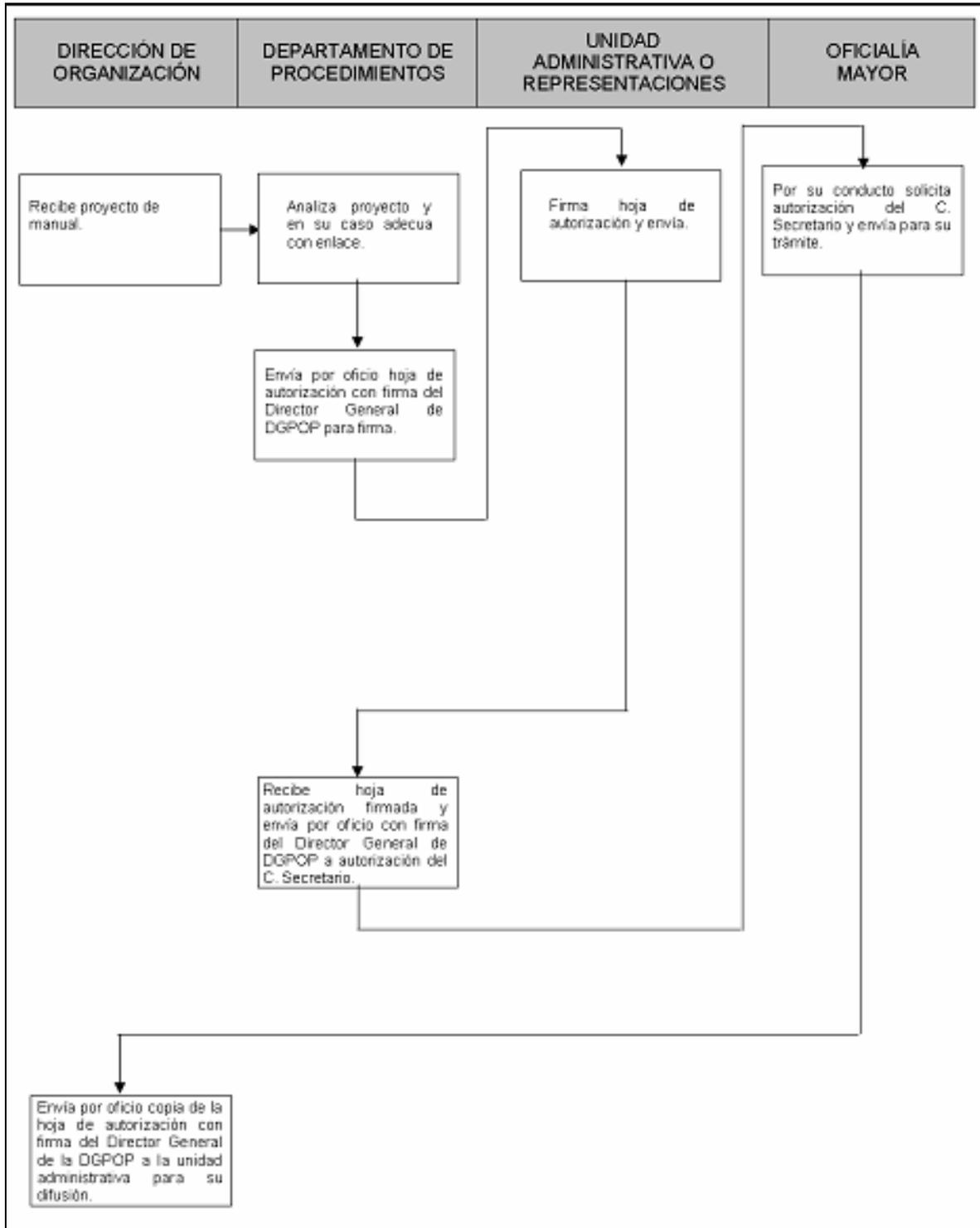
e) Anexos

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.
Oficios.
Circulares.
Reglamentos.
Manuales.
Leyes.

Proceso general para la dictaminación de un procedimiento

Proceso general que se deberá considerar para la dictaminación de los manuales de procedimientos.





SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

**Ejemplo de los formatos del
manual de procedimientos**



OFICIALÍA MAYOR
DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN,
ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO
DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS
DE...

JUNIO DE 2004



SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

| | INDICE | Pág. |
|------|---------------------------------|------|
| I. | INTRODUCCION..... | III |
| II. | OBJETIVO DEL MANUAL..... | IV |
| III. | PROCEDIMIENTOS:..... | V |
| | 1.- PROCEDIMIENTO... | |
| | 1.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO | |
| | 1.2 ALCANCE. | |
| | 1.3 REFERENCIA. | |
| | 1.4 RESPONSABILIDADES. | |
| | 1.5 DEFINICIONES. | |
| | 1.6 METODO DE TRABAJO. | |
| | a) Políticas y Lineamientos. | |
| | b) Descripción de Actividades. | |
| | c) Diagrama de Flujo. | |
| | d) Formatos e Instructivos. | |
| | e) Anexos. | |



SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

I.- INTRODUCCIÓN

En cumplimiento del artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y de los artículos 7 fracción XVIII, 14 fracción IX y 33 fracción XII del Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores, el Departamento de de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, en coordinación con la Dirección de Organización, ha elaborado el presente manual con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que ejecuta esta unidad administrativa, que permita alcanzar los objetivos encomendados y contribuya a orientar al personal adscrito a esa área sobre la ejecución de las actividades encomendadas, constituyéndose así, en una guía de la forma en que opera e interviene.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización, o bien, cada vez que exista una modificación a la estructura orgánica autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H. y C.P.), con objeto de mantenerlo actualizado.



SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

II.- OBJETIVO DEL MANUAL

Establecer los lineamientos a seguir para asegurar la eficiente y oportuna prestación de las



SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTOS



PROCEDIMIENTO “AUTORIZACIÓN DE”

| Datos de Control | |
|--------------------------|-------------------------------|
| Copia asignada a: | Fecha de implantación: |
| Puesto: | Versión: |

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------|
|  | Procedimiento | PR-DO-00 |
| | Nombre del Procedimiento | Fecha: 10/05/2004 |
| | | Versión: |
| | | Página: 0 de 0 |
| Unidad Administrativa: Dirección General de ... | | Área Responsable: Dirección de |

1.1 Propósito del procedimiento.

1.2 Alcance.

1.3 Referencia.

1.4 responsabilidades.

1.5 Definiciones.

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------|
|  | Procedimiento | PR-DO-00 |
| | Nombre del Procedimiento | Fecha: 10/05/2004 |
| | | Versión: |
| | | Página: 0 de 0 |
| Unidad Administrativa: Dirección General de ... | | Área Responsable: Dirección de |

Políticas y Lineamientos

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------|
|  | Procedimiento | PR-DO-00 |
| | Nombre del Procedimiento | Fecha: 10/05/2004 |
| | | Versión: |
| | | Página: 0 de 0 |
| Unidad Administrativa: Dirección General de ... | | Área Responsable: Dirección de |

Descripción de Actividades

| Paso | Responsable | Actividad | Documento de Trabajo (Clave) |
|------|-------------|-----------|------------------------------|
| | | | |

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------|
|  | Procedimiento | PR-DO-00 |
| | Nombre del Procedimiento | Fecha: 10/05/2004 |
| | | Versión: |
| | | Página: 0 de 0 |
| Unidad Administrativa: Dirección General de ... | | Área Responsable: Dirección de |

Diagrama de Flujo

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------|
|  | Procedimiento | PR-DO-00 |
| | Nombre del Procedimiento | Fecha: 10/05/2004 |
| | | Versión: |
| | | Página: 0 de 0 |
| Unidad Administrativa: Dirección General de ... | | Área Responsable: Dirección de |

Formatos e Instructivos