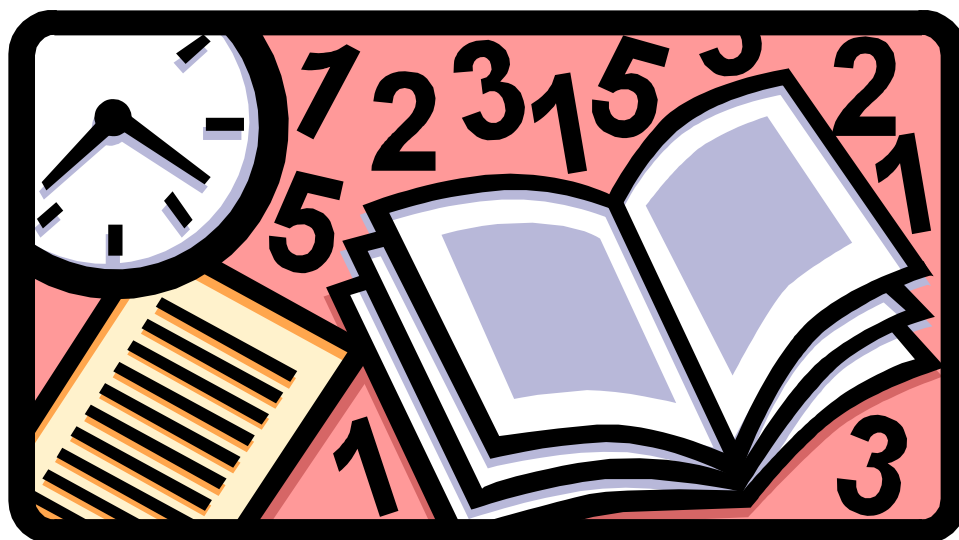


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO
UNIDAD DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Chapingo, Méx., febrero de 2011.

GUÍA TÉCNICA PARA ELABORAR MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

INDICE

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN.....	3
1 LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.....	4
1.1. SU DEFINICIÓN.....	4
2. OBJETIVOS VENTAJAS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	5
2.1. OBJETIVOS.....	5
2.2. VENTAJAS.....	5
3. CONCEPTO DE PROCEDIMIENTO.....	6
3.1 SU CLASIFICACIÓN.....	7
4. METODOLOGÍA.....	7
4.1 ANÁLISIS PRELIMINAR DE LA SITUACIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA.....	8
4.2 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	8
4.3 INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN CAPTADA.....	10
4.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	10
5. POLÍTICAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y SU CONTENIDO.....	12
5.1 LINEAMIENTOS GENERALES.....	12
5.1.1. <i>FORMATO DE UTILIZACIÓN GENERAL EN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</i>	13
5.1.2. <i>FORMATO PARA LA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</i>	15
5.1.3. <i>FORMATO PARA DIAGRAMAS DE FLUJO</i>	17
6. CONTENIDO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.....	19
6.1 IDENTIFICACIÓN.....	19
6.1.1. <i>CARÁTULA</i>	19
6.1.2. <i>PORTADA</i>	21
6.2 ÍNDICE.....	23
6.3 INTRODUCCION.....	23
6.4 DIRECTORIO DE FUNCIONARIOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA CORRESPONDIENTE.....	24
6.5 OBJETIVO DEL MANUAL.....	24
6.6 OFICIO DE AUTORIZACIÓN.....	24
6.7 DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO.....	26
6.7.1. <i>ÍNDICE DEL PROCEDIMIENTO</i>	26
6.7.2. <i>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</i>	26
6.7.3. <i>NORMAS O POLÍTICAS DE OPERACIÓN</i>	26
6.7.4. <i>ÓRGANOS PARTICIPANTES</i>	27
6.7.5. <i>DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO</i>	27
6.8 DIAGRAMA DE FLUJO.....	28
6.8.1 <i>CRITERIOS DE DIBUJO</i>	28
6.8.2 <i>CRITERIOS DE CONTENIDO</i>	28
6.8.3 <i>CRITERIOS DE DIAGRAMADO</i>	29
6.9 FORMAS.....	30
6.10 SIMBOLOGÍA A USAR.....	31
7. REFERENCIAS.....	33

INTRODUCCIÓN

Con base en la política organizacional marcada por las autoridades centrales en el sentido de actualizar, mejorar y eficientar los procedimientos, a través de la revisión permanente de los sistemas, estructuras y procedimientos; con la finalidad de garantizar la congruencia del servicio educativo que proporciona la Universidad Autónoma Chapingo, a la comunidad en general; la Unidad de Planeación, Organización y Métodos, a través de su Departamento de Organización y Métodos, ha considerado de utilidad elaborar la presente Guía Técnica para Elaborar Manuales de Procedimientos, para apoyar y orientar a las Unidades Administrativas, en la elaboración de sus procedimientos a través de la emisión de una serie de lineamientos encaminados a lograr uniformidad en el manejo de conceptos, criterios de presentación, “y cursos de acción para facilitar su comprensión, integración y consulta”.

Tomando en cuenta que los manuales de procedimientos son una herramienta técnica administrativa que sirven de apoyo para la administración y cumplimiento de las funciones de toda institución, esta Guía presenta los criterios más generalizados para elaborar un Manual de Procedimientos, por ejemplo: la manera de cómo captar la información, clasificarla, analizarla, concluir y diagnosticar la situación que guardan los procedimientos de la unidad administrativa en estudio, así como describir y graficar esos procedimientos.

Cabe aclarar que para el desarrollo de esta Guía se tomó como base principal la Guía Técnica para Elaboración de Manuales de Procedimientos difundida por la coordinación de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, así como gran parte del contenido de la misma proviene de otros documentos similares de instituciones educativas y de textos de estudiosos de la materia. Con la finalidad de hacer más flexible la lectura de esta Guía, se han omitido las citas correspondientes, no obstante en el último capítulo se presenta la bibliografía consultada.

1. LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

1.1. SU DEFINICIÓN

Son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una dependencia. En ellos se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen y se precisa su responsabilidad y su participación.

Quiroga lo define como: “El manual de procedimientos es un instrumento de información en el que se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una o varias entidades”.

Gómez Ceja dice: “Podemos concebir a los procedimientos, como los hábitos o costumbres de un organismo social...” De donde “un procedimiento es una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado”.

Miguel Duhalt (1977) dice al respecto: “Manuales de Procedimientos. También llamados de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo”.

Graham Wellog, M. citado por Duhalt (1977), explica que “el Manual de Procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”.

2. OBJETIVOS VENTAJAS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

2.1. OBJETIVOS

Para Quiroga (1988) los manuales de procedimientos persiguen los siguientes objetivos:

- Comprender en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se efectúan, los órganos que intervienen y los formatos que se van a utilizar para la realización de las actividades institucionales, agregadas en procedimientos”.
- Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades.
- Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.

2.2. VENTAJAS

- Conocer las funciones, actividades y tareas que realiza la Unidad Administrativa y cómo se deben ejecutar.
- Proporcionar un flujo de información que permita tomar decisiones más adecuadas.
- Servir de guía para el trabajo encomendado a los Departamentos de Enseñanza y Unidades Administrativas.
- Ser medio de clasificación de las funciones y actividades, así como delimitador de los responsables y responsabilidades en la operación.

GUÍA TÉCNICA PARA ELABORAR MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

- Servir de medio para uniformar e interpretar las políticas a aplicar en las funciones y operaciones de los procedimientos, y evitar su alteración arbitraria.
- Proporcionar información para el mejoramiento de los procedimientos, a fin de eliminar actividades innecesarias.
- Servir de apoyo en la realización de las auditorías internas en lo referente a políticas, procedimientos y control de las funciones u operaciones que se lleven a cabo.
- Proporcionar al empleado una imagen integral de sus funciones, lo que le ayuda a tener una visión completa de sus actividades y de la importancia de su trabajo dentro del sistema.
- Ayuda a la coordinación del trabajo y evita duplicaciones y lagunas.
- Apoya en la capacitación y adiestramiento del personal, siendo a la vez un auxilio en la educación del personal de nuevo ingreso, con la finalidad de aumentar la eficiencia de los empleados.

3. CONCEPTO DE PROCEDIMIENTO

Un procedimiento administrativo es un conjunto de operaciones ordenadas cronológicamente “precisando en qué consiste cada operación, cómo y quién debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué debe ejecutarse”, dentro de un área predeterminada en aplicación.

“El Manual de Procedimientos contiene la descripción de las operaciones que deben seguirse en la realización de las funciones de una entidad, o de dos o más de ellas, cuando se trata de procedimientos a nivel micro administrativo, meso administrativos o macro administrativos. “Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

GUÍA TÉCNICA PARA ELABORAR MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

“Suele contener información y ejemplos de los formularios, autorizaciones, documentos necesarios, máquinas o equipos de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades”.

3.1. SU CLASIFICACIÓN

Los procedimientos dentro de la Universidad Autónoma Chapingo, pueden considerarse, por su ámbito de aplicación y alcances en tres niveles:

- **MICROADMINISTRATIVOS.** Aquellos procedimientos que se siguen para realizar las operaciones que se refieren a una sola Unidad Administrativa de manera interna, en cumplimiento con su objetivo y funciones.
- **MESOADMINISTRATIVOS.** Son procedimientos en los que intervienen dos o más Unidades Administrativas que conforman la Universidad Autónoma Chapingo. En estos se presentan las relaciones que a nivel operativo se dan entre las Unidades Administrativas involucradas.
- **MACROADMINISTRATIVOS.** Son los procedimientos establecidos por las Unidades Administrativas centrales de la UACH, y que se aplican en todas o en la mayoría de las Unidades Administrativas que la conforman. En estos procedimientos se presentan las relaciones entre D.E.I.S., Centros, Coordinaciones y Unidades Administrativas del Área Central, a nivel operativo”.

4. METODOLOGÍA

Para realizar un estudio sobre la elaboración o modificación de procedimientos se debe cumplir con la metodología siguiente:

4.1. ANÁLISIS PRELIMINAR DE LA SITUACIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

- Determinar la necesidad o necesidades específicas referentes a los procedimientos que se realicen en la Unidad Administrativa y al mismo tiempo captar los problemas existentes, de urgencia por resolver.
- Calcular el tiempo, recursos humanos y materiales que se requieren para llevar a cabo el manual de procedimientos.
- Captar y analizar la información o documento existentes (decretos, leyes, reglamentos, organigramas, manuales, informes, etc.), para su análisis, y elaboración del programa de trabajo.

El aspecto siguiente es la presentación del programa de trabajo para su autorización.

Una vez autorizado el programa de trabajo se procederá a su realización.

4.2. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Consiste en recabar documentos y datos en general, los que posteriormente serán organizados, analizados y sistematizados y permitirán diseñar los procedimientos tal y como operan en el momento, para que después se propongan los ajustes que se consideren convenientes.

Las fuentes para la captación de la información pueden ser: los archivos de las propias unidades administrativas de estudio, y las relaciones con ésta, documentos existentes, manuales, reglamentos, formatos, circulares, diagramas, etc., y el propio personal de la unidad.

- A través de Investigación Documental.
Seleccionar los documentos y analizar aquellos que contienen datos relacionados con los procedimientos de la unidad en estudio, tales como. bases jurídico-

GUÍA TÉCNICA PARA ELABORAR MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

administrativas, registros contables, actas de reuniones, circulares, manuales (funciones, actividades, etc.), organigramas, reglamentos, etc.

- A través de entrevista directa. Se realiza una entrevista sobre el tema a los funcionarios de la Unidad Administrativa y las relacionadas.

La entrevista se puede realizar, por su forma, en tres diferentes tipos:

* GUIADA. En este tipo de entrevistas se realizan preguntas específicas siguiendo un plan o guía elaborado previamente.

* NO GUIADA. Esta entrevista permite que la persona entrevistada se exprese abiertamente y libremente sobre el tema.

* MIXTA. Este tipo de entrevista es muy recomendable. Esta es la combinación de las dos anteriores.

- LA ENCUESTA. Es otra herramienta de apoyo para la captación de la información. Consiste en la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaboradas con anticipación.

- EL CUESTIONARIO. En esta herramienta las preguntas serán elaboradas de acuerdo a la información que se desea conocer y éstas pueden ser abiertas o cerradas.

La información deberá captarse de acuerdo a la secuencia del procedimiento para obtener la guía a elaborarlo, de manera continua y coherente.

- LA OBSERVACIÓN DIRECTA. Esta es otra de las herramientas para captar la información. Deberá hacerse la observación directa de las oficinas, material, equipo y en general de la actividad de toda la Unidad Administrativa, constituye una fuente útil de información.

4.3. INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN CAPTADA

Después de captar la información ésta debe ser ordenada y sistematizada, agrupando los datos a efecto de ir obteniendo paso por paso las operaciones implicadas en el procedimiento, las áreas que intervienen y los formatos que se utilizan.

4.4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Ya que la información recabada ha sido integrada y ordenada se procederá a analizarla.

Es conveniente que para analizar debidamente la información nos auxiliemos de los siguientes cuestionarios:

¿QUÉ SE HACE?	TIPO DE FUNCION (ES) Y OPERACION (ES) QUE SE REALIZAN
¿QUIÉN LO HACE?	UNIDADES ADMINISTRATIVAS, ORGANOS O PERSONAS QUE LO REALIZAN
¿CÓMO SE HACE?	METODOS, TECNICAS, HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS PARA SU REALIZACION
¿CUÁNDO SE HACE?	PERIODO Y SI ES POSIBLE HORARIO DE REALIZACION
¿DÓNDE SE HACE?	LUGAR DE TRABAJO DONDE SE REALIZA EL PROCEDIMIENTO
¿POR QUÉ SE HACE?	UBICAR LA JUSTIFICACION DEL TRABAJO, PARA SABER SI TIENE OBJETO HACERSE O NO
¿PARA QUIÉN SE HACE?	MENCIONAR HACIA QUIEN SE HACE EL TRABAJO”.

GUÍA TÉCNICA PARA ELABORAR MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Una vez que se ha respondido a estos cuestionamientos, se debe iniciar el análisis de la información, consistente en estudiar cada uno de los grupos de datos que se integraron con la finalidad de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa, por lo que es necesario considerar los siguientes pasos:

- Conocer la función o funciones que se realizan en la unidad administrativa correspondiente.
- Conocer, paso a paso las actividades y tareas que se realizan para el cumplimiento de una función o funciones
- Conocer el procedimiento a analizar.
- Ordenar las actividades y tareas a fin de integrar el procedimiento vigente.
- Identificar las relaciones que existan entre cada elemento y analizar éstas.
- Identificar las deficiencias, discrepancias, o hechos que retrasen o puedan intervenir en el mal desarrollo del procedimiento en análisis, con la finalidad de elaborar un diagnóstico.
- Elaborar y presentar una propuesta, mencionando cambios y ventajas en el nuevo procedimiento, a los responsables de su operación y luego de la Unidad Administrativa en estudio.

5. POLÍTICAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y SU CONTENIDO

5.1. LINEAMIENTOS GENERALES

Con el propósito de establecer las políticas para la realización de actividades que intervienen en la elaboración de los Manuales de Procedimientos, a continuación se describen los lineamientos a cumplir.

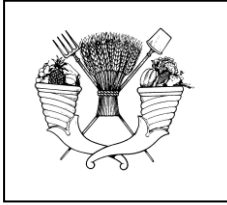
- Deberán seguirse las directrices establecidas en esta Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos.
- Los Manuales de Procedimientos de cada unidad administrativa, deberán quedar registrados ante la Unidad de Planeación, Organización y Métodos, para tener validez oficial.
- Se elaborará un Manual de Procedimientos por unidad administrativa, (hasta nivel de Departamento, por lo menos), contemplando todos los procedimientos que se desarrollan en la misma.
- Los titulares de cada unidad, serán los responsables en la elaboración, implantación, control y actualización de los Manuales de Procedimientos.
- Deberán actualizarse los diseños de los siguientes formatos para la elaboración del Manual de Procedimientos.

5.1.1. *FORMATO DE UTILIZACIÓN GENERAL EN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS*

Este formato es el que utilizaremos para todas las hojas en las que no exista un diseño especial.

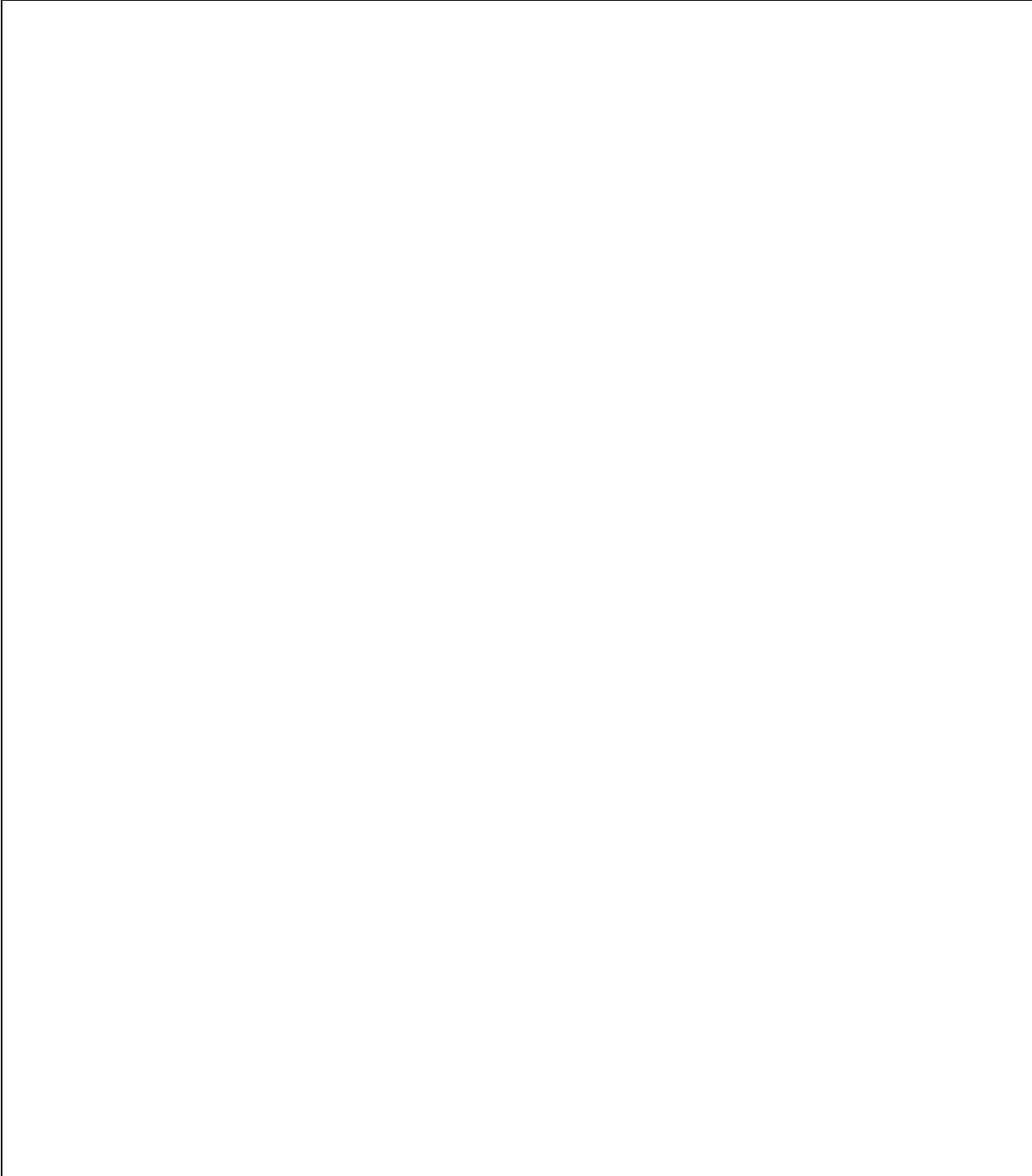
GUÍA TÉCNICA PARA ELABORAR MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

- El logotipo de la UACH en el recuadro en la parte superior izquierda de la página.
- El nombre de la Universidad Autónoma Chapingo en un recuadro centrado en la parte superior de la hoja.
- En el mismo recuadro del nombre de la Universidad, a renglón seguido y con letra más pequeña se escribirá “Unidad de Planeación, Organización y Métodos”, debido a que es la unidad asesora.
- En un recuadro colocado inmediatamente después del anterior, se escribirá el siguiente título:
“Manual de Procedimientos”, indicando el nombre de la unidad administrativa a quien corresponde el manual.
- En el caso de los DEIS, colocar el logotipo en el extremo superior derecho, en un recuadro del mismo tamaño del espacio que ocupa el logotipo de la UACH, en el caso de las unidades administrativas sÓlo se que da el logotipo de la UACH.
- En el extremo inferior derecho de la hoja, se ubicará el número progresivo de la hoja.
- El resto de la hoja se encuadrará y en el recuadro se desarrollará el tema.



UNIVERSIDAD AUTONOMA CHAPINGO
UNIDAD DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

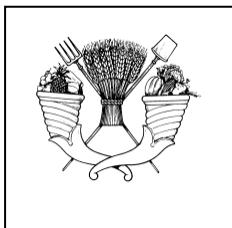


5.1.2. FORMATO PARA LA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

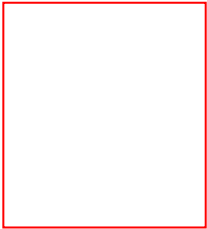
El formato que se utilizará para esta descripción es el siguiente:

- En el recuadro superior izquierdo se ubicará el logotipo de la UACH.
- En un recuadro centrado en la parte superior de la hoja, se escribirá el nombre de la Universidad Autónoma Chapingo e inmediatamente abajo con letra más pequeña se escribirá el nombre de la unidad asesora, en este caso la Unidad de Planeación, Organización y Métodos.
- En un recuadro ubicado inmediatamente abajo del anterior, se escribirá “Manual de Procedimientos de...”.
- En un recuadro en el margen superior derecho se presentará el logotipo del DEIS y si es Unidad Administrativa sólo se integra el logotipo de la UACH.
- En un recuadro más grande que ocupará el resto de la hoja se especificará en primer lugar el nombre de la unidad administrativa y el área correspondiente en caso de que sea un manual seccional, en el segundo renglón se anotará el nombre del procedimiento y su modalidad, éste último se refiere a una segunda clasificación del procedimiento y su modalidad, por ejemplo. Nombre del procedimiento: Pago a proveedores. Modalidad: Contado.
- Después de una línea para hacer un diseño de los datos anteriores, se divide la hoja en tres columnas. En la primera columna, llevará como encabezado: el Órgano participante, y en esa columna se detallarán los nombres de las unidades o secciones según tomen parte en el procedimiento. La segunda columna, numerará en orden ascendente las actividades y, por último en la tercera columna se describirá en forma breve pero concisa, el procedimiento que esa dependencia realizará.

GUÍA TÉCNICA PARA ELABORAR MANUALES DE PROCEDIMIENTOS



UNIVERSIDAD AUTONOMA CHAPINGO
UNIDAD DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO: _____ **ÁREA:** _____
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: _____ **MODALIDAD:** _____

ÓRGANO PARTICIPANTE	ACT. No.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

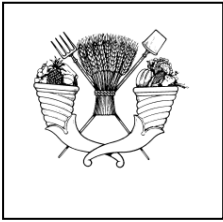
5.1.3. FORMATO PARA DIAGRAMAS DE FLUJO

Para presentar gráficamente los procedimientos se utiliza el formato tabular, con éste se obtiene una descripción del conjunto que facilita la comprensión de los mismos.

A continuación describiremos el formato a utilizar.

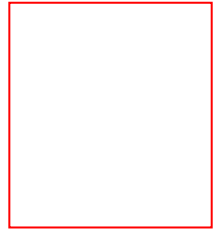
- Logotipo de la Universidad Autónoma Chapingo en la parte superior izquierda de la hoja.
- Nombre de la Universidad Autónoma Chapingo en un recuadro centrado en la parte superior de la hoja.
- En el mismo recuadro del nombre de la Universidad, a renglón seguido y con letra más pequeña se escribirá: Unidad de Planeación, Organización y Métodos.
- En un recuadro colocado inmediatamente después de la Universidad, se escribirá el siguiente título con letra pequeña: Manual de Procedimientos de (nombre de la unidad administrativa correspondiente).
- En un recuadro en el extremo superior derecho se colocará el logotipo del DEIS y para la Unidad Administrativa sólo se queda el de la UACH.
- Ubicado abajo del recuadro que marca el nombre de la unidad administrativa se indicará lo siguiente: Nombre del procedimiento _____. En la línea se escribirá el nombre que corresponde al procedimiento que se describe, y su modalidad.
- El resto de la hoja se encuadrará y tabulará con cuatro o cinco columnas para la representación gráfica del procedimiento.

GUÍA TÉCNICA PARA ELABORAR MANUALES DE PROCEDIMIENTOS



UNIVERSIDAD AUTONOMA CHAPINGO
UNIDAD DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



DEPARTAMENTO: _____

ÁREA: _____

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: _____

MODALIDAD: _____

DIAGRAMA DE ACTIVIDAD (ES)

--	--	--	--

6. CONTENIDO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

6.1. IDENTIFICACIÓN

Este punto está integrado por dos elementos: Carátula y Portada, y deberán elaborarse bajo los siguientes lineamientos a fin de lograr una homogeneidad en la Institución.

6.1.1. CARÁTULA

Es la cubierta o cara exterior del documento que tiene por objeto identificar un manual de procedimientos, conteniendo los siguientes elementos:

1. Colocar el logotipo de la Universidad Autónoma Chapingo en el extremo superior izquierdo, enmarcado en un recuadro.
2. Escribir el nombre de la Universidad Autónoma Chapingo centrado en la parte superior, nombre oficial que invariablemente deberá de ser usado, como una atribución que le confiere la Ley que la Crea y el Estatuto Universitario.
3. Nombre de la unidad asesora (Unidad de Planeación, Organización y Métodos) en renglón seguido al nombre de la UACH, con letra más pequeña que la anterior.
4. Nombre de la unidad administrativa que elaboró el documento, en renglón seguido al nombre de la UPOM.
5. Título del manual en el centro de la hoja, se escribe el nombre del manual y el de la unidad administrativa correspondiente.
6. Fecha de elaboración, anotando el lugar de elaboración, el mes y el año, en la parte inferior centrada.



UNIVERSIDAD AUTONOMA CHAPINGO
UNIDAD DE PLANEACION, ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS
RECTORIA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECTORÍA

Chapingo, México, Junio de 2010

6.1.2. PORTADA

Es la primera hoja del manual, que consta de los siguientes elementos:

1. Logotipo de la Universidad Autónoma Chapingo en el extremo superior izquierdo, enmarcado en un recuadro.
2. En caso de ser un DEIS, colocar el logotipo en la parte superior derecho y para la unidad administrativa sólo se queda el de la UACH.
3. Nombre de la Universidad Autónoma Chapingo, en un recuadro en la parte superior de la hoja.
4. Nombre de la unidad asesora (Unidad de Planeación, Organización y Métodos) en renglón seguido al nombre de la UACH, con letra más pequeña que la anterior.
5. Nombre de la unidad administrativa que elaboró el documento, en renglón seguido al nombre de la UPOM.
6. Título del manual, centrado en la hoja.
7. Anotar si es 1ª. edición o número de revisión del manual, en el centro inferior de la hoja.
8. Anotar el número de ejemplares emitidos al centro de la hoja a renglón seguido.

Ejemplo:



UNIVERSIDAD AUTONOMA CHAPINGO

UNIDAD DE PLANEACION, ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS
SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS GENERALES

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS GENERALES

**Edición:
No. de ejemplares:
Chapingo, Méx., Junio de 2010**

6.2. ÍNDICE

Se refiere a la relación de los capítulos que conforman el manual.

- Se relacionarán los capítulos en forma ordenada.
- Se escribirán con letras mayúsculas los nombres de los capítulos que integran el manual.
- Se anotará en el extremo inferior derecho de la hoja, el número de la página correspondiente a cada capítulo.

6.3 INTRODUCCION

El objetivo de la introducción es ubicar al lector sobre los propósitos básicos que se pretenden alcanzar a través de la lectura del manual y deberán seguirse los siguientes lineamientos.

- La redacción deberá ser concisa, clara y comprensible.
- Deberá informar acerca del ámbito de su aplicación y destinatarios del mismo.
- Generalmente se incluye un mensaje del Jefe de la Unidad Administrativa correspondiente.

6.4 DIRECTORIO DE FUNCIONARIOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA CORRESPONDIENTE

Se trata de una relación de los funcionarios en el área que comprende el Manual de Procedimientos, así como sus cargos correspondientes.

6.5 OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir al realizar el Manual.

La determinación de los objetivos deberá respetar las siguientes reglas:

- Especificar con claridad la finalidad del documento.
- La redacción debe ser clara, sencilla y concreta.
- La descripción se iniciará con verbos en tiempo infinitivo (coadyuvar, organizar, etc.).

6.6 OFICIO DE AUTORIZACIÓN

El oficio de autorización del Manual de Procedimientos deberá estar redactado en la forma en que se muestra en la siguiente página.

OFICIO DE AUTORIZACIÓN

Con fundamento a lo dispuesto por la Ley que Crea la Universidad Autonoma Chapingo, en su(s) articulo(s) _____, fraccion(es) _____, así como del Estatuto de la UACH, en sus artículos _____, fraccion(es) _____; se autoriza el presente manual, denominado "Manual de Procedimientos del (el nombre de la unidad académica o administrativa correspondiente), mismo que fue revisado y aceptado por el Departamento de Organización y Métodos.

El presente manual tiene la finalidad de lograr la ordenación, sistematización y detalle de las operaciones que se realizan a fin de lograr una mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos.

Chapingo, Méx.,

de 2011.

ATENTAMENTE
"ENSEÑAR LA EXPLOTACION DE LA
TIERRA, NO LA DEL HOMBRE"
EL JEFE DEL DEPTO. DE

ASESORIA Y AUTORIZACION TECNICA
DEPTO. DE ORGANIZACION Y METODOS

Vo.Bo.
JEFE DE LA UNIDAD DE
PLANEACION, ORGANIZACION Y METODOS

6.7 DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

Antes de desarrollar este punto, es muy importante tener bien definido el número de procedimientos que habrán de desarrollarse en el área correspondiente.

Las instrucciones para el desarrollo de cada procedimiento, constituye la parte fundamental del Manual.

A continuación se detallan los lineamientos que habrán de seguirse para el desarrollo de los manuales de procedimientos.

6.7.1. ÍNDICE DEL PROCEDIMIENTO

Se relacionarán en forma ordenada los capítulos que componen el procedimiento.

6.7.2. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Se describirá el objetivo que pretende alcanzar al desarrollar y establecer el procedimiento.

6.7.3. NORMAS O POLÍTICAS DE OPERACIÓN.

Son lineamientos o políticas generales que regulen las actividades del procedimiento y que deben ser observados por todo el personal.

Deberán prevenir y abarcar todas las situaciones alternativas que puedan presentarse al operar el procedimiento.

Se elaborarán claramente a fin de que sean comprendidas por todo el personal.

6.7.4. ÓRGANOS PARTICIPANTES

Se elaborarán en forma de lista, una relación de las unidades administrativas que intervienen en el procedimiento.

6.7.5. DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO

En este punto se muestran al detalle las operaciones, acciones o trámites que se realizan, así como las unidades, subunidades, departamentos o áreas que la realizan, para lo cual deberán tomarse en cuenta los siguientes puntos.

- Al describir el procedimiento deberá anotarse en orden secuencial, todas las actividades.
- En los casos de que la descripción del procedimiento sea general y que comprenda varias áreas, deberá indicarse para cada actividad la unidad encargada de su ejecución e inclusive el puesto responsable de ejecución de cada actividad en los casos de una descripción detallada.
- Deberá redactarse en un lenguaje claro, sencillo y concreto.
- Cuando se origine una forma o documento deberá indicarse su trámite y destino final.
- Al iniciar la descripción de una operación se usarán verbos en tiempo presente y en tercera persona del singular. Ejemplo: solicita, revisa, remite.
- Emplear la palabra elabora, si origina otro tipo de forma.
- Utilizar la palabra envía, cuando las formas salgan del área que les origina.
- Deberá utilizarse la palabra entrega, cuando se proporciona la documentación de persona a persona.

GUÍA TÉCNICA PARA ELABORAR MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

- Utilizar el término turna, si la forma pasa a otra persona de la misma área.
- Deberá utilizarse la palabra archiva, cuando va a ser guardada la documentación, ya sea por un tiempo definido o indefinido.

6.8 DIAGRAMA DE FLUJO

Es la representación gráfica del procedimiento que debe seguirse para la realización de un trabajo. Existen diferentes formas técnicas de presentación para un diagrama de flujo, en nuestro caso y con la finalidad de establecer un criterio homogéneo en el uso y aplicación de los símbolos, deberá seguirse los siguientes criterios:

6.8.1. CRITERIOS DE DIBUJO

- Las líneas de conexión deben representarse mediante líneas rectas y de ser necesario usar ángulo recto.
- Es conveniente tratar de no mezclar en un mismo lado del símbolo, varias líneas de entrada y salida.
- Por claridad no debe haber más de una línea de unión entre dos símbolos, sólo el símbolo de decisión puede tener hasta tres líneas de salida.
- El símbolo de decisión es el único que puede tener hasta tres líneas de salida.
- Es conveniente que los símbolos se mantengan uniformes en tamaño.

6.8.2. CRITERIOS DE CONTENIDO

- La descripción de la actividad estará contenida en el símbolo de operación y deberá estar formada por frases breves y sencillas.

GUÍA TÉCNICA PARA ELABORAR MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

- La redacción de la actividad deberá comenzar con un verbo en presente y en tercera persona del singular.
- Cuando se presenten varios tantos de un documento, el original se identifica con letra "O" y las copias mediante dígitos "1", "2" ó "3", etc., dependiendo del número de copias que tenga el documento.
- El contenido del símbolo conector del procedimiento debe ser igual de entrada y salida y éste debe ser numérico.
- El contenido de Conector de página debe ser también numérico, en el entendido que el símbolo que indica el destino debe contener el número de página en donde se continúa el diagrama y el símbolo que indica la procedencia debe contener el número de página de donde proviene el diagrama.

6.8.3. CRITERIOS DE DIAGRAMADO

- La gráfica deberá seccionarse en tantas columnas como áreas o puestos participen en el procedimiento.
- Las áreas o puestos deben jerarquizarse de izquierda a derecha.
- Cada actividad del procedimiento estará representado en el diagrama por un símbolo.
- Las flechas de Dirección de Flujo deberán colocarse tratando de evitar su cruce.

6.9 FORMAS

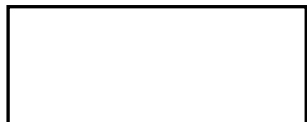
El manual tendrá una sección destinada a las formas que se usen en cada procedimiento, deberán ordenarse de acuerdo a la secuencia de aparición en el procedimiento.

Una forma es una pieza de papel impresa cuya finalidad es establecer la comunicación administrativa. Está constituida de datos fijos y espacios en blanco predeterminados para ser llenados con información, pueden tener varias copias las cuales tendrán destinos y usos diversos.

6.10 SIMBOLOGÍA A USAR



Inicio o fin del procedimiento



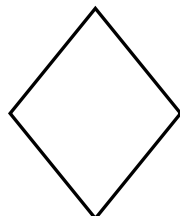
Representa cualquier actividad que se desarrolla en el procedimiento.



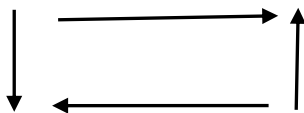
Documento original.



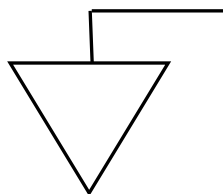
Documento original y una copia



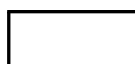
Indica toma de decisión. Indica el momento del procedimiento en donde se debe de tomar una decisión entre dos opciones



Indica el flujo del documento o del procedimiento

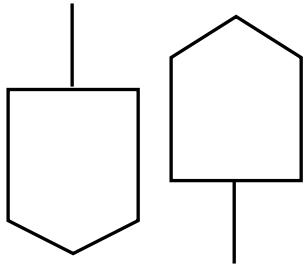
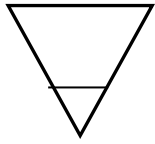


Archivo de documento

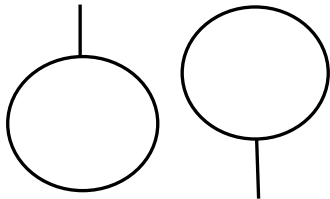


Archivo de documento temporal

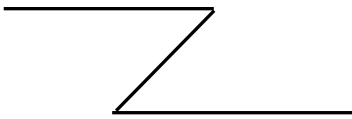
GUÍA TÉCNICA PARA ELABORAR MANUALES DE PROCEDIMIENTOS



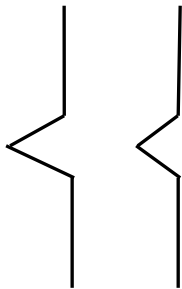
Conector de páginas



Conector de procedimiento



Interruptor Temporal y Continua (línea de comunicación)



Unión de documentos

7. REFERENCIAS

DUHAL KRAUSS, MIGUEL (1977). Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas. Segunda Edición corregida y aumentada. Universidad Autónoma Chapingo. Méx. (Textos Programados).

KDONTZ/O'DONELL/WEIHRICH (1989). Administración. Octava Edición. Editorial Mc. Graw-Hill.

LAZZARO, VICTOR (1977). Sistemas y Procedimientos: Un Manual para los Negocios y la Industria. Editorial Diana. Méx.

MC GRAW –HILL (1986). Biblioteca Práctica de Negocios. Editorial Mc. Graw-Hill.

QUIROGA LEOS, GUSTAVO (1988). Organización y Métodos en la Administración Pública. Segunda Edición. Edit. Trillas.

STONER, JAMES A.F./W ANKEL, CHARLES (1989). Administración. Tercera Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

TERRY, GEORGE R (1978). Administración y Control de Oficinas. Cía. Editorial Continental.