



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

SECRETARÍA ADMINISTRATIVA
DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL



GUÍA TÉCNICA PARA LA
ELABORACIÓN DE MANUALES
DE PROCEDIMIENTOS

ENERO DE 1994

Primera Edición: Enero de 1994
Primera Reimpresión: Julio de 1994

DR. © 1994 Universidad Nacional Autónoma de México

Esta edición y sus características son propiedad de
la Universidad Nacional Autónoma de México

Ciudad Universitaria 04510 México D.F.
DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL

Impreso en México

ISBN 968-36-3550-4

CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVO DE LA GUÍA	2
I LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN O ACTUALIZACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	3
II CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	4
2.1 CONCEPTOS BÁSICOS	4
2.2 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	5
2.3 ELEMENTOS QUE DEBEN CONTENER LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	6
III LINEAMIENTOS PARA LA INTEGRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	7
3.1 CARÁTULA DEL PROCEDIMIENTO	7
3.2 ÍNDICE DEL PROCEDIMIENTO	8
3.3 OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO	8
3.4 NORMAS DE OPERACIÓN	9
3.5 DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO	11
3.6 DIAGRAMAS DE FLUJO	21
3.7 ANEXOS	33
IV LINEAMIENTOS PARA LA INTEGRACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	40
4.1 CARÁTULA DEL MANUAL	40
4.2 CONTENIDO DEL MANUAL	41
4.3 DOCUMENTO DE APROBACIÓN TÉCNICA Y REGISTRO DEL MANUAL	42
4.4 DOCUMENTO DE ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	43
4.5 INTRODUCCIÓN DEL MANUAL	44
4.6 OBJETIVO DEL MANUAL	45

4.7	PROCEDIMIENTOS	46
4.8	GLOSARIO	47
4.9	PARTICIPANTES EN LA ELABORACIÓN DEL MANUAL	48
4.10	DIRECTORIO	49
4.11	LINEAMIENTOS PARA LA PRESENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	50
V	METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN O ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	57
5.1	PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	57
5.2	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	61
5.3	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	65
5.4	ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	68
5.5	ESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	68
5.6	VALIDACIÓN	69
5.7	AUTORIZACIÓN INTERNA Y REGISTRO OFICIAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL	69
	GLOSARIO DE LA GUÍA	70
	BIBLIOGRAFÍA	73
	PERSONAL QUE INTERVINO EN LA ACTUALIZACIÓN DE LA GUÍA TÉCNICA	74

INTRODUCCIÓN

Considerando la importancia que reviste el que las dependencias universitarias tengan documentados los lineamientos de operación que regulan el adecuado funcionamiento de las áreas o unidades que las integran, la Secretaría Administrativa de la Universidad Nacional Autónoma de México ha establecido que toda dependencia elabore y mantenga actualizados sus manuales de procedimientos administrativos. Conforme la circular 06/93, emitida el día 29 de marzo de 1993.

En este contexto, la Dirección General de Personal tiene entre sus funciones la de brindar la asesoría a las dependencias universitarias sobre aspectos metodológicos y técnicas apropiadas para elaborar o actualizar sus manuales y de esta forma establecer uniformidad en la presentación, profundidad y en los elementos a considerar como contenido básico de los manuales de procedimientos en la UNAM.

Por lo anterior y con la finalidad de contar con un documento que oriente de manera sencilla y práctica la forma de realizarlo, se elaboró la presente "Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos", la cual tiene como antecedente inmediato la "Guía Técnica para la Elaboración de Manuales e Instructivos de Procedimientos" emitida en 1988 por la entonces Dirección General de Estudios Administrativos.

La Guía Técnica que se presenta en esta ocasión, está constituida por cinco apartados.

En primer término, se establecen los lineamientos generales que deben observar las dependencias para la elaboración o actualización de sus manuales de procedimientos, señalando además la función que tiene la Dirección General de Personal en cuanto a la asesoría y revisión técnica.

En el segundo apartado se explican los conceptos básicos utilizados en el documento así como la importancia, tanto para las dependencias como para la Institución, de tener documentados completamente y en forma uniforme los procedimientos.

En la tercera y cuarta parte, se explican los lineamientos y técnicas específicas para el desarrollo, integración y presentación del manual, ilustrando mediante ejemplos, la forma de diseñar y redactar el contenido del mismo.

Finalmente se presenta una metodología para planear, organizar, desarrollar y validar la elaboración o actualización del manual.

Se recomienda al usuario leer el documento en su totalidad y una vez que tenga el conocimiento general, podrá seleccionar el o los temas que le gusten en las actividades específicas para la elaboración del manual de procedimientos.

OBJETIVO DE LA GUÍA

Establecer los lineamientos y metodología que deben observar las dependencias universitarias para elaborar o actualizar en forma clara, completa y uniforme sus Manuales de Procedimientos Administrativos.

I

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN O ACTUALIZACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

En cumplimiento de la Circular 06/93 de la Secretaría Administrativa de la UNAM, las dependencias deberán seguir las instrucciones contenidas en esta Guía para la elaboración o actualización de manuales de procedimientos.

Es responsabilidad del titular de cada dependencia vigilar que se elaboren, implanten y actualicen permanentemente los manuales de procedimientos de todas las áreas que la conforman.

Para la elaboración de los manuales de procedimientos de las dependencias, los procedimientos deberán ser específicos, para lo cual se recomienda utilizar la técnica de libreto que se explica en el apartado III de ésta guía.

La Dirección General de Personal a solicitud de la dependencia brindará consultoría en materia de planeación, metodología y herramientas técnicas que se aplican en la elaboración de manuales de procedimientos.

En caso de requerir asesoría previa a la elaboración o actualización de los manuales, los titulares de cada dependencia universitaria deberán enviar un oficio de solicitud a la Dirección General de Personal, en el que se indique el nombre de la persona responsable de su realización, con el fin de programar el servicio solicitado.

Las dependencias una vez que hayan elaborado, implantado o actualizado internamente sus manuales de procedimientos, deberán enviar un ejemplar de los mismos a la Dirección General de Personal para su registro oficial.

La Dirección General de Personal revisará los manuales que reciba de las dependencias y emitirá un dictamen técnico que incluirá el registro oficial o las recomendaciones pertinentes.

Los Manuales de Procedimientos son propiedad de la Institución, por lo que se recomienda que éstos permanezcan dentro de las áreas de trabajo.

II

CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

2.1 CONCEPTOS BÁSICOS

Las siguientes definiciones representan los conceptos más utilizados en este documento.

Manual

Es un documento que integra lo sustancial de una tema de estudio, da una visión integral y proporciona información básica y concisa sobre la materia.

Ejemplos: Manual de Organización, Manual de Procedimientos, Manual del Operario, Manual de Bienvenida, etcétera.

Manual de Procedimientos

Es el documento administrativo integrado por un conjunto de procedimientos interrelacionados que pueden corresponder a un área específica o a la totalidad de una dependencia.

Ejemplos: Manual de Procedimientos de la Dirección General de Personal (contiene todos los procedimientos de esta dependencia).

Manual de Procedimientos de la Unidad Administrativa de la Dirección General de Personal (contiene todos los procedimientos de un área específica, en este caso, los de la Unidad Administrativa).

Manual de Procedimientos de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal (contiene sólo los procedimientos que están interrelacionados con el ingreso del personal).

Procedimiento

Es una serie de actividades relacionadas entre sí y ordenadas cronológicamente, que muestran la forma establecida en que se realiza un trabajo determinado, explicando en forma clara y precisa quién, qué, cómo, cuándo, dónde y con qué se realiza cada una de las actividades.

Ejemplo: Expedición de Credencial de Trabajador.

Para efectos de esta Guía, los procedimientos estarán integrados por sus objetivos, normas de operación, descripción narrativa, diagramas de flujo, formatos y demás documentos que describen con precisión las actividades que se realizan para la ejecución de un trabajo determinado.

Actividad

Es el conjunto de operaciones afines y sucesivas que son ejecutadas por una unidad responsable para la realización de un trabajo determinado.

Ejemplo: En la Dirección General de Personal se realiza el trámite (procedimiento) de "Expedición de Credencial del Trabajador", en el cual, el "Encargado de la Ventanilla" (unidad responsable), realiza entre otras actividades, la siguiente:

Enmica la credencial.

Operación

Cada una de las acciones físicas o mentales necesarias para ejecutar una actividad o labor determinada.

Ejemplo: La actividad "Enmica la credencial" está compuesta por las siguientes operaciones:

1. Selecciona el tipo de mica: con o sin ventanilla.
2. Introduce la credencial en la mica.
3. Cubre la mica con papel térmico.
4. Introduce todo el material en la enmicadora.
5. ...

Unidad Responsable

Es el individuo, puesto u órgano administrativo o académico que participa en las actividades descritas en el procedimiento.

Individuo:	Trabajador, Beneficiario, Estudiante, etcétera.
Puesto:	Encargado de la Ventanilla.
Órganos administrativos:	Unidad Administrativa o Secretaría Administrativa, Departamento de Personal.
Órganos académicos:	Consejo Técnico, Comisión Dictaminadora.

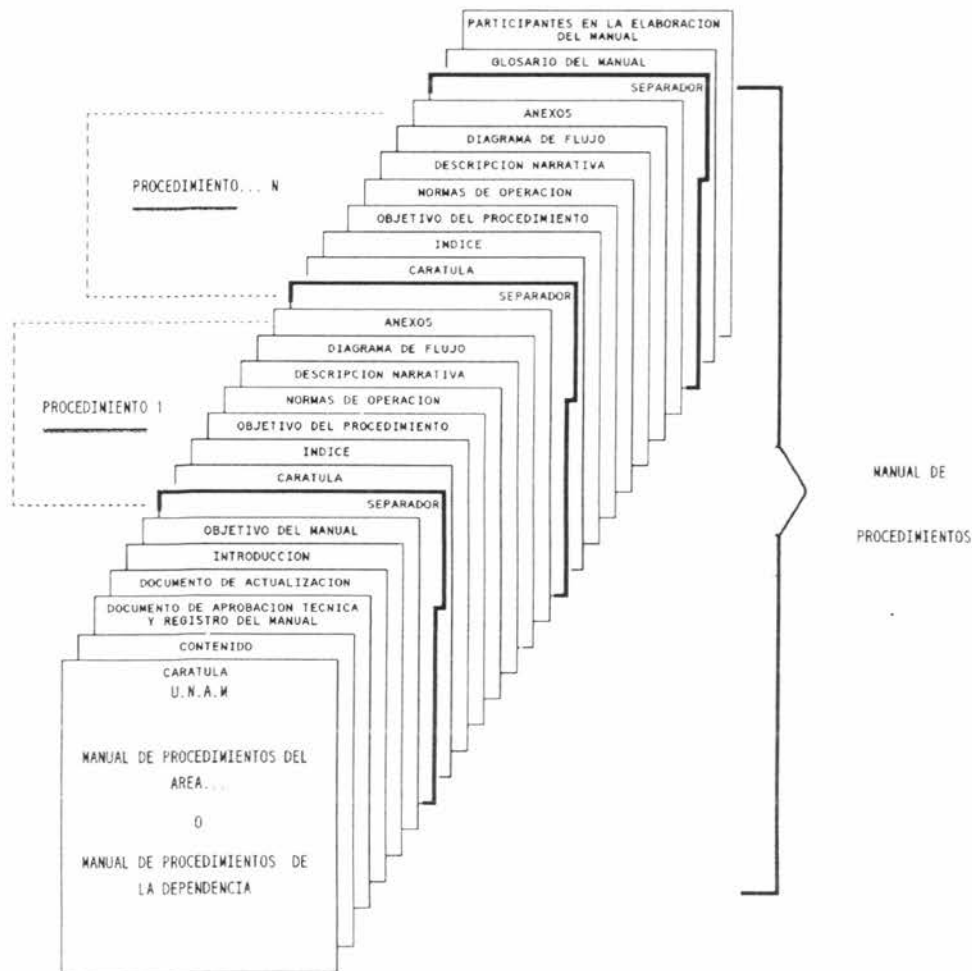
2.2 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

- Constituyen una fuente formal y permanente de información y orientación acerca de la manera de ejecutar un trabajo determinado.
- Establecen los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado.
- Contribuyen a dar continuidad y coherencia a las actividades que describen.
- Delimitan responsabilidades y evitan desviaciones arbitrarias o malos entendidos en la ejecución de un trabajo determinado.

- Facilitan la supervisión del trabajo y proporcionan a los jefes los elementos necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades de sus subordinados.
- Son una herramienta para capacitar al personal en el desempeño de sus funciones.
- Sirven como base para la realización de estudios de métodos y sistemas, con la finalidad de lograr la agilización, simplificación, automatización o desconcentración de las actividades que se llevan a cabo en las dependencias.
- Auxilian en las labores de auditoría administrativa.

2.3 ELEMENTOS QUE DEBEN CONTENER LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Para efectos de presentación de los Manuales de Procedimientos en esta Institución, su integración deberá efectuarse de la siguiente manera:



III

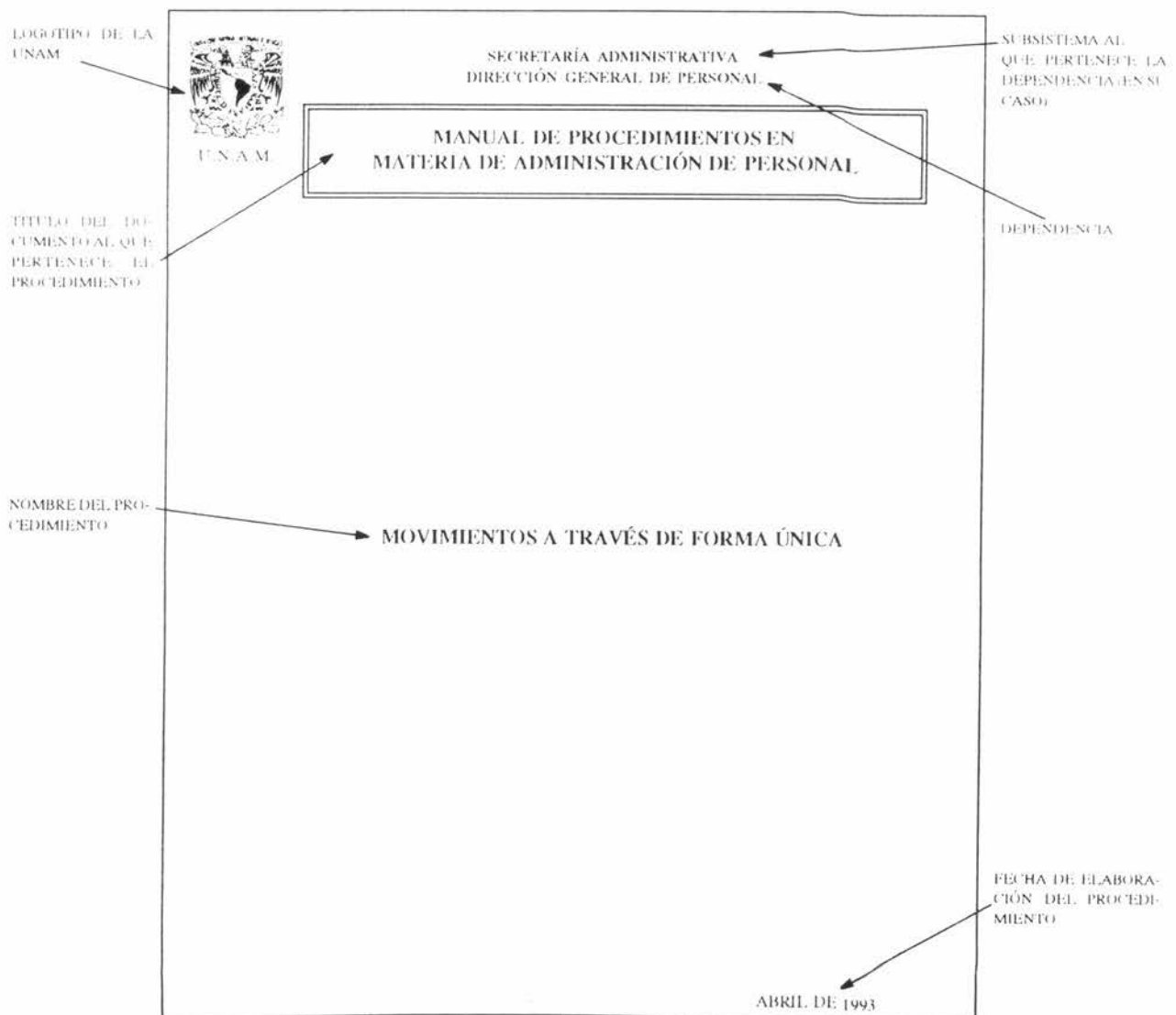
LINEAMIENTOS PARA LA INTEGRACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

En este apartado, se describirán los diferentes elementos que deben contener cada procedimiento que se elabore o actualice antes de la integración del manual de procedimientos.

3.1 CARÁTULA DEL PROCEDIMIENTO

Es la primera hoja del procedimiento, cuya finalidad es identificarlo.

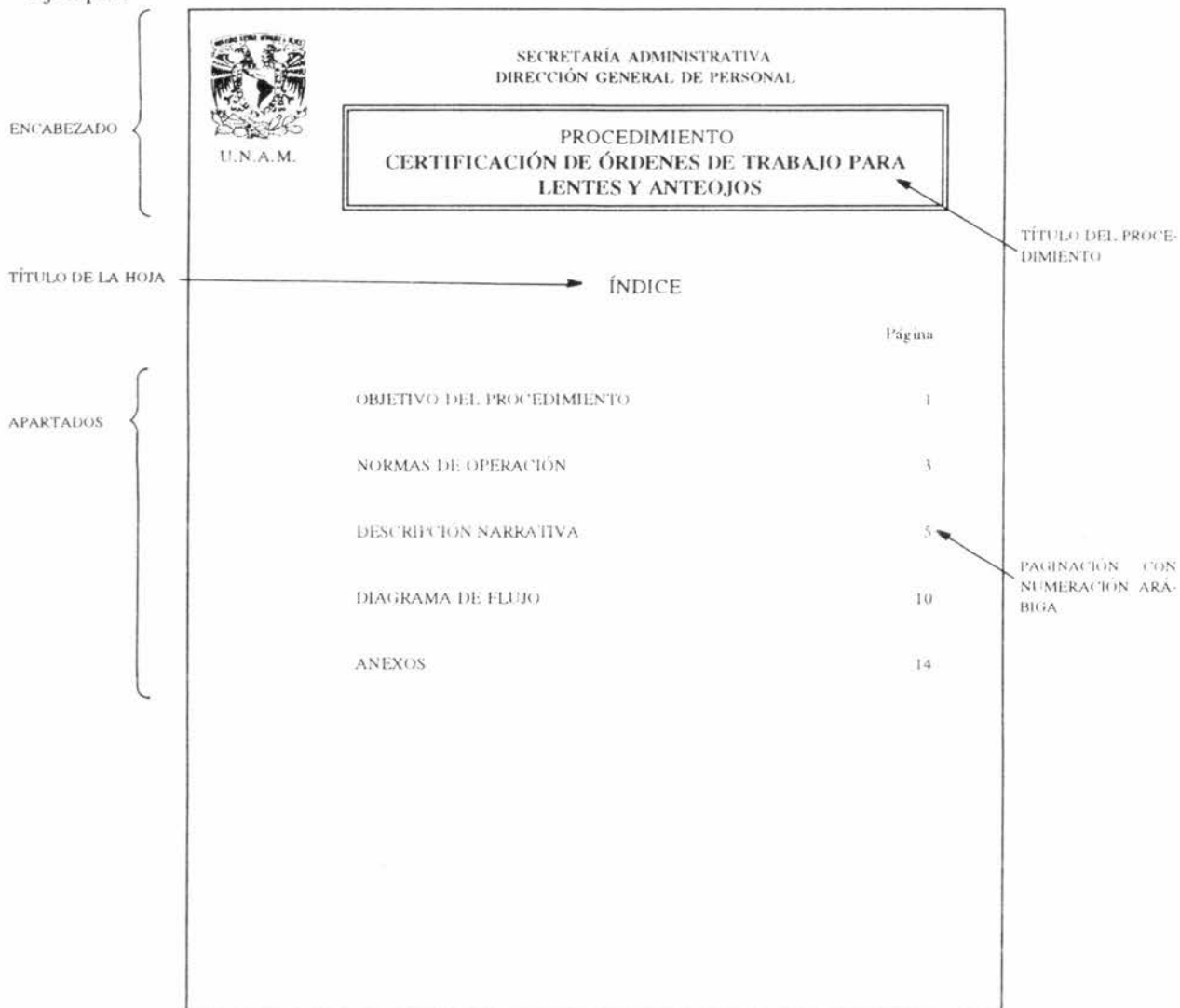
Ejemplo:



3.2 ÍNDICE DEL PROCEDIMIENTO

Es la parte del documento cuya finalidad es relacionar secuencialmente los apartados que lo integran, con su respectiva paginación para facilitar su localización.

Ejemplo:



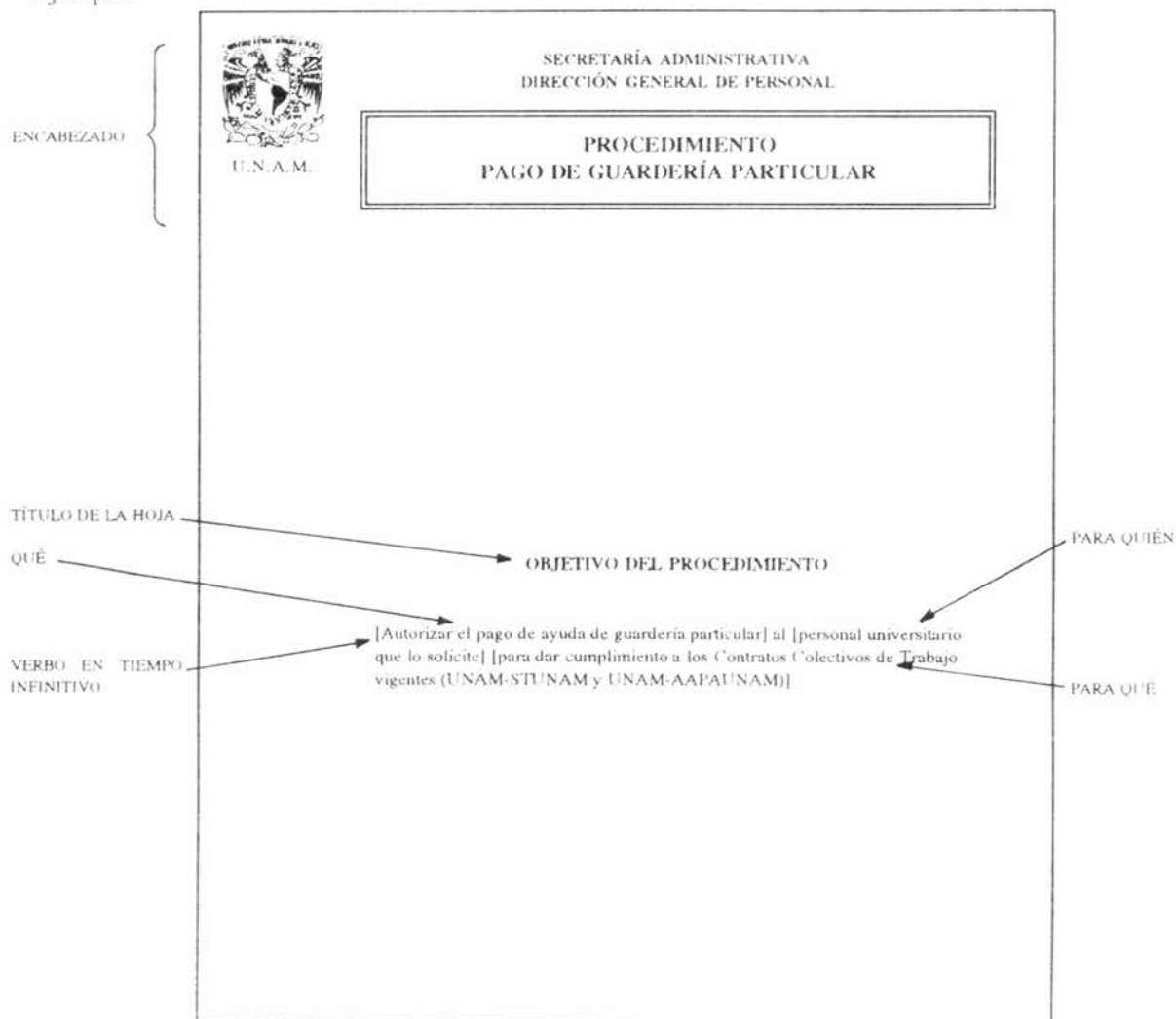
3.3 OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

El objetivo deberá expresar claramente los resultados que se pretenden obtener al llevarse a cabo las actividades y tareas que integran cada procedimiento.

Los lineamientos a seguir para su redacción y presentación son:

- Iniciar con un verbo en tiempo infinitivo.
- Especificar con claridad qué, para qué y para quiénes se ha elaborado el procedimiento.
- Evitar el uso de adjetivos calificativos.
- No subrayar conceptos.
- Utilizar una redacción clara, precisa y en una extensión máxima de cinco renglones.

Ejemplo:



3.4 NORMAS DE OPERACIÓN

En los procedimientos se deben incluir todos los lineamientos que regulen la actuación de los participantes en la ejecución de las tareas. A este tipo de lineamientos se les denomina normas, las cuales se dividen en reglas y políticas.

Para la elaboración de las normas de operación de los manuales de procedimientos de la Institución se deberán tomar en cuenta las siguientes definiciones:

Regla: Es un lineamiento de observancia obligatoria en la ejecución de un procedimiento cuya característica principal es ser rígida en su aplicación.

Política: Es el marco de referencia que guía la toma de decisiones, delimitando hasta dónde se debe o puede actuar para ejecutar las actividades descritas en un procedimiento.


Recomendaciones para elaborar normas

- Deberán comprender todas las situaciones alternativas que pudieran presentarse en la ejecución del procedimiento.
- Se redactarán claramente con el fin de que sean comprendidas por el usuario, e incluso por quienes que no estén familiarizados con el procedimiento.
- Se definirá perfectamente la responsabilidad del personal a efecto de evitar desviaciones en la ejecución del procedimiento.
- Se redactarán en tiempo futuro o presente, recomendándose el primero.
- Deberán ser precisas, concisas y claras para evitar continuas consultas o interpretaciones equivocadas.
- En caso de que alguna norma se sujete a ordenamientos legales se deberá hacer referencia al marco jurídico que la sustenta (Leyes, Reglamentos, Acuerdos, Circulares y Oficios).

Para su presentación, las normas podrán listarse de acuerdo con el tema, área u orden de aparición en el procedimiento.

Ejemplo:

ENCABEZADO {



SECRETARÍA ADMINISTRATIVA
DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL

U.N.A.M.

**PROCEDIMIENTO
CERTIFICACIÓN DE ÓRDENES DE TRABAJO PARA
LENTE Y ANTEOJOS**

TÍTULO DE LA HOJA

NORMAS DE OPERACIÓN

- Quedan excluidos de estas prestaciones al personal contratado por Honorarios por Servicios Profesionales.
- Para el otorgamiento de anteojos cuando el trabajador universitario lo requiera por primera vez, será indispensable presentar la prescripción médica del ISSSTE (Cl. 77, C.C.T. STUNAM 1992-94 y Cl. 81, C.C.T. AAPAUNAM 1993-95).
- En el caso de lentes de contacto para el personal administrativo, deberá presentarse la certificación de Servicios Médicos de la UNAM (Cl. 77, C.C.T. STUNAM 1992-94).

3.5 DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO

Es la explicación escrita, en forma lógica y secuencial de cada una de las actividades que realiza una unidad responsable para efectuar un trabajo determinado.

3.5.1 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS



POR SU PRESENTACIÓN

LIBRETO

La descripción se realiza en tres columnas: la primera señala a la unidad responsable, la segunda indica el número consecutivo de la actividad y la tercera describe la actividad a desarrollar. Se debe dejar una sangría en aquellas actividades de excepción, desviaciones o subactividades.

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: REEXPEDICIÓN DE CREDENCIALES AL PERSONAL UNIVERSITARIO		
RESPONSABLE		ACTIVIDAD
ENCARGADO DE LA VENTANILLA DE CREDENCIALES	2.	Verifica que los datos de la documentación sean legibles, que el "Recibo de Pago" corresponda a la última quincena de pago y que se anexe el "Recibo de Pago por Derechos de Reposición".
	2.1	Si la documentación no está completa, indica al usuario que el trámite no procede.
TRABAJADOR	2.2	Efectúa el pago en la Ventanilla de Informes de la D.G.P. y se presenta nuevamente en la Ventanilla de Credenciales para entregar el "Recibo de Pago por Derechos de Reposición".
ENCARGADO DE LA VENTANILLA DE CREDENCIALES	3.	Archiva temporalmente el "Recibo de Pago" para efecto de llevar un control de ingresos por el concepto correspondiente...

↑

Unidad Responsable

↑

Secuencia

↑

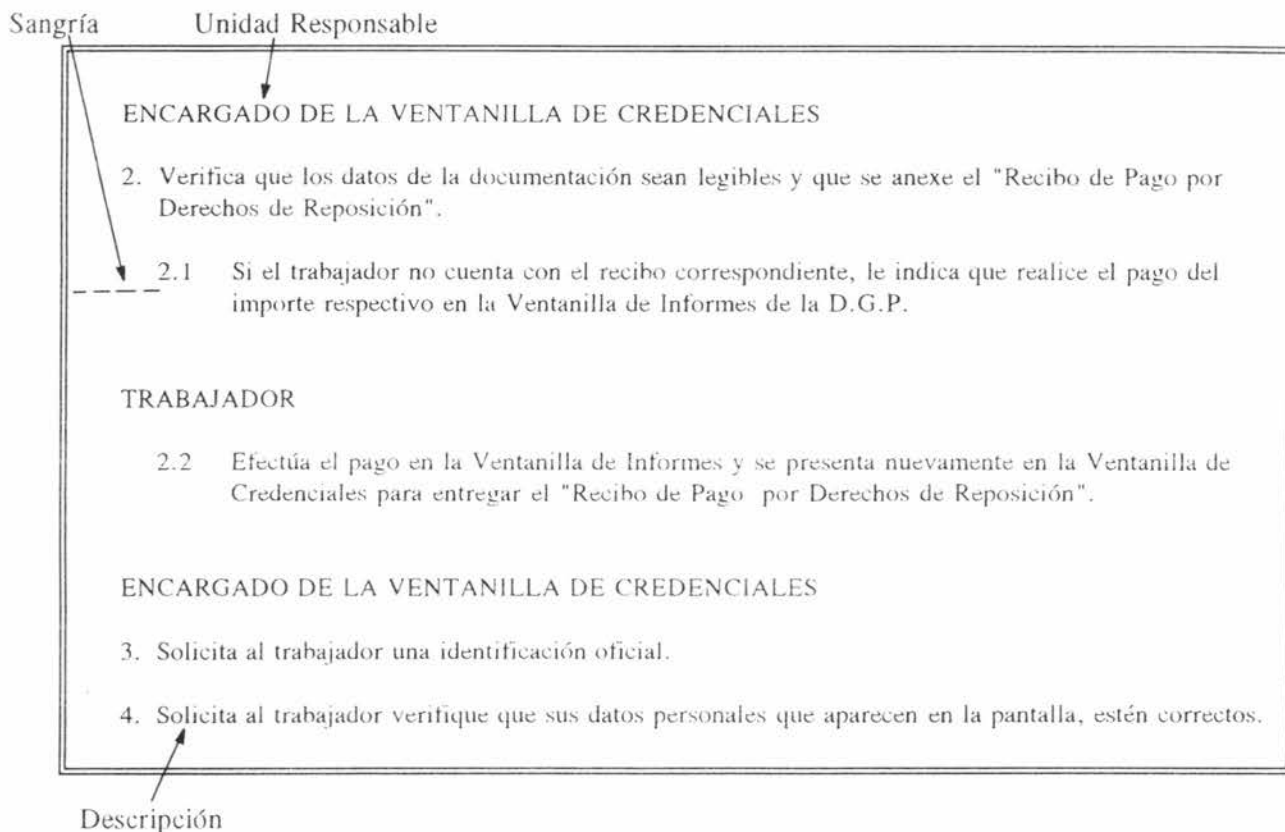
Descripción Narrativa de la actividad.

Se recomienda la utilización de este tipo de narrativa por la facilidad de lectura que ofrece a quien consulta los procedimientos.

BLOQUE

En una sola columna se describe el procedimiento, identificando cada actividad con numeración progresiva y con sangrías aquellas actividades que son de excepción, desviaciones o subactividades; por lo que respecta a las unidades responsables de la ejecución de las actividades, éstas se indicarán en un subtítulo.

Ejemplo:



POR SU PROFUNDIDAD

GENERALES

Describen de manera resumida las actividades a desarrollar para ejecutar un trabajo determinado, indicando a las unidades responsables de realizarlo.

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: REEXPEDICIÓN DE CREDENCIALES AL PERSONAL UNIVERSITARIO	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
TRABAJADOR	1. Solicita reexpedición de su credencial, presentando la documentación requerida.

<p>ENCARGADO DE LA VENTANILLA DE CREDENCIALES</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Revisa que la documentación del interesado esté completa, correcta y que haya realizado el pago correspondiente. 3. Captura en computadora los datos del trabajador e imprime su credencial. 4. Recaba firmas de autorización y de conformidad del trabajador. 5. Enmica y entrega la credencial al trabajador.
---	---

ESPECÍFICOS

Describen en forma detallada cada una de las actividades que se realizan para la ejecución de un trabajo determinado, indicando las unidades responsables de llevarlas a cabo.

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: REEXPEDICIÓN DE CREDENCIALES AL PERSONAL UNIVERSITARIO	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
<p>TRABAJADOR</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega la documentación necesaria para la reexpedición de su credencial.
<p>ENCARGADO DE LA VENTANILLA DE CREDENCIALES</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Verifica que los datos de la documentación sean legibles, que el "Talón de Pago" corresponda a la última quincena de pago y que se anexe el "Recibo de Pago por Derechos de Reposición". <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Si el trabajador no cuenta con el "Recibo de Pago", le indica que realice el pago del importe respectivo en la Ventanilla de Informes de la D.G.P. 2.2 Efectúa el pago en la Ventanilla de Informes y se presenta nuevamente en la Ventanilla de Credenciales para entregar el "Recibo de Pago por Derechos de Reposición".
<p>TRABAJADOR</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2.2 Efectúa el pago en la Ventanilla de Informes y se presenta nuevamente en la Ventanilla de Credenciales para entregar el "Recibo de Pago por Derechos de Reposición".
<p>ENCARGADO DE LA VENTANILLA DE CREDENCIALES</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Archiva temporalmente el "Recibo de Pago por Derechos de Reposición", para llevar un control de ingresos por el concepto correspondiente. 4. Solicita al trabajador una identificación oficial con fotografía y firma, verificando que corresponda a éste.

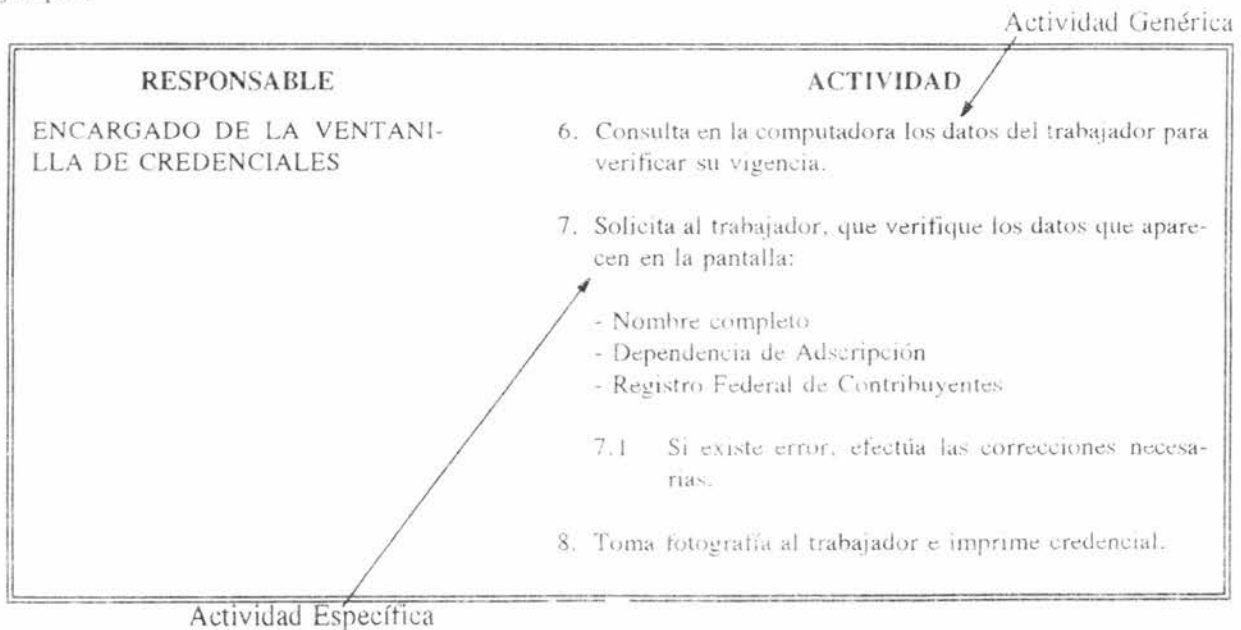
- | | |
|--|--|
| | <p>4.1 En caso que el trabajador no cuente con una identificación, le solicita firme en el reverso de la fotocopia del "Talón de Pago".</p> <p>5. Accesa al programa de "Credenciales" y elige en el menú la opción de reexpedición.</p> <p>6. Tecllea el R.F.C. del trabajador y espera a que el sistema realice los procedimientos internos correspondientes.</p> <p>6.1 Si el sistema identifica que el R.F.C. no está vigente en nómina...</p> |
|--|--|

MIXTOS

Es la descripción narrativa en la que algunas actividades se redactan en forma genérica y otras en forma específica.

Esta combinación obedece a que existen actividades que por su naturaleza (realizadas por una instancia externa o que se consideran obvias) pueden describirse en forma resumida, mientras que otras requieren describirse con más profundidad para su fácil comprensión.

Ejemplo:



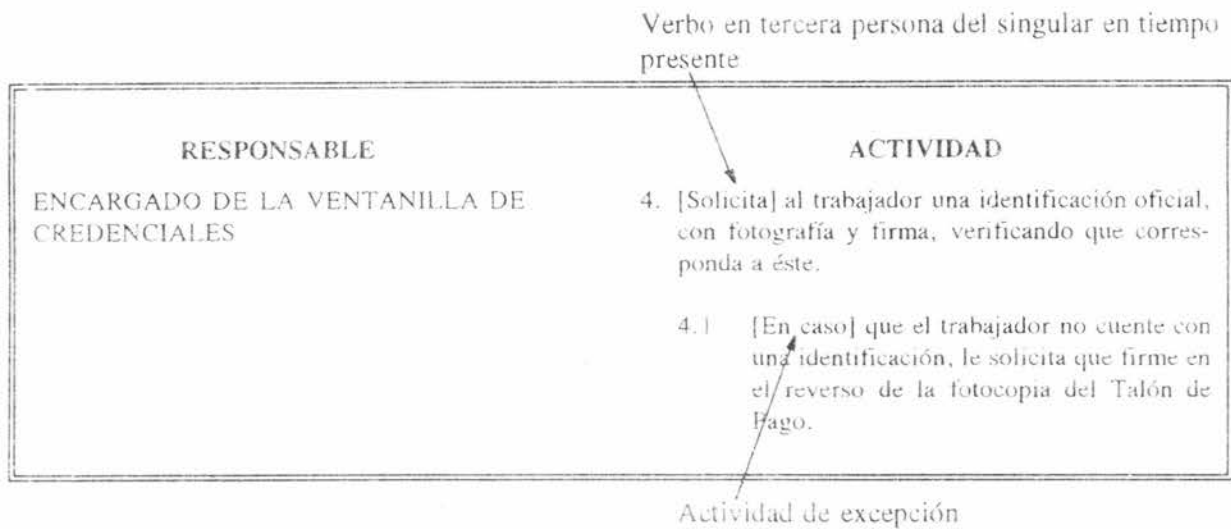
Nota: Por disposición de Auditoría Interna de la Institución, los Manuales de Procedimientos de las dependencias deberán elaborarse en forma específica, salvo las excepciones ya indicadas en el tipo de descripción narrativa mixta.

La redacción en forma genérica podrá incluirse en los manuales con el fin de dar una visión resumida del procedimiento; esto no excluye de que invariablemente se redacten los procedimientos específicos.

3.5.2 LINEAMIENTOS PARA LA REDACCIÓN Y PRESENTACIÓN DE LAS NARRATIVAS DE PROCEDIMIENTOS

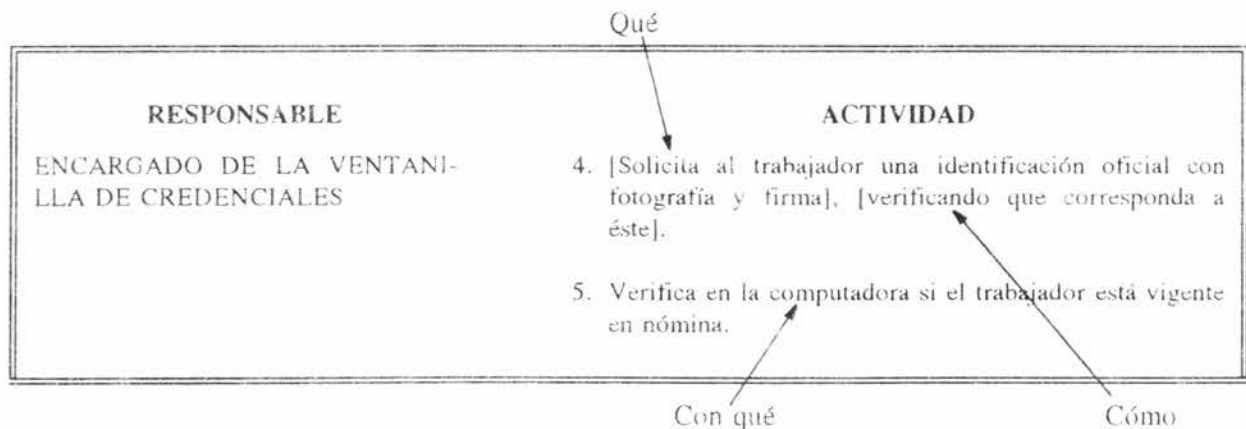
- A) Cada actividad deberá comenzar con un verbo conjugado en tercera persona del singular en tiempo presente. Cuando se redacten actividades que no forman parte de la secuencia principal del procedimiento y que se pueden referir a opciones, desviaciones o subactividades, se utilizarán términos condicionales tales como: "Si", "Cuando", "En caso".

Ejemplo:



- B) La redacción de cada actividad deberá ser clara, concisa y precisa; responder siempre a las preguntas: ¿Qué, Cómo y/o Con qué se realiza una actividad? Si el tipo de actividad lo amerita, se recomienda preguntarse: ¿A quién se canaliza el asunto o trabajo? y ¿Para qué?

Ejemplo:



- C) Deberán numerarse las distintas actividades del procedimiento en forma progresiva con números arábigos enteros.

Ejemplo:

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
TRABAJADOR	1. Entrega fotocopia del último talón de pago al encargado de la ventanilla de credenciales.
ENCARGADO DE LA VENTANILLA DE CREDENCIALES	2. Verifica que los datos de la documentación sean legibles y que se anexe el "Recibo de Pago por Derechos de Reposición".
	3. Solicita ...

Numeración arábica entera progresiva

- D) En los casos en que a una actividad le prosigan otras (de excepción), que no forman parte de la secuencia principal del procedimiento, éstas deberán numerarse con fracciones decimales a partir de la actividad de la cual se desprenden.
 Para distinguir este tipo de actividades, se deberán analizar las posibles desviaciones derivadas del desarrollo de una actividad, presentando las alternativas de solución que permitan el desarrollo normal y que conlleven al logro del objetivo del procedimiento.

Ejemplo:

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
ENCARGADO DE LA VENTANILLA DE CREDENCIALES	7. Solicita al trabajador verifique que los datos (nombre y dependencia de adscripción), estén correctos.
	7.1 Si existe error en los datos del trabajador efectúa las correcciones necesarias.

Actividad de excepción

- E) Se procurará que cada una de las actividades del procedimiento contenga sólo una acción, aunque en algunos casos se justifica que contenga dos.

Ejemplo:

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
JEFE DE MOVIMIENTOS	3. [Firma de autorización la "Forma Única"] y [la turna al revisor].

Acción No. 1

Acción No. 2

- F) En caso de existir actividades que por su naturaleza se realicen simultáneamente, en una forma casi inmediata o se consideren de poca importancia, éstas se redactarán en un sólo párrafo, no rebasando las dos actividades.

Ejemplo:

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
ENCARGADO DE LA VENTANILLA DE CREDENCIALES	12. [Accesa al sistema "CREDENCIALES" y da instrucción de reexpedición de credencial].

Actividades simultáneas

- G) En las actividades que se realizan con una frecuencia establecida, se deberá indicar la periodicidad en un renglón antes de iniciar el párrafo de la actividad.

Ejemplo:

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS I	6. Elabora el informe de actividades desarrolladas por el Departamento.

Periodicidad

MENSUALMENTE:

- H) Cuando la participación de una unidad responsable se limita a una sola intervención, para efectos prácticos, esa actividad se redactará como si fuera una nota.

Ejemplo:

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
ENCARGADO DE LA VENTANILLA DE CREDENCIALES	7. Entrega al [Jefe del Departamento de Servicios] la credencial para obtener su autorización.
	UNA VEZ QUE EL [JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS] HA FIRMADO DE AUTORIZADO LA CREDENCIAL:
	8. Enmica la credencial.

Unidad Responsable que interviene una sola vez en el procedimiento.

- I) Al describir las actividades de un procedimiento, se anotará el nombre completo de la unidad responsable cuando haga su primera aparición en el mismo; posteriormente se podrá utilizar un nombre más corto.

Nombre completo del puesto
(Primera aparición en el procedimiento)

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
ENCARGADO DE LA VENTANILLA DE CREDENCIALES	2. Verifica que los datos de la documentación sean legibles ...
TRABAJADOR	3. Efectúa el pago en la Ventanilla de Informes...
ENCARGADO DE LA VENTANILLA	4. Archiva temporalmente el "Recibo de Pago por Derechos de Reposición".

Nombre corto

- J) Cuando una actividad implique la utilización de algún formato, y éste haga su primera aparición en el procedimiento, se deberá anotar su nombre completo entre comillas. En el caso de considerarse necesario se anotará la palabra "Anexo" e incluirlo en el apartado correspondiente con su respectivo Instructivo de llenado.¹ Además se deberá hacer referencia a las copias, trayectoria de su trámite y destino final. Si el nombre del formato es extenso, se recomienda utilizar abreviaturas, iniciales o un nombre simplificado, cuyo uso deberá aclararse en la primera aparición del formato dentro del procedimiento.

Ejemplo:

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
ÁREA DE RECEPCIÓN DE MOVIMIENTOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL	1. Recibe de las dependencias: <ul style="list-style-type: none"> - Las "Formas Únicas" (F.U.'s) del personal académico. (Anexo 3). - "Relación de Envío" en original y copia. (Anexo 2). - Documentación soporte. - Diskette (de ser el caso).
	2. Verifica las [F.U.'s] recibidas con las anotadas en la relación anexa.

Nombre abreviado

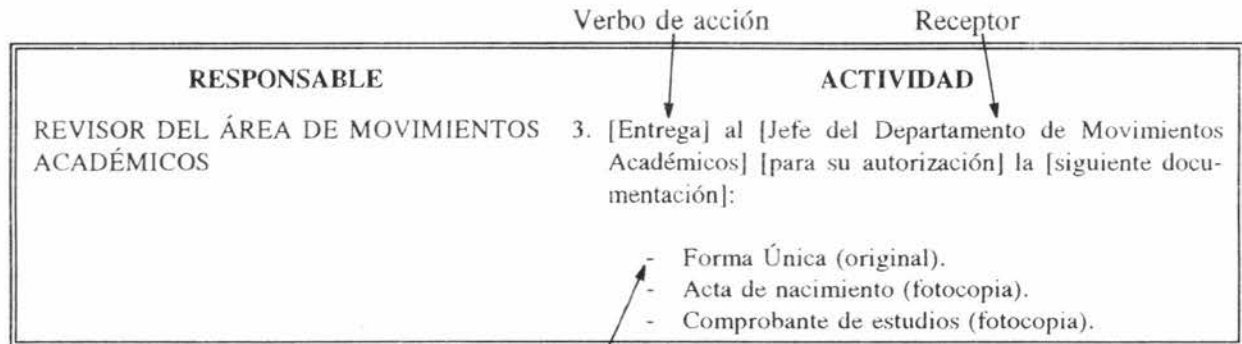
¹ Los casos en los que se debe usar un anexo son, entre otros:

- Cuando se debe asentar un dato en un formato.
- Cuando se verifica el correcto llenado de un formato.
- Para informar al usuario del documento que va a recibir o enviar.

K) A continuación se muestra cómo redactar ciertas actividades específicas, ejemplificando el orden en que se debe anotar cada elemento componente del enunciado.

- Cuando se envía, turna o entrega documentación:

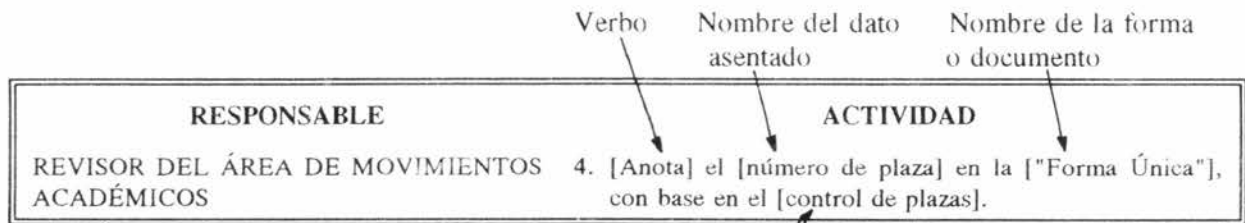
Ejemplo:



Nombre de los documentos

- Cuando se registran datos en una forma:

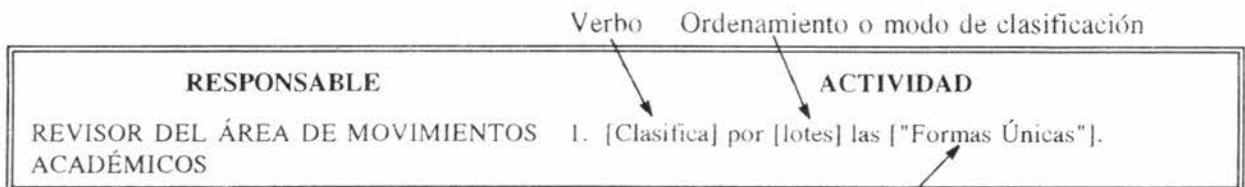
Ejemplo:



Fuente de consulta (cuando sea el caso)

- Cuando se ordenan documentos:

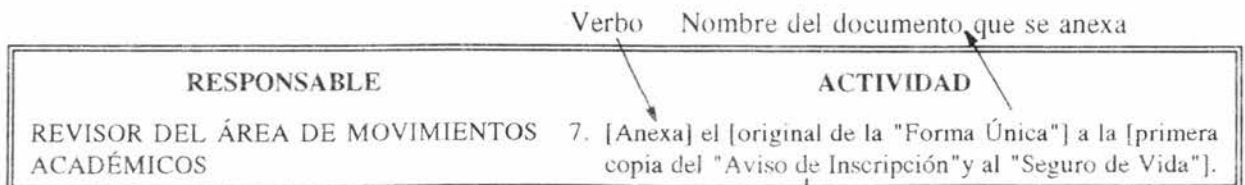
Ejemplo:



Nombre del documento que se clasifica

- Cuando se integra la documentación en un paquete.

Ejemplo:



Nombre del documento al que se anexa

L) A continuación se presentan algunos de los verbos comúnmente utilizados en la descripción narrativa de procedimientos.

LLENAR: Cuando se anotan los datos requeridos por una forma impresa.

Ejemplo: Llena la "Solicitud de Fotocopiado".

REQUISITAR: Cuando se anotan datos requeridos en una forma impresa y se anexa la documentación requerida para el trámite.

Ejemplo: Requisita la "Forma Única" para su envío a la Dirección General de Personal.

ELABORAR: Cuando se genera un documento (informe, oficio, memorando, carta, etcétera.)

Ejemplo: Elabora mensualmente un informe de las actividades realizadas por el departamento.

ENVIAR: Cuando la actividad implica el traslado de documentos o materiales a otra área.

Ejemplo: Envía a la Unidad Administrativa la forma "Avisos de Alta".

ENTREGAR: Cuando los documentos se proporcionan directamente a otra persona o instancia.

Ejemplo: Entrega al mensajero de la dependencia la copia núm. 8 de la F.U.

TURNAR: Cuando los documentos se proporcionan a otra instancia dentro de la misma área.

Ejemplo: Turna al supervisor, para su autorización, la siguiente documentación: "Forma Única" (original), "Acta de Nacimiento" (fotocopia) y "Comprobante de Estudios" (fotocopia).

Otros verbos que se pueden utilizar son los siguientes:

Actualizar	Coordinar	Incorporar	Remitir
Analizar	Corregir	Indicar	Revisar
Anexar	Cotejar	Informar	Sellar
Anotar	Destruir	Instrumentar	Separar
Aprobar	Determinar	Investigar	Solicitar
Archivar	Devolver	Obtener	Supervisar
Asignar	Distribuir	Preparar	Tramitar
Autorizar	Diseñar	Presentar	Validar
Cancelar	Ejecutar	Procesar	Verificar
Clasificar	Emitir	Producir	
Comparar	Evaluar	Programar	
Complementar	Expedir	Proporcionar	
Comprobar	Firmar	Recabar	
Confirmar	Fotocopiar	Recibir	
Confrontar	Graficar	Recopilar	
Controlar	Implantar	Registrar	

3.6 DIAGRAMAS DE FLUJO

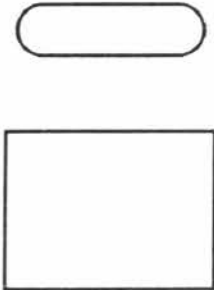
Es la representación gráfica que muestra la secuencia en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un trabajo determinado, indicando las unidades responsables de su ejecución.

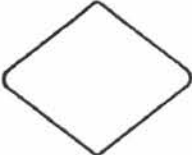


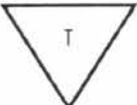
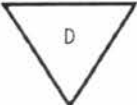


Las ventajas que ofrece la técnica de diagramación son las siguientes:



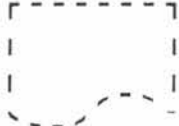


- Explica a través de símbolos y textos condensados, las actividades que componen un procedimiento.
- Permite al personal que opera los procedimientos, identificar en forma rápida la manera de realizar sus actividades eficazmente.
- Facilita la comprensión de un procedimiento en cualquier nivel jerárquico.
- Reduce la cantidad de explicaciones que se dan en la descripción narrativa.
- Facilita el análisis e interpretación de cada procedimiento, ya que muestra la secuencia de las actividades y la distribución de las formas (origen y destino final).
- Permite analizar cada actividad por sí misma y su relación con las demás.
- Ahorra tiempo al usuario en el conocimiento de un procedimiento.

3.6.1 SIMBOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE DIAGRAMAS DE FLUJO

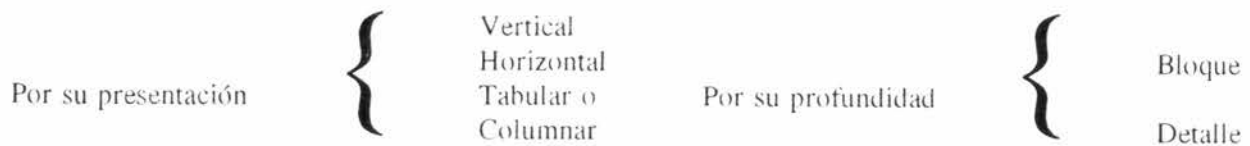
Con la finalidad de unificar la aplicación de los símbolos, a continuación se presentan algunos pertenecientes a la ANSI (American National Standard Institute) que se utilizarán en la diagramación de procedimientos.

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	<p>INICIO, TERMINO O UNIDAD RESPONSABLE</p> <p>ACTIVIDAD</p>	<p>Señala donde inicia o termina un procedimiento. Además puede utilizarse para indicar el nombre de la unidad responsable de ejecutar ciertas actividades.</p> <p>Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento.</p>

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	DECISION	Indica las opciones que se pueden seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos.
	CONECTOR	Mediante este símbolo se pueden unir dentro de la misma hoja, dos o más actividades separadas físicamente en el diagrama.
	CONECTOR DE PAGINA	Similar al significado del símbolo anterior, sólo que éste se emplea cuando las actividades quedan separadas en diferentes hojas.
	ARCHIVO TEMPORAL	Indica que se guarda un documento durante un período determinado.
	ARCHIVO DEFINITIVO	Indica que se guarda un documento permanentemente.
	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 actividad y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa.</p> <p>Dentro de éste 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) actividad(es). - La(s) actividad(es) genérica(s) realizada(s) por una instancia que esporádicamente inter venga en el procedimiento.

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	LINEAS DE DIRECCION	Conecta simbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las actividades.
	PUENTE ENTRE LINEAS DE FLUJO	Cuando en el diseño del diagrama existe la necesidad de pasar una línea de flujo sobre otra ya existente. (*)
	DOCUMENTO OPCIONAL	Representa un documento que dentro del procedimiento puede o no elaborarse, requerirse o utilizarse. (*)
	DOCUMENTO DESTRUIDO	Indica la destrucción o eliminación de un documento, por no ser necesario. (*)
	TIEMPO O INTERCONEXION	Lapso que tarda una tercera instancia para realizar alguna actividad no relacionada con la unidad responsable en cuestion. (Trabajador, otra dependencia, etcetera). Adicionalmente puede utilizarse para representar la conexión con otro procedimiento. (*)
<p>(*) Simbología no perteneciente a la ANSI. AMERICAN NATIONAL STANDART INSTITUTE</p>		

3.6.2 CLASIFICACIÓN DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO



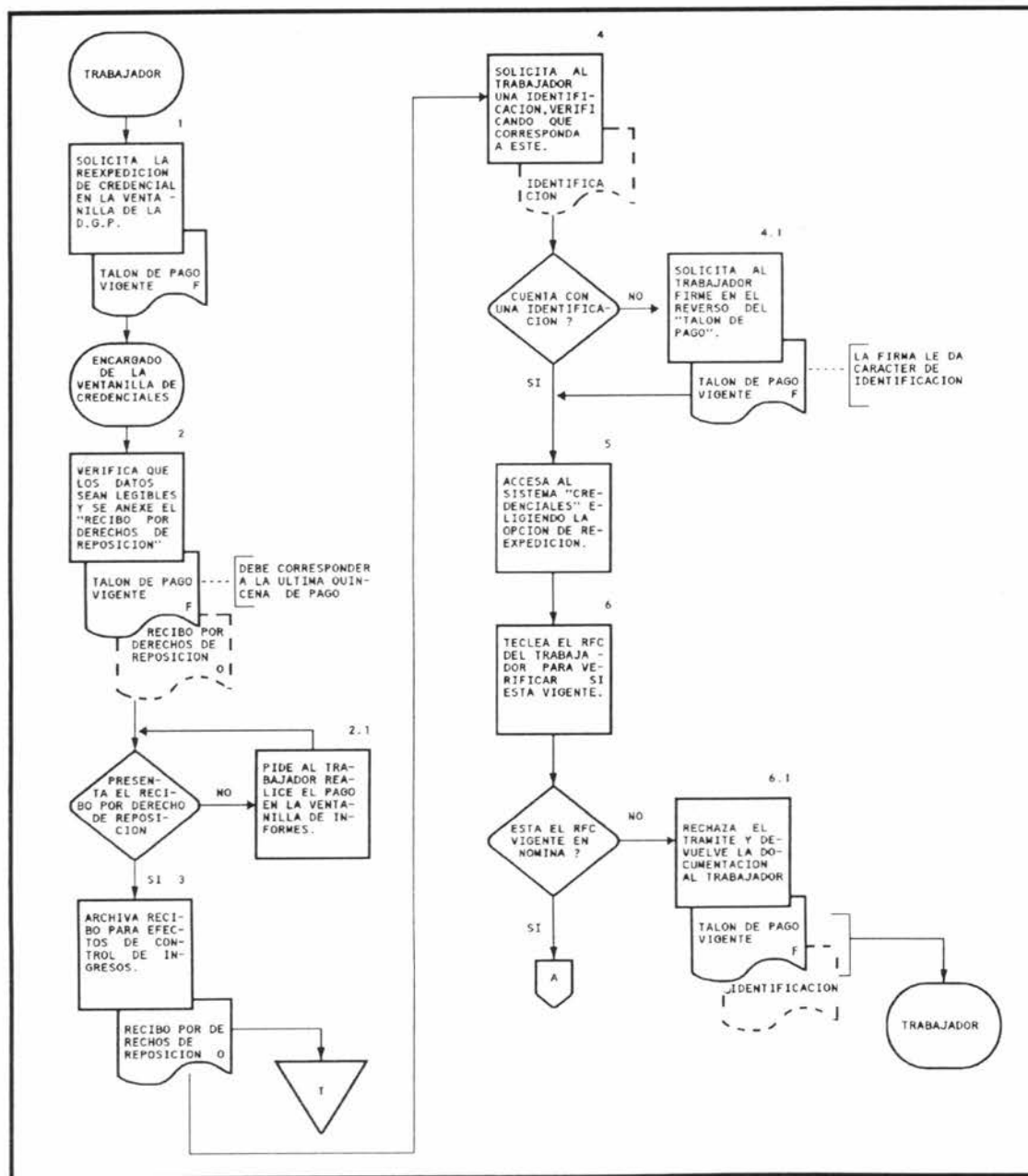
POR SU PRESENTACION

VERTICAL

Muestra en orden de arriba hacia abajo la secuencia de las actividades del procedimiento, indicando a través de símbolos de inicio o término a los responsables de ejecutar las diversas actividades.

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: REEXPEDICION DE CREDENCIALES UNAM AL PERSONAL UNIVERSITARIO

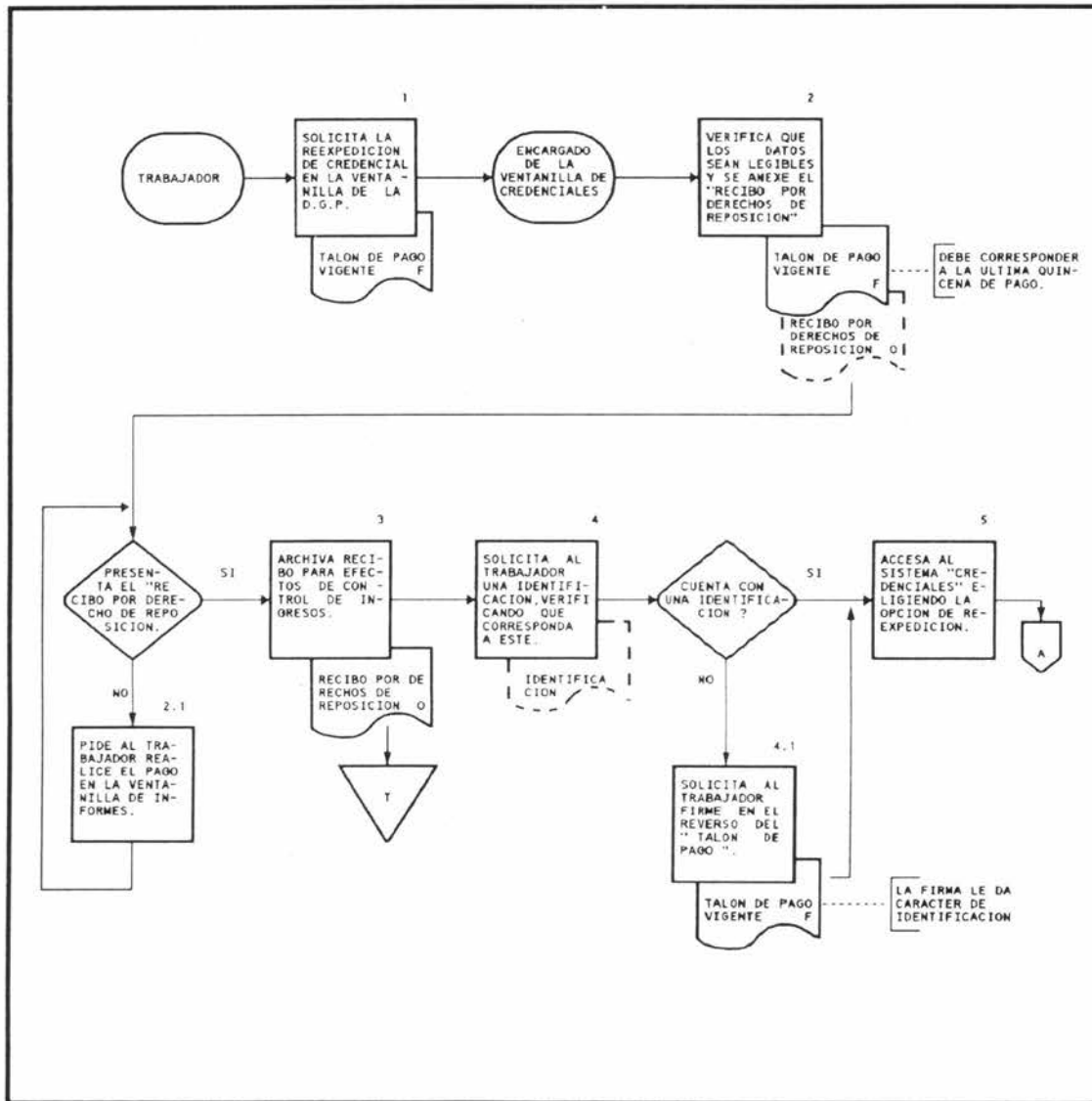


HORIZONTAL

Muestra en orden de izquierda a derecha, la secuencia de las actividades del procedimiento, indicando a través de símbolos inicio o término a los responsable de ejecutar diversas actividades.

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: REEXPEDICION DE CREDENCIALES UNAM AL PERSONAL UNIVERSITARIO



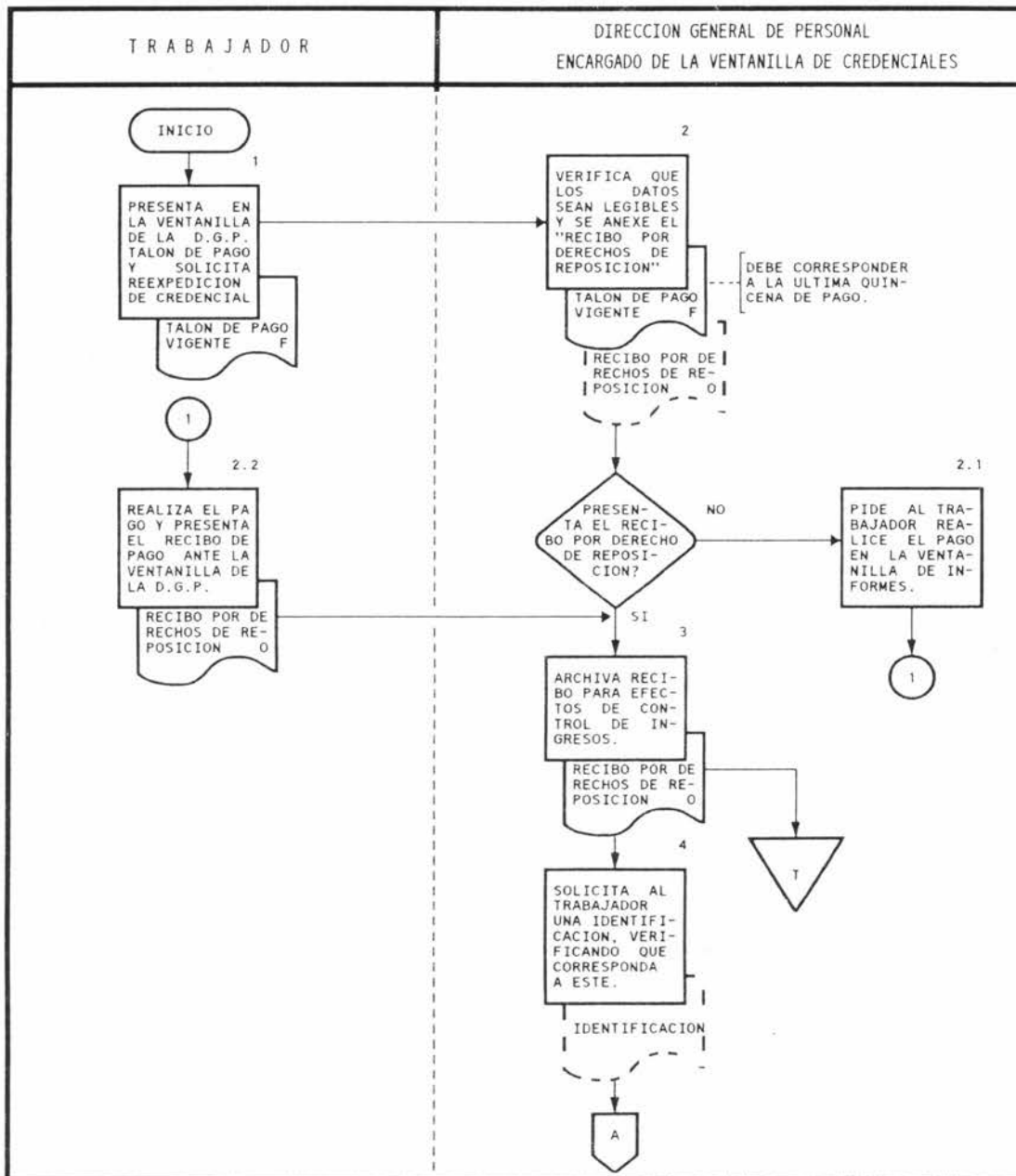
TABULAR O COLUMNAR

La hoja se divide en columnas y en el encabezado de cada una de ellas, se indicará la unidad responsable de ejecutar las actividades que les corresponden de acuerdo con la secuencia en que se realizan.

- Se recomienda utilizar esta forma de diagrama por ser de fácil comprensión para quién consulta un procedimiento.

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: REEXPEDICION DE CREDENCIALES UNAM AL PERSONAL UNIVERSITARIO



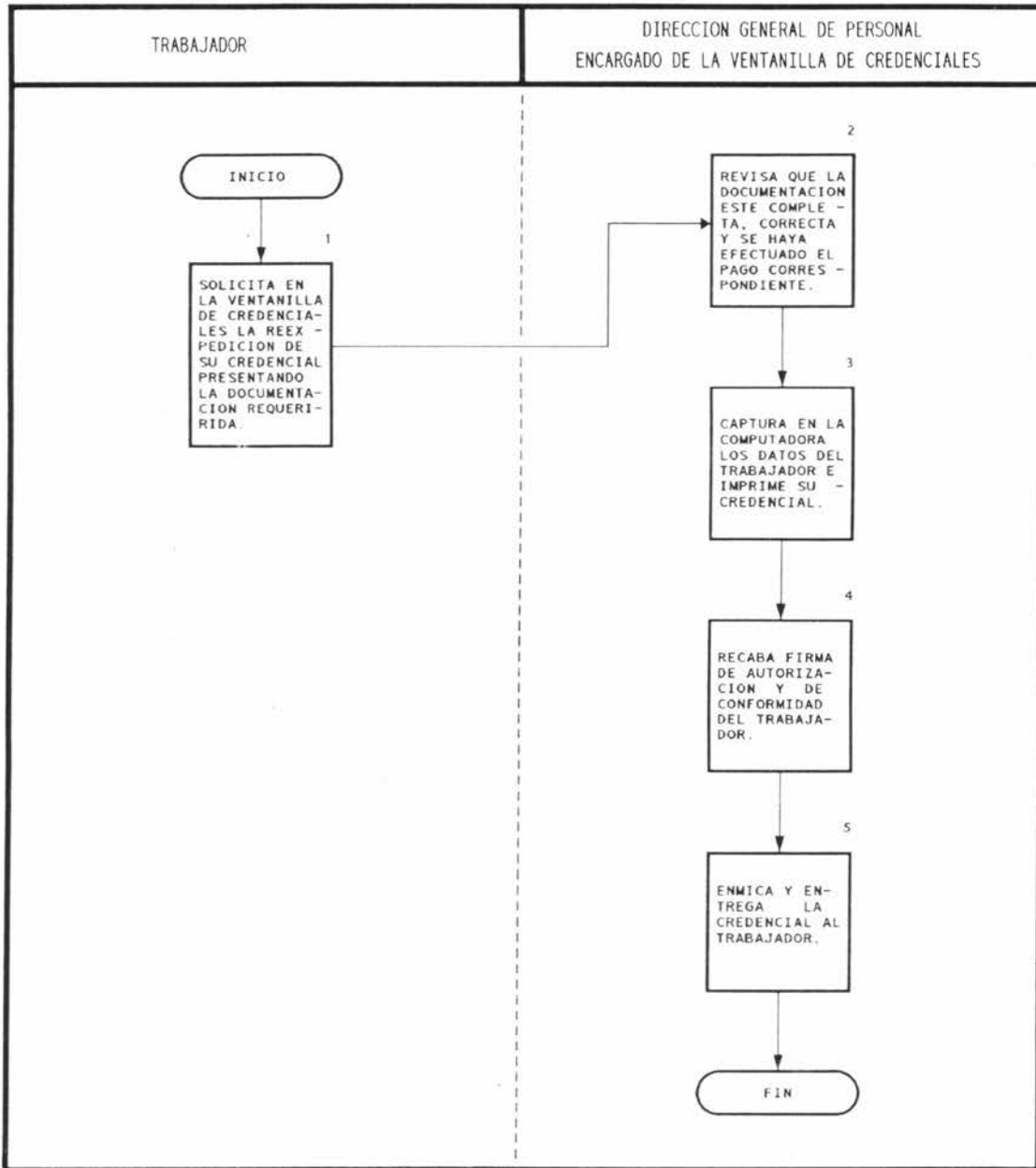
POR SU PROFUNDIDAD

DE BLOQUE

Las actividades del procedimiento se presentan en términos generales; este tipo de diagrama es de gran utilidad, en presentaciones que se realizan ante autoridades superiores o para dar entrada a diagramas en detalle subsecuentes.

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: REEXPEDICION DE CREDENCIALES UNAM AL PERSONAL UNIVERSITARIO

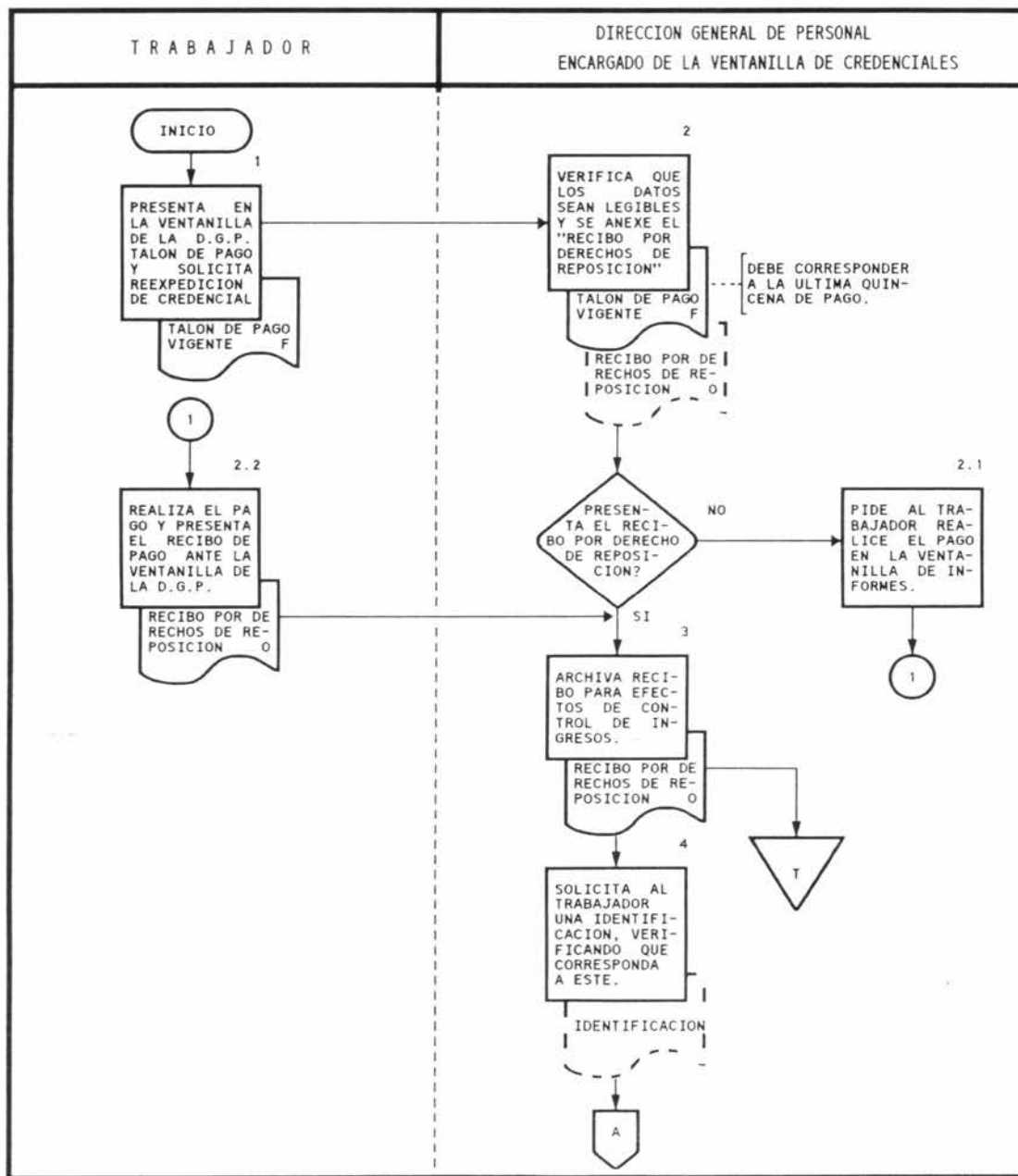


DE DETALLE

Cada una de las actividades del procedimiento se describen en forma minuciosa en razón del grado de información requerida y en algunas ocasiones podrá llegar a nivel de operación.

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: REEXPEDICION DE CREDENCIALES UNAM AL PERSONAL UNIVERSITARIO



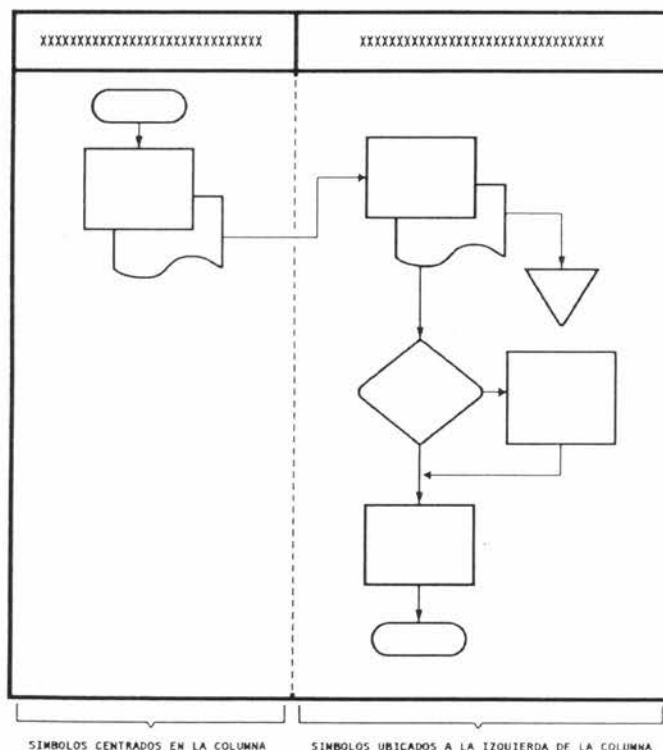
Nota: Auditoría Interna de la Institución, recomienda la utilización de este tipo de diagrama.

3.6.3 LINEAMIENTOS PARA LA PRESENTACIÓN Y REDACCIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS

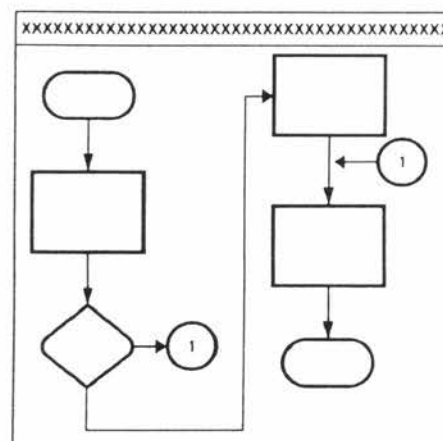
PRESENTACIÓN

- La diagramación de los procedimientos deberá comenzar en la parte superior izquierda de la hoja.

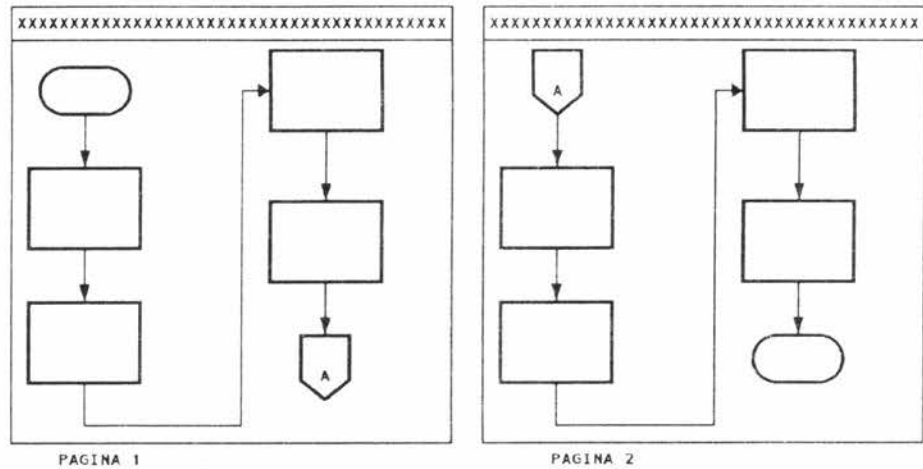
- Cuando se diagrame en forma tabular se deberán dibujar los símbolos en el centro de cada columna con el fin de lograr una adecuada distribución de los mismos, pero si en la sucesión de los símbolos se presenta el de "decisión", se sugiere ubicar a la izquierda los símbolos para dar espacio a las actividades que se derivan de la decisión.



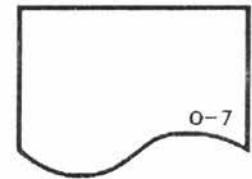
- La numeración que indique la unión de los "conectores" deberá ser igual, es decir que el número del conector del cual se desprende la actividad será igual al número de conector de la actividad donde se une.



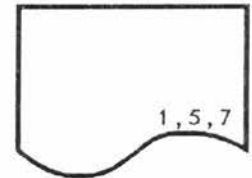
- La letra que indique la unión de los "conectores de página" deberá ser igual, es decir que la letra del conector del cual se desprende la actividad, será igual a la letra del conector de la actividad donde se une.



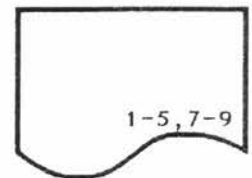
- Cuando se presente un documento en original y copias, deberá indicarse en un sólo símbolo de "documento", la letra "O" de original, un guión (que significa "hasta") y el número de copias del documento.



- Cuando se desee indicar cierto número de copias de un documento, se anotará el número de cada una de ellas separadas por una coma.

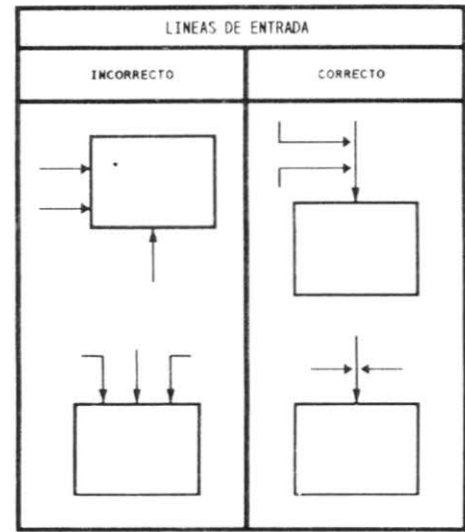


- También podrán realizarse combinaciones de la distribución de documentos antes citados.

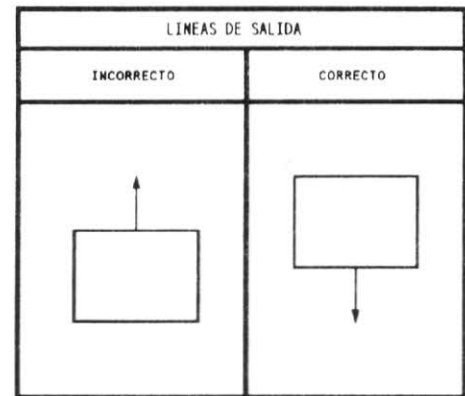


- Las líneas de dirección que unen a los símbolos, deben representarse mediante líneas rectas y continuas, evitar los cruces y se debe utilizar ángulos rectos.

- Cuando existan dos o más líneas de entrada para la descripción de una actividad, éstas se deberán señalar mediante una sola línea en la parte superior del símbolo, evitando señalamientos de entrada por debajo del símbolo.



- Las líneas de salida se iniciarán en la parte inferior del símbolo, nunca en el lado superior.



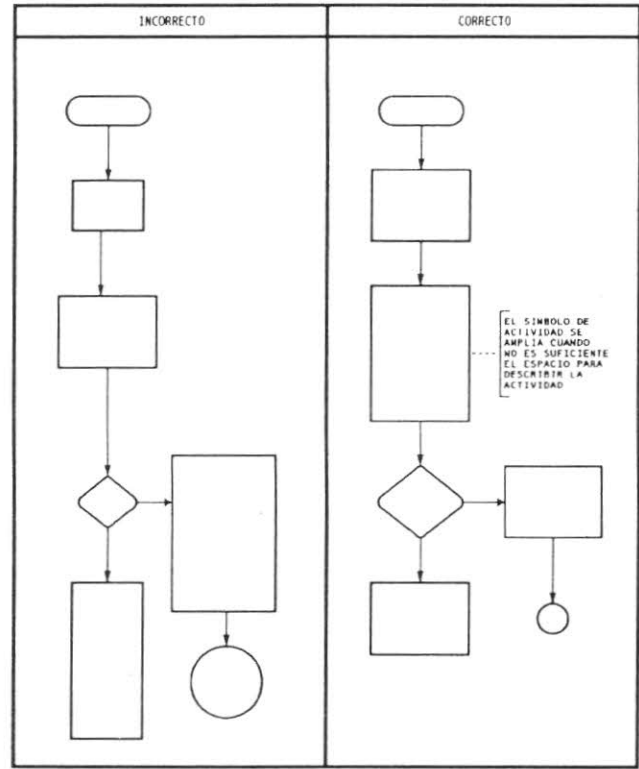
- Ocasionalmente, por motivos prácticos o de espacio en las hojas, se podrán utilizar los extremos derecho e izquierdo de los símbolos para señalar la entrada o salida del flujo del procedimiento.



- El símbolo de decisión podrá tener hasta tres líneas de salida y la línea de entrada se ubicará en la parte superior del símbolo.



- Es conveniente que los símbolos mantengan uniformidad en su tamaño.



REDACCIÓN

- Cada diagrama deberá contar con un encabezado que especifique el nombre del procedimiento que se describe.
- Cada actividad o conjunto de actividades que sean realizadas por una unidad responsable, deberán quedar claramente indicadas en el diagrama.
- Las actividades a desarrollar, deberán expresarse en forma breve, precisa y con el símbolo correspondiente.
- La redacción de cada actividad deberá comenzar con un verbo en tiempo presente y conjugado en tercera persona del singular.
- Cada actividad se numerará en forma progresiva, de acuerdo con la secuencia indicada en la descripción narrativa.
- Dentro del símbolo de "documento" se deberá indicar el nombre del formato, documento, reporte etc. Si el nombre del documento es muy extenso, sólo la primera ocasión que se mencione se describirá completo y en lo sucesivo se podrá abreviar o anotar las iniciales.
- Cuando se desconozca el número u orden de la copia del documento que se está manejando, ésta se podrá indicar con la letra "C", en caso de que se identifique la copia del documento por su color, se indicará el color correspondiente.
- Cuando en el desarrollo de una actividad se mencione listados impresos por computadora, deberá utilizarse el símbolo de documento y cada uno de ellos tendrá que identificarse con números arábigos precedidos de la letra "T" de tantos. Ejemplo : 2 T

3.7 ANEXOS

En este apartado se deben incluir las formas, instructivos de llenado y machotes utilizados para la ejecución de un procedimiento.

DEFINICIONES

Forma o formato: Es una pieza de papel impresa que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable. ²

²M. Duhalt Krauss "Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas", FCA-UNAM,1990.

Machote: Es un escrito que se utiliza como modelo, representa las características para la estructuración y contenido (datos fijos y variables de un documento) y constituye la base para la elaboración de cierto tipo de escritos.

Ejemplo:

DIRECTOR GENERAL DE PERSONAL
Presente.

Me permito solicitar se me conceda Licencia Prejubilatoria por tres meses con goce de sueldo, con base al Artículo 49 de la ley del ISSSTE.

A partir del _____, con el conocimiento que al término de la misma causaré Baja por Jubilación.

NOMBRE:
R.F.C.
NOMBRAMIENTO (S):
DEPENDENCIA (S):
ANTIGÜEDAD:
FECHA:

FIRMA _____

Vo. Bo.

JEFE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA
(SELLO DE LA DEPENDENCIA DE ADSCRIPCIÓN)

* meph

Instructivo de llenado: Es una guía que explica detalladamente cómo se deben llenar los espacios en blanco que tiene un formato.

Para conformar los anexos se recomienda considerar lo siguiente:

- Se ordenarán las formas, instructivos de llenado y machotes de acuerdo con el orden de aparición en el procedimiento.
- En cada documento que se anexe, se deberá anotar en el ángulo superior derecho la palabra "ANEXO" seguido del número consecutivo que le corresponda.

3.7.1 ELABORACIÓN DE LOS INSTRUCTIVOS DE LLENADO

Todo formato deberá contar con su correspondiente instructivo de llenado. Para su elaboración, se podrá optar por cualquiera de las siguientes técnicas:

- A Instructivo con explicación directa.
- B Instructivo con explicación separada del formato modelo.
- C Instructivo con explicación al reverso del formato.

A continuación se describen cada una de ellas :

A INSTRUCTIVO CON EXPLICACIÓN DIRECTA

Esta técnica consiste en obtener una fotocopia en reducción del formato, la cual se pega en el centro de una hoja y en los extremos, fuera del formato, se explica cuales son los datos se deben de anotar en cada espacio vacío.

Para identificar con facilidad las instrucciones que se dan a cada concepto se trazará una línea que una el espacio que deberá ser llenado con su correspondiente instrucción.

Ejemplo:



SECRETARÍA ADMINISTRATIVA
DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL

**PROCEDIMIENTO
PAGO DE GUARDERÍA PARTICULAR**

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO:
SOLICITUD DE REGISTRO AL PAGO DE GUARDERÍA PARTICULAR

No incluir abreviaturas.
En caso de ser mujer,
anotar nombre de solte-
ra.

En el que actualmente
vive el trabajador.

Número de años labo-
rados en la UNAM.

Nombramiento que
tiene en la dependencia
en la que labore mayor
número de horas.

Completo y no incluir
abreviaturas.

Día, mes y año en que
se elabora la solicitud y
firma autógrafa del
trabajador que solicita
el registro.

Con números arábigos.

Mes y año a partir del
cual se autoriza el
pago.

Número de la quincena
en que aparecerá el
pago.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO
DIRECCION GENERAL DE PERSONAL
SOLICITUD DE REGISTRO AL PAGO DE GUARDERÍA PARTICULAR

CLAVE DEPENDENCIA		No. DE EXPEDIENTE	
DATOS DEL SOLICITANTE			
NOMBRE		R.F.C.	
DOMICILIO		CÓDIGO POSTAL	
DEPENDENCIA DE ADSCRIPCIÓN			
CATEGORÍA	ANTIGÜEDAD	JORNADA SEMANAL	TELÉFONO
NOMBRE DEL MENOR		FECHA DE NACIMIENTO	
FECHA		VO. BU.	
FIRMA DEL SOLICITANTE		SECRETARÍA O UNIDAD ADMINISTRATIVA NOTA: ESTA SOLICITUD PODRÁ RENDEARSE SIN LA RELACION MENSUAL	
PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIRECCION GENERAL DE PERSONAL			
FECHA DE CERTIFICACION		IMPORTE	
SE AUTORIZA A PARTIR DE		FIRMA DE AUTORIZACION	
QUINCENA DE PAGO		DIRECCION GENERAL DE PERSONAL	
EL TRABAJADOR DEBERA ENTREGAR A SU SECRETARIA O UNIDAD ADMINISTRATIVA LA SIGUIENTE DOCUMENTACION:			
1) ACTA DE NACIMIENTO DEL MENOR (Fotocopia).			
2) CONSTANCIA DE LA GUARDERIA PARTICULAR, CONTENIDO: <ul style="list-style-type: none"> * NOMBRE DE LA GUARDERIA, R.F.C. Y/O REGISTRO DE INSCRIPCION A LA S.E.P. * PODEROSO INCLUYENDO COLUMNA, CODIGO POSTAL Y TELEFONO * CANTIDAD MENSUAL A PAGAR POR CONCEPTO DE COLABORACION * NOMBRE DEL TITULAR O DIRECTOR DE LA GUARDERIA Y SELLO DE LA MESA * NOMBRE DEL MENOR, GRADO ESCOLAR Y MES A PARTIR DEL CUAL ENTREGA A LA GUARDERIA 			
3) RECIBO DE PAGO			
4) CREDENCIAL VIGENTE DEL TRABAJADOR DE LA UNAM (Fotocopia).			
5) TALON DE CHEQUE CORRESPONDIENTE A LA ÚLTIMA QUINCENA (Fotocopia)			
NOTA: EL PAGO DE ESTA PRESTACION TENDRA EFECTO A PARTIR DEL MES EN QUE SE HOMONE LA SOLICITUD A LA DIRECCION GENERAL DE PERSONAL.			

Anotar dependencia y
subdependencia donde
recibe su pago.

El asignado al trabajador
por la DGP (ver Formas
Únicas, no es indispen-
sable llenar este espacio.

Incluir el indicado en el
Talón de Pago.

En la que recibe su
pago.

Número telefónico don-
de se le pueda localizar
al trabajador.

Número de horas que
labora el trabajador a la
semana en la UNAM.

Con números arábigos el
día mes y año de naci-
miento del menor.

Firma autógrafa de
Visto Bueno del Secreta-
rio o Jefe de la Unidad
Administrativa (en caso
de rechazo de trámite,
en este espacio se indica
la causa del mismo).

Importe total de la ayuda
de guardería (con núme-
ro).

Sello de la DGP y firma
del Jefe del Depto. de
Prestaciones.

B) INSTRUCTIVO CON EXPLICACIÓN SEPARADA DEL FORMATO MODELO

Para el diseño de este tipo de instructivo, se toma un formato en el cual se asigna un número a cada uno de los conceptos y espacios destinados para ser llenados; en hojas en blanco se realizará la explicación de cómo llenar cada espacio, siempre relacionando la explicación de cada concepto a través del número que se asignó al formato modelo, bajo la leyenda "REFERENCIA" y "DEBE ANOTARSE".

Ejemplo:

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO																													
DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL																													
SOLICITUD DE REGISTRO AL PAGO DE GUARDERÍA PARTICULAR																													
CLAVE DEPENDENCIA 1	No. DE EXPEDIENTE 2																												
DATOS DEL SOLICITANTE																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">NOMBRE: APELLIDO PATERNO 3</td> <td style="width: 25%;">APELLIDO MATERNO</td> <td style="width: 25%;">NOMBRE DE</td> <td style="width: 25%;">R.F.C. 4</td> </tr> <tr> <td colspan="2">DOMICILIO: CALLE Y No. 5</td> <td colspan="2">CITY/ESTADO</td> </tr> <tr> <td colspan="4">DEPENDENCIA DE ADSCRIPCIÓN 6</td> </tr> <tr> <td>CATEGORÍA 7</td> <td>ANTIGÜEDAD 8</td> <td>JORNADA SEMANAL 9</td> <td>TELÉFONO 10</td> </tr> <tr> <td colspan="2">NOMBRE DEL MENOR: APELLIDO PATERNO 11</td> <td colspan="2">FECHA DE NACIMIENTO 12</td> </tr> <tr> <td colspan="2">FECHA: 13</td> <td colspan="2">VO. BO. 14</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">FIRMA DEL SOLICITANTE</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">SECRETARÍA O UNIDAD ADMINISTRATIVA <small>NOTA: ESTA SOLICITUD PODRÁ INGRESARSE SIN LA RELACION MENSUAL.</small></td> </tr> </table>		NOMBRE: APELLIDO PATERNO 3	APELLIDO MATERNO	NOMBRE DE	R.F.C. 4	DOMICILIO: CALLE Y No. 5		CITY/ESTADO		DEPENDENCIA DE ADSCRIPCIÓN 6				CATEGORÍA 7	ANTIGÜEDAD 8	JORNADA SEMANAL 9	TELÉFONO 10	NOMBRE DEL MENOR: APELLIDO PATERNO 11		FECHA DE NACIMIENTO 12		FECHA: 13		VO. BO. 14		FIRMA DEL SOLICITANTE		SECRETARÍA O UNIDAD ADMINISTRATIVA <small>NOTA: ESTA SOLICITUD PODRÁ INGRESARSE SIN LA RELACION MENSUAL.</small>	
NOMBRE: APELLIDO PATERNO 3	APELLIDO MATERNO	NOMBRE DE	R.F.C. 4																										
DOMICILIO: CALLE Y No. 5		CITY/ESTADO																											
DEPENDENCIA DE ADSCRIPCIÓN 6																													
CATEGORÍA 7	ANTIGÜEDAD 8	JORNADA SEMANAL 9	TELÉFONO 10																										
NOMBRE DEL MENOR: APELLIDO PATERNO 11		FECHA DE NACIMIENTO 12																											
FECHA: 13		VO. BO. 14																											
FIRMA DEL SOLICITANTE		SECRETARÍA O UNIDAD ADMINISTRATIVA <small>NOTA: ESTA SOLICITUD PODRÁ INGRESARSE SIN LA RELACION MENSUAL.</small>																											
PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">FECHA DE CERTIFICACIÓN 15</td> <td style="width: 50%;">IMPORTE 18</td> </tr> <tr> <td>SE AUTORIZA A PARTIR DE 17</td> <td>QUINCENA DE PAGO 18</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">FIRMA DE AUTORIZACIÓN 19</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL</td> </tr> </table>		FECHA DE CERTIFICACIÓN 15	IMPORTE 18	SE AUTORIZA A PARTIR DE 17	QUINCENA DE PAGO 18	FIRMA DE AUTORIZACIÓN 19		DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL																					
FECHA DE CERTIFICACIÓN 15	IMPORTE 18																												
SE AUTORIZA A PARTIR DE 17	QUINCENA DE PAGO 18																												
FIRMA DE AUTORIZACIÓN 19																													
DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL																													
<p>EL TRABAJADOR DEBERÁ ENTREGAR A SU SECRETARÍA O UNIDAD ADMINISTRATIVA LA SIGUIENTE DOCUMENTACIÓN:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"> 1) ACTA DE NACIMIENTO DEL MENOR (fotocopia). 2) CONSTANCIA DE LA GUARDERÍA PARTICULAR, CONTENIENDO: * NOMBRE DE LA GUARDERÍA, P.F.C. Y/O REGISTRO DE INCORPORACIÓN A LA S.E.P. * DOMICILIO INCLUYENDO COLONIA, CÓDIGO POSTAL Y TELÉFONO. * CANTIDAD MENSUAL A PAGAR POR CONCEPTO DE COLEGIATURA. * NOMBRE DEL TITULAR O DIRECTOR DE LA GUARDERÍA Y SELLO DE LA MISMA. * NOMBRE DEL MENOR, GRADO ESCOLAR Y MES A PARTIR DEL CUAL INGRESA A LA GUARDERÍA. 3) RECIBO DE PAGO. 4) CREDENCIAL VIGENTE DEL TRABAJADOR DE LA UNAM (fotocopia). 5) TALÓN DE CHEQUE CORRESPONDIENTE A LA ÚLTIMA QUINCENA (fotocopia). </td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> </table> <p>NOTA: EL PAGO DE ESTA PRESTACIÓN TENDRÁ EFECTO A PARTIR DEL MES EN QUE SE INGRESE LA SOLICITUD A LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL.</p>		1) ACTA DE NACIMIENTO DEL MENOR (fotocopia). 2) CONSTANCIA DE LA GUARDERÍA PARTICULAR, CONTENIENDO: * NOMBRE DE LA GUARDERÍA, P.F.C. Y/O REGISTRO DE INCORPORACIÓN A LA S.E.P. * DOMICILIO INCLUYENDO COLONIA, CÓDIGO POSTAL Y TELÉFONO. * CANTIDAD MENSUAL A PAGAR POR CONCEPTO DE COLEGIATURA. * NOMBRE DEL TITULAR O DIRECTOR DE LA GUARDERÍA Y SELLO DE LA MISMA. * NOMBRE DEL MENOR, GRADO ESCOLAR Y MES A PARTIR DEL CUAL INGRESA A LA GUARDERÍA. 3) RECIBO DE PAGO. 4) CREDENCIAL VIGENTE DEL TRABAJADOR DE LA UNAM (fotocopia). 5) TALÓN DE CHEQUE CORRESPONDIENTE A LA ÚLTIMA QUINCENA (fotocopia).																											
1) ACTA DE NACIMIENTO DEL MENOR (fotocopia). 2) CONSTANCIA DE LA GUARDERÍA PARTICULAR, CONTENIENDO: * NOMBRE DE LA GUARDERÍA, P.F.C. Y/O REGISTRO DE INCORPORACIÓN A LA S.E.P. * DOMICILIO INCLUYENDO COLONIA, CÓDIGO POSTAL Y TELÉFONO. * CANTIDAD MENSUAL A PAGAR POR CONCEPTO DE COLEGIATURA. * NOMBRE DEL TITULAR O DIRECTOR DE LA GUARDERÍA Y SELLO DE LA MISMA. * NOMBRE DEL MENOR, GRADO ESCOLAR Y MES A PARTIR DEL CUAL INGRESA A LA GUARDERÍA. 3) RECIBO DE PAGO. 4) CREDENCIAL VIGENTE DEL TRABAJADOR DE LA UNAM (fotocopia). 5) TALÓN DE CHEQUE CORRESPONDIENTE A LA ÚLTIMA QUINCENA (fotocopia).																													
<small>DGP-20-83-0</small>																													

Ejemplo de instructivo con explicación separada al formato:

	SECRETARÍA ADMINISTRATIVA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL
U.N.A.M.	PROCEDIMIENTO PAGO DE GUARDERÍA PARTICULAR
INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO SOLICITUD DE PAGO DE GUARDERÍA PARTICULAR	
REFERENCIA	DEBE ANOTARSE
1	Dependencia y subdependencia donde recibe su pago.
2	Número de expediente asignado al trabajador por la DGP (ver Formas Únicas. No es indispensable llenar este espacio).
3	No incluir abreviaturas. En caso de ser mujer, anotar nombre de soltera.
4	Incluir el indicado en el Talón de Pago.
5	En el que actualmente vive el trabajador.
6	En la que recibe su pago.
7	Nombramiento que tiene en la dependencia en la que labore mayor número de horas.
8	Número de años laborados en la UNAM.
9	Número de horas que labora el trabajador a la semana en la UNAM.
10	Número telefónico donde se puede localizar al trabajador.

DA
NOV
DOP
DOP
CAI
NOV
TEC
FAP
TEC
SE
EL 1
TI
SI
DI
SI
SI
SI
SI

Nota:

C) INSTRUCTIVO CON EXPLICACION AL REVERSO DEL FORMATO.

Existen formatos que desde que fueron diseñados o reimpresos se determinó incluir el instructivo de llenado en el reverso del mismo. Cuando las instrucciones que se indiquen al reverso del formato sean claras y precisas no es necesario elaborar otro tipo de instructivo.

ANVERSO

REVERSO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL
SOLICITUD DE REGISTRO AL PAGO DE GUARDERÍA PARTICULAR

CLAVE DEPENDENCIA		Nº. DE EXPEDIENTE	

DATOS DEL SOLICITANTE

NOMBRE: _____		R.F.C.: _____	
DOMICILIO: _____		TELÉFONO: _____	
DEPENDENCIA DE ADSCRIPCIÓN: _____			
CATEGORÍA	ANTIGÜEDAD	JORNADA SEMANAL	TELÉFONO
NOMBRE DEL MENOR: _____		FECHA DE NACIMIENTO: _____	
FECHA: _____		VO. BO. _____	
FIRMA DEL SOLICITANTE		SECRETARÍA O UNIDAD ADMINISTRATIVA NOTA: ESTA SOLICITUD PODRÁ INGRESARSE EN LA RED CON MENSAJES.	

PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL

FECHA DE CERTIFICACIÓN	IMPORTE
SE AUTORIZA A PARTIR DE	QUINCENA DE PAGO
FIRMA DE AUTORIZACIÓN	
DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL	

EL TRABAJADOR DEBERÁ ENTREGAR A SU SECRETARÍA O UNIDAD ADMINISTRATIVA LA SIGUIENTE INCREMENTACIÓN:

- 1) ACTA DE NACIMIENTO DEL MENOR.
- 2) CONSTANCIA DE LA GUARDERÍA PARTICULAR, CONTENIENDO:
 - NOMBRE DE LA GUARDERÍA, R.F.C. Y/O REGISTRO DE INSCRIPCIÓN A LA R.F.P.
 - DOMICILIO INCLUYENDO CUBIERTA, CÓDIGO POSTAL Y TELÉFONO
 - CANTIDAD MENSUAL A PAGAR POR CONCEPTO DE COLACIÓN
 - NOMBRE DEL TITULAR O DIRECTOR DE LA GUARDERÍA Y DEDICACIÓN DE LA MISMA
 - NOMBRE DEL MENOR, GRADO ESCOLAR Y ASES A PARTIR DEL 12º DE EDAD, PROMESA A LA GUARDERÍA
- 3) RECIBO DE PAGO
- 4) CADEUCIAL VIGENTE DEL TRABAJADOR DE LA UNAM.
- 5) TALÓN DE CHEQUE CORRESPONDIENTE A LA ÚLTIMA QUINCENA.

NOTA: EL PAGO DE ESTA PRESTACIÓN TENDRÁ EFECTO A PARTIR DEL MES EN QUE SE INGRESA LA SOLICITUD A LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL.

DGP-26-81-4

INSTRUCTIVO DE LLENADO

CLAVE DE LA DEPENDENCIA: Anotar dependencia y subdependencia donde recibe su pago.

NÚMERO DE EXPEDIENTE: El asignado al trabajador por la DGP (ver Formas Únicas. No es indispensable llenar este espacio).

DATOS DEL SOLICITANTE

NOMBRE: No incluir abreviaturas. En caso de ser mujer, anotar nombre de soltera.

R.F.C.: El indicado en el talón de pago.

DOMICILIO: En el que actualmente vive el trabajador.

DEPENDENCIA: En la que recibe su pago.

CATEGORÍA: Nombramiento que tiene en la dependencia en la que labore mayor número de horas.

ANTIGÜEDAD: Número de años laborados en la UNAM.

JORNADA SEMANAL: Número de horas que labora el trabajador a la semana en la UNAM.

TELÉFONO: Número telefónico donde se puede localizar al trabajador.

NOMBRE DEL MENOR: Completo y evitar abreviaturas.

FECHA DE NACIMIENTO: Con números arábigos, día, mes y año de nacimiento del menor.

FECHA Y FIRMA: Día, mes y año en que se elabora la solicitud y firma autógrafa del trabajador que solicita el registro.

VO. BO.: Firma autógrafa de Vo.Bo. del Secretario o Jefe de la Unidad Administrativa (en caso de rechazo del trámite, en este espacio, se indica la causa del mismo).

Nota: Las dependencias universitarias que utilicen formatos emitidos por la Administración Central, deberán solicitar a ésta, los instructivos de llenado respectivos. En los casos de que un formato sea diseñado por la propia dependencia, ésta deberá elaborar el instructivo de llenado correspondiente.

IV

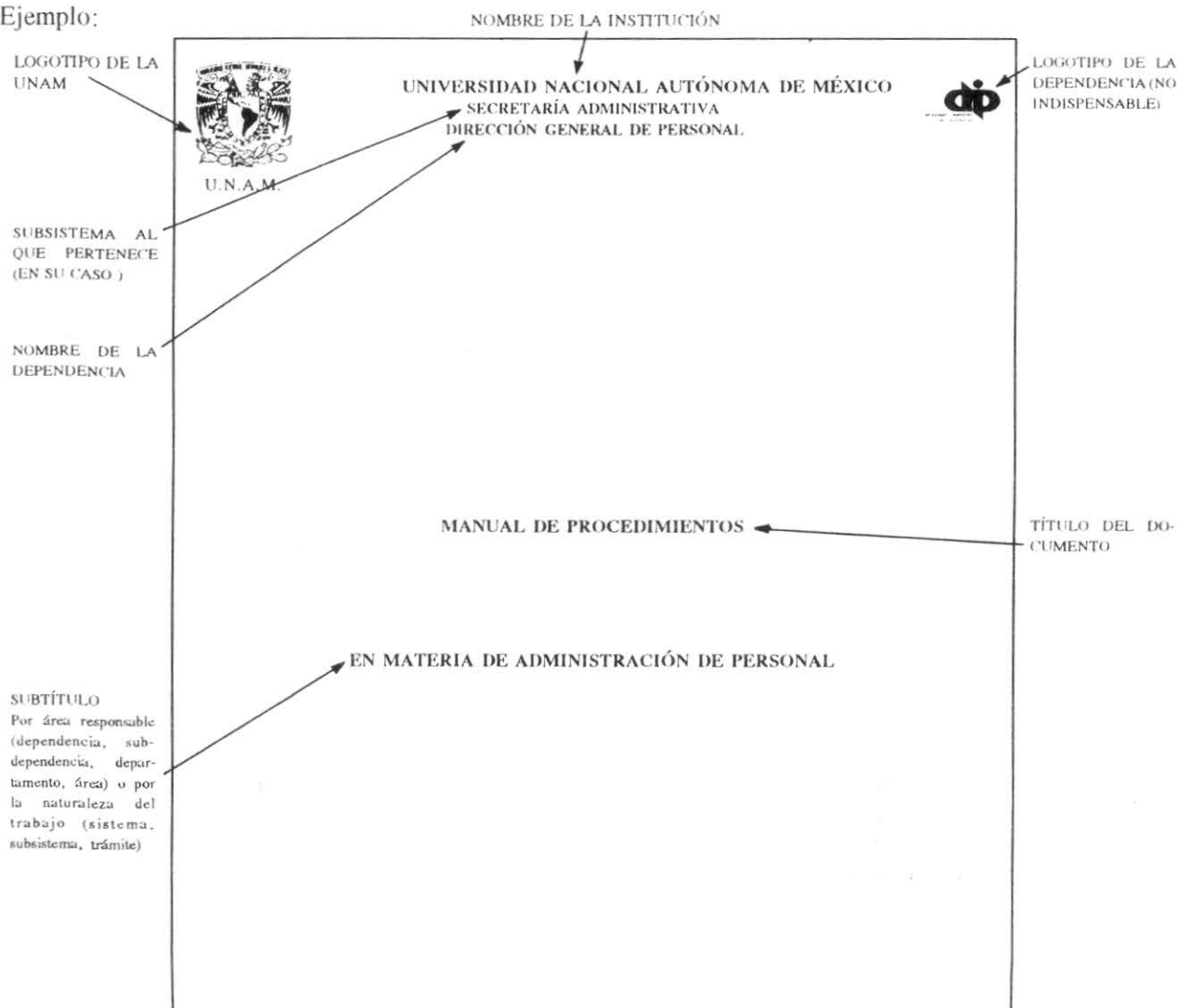
LINEAMIENTOS PARA LA INTEGRACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Cuando los procedimientos han sido elaborados, éstos se deben integrar a un manual de procedimientos, para tal efecto, a continuación se describe cada uno de sus elementos.

4.1 CARÁTULA DEL MANUAL

Es la primera hoja del documento, cuya finalidad es identificar al manual. Los elementos que debe contener deberán ajustarse a los lineamientos establecidos en el apartado 4.11 "Lineamientos para la presentación del Manual de Procedimientos".

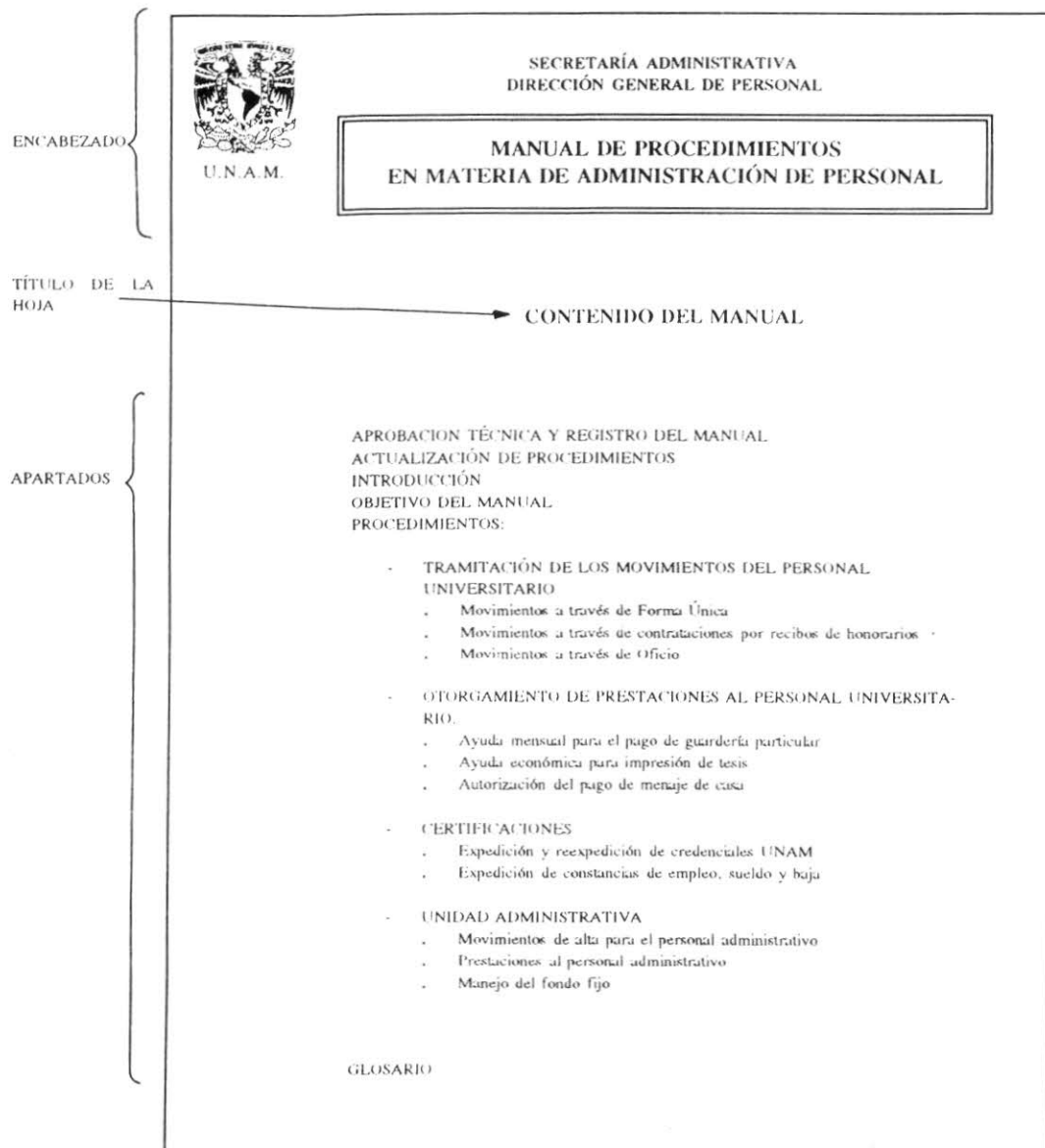
Ejemplo:



4.2 CONTENIDO DEL MANUAL

Es la parte del documento cuya finalidad es listar secuencialmente los apartados que constituyen el Manual.

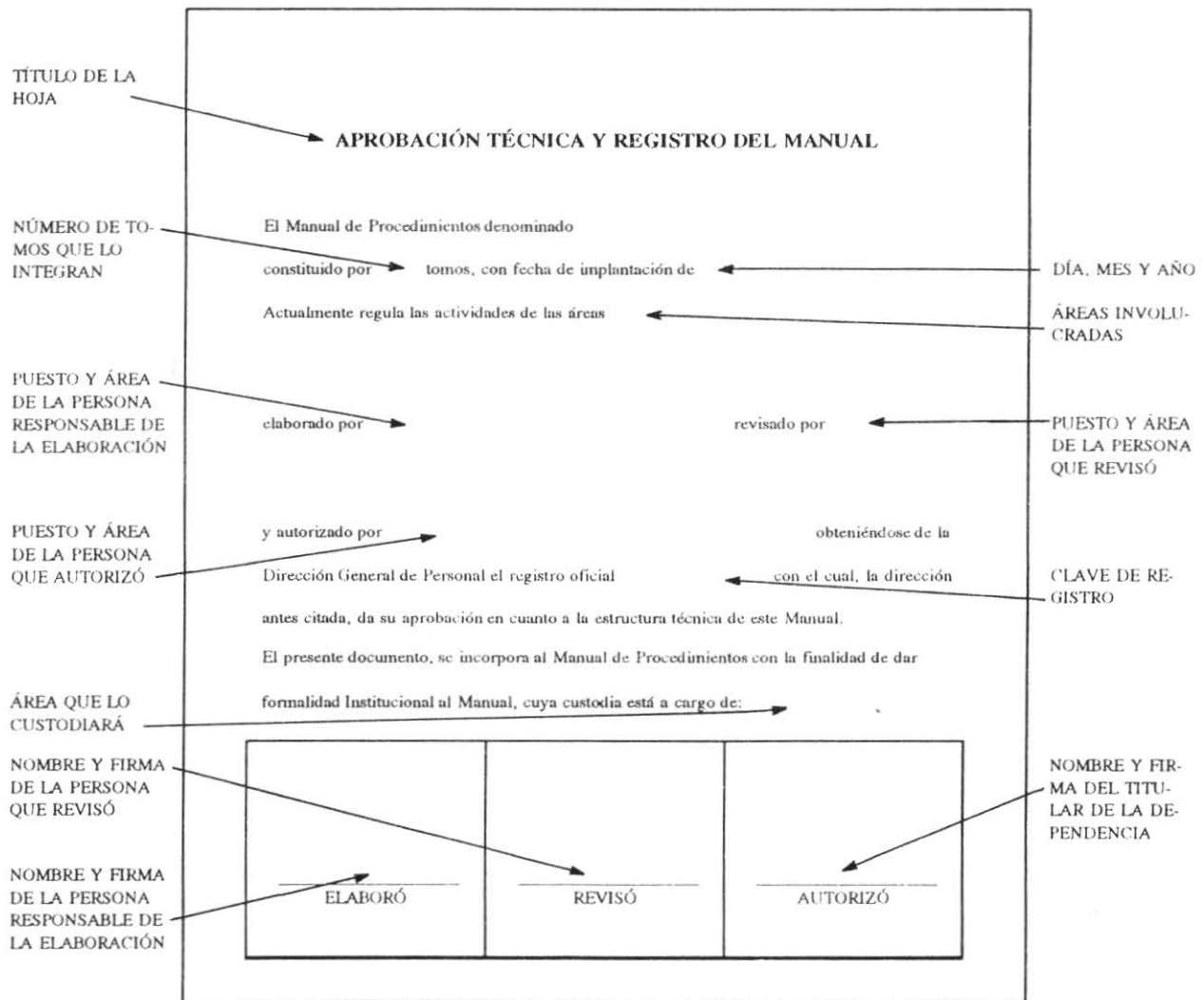
Ejemplo:



4.3 DOCUMENTO DE APROBACIÓN TÉCNICA Y REGISTRO DEL MANUAL

Es la hoja del manual donde se da formalidad a los procedimientos que lo integran, para lo cual son indispensables las firmas de aprobación del personal involucrado en su elaboración, revisión y autorización dentro de la dependencia, así como la clave de Registro Oficial de la Dirección General de Personal.

Ejemplo:



4.4 DOCUMENTO DE ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Es la hoja en la que se debe asentar cada una de las actualizaciones que se realizan al manual, las cuales entre otras, pueden ser cambios en los formatos que se utilizan en el procedimiento, inclusión o derogación de normas de operación, modificación de requisitos de trámite, eliminación de actividades innecesarias, establecimiento o modificación de actividades de registro y control, etcétera.

Ejemplo:

ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

FECHA DE AC-
TUALIZACIÓN

TÍTULO DE LA HOJA

FECHA ____ / ____ / ____

El manual de procedimientos denominado _____ en vigor a partir del día _____ presenta cambios en los procedimientos que a continuación se enuncian:

NOMBRE DEL MANUAL

FECHA DE VI-
GENCIA (DÍA,
MES Y AÑO)

PROCEDIMIENTO	BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
Pago de Guardería Particular	Se rediseñó formato en el cual se solicita copia fotostática del acta de nacimiento del menor.
Reexpedición de Credenciales	La expedición de la credencial se realizará en forma automatizada.
Contratación de Personal	A la documentación requerida para el ingreso de personal, se adiciona: <ul style="list-style-type: none"> • Fotocopia del comprobante del SAR • Fotocopia de la constancia del RFC

NOMBRE DE LOS PROCEDIMIENTOS MODIFICADOS

EXPLICACIÓN DE LA MODIFICACIÓN

FECHA DE RECEPCIÓN EN D.G.P. (DÍA, MES, AÑO)

El día _____ la Dirección General de Personal recibió un ejemplar de los procedimientos modificados registrándose con la clave _____

CLAVE DE REGISTRO PROPORCIONADO POR LA D.G.P.

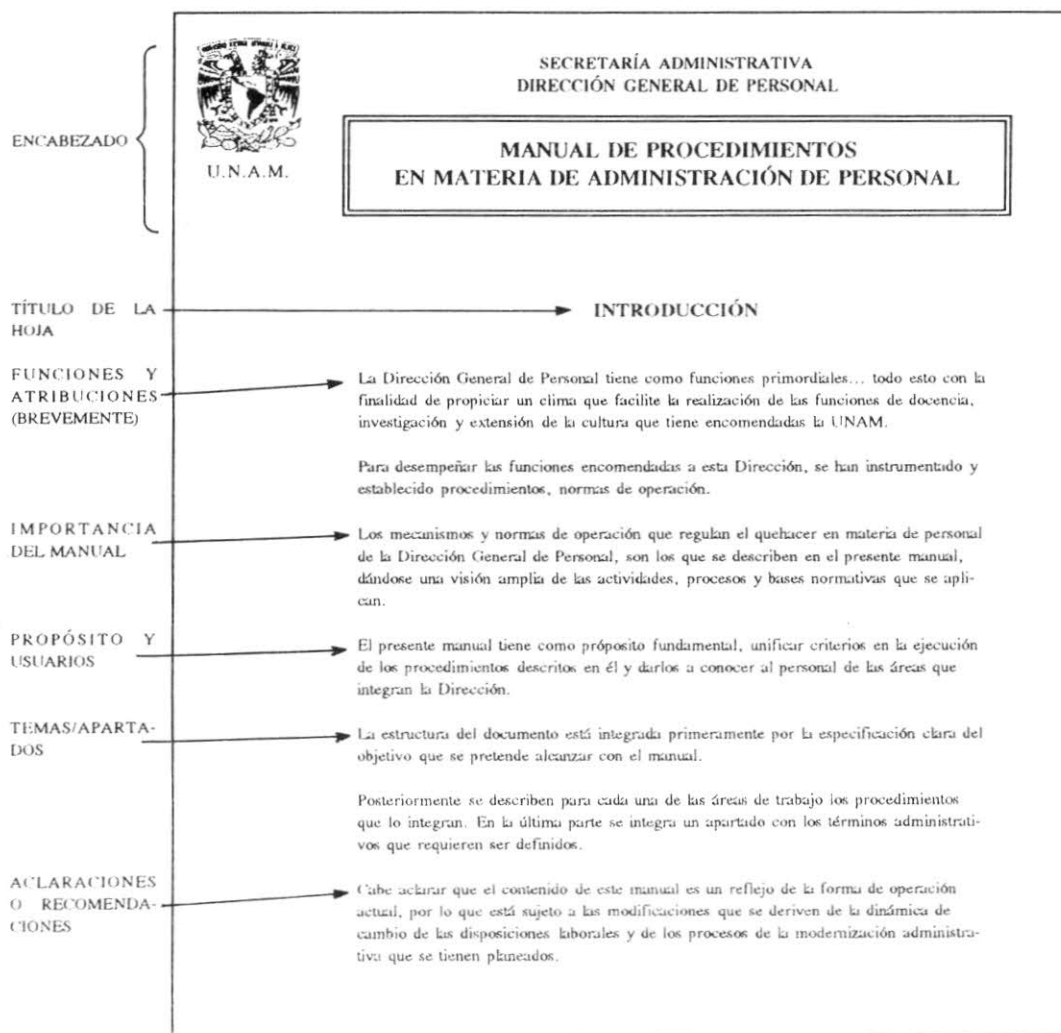
4.5 INTRODUCCIÓN DEL MANUAL

Incluir una introducción en el manual sirve para presentar al lector:

- Las funciones de la dependencia o área responsable.
- La importancia de contar con un manual de procedimientos.
- El propósito que se pretende alcanzar a través de él.
- A quiénes está dirigido (usuarios).
- Los temas o apartados que lo integran.
- Las recomendaciones sobre el uso y consulta del manual.

Finalmente, la introducción debe incluir un corolario a manera de conclusión.

Ejemplo:



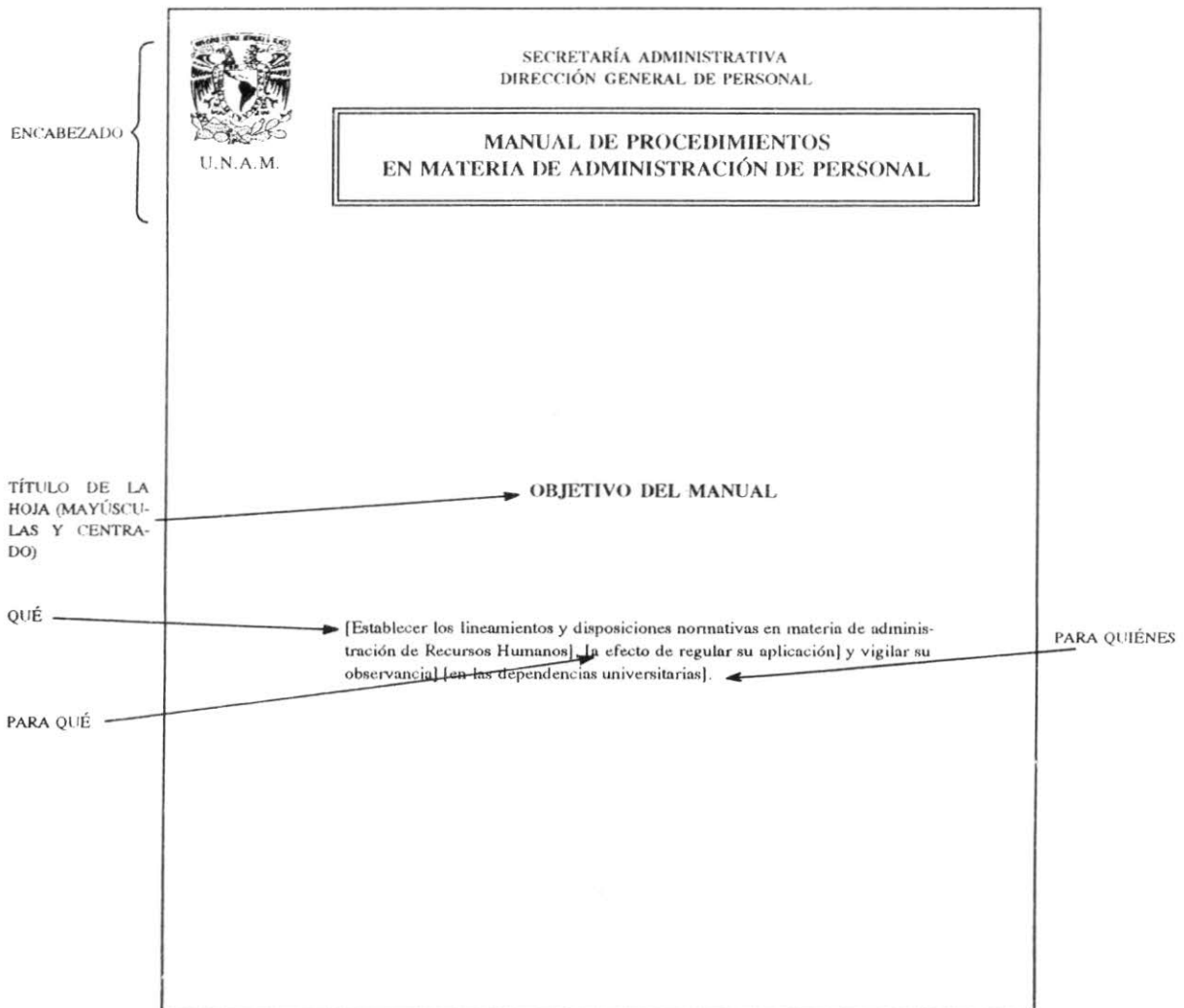
4.6 OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo deberá especificar claramente los resultados que se pretenden alcanzar al contar con el Manual de procedimientos de la dependencia.

Los lineamientos para su redacción y presentación son:

- Iniciar con un verbo en tiempo infinitivo.
- Especificar con claridad qué, para qué y para quiénes se ha elaborado el manual.
- Evitar el uso de adjetivos calificativos.
- No subrayar conceptos.
- Utilizar una redacción clara, precisa y en una extensión máxima de cinco renglones.

Ejemplo:

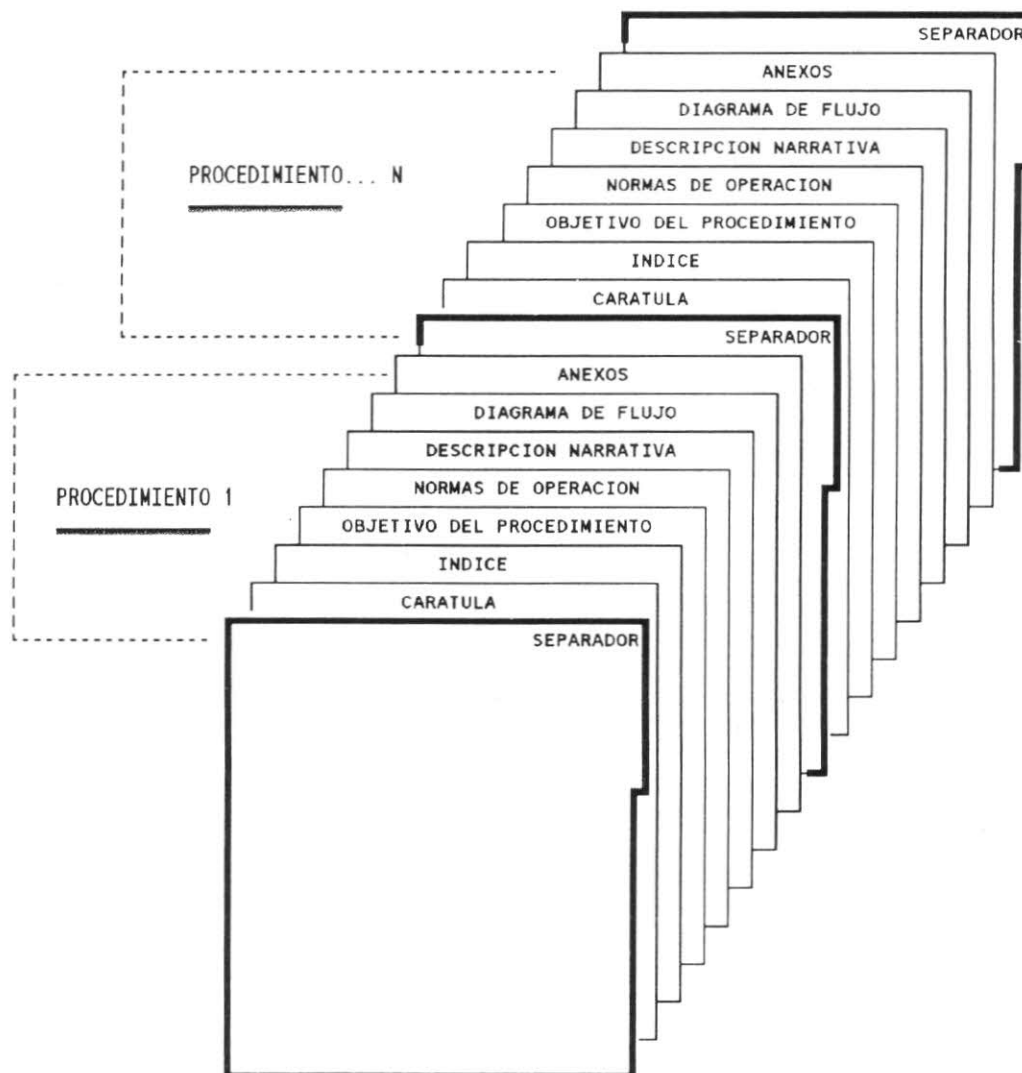


4.7 PROCEDIMIENTOS

Este apartado constituye la parte fundamental del manual, ya que agrupa los procedimientos previamente elaborados, ya sea por área de responsabilidad o por la naturaleza de un trabajo.

Los lineamientos para la integración y presentación de procedimientos se estipulan en los apartados III y IV correspondientes de esta Guía.


Ejemplo:



4.8 GLOSARIO

Está compuesto por la definición o explicación de palabras o términos poco usuales o con diferentes acepciones utilizados en el manual y que se considera requieren ser definidos en este apartado para facilitar su comprensión y unificar el lenguaje utilizado.


Ejemplo:

<p>ENCABEZADO</p>	 <p>SECRETARÍA ADMINISTRATIVA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL</p> <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</p>	
	<p style="text-align: center;">GLOSARIO</p>	
<p>ORDEN POR GRUPOS ALFABÉTICOS</p>	<p>A</p>	
	<p>ACTIVIDAD</p>	<p>Es el conjunto de operaciones afines y sucesivas que son ejecutadas por una unidad responsable para la realización de un trabajo determinado.</p>
	<p>ACTIVO</p>	<p>Todos los derechos y bienes de una empresa.</p>
<p>TÉRMINOS</p>	<p>ADQUISICIÓN</p>	<p>Obtener con los medios apropiados el dominio, propiedad o beneficio de un bien, artículo o servicio.</p>
	<p>C</p>	
	<p>CONTRATO</p>	<p>Pacto, ajuste o convenio que crea una obligación entre las partes que intervienen.</p>
	<p>D</p>	
	<p>DESCONCENTRACIÓN</p>	<p>Forma de organización administrativa que se integra con órganos a los que se les encomienda la realización de determinadas actividades y que no pierden la relación jerárquica con el órgano central.</p>

4.9 PARTICIPANTES EN LA ELABORACIÓN DEL MANUAL

Es la última hoja, en la que se relacionan los nombres, puesto y el papel desempeñado por cada una de las personas que intervienen en la elaboración o actualización del manual de procedimientos de la dependencia.

Ejemplo:

 U.N.A.M.	SECRETARÍA ADMINISTRATIVA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	
PARTICIPANTES EN LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
AUTORIZÓ	Lic... Director...
COORDINÓ	Lic... Subdirector...
REVISÓ	Lic...
ELABORÓ	
MECANOGRAFIÓ	

4.10 DIRECTORIO

En el reverso de la portada se deberá incluir el Directorio Institucional de la Universidad, seguido del de la dependencia que elabora el manual, debiéndose anotar los nombres completos y cargos de los diferentes funcionarios del primer y segundo nivel jerárquico.

Ejemplo:

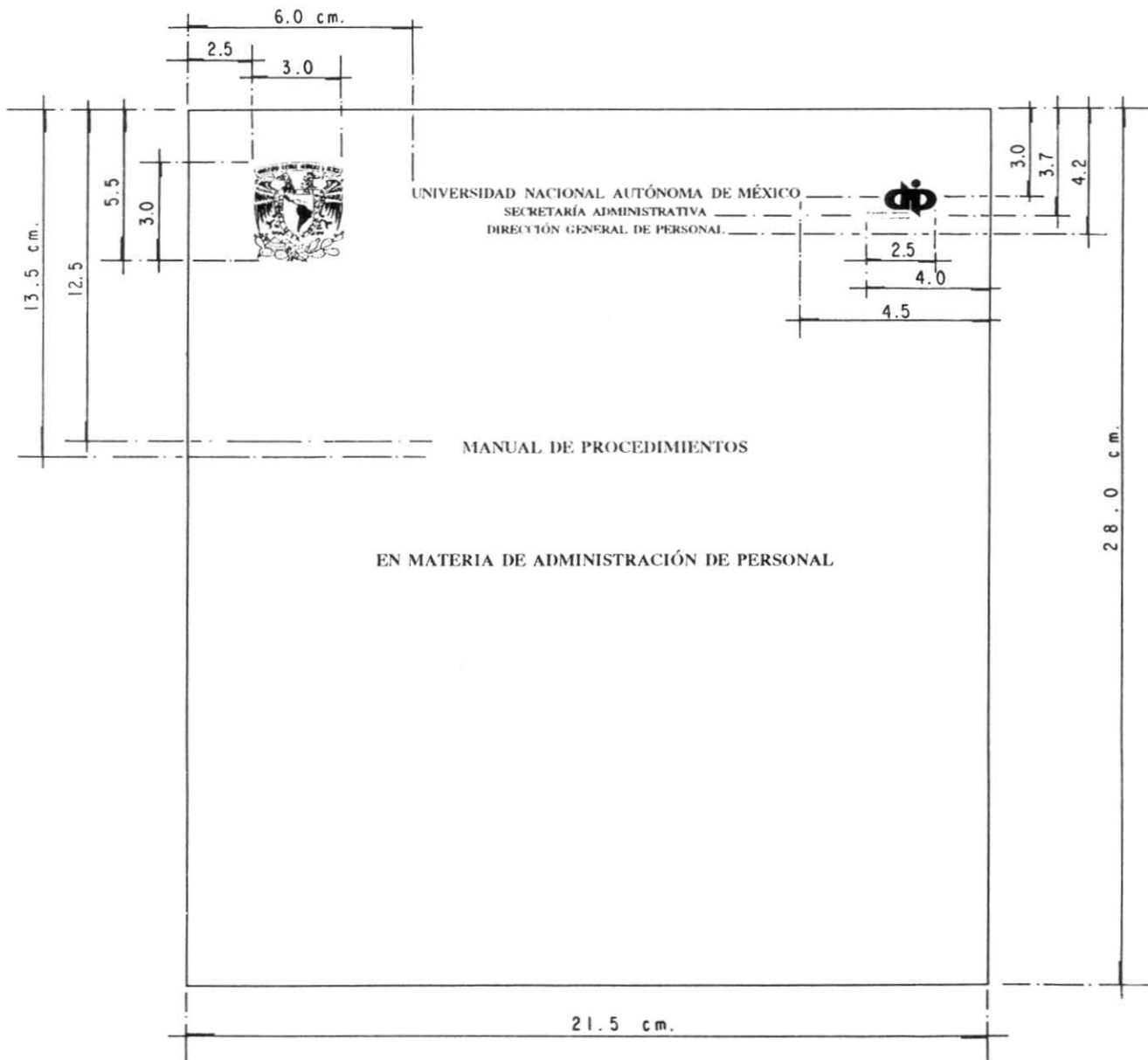
<p>UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO</p> <p>Dr. José Sarukhán Rector</p> <p>Dr. Francisco Barnés de Castro Secretario General</p> <p>Dr. Salvador Malo Álvarez Secretario Administrativo</p> <p>Dr. Roberto Castañón Romo Secretario de Asuntos Académicos</p> <p>Lic. Fernando Serrano Migallón Abogado General</p> <p>ESCUELA DE ESTUDIOS PROFESIONALES...</p> <p>Lic. Director</p> <p>Lic. Secretario General</p> <p>C.P. Secretario Administrativo</p> <p>...</p>

4.11 LINEAMIENTOS PARA LA PRESENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales de procedimientos que elaboren las dependencias universitarias deberán presentarse de acuerdo con los siguientes lineamientos establecidos por la Dirección General de Personal.

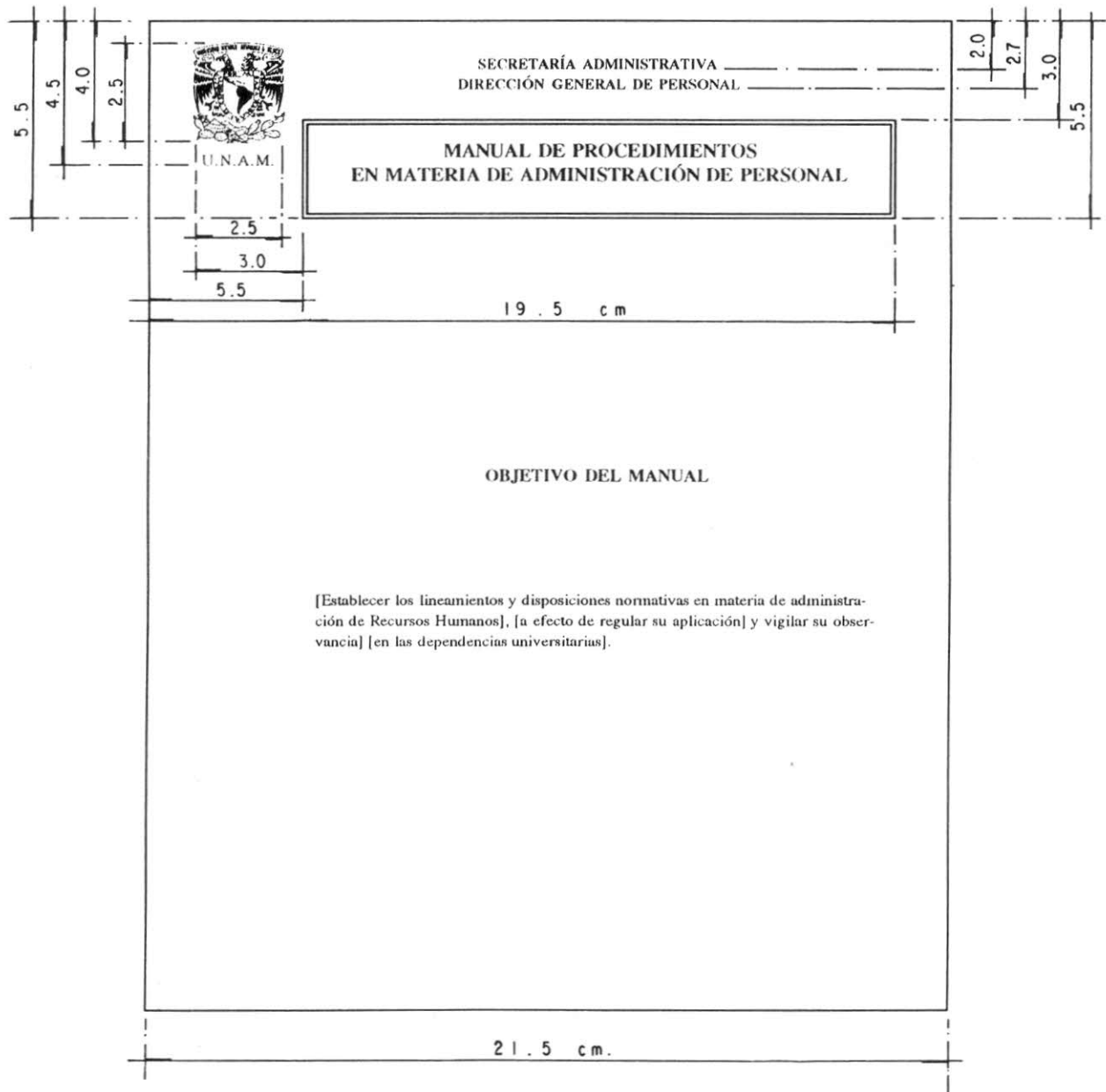
A) Carátula del Manual

Ejemplo:



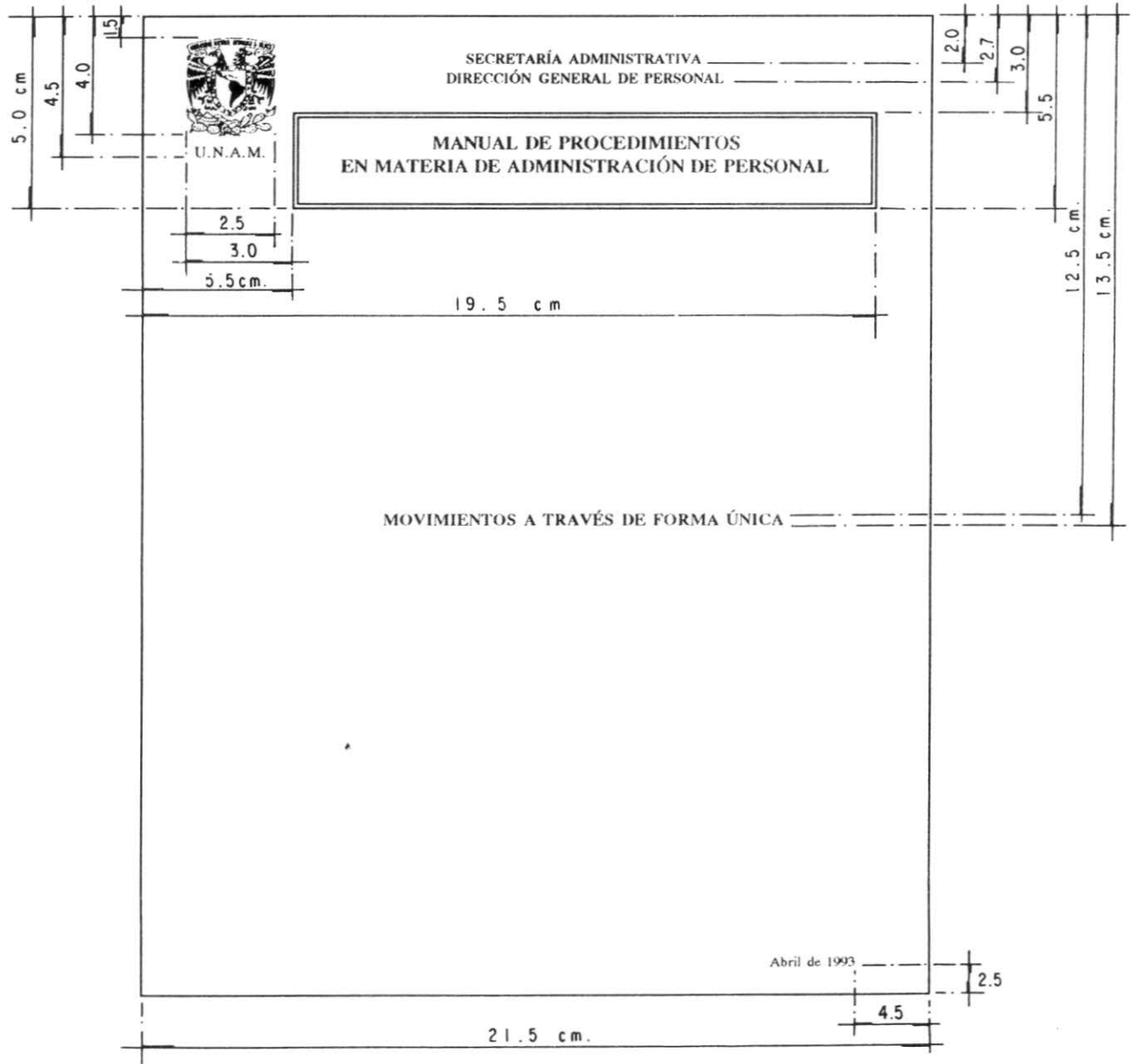
B) Objetivo, Contenido, Introducción y Glosario del Manual.

Ejemplo:



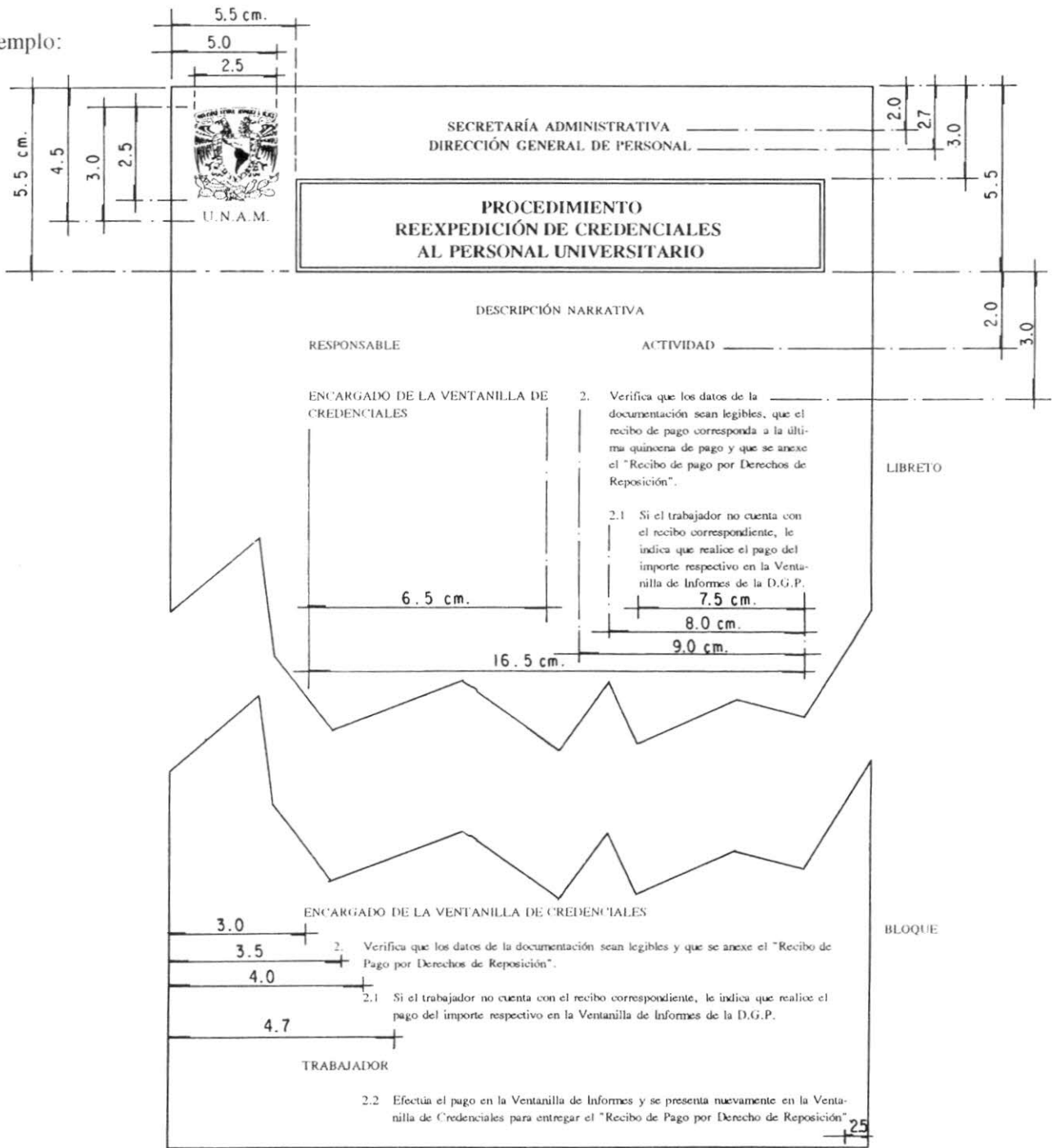
C) Carátulas de los Procedimientos.

Ejemplo:



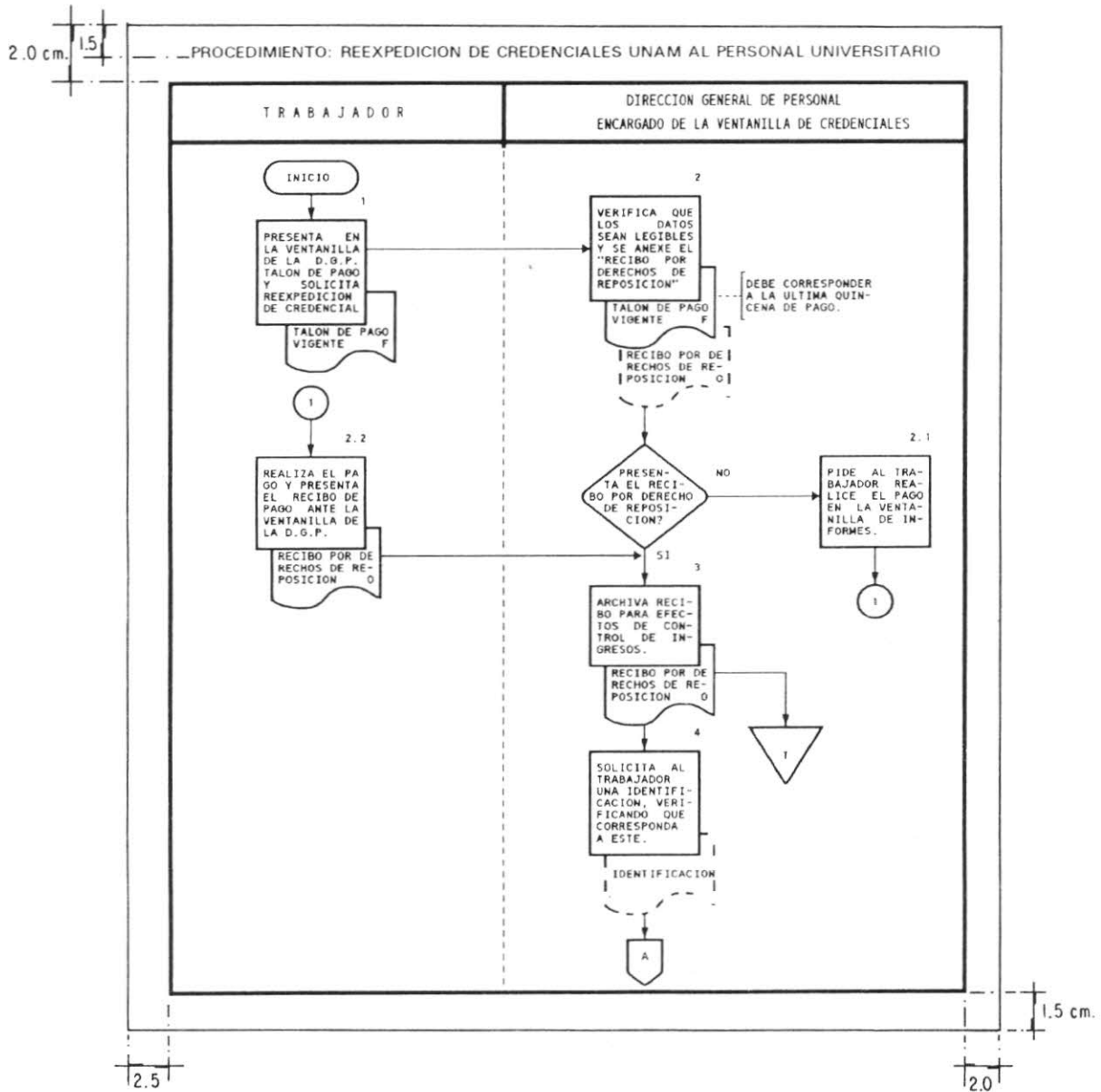
D) Índice, Objetivo, Normas de Operación y Descripción Narrativa de los Procedimientos.

Ejemplo:



E) Diagramas de Flujo de los Procedimientos.

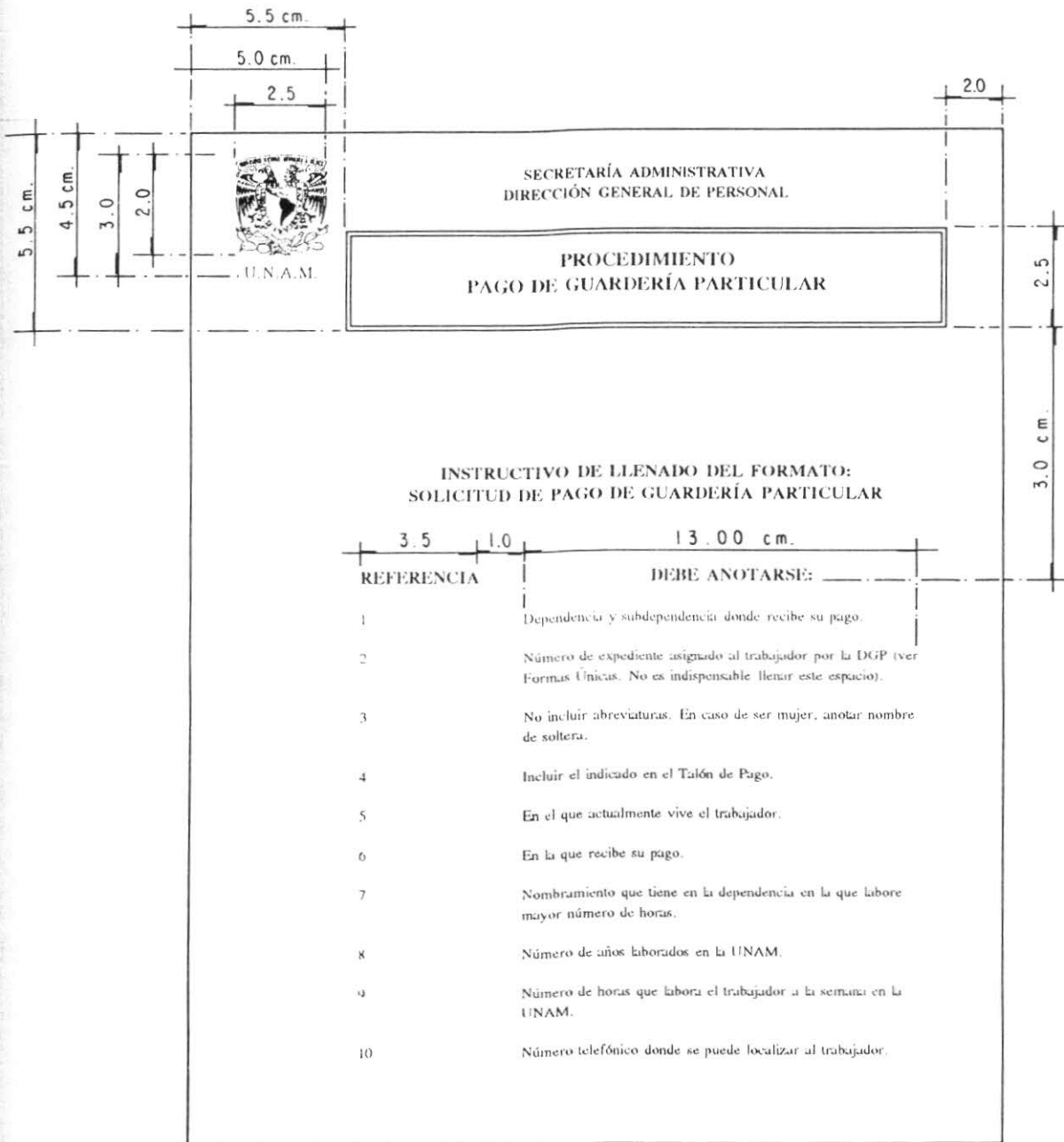
Ejemplo:



Nota: En el caso de diagramas de flujo extensos los cuales no se deseen presentar en hojas por separado, se recomienda imprimirlos en hojas amplias y efectuar dobleces hasta igualar el tamaño carta, otra opción es realizar reducciones, cuidando que no se pierda la legibilidad del documento.

F) Instructivos de Llenado

Ejemplo:



G) Separadores

Con la finalidad de localizar rápidamente cada uno de los procedimientos que integran el manual, se deberán utilizar separadores, los cuales se diseñarán de acuerdo con las siguientes indicaciones:

- Deberán ser elaborados en cartulina bristol de color blanco de tamaño carta y con pestañas escalonadas de 1.5 cms. de ancho por 6 cms. de largo.
- Cada pestaña deberá tener anotado el nombre del procedimiento que se trate.

H) Encuadernación

Con respecto a la encuadernación, se deberán seguir las siguientes indicaciones:

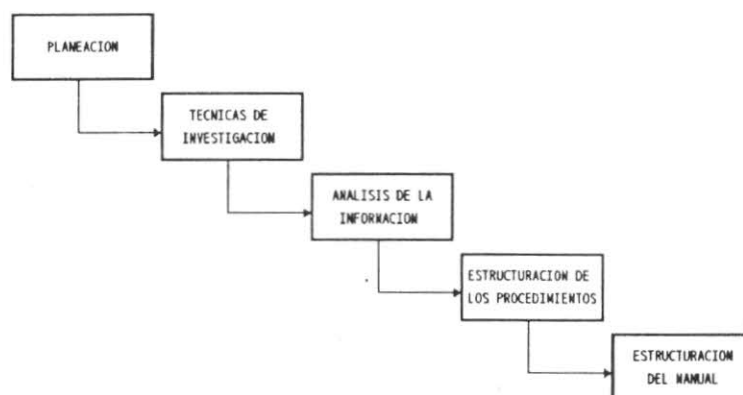
- La colocación de las hojas deberá ser en forma vertical, incluyendo los anexos.
- En aquellos casos de anexos elaborados en forma horizontal, deberán colocarse con el encabezado hacia la parte interior del documento.
- Las pastas deberán ser de tamaño carta de material resistente, así como identificarse con el nombre del documento y de la dependencia.
- Con el fin de facilitar la actualización de los manuales, se sugiere presentarlos engargolados o en carpeta de argollas y en tomos de 150 hojas como máximo para su adecuado manejo y consulta, vigilando en todo momento el término de cada apartado del manual.
- Es importante que los procedimientos correspondientes a las Secretarías y Unidades Administrativas se incluyan en tomos aparte.

V

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN O ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

En este apartado se presenta una metodología, la cual tiene como propósito orientar al usuario sobre las etapas que se deben llevar a cabo para la correcta elaboración o actualización de los procedimientos de una dependencia.

Las etapas a realizar son las siguientes:



5.1 PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

5.1.1 DESIGNACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROYECTO

Se refiere a la designación, por parte del Titular, de las unidades responsables de la elaboración o actualización del Manual de Procedimientos de la dependencia; puede también tratarse de un comité que se integre exclusivamente para desarrollar esta actividad.

Este responsable se encargará de la planeación y coordinación del proyecto.

5.1.2 INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

Consiste en la recopilación de la información para determinar el objetivo, alcance, profundidad y recursos disponibles para elaborar el Manual de Procedimientos de la Dependencia.

A continuación se relacionan algunas fuentes a las que se puede acudir para recopilar la información necesaria para la planeación del proyecto:

- Documentos Jurídicos y Administrativos de la Institución tales como: Leyes, Decretos, Estatutos, Acuerdos, Oficios, Circulares y Memorandos. Esta información también puede servir de base para la redacción de las normas de operación (políticas y reglas) de los procedimientos que se elaboren o actualicen.
- Informes de las Auditorías aplicadas a la dependencia, con la finalidad de considerar sus recomendaciones en la elaboración o actualización del Manual de Procedimientos.
- Entrevista con el Titular de la Dependencia, con el propósito de determinar la prioridad del proyecto, su alcance y los recursos disponibles para llevarlo a cabo.
- Entrevista con encargados de las unidades o áreas responsables que integran la dependencia, para conocer las características y el número de procedimientos que se aplican en dichas áreas, así como para saber quiénes pueden participar en la elaboración o actualización del manual.
- Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, emitida por la Dirección General de Personal, con el fin de consultar y seguir los lineamientos que establece.
- Manual de Procedimientos anterior (en caso de existir), para identificar cuáles son los procedimientos a actualizar o a incorporar.
- Manual de Organización de la dependencia para obtener información sobre las funciones que desarrolla cada área responsable, conocer el tipo de actividades que se realizan y determinar el alcance del proyecto.

Es importante mencionar que en el manual que se elabore o actualice, sólo se deben considerar procedimientos vigentes, es decir, aquellos que operan actualmente, más no así las propuestas de modificación o las suposiciones de cómo debería realizarse el trabajo.

5.1.3 ESTABLECIMIENTO DEL OBJETIVO PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Con base en la información recabada en el paso anterior, se establecerá en forma clara y concreta, el objetivo que se pretende alcanzar con la elaboración del Manual de Procedimientos de la dependencia. Para esta actividad se deberán tomar en cuenta los lineamientos de redacción y presentación establecidos en el punto 4.6 de esta Guía.

5.1.4 ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE TRABAJO

El desarrollo de esta etapa estará a cargo del responsable del proyecto y consiste en:

- Establecer en orden cronológico, todas y cada una de las actividades que se deben realizar para elaborar el Manual de Procedimientos, desde las actividades necesarias para integrar el equipo de trabajo que lo desarrollará, hasta las requeridas para obtener la autorización interna y registro oficial de la Dirección General de Personal.

- Especificar las personas o áreas que se responsabilizarán de ejecutar o supervisar cada actividad, cómo se deben realizar, a cuántas y a qué personas se investigará.
- Determinar el tiempo que se estime necesario para realizar cada una de las actividades que comprende el programa de trabajo, obteniéndose así el calendario de actividades del proyecto.
- Asignar a cada una de las actividades los recursos humanos, materiales, financieros, técnicos y de apoyo administrativo que se requerirán. Este punto está en función de los recursos asignados para el proyecto.

Para facilitar la elaboración del Programa de Trabajo, se recomienda utilizar una gráfica de Gantt, como la que se muestra a continuación.

Ejemplo:

PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA ELABORACION O ACTUALIZACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS											
DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	FEBRERO				MARZO				OBSERVACIONES
			SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	
			1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
I. INVESTIGACION PRELIMINAR 1.1 REVISION DE PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVIDAD EXISTENTES Y DETERMINAR LAS NECESIDADES DE ACTUALIZACION Y DOCUMENTACION.	-LIC. FERNANDO AVILA (JEFE DE U. ADMVA.) -LIC. LUIS TORRES (RESPONSABLE DEL PROYECTO)	ESTIMADO	■								
		REAL									
II. PLANEACION DE LA INVESTIGACION 2.1 FIJACION DEL OBJETIVO Y DETERMINACION DEL ALCANCE Y PROFUNDIDAD DEL MANUAL	-LIC. FERNANDO AVILA -LIC. LUIS TORRES	ESTIMADO		■							
		REAL									
2.2 DETERMINACION DE LAS AREAS Y/O PERSONAS QUE PARTICIPARAN EN LA ELABORACION DEL MANUAL	-JEFES DE LAS AREAS PARTICIPANTES -LIC. FERNANDO AVILA -LIC. LUIS TORRES	ESTIMADO		■							
		REAL									
2.3 PRESENTACION Y AUTORIZACION DEL PROYECTO POR LAS AUTORIDADES DE LA DEPENDENCIA	-LIC. FERNANDO AVILA -LIC. LUIS TORRES -TITULAR DE LA DEPENDENCIA	ESTIMADO		■							
		REAL									
III. DOCUMENTACION DE LOS PROCEDIMIENTOS 3.1 PRESENTACION A LAS AREAS QUE REALIZAN LOS PROCEDIMIENTOS DEL PERSONAL ASIGNADO PARA LLEVAR A CABO EL ESTUDIO	-LIC. FERNANDO AVILA -JEFES DE LAS AREAS PARTICIPANTES	ESTIMADO		■							
		REAL									
3.2 CONCERTACION Y REALIZACION DE ENTREVISTAS ENTRE EL PERSONAL QUE INTERVIENE EN LOS PROCEDIMIENTOS Y SOLICITAR FORMATOS Y EJEMPLOS DE CONTROLES DE REGISTRO (EN SU CASO)	-LIC. LUIS TORRES -ENCARGADOS DE LA ELABORACION	ESTIMADO		■	■						
		REAL									
3.3 ANALISIS Y DEPURACION DE LA INFORMACION	-LIC. FERNANDO AVILA -ENCARGADOS DE LA ELABORACION	ESTIMADO			■	■					
		REAL									
3.4 REDACCION DE PROCEDIMIENTOS (OBJETIVOS, NORMAS DE OPERACION, INFORMACION DE FORMATOS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO, ETC.)	-LIC. LUIS TORRES -ENCARGADOS DE LA ELABORACION	ESTIMADO			■	■	■				
		REAL									
3.5 VALIDACION DE LOS PROCEDIMIENTOS CON EL PERSONAL QUE PROPORCIONO LA INFORMACION	-ENCARGADOS DE LA ELABORACION	ESTIMADO				■	■				
		REAL									
IV. ESTRUCTURACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	-LIC. FERNANDO AVILA -LIC. LUIS TORRES -ENCARGADOS DE LA ELABORACION	ESTIMADO					■	■			
		REAL									
V. PRESENTACION Y AUTORIZACION DEL MANUAL 5.1 VALIDACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CON LOS JEFES DE LAS AREAS PARTICIPANTES.	-JEFES DE LAS AREAS PARTICIPANTES -ENCARGADOS DE LA ELABORACION	ESTIMADO						■	■		
		REAL									
5.2 AJUSTES FINALES AL CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	-ENCARGADOS DE LA ELABORACION	ESTIMADO							■	■	
		REAL									
5.3 PRESENTACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AL TITULAR DE LA DEPENDENCIA PARA SU AUTORIZACION	-TITULAR DE LA DEPENDENCIA -LIC. FERNANDO AVILA -LIC. LUIS TORRES	ESTIMADO								■	
		REAL									
5.4 ENVIO DEL MANUAL A LA DIRECCION GENERAL DE PERSONAL PARA SU DICTAMEN TECNICO Y REGISTRO OFICIAL	-TITULAR DE LA DEPENDENCIA -LIC. FERNANDO AVILA	ESTIMADO									■
		REAL									

5.1.5 AUTORIZACIÓN DEL PROGRAMA DE TRABAJO

El Programa de Trabajo elaborado se presenta ante las autoridades de la dependencia con el propósito de que se conozca, autorice y proporcione el apoyo necesario para la elaboración del Manual de Procedimientos, en este sentido, se deberán establecer los mecanismos de comunicación interna (reuniones de trabajo, circulares internas, memorandos, entre otros), que sirvan para facilitar las actividades de investigación.

5.1.6 INTEGRACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

En este momento se debe designar a las personas o áreas que participarán en la realización del proyecto. Para la organización de este equipo de trabajo, se proponen las siguientes opciones:

- Que el proyecto se realice por un área de apoyo técnico de la dependencia (Organización y Métodos, Planeación, Sistemas, etc.)
- Que el proyecto se realice por cada una de las unidades o áreas responsables de la dependencia con los procedimientos que les corresponda, bajo la coordinación de la Secretaría o Unidad Administrativa.
- Que el proyecto se realice a través de una combinación de los dos casos anteriores.
- Que el proyecto lo realice una comisión temporal integrada por personal de cada una de las áreas responsables de la dependencia, coordinado por la persona que designe el Titular de la misma.

Este equipo tendrá como actividades:

- Realizar la investigación documental y de campo para la integración de los procedimientos de las diferentes áreas.
- Redactar los procedimientos, para lo cual se deberán definir y acordar con anticipación los criterios que sean necesarios para homogeneizar el lenguaje que se utilizará.
- Verificar la uniformidad en el estilo de redacción, la profundidad del análisis y la presentación del documento definitivo.

El responsable del proyecto, presentará el programa de trabajo a los integrantes del equipo, a efecto de disipar cualquier duda y contar con su colaboración; asimismo, les explicará el contenido de la Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, a fin de que conozcan los lineamientos y metodología que se deben seguir para la elaboración o actualización del manual.

5.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

Simultáneamente a la elaboración del programa de trabajo se determinarán y diseñarán las herramientas necesarias para el levantamiento de la información documental y de campo; dichas herramientas podrán ser:

- Investigación documental.
- Entrevistas.
- Cuestionarios.
- Observación directa.

5.2.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Esta técnica consiste en recopilar, seleccionar y analizar los documentos que contienen información relacionada con los procedimientos que se van a elaborar o actualizar, como serían: circulares, oficios, procedimientos ya documentados, disposiciones normativas que fundamenten el trabajo que se realiza.

5.2.2 ENTREVISTA

Es una técnica de investigación en la cual a través de la conversación directa con el personal involucrado, permite obtener información sobre las actividades que conforman los procedimientos.

Este método es útil para reunir información de aquellas personas quienes tienen dificultad para expresar sus ideas o conocimientos por escrito o que no disponen de tiempo para llenar cuestionarios.

Las entrevistas se clasifican en dirigidas y no dirigidas:

a) Entrevista dirigida

Esta técnica consiste en que el entrevistador selecciona de antemano los temas relacionados con las actividades que se investigarán, para así contar con los elementos de referencia para dirigir la conversación.

Para aplicar esta técnica es necesario contar con una guía de entrevista en la que se plantean a *grosso modo* las dudas o temas de interés a investigar; el orden que debe seguirse es secuencial y el objetivo es obtener respuestas concretas.

b) Entrevista no dirigida

En esta técnica se puede utilizar una guía de entrevista que no necesariamente sigue un orden preestablecido para obtener la información; la hilación entre los temas surge espontáneamente y tiene la ventaja de dar la oportunidad al entrevistado para expresarse además de permitir al entrevistador profundizar sobre los temas específicos que tenga duda.

En la aplicación de esta técnica se puede omitir la utilización de la guía de entrevista, siempre y cuando: el entrevistador posea un amplio conocimiento sobre el tema, los aspectos a investigar sean mínimos o se tenga la suficiente experiencia y habilidad para realizar la entrevista.

RECOMENDACIONES PARA LA REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS

El éxito de una entrevista depende de la habilidad del entrevistador y de la preparación de la misma, por lo que se recomienda:

- Tener bien definido el objetivo de la entrevista antes de aplicarla.
- Determinar cuáles son los aspectos a conocer o aclarar e incluirlos ordenadamente en una guía de entrevista.

Ejemplo:

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:

Conocer como se realiza el trámite para la expedición de constancias de trabajo para el personal extranjero.

ASPECTOS A INVESTIGAR:

- . Descripción del trabajo
- . Personal o áreas que lo realizan
- . Métodos de registro y control
- . Formatos que se utilizan y cómo se llenan
- . Bases normativas de este procedimiento
- . Tiempo en que se realiza el trabajo
- . Estadísticas del volumen de trabajo

- Concertar cita con el entrevistado informándole el asunto a tratar, esto con el fin de programar su tiempo y prepararse para la entrevista.
- De preferencia, llevar a cabo la entrevista en un lugar privado, evitando así las interrupciones.
- Comenzar la entrevista con algún comentario breve o de actualidad que motive a la persona y le haga sentir confianza para que se interese por la entrevista.

- Utilizar un lenguaje sencillo que facilite la comunicación con el entrevistado.
- Guiar adecuadamente la entrevista, evitando desviarse del tema o convertirse en entrevistado.
- Saber escuchar, no emitir juicios de valor, críticas o influir sobre las respuestas.
- Tomar notas de aquella información que se considere importante para estructurar los procedimientos y no quedarse con dudas.
- Para verificar que el propósito de la entrevista se ha alcanzado, es conveniente corroborar la información obtenida con el entrevistado.

5.2.3 CUESTIONARIO

Es un documento que contiene una serie de preguntas ordenadas lógicamente, a través de las cuales se obtiene información sobre un tema o asunto en particular.

En este caso se trata de cuestionarios que se aplican a las personas involucradas directamente en la realización de un trabajo determinado, por lo que es necesario que el contenido de los mismos, comprenda aspectos específicos sobre los temas o asuntos relacionados con el trabajo del cual se desea obtener información.

De acuerdo con la amplitud que se desea obtener en las respuestas, los cuestionarios pueden ser:

a) De respuesta abierta

Es aquel cuestionario que da al encuestado libertad para que proporcione sus respuestas con la amplitud y profundidad que desee.

b) De opción múltiple o respuesta cerrada

En este tipo de cuestionarios, cada pregunta que se formula va acompañada de dos o más opciones de respuesta, por lo que el encuestado estará limitado a responder a sólo una de ellas.

c) Mixtos

Estos cuestionarios son una combinación de los dos tipos anteriores. Se diseñan en función de los aspectos que se necesita investigar con diferente grado de detalle.

RECOMENDACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE CUESTIONARIOS

- Las preguntas deberán adecuarse al tipo de información que se desee obtener del entrevistado.
- La redacción deberá ser clara, sencilla y directa.

- Las preguntas deberán formularse de manera que no sugieran la respuesta.
- Cada pregunta deberá limitarse a una sola idea.
- Las preguntas deberán ordenarse de acuerdo con las necesidades de información del estudio.
- Deben agruparse todas las preguntas de un mismo tema.
- Evitar el empleo de términos ambigüos, técnicos o poco usuales.
- Se deberán incluir preguntas que investiguen las actividades que se realizan cotidianamente (diarias); con cierta periodicidad (dos veces a la semana, semanal, quincenal, mensual); en forma esporádica (ocasional, temporal y eventual).

Ejemplo:

CUESTIONARIO MIXTO	
1.	¿Con qué nombre(s) se conoce al procedimiento que se analiza?
2.	Describa con detalle qué actividades se realizan cotidianamente como parte de este procedimiento e indique el área o puesto que ejecuta cada actividad.
3.	¿Qué actividad (es) realiza cotidianamente y cuál (es) esporádicamente?
4.	¿Cuenta con algunos de los siguientes documentos que lo oriente cómo se realiza el procedimiento? <input type="checkbox"/> Manual de Organización <input type="checkbox"/> Manual de Procedimientos <input type="checkbox"/> Manual de Políticas <input type="checkbox"/> Manual de Operaciones <input type="checkbox"/> Otro _____
5.	¿Se cuenta con documentos en los que se establezcan las normas de operación que regulan este procedimiento? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No En caso afirmativo ¿Cuáles son? _____
6.	¿Existen instructivos de llenado para los formatos que requiere el procedimiento? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No En caso afirmativo ¿Cuáles son? _____
7.
Anexe a este cuestionario los formatos e instructivos requeridos para el procedimiento.	

5.2.4 OBSERVACIÓN DIRECTA

Este método permite obtener información que no se consigue a través de otros medios y consiste en acudir al lugar de trabajo para ver y analizar cómo la(s) persona(s) realiza(n) su trabajo; su adecuada aplicación facilita adjudicarse de información importante y fidedigna para complementar o corroborar la información adquirida por otros medios.

Para utilizar esta técnica de manera objetiva se sugiere que el investigador aplique las siguientes normas:

- Antes de comenzar la observación sobre el área de trabajo, se debe tener bien claro el objetivo así como el contexto de las actividades a estudiar.
- Preparar un formato de registro donde se anotarán las actividades de las personas, la fecha y lugar donde se realizará la observación.
- Colocarse en una posición que le facilite la observación, sin interferir en la actividad del trabajador.
- Registrar lo que observe en el momento en que ocurren los hechos.
- Las notas deben ser revisadas lo antes posible con objeto de anotar en ellas las correcciones y adiciones necesarias.

Es importante señalar que independientemente del método de investigación utilizado, deben estudiarse los hechos y no las opiniones, no hay que confiar en la memoria y ser objetivos con la información recabada.

5.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis de la información constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos ya que para su adecuada elaboración o actualización se requiere realizar un examen detallado de la información recopilada en el levantamiento de información documental y de campo.

El análisis consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos a fin de someterlos a un examen crítico que, a su vez, permita conocer en todos sus aspectos y detalles las actividades que componen un procedimiento.

El proceso de análisis abarca la siguiente secuencia de pasos:

- Conocer el hecho o situación que se analiza.
- Describir ese hecho o esa situación.
- Descomponerlo con el fin de conocer todos sus detalles y aspectos.
- Examinarlo críticamente y comprender cada elemento o componente del hecho.
- Depurar la información innecesaria.
- Ordenar cada elemento de acuerdo con un criterio de clasificación.
- Definir las relaciones que operan entre cada elemento considerado tanto individualmente como en conjunto.

Un enfoque eficaz en el momento del análisis de los datos es responder a seis cuestionamientos fundamentales que resuman los aspectos de un procedimiento.

La sucesión de preguntas que se emplean para el análisis son las siguientes:

¿QUÉ TRABAJO SE HACE?	Se cuestiona sobre acerca de las actividades se llevan a cabo para el cumplimiento de un trabajo determinado.
¿QUIÉN LO HACE?	Se refiere a las unidades responsables que intervienen en el desarrollo de un procedimiento.
¿CÓMO SE HACE?	Se debe indagar sobre los métodos y técnicas aplicados para realizar un trabajo y la forma en que han sido adoptados y adaptados en la dependencia. También se interroga acerca de los equipos e instrumentos que se utilizan en el desarrollo del procedimiento.
¿CUÁNDO SE HACE?	Se refiere a la información sobre la periodicidad y secuencia del trabajo, así como a los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados de una actividad.
¿DÓNDE SE HACE?	Se refiere a la departamentalización o áreas de trabajo donde se llevan a cabo las actividades que se analizan.
¿POR QUÉ SE HACE?	Se pretende conocer con mayor detalle las actividades que integran un procedimiento, con el objeto de justificarlas y de ésta manera entender la lógica del trabajo.

A continuación se presenta un cuadro en el que se ejemplifican los cuestionamientos antes señalados.

PROCEDIMIENTO: REEXPEDICIÓN DE CREDENCIALES AL PERSONAL UNIVERSITARIO.						
¿QUÉ SE HACE?	¿QUIÉN LO HACE?	¿CÓMO SE HACE?	¿CUÁNDO SE HACE?	¿DÓNDE SE HACE?	OBSERVACIONES	
1	SE ATIENDE AL PERSONAL UNIVERSITARIO QUE SOLICITE LA REEXPEDICIÓN DE SU CREDENCIAL	ENCARGADO DE LA VENTANILLA DE CREDENCIALES	INDICANDO LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA EL TRÁMITE CONSISTENTE EN: -ÚLTIMO TALÓN DE PAGO -RECIBO DE PAGO POR DERECHOS DE REPOSICIÓN -NOMBRAMIENTO, COPIA EN CASO DE SER TRABAJADOR ACADÉMICO. EN EL CASO DE QUE EL TRABAJADOR YA CUENTE CON LA DOCUMENTACIÓN, SE LE SOLICITA QUE ENTREGUE LA MISMA.	AL MOMENTO EN QUE EL TRABAJADOR LO SOLICITE.	VENTANILLA DE CREDENCIALES DE LA DGP.	
2	SE REvisa LA DOCUMENTACIÓN DEL INTERESADO	ENCARGADO DE LA VENTANILLA DE CREDENCIALES	VERIFICANDO QUE LOS DOCUMENTOS SEAN LEGIBLES, QUE EL TALÓN DE PAGO CORRESPONDA A LA ÚLTIMA QUINCENA Y QUE SE ANEXE "RECIBO DE PAGO POR DERECHOS DE REPOSICIÓN".	EN EL MOMENTO EN QUE EL TRABAJADOR ENTREGA LOS DOCTOS.	VENTANILLA DE CREDENCIALES DE LA DGP.	¿POR QUÉ SE HACE? PARA VERIFICAR QUE EL INTERESADO ESTÉ VIGENTE EN NÓMINA Y QUE SE HAYA INGRESADO EL IMPORTE DEL PAGO DE LA CREDENCIAL.
2.1	SE PAGA EL IMPORTE DE LA CREDENCIAL	TRABAJADOR	ACUDIENDO A LA VENTANILLA DE INFORMES PARA REALIZAR EL PAGO.	CUANDO SE LO INDIQUE EL ENCARGADO DE LA VENTANILLA DE CREDENCIALES.	VENTANILLA DE INFORMES	ESTO SOLO SE HACE CUANDO EL TRABAJADOR NO ES DE NUEVO INGRESO Y AL MOMENTO DE LA ENTREGA DE LOS DOCUMENTOS AÚN NO SE HA REALIZADO EL PAGO.
9	SE PEGA FOTOGRAFÍA DEL TRABAJADOR EN LA CREDENCIAL	ENCARGADO DE LA VENTANILLA DE CREDENCIALES	VIGILANDO SU CORRECTA COLOCACIÓN Y ADHESIÓN EN EL FORMATO DE CREDENCIAL.	UNA VEZ IMPRESOS LOS DATOS DEL TRABAJADOR EN EL FORMATO DE CREDENCIAL.	VENTANILLA DE CREDENCIALES DE LA DGP.	
10	SE AUTORIZA LA CREDENCIAL	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS	ENTREGANDO AL JEFE DEL DEPTO. LA CREDENCIAL Y RECABANDO FIRMA DE AUTORIZACIÓN EN LA MISMA.	CUANDO EL ENCARGADO DE LA VENTANILLA LO SOLICITE.	JEFATURA DEL DEPTO. DE SERVICIOS	

Una vez concluido el análisis se deberá depurar la información con el objeto de eliminar la que corresponda a otro tema o que es innecesaria para la elaboración o actualización de un procedimiento; terminado esto, se deberá clasificar la información de acuerdo a su naturaleza para poder integrar cada uno de los procedimientos. Se sugiere llevar el siguiente orden para la integración de cada uno de los siguientes apartados:

- Nombre del procedimiento
- Diagrama de flujo
- Descripción narrativa
- Formas requeridas
- Normas de operación (políticas y reglas)
- Objetivo

Cuando ya se tienen integrados los procedimientos, cabe la posibilidad de que se presenten dudas o se detecte que faltó obtener información. Ante esta situación se considera conveniente acudir nuevamente con el personal que la proporcionó para hacer las aclaraciones pertinentes.

Nota: Existen apartados que se pueden realizar simultáneamente o cambiar el orden propuesto, dependiendo de las habilidades del personal encargado de elaborar o actualizar los procedimientos.

5.4 ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

En esta etapa se presentarán y redactarán los procedimientos, se diseñarán los diagramas y se elaborarán los instructivos de los formatos conforme a los "Lineamientos para la integración de procedimientos" que se encuentran en el apartado III de esta Guía Técnica. Es muy importante que exista uniformidad en el estilo de redacción y diagramación de dichos procedimientos, para lo cual se recomienda revisarlos detenidamente y en su caso, realizar los ajustes necesarios.

De esta forma cada procedimiento estará integrado por:

- Carátula de identificación
- Índice
- Objetivo
- Normas de operación
- Descripción narrativa
- Diagrama de flujo
- Anexos

5.5 ESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Una vez elaborados todos los procedimientos de la dependencia, se deberán desarrollar los siguientes apartados del manual:

- Carátula del Manual
- Introducción
- Glosario de los términos o palabras que aparecen en los procedimientos

- Personal que intervino
- Directorio de la UNAM y de la dependencia
- Contenido

El manual de procedimientos deberá quedar ordenado de acuerdo con lo establecido en los "Lineamientos para la Integración del Manual de Procedimientos" que se encuentran en el apartado IV de esta Guía Técnica.

5.6 VALIDACIÓN

Cuando se haya concluido el manual, es necesario presentarlo a los Jefes de las áreas responsables y personal involucrado para someterlo a una rigurosa revisión final; lo anterior, con la finalidad de verificar si la información contenida en el manual está completa y corresponde a la realidad. Asimismo, esta revisión permitirá comprobar que no existen incongruencias o imprecisiones.

Si el área responsable manifiesta observaciones con respecto al contenido de los procedimientos, éstas deberán ser consideradas y en su caso, efectuar los ajustes o modificaciones pertinentes.

5.7 AUTORIZACIÓN INTERNA Y REGISTRO OFICIAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL

Finalmente, el manual de procedimientos definitivo deberá ser sometido a la consideración del Titular de la dependencia para su autorización. Hecho ésto se deberá enviar un ejemplar a la Dirección General de Personal a efecto de solicitar su revisión, dictamen técnico y asignación del registro oficial.

Cuando se reciba en la dependencia el dictamen aprobatorio de la Dirección General de Personal se procederá a su reproducción y difusión a las áreas responsables encargadas de aplicar los procedimientos descritos en el manual. Asimismo, se hará llegar un ejemplar a la persona o área responsable de su custodia dentro de la dependencia.

GLOSARIO DE LA GUÍA

A

- ACCIÓN** Se aplica para establecer divisiones de trabajo o para distinguir o diferenciar actos especializados.
- AUDITORÍA** Técnica que tiene por objeto la comprobación, modificación y evaluación de actividades, mediante la investigación u observación de hechos y registros. Frecuentemente va acompañada de un adjetivo o de una frase descriptiva que indica el propósito y tipo de auditoría.
- AUDITORÍA ADMINISTRATIVA** Examen constructivo y comprensivo de la estructura de una institución, en cuanto a sus planes y objetivos, métodos y controles, su forma de operación así de sus recursos humanos y físicos.
- AUTOMATIZACIÓN** Proceso de sustitución del trabajo humano por mecanismos, máquinas y sistemas automáticos que son regulados sin la intervención directa del hombre.

C

- COROLARIO** Proposición que se deduce de lo demostrado anteriormente.
- CONCATENAR** Acción que consiste en unir entre sí dos o más elementos.

D

- DESCENTRALIZACIÓN** Traslación de parte del poder o de la autoridad, a unidades que siguen perteneciendo al mismo todo organizado. El propósito de la descentralización es el cumplimiento de los fines, gracias a una mayor y relativa independencia. Proceso que implica la transferencia de funciones a organismos con personalidad jurídica y patrimonio propios, así como autonomía orgánica y técnica.
- DESCONCENTRACIÓN** Forma de organización administrativa que se integra con órganos a los que se les encomienda la realización de determinadas actividades y que no pierden la relación jerárquica con el órgano central.

E

ESTUDIO DE MÉTODOS Registro y examen crítico, sistemático de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo un trabajo, como medio de idear y aplicar métodos más sencillos y eficaces y así reducir los costos.

EFICACIA Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad, las metas y objetivos establecidos.

EFICIENCIA Es el logro de los objetivos al menor costo.

G

GUÍA TÉCNICA Documento que contiene la metodología, las instrucciones y la información esencial para dirigir u orientar la elaboración de diversos tipos de documentos técnico administrativos.

I

INSTRUCTIVO Documento que contiene lineamientos específicos para realizar una o más actividades.

L

LINEAMIENTO Directriz que establece los límites dentro de los cuales han de realizarse las actividades, así como las características generales que éstas deberán tener.

M

MÉTODO Es la manera que se adopta para llevar a cabo un procedimiento, a fin de obtener la mayor eficiencia posible en su ejecución.

METODOLOGÍA Disposición lógica de los pasos tendientes a conocer y resolver problemas administrativos por medio de un análisis ordenado.

P

PLAZA Unidad o posición individual de trabajo que no puede ser ocupada por más de un empleado a la vez y que tiene una adscripción determinada. De esta manera, puede entenderse como el conjunto de labores y responsabilidades asignadas en forma permanente a un sólo empleado en determinada adscripción.

PUESTO Unidad de trabajo específico e impersonal, constituida por un conjunto de operaciones que deben realizarse y aptitudes que debe reunir un titular, en determinadas condiciones de trabajo.

T

TÉCNICA Procesamiento que la investigación científica o la experiencia han comprobado que es eficaz para alcanzar determinado propósito.

TRÁMITE Proceso que sigue un documento o asunto, desde su recepción hasta que se concluye su atención.

U

UNIDAD RESPONSABLE Es una área académica o administrativa que se identifica dentro de la estructura orgánica de una dependencia.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arias Galicia Fernando, Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento, Ed. Trillas, México, 1986 12ª reimp.
2. Dirección General de Personal, UNAM, Curso para bibliotecario, México, 1990.
3. Dirección General de Planeación, UNAM, Glosario de términos técnicos, México, 1985.
4. Duhalt Krauss, Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas, FCA-UNAM, 1990.
5. Instituto Politécnico Nacional, Glosario de términos administrativos, México, 1984.
6. Kramis Joubanc José Luis, Sistemas y Procedimientos Administrativos, Ed. PAC, 1982.
7. Oficina Internacional del Trabajo, Introducción al estudio del trabajo, Ed. OIT, Suiza, 1990, 3ª ed.
8. Pequeño Larousse ilustrado, México, 1987, 11ª ed.
9. Presidencia de la República, Glosario de términos administrativos.
10. Quiroga Leos, G., Organización y métodos en la administración pública, Ed. Trillas, México, 1991, 1ª reimp.
11. Rodríguez Valencia Joaquín, Auditoría Administrativa, Ed. Trillas, México, 1991 1ª reimp.
12. Rojas Soriano Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales, FCPyS-UNAM, 1982 7ª ed.
13. Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Glosario de términos administrativos, México, 1984.

PERSONAL QUE INTERVINO EN LA ELABORACION DE LA GUÍA TÉCNICA

AUTORIZÓ	Lic. Ángel Trujillo Negrete Director General de Personal
RESPONSABLES	Lic. Fernando Sánchez Sandoval Subdirector Técnico Lic. David García Rosales Subdirector de Estudios Administrativos
COORDINARON	Lic. Luis Sarmiento Castillo Coordinador de Estudios y Proyectos Lic. Federico Luna Millán Jefe de Depto. de Asesorías
REVISARON Y ELABORARON	Lic. Felipe Fernández Mercado Jefe de Depto. de Proyectos I Lic. Jorge Arias González Analista Lic. Enriqueta López Chavarría Secretario Auxiliar Lic. Martín Calderón Segura Analista
MECANOGRAFIARON	Srita. Guadalupe Pérez García Secretaria Srita. Silvia Torres Rojo Secretaria



Dr. José Sarukhán
Rector

Dr. Francisco Barnés de Castro
Secretario General

Dr. Salvador Malo Alvarez
Secretario Administrativo

Dr. Roberto Castañón Romo
Secretario de Servicios Académicos

Lic. Rafael Cordera Campos
Secretario de Asuntos Estudiantiles

Lic. Fernando Serrano Migallón
Abogado General

Lic. Angel Trujillo Negrete
Director General de Personal

LA PRESENTE PUBLICACION FUE IMPRESA EN: SISTEMAS E IMPRESOS ELERAC S.A. DE C.V.
PLAYA TECOLUTLA 469 REFORMA IZTACCHUATL
CON UN TIRAJE DE 1,000 EJEMPLARES.
MEXICO, JULIO DE 1994