



Cinvestav

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



**CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL I.P.N.
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS



INDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
OBJETIVO DE LA GUÍA.....	5
CAPÍTULO I	
Lineamientos generales para la elaboración o actualización de manuales de procedimientos.....	6
CAPÍTULO II	
Características de los manuales de procedimientos.....	7
2.1 Conceptos básicos.....	7
2.2 Importancia de los procedimientos	8
2.3 Elementos que deben contener los manuales	10
CAPÍTULO III	
Lineamientos para la integración del manual	11
3.1 Portada	11
3.2 Índice	12
3.3 Objetivo.....	13
3.4 Normas de operación.....	14
3.5 Descripción narrativa	15
3.5.1 Clasificación de los procedimientos	15
3.5.2 Lineamientos para la redacción y presentación de la narrativa de procedimientos	19
3.6 Diagramas de flujo	23
3.6.1 Simbología para el diseño de diagramas de flujo.	23
3.6.2 Redacción	26
3.7 Anexos.....	26
3.7.1 Definiciones	26
3.7.2 Elaboración de instructivos de llenado.....	27
CAPÍTULO IV	
Lineamientos para la integración del manual de procedimientos	30
4.1 Caratula del Manual.....	30
4.2 Contenido del Manual	31
4.3 Documento de aprobación técnica y registro del manual.	32



**CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL I.P.N.
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

4.4 Documento de actualización de procedimientos.....	33
4.5 Introducción del Manual.....	34
4.6 Objetivo del Manual	34
4.7 Procedimientos	34
4.8 Glosario	35
4.9 Participantes en la elaboración del manual	36
4.10 Directorio.....	36
 BIBLIOGRAFÍA.....	 37



CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL I.P.N. GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

Considerando la importancia que reviste el que las Secretaría Académica, Secretaría de Planeación y Secretaría Administrativa, del Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del I.P.N. (Cinvestav), así como sus áreas científicas, tengan documentados los lineamientos de operación que regulan el adecuado funcionamiento de los departamentos que las integran, la Secretaría de Planeación a través de su Subdirección y del departamento de Desarrollo Institucional, se ha dado a la tarea de elaborar, supervisar y mantener actualizados los manuales de procedimientos administrativos de la institución. Conforme a lo establecido en el Manual General de Organización del Cinvestav, emitido en Septiembre de 1999.

En este contexto, el departamento de Desarrollo Institucional tiene entre sus funciones la de brindar la asesoría a los departamentos 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 el Cinvestav.

La Guía Técnica que se presenta en esta ocasión, está constituida en cuatro capítulos.

En primer término, se establecen los lineamientos generales que deben observar los departamentos para la elaboración o actualización de sus manuales de procedimientos, señalando además la función que tiene el Departamento de Desarrollo Institucional en cuanto a la asesoría y revisión técnica.

En el segundo apartado se explican los conceptos básicos 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 guíen en las actividades específicas para la elaboración del manual de procedimientos.



**CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL I.P.N.
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

OBJETIVO DE LA GUÍA

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



CAPÍTULO I

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN O ACTUALIZACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

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

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

El Departamento de Desarrollo Institucional a solicitud del titular brindará consultoría en materia de planeación, metodología y herramientas técnicas que se aplican en la elaboración de manuales de procedimientos.

Una vez que hayan elaborado o actualizado los manuales de procedimientos, deberán enviar un ejemplar de los mismos al Departamento de Desarrollo Institucional para su registro y control.

El Departamento de Desarrollo Institucional revisará los manuales que reciba de los departamentos 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.



CAPÍTULO 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 los sustancial de un tema de estudio, da una visión integral y proporciona información básica y concisa sobre la materia.

Ejemplo: Manual de Organización, Manual de Procedimientos, Manual de Operario, Manual de Bienvenida, etc.

Manual de Procedimientos

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

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 unidad responsable para la realización de un trabajo determinado.



CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL I.P.N. GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Ejemplo: En el Departamento Servicios al 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.
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, etc.
Puesto:	Secretaria, Comprador, Auxiliar, etc.
Órganos Administrativos:	Unidad Administrativa , Secretaría administrativa, Departamento de Personal, etc.
Órganos Académicos:	Secretaria Académica, Consejos Técnicos, Departamento de Servicios Escolares, etc.

2.2 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

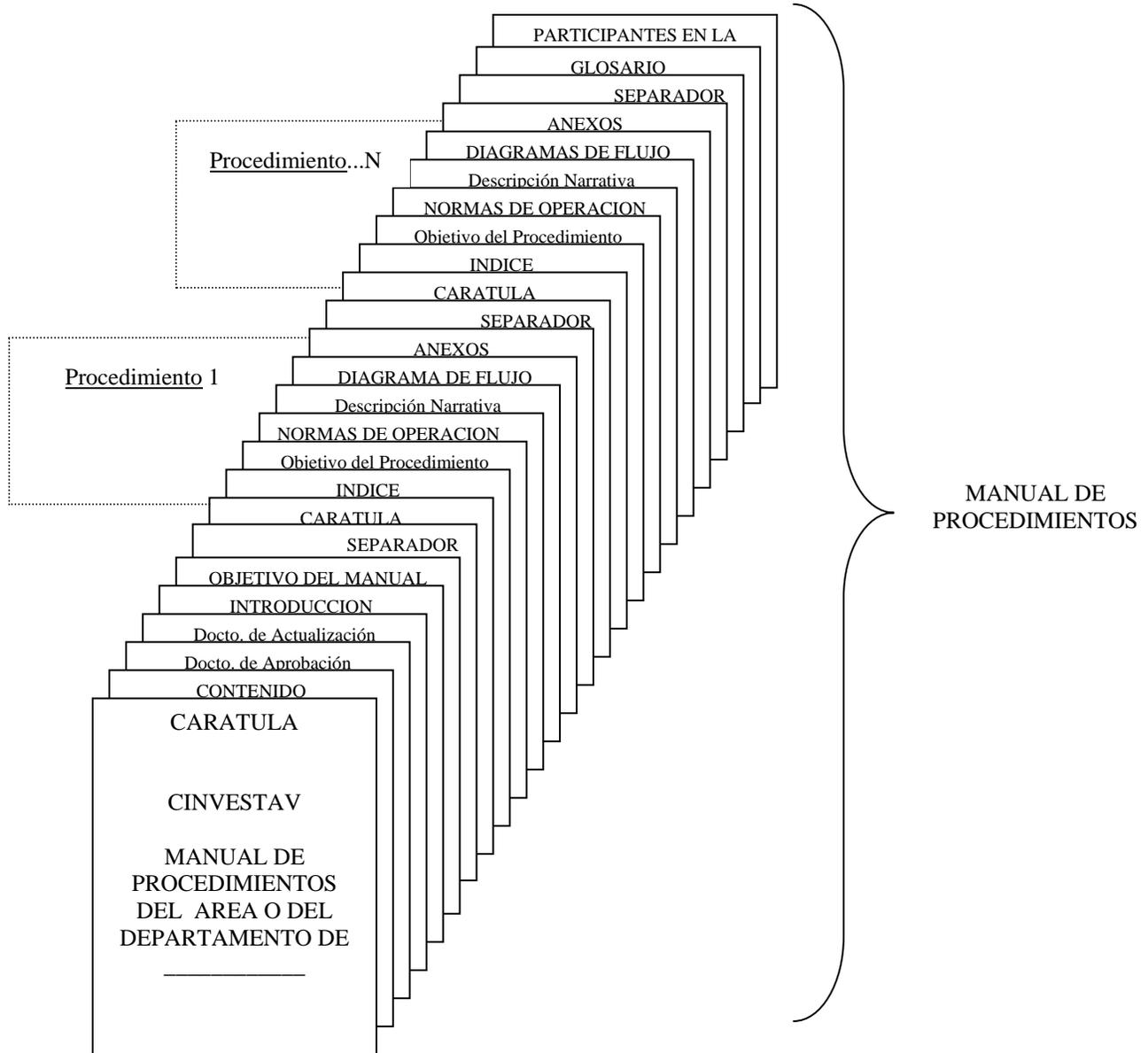
- Constituyen una fuente formal y permanente de información y orientación acerca de la manera de ejecutar un trabajo determinado.
- Establecen los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado.



**CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL I.P.N.
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

- 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



CAPÍTULO III

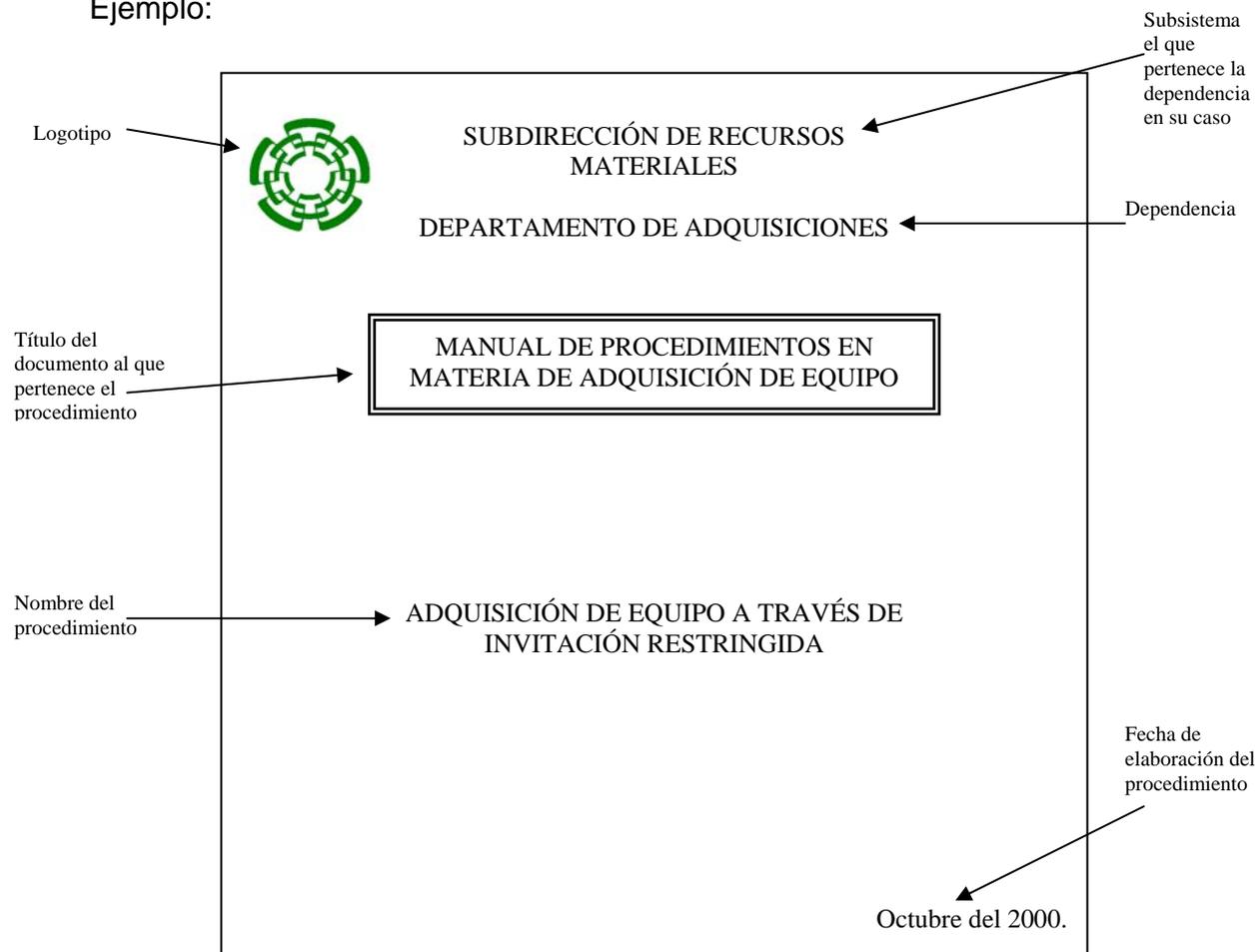
LINEAMIENTOS PARA LA INTEGRACIÓN DEL MANUAL

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

3.1 PORTADA

Es la primer 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:

Encabezado		SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
		DEPARTAMENTO DE SERVICIOS AL PERSONAL	
Título de la Hoja		PROCEDIMIENTO CERTIFICACIÓN DE ÓRDENES DE TRABAJO PARA LENTES Y ANTEOJOS	
			ÍNDICE
Apartados			Página
		Objetivo del Procedimiento	1
		Normas de Operación	3
		Descripción Narrativa	5
		Diagramas de flujo	10
	Anexos	14	

Título del procedimiento

Paginación con numeración arábica



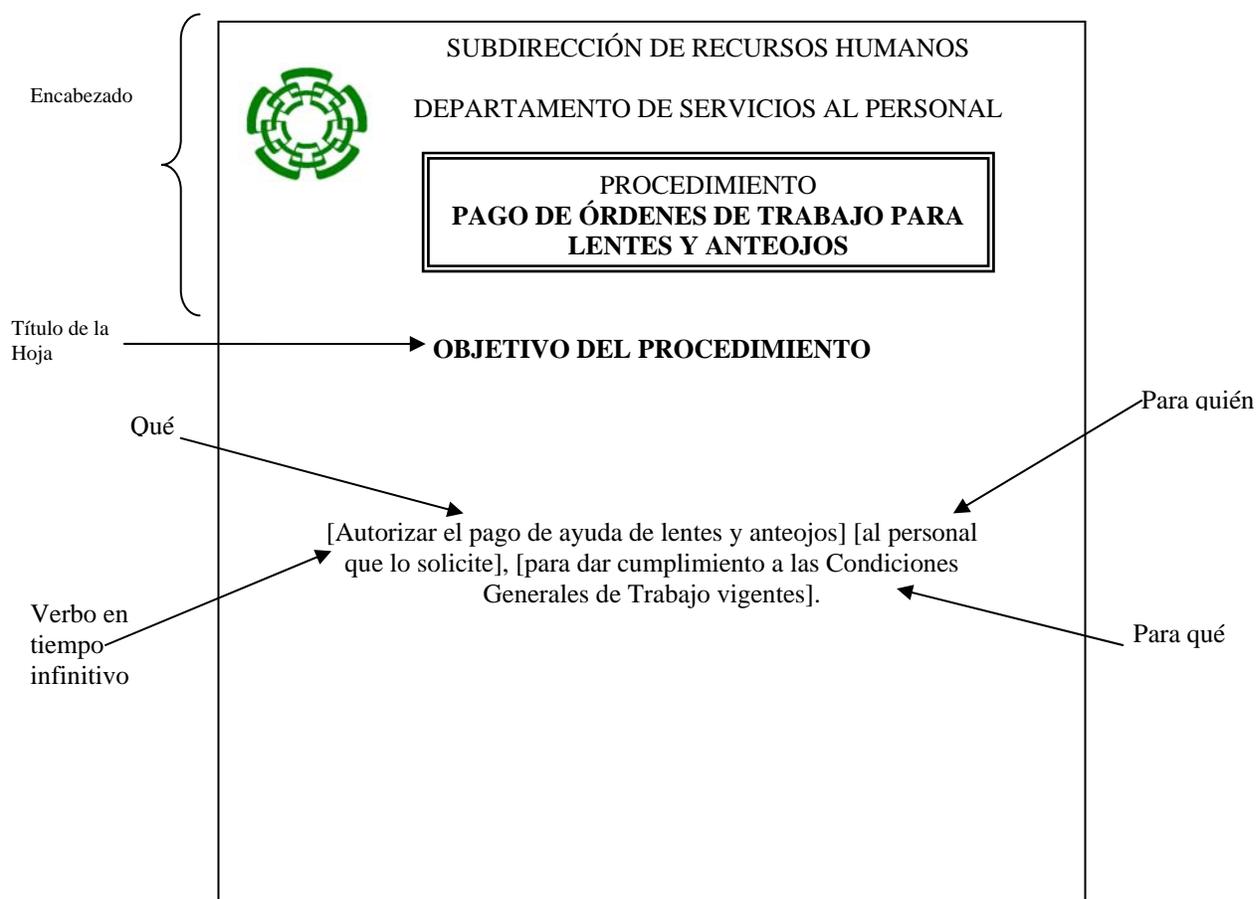
3.3 OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

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

Los lineamientos a seguir para su relación y presentación son:

- Iniciar con un verbo en tiempo en infinitivo.
- Especificar con claridad qué, para qué y para quiénes se ha elaborado el procedimiento.
- Evitar el uso de adjetivo 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, 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 rígida en su aplicación.

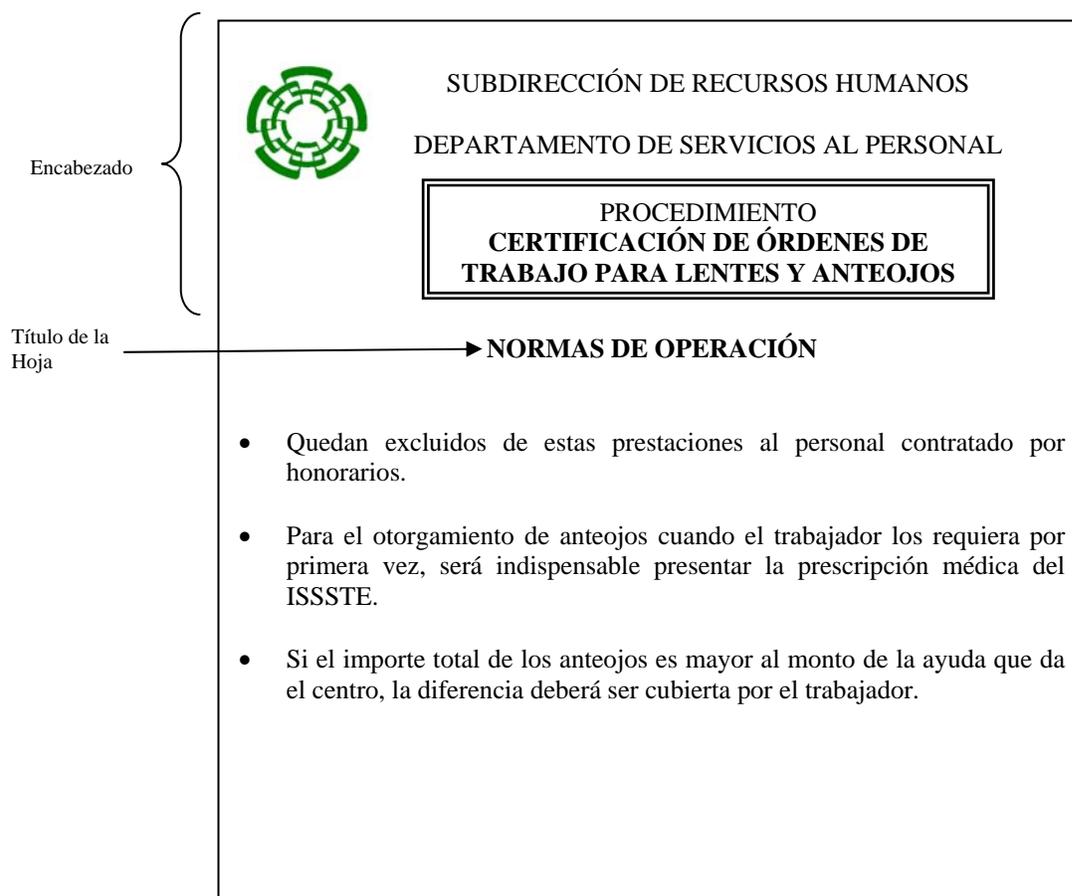
Política: Es el marco de referencia que guía la toma de decisiones, delimitando hasta dónde se debe o puede actuar para ejecutar las actividades descritas en un procedimiento.

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 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 el procedimiento.

Ejemplo:



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

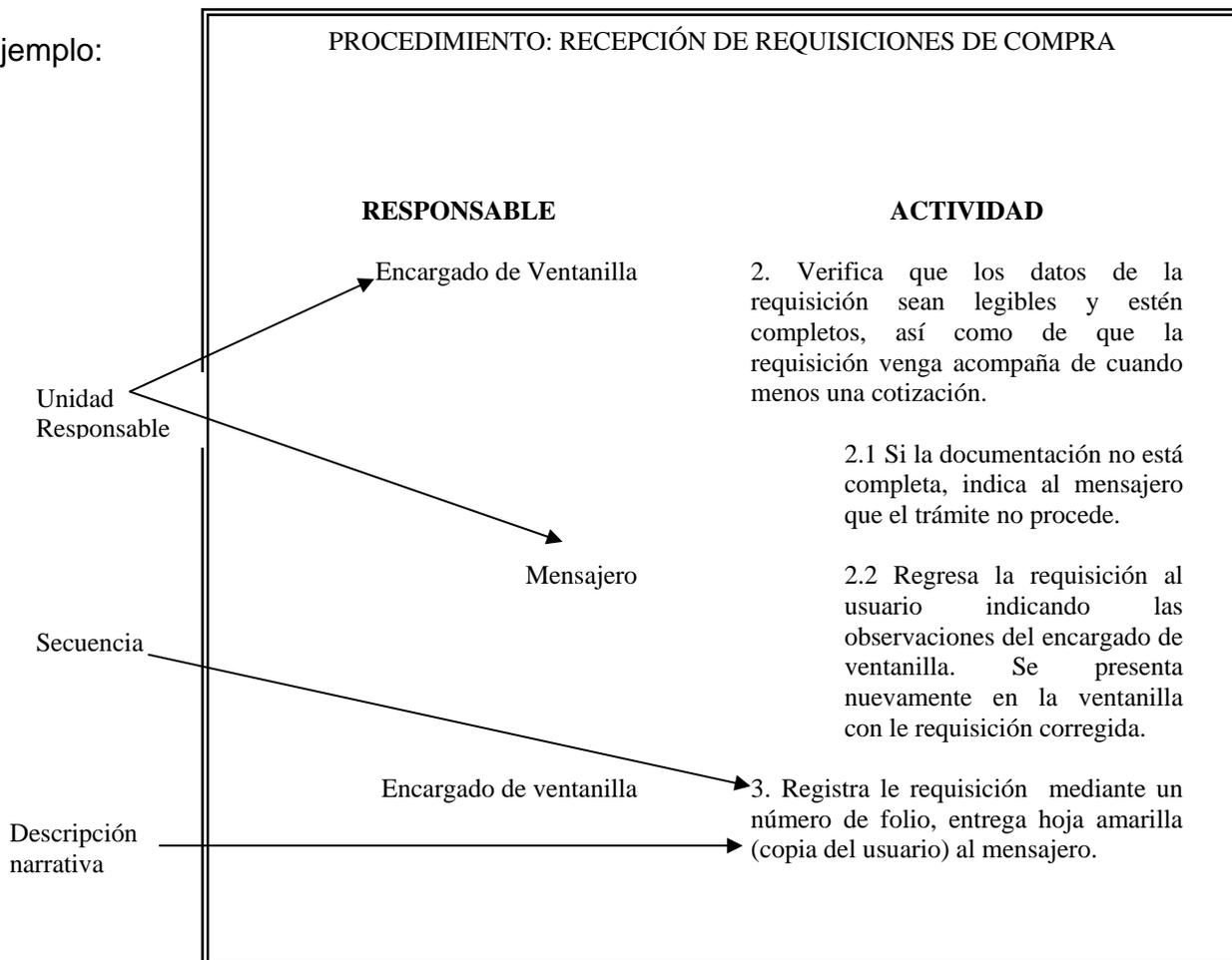


POR SU PRESENTACIÓN

LIBRETO

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

Ejemplo:





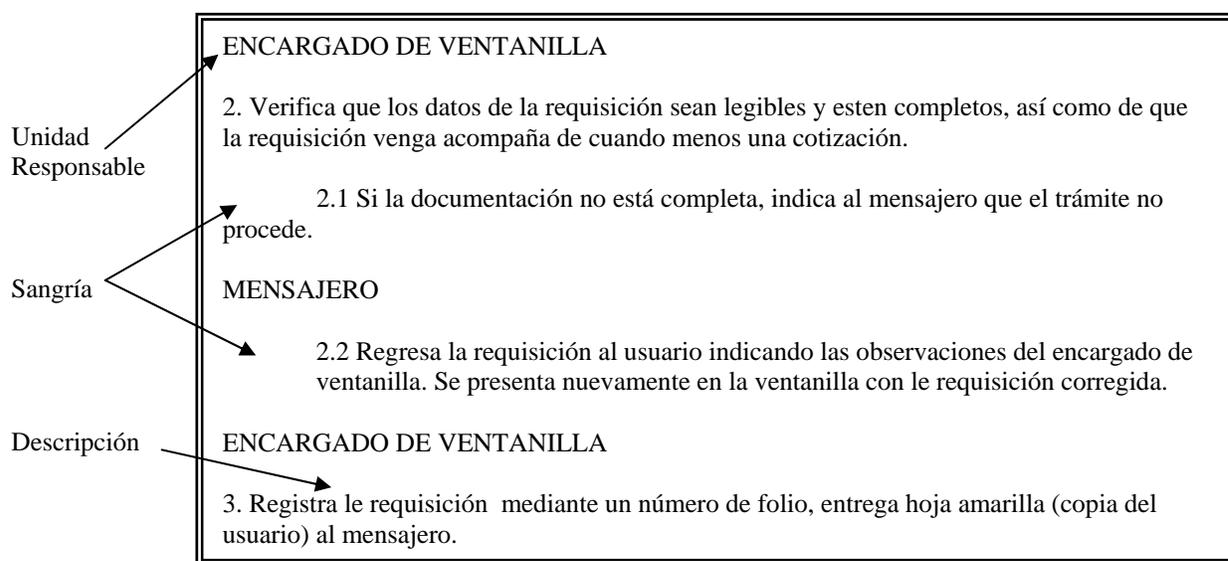
**CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL I.P.N.
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

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, indicando a las unidades responsable de realizarlo

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: EXPEDICIÓN DE CREDENCIAL	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
TRABAJADOR	1. Hace la solicitud presentando la documentación requerida



**CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL I.P.N.
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

ENCARGADO DE VENTANILLA

2. Verifica que la documentación del interesado esté completa y correcta.
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.

PROCEDIMIENTO: INSCRIPCIÓN A LOS CURSOS DE INGLES

COORDINADOR

1. Entrega al interesado la solicitud de inscripción a cursos de capacitación, indicándole los siguientes datos:
 - Nombre del curso
 - Horario del curso
 - Periodo del curso
 - Fecha limite de inscripciones

INTERESADO

2. Verifica haber aprobado el curso de ingles anterior al que desea inscribirse
 - 2.1 De no aprobar el curso anterior tendrá que reinscribirse en el mismo curso hasta que lo apruebe
3. Llena la solicitud de inscripción con los datos requeridos
4. Entrega al Depto. de Desarrollo del Personal dentro de la fecha limite la solicitud de inscripción
5. Recibe y verifica los datos de la solicitud

SECRETARIA



MIXTOS

Es la descripción narrativa en la que algunas actividades se redacta 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.

La redacción en forma genérica podrá incluirse en los manuales con el fin de dar una visión resumida del procedimiento, ésto 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 opciones, desviaciones o subactividades, se utilizaran los términos condicionales tales como: “Si”, “Cuando”, “En caso”.

Ejemplo:

4. **Solicita** al proveedor una identificación oficial,...

4.1 **En caso** que el proveedor no cuente con una identificación le solicitara ...

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:

¿Qué?

4. Solicita al proveedor una identificación oficial con fotografía y firma, verificando que corresponda a éste.

¿Cómo?



**CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL I.P.N.
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

5. Verifica en la computadora si el proveedor está vigente como ...

¿Con qué?

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

Ejemplo:

4. Entrega fotocopia...

5. Verifica que los datos de la documentación ...

6. Solicita ...

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:

7. Solicita al trabajador verifique que los datos (nombre y área de adscripción), estén correctos.

7.1 Si existe error en los datos indicará las correcciones necesarias.

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:

Acción Núm. 1

3. Firma de autorización la "Requisición" y la turna al solicitante

Acción Núm. 2



**CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL I.P.N.
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

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:

12. Accesa al sistema y da instrucción de transferencia de fondos.

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

Ejemplo:

Responsable	Actividad	Periodicidad
Jefe del Departamento	6. Elabora el informe de actividades ...	MENSUALMENTE

H) 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.

Ejemplo:

Responsable	Actividad	Nombre completo
Encargado de la ventanilla de mensajería	3. Verifica que los datos sena legibles.	
Trabajador	4. Efectúa pago en caja.	
Encargado de ventanilla	5. Archiva recibo de pago.	
		Nombre corto

I) 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 el apartado correspondiente con su respectivo Instructivo de llenado. Además se deberá hacer referencia a las copias, trayectoria de su trámite y destino final.



**CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL I.P.N.
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

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 documentación administrativa.- Requisiciones de compra	1. Recibe de los departamentos: (Req.) (Anexo 1) - Ordenes de pago (OPR) (Anexo 2)
	2. Verifica que las OPR tenga el sello

Nombre abreviado

Nota. – 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.

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

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



3.6 DIAGRAMAS DE FLUJO

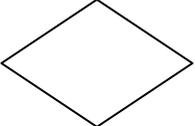
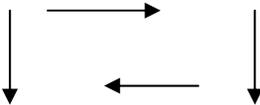
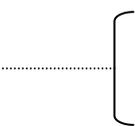
Es la representación gráfica que muestra la secuencia en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un trabajo determinado, indicando las unidades responsables de su ejecución.

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

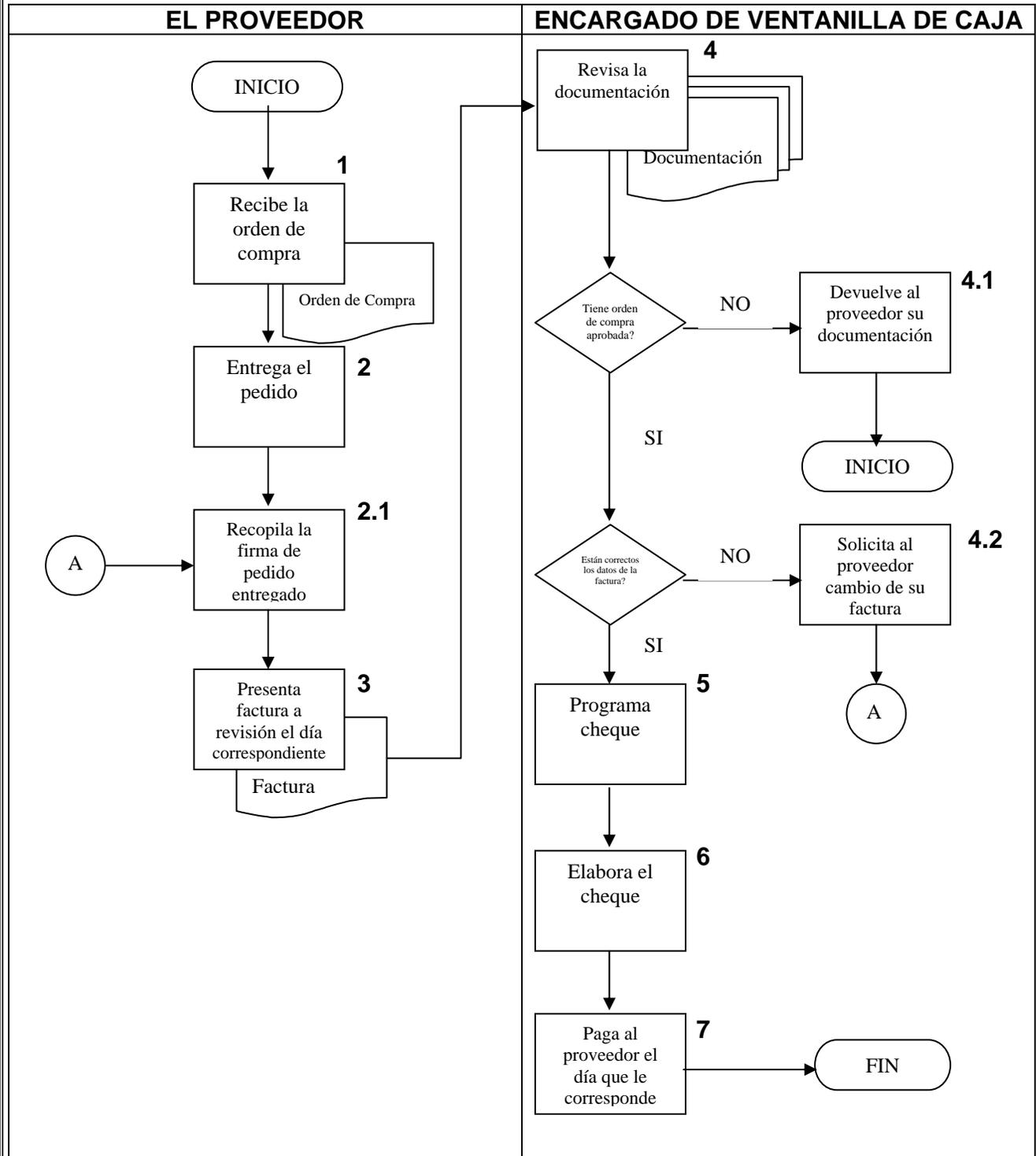
- Explica a través de símbolos y textos condensados, las actividades que componen un procedimiento.
- Permite al personal que opera los procedimientos, identificar en forma rápida la manera de realizar sus actividades eficazmente.
- Facilita la comprensión de un procedimiento en cualquier nivel jerárquico.
- 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

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

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	DECISIÓN	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 las misma hoja, dos o más actividades separadas físicamente.
	CONECTOR DE PÁGINA	Similar al significado del símbolo anterior, sólo que éste se emplea cuando las actividades quedan separadas en diferentes hojas.
	ARCHIVO	Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	DOCUMENTO	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	LÍNEAS DE DIRECCIÓN	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las actividades
	NOTA	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.

Ejemplo: Diagrama de flujo para el pago a proveedores





3.6.2 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 iniciales.

3.7 ANEXOS

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

3.7.1 DEFINICIONES

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

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.

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

Para conformar los anexos se recomienda considerar lo siguiente:



**CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL I.P.N.
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

- 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.

3.7.2 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 al reverso del formato.

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 que se deben anotar en cada espacio vacío.

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

B) INSTRUCTIVO CON EXPLICACIÓN 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.



CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL I.P.N. GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Ejemplo:

Instructivo con explicación directa

Marca con una X el origen presupuestal que deberá cargar el importe de la compra y en su caso el número de convenio o donativo incluyendo el tipo de apoyo

Este cuadro deberá incluir los datos solicitados para interactuar en futuras aclaraciones

Asentar el número de partida que corresponda consecutivamente

Indicar claramente la cantidad bienes solicitado

Anotar la unidad de medida de los bienes o servicios solicitados

Marcar con una X las especificaciones especiales que requiere la mercancía para su envío y transportación

Marcar con una X los documentos que incluye, cotización indispensable

Citar el nombre y cargo del solicitante, así como firma autógrafa

Señalar los datos para autorización presupuestal con cargo al presupuesto o proyecto previamente

Asentar el nombre y firma de Jefe del área o Responsable del Proyecto según sea el caso

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL I.P.N.
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA
SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES
REQUISICIÓN DE COMPRA

FECHA _____
DEPARTAMENTO SOLICITANTE _____
EXTENSION _____

REQUISICION CON CARGO A:
 Recursos presupuestales _____ Capítulo _____
 Convenio _____ Donativo _____
 Otro _____
 Clave presupuestal _____

Sello de recepción

Hoja ___ de ___

Partida	Cantidad	Unidad	Descripción de los bienes	Precio Unitario	Importe

Observaciones Especiales
 Hielo Seco _____
 Refrigeración (°) _____
 Otros Indicar _____

Documentación que Anexa
 Cotización _____
 Catalogo _____
 Otros _____

Uso Técnico

PARA EL USO EXCLUSIVO DEL DEPTO. DE ADOUSICIONES

Tiempo de Entrega	Forma de Pago	T.C.	Subtotal I.V.A.
Vigencia de Cotización	Fundamento Legal Artículo		Total

Nombre y Firma del Solicitante

Autoriza (Nombre, Firma y Cargo)

Autorización Presupuestal

Departamento de Adquisiciones

Asignar folio consecutivo

Anotar el número de hojas que forma la requisición

Describir con precisión la mercancía y sus especificaciones técnicas

Registrar el precio unitario por unidad en Moneda Nacional de cada partida

Señalar el monto total de cada partida, así como el gran total en caso de 2 o más partidas

Mencionar en forma breve el uso científico y técnico de las mercancías

Citar en este punto, las condiciones en que se establecerá el pedido de acuerdo a la información del proveedor



CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL I.P.N.
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Ejemplo:

Instructivo con explicación al reverso del formato.

INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA USUARIOS

Original Blanca Departamento de Adquisiciones
Copia Blanca Consecutivo de Adquisiciones
Copia Verde Presupuestos
Copia Amarilla Solicitante

1. Selle de Recepción Progresivo. Asignar folio consecutivo para el control del Usuario y Área de adquisiciones, el cual será utilizado para futura información.
2. Hoja ___ de ___ Anotar el número de hojas que forma la requisición en cada juego.
3. Este cuadro deberá incluir los datos solicitados para interactuar en futuras aclaraciones.
Fecha Señalar la fecha de la elaboración de la requisición
Departamento Mencionar el nombre del Departamento y/o área solicitante.
Extensión Citar el nombre del usuario solicitante y la persona que elaboró para futuras aclaraciones.
4. Requisición con cargo a: Marca con una X el origen presupuestal que deberá cargar el importe de la compra y en su caso el número de convenio o donativo incluyendo el tipo de apoyo.
5. Partida: Asentar el número de partida que corresponda consecutivamente.
6. Cantidad: Indicar claramente la cantidad de bienes o servicios solicitados.
7. Unidad Anotar la unidad de medida de los bienes o servicios solicitados.
8. Descripción de los Bienes: Describir con precisión la mercancía o servicio y sus especificaciones técnicas.
9. Precio Unitario: Registrar el precio unitario por unidad de medida en Moneda Nacional de cada partida.
10. Importe: Señalar el monto total de cada partida, así como el gran total en caso de 2 o más partidas. En el monto total, deberá desglosar los descuentos o cargos que el proveedor refiere como son: cargos por manejo, documentación, envío de hielo, fletes y otros.
11. Observaciones Especiales: Marca con una X las especificaciones especiales que requiere la mercancía para su envío y transportación.

ETCETERA...

CAPÍTULO IV

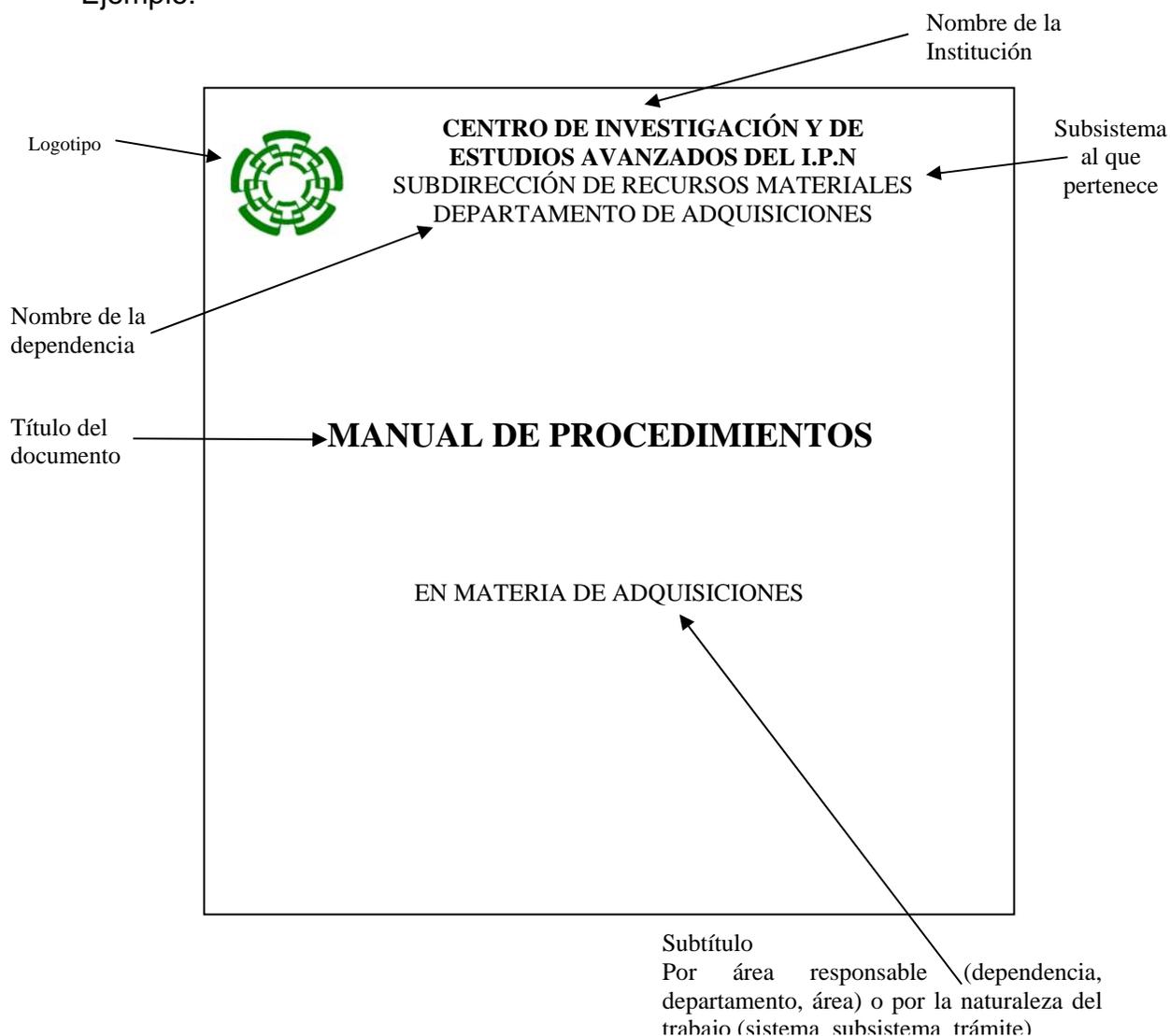
LINEAMIENTOS PARA LA INTEGRACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

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.

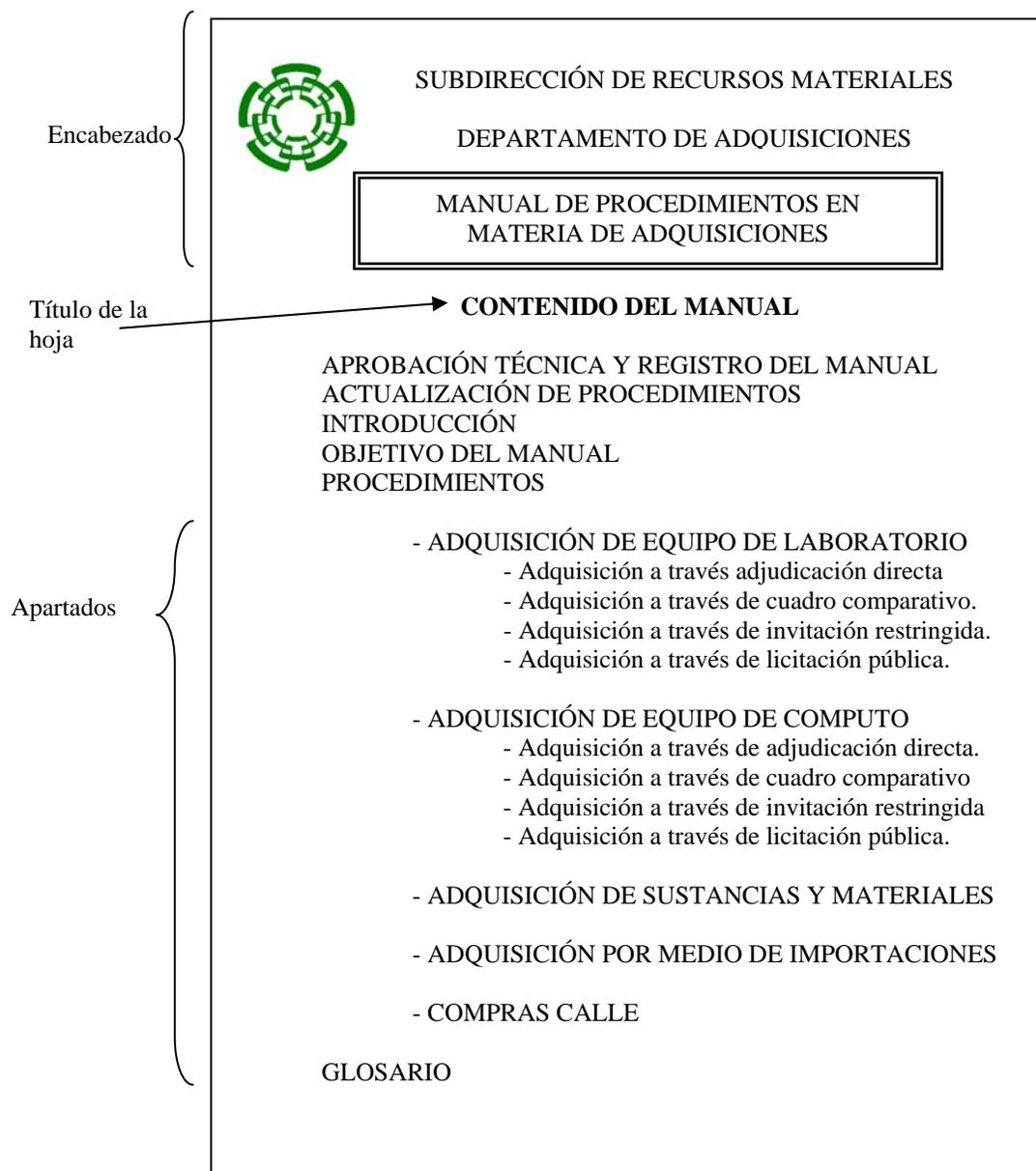
Ejemplo:



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 Secretaría de Planeación y del departamento de Desarrollo Institucional.

Ejemplo:

APROBACIÓN TÉCNICA Y REGISTRO DEL MANUAL

El Manual de Procedimientos denominado _____

constituido por _____ tomo (s), con fecha de implantación de _____

Actualmente regula las actividades de las áreas _____

elaborado por _____ revisado por _____

y autorizado por _____ obteniéndose de la

Secretaría de Planeación y/o del Departamento de Desarrollo Institucional el registro

oficial _____ con el cual, el departamento antes citado, da su aprobación en

cuanto a la estructura técnica de este Manual.

El presente documento, se incorpora al Manual de Procedimientos con la finalidad de

dar formalidad Institucional al Manual, cuya custodia está a cargo de: _____

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZO



4.4 DOCUMENTO DE ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Es la hoja en la que se debe asentar 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, establecimientos o modificación de actividades de registro y control, etcétera.

Ejemplo:

ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	
FECHA: ____/____/____	
El manual de procedimientos denominado _____ en vigor a partir del día _____ presenta cambios en los procedimientos que a continuación se enuncian:	
PROCEDIMIENTO	BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
Pago de lentes y anteojos	Se diseñó un formato especial para la solicitud de esta prestación.
Expedición de credenciales	La expedición de credenciales 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
El día _____ el Departamento de Desarrollo Institucional recibió un ejemplar de los procedimientos modificados registrándose con la clave _____	



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.

4.6 OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo del 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:

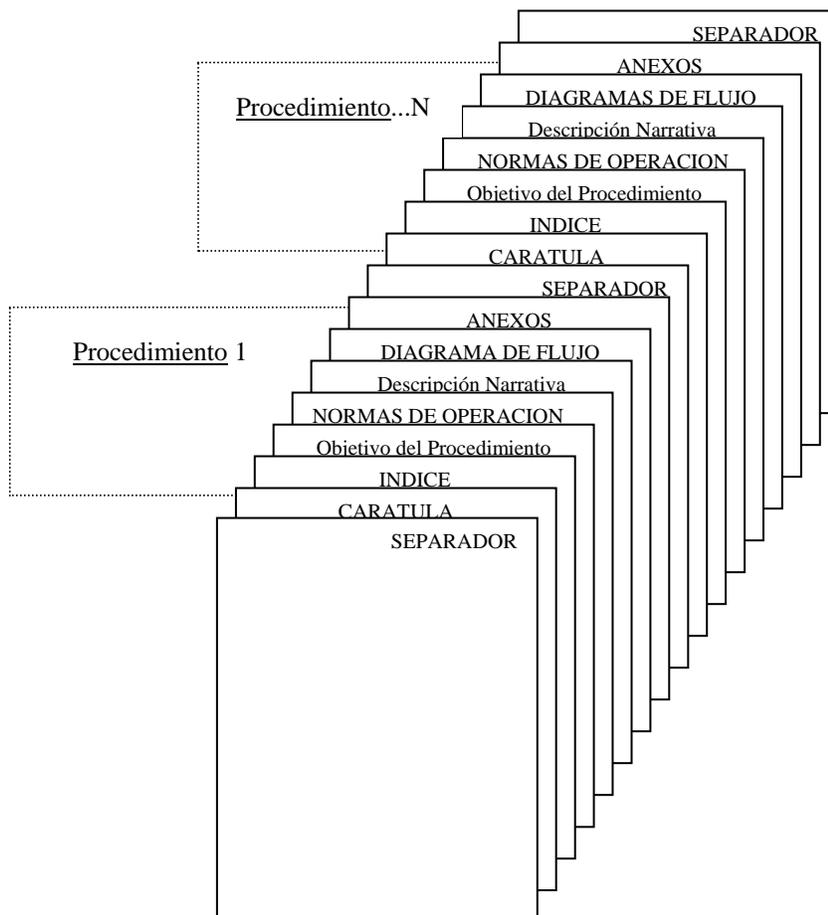
- Iniciar con un verbo en tiempo infinitivo.
- Especificar con claridad qué, para qué y para quienes se ha elaborado el manual.
- Evitar el uso de adjetivos calificativos.
- No subrayar conceptos.
- Utilizar una redacción clara, precisa y en una extensión máxima de cinco renglones.

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 Capítulos III y IV 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.



4.9 PARTICIPANTES EN LA ELABORACIÓN DEL MANUAL

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

Ejemplo:

Autorizó	Lic... Subdirector de ...
Coordinó	C.P. Jefe del Departamento de ...
Revisó	Lic...
Elaboró	
Capturó	

4.10 DIRECTORIO

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



BIBLIOGRAFÍA

1. Alvarez Torres Martín G., Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, Ed. Panorama, México, 1997.
2. Dirección General de Personal, UNAM, Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, México, 1994.
3. Rodríguez Valencia Joaquín, Elaborar y Usar Manuales Administrativos, Ed. Ecafsa, México, 1998.