E X T R A O R D I N A R I O

TOMO L LA PAZ, BAJA CALIFORNIA SUR, 18 DE JULIO DE 2023 No. 41

BOLETÍN OFICIAL

DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR

LAS LEYES Y DEMÁS DISPOSICIONES SUPERIORES SON OBLIGATORIAS POR EL HECHO DE PUBLICARSE EN ESTE PERIÓDICO.	D I R E C C I O N: SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO	CORRESPONDENCIA DE SEGUNDA CLASE REGISTRO DGC-No. 0140883 CARACTERÍSTICAS 315112816

INDICE

PODER LEGISLATIVO

DECRETO 2940 Convocatoria a Periodo Extraordinario de Sesiones. **1**

PODER EJECUTIVO

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR

GUIA para la Elaboración de Manuales de Organización. **5**

GUIA TECNICA para la Elaboración de Manuales de Procedimientos. **30**

ROSA CRISTINA BUENDIA SOTO, CONTRALORA GENERAL DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR, DE CONFORMIDAD CON LAS ATRIBUCIONES QUE ME CONFIEREN LOS ARTÍCULOS 1, 8, 16 FRACCIÓN XII Y 32 FRACCIÓN XXXVI DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR; 1 Y 6 FRACCIÓN XLIX DEL REGLAMENTO INTERIOR DE LA CONTRALORÍA GENERAL, TENGO A BIEN EXPEDIR LA SIGUIENTE:

Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos

Contraloría General del Gobierno del Estado de Baja California Sur

La Paz, Baja California Sur, julio del 2023.

ÍNDICE

Páginas

Presentación

I. Objetivo de la Guía ____ **4**

II. Marco Jurídico ____ **5**

III. Conceptos Básicos ____ **5**

IV. Importancia del Manual de Procedimientos. ____ **6**

V. Selección de Procedimientos ____ **6**

VI. Elementos que Integran el Manual de Procedimientos ____ **8**

1. Identificación ____ **9**
1.1. Carátula
1.2. Hoja de Aprobación
1.3. Hoja de Actualización

2. Contenido ____ **12**
2.1. Índice
2.2. Introducción
2.3. Organigrama
2.4. Objetivo del Manual
2.5. Presentación de los Procedimientos
2.6. Portada del Procedimiento
2.7. Objetivo del Procedimiento
2.8. Alcance
2.9. Normas de Operación
2.10. Descripción Narrativa del Procedimiento
2.11. Diagrama de Flujo del Procedimiento
2.11.1. Simbología para la Elaboración del Diagrama de Flujo
2.12. Anexos
2.13. Bibliografía
2.14. Glosario

VII. Normas para la Redacción del Manual de Procedimientos 27

VIII. Lineamientos 27

1. En materia de Elaboración
2. En materia de Autorización
3. En Materia de Publicación
4. En Materia de Distribución y Control
5. En materia de Revisión y Actualización

IX. Metodología de Investigación 30

1. Planeación
2. Recopilación de Datos
3. Análisis de la Información
4. Registro de Información
   - **4.1.** Descripción Narrativa de los Procedimientos
   - **4.2.** Diagrama de Flujo
5. Revisión y Actualización

Anexos 40

Anexos I. Verbos para la Descripción de los Procedimientos

Bibliografía 41

Vigencia 42

Presentación

La importancia de contar con manuales administrativos tiene el propósito de establecer los sistemas, estructuras y procedimientos de trabajo, para el cumplimiento de ello, se pone a su disposición la presente Guía Técnica, en la que se constituyen los lineamientos básicos para la elaboración, actualización autorización, impresión, publicación, distribución y control de manuales de procedimientos, los cuales son fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y seguimiento en el desarrollo cotidiano de la función pública.

La utilidad práctica de los manuales de procedimientos, consiste en que permiten conocer detallada y secuencialmente la forma en que se desarrollan las tareas y actividades que tienen asignadas las unidades administrativas para cumplir con sus objetivos y funciones. Por lo que, el presente documento pretende servir de orientación y guía a quienes tienen bajo su responsabilidad la elaboración de los manuales de procedimientos, al interior de los órganos que integran la administración pública.

I. Objetivo de la Guía

La presente guía tiene como objetivo proporcionar a la administración pública estatal los lineamientos, elementos técnicos y metodológicos para la elaboración y/o actualización de los de manuales de procedimientos administrativos, que permitirán uniformar los criterios de forma y contenido de los mismos, facilitando su revisión y seguimiento.

II. Marco Jurídico

A través del artículo 20 fracción V, y demás relativos y aplicables, de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Baja California Sur, se sustenta la elaboración del manual de procedimientos, por ser el principal ordenamiento jurídico que establece las funciones y atribuciones de cada Dependencia, Entidad y Unidad Administrativa:

Artículo 20.- Los titulares de las dependencias del Poder Ejecutivo tienen las siguientes atribuciones comunes:

(...)

V. Elaborar y mantener actualizados los documentos legales de la dependencia a su cargo, los programas operativos anuales, los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público, en su caso, y demás análogos respecto de su competencia, necesarios para su funcionamiento. Estos instrumentos de apoyo contendrán la información sobre los principales procedimientos administrativos que se establezcan para facilitar la prestación del servicio;

III. Conceptos Básicos

a) **Actividad.** - Cantidad de trabajo específico que debe realizar una unidad o una persona para que se puedan realizar las funciones.
b) **Cronograma**. - Gráfico de programación y control de actividades, utilizando diferentes unidades de medición y tiempo.

c) **Formato.** - Es una pieza de papel impresa que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable que se usa en los procedimientos de oficina. Una forma puede constar con varias copias, que pueden tener destinos o usos diversos.
d) **Función.** - Agrupamiento de las principales unidades de trabajo, es decir, la reunión lógica y armónica de las actividades afines.
e) **Manual de procedimientos.** - Documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa.
f) **Método.** - Es la manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones.
g) **Operación.** - Cada una de las acciones físicas o mentales necesarias para ejecutar una actividad o labor determinada.
h) **Procedimiento.** - Sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella.
i) **Proceso.** - Mezcla y transformación de un conjunto específico de insumos en uno de resultados más valiosos.
j) **Unidad responsable.** - Es el individuo, puesto u órgano administrativo que participa en las actividades descritas en el procedimiento.

IV. Importancia del Manual de Procedimientos

Los manuales de procedimientos no sólo garantizan la uniformidad de operaciones repetitivas, sino que son instrumentos que permiten respetar las políticas del organismo, sostienen el nivel organizacional y facilitan la toma de decisiones para implementar mejoras, tanto en la productividad como en la calidad del servicio. Además, constituyen una fuente formal y permanente de información y orientación acerca de la manera de ejecutar un trabajo determinado.

Las principales ventajas de los manuales de procedimientos pueden resumirse en:

- Ayudan a incrementar la eficiencia, la calidad y la productividad.
- Son una fuente importante y constante de información.
- Aumentan la predisposición del personal para asumir responsabilidades.
- Facilitan el proceso de hacer efectivas las normas, procesos y funciones administrativas.
- Ayudan a fijar criterios y patrones, así como la uniformidad en la terminología técnica.

V. Selección de Procedimientos

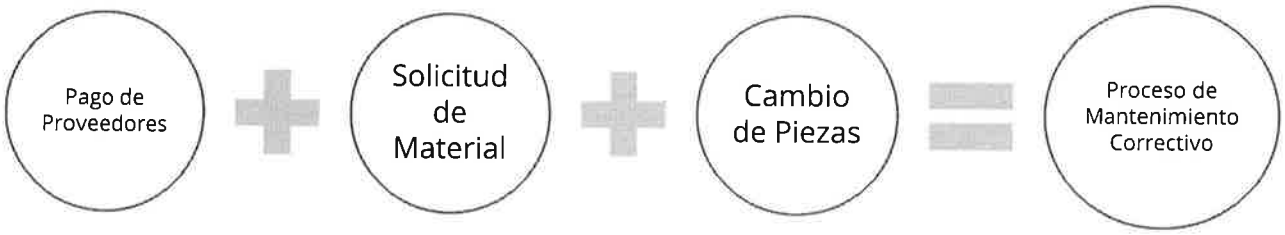
Para seleccionar los procedimientos que se incluirán dentro del Manual, es necesario identificar los objetivos, metas, visión, misión y atribuciones de la Dependencia o Entidad y de cada una de las unidades administrativas, para clasificar los procedimientos sustantivos y los procedimientos de apoyo o asesoría.

a) **Procedimientos Sustantivos**: Son aquellos procesos destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, visión, metas y objetivos estratégicos y políticas de la institución. Estos procedimientos a su vez están integrados por una serie de actividades que pudieran considerarse como procesos de apoyo o asesoría.
b) **Procedimientos de Apoyo**: Son aquellos procesos que facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos sustantivos, sin que esto signifique la razón o naturaleza de la Dependencia o Entidad.

Por lo tanto, al hacer la selección de los procedimientos que se van a incluir dentro de este documento, es importante que sea solo de aquellos considerados como sustantivos, dejando como parte de una actividad operativa sin documentar dentro del manual los que se consideren procedimientos de apoyo; sin que esto sea limitativo a que estos pudieran documentar, pero a manera de manuales de capacitación o bien como parte de un procedimiento sustantivo.

Ejemplo de estos procedimientos:

a) Una Dependencia tiene como objetivo la construcción de viviendas para poblaciones vulnerables.
   Procedimientos Sustantivos: Ejecución y/o Supervisión de la obra,
   Procedimientos de Apoyo: El pago a proveedores o solicitudes de recursos.
b) Un área tiene como objetivo principal el Mantenimiento de Control Vehicular
   Procedimiento Sustantivo: Proceso de Mantenimiento Preventivo del Parque Vehicular.
   Procedimiento de Apoyo: Solicitud de compra de material, llenado del formato de bitácoras.



Procedimientos de Apoyo = Procedimientos Sustantivos

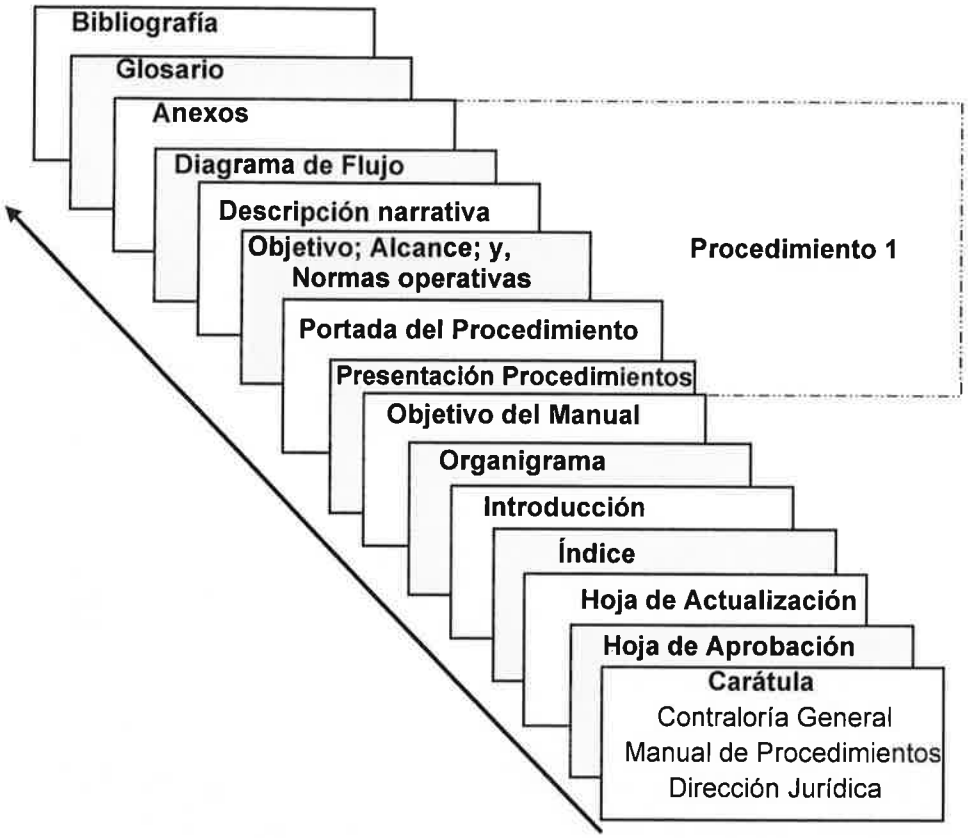
VI. Elementos que Integran el Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos que debe tener cada Dependencia, Entidad o Unidad Administrativa de la Administración Pública Estatal, está compuesto por los siguientes elementos, que se dividen en dos grandes partes, como se muestra a continuación:

1. **Identificación**
   - 1.1. Carátula
   - 1.2. Hoja de Aprobación
   - 1.3. Hoja de Actualización

2. **Contenido**
   - 2.1. Índice
   - 2.2. Introducción
   - 2.3. Organigrama
   - 2.4. Objetivo del Manual
   - 2.5. Presentación de los Procedimientos
   - 2.6. Portada del Procedimiento
   - 2.7. Objetivo del Procedimiento
   - 2.8. Alcance
   - 2.9. Normas de Operación
   - 2.10. Descripción Narrativa del Procedimiento
   - 2.11. Diagrama de Flujo del Procedimiento
   - 2.12. Anexos
   - 2.13. Bibliografía
   - 2.14. Glosario

Para facilitar la lectura y comprensión de cada manual de procedimientos, se recomienda utilizar la siguiente secuencia, en la cual se ordenan los elementos señalados anteriormente, como se ilustra en el esquema siguiente:



Esquema No.1.- **Manual de procedimientos**

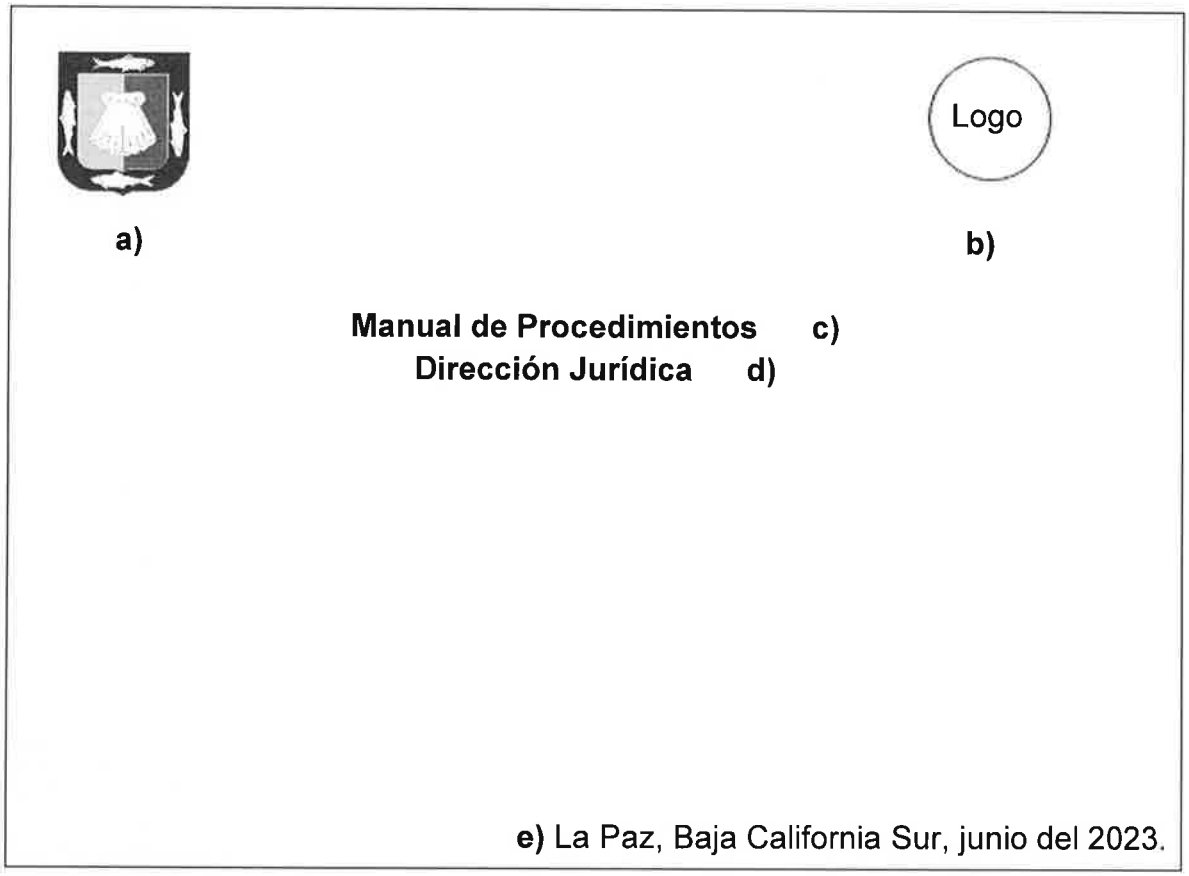
1. Identificación

1.1 Carátula

La identificación o portada se refiere a la carátula, la cual da a conocer los datos más elementales como son:

a) Escudo Oficial del Gobierno del Estado de Baja California Sur.
b) Logotipo de la Dependencia o Entidad con validez oficial.
c) Tipo de Manual que se presenta.
d) Nombre de la dependencia, entidad o unidad administrativa.
e) Lugar y fecha de elaboración o actualización del manual de procedimientos.

(Ilustración en la siguiente página, correspondiente al presente texto)



1.2. Hoja de Aprobación

En los recuadros siguientes se incluyen, aparte de los datos de la portada, las firmas de quien elabora, presenta y aprueba el documento:

a) Enunciar el **nombre** y **firma** del coordinador administrativo o su equivalente, responsable de su integración o elaboración.

b) Anotar el **nombre** y **firma** del titular de la dirección administrativa o su equivalente de la dependencia o entidad que presente el manual de procedimientos.

c) Anotar el **nombre** y **firma** del titular de la dependencia o entidad a la cual sea sometido (en el caso de que su marco legal requiera que sea sometido a aprobación por algún órgano de gobierno o semejante de la dependencia o entidad según corresponda) para su aprobación, señalando en la parte superior la siguiente leyenda (conforme a la ley o decreto que deriven sus funciones):

Ejemplo:

"Aprobado de acuerdo a lo establecido en el artículo __, fracciones __ y __, __fracción ___de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Baja California Sur"

Logo

Manual de Procedimientos
Dirección Jurídica

Elaboró: a)	Presentó: b)	Aprobó: c)
Jefa del Departamento Jurídico de Substanciación	**Director Jurídico**	"Aprobado de acuerdo a lo establecido en el artículo __, fracciones _ y _, _ fracción ___ de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Baja California Sur." **Contralora General**
Grecia Ramírez Ramírez	**Reyes Alfredo Machado García**	**Rosa Cristina Buendia Soto**

11

1.3 Hoja de Actualización

Es la hoja en la que deben asentar cada una de las actualizaciones que se realizan al manual, entre las más significativas, 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 de control, entre otras.

Ejemplo:

Logo

Manual de Procedimientos
Dirección Jurídica

Hoja de actualización de procedimientos

El manual de procedimientos de la **Dirección Jurídica de la Contraloría General,** en vigor a partir del día miércoles 10 de abril de 2019, presenta cambios en los procedimientos que a continuación se enuncian:

PROCEDIMIENTO	BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
Constancia de no sujeción a procedimiento	Se diseñó un formato especial para la atención a las solicitudes de las constancias de no sujeción a procedimiento.

El día 03 de abril del 2023, la Dirección Administrativa recibió un ejemplar del procedimiento modificado, registrándose con clave (número de clave).

2. Contenido:

2.1 Índice

Con la finalidad de uniformar la presentación del documento, en este apartado se enlistan de forma ordenada los capítulos que constituyen la estructura del manual, señalando la enumeración progresiva que facilite su localización.

Ejemplo:

ÍNDICE

I. **Introducción**. 5

II. **Organigrama**. 6

III. **Objetivo del manual**. 7

IV. **Presentación de los procedimientos**. 8

1. **Substanciación de procedimientos de responsabilidad** 9
   Objetivo
   Alcance
   Normas de operación
   Descripción narrativa
   Diagrama de flujo
   Anexos
2. **Expedición de constancias de no sujeción a procedimiento**. 47
   Objetivo
   Alcance
   Normas de operación
   Descripción narrativa
   Diagrama de flujo
   Anexos

Bibliografía 50

Glosario. 51

2.2. Introducción

Se refiere a la explicación que dirige al lector sobre el contenido general del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él. Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones. La redacción deberá ser concisa, clara y comprensible.

Ejemplo:

I. Introducción

El Manual de procedimientos de la Dirección Jurídica es un instrumento de apoyo y consulta integrado por procedimientos técnico-administrativos que sustentan el funcionamiento de esta Dirección.

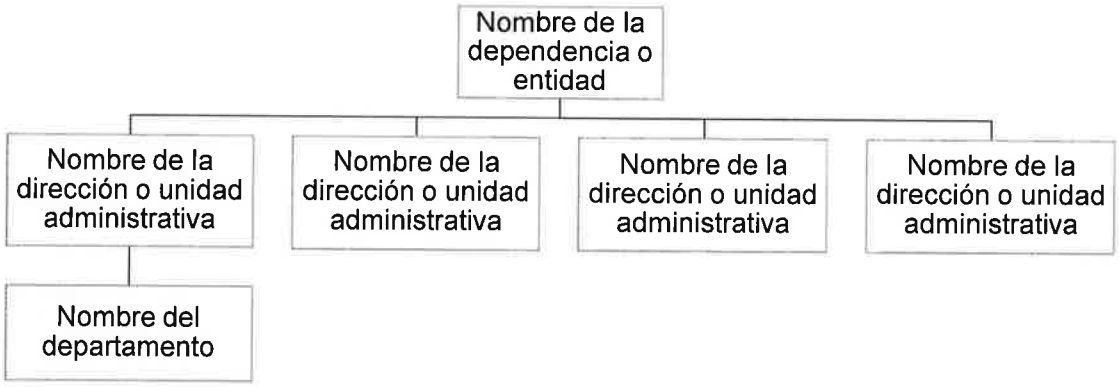
Estructuralmente, la Dirección la integran cuatro departamentos: I) Departamento Jurídico de Substanciación; II) Departamento Jurídico de Resolución; III) Departamento de Situación Patrimonial e Intereses; y, IV) Departamento de Defensoría de Oficio.

2.3 Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una unidad administrativa, refleja en forma esquemática la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad; así como sus respectivas relaciones.

Ejemplo:

II. Organigrama



2.4 Objetivo del Manual

Debe contener una explicación del propósito que pretende cumplir con el manual, indicando el "qué" y "para qué", así como:

- Especificar con claridad la finalidad que pretende el documento.
- La redacción será clara, concreta y directa.
- La descripción iniciará con un verbo en infinitivo.
- Se describirá en una extensión máxima de doce renglones.
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos. Ejemplo: bueno, excelente etc.

Ejemplo:

III. Objetivo del Manual

Con el presente manual, la Dirección Jurídica pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. Disponer de un documento que sirva de guía para el conocimiento de las políticas, normas, estructura y procedimientos relacionados con las funciones sustantivas de la Dirección.

2.5 Presentación de los Procedimientos

Se dan a conocer de manera general los nombres de los procedimientos. El nombre del procedimiento debe dar idea clara de su contenido, se recomienda no incluir dos procedimientos diferentes en uno.

Ejemplo:

IV. Presentación de los Procedimientos

1. Substanciación de procedimientos de responsabilidad administrativa.
2. Constancia de no sujeción a procedimiento.

2.6 Portada del Procedimiento

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

a) Logotipo de la Dependencia o Entidad.
b) Unidad Administrativa de la Dependencia.
c) Área responsable del procedimiento.
d) Nombre del procedimiento.
e) Fecha de Elaboración del procedimiento.

Logo **a)**

Dirección Jurídica b)

Departamento Jurídico de Substanciación c)

Substanciación de procedimientos de responsabilidad administrativa. d)

e) La Paz, Baja California Sur, marzo de 2023.

2.7 Objetivo del Procedimiento

Consiste en describir en forma clara y concreta la finalidad o meta que se pretende alcanzar con el procedimiento.

2.8 Alcance

Este apartado se refiere al ámbito de aplicación de un procedimiento y contiene una relación de las unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y la delimitación precisa de sus respectivas responsabilidades.

2.9 Normas de Operación

Son las reglas fundamentales e inflexibles de la actuación y obligatoriedad respecto a las funciones, operaciones y/o actividades desarrolladas por áreas que integran la dependencia o entidad.

Para la elaboración de las normas se deben considerar los siguientes aspectos: son ordenamientos imperativos y específicos de acciones que persiguen un fin determinado, con la característica de ser exactos y rígidos en su aplicación.

Se establecerán normas de las actividades principales del procedimiento documentado, como son: autorizaciones, plazos, montos, responsabilidades, erogaciones y restricciones. Extraerlas y captarlas de los procedimientos, instructivos, circulares, disposiciones vigentes, etc., o en su caso, tratándose de nuevos procedimientos, definirlas.

Es conveniente que las normas se definan claramente y prevengan todas o la mayor parte de las situaciones alternativas que puedan presentarse en el desarrollo del procedimiento, es decir, definir expresamente qué hacer o a qué criterios hay que ajustarse para actuar ante casos que se presentan habitualmente. Las normas no serán limitativas en cuanto a su cantidad, recomendando que sean claras y concisas en su redacción, pueden establecer también los criterios de aceptación o rechazo del producto o servicio.

Para la presentación del procedimiento se utilizará el formato A.

Formato A

Contraloría General		Clave del Procedimiento	
Nombre del Procedimiento:		**Fecha:**	
Unidad Administrativa:	**Área Responsable:**	**Versión:**	
		Página:	

Objetivo:	
Alcance:	
Normas de Operación:	

a) Del llenado del formato A

- **Dependencia. -** Nombre de la dependencia y/o entidad administrativa
- **Nombre de Procedimiento**. - Señalar el título completo del procedimiento específico del cual se esté tratando, debiendo ser claro y conciso.
- **Unidad Administrativa. -** Nombre de la dirección del área responsable.
- **Área Responsable. -** Nombre del área responsable del procedimiento.
- **Clave del procedimiento. -** PROC-DCPIE-01

Ejemplo:

PROC. - Indica que es un procedimiento, por lo tanto, no se debe modificar.

DCPIE. - En este espacio deberán anotar las siglas del área responsable del procedimiento.

01.- Se anotarán los dos dígitos del número consecutivo que le corresponda al procedimiento de la unidad o área administrativa.

- **Fecha. -** Día, mes y año en que se autoriza el procedimiento.
- **Versión. -** Número de documento que existe con el mismo título, inicia con el 1.0.
- **Página. -** Número de página consecutivo con el total de páginas del procedimiento, ejemplo: 1 de 10, 2 de 10, 3 de 10.

2.10 Descripción Narrativa del Procedimiento

Es el punto central del manual de procedimientos, en este apartado deben presentarse en forma secuencial cada una de las operaciones que se realizan dentro de un procedimiento, al explicar en qué consisten y señalar la unidad administrativa o puesto responsable de su ejecución, el texto debe ser claro y de manera normativa, explicando cada paso en qué consisten, cuándo, cómo, con qué, dónde y en qué tiempo se llevan a cabo.

Cuando la descripción del procedimiento sea general, y por lo mismo comprenda varias áreas, deben indicarse para cada paso, la unidad administrativa responsable de su ejecución.

Si se trata de un procedimiento detallado dentro de la unidad administrativa, debe de indicarse el puesto del responsable de la ejecución de cada operación.

Para la descripción de actividades se utilizará el formato B:

Formato B

Contraloría General		Clave del Procedimiento: PROC- ____ - 001	
Nombre del Procedimiento:		**Fecha:**	
Unidad Administrativa:	**Área Responsable:**	**Versión:**	
		Página:	
		Tiempo:	

Descripción de Actividades

Paso	Responsable	Descripción de la Actividad	Documento de Trabajo

b) Del llenado del formato B

- **Nombre del procedimiento. -** Se anotará el nombre del procedimiento tal como se anotó en el formato A.
- **Unidad Administrativa. -** Nombre de la dirección del área responsable. **Ejemplo:** Dirección Jurídica.

- **Área responsable:** Es el nombre del puesto que ejecuta la actividad.
  Ejemplo: Departamento Jurídico de Substanciación.

Si las actividades subsecuentes son realizadas por el mismo responsable no es necesario volver a nombrarlo.

- Al usar otra hoja, se debe de anotar en la columna **área responsable,** el nombre del puesto o de la unidad administrativa correspondiente.
- **Clave del Procedimiento:** se anotará el mismo código del procedimiento señalado en el formato A**.**
- **Fecha. -** Día, mes y año que se autorizó el procedimiento.
- **Versión. -** Número de documento que existe con el mismo título, inicia con el 1.0.
- **Página.** - Número de página consecutivo con el total de páginas del procedimiento.
  Ejemplo: 1 de 10, 2 de 10, 3 de 10 etc.
- **Paso. -** Número consecutivo de la actividad.
- **Responsable. -** Nombre del área responsable de la actividad.
- **Documento de trabajo. -** Nombre o las siglas del documento al que se hace referencia en la actividad.
- En la columna de **tiempo**, se anotará en el renglón correspondiente a las actividades, la suma del tiempo que se utiliza en realizarlas.
- En el espacio **descripción de la actividad**, se describirán en forma narrativa las actividades del procedimiento, la redacción será tipo libreto; es decir, en el orden que las unidades administrativas van apareciendo en el desarrollo de las actividades y así se tendrá un orden secuencial y lógico.
- Al inicio de la redacción y de cada paso o actividad, se utilizará un verbo en tiempo presente de modo indicativo.
  Ejemplo: "Revisa Documento", "Elabora oficio"
- Cada actividad debe dividirse en las acciones que se consideren necesarias.
  Ejemplo: "Elabora oficio en original y tres copias, recaba firma de autorización, sella, pone folio y turna".
- Se deben usar números arábigos de manera continuada en las actividades.
- Suprimir las palabras necesarias. Una buena redacción debe ser concisa.

Ejemplo:

INNECESARIO	RECOMENDABLE
Adjunto este documento	Adjunto
Con el fin de	Para
En caso de	Sí
En relación a	sobre
Para cumplir las disposiciones	De conformidad con

- Colocar las frases aclaratorias y subordinadas después de los nombres que califican.
  Ejemplo:

INCORRECTO		CORRECTO	
Encargada de admisiones	Después del examen médico entrevista al paciente	**Encargada de admisiones**	Entrevista al paciente, previo examen médico

- Evitar las palabras ostentosas. Sustituir las palabras rebuscadas por frases sencillas y claras ya que el manual lo interpretará el usuario. A continuación, se muestra un ejemplo de la definición de "buzón", en forma rebuscada:
  "Dispositivos de insumos de activación manual para desarrollar la recuperación de los materiales introducidos por quienes lo manejan"
- Expresarse con claridad. La eliminación de palabras inútiles es una buena manera de contribuir a la claridad, así como la uniformidad en el estilo.

Referencias de actividades

- Cuando el flujo de la actividad retroceda o avance a otra actividad dentro del mismo procedimiento se señalará con las palabras retorna o continua y el número de la actividad donde sea requerida.

Ejemplo: No aprueba documento, (retorna a la actividad no. 3)

Decisiones

- En el caso de disyuntivas o alternativas que deriven de una actividad, éstas deberán anotarse en la descripción del procedimiento en letras negritas.

2.11 Diagrama de Flujo del Procedimiento

Tiene por objeto facilitar la comprensión del procedimiento de quien lo consulta, los diagramas de flujo representan la manera de visualizar el desarrollo de las actividades de un determinado procedimiento, así como de los encargados de realizarlas.

Algunas de las ventajas que ofrece la técnica de diagramación son los siguientes:

- Explica a través de símbolos y textos condensados, las actividades que componen un procedimiento.
- Facilita la comprensión de un procedimiento en cualquier nivel jerárquico.
- Reduce la cantidad de explicaciones que se da en la descripción narrativa.
- Ahorra tiempo al usuario en el conocimiento de un procedimiento.

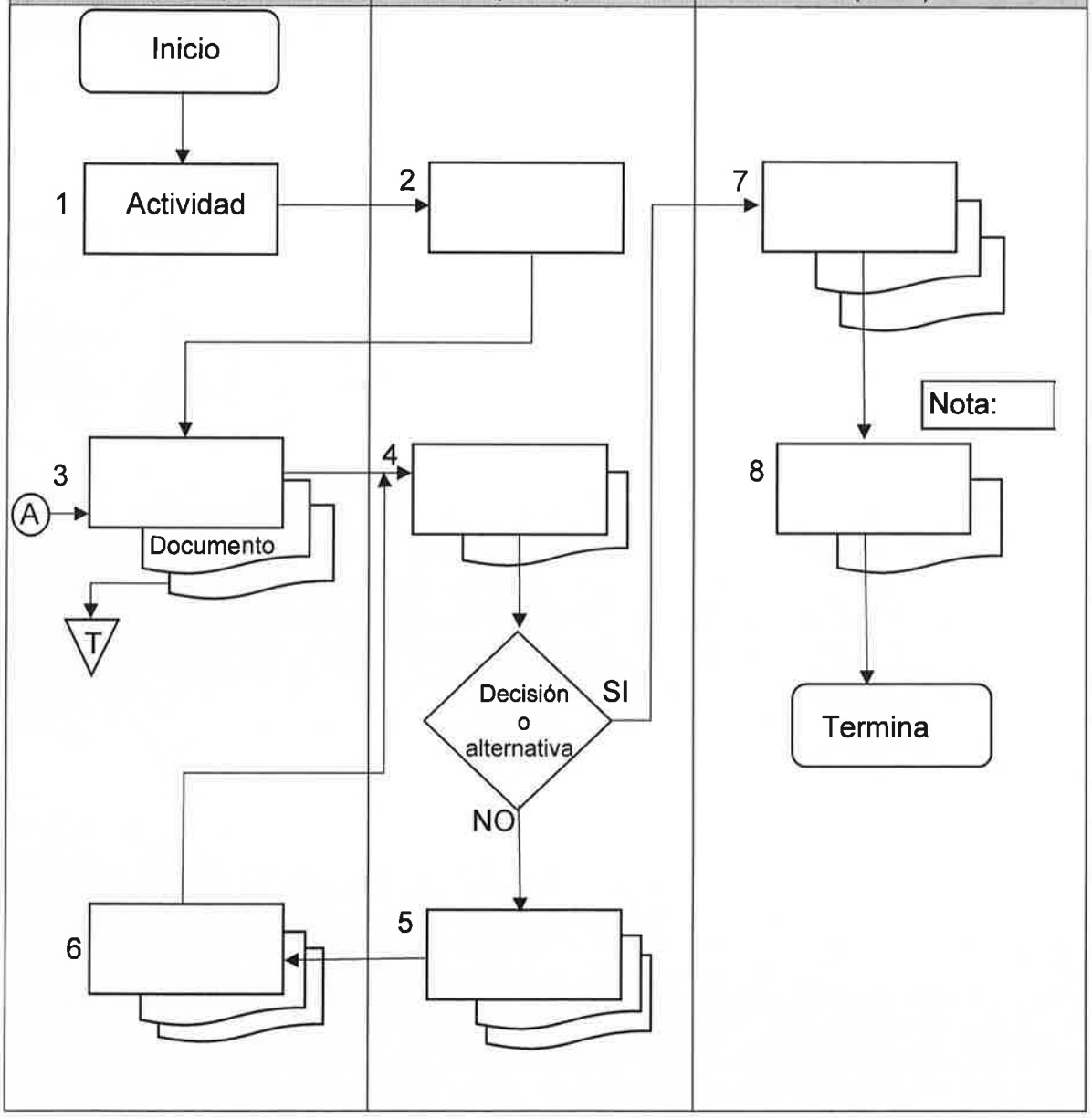
Nota: Las actividades se deben detallar con números arábigos pequeños.

Para su elaboración se utilizará el formato C.

(Formato visible en la siguiente página)

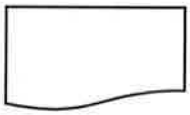
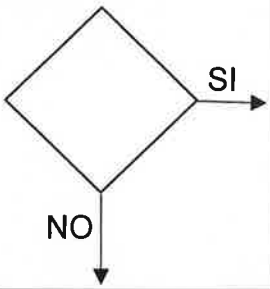
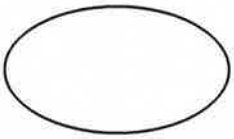
Formato C

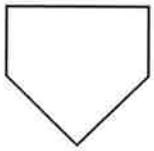
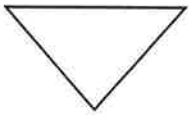
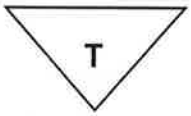
Contraloría General		Clave del Procedimiento: PROC- ____ - 001	
Nombre del Procedimiento:		**Fecha:**	
Unidad Administrativa:	**Área Responsable:**	**Versión:**	
		Página:	
		Tiempo:	



2.11.1 Simbología para la Elaboración del Diagrama de Flujo

Los símbolos que a continuación se señalan son los que convencionalmente se han tomado para representar las operaciones de un procedimiento por lo que deberán aplicarse en todas las dependencias y entidades de la administración pública estatal.

Símbolo	Nombre	Descripción
	ACTIVIDAD	Describe una actividad por medio de una frase breve y clara dentro del símbolo.
	DOCUMENTO	Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se envié, se reciba, se genere o salga del procedimiento.
	INICIO O TERMINACIÓN DEL FLUJO	Acción o lugar, se escribe dentro del símbolo la palabra **"inicio o final"**.
	FLUJO O LINEA DE UNIÓN	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	DECISIÓN O ALTERNATIVA	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varias alternativas derivadas de una decisión, es decir, en una situación en la existen opciones y debe elegirse entre algunas de ellas.
	CONECTOR DE OPERACIÓN	Representa la conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

	CONECTOR DE PÁGINA	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	ARCHIVO	Representa un archivo común y corriente de oficina, donde se guarda un documento en forma **permanente**.
	ARCHIVO TEMPORAL	Representa la guarda o almacenamiento de documentos de manera **temporal**.
	NOTA:	Describe dentro del símbolo de manera breve alguna aclaración o instrucción dentro del procedimiento.

2.12. Anexos

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

Toda oficina o área administrativa, requiere de un control interno que le permita registrar la información obtenida en la realización de sus actividades, utilizando para ello formatos que permiten el manejo y control de la misma. Por lo tanto, los formatos que se utilizan dentro de un procedimiento deben también formar parte del manual y se deberán incluir al final, en el apartado de Anexos.

Los formatos, que por su tamaño no sea posible presentar en sus medidas originales, es necesario obtener fotocopia en reducción para agregarlos. En este caso, se deberá anotar la leyenda "La medida original de este formato es tamaño...", e indicar la dimensión del tamaño original o anotar en centímetros sus dimensiones, cuando se trate de formatos de tamaño especial.

Nota: Los casos en 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.

2.13 Bibliografía

Es la relación de libros y fuentes de información utilizadas para la elaboración del documento.

Ejemplo:

Bibliografía

"Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización", Contraloría General del Estado, 2006

"Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos. Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Baja California Sur, 10 de junio de 2010.

2.14 Glosario

Es el vocabulario de términos poco usuales que se utiliza en el contenido del documento y que se considera requieren ser definidos en este apartado para facilitar su compresión y unificar el lenguaje utilizado.

Ejemplo:

Glosario

Autoridad investigadora. - La autoridad en la Contraloría General, las Contralorías Municipales, los Órganos Internos de Control, y la Auditoria Superior del Estado de Baja California Sur, y las unidades de responsabilidades de los Entes, Entidades y los Órganos constitucionales autónomos del Estado, encargadas de la investigación de Faltas administrativas.

Autoridad resolutora. - Tratándose de Faltas administrativas no graves lo será la unidad de responsabilidades administrativas o el servidor público asignado en los Órganos internos de control, y las unidades de responsabilidades de los Entes, Entidades y los Órganos constitucionales autónomos del Estado. Para las faltas administrativas graves, así como para las faltas de particulares, lo será el Tribunal competente.

VII. Normas para la Redacción del Manual de Procedimientos

Con la finalidad que el manual de procedimientos sea presentado con una estructura de redacción homogénea, a continuación, se describen las reglas que se deberán observar:

- Se utilizarán letras mayúsculas y minúsculas en títulos y letra tipo Arial tamaño 14.
- Letra tipo Arial tamaño número 12 en la redacción de los procedimientos y en el resto del contenido del documento.
- La numeración empezará a partir de introducción, contando desde la carátula del manual.
- Utilizar formatos intercambiables, a fin de facilitar su revisión y actualización.
- Que sean por 28x21 centímetros (tamaño carta).
- Procurar que la división en apartados, capítulos, áreas y/o secciones queden separados por divisiones, las cuales presenten impreso este nombre.
- Que todo el documento quede integrado por carátula, portada, índice o contenido, organigrama, introducción y cuerpo.

Sobre el uso de notas, paréntesis, comillas y párrafo con negritas.

Notas

- Cuando se requiere aclarar o recalcar alguna instrucción se usarán notas en el procedimiento, éstas deben ser breves e irán al final de la actividad referida, no incluir demasiadas.

Paréntesis

- Se usa para hacer referencia a alguna actividad del procedimiento, indicar el retroceso o avance de una actividad, el orden o color de las copias de un formato o para proporcionar información adicional que se juzgue conveniente.

Comillas

- Se usan cuando se trascribe textualmente un párrafo de algún documento, para alguna leyenda o para resaltar alguna referencia.

Párrafos con negrita

- Solamente se usa cuando sea muy relevante lo que se trata de resaltar.

VIII. Lineamientos

1. En Materia de **Elaboración**

   La elaboración de los manuales de procedimientos iniciará cuando la dependencia o entidad cuente con su manual de organización, el cual debe servir como marco de referencia, para definir el área responsable de la realización de los procedimientos.

   Las dependencias y entidades que integran la administración pública estatal, serán los responsables de la elaboración de sus respectivos manuales, en el caso de que su marco legal requiera que sea sometido a aprobación el proyecto de manual por algún órgano de gobierno de la dependencia o entidad según corresponda, el titular deberá presentarlo a trámite, a efecto de que se apruebe. Las entidades que cuenten con Órgano Interno de Control, deberán remitir a esa instancia el proyecto correspondiente, con la finalidad de llevar a cabo una revisión del documento.

2. En Materia de **Autorización**

   Los manuales de procedimientos se someterán a la aprobación y autorización de las instancias correspondientes, en el siguiente orden:

   - Titular de la dependencia o entidad.
   - Consejo Consultivo o Junta Directiva.
   - Órgano interno de control que corresponda.

3. En Materia de **Publicación**

   Una vez autorizado, las dependencias o entidades podrán hacerlo del conocimiento público a través de publicaciones, periódicos murales, medios electrónicos o cualquier otro medio de comunicación pertinente; ya que los manuales contienen información pública en términos de los establecido en el artículo 75 de la de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Baja California sur.

   Para su publicación en el Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Baja California Sur, las dependencias o entidades deberán firmar 2 ejemplares en original del documento, acompañado de su versión electrónica. De los ejemplares, uno quedará en poder de los entes administrativos citados, y el otro se remitirá a la Subsecretaría de la Consejería Jurídica para dicho trámite.

4. En Materia de **Distribución y Control.**
   La distribución de los ejemplares se llevará a cabo por personal de las áreas responsables de su elaboración, debiendo efectuar reuniones o pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso con el personal encargado de realizar las funciones, actividades, y las operaciones señaladas en el mismo.

   La cantidad de ejemplares que se reproduzcan, así como la difusión que se haga del manual de procedimientos, dependerá de la determinación del número de funcionarios y empleados que deban contar con este instrumento administrativo.

   Para llevar un control de los manuales de procedimientos, las dependencias y entidades deberán informar a la Dirección de Administración de los entes administrativos señalados; en el caso que cuenten con un con Órgano Interno de Control, a esa instancia deberá informar, el registro de funcionarios y unidades administrativas que cuentan con los ejemplares de los mismos, así como el documento debidamente firmado.

5. En Materia de **Revisión y Actualización**
   Cuando una unidad administrativa requiera hacer cambios, adiciones o revisiones al manual, la dependencia o entidad presentará los proyectos de modificaciones a algún órgano de gobierno de la dependencia o entidad según corresponda, el titular deberá presentarlo a trámite, a efecto de que se apruebe. Las entidades que cuenten con Órgano Interno de Control, deberán remitir a esa instancia el proyecto correspondiente, con la finalidad de llevar a cabo una revisión del documento.

   El área responsable revisará los proyectos de manuales de procedimientos para asegurar la vinculación de éstos con los reglamentos interiores, manuales de organización y normatividad aplicable; así como verificar que los mismos se realicen de acuerdo con las políticas generales de la dependencia o entidad y prever los posibles efectos en otras unidades administrativas, así como mantener la uniformidad de estilo y presentación.

IX. Metodología de Investigación

Es difícil seleccionar un método como el ideal y único camino para realizar una investigación, pues muchos de ellos se complementan y relacionan entre sí. Este apartado es sólo una propuesta de la manera que se puede realizar esta investigación, dependerá de los objetivos, de los recursos y las circunstancias, lo que permitirá al investigador aplicar el método que considere más adecuado para documentar los procedimientos.

La primera decisión que deberá tomar el titular de la dependencia o entidad es designar al responsable para la elaboración del manual de procedimientos, en este sentido se pueden presentar dos escenarios:

El primero es que el organismo cuente con un área específica encargada de determinar las políticas laborales, del desarrollo organizacional, de innovación y gestión de calidad, etc., en cuyo caso será la idónea para realizar este trabajo.

El segundo escenario implica la necesidad de integrar un equipo de trabajo para elaborar los manuales administrativos, de lo contrario, éstos pueden contener inconsistencias de formato, diseño y estilo, e incluso, contenidos contradictorios que los conviertan en inoperantes.

Para ambos casos, se propone en siguiente metodológico:

Esquema no. 2 Metodología de Investigación

1. Planeación

S. Diamond, en su libro (Como preparar manuales administrativos, editorial Interamericana, pp. 9) propone algunas condiciones que deben tomarse en cuenta para una adecuada planeación:

"**Disponga del tiempo suficiente para la planeación**. Si no planea cuidadosamente el trabajo es probable que se enfrente a muchos problemas que hacen perder el tiempo".

"**Haga que otras personas revisen sus planes**. La revisión no sólo debe incluir a su supervisor, cuya aprobación puede ser obligatoria, sino también a las personas que participen en la elaboración de manuales".

"**Confirme por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero y personal.** Mucha gente hace estimaciones verbales de momento y posteriormente se olvida de ellas".

"**Planee desde ahora las actualizaciones**. El mejor manual necesitará revisiones y actualizaciones dentro de los seis meses siguientes a su implementación".

"**Anticípese a los problemas**. Reparar en los problemas antes que se presenten da como resultado un gran beneficio".

Además de las condiciones propuestas por S. Diamond, deben tomarse en cuenta los objetivos de la dependencia o entidad, del área donde se operan los procedimientos y del manual de procedimientos; los recursos materiales y el nivel de organización.

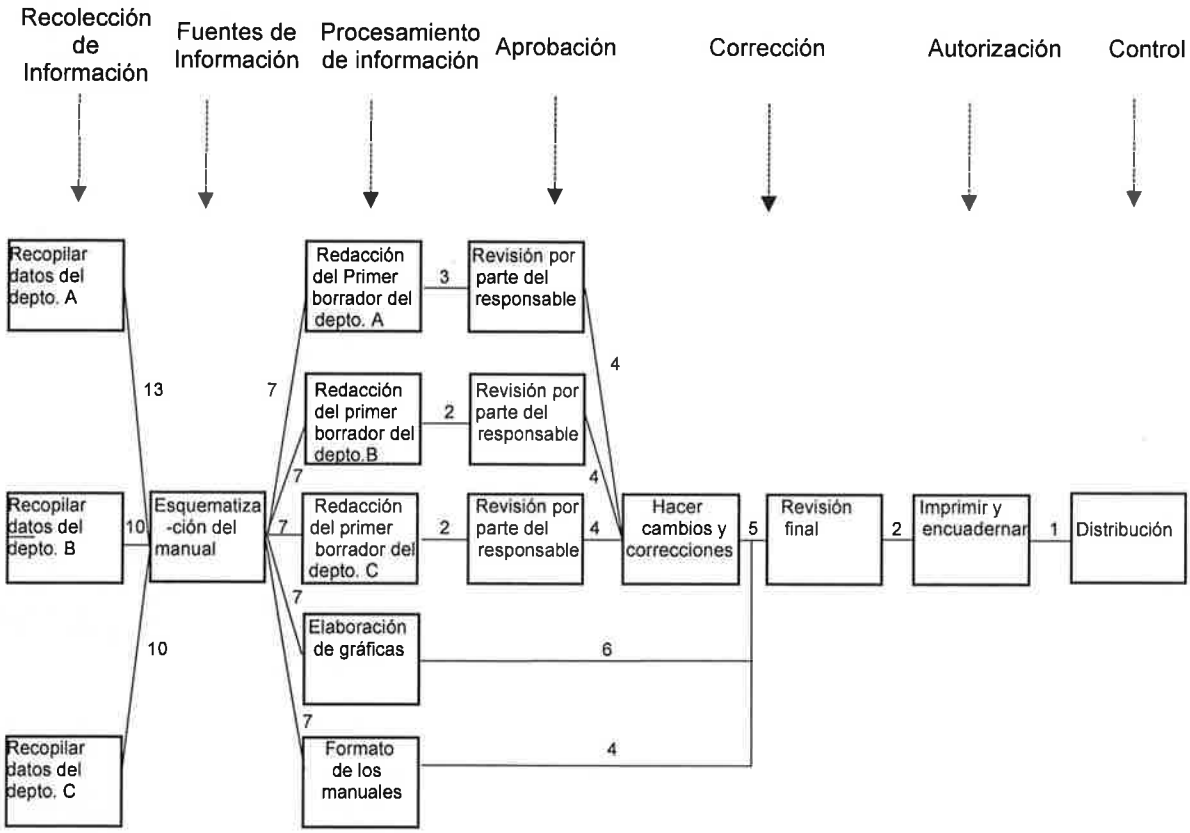
Para elaborar el plan de estudio, se propone dos técnicas de programación de actividades, desde recopilación de datos hasta la impresión y distribución de los manuales de procedimientos: Las gráficas PERT (Técnicas de Evaluación y Revisión de Programas) y CPM (Método de Camino Crítico). Si ambas técnicas se aplican simultáneamente, se obtiene mejores resultados.

Pasos para elaborar una gráfica PERT y determinar el camino (ruta) crítica (CPM):

1. Determinar las etapas para elaborar el manual.
2. Establezca la secuencia de las etapas.
3. Estructure la secuencia en forma de diagrama de bloques.
4. Estime los tiempos (días semanas) para cada etapa.
5. Indique los tiempos estimados sobres las flechas del diagrama.
6. Determine el tiempo total requerido para cada ruta.

Ejemplo: Gráfica PERT para elaboración de manuales.

(Visible en la siguiente página)



Estimación de tiempos para el camino crítico:

Ruta	Tiempo en días							Total
Departamento A	13	7	3	4	5	2	1	35
Departamento B	10	7	2	4	5	2	1	31
Departamento C	10	7	2	4	5	2	1	31

El camino que requiere mayor tiempo total, es el camino crítico, en nuestro ejemplo se refiere al departamento A; la actividad crítica de la ruta es la recopilación de información del departamento A, lo que significa que cualquier decisión que altere esta actividad crítica, retrasará la conclusión del manual. A la red de actividades que componen la gráfica PERT se le puede adicionar los costos estimados, personal responsable, etc., lo que permitirá hacer la mejor propuesta en cuanto a tiempos y costos de elaboración.

Habiendo establecido la ruta crítica, se prepara el cronograma de actividades que defina las etapas y tiempos hasta la conclusión del manual. Esto puede hacerse mediante una gráfica Gantt, también conocida como gráfica de barras.

Ejemplo

Etapas	Actividades	Tiempo en días									
		3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
1	Recolección de información										
2	Esquematización del Manual										
3	Redacción del primer borrador										
4	Revisión por el responsable										
5	Cambios y correcciones										
6	Revisión final										
7	Impresión y encuadernación										
8	Distribución										

2. Recopilación de Datos

En una investigación, la recopilación de datos es una de las etapas más delicadas, pues de la veracidad y confiabilidad de ellos dependerá la validez de los resultados.
Existen varios métodos para recopilar información. Una investigación puede requerir de uno o varios de ellos, los de mayor uso son: investigación documental, observación, cuestionario y entrevista.

Investigación documental. Consiste en utilizar fuentes de información escrita como manuales de organización, boletines oficiales, oficios, circulares, formatos diversos, registros estadísticos, actas de reuniones, etc.

Observación. Tiene como objetivo complementar, confrontar y verificar los datos obtenidos por otras fuentes. Consiste en registrar lo que se observa en el ambiente de trabajo. Puede realizarse de forma no estructurada o estructurada; la primera se utiliza con fines exploratorios, cuando hay poca información sobre los procedimientos; la segunda, implica que el observador posee un plan sobre lo que va observar y cómo lo va a registrar.

Para estructurar un evento de observación puede usarse la tabla de segmentación, cuyo objetivo principal es registrar y entender lo que hacen las personas que allí se encuentran, por lo que hace, y qué debieran hacer y no lo están haciendo.

Para construir la tabla de segmentación se requiere seis columnas, cuyos encabezados corresponden a las preguntas: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Por qué? y ¿Cómo?; las columnas se llenan de arriba hacia abajo, con independencia una de otra; es decir, una respuesta de ¿Quién?, puede tener varias del ¿Qué? durante la observación, debiendo registrarse todas ellas; cuando se realicen varias operaciones consecutivas en un mismo lapso de tiempo, narrarlas todas en la misma casilla manteniendo su secuencia. Ejemplo: si la secretaria contesta el teléfono y toma notas, registrar estas acciones en la misma casilla, pues todas ellas pudieran definir una actividad: información telefónica.

De las seis preguntas que encabezan la tabla de segmentación, para conocer el ¿Por qué? puede ser necesario preguntarle directamente a la persona; si éste es el caso, aprovechemos la ocasión para cuestionarle sobre el ¿Para qué?, lo que dará oportunidad de saber el grado de conocimiento que tiene el individuo sobre el procedimiento, políticas de la organización y posibilidad de mejorarlas.

Para seleccionar un segmento de la tabla se encierra en círculos un elemento de cada columna que estén relacionados entre sí, de acuerdo a las observaciones; los elementos se unen mediante líneas para definir acciones de un procedimiento. Deben identificarse todos los segmentos posibles, por lo que se recomienda: realizar la tabla el mismo día de la observación, máximo al día siguiente; incluir en el equipo de observadores a quien conozca el área de trabajo, al personal y los procedimientos, ya que podrá ayudar a clarificar el ¿por qué? de las acciones y actitudes observadas. Cada segmento seleccionado deberá describirse con redacción concreta y clara, evitando elementos subjetivos y circunstanciales, los que pueden registrarse en su apartado de “Notas relevantes”.

Además de la tabla de segmentación, se recomienda hacer un esquema físico del área laboral registrando acciones, recorridos y, de ser posible, los tiempos. La simbología es totalmente a elección del investigador.

Ejemplo

¿Quién realiza la acción?	¿Qué hace?	¿Cuándo en qué etapa, antes o después de que ocurra?	¿Dónde y con qué se realiza la acción?	¿Por qué o para qué se realiza?	¿Cómo se realiza la acción?
Responsable del módulo de Información	Espera para ser atendido	Después de recibir información de la responsable del módulo	Oficina	Define las políticas y estrategias	Sigue el procedimiento Establecido
Secretaria del titular	Recibe información y se dirige a la Dirección A	Después de recibir información de la secretaría del director	Área de espera	Cumple con su función	Sigue un mismo procedimiento propio
Usuario	Entrega documentos	Al llegar a su oficina	Módulo de Información	Es su responsabilidad	La misma actividad, con diferente secuencia de acciones
	Revisa, sella, firma y entrega documentos	Después de recibir documentos sellados y firmados	Escritorio	Por costumbre	La misma actividad, con diferentes instrumentos de trabajo
	Se retira de la oficina	Después de recibir correspondencia	Pasillos	Por convivir	Apresuradamente
	Registra información en formato de control	Después de registrar información en formato de control	Etc.	Por anticipar	Con seguridad
	Turna documentos revisados y sallados			Etc.	Con inseguridad
Etc.	Recibe documentos firmados y sellados				Sentado

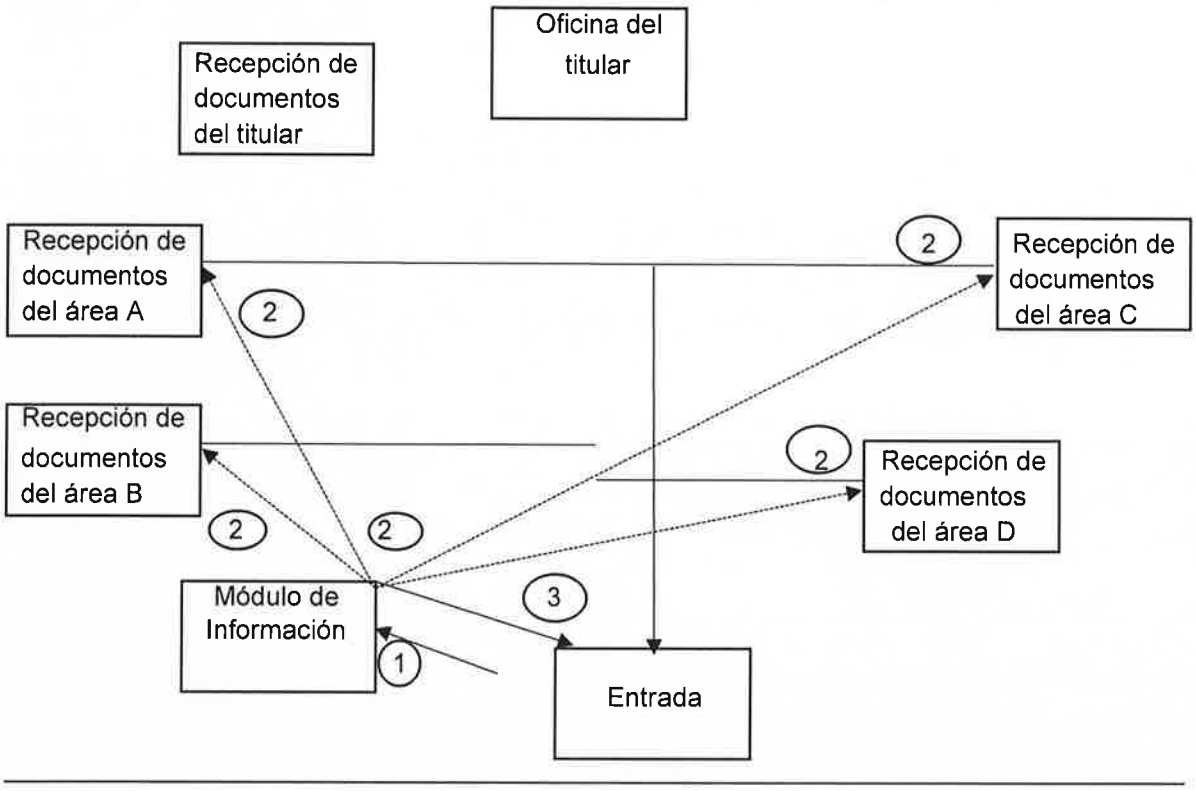
Nota: a la tabla de segmentación también se le conoce como de las 5W1H.

Descripción del segmento: "En el Módulo de información, la responsable recibe la correspondencia, la revisa, sella, firma y entrega los documentos, siguiendo el procedimiento establecido".

Ejemplo: Esquema físico del área del proceso: Recepción de Correspondencia

Observador: _____
Lugar: _____
Fecha: _____

Notas relevantes:



El usuario realiza los siguientes pasos:

- Entra a la oficina, acción 1.
- El usuario muestra los oficios a la recepcionista del módulo de información, acción 2.
- La recepcionista del módulo revisa la correspondencia; si está dirigida al titular, la sella, firma de recibido y turna a la secretaria particular del titular.
- El usuario recibe las copias selladas y firmadas y sale de la oficina, acción 3.
- Si la correspondencia está dirigida a un director de área, se le indica la ubicación de ésta para que sea entrega.
- La recepcionista del área, recibe la documentación, la revisa, sella, firma, fecha de recibido y turna al director del área, acción 2.
- El usuario recibe las copias selladas, firmadas y sale de la oficina, acción 3.

Cuestionario. Es una técnica estructurada para recopilar datos, su uso permite conocer hechos y opiniones, arroja información objetiva y cuantitativa. Es la técnica más utilizada en la investigación, por su bajo costo y facilidad de análisis.

Para elaborar el cuestionario, deben considerarse los siguientes aspectos:

- Objetivo de la investigación.
- Información a recabar.
- Perfil y disponibilidad de quienes contestarán el cuestionario.
- Tiempo y costo de aplicación.

Las preguntas que integran el cuestionario deben ser confiables y válidas. Una pregunta es confiable si tiene el mismo significado para quienes la contestan y es válida si se genera información exacta y relevante. De manera general, la confiabilidad de la pregunta implica consistencias en las respuestas, y la validez se obtiene con la congruencia entre pregunta y respuesta (a menor trabajo mental por quien responde, mayor validez de la pregunta). Así, tenemos que una pregunta puede ser confiable pero no necesariamente válida.

Ejemplo 1: si al responsable del módulo de la información se le pregunta ¿Eres casado?, la respuesta Si o NO, será confiable, pero no necesariamente válida para el procedimiento en estudio, ya que es una variable que no interviene en él.

Ejemplo 2: si al responsable del módulo de información se le pregunta ¿Cuántas personas atiendes diariamente?, si no existe un registro diario de las personas que se atienden en el módulo, que sería la fuente ideal de información, la respuesta implicaría un esfuerzo mental que generaría datos inexactos y, probablemente diferentes, en caso de existir más de una persona responsable del módulo. En su lugar, una pregunta más confiable sería proponer una escala de personas atendidas, adecuadas a los objetivos de la investigación: menos de 10, entre 10 y 20, entre 20 y 30, más de 30.

Para construir el cuestionario debe decidirse sobre cómo se ordenarán los datos y presentarán los resultados, de esta manera, se recurrirá a las preguntas abiertas o cerradas. En las preguntas abiertas, después del enunciado se deja un espacio en blanco para que la persona conteste lo que considere necesario, tienen el inconveniente de no poder analizarse estadísticamente. En las preguntas cerradas, se ofrecen varias opciones de respuesta y sólo podrá seleccionarse una de ellas. Este último tipo de preguntas es preferible cuando se requieren datos puntuales y concretos; las preguntas abiertas se recomiendan para conocer contextos y opiniones. Existe una tercera opción que se conoce como preguntas mixtas, que consiste en una pregunta cerrada seguida de una abierta, generalmente la identificamos con un “otro”, “por qué”, o “explique”.

En cuanto a la estructura, debe decidirse el número de preguntas y el orden de presentación. En general, se considera adecuado alrededor de 30 preguntas; el orden puede ir de lo general a lo particular (Método embudo), o de lo particular a lo general (Método embudo invertido); en todo caso, se recomienda aplicar el mismo método en todo el cuestionario. Las preguntas se agrupan cuando se refieren a un mismo aspecto, manteniendo coherencia secuencial en tiempo, para evitar a quien responde, movimientos mentales hacia atrás y hacia delante de un proceso.

Para mayor información sobre este tema, se recomienda visitar la página electrónica: http://www.scribd.com/doc/238904/COMO-SE-ELABORA-UN-CUESTIONARIO.

Entrevista. Consiste en una conversación entre dos o más personas, sobre un tema determinado de acuerdo a ciertos esquemas o pautas. Tiene como ventaja la obtención de datos relevantes que pudieran no encontrarse con ningún otro método; pero tiene limitaciones, que todas las respuestas poseen el mismo valor, posibles incoherencias entre los que se dice y lo que hace, además, el entrevistador debe tener claros los objetivos y amplio conocimiento del tema.

Al igual que la observación, la entrevista puede ser estructurada o no estructurada; la primera implica el uso del cuestionario o guía de preguntas, lo que facilitará el análisis estadístico de los datos; la segunda es más libre, pero toda pregunta que se formule debe estar relacionada con el objetivo de la investigación. En ambos casos, las respuestas deben registrarse tal como las menciona el entrevistado.

Para que la entrevista sea válida y confiable debe ser intencionada (tener un objetivo) y documentada (dejar evidencias), para ser consultada en el momento que se desee.

3. Análisis de la Información

Consiste en el estudio crítico de los datos recopilados, debidamente ordenados y sistematizados, con el propósito de conocer su naturaleza, describir sus características y comportamientos, así como la interacción entre elementos internos y ambientales que reflejan y definen la realidad operativa.

La mecánica para el análisis de la información puede tener la siguiente secuencia:

- Conocer el hecho de la situación que se analiza.
- Describir el hecho o la situación.
- Descomponerlo, con el fin de conocer sus detalles y aspectos.
- Examinar críticamente y comprender cada uno de los elementos.

- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación elegido haciendo comparaciones y buscando analogías y discrepancias entre los hechos y las situaciones.
- Definir las relaciones que operan en cada elemento, considerados individualmente y en conjunto.
- Identificar y explicar su comportamiento para formular un diagnóstico de la situación.

El analista debe adoptar y mantener una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis preguntas fundamentales y que guiarán su análisis.

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿para qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Cuándo se hace?

La tabla de segmentación es muy útil para responder a cada una de las preguntas anteriores, complementándose con las demás fuentes de información. Cada respuesta implicará una nueva pregunta: ¿por qué?, hasta obtener un trabajo definitivo que responda a todos los objetivos planteados.

4. Registro de Información

Es la etapa de registro de información, es necesario describir el proceso y el método de trabajo; con este fin se emplean de preferencia dos herramientas:

- Descripción narrativa de los procedimientos.
- Diagramas de flujo.

4.1 Descripción Narrativa de los Procedimientos

Es una relación ordenada y progresiva de las operaciones que se realizan en la ejecución de determinada función y se registra en el "Formato de Descripción de Actividades", el cual contiene la siguiente información. (Ver formato B página 16).

- Dependencia.
- Nombre del Procedimiento.
- Unidad Administrativa.
- Área responsable de la ejecución en cada fase del procedimiento.
- Clave del procedimiento.
- Fecha.

- Versión.
- Página.
- Tiempo.
- Paso.
- Responsable.
- Descripción de actividad.
- Documento del trabajo.

4.2 Diagrama de Flujo

Constituye una representación gráfica de las operaciones que integran determinado(s) procedimiento(s), utilizando para su elaboración la simbología ANSI (análisis del sistema). (Ver formato C página 21)

5. Revisión y Actualización

La necesidad de revisar y actualizar los manuales de procedimientos surge cuando se modifican las tareas al interior de los órganos administrativos.

En este sentido, el titular de la dependencia o entidad, deberá informar oportunamente al responsable de elaborar el manual de procedimientos, sobre todo cambio en torno a las actividades o responsables de proporcionar un servicio ya sea al público, usuario o de apoyo interno, con objeto de que realicen las adecuaciones correspondientes.

Anexos

Anexos I. Verbos para la descripción de los procedimientos

Mando Superior	Mando medio		Nivel Operativo	
Administrar	Administrar	Expedir	Acumular	Obtener
Asegurar	Aprobar	Facilitar	Almacenar	Operar
Autorizar	Asegurar	Firmar	Analizar	Participar
Comunicar	Acordar	Formular	Actualizar	Presentar
Coordinar	Asignar	Inspeccionar	Calcular	Presupuestar
Controlar	Analizar	Instalar	Calificar	Producir
Definir	Auditar	Instrumentar	Compilar	Programar
Designar	Adecuar	Integrar	Adecuar	Proponer
Determinar	Autorizar	Interpretar	Comprobar	Proporcionar
Diagnosticar	Apoyar	Organizar	Apoyar	Realizar

Diseñar	Colaborar	Estructurar	Asistir	Investigar
Dirigir	Comunicar	Planear	Comunicar	Recabar
Organizar	Consolidar	Presupuestar	Consolidar	Recomendar
Planear	Controlar	Programar	Ejecutar	Registrar
Emitir	Conducir	Fungir	Atender	Mantener
Informar	Contribuir	Recomendar	Capacitar	Seguir
Instituir	Coordinar	Gestionar	Conducir	Mejorar
Instruir	Diagnosticar	Informar	Consultar	Opinar
Firmar	Dictar	Representar	Entrevistar	Sistematizar
Organizar	Desarrollar	Revisar	Enviar	Preparar
Planear	Determinar	Supervisar	Especificar	Procesar
Motivar	Difundir	Inspeccionar	Contabilizar	Proveer
	Diseñar	Instruir	Estandarizar	Proyectar
	Distribuir	Investigar	Estimar	Recibir
	Elaborar	Motivar	Estudiar	
	Entrevistar	Negociar	Expedir	
	Establecer	Verificar	Girar	
	Estandarizar		Informar	
	Estudiar		Iniciar	
	Evaluar		Instalar	
	Examinar		Inventariar	

Bibliografía

Arellano, R. J. A. (1994). *Guía del manual de procedimientos*, México, D.F.: Amanuense.

Duhal, K. M.(1977). *Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas*. México, D.F.: Universidad Autónoma de México.

Rodríguez, V. J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México. D.F.: International Thomson Editores

Secretaría de Relaciones Exteriores. (2009). *Guía para la elaboración de manuales de procedimientos*. Recuperado de https://sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/dgpop/guias/guia01.pdf.

Vigencia

La presente Guía entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Baja California Sur.

Con la expedición de la presente Guía queda sin efectos la Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos de la Contraloría General del Estado de Baja California Sur en el Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Baja California Sur número 17, de fecha 10 de abril de 2019, así como toda aquella disposición del igual o menor rango que contravengan lo establecido.

Dado en la ciudad de La Paz, capital del Estado de Baja California Sur, a los 03 días del mes de julio del 2023.

CONTRALORA GENERAL

ROSA CRISTINA BUENDIA SOTO

BOLETÍN OFICIAL

DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR

SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO

CORRESPONDENCIA DE SEGUNDA CLASE-REGISTRO DGC-NUM. 0140883
CARACTERÍSTICAS 315112816

SE PUBLICA LOS DÍAS 10, 20, Y ULTIMO DE CADA MES

CUOTAS EN VIGOR QUE SE CUBRIRÁN CONFORME A:
DECRETO 2324
LEY DE DERECHOS Y PRODUCTOS DEL
ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR

https://finanzas.bcs.gob.mx/boletines-oficiales/
talleresgraficosbcs@hotmail.com
RESPONSABLE: CIPRIANO ARMANDO CESEÑA COSIO

NO SE HARÁ NINGUNA PUBLICACIÓN SIN LA AUTORIZACIÓN DE LA SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO Y SIN LA COMPROBACIÓN DE HABER CUBIERTO SU IMPORTE EN LA SECRETARÍA DE FINANZAS.

**IMPRESO EN LOS TALLERES GRÁFICOS DEL GOBIERNO DEL ESTADO
DURANGO Y 5 DE FEBRERO COL. LOS OLIVOS, LA PAZ B.C.S.**