

CAPÍTULO 3

Metodología para la elaboración de manuales de procedimientos

El elaborar los manuales de procedimiento conlleva una metodología; en este capítulo se trata brevemente este tema; sus bases principales son la observación, análisis y registro detallado de las actividades

La organización en sí, toda es un sistema, que está compuesto por “n” número de elementos, que forman un ente, y vemos que un conjunto de actividades forman un procedimiento y así sucesivamente, que están interrelacionadas entre sí, que la ausencia de una de ellas no permite el logro de los objetivos específicos.

A continuación se muestra la metodología de elaboración de manuales de procedimiento que tiene la Secretaría de Salud, llamada “Guía para la elaboración de manuales de procedimientos de la Secretaría de Salud (2004)”.

Parte del principio de que los procedimientos constituyen la expresión operativa del desarrollo funcional de la organización, es necesario primeramente identificar los elementos básicos y la información necesaria para definir los procedimientos que se requieran diseñar.

3.1. Elementos básicos

Definen la naturaleza del proceso y procedimientos de la unidad administrativa. Entre éstos destacan por su importancia: el diagnóstico de la unidad, la estructura orgánica y el manual de organización.

Diagnóstico

El diagnóstico permite determinar en forma objetiva la dinámica y características actuales del proceso de ejecución de las funciones; a través de éste, podrán detectarse los aspectos relevantes y las deficiencias o desviaciones en el desarrollo de las acciones, sus causas y tendencias, así como su incidencia en el ámbito del control interno de la organización.

Estructura orgánica

Es la disposición sistemática de los órganos que integran una unidad, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia

Manual de organización

Documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructura y funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación; asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización.

3.2. Identificación de los procedimientos

Es necesario establecer un método que permita la identificación coherente de los procedimientos de la unidad administrativa, con respecto a su estructura y funciones. Su diseño es convencional y podrán ser enriquecidos por los responsables del análisis, adecuándose al mismo tiempo a la naturaleza y características de la unidad administrativa.

A continuación se describen estos instrumentos:

- a) Cuadro analítico funcional para la identificación de los procedimientos.

(3) No.	(4) FUNCIONES	(5) ÓRGANOS QUE INTERVIENEN	(6) PRODUCTO ESPERADO	(7) PROCEDIMIENTOS
1	Intervenir en la integración de las propuestas de modificación estructural que presenten las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la Secretaría y de las entidades agrupadas administrativamente en el sector para su autorización.	- Secretaría de Hacienda y Crédito Público - Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto - Dirección de Diseño y Desarrollo Organizacional - Subdirección de Análisis y Diseño Organizacional - Departamento de Análisis Organizacional - Subdirección de Dictaminación - Departamento de Dictaminación de Estructuras Orgánicas	Lineamientos para la presentación de Propuestas de Modificación Estructural	Interpretar la normatividad y emitir los lineamientos sobre propuestas de modificación estructural.
2		-		
3		-		

Tabla 5. Identificación de procesos.

- b) Matriz para la validación de los procedimientos y funciones.

(3) FUNCIONES	Intervenir en la integración de las propuestas de modificación estructural que presenten las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la Secretaría y entidades agrupadas administrativas en el Sector para su autorización	
(4) PROCEDIMIENTOS	(punto de encuentro de los Núms. 3 y 4)	
Interpretar la normatividad y emitir los lineamientos sobre propuestas de modificación estructural.		

Tabla 6. Validación de los procesos y funciones.

c) Matriz para la validación de los procedimientos conforme a estructura.

(4) PROCEDIMIENTOS	(3) ESTRUCTURA						
	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	Dir. Gral. de Programación Organización y Presupuesto	Dir. de Diseño y Desarrollo Organizacional	Subd. de Análisis y Diseño Organizacional	Depto. de Análisis Organizacional	Subdirección de Dictaminación	Depto. de Dictaminación de estructuras Orgánicas
Interpretar la normatividad y emitir los lineamientos sobre propuestas de modificación estructural.							

Tabla 7. Validación de los procesos de acuerdo a la estructura.

d) Matriz para la estructura de los procedimientos.

(3) PROCEDIMIENTOS		(4) PROPOSITO	(5) NATURALEZA	(6) ÁMBITO DE OPERACIÓN	(7) OBSERVACIONES
(3.1) NÚM.	(3.2) NOMBRE				
1	Interpretar la normatividad y emitir los lineamientos sobre las propuestas de modificación estructural.	Establecer los lineamientos para la presentación de las propuestas de modificación estructural.	Regulación	Sectorial	

Tabla 8. Estructura de los procedimientos.

e) Matriz para identificación y análisis de las actividades.

(3) ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO				(4) UNIDADES QUE INTERVIENEN	(5) RESULTADO DE LA ACTIVIDAD	(6) NORMAS DE OPERACIÓN
(3.1) NÚM.	(3.2) NOMBRE	(3.3) DESCRIPCIÓN	(3.4) TIPO			
1	Emisión de Normatividad	Emite la normatividad aplicable para el registro de las modificaciones organizacionales de las Dependencias Gubernamentales	C	- Secretaría de Hacienda y Crédito Público - Secretaría de la Función Pública	Emisión	Las unidades deben elaborar sus propuestas de modificación estructural con base en los lineamientos emitidos por la DGPOP a través de la Dir. de Diseño y Desarrollo Org.
				-		
				-		

Tabla 9. Identificación y análisis de las actividades.

3.3. Muestra de dos representaciones de procedimiento:

Existe una gran cantidad de formatos que se pueden utilizar para la elaboración de los manuales de procedimientos, el producto final dependerá de quien elabora y el tipo de proceso que se quiera plasmar. Muchas organizaciones utilizan los diagramas de flujo, mientras que otras utilizan de forma sencilla la narrativa, narrativas con imágenes, entre otras.

En este apartado se describe de una forma sencilla la descripción narrativa con imágenes y el diagrama de flujo:

3.3.1. Con narración de actividades e imágenes.

La descripción del proceso combinado lo narrativo con imágenes; comúnmente es utilizada cuando se quiere mostrar la una instrucción de algún software específico, en el caso de un procedimiento hecho en una computadora.

Ejemplo:

Para crear un archivo nuevo en Acad se deberán seguir los siguientes pasos:

- Abrir el programa de Acad.
- Le das click en FILE / NUEVO ó CTRL+N, para crear un archivo nuevo.

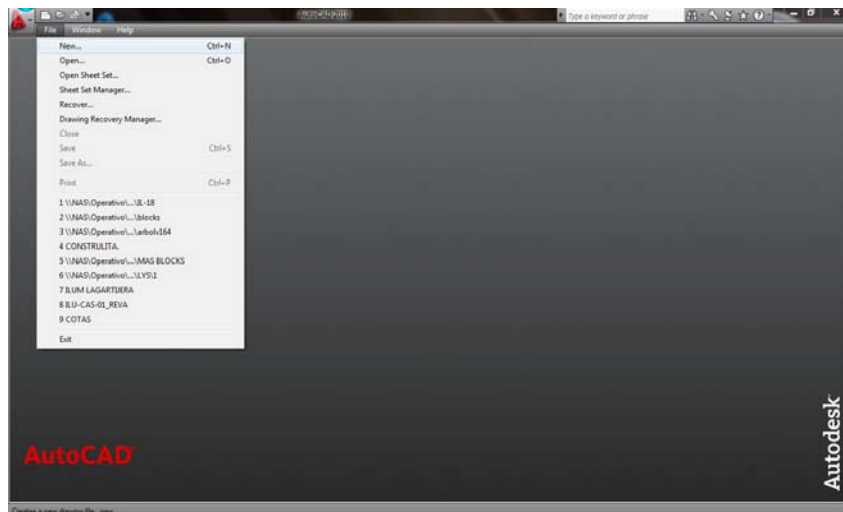


Tabla 10. Ventana del software Acad.

3.3.2. Con diagrama de flujo.

Los diagramas de flujo son una parte importante del desarrollo de procedimientos, menciona el autor Alvarez Torres (1996), debido a que su sencillez gráfica permite ahorrar muchas explicaciones. De hecho, en la práctica, los diagramas de flujo han demostrado ser una excelente herramienta para empezar el desarrollo de cualquier procedimiento. Los cuales sirven principalmente para: describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona, apoya el desarrollo de métodos y procedimientos, da seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso, identifica a los clientes y proveedores de un proceso. Planifica y diseña procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora, documenta el método estándar de operación de un proceso, entre otros.

Simbología utilizada para elaboración de diagramas de flujo



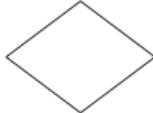
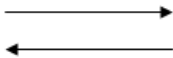


Nombre Símbolo	Descripción	Símbolo
Terminador	Representa el inicio o fin de un diagrama de flujo	
Proceso	Representa una actividad o proceso.	
Decisión	Representa la bifurcación de un proceso	
Flecha	Representa el camino que une los elementos del diagrama	
Documento	Representa documentos en el soporte papel	
Base de Datos	Representa información en soporte digital	

Tabla 11. Símbolos utilizados en los diagramas de flujo.

Ejemplo:

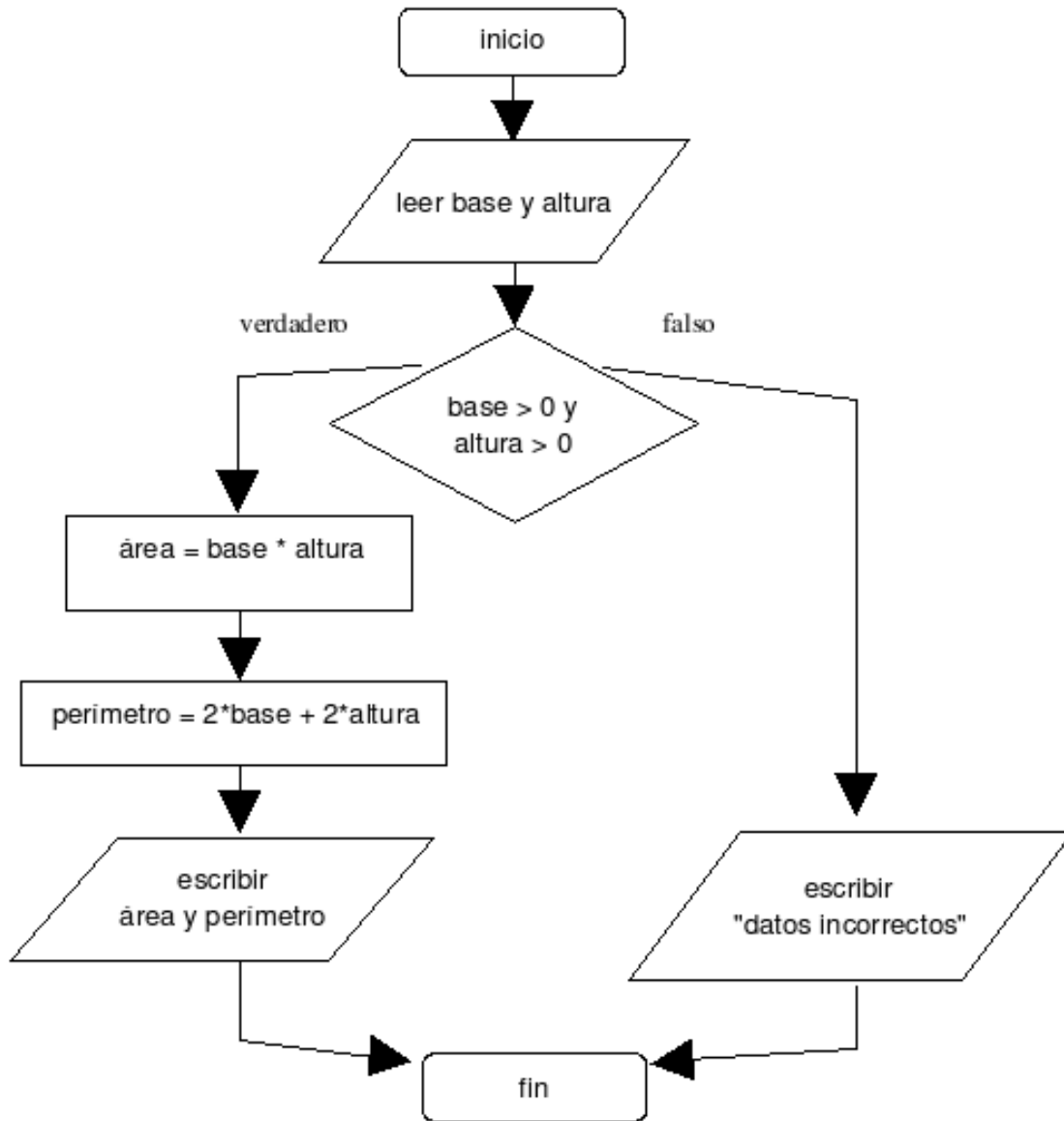


Tabla 12. Ejemplo de un diagrama de flujo.

3.4. Desarrollo de una manual de procedimientos

En el anexo se muestra un ejemplo de un manual de procedimientos, denominado "Procedimientos de Compra", realizado en una empresa dedicada a la venta de luminarias. En éste se ejemplifica paso a paso la manera en que la persona del área administrativa realiza las actividades de compras. Esta desarrollado con narración de actividades e imágenes.

Ver anexo.