



CONSTRUIR Y CRECER JUNTOS
GOBIERNO DEL ESTADO DE TLAXCALA 2017-2021

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO



CONSTRUIR Y CRECER JUNTOS
GOBIERNO DEL ESTADO DE TLAXCALA 2017-2021

CE

CONTRALORÍA
DEL EJECUTIVO

Febrero 2019.

Contenido

	Página
I. Introducción.	3
II. Objetivos de la guía.	3
III. Consideraciones básicas para la elaboración del manual de procedimientos de control interno.	4
IV. Apartados que integran el manual de procedimientos de control interno.	4
Portada.	4
Autorización del manual.	5
Contenido.	6
1. Introducción.	6
2. Marco jurídico administrativo.	7
3. Relación de procedimientos.	9
4. Política de calidad.	9
5. Objetivo del control interno	10
6. Descripción de procedimientos.	10
V. Metodología básica para el análisis y diseño de procedimientos.	14
Anexos.	19
a) Simbología para diagramas de flujo.	19
b) Verbos comunes para describir actividades en los procedimientos.	21
c) Formatos para la elaboración del manual de procedimientos de control interno.	24

I. Introducción

La Administración Pública Estatal es el elemento básico para convertir los objetivos, planes y programas de gobierno en acciones y resultados concretos, encaminados a satisfacer las necesidades más apremiantes de nuestra sociedad, de acuerdo a lo anterior la Contraloría del Ejecutivo a través de la Dirección de Modernización de la Administración Pública y Participación Social, atendiendo al Programa Operativo Anual y a los objetivos, estrategias y líneas de acción que establece el Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021; 7 fracción I; 11 fracción XII del Reglamento Interior de la Contraloría del Ejecutivo, se presenta el siguiente documento denominado “Guía técnica para elaborar el manual de procedimientos de control interno”, considerado como una herramienta administrativa que permite cumplir con el propósito de orientar a quienes tienen la responsabilidad de elaborar o actualizar dicho documento al interior de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, de conformidad con las disposiciones que establecen los artículos 20 y 21 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala; 5 y 30 fracciones IV, XI y XVII de la Ley de las Entidades Paraestatales del Estado de Tlaxcala; 18 fracción IV de los lineamientos generales de control interno y sus normas de aplicación en la Administración Pública Estatal.

En este sentido, la presente guía contiene el objetivo, generalidades y la descripción de los elementos necesarios para la elaboración del manual de procedimientos de control interno, las recomendaciones que se deben observar, asimismo incluye tres anexos, el primero se refiere a la simbología para elaborar los diagramas de flujo, el segundo contiene algunos verbos comunes a utilizar en la descripción de actividades de los procedimientos y en el tercero se muestran los formatos para la integración del manual de procedimientos de control interno.

En base a lo anterior, dicha guía técnica se encuentra a disposición de quien lo solicite, cuya utilidad permitirá el incremento de la eficiencia de los procesos, así mismo mejorar la calidad de los servicios internos y externos que proporcionan las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal con el fin de contribuir a elevar los niveles de vida en la población Tlaxcalteca.

II. Objetivos de la guía

Proporcionar a las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, las bases, métodos, técnicas de elaboración y actualización de los manuales de procedimientos de las unidades administrativas que la conforman; para mejorar el funcionamiento integral de la prestación de los servicios internos y externos a cargo del Gobierno del Estado de Tlaxcala.

Establecer los criterios metodológicos para homologar la información contenida en los mismos, con el fin de coadyuvar en el cumplimiento de las disposiciones establecidas en los ordenamientos jurídicos aplicables y en el óptimo aprovechamiento de los recursos para el eficiente desarrollo de las tareas administrativas.

III. Consideraciones básicas para la elaboración del manual de procedimientos de control interno

- Contar con reglamento interior y manual de organización vigentes, autorizados y publicados.
- Propiciar la sensibilización del personal respecto a la importancia de elaborar o actualizar el manual de procedimientos de control interno y ponerlo en práctica.
- Establecer al interior de la dependencia o entidad, un equipo de trabajo para atender los compromisos de la integración del manual de procedimientos de control interno, donde participen mandos medios y superiores de las unidades administrativas.
- Que los altos mandos de la dependencia o entidad participen en la revisión de los avances y aprobación respecto al manual.

IV. Apartados que integran el manual de procedimientos de control interno

Portada.

Autorización del manual.

Contenido.

1. Introducción.
2. Marco jurídico administrativo.
3. Relación de procedimientos.
4. Política de calidad.
5. Objetivo de control interno.
6. Descripción de procedimientos.

Portada

Conjunto de datos que identifican al manual, básicamente es la portada del documento; debe contener los siguientes datos de conformidad a los criterios y lineamientos establecidos en el manual de imagen gubernamental del Gobierno del Estado:

- Logotipo del escudo del Estado de Tlaxcala conjuntamente con el logotipo rector del Gobierno Estatal así como de la dependencia o entidad correspondiente; mismo que será insertado en la parte superior izquierda de la portada, respetando las proporciones en caso de modificar el tamaño original, para no aparecer distorsionado.

- Nombre del documento (Manual de procedimientos de control interno): Deberá ser escrito con **fuentes times new roman, mayúscula tamaño 18**, negrita y centrado horizontalmente e interlineado sencillo.
- Nombre de la dependencia o entidad: Deberá ser escrito con **fuentes times new roman, mayúscula, tamaño 18**, negrita, centrado horizontalmente e interlineado sencillo.
- Fecha: Se deberá ubicar en la parte inferior derecha y con **fuentes times new roman, en mayúsculas y minúsculas tamaño 12**, negrita, el nombre del mes de su elaboración completo y año con cuatro dígitos.

Para la elaboración de la portada del manual de procedimientos de control interno se deberá utilizar el formato FMP-1, mismo que será proporcionado a los enlaces en archivo electrónico para su aplicación.

Autorización del manual.

Permite describir la normatividad que sustenta la facultad y obligación para elaborar y emitir el manual de procedimientos de control interno, y con ello dar cumplimiento a los artículos y fracciones que establecen la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala, o en su caso de la Ley de las Entidades Paraestatales del Estado de Tlaxcala, así como lo establecido en el Reglamento Interior de la dependencia o entidad; conforme a su orden jurídico de creación.

Su presentación deberá complementarse con lo siguiente:

- Indicar la normatividad que sustenta la elaboración del manual.
- En el punto de “Revisó” se indicará el nombre y cargo del responsable que participa en la elaboración, actualización y revisión.
- En el punto de “Aprobó” se señalará el nombre y cargo del Titular de la dependencia o entidad.
- En el punto de “Autorizó” se señalará el nombre y cargo del Titular del Poder Ejecutivo.

Para la elaboración de la autorización del manual de procedimientos se debe utilizar el formato

FMP-2, mismo que será proporcionado a los enlaces en archivo electrónico para su aplicación y se debe utilizar **fuentes times new roman, tamaño 12** no negrita, en mayúscula y minúscula, justificar el texto para evitar palabras cortadas con guión en todo el documento.

Contenido

El contenido del manual de procedimientos de control interno, se integra por; título debe utilizar **fuentes times new roman tamaño 12, negrita**, espaciado y cinco temas ordenados con números arábigos, con el fin de unificar la presentación de este documento, es importante presentar de manera ordenada, los títulos o capítulos que constituyen el manual.

C o n t e n i d o

	Página
1. Introducción	4
2. Marco jurídico administrativo	6
3. Relación de procedimientos	9
4. Política de calidad	10
5. Objetivo del control interno	10
6. Descripción de procedimientos	11

- El número de la página de cada uno de los temas según corresponda, se indicará y alineará a la derecha con números arábigos, a partir del número cuatro en la introducción y así sucesivamente. Para la elaboración del contenido del manual de procedimientos de control interno se deberá utilizar el formato FMP-2, mismo que será proporcionado a los enlaces en archivo electrónico para su aplicación, y se debe utilizar **fuentes times new roman, tamaño 12** negrita, en mayúscula y minúscula, justificar el texto para evitar palabras cortadas con guión en todo el documento.

1. Introducción

Se refiere a la presentación que se dirige al lector, en este apartado se debe iniciar mencionando las líneas de acción, objetivos y metas que se establecen en el Plan Estatal de Desarrollo para cada una

de las dependencias o entidades de la Administración Pública Estatal, además se debe agregar, el contenido, su utilidad, así como de los fines y propósitos generales que se pretenden cumplir a través de dicho documento, así mismo incluir información de cómo se usará, ¿Quién?, ¿Cómo? y ¿Cuándo? se hará la revisión, actualización y modificación en función de la modernización y actuación administrativa de la dependencia o entidad que emite dicho manual.

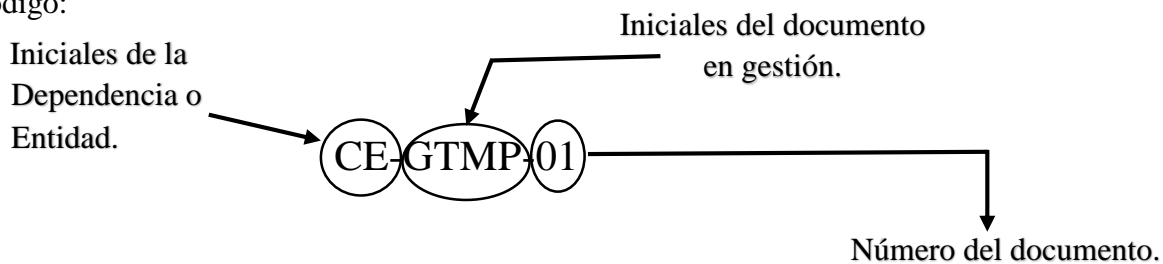
Es recomendable que al formular la introducción, se emplee un vocabulario sencillo, a efecto de facilitar su entendimiento de todos aquellos que lo consulten y en un espacio de una cuartilla.

Para la elaboración de la Introducción del manual de procedimiento se deberá utilizar el formato FMP-3, mismo que será proporcionado a los enlaces en archivo electrónico para su aplicación, y se debe utilizar con interlineado sencillo con **fuentes times new roman, tamaño 12** no negrita, en mayúscula y minúscula, justificar el texto para evitar palabras cortadas con guión en todo el documento.

Agregar al pie de página el recuadro que muestre la siguiente información:

Código: CE-GTMP-01			
--------------------	--	--	--

Código:



	Fecha: febrero 2019		
--	---------------------	--	--

- Fecha: Deberá llevar mes de su elaboración y año en cuatro dígitos y en minúsculas.

		Revisión:	
--	--	-----------	--

- Revisión: Fecha en que se actualiza el documento después de ser publicado, día, mes y año en minúsculas.

			Página: 4 de 22
--	--	--	-----------------

- Página: Inicia a partir de la página 4 indicando a la vez el total de páginas del documento.

2. Marco Jurídico administrativo

En este apartado se mencionan las disposiciones jurídico-administrativas que establecen su creación, dan origen a la organización y sus atribuciones, así como aquellas que regulan su funcionamiento.

Los ordenamientos jurídico-administrativos deberán presentarse en forma enunciativa, sin incluir textos explicativos, adicionales o comentarios.

Es importante que las disposiciones jurídicas deban de seguir un orden jerárquico, según se muestra a continuación:

Ámbito federal:

1. Constituciones.
2. Leyes.

Código: CE-GTMP-01	Fecha: febrero 2019	Revisión:	Página 7 de 24
--------------------	---------------------	-----------	----------------

3. Decretos.
4. Reglamentos.
5. Códigos.
6. Acuerdos.
7. Convenios.
8. Actas Constitutivas.
9. Planes y Programas.
10. Circulares.
11. Otras disposiciones (manuales, guías o catálogos, así como otros documentos que por su naturaleza no pueden ser incluidos o de importancia).

Ámbito estatal:

1. Constituciones.
2. Leyes.
3. Decretos.
4. Reglamentos.
5. Códigos.
6. Acuerdos.
7. Convenios.
8. Actas Constitutivas.
9. Planes y Programas.
10. Circulares.
11. Otras disposiciones (manuales, guías o catálogos, así como otros documentos que por su naturaleza no pueden ser incluidos o de importancia).

Su presentación deberá contemplar lo siguiente:

- Separar los ordenamientos o disposiciones jurídicas por Ámbito Federal y Ámbito Estatal.
- Seguir un orden cronológico partiendo de la fecha de su publicación en el Diario Oficial de la Federación o en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala.
- En cada una de las disposiciones se anotará el nombre y la fecha en que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación o en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala, así como su última reforma, siguiendo el orden de día, mes y año indicándolos con números arábigos y el año con cuatro dígitos y sin viñetas conforme al ejemplo siguiente:

Ámbito Federal

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Pública en el Diario Oficial de la Federación, el 5 de febrero de 1917.

Última reforma, el 15 de septiembre 2017.

Ámbito Estatal

Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Tlaxcala.

Publicada en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala, el 2 de octubre de 1918.

Última reforma, el 18 de julio de 2011.

Para la elaboración del Marco Jurídico del manual de procedimientos se deberá utilizar el formato FMP-3, mismo que será proporcionado a los enlaces en archivo electrónico para su aplicación, y se debe utilizar con interlineado sencillo con **fuentes times new roman, tamaño 12** no negrita, en mayúscula y minúscula, justificar el texto para evitar palabras cortadas con guión en todo el documento.

3. Relación de Procedimientos

Este apartado da a conocer la relación de procedimientos, en él se deberá indicar, el área y los nombres de los procedimientos.

Para elaborar la Relación de Procedimientos se deberá utilizar el formato FMP-4, mismo que será proporcionado a los enlaces en archivo electrónico para su aplicación, y se debe utilizar con interlineado sencillo con **fuentes times new roman, tamaño 12** no negrita, en mayúscula y minúscula, justificar el texto para evitar palabras cortadas con guión en todo el documento.

4. Política de calidad

Proyectar la política de calidad, que identifique la actuación eficaz y eficiente de los servidores públicos en el cumplimiento de sus actividades descritas en el manual de procedimientos de control interno, es decir, se deberán considerar los conceptos básicos de calidad.

Para la redacción, se debe considerar lo siguiente:

- Redactarse con apego a los conceptos básicos de excelencia y calidad en la prestación de los servicios ya sea internos y externos.
- Especificar con claridad qué se pretende con la integración del manual de procedimientos de control interno, así como las acciones que se llevarán a cabo para lograr el resultado esperado.

Para la elaboración del Marco Jurídico del manual de procedimientos se deberá utilizar el formato FMP-4, mismo que será proporcionado a los enlaces en archivo electrónico para su aplicación, y se debe utilizar con interlineado sencillo con **fuentes times new roman, tamaño 12** no negrita, en mayúscula y minúscula, justificar el texto para evitar palabras cortadas con guión en todo el documento.

5. Objetivo de control interno

Describir un objetivo, en el cual se de a conocer la importancia de la implementación del Sistema de Control Interno Institucional, con base a las disposiciones establecidas en los Lineamientos Generales de Control Interno y sus normas de aplicación para la Administración Pública Estatal.

Se deberá describir de manera clara y precisa, el resultado que se desea alcanzar al aplicar el objetivo correspondiente.

El objetivo deberá iniciar con un verbo en infinitivo y evitar el uso de gerundios y adjetivos calificativos, así como abreviaturas.

Ejemplo:

Garantizar la implementación de procedimientos de control interno, con el propósito de proporcionar información financiera, presupuestal y de operación de una forma veraz, confiable y oportuna que permita mantener los recursos públicos en condiciones de integridad, transparencia y disponibilidad para los fines a que están destinados, así mismo promover la efectividad, eficiencia, economía y calidad de los servicios que se brinden a la sociedad, con el fin de que las actividades y toma de decisiones, se lleven a cabo conforme a las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas correspondientes.

6. Descripción de procedimientos

Los procedimientos representan la parte sustantiva del manual, en virtud de que son la razón de dicho documento, la descripción de cada uno de los procedimientos deberá contener, los aspectos siguientes:

Nombre del procedimiento.

1. Objetivo.
2. Alcance.
3. Políticas de operación.
4. Referencia normativa.
5. Procedimiento.
6. Formatos.
7. Diagrama de flujo.

Para mayor comprensión, enseguida se explica de forma breve cada apartado.

Nombre del procedimiento

La denominación del nombre del procedimiento deberá orientarse por el resultado o producto que se pretende obtener, se recomienda estructurar el nombre conforme a la expresión de conceptos de modo coherente, de acuerdo a lo siguiente:

Sustantivo derivado de un verbo que actúa sobre un sujeto u objeto, Ejemplos:

Asesoría técnica + para la elaboración de manuales de procedimientos.
Expedición + de certificados y títulos profesionales.
Emisión + de la licencia de chofer para conducir vehículos automotores.

Para su aplicación, y se debe utilizar con interlineado sencillo con fuente times new roman, tamaño 12 no negrita, en mayúscula y minúscula, justificar el texto al centro, el nombre y numeración debe coincidir con la relación de procedimientos.

1. Objetivo

Describir un objetivo por cada uno de los procedimientos establecidos, con base a las atribuciones y facultades establecidas a las áreas responsables.

Se deberá describir de manera clara y precisa, el resultado que se desea alcanzar al aplicar el procedimiento correspondiente.

El objetivo deberá iniciar con un verbo en infinitivo y evitar el uso de gerundios y adjetivos calificativos, así como abreviaturas.

Ejemplo:

Procedimiento asesoría para la elaboración de manual de procedimientos de control interno.

Objetivo:

Lograr que las dependencias y entidades de la administración pública estatal concluyan su manual de procedimientos de control interno, conforme a los alineamientos y criterios establecidos, para coadyuvar al cumplimiento de las disposiciones jurídicas vigentes a

2. Alcance

Permite definir y describir la extensión, límites, fronteras internas y externas del procedimiento, por lo que indica qué áreas, actividades y personas se involucran.

Ejemplo:

Áreas involucradas: Dependencias y Entidades del Poder Ejecutivo Estatal.

Actividades: Elaboración o actualización de manual de procedimientos de control interno.
Personas que intervienen: Servidores públicos involucrados.

Procedimiento asesoría para la elaboración de manuales de procedimientos.

Alcance:

Aplicar a todos los servidores públicos de las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo del Estado de Tlaxcala, que tenga a su cargo la elaboración o actualización del manual de procedimientos de control interno.

3. Políticas de operación

Procedimiento asesoría para la elaboración de manual de procedimientos de control interno.

Políticas de operación:

- Una vez proporcionada la asesoría se establecerá, conjuntamente con el enlace de la Dependencia o Entidad, fecha compromiso para entregar a la Dirección de Modernización de la Administración Pública y Participación Social, el proyecto de manual de procedimientos de control interno para su revisión.
- Para generar evidencia de la asesoría técnica proporcionada. Los asistentes deberán registrar su participación en el formato “Asesoría técnica para manuales de procedimientos”.

Se establecen las normas o disposiciones que regulan las actividades de los procedimientos. Las políticas emanan de disposiciones jurídico-administrativas como leyes, reglamentos, acuerdos, convenios, circulares, entre otros.

Las políticas son directrices o lineamientos que deben cumplirse antes, durante o después del desarrollo del procedimiento, por tanto, su redacción tiene un carácter imperativo. A través de las políticas se pueden regular los casos o situaciones que por excepción se pueden presentar en las actividades rutinarias del proceso y solo en este apartado se deben ocupar viñetas. Ejemplo:

Para su aplicación, y se debe utilizar con interlineado sencillo con **fuentes times new roman, tamaño 12** no negrita, en mayúscula y minúscula, viñetas y justificar el texto para evitar palabras cortadas con guión en todo el documento.

4. Referencia normativa

En este apartado se deberá incluir una relación de los ordenamientos jurídicos que fundamentan de manera general o específica el procedimiento que se describe y a su vez pueden ser: normas oficiales, códigos, manuales, instructivos, entre otros.

Solo se deberá indicar el nombre del ordenamiento Jurídico, Título, Capítulo, Artículo y Fracción, según corresponda, conforme a las acciones que rigen el procedimiento.

Ejemplo:

Procedimiento asesoría para la elaboración de manual de procedimientos de control interno.

Referencia normativa:

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala.
(Capítulo tercero, artículo 20).

Reglamento Interior de la Contraloría del Ejecutivo.

Para su aplicación, y se debe utilizar con interlineado sencillo con **fuentes times new roman, tamaño 12** no negrita, en mayúscula y minúscula, justificar el texto para evitar palabras cortadas con guión en todo el documento.

Para la elaboración del nombre del procedimiento, objetivo general, alcance, políticas de operación y referencia normativa, se deberá utilizar el formato FP-1.

5. Procedimiento

Se describen las actividades u operaciones que se ejecutan en el procedimiento desde su inicio hasta su conclusión, así como las unidades administrativas o puestos que intervienen en su realización, la descripción permite conocer con precisión las acciones, documentos y flujos de información que los servidores públicos llevan a cabo para la generación de un bien o servicio.

El desarrollo del procedimiento responde a los cuestionamientos siguientes:

- a. ¿Qué hacer?
- b. ¿Cómo se hace?
- c. ¿Qué instrumentos o equipos de oficina se utilizan?
- d. ¿Dónde se hace?
- e. ¿Cuándo se hace?
- f. ¿Quién lo hace?
- g. ¿Cuáles decisiones se toman?
- h. ¿Qué documentos se generan?
- i. ¿Cuál es el destino de los documentos o de la información que se genera?

Para la redacción del procedimiento se deberán tomar en cuenta los lineamientos siguientes:

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO

- i. En la redacción debe utilizarse un lenguaje que relate hechos, situaciones y circunstancias, lo más fielmente posible.
- ii. La descripción de la actividad iniciará con un verbo conjugado en el tiempo presente de la tercera persona del singular (realiza, entrega, turna, firma, aprueba, verifica, entre otros.).

6. Formatos

En este apartado se deberán incluir los formatos utilizados en el procedimiento que sustentan el registro y control interno de los datos o la información correspondiente.

Para su aplicación, y se debe utilizar con interlineado sencillo con **fuentes times new roman, tamaño 12** no negrita, en mayúscula y minúscula, viñetas y justificar el texto para evitar palabras cortadas con guión en todo el documento.

Para elaborar la descripción de actividades y formatos se deberá utilizar el formato FP-2.

7. Diagrama de flujo

Es la representación gráfica del procedimiento, para ello, se elaborará un diagrama que simbolice el flujo de la información, los documentos o materiales que se utilizan y las interacciones entre las unidades administrativas y puestos que intervienen en el procedimiento.

La forma más usual de representar los procedimientos es el formato tabular, donde el flujo o secuencia va de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha, la cantidad de columnas dependerá del número de áreas que intervienen en el proceso, independientemente del número de hojas.

Para su aplicación, y se debe utilizar con interlineado sencillo con fuente times new roman, tamaño 8 no negrita, en mayúscula y minúscula, justificar el texto para evitar palabras cortadas con guión en todo el documento.

Para la presentación del diagrama de flujo, se deberá utilizar el formato FP-3.

V. Metodología básica para el análisis y diseño de procedimientos

A través del conocimiento de los procedimientos, puede tenerse un concepto claro y sistemático de las operaciones que se realizan en la Dependencia o Entidad; es importante que, al emprender un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice la descripción de los

procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y con las normas jurídico-administrativas establecidas para tal efecto. En este sentido a continuación se presentan las etapas necesarias para desarrollar la identificación, el análisis y el diseño de los procedimientos.

El primer punto que debe concretarse cuando se investigan uno o varios procedimientos, ya sea para describirlos, implantarlos, mejorarlos o sustituirlos, es el definir con la mayor precisión posible los siguientes aspectos:

a) Delimitación del procedimiento

- ¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?
- ¿Quién es el responsable del procedimiento?
- ¿Dónde se inicia?
- ¿Dónde termina?

Una vez contestadas las preguntas anteriores, se podrá fijar el objetivo del estudio; éste servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento o procedimientos en estudio.

b) Recopilación de Información

Consiste en recabar los documentos y los datos, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan conocer los procesos tal y como operan en el momento, y posteriormente proponer los ajustes que se consideren convenientes.

Para recabar la información, es necesario acudir a diversas fuentes, entre las que destacan los archivos documentales, en los que se localizan las bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades; los funcionarios y empleados quienes pueden aportar información adicional para el análisis, diseño e implantación de procedimientos; y las áreas de trabajo que sirven para tener la visión real de las condiciones, medios y personal que operan los procedimientos.

Las técnicas que usualmente se utilizan para la repopilar información necesaria son:

- a) Investigación documental.
- b) Entrevista directa.
- c) Observación de campo.

a) Investigación documental:

Consiste en la selección y el análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello, se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas,

diarios oficiales, registros estadísticos, actas de reuniones, circulares, oficios, y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

Es importante, además, recabar todas las formas y documentos que intervienen en el procedimiento que se está estudiando, debidamente requisitadas con los datos usuales, así como seguir el flujo de las mismas, determinando siempre dónde se originan, cuál es el trámite que siguen y dónde se archivan o destruyen.

b) Entrevista directa:

Consiste básicamente en reunirse con una o varias personas, y cuestionarlas para obtener información. Este medio permite adquirir información más completa, puesto que el entrevistador, al tener una relación directa con el entrevistado puede, además de recibir respuestas, percibir actitudes.

Para que la entrevista se desarrolle con éxito es conveniente observar los lineamientos siguientes:

- Tener claro el objetivo de la misma.
- Concertar previamente la cita.
- Verificar la información a través de otras fuentes.
- Aclarar todas las dudas que existan.
- Saber escuchar.
- No hay que criticar, sugerir cambios o aconsejar durante ella.

c) Observación de campo:

Consiste en acudir al lugar u oficina en donde se desarrollan las actividades de los procedimientos y observar atentamente todo lo que sucede alrededor; para ello, es necesario anotar todo lo que se considere relevante; con esto es posible verificar o modificar la información recabada en las entrevistas.

La observación de campo es muy importante, ya que permite definir y detectar con mayor precisión los problemas, así como descubrir datos valiosos omitidos durante las entrevistas.

3. Análisis de la información y diseño del procedimiento

Constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual.

Para analizar la información recabada, es conveniente responder los cuestionamientos fundamentales que se mencionan a continuación:

¿Qué trabajo se hace?

Se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que se obtienen de éstas.

¿Quién lo hace?

Son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos, para la realización del trabajo.

¿Cómo se hace?

Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo o servicio determinado.

¿Cuándo se hace?

Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.

¿Dónde se hace?

Se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas.

¿Por qué se hace?

Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.

La descripción de cualquier procedimiento deberá hacerse “a detalle”, sin olvidar elementos que posteriormente pudieran repercutir en el análisis de la información e implique la realización de nuevas consultas y/o mayores distracciones al personal en función.

La contestación a estos cuestionamientos, si bien implica disponibilidad de tiempo, es necesaria para el análisis de la información por ello, es indispensable dirigir principalmente la investigación a:

- La distribución que se hace de los documentos.
- El tipo de registros empleados.
- Los tipos de archivos (permanentemente o provisional).
- Las probables causas de demora.
- Los formatos o cédulas que se utilizan, su contenido, así como que parte o partes de las mismas que se llenan y en qué área lo hacen.
- Las claves de los formatos, cédulas u otros.
- La determinación que se requiere.
- Las firmas o autorizaciones necesarias.

Estas recomendaciones permiten una visión más clara del conjunto de las actividades.

4. Análisis del procedimiento

Una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considera que es

necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se deberá utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación:

a) Eliminar

La primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.

b) Combinar

Si no puede eliminar algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etcétera.

c) Cambiar

En este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.

d) Mejorar

Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor. Por ejemplo: un sistema de archivo puede ser mejorado, no solamente si se eliminan, combinan o cambian actividades de los procesos actuales, sino al sustituir el sistema actual de archivo de documentos originales por un archivo de microfilmes, cuando el problema básico es el espacio requerido o la seguridad de los originales.

e) Mantener

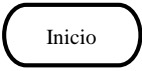
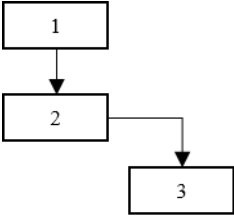
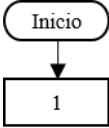

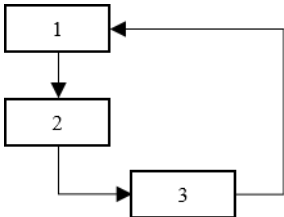
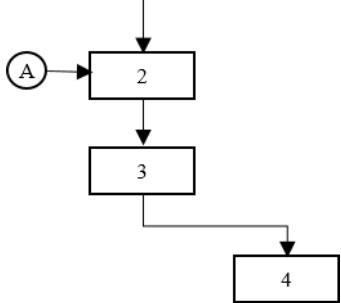

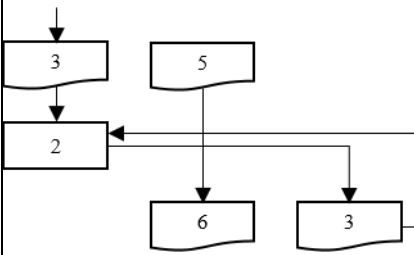
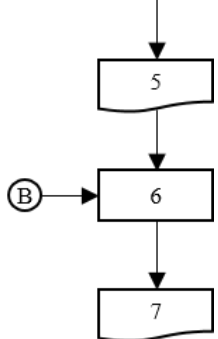
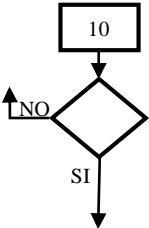
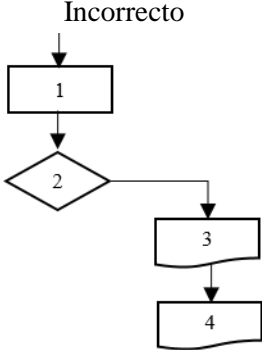
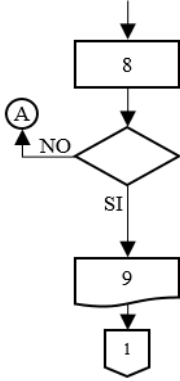
Consiste en conservar las actividades que, como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar.


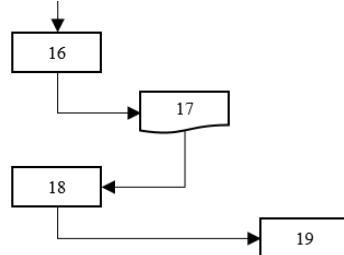
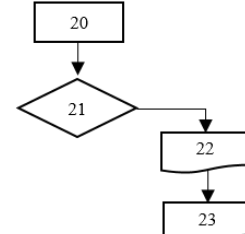
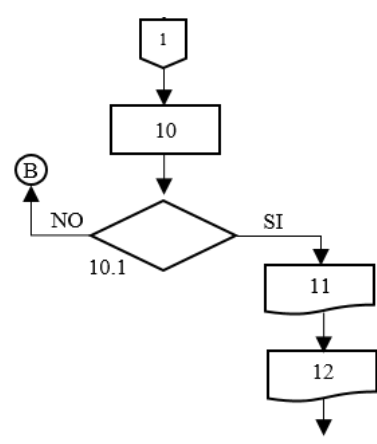
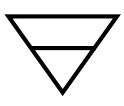
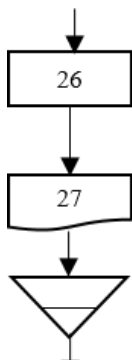
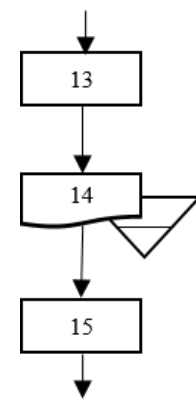
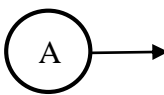

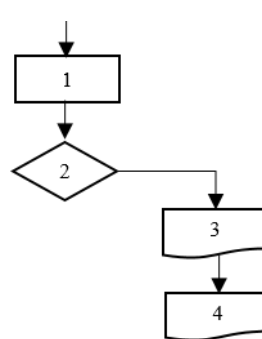
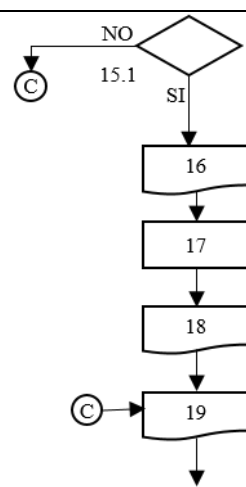
Para aplicar esta técnica, es recomendable contar con un bosquejo de las actividades que componen el procedimiento.


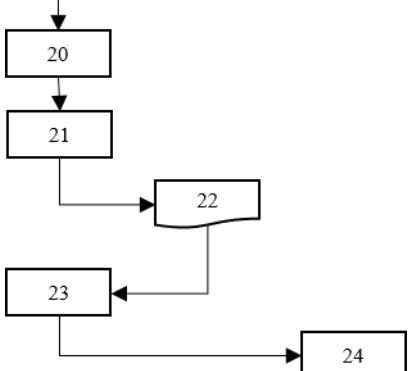
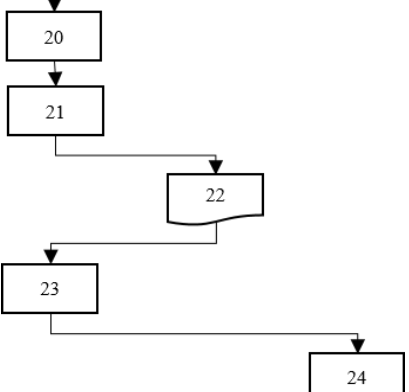
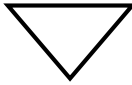
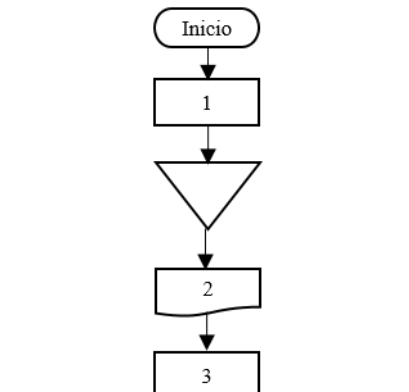
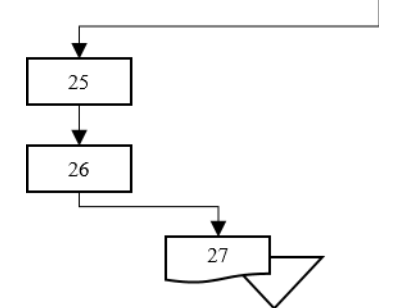
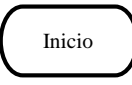
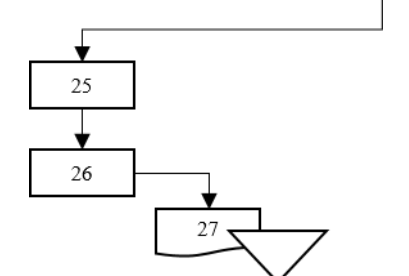
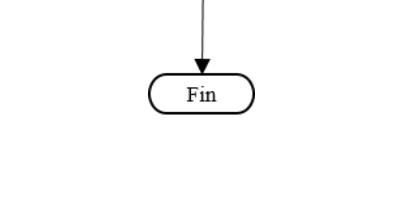
Anexos

a). Simbología para los diagramas de flujo

La diagramación se realiza mediante el uso de símbolos ANSI (American National Standard Institute), los cuales se representan de la siguiente forma:

Símbolo	Nombre	Descripción	Uso incorrecto	Uso Correcto
	Inicio	Indica principio del procedimiento.	<p>Incorrecto</p> 	
	Actividad	Representa las actividades que se desarrollan en el procedimiento.	<p>Incorrecto</p> 	
	Documentos	Representa un documento que se utiliza o se genera en el procedimiento.	<p>Incorrecto</p> 	
	Toma de Decisión	Indica el análisis de una situación y toma de decisión.	<p>Incorrecto</p> 	

	<p>Conector de Página</p>	<p>Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el procedimiento.</p>	<p>Incorrecto</p>  <hr/> 	
	<p>Archivo Temporal</p>	<p>Indica el resguardo de un documento por un período determinado, es decir en forma temporal.</p>	<p>Incorrecto</p> 	
<p>Entrada</p>  <p>Salida</p> 	<p>Conector de actividad</p>	<p>Cuando una actividad debe continuar con otro paso del procedimiento.</p>	<p>Incorrecto</p> 	

	<p>Dirección del flujo</p>	<p>Indicación del flujo del procedimiento.</p>	<p>Incorrecto</p> 	
	<p>Archivo Permanente</p>	<p>Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo por un período indefinido.</p>	<p>Incorrecto</p> 	
	<p>Fin</p>	<p>Indica el fin del procedimiento.</p>	<p>Incorrecto</p> 	

b). Verbos comunes para describir actividades en los procedimientos

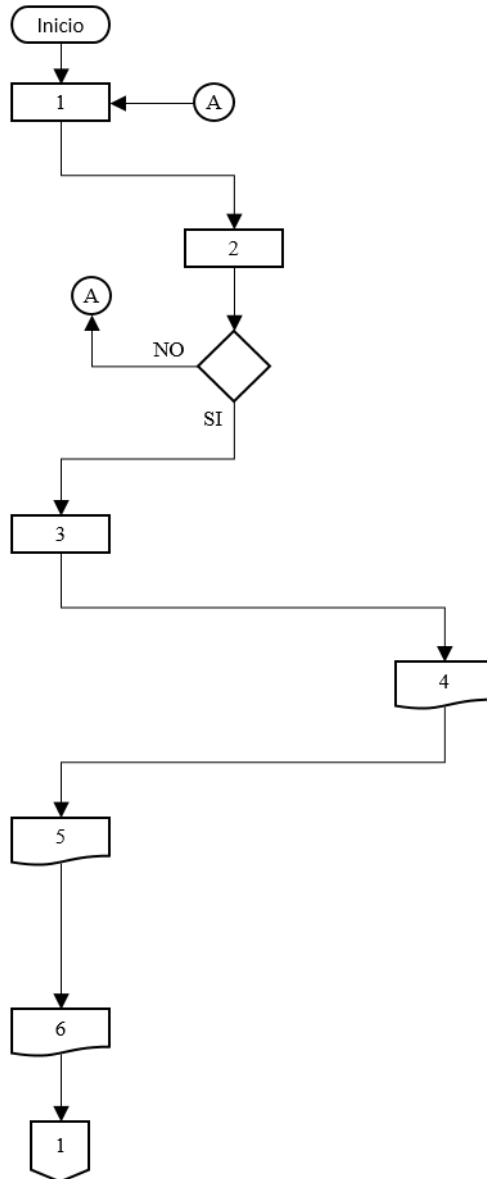
Se presenta una relación de verbos que se utilizan con mayor frecuencia para indicar las actividades de cada uno de los procedimientos.

<p>Abastece</p>	<p>Cuando se provee de los elementos materiales necesarios para llevar a cabo una función determinada.</p>
<p>Actualiza</p>	<p>Cuando se desarrollan una o más operaciones para, mantener vigente una información.</p>
<p>Analiza</p>	<p>Cuando se examinan detalladamente los hechos para, conocer sus elementos constitutivos.</p>

Autoriza	Cuando una persona resuelve sobre los casos que se presenten en el desarrollo de sus funciones.
Confronta	Cuando se coteja un hecho o documento con otro.
Diagnostica	Cuando se propone o aporta una descripción, evaluación o análisis de un hecho que se desea estudiar.
Dictamina	Cuando se da opinión verbal o escrita acerca de una cuestión de su especialidad.
Programa	Cuando se organizan actividades para alcanzar una o varias metas.
Propone	Cuando se manifiesta por escrito una conclusión o resolución para su autorización.
Verifica	Cuando se comprueba que uno o varios hechos son ciertos y exactos.
Requisita	Cuando ya existen formatos impresos y que se relacionan con el procedimiento.
Elabora	Cuando se origine cualquier otro tipo de documento que no sea impreso (oficio, relación, memorándum, etc.).
Envía	Cuando la documentación se maneja de un área a otra, fuera de la unidad administrativa.
Entrega	Cuando se proporciona la documentación de persona a persona.
Turna	Cuando la documentación se maneja de una área a otra, dentro de la unidad administrativa.
Archiva	Cuando se guardan documentos de asuntos determinados.

Nota: La presente relación de verbos no es limitante, solamente es una referencia de uso.

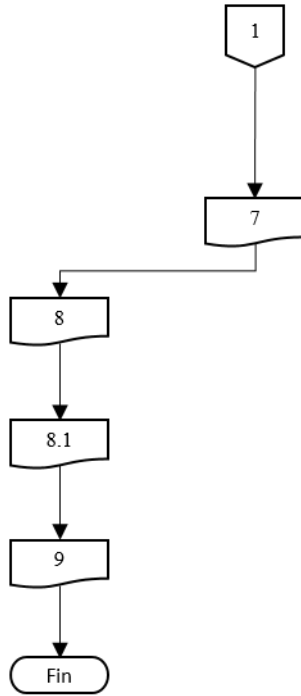
Dirección Administrativa	Dirección General	Proveedor
--------------------------	-------------------	-----------



- 1 Informar a la Dirección para erogar.
- 2 Recibe información y determina autoriza al gasto.
- 3 Si no se autoriza se regresa a la actividad 1 para su corrección, en caso contrario continua con la actividad 3.
- 4 Recibe solicitud de factura y la envía a la oficina administrativa.
- 5 Recibe factura para pago.
- 6 Valida la factura, elabora póliza de egresos y la turna a la Dirección para si autorización.

(NOTA: Para realizar la continuidad del flujograma entre una página y otra, deberá llevar el símbolo correspondiente con el número uno para conectarse con la página siguiente.)

Dirección Administrativa	Dirección General	Proveedor
--------------------------	-------------------	-----------



(NOTA: Para realizar la continuidad del flujograma entre una página y otra, deberá llevar el símbolo correspondiente con el número uno para conectarse con la página anterior.)

7 Autoriza la póliza de egresos y la turna para su pago.

8 Recibe póliza de egresos y la turna para su pago.

8.1 Registra el monto del egreso en el Sistema Autorizado de Administración y Contabilidad Gubernamental.

9 Archiva la información.

Fin del Procedimiento.

c). Formatos para la elaboración del manual de procedimientos de control interno.

Para la elaboración de los manuales de procedimientos, se deben utilizar los formatos siguientes:

- **Formato para la elaboración del manual de procedimientos de control interno.**
 - Portada. FMP-1
 - Autorización del manual y Contenido. FMP-2
 - Introducción y Marco Jurídico Administrativo. FMP-3
 - Relación de procedimientos y Política de Calidad. FMP-4
- **Formatos para integrar los procedimientos.**
 - Nombre del procedimiento, Objetivo, Alcance, Políticas de operación, Referencia Normativa. FP-1
 - Procedimiento y Formatos. FP-2
 - Diagrama de flujo. FP-3