



COORDINACIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	1 DE 49

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
RAQUEL RAMÍREZ LÓPEZ SUPERVISORA DEL SAR	MÓNICA LÓPEZ SANDOVAL DIRECTORA GENERAL ADJUNTO DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN	CARLOS M. HUITRÓN ESCAMILLA COORDINADOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	2 DE 49

INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVO DE LA GUÍA	5
ALCANCE	5
MARCO NORMATIVO	5
I. LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	6
II. CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES	
2.1 Clasificación de los manuales	7
2.2 Conceptos básicos	8
2.3 Importancia de los manuales de procedimientos	9
2.4 Elementos que deben contener los manuales de procedimientos	9
III. LINEAMIENTOS PARA LA INTEGRACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
3.1 Carátula del Manual	11
3.2 Contenido	14
3.3 Documento de Actualización	15
3.4 Introducción	16
3.5 Objetivo	17
3.6 Alcance	17
IV. LINEAMIENTOS PARA LA INTEGRACIÓN DE PROCEDIMIENTO	
4.1 Objetivo	18
4.2 Alcance	18
4.3 Desarrollo	20
4.4 Diagrama de Flujo	30
4.5 Referencias	37



PROCEDIMIENTO
GUÍA TÉCNICA PARA LA
ELABORACIÓN DE MANUALES DE
PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	3 DE 49

4.6 Definiciones	38
4.7 Anexos	39
4.8 Control de cambios	40

V. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN O ACTUALIZACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

5.1 Planeación de la investigación	41
5.2 Técnicas de investigación para la obtención de información	42
5.3 Análisis de la información	45
5.4 Estructuración de los procedimientos y del manual	46
5.5 Validación	47
5.6 Registro de la Coordinación General de Administración y Tecnologías de la Información	47
Glosario	47
Bibliografía	49
Control de Cambios	49



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	4 DE 49

INTRODUCCIÓN

Para la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSOR), los manuales de procedimientos constituyen una fuente de información de gran utilidad, en ellos se especifican el marco normativo que regulan funcionamiento de cada una de las Unidades Administrativas que la integran, así como la secuencia de los procesos que se deben seguir para la mejor realización de las funciones que tienen asignadas.

La Coordinación General de Administración y Tecnologías de la Información de la CONSOR, con base en la fracción XX del artículo 15 del Reglamento Interior de la CONSOR, establece que las Unidades Administrativas de la CONSOR son responsables, en su ámbito de competencia, de la revisión de los Manuales de Procedimientos, incorporando en su caso, las correcciones sustantivas a que den lugar, permitiendo actualizar con oportunidad dichos documentos.

Para tal efecto, la Coordinación General de Administración y Tecnologías de la Información elaboró la "Guía Técnica Para la Elaboración de Manuales de Procedimientos" cuyo contenido comprende el objetivo, alcance, las responsabilidades, la base legal y las políticas para elaboración e integración del manual, así como la metodología para desarrollar cada uno de sus apartados y los lineamientos para su actualización, presentación y aprobación.



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	5 DE 49

OBJETIVO

Proporcionar a las Unidades Administrativas de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, un instrumento normativo para la formulación de sus Manuales de Procedimientos, que mantengan entre sí uniformidad de método, contenido y presentación, con la finalidad de que cada Unidad Administrativa pueda contar con herramientas de información interna que les permita realizar consultas ágiles sobre las políticas y actividades de un proceso para el mejor cumplimiento de las atribuciones conferidas.

ALCANCE

Aplica a todos los manuales de procedimientos de las Unidades Administrativas de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro

MARCO NORMATIVO

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro y sus Reformas
- Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro.
- Manual de Organización de la CONSOR





PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	6 DE 49

I. LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

Con el propósito de normar las actividades que intervienen en el desarrollo de manuales de procedimientos, a continuación se enuncian los lineamientos que habrán de considerarse en su elaboración o actualización.

- La elaboración y/o actualización de los manuales de procedimientos estará a cargo de la Unidad Administrativa responsable del trámite u operación de los procedimientos; la Coordinación General de Administración y Tecnologías de la Información **brindará asesoría en materia de metodología y herramientas técnicas que se aplican en la elaboración de manuales de procedimientos.**
- Es responsabilidad del titular de la Unidad Administrativa vigilar que se elaboren, implanten y actualicen de manera permanente los manuales de procedimientos de todas las áreas que conforman su unidad; para tal efecto, se requiere, la designación del personal encargado, el cual servirá de enlace con la Coordinación General de Administración y Tecnologías de la Información.
- Para la elaboración o actualización de los manuales de procedimientos, es necesario que sean redactados de manera uniforme, sencilla y precisa; se encuentren interrelacionados e identificados de acuerdo a la estructura orgánica autorizada y sean congruentes con las funciones asignadas al área que se trate, para lo cual, se recomienda la técnica de libreto la cual se explicara en el punto "4.3 Desarrollo" de esta guía.
- La unidad administrativa deberá enviar a la Coordinación General de Administración y Tecnologías de la Información en soporte magnético y un ejemplar impreso del manual, para su validación, registro y su publicación en el portal de Intranet.
- A partir de la validación y el registro del manual de procedimientos, será responsabilidad de la unidad administrativa la implantación, actualización y la difusión interna de dicho instrumento.



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	7 DE 49

II. CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES.

2.1 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa con nombres diversos y en función al propósito que se desea alcanzar.

- Por su naturaleza y alcance
 - { Generales o de aplicación universal.
Departamentales o de aplicación específica.
De puestos o de aplicación individual.

- Por su contenido
 - { De historia de la Institución.
De organización.
De políticas.
De procedimientos.
De contenido múltiple.

- Por su función
 - { Generales o de aplicación universal.
Departamentales o de aplicación específica.
De puestos o de aplicación individual.



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	8 DE 49

2.2 CONCEPTOS BÁSICOS.

Manual:

Un manual es un conjunto de documentos, que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlos, señala en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Manual de Procedimientos:

Es el instrumento administrativo que apoya la realización del quehacer institucional cotidiano, contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en las unidades administrativas mediante una secuencia lógica y ordenada de las mismas.

Procedimiento:

Presentación por escrito, que narra una serie de actividades relacionadas entre sí y ordenadas cronológicamente, que muestran la forma establecida en que se realiza un trabajo determinado, explicando de manera clara y precisa en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando además, los responsables de llevarlas a cabo.

Actividad:

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

Operación:

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

Unidad Responsable.

Es el individuo, puesto o unidad administrativa que participa en las actividades descritas en los procedimientos.



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	9 DE 49

2.3 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

- Constituyen una fuente formal y permanente de información y orientación acerca de la manera de ejecutar un trabajo determinado.
- Contribuyen a dar continuidad y coherencia a las actividades que describen.
- Delimitan responsabilidades y evitan desviaciones arbitrarias o malos entendidos en la ejecución de un trabajo determinado.
- Facilitan la supervisión del trabajo y proporcionan a los jefes los elementos necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades de sus subordinados.
- Sirven como base para la realización de estudios de métodos y sistemas, con la finalidad de lograr la agilización, simplificación, automatización, de las actividades que se llevan a cabo en las unidades administrativas.
- Auxilian en las labores de auditoria administrativa.

2.4 ELEMENTOS QUE DEBEN CONTENER.

Contenido del Manual

- I) Carátula
- II) Contenido
- III) Documento de actualización
- IV) Introducción
- V) Objetivo
- VI) Alcance

Contenido del Procedimiento.

1. Objetivo
2. Alcance
3. Desarrollo
4. Diagrama de flujo
5. Referencias
6. Definiciones
7. Anexos
8. Control de cambios

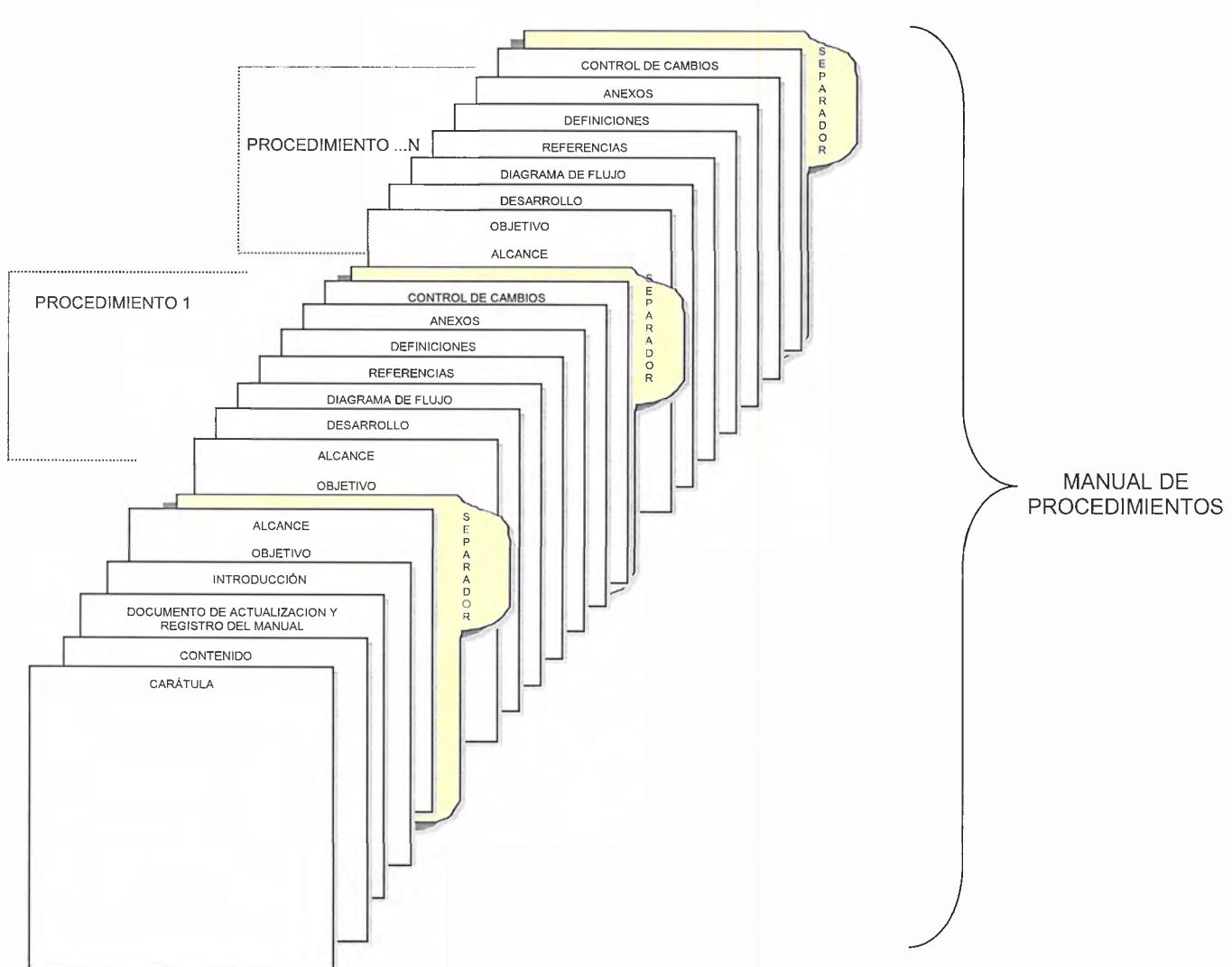
F-

J.
G. Gómez

PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	10 DE 49



F. 




PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	11 DE 49

III. LINEAMIENTOS PARA LA INTEGRACIÓN DEL MANUAL PROCEDIMIENTOS.

En este apartado, se describirán los diferentes elementos que debe contener cada procedimiento que se elabore o actualice antes de su integración al manual de procedimientos.

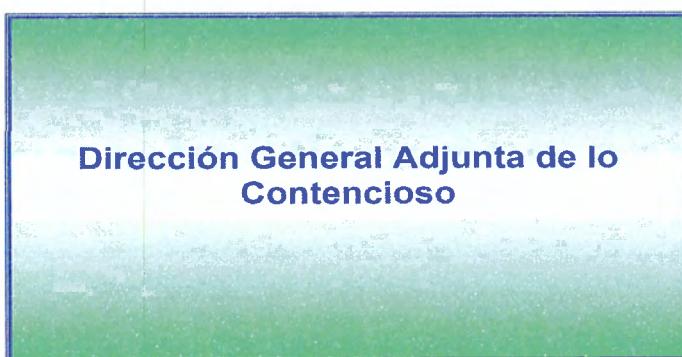
Con el propósito de lograr uniformidad en la presentación de los procedimientos se deben observar las recomendaciones que a continuación se señalan:

3.1 CARÁTULA DEL MANUAL.

Es la primera hoja del documento, cuya finalidad es identificar al manual.

Ejemplo:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
DGAC/MPI-08	AGOSTO 2008	01	1 DE 31



ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:
SUPERVISOR DEL SAR Y SUBDIRECTOR DE AMPAROS	DIRECTORA GENERAL ADJUNTA DE LO CONTENCIOSO	VICEPRESIDENTE JURÍDICO



PROCEDIMIENTO
GUÍA TÉCNICA PARA LA
ELABORACIÓN DE MANUALES DE
PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	12 DE 49

Encabezado

A	CONSAR Comisión Nacional de Sistemas de Alerta y Rescate	B	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA		
C DGAS/MP/011	D NOVIEMBRE 2011	E 03	F	12 DE 49	

**Dirección General de...
(Área que emite el manual)**

Pie de Página

G	H	I
JEFE DE DEPARTAMENTO...	DIRECTOR DE ...	DIRECTOR GENERAL DE



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	13 DE 49

A. Logotipo de la CONSOR .	G. Elaboró (anotar puesto y firma).
B. Nombre de Documento (MANUAL).	H. Revisó (anotar puesto y firma).
C. Código. XXX-MP-XX	I. Aprobó (anotar puesto y firma).
Donde:	
XXX = Se refiere a las siglas de la Unidad Administrativa que emite el manual.	NOTA: El pie de página es solo aplicable en la primera hoja del manual, así que las restantes quedan validadas con las firmas de la primera.
MP = Indica que el documento es un Manual de Procedimientos	
XX = Consecutivo de manuales de procedimientos emitidos por misma Unidad Administrativa (01-99).	
D. Fecha de Revisión	
E. No. de Revisión	
F. Páginas	

Tabla 1. Siglas de las Unidades Administrativas.

UNIDADES ADMINISTRATIVA	SIGLA
Vicepresidencia de Operaciones	VO
Dirección General de Supervisión Operativa	DGSO
Dirección General de Regulación e Inclusión Financiera	DGRIF
Dirección General de Inteligencia Operativa	DGIO
Vicepresidencia Financiera	VF
Dirección General de Planeación Financiera y Estudios Económicos	DGPFEFEE
Dirección General de Supervisión Financiera	DGSF
Dirección General de Administración de Riesgos	DGAR
Vicepresidencia Jurídica	VJ
Dirección General Normativa y Consultiva	DGNC
Dirección General de Sanciones y de lo Contencioso	DGSC
Coordinación General de Planeación Estratégica y Proyectos Especiales	CGPEPE
Dirección General de Análisis y Estadística	DGAE
Dirección General Técnica de los Sistemas de Ahorro para el Retiro	DGTSAR
Coordinación General de Información y Vinculación	CGIV
Coordinación General de Administración y Tecnologías de la Información	CGATI
Órgano Interno de Control	OIC



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	14 DE 49

3.2 CONTENIDO DEL MANUAL.

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

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
DGNC/MPI-09	DICIEMBRE 2009	01	3 DE 50

Contenido:

	Descripción	Página
I.	Introducción	3
II.	Objetivo	4
III.	Alcance	4
IV.	Procesos:	
	a) Procedimiento para dar cumplimiento a las obligaciones de Transparencia (artículo 7 de la LFTAIPG).	5
	b) Procedimiento para la recepción, procesamiento y trámite de las solicitudes de acceso a la información.	9
	c) Procedimiento para la defensa jurídica de la CONSOR cuando los solicitantes interpongan un recurso de revisión ante el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública.	16
	d) Procedimiento para la defensa jurídica de la CONSOR en las quejas presentadas ante la Comisión Nacional de los Derechos Humanos	20
	e) Procedimiento para la Resolución de Consultas presentadas por las diferentes unidades administrativas de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro.	25
	f) Procedimiento para la realización de Sesiones de Órganos de Gobierno y Comités.	31
	g) Procedimiento para el Registro General de Poderes.	39
	h) Procedimiento para el Registro de Actuarios Autorizados para Dictaminar Planes de Pensiones y Revalidación del Registro.	43

R J
C. Gómez



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	15 DE 49

Ejemplo:

3.3 DOCUMENTO DE ACTUALIZACIÓN.

	Solicitud de Creación, Actualización o baja del Manual de Procedimientos.
--	--

Para ser llenado por Representante de la Coordinación General de Administración y Tecnologías de la Información	FOLIO No:
	FECHA:

DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO:

Código:	Unidad Administrativa:
Título:	

MOTIVO: CREACIÓN ACTUALIZACIÓN BAJA

DESCRIPCIÓN DE LA SOLICITUD:

--	--

SOLICITANTE:

Nombre:	Firma:
Puesto:	Fecha:

RESPONSABLE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

Nombre:	Fecha:
Puesto:	Fecha:



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	16 DE 49

3.4 INTRODUCCIÓN DEL MANUAL.

El título de la introducción siempre se indicará con el número uno romano. La inclusión de una introducción en el manual sirve para presentar al lector:

- La importancia de contar con un manual de procedimientos.
- El propósito que se pretende alcanzar a través de él.
- A quienes está dirigido (usuarios).
- Los procedimientos que lo integran.
- Las recomendaciones sobre el uso y consulta del manual.

Ejemplo:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
DGAS/MP/011	ENERO 2012	04	4 DE 63

I. INTRODUCCIÓN.

El presente Manual se constituye como el documento que fija las prácticas operativas, los recursos y las actividades relativas a la planificación y Gestión de la Calidad de la Dirección General de Administración de la **CON SAR** en sus procesos básicos de:

- a) Imposición de sanciones derivadas de la vigilancia y supervisión.
- b) Imposición de sanciones atendiendo solicitudes de programas de corrección
- c) Notificación de sanciones.
- d) Condonación de multas.
- e) Cobro de multas.
- f) Seguimiento de cobro de multas.
- g) Seguimiento y Opinión por comisión de delitos
- h) Realización de visitas especiales y de investigación
- i) Seguimiento de operaciones relevantes, inusuales y preocupantes

Estos procesos conforman el Manual de procedimientos de la Dirección General Adjunta de Sanciones, el cual incluye los mecanismos y normas de operación que regulan el quehacer en materia de Sanciones.

Los procesos del presente Manual son representados gráficamente en los Diagramas de Procesos. También se encuentra esquemalizada la manera como interactúan todas las unidades administrativas y cómo intervienen dentro del proceso básico y los procesos de soporte, identificando las entradas y las salidas o resultados de estos.

Las revisiones al Manual se realizan cada vez que se emitan procedimientos nuevos, se adopten herramientas o controles al proceso o servicio como consecuencia de la implantación del proceso de mejora continua, así mismo; es actualizado continuamente en función de los comentarios de todo el personal involucrado en los procesos mencionados, en relación con la calidad del servicio proporcionado al usuario.

Este documento puede servir como elemento de inducción al personal de nuevo ingreso, de modo tal que la orientación hacia la calidad sea rápidamente asimilada.



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	17 DE 49

3.5 OBJETIVO DEL MANUAL

El título del objetivo será el número dos romano. El objetivo deberá especificar claramente los resultados que se pretenden alcanzar al contar con el manual de procedimientos de la unidad administrativa.

Los lineamientos para su redacción y presentación son:

- Iniciar con verbo en infinitivo.
- Especificar con claridad la intención del documento, indicando para qué y para quienes se ha elaborado el manual de procedimientos.
- Evitar el uso de adjetivos calificativos.
- No subrayar conceptos.
- Utilizar una redacción clara, precisa y en una extensión máxima de seis renglones.

3.6 ALCANCE.

Este apartado tendrá el número tres romano; en él se deberá describir brevemente el área o campo de aplicación del manual.

Ejemplo:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA DGPFyEE			
CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
DGPFyEE/MP	Marzo 2011	01	4 DE 28

II. OBJETIVO

Establecer los lineamientos y disposiciones operativas que el personal de la Dirección General de Planeación Financiera y Estudios Económicos debe aplicar en la elaboración de propuestas de los diversos aspectos técnicos establecidos en la normatividad del SAR en materia financiera, así como de revelación de información y de modificaciones e instrumentación de la normatividad, permitiendo así unificar criterios en la ejecución de los mismos.

III. ALCANCE.

Aplica a la Dirección General de Planeación Financiera y Estudios Económicos con relación a las actividades de los siguientes procesos:

- a) Procedimiento para la elaboración de estudios y notas técnicas sobre temas actuariales relacionados con los sistemas de pensiones.
- b) Procedimiento para la elaboración de estudios y notas técnicas sobre temas económicos y financieros relacionados con el SAR
- c) Procedimiento para dar a conocer el Índice de Diversificación de las Carteras de las Sefores.
- d) Procedimiento para la aprobación de vehículos de inversión.
- e) Procedimiento para la aprobación de índices accionarios.



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	18 DE 49

IV. LINEAMIENTOS PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.

Este apartado constituye la parte fundamental del manual, ya que se describen cada uno de los procedimientos que cuenta el documento.

El título de la primera hoja será “Procedimientos”, tendrá el número cuatro romano. El siguiente punto será el nombre del primer procedimiento del manual y se identificará con letra minúscula e inciso.

4.1 OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO.

El objetivo deberá expresar claramente los resultados que se pretenden obtener al llevarse a cabo las actividades y tareas que integran cada procedimiento. Este punto se registrará con el número uno arábigo.

Los lineamientos a seguir para su redacción y presentación son:

- La descripción del objetivo se iniciará con verbo en tiempo infinitivo.
- Especificar con claridad la finalidad que pretende el documento, es decir qué, para qué, y para quiénes se ha elaborado el procedimiento.
- Evitar el uso de adjetivos calificativos, así como subrayar conceptos.
- La redacción debe ser clara, precisa y en una extensión máxima de seis renglones.

4.2 ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO.

Es el punto dos arábigo; en este apartado se debe describir brevemente el área o campo de aplicación del procedimiento, es decir, a quiénes afecta o qué límites e influencia tiene. Se deberá



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	19 DE 49

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO			
Imposición de Sanciones derivadas de la vigilancia y supervisión.			
CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
PDGAS-01	ENERO 2012	04	6 DE 63

IV. PROCEDIMIENTOS

a) Imposición de Sanciones derivadas de la vigilancia y supervisión.

1. OBJETIVO

Establecer los procedimientos a los que debe sujetarse la Dirección General Adjunta de Sanciones de la CONSOR para la imposición de las sanciones previstas en la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro, a partir del análisis y valoración de los elementos y documentos que se vinculen a los hechos, que puedan implicar una infracción a las normas que regulan los referidos sistemas; con el propósito de que las multas que se impongan, sean determinadas en un marco de respeto a las garantías constitucionales y a las disposiciones legales aplicables a cada caso.

2. ALCANCE:

Aplica a la Dirección General Adjunta de Sanciones con relación a las actividades del proceso de imposición de sanciones derivadas de los actos de vigilancia y supervisión que lleva a cabo esta comisión a los participantes en los sistemas de ahorro para el retiro.

 CONSOR Consultoría en Sistemas de Gestión de Recursos	PROCEDIMIENTO GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	20 DE 49

4.3 DESARROLLO (Descripción narrativa)

El punto 4.3 corresponde a la descripción narrativa del procedimiento, la cual constituye la explicación escrita en forma lógica y secuencial de cada una de las actividades que realiza una unidad responsable para efectuar un trabajo determinado.

Clasificación de los procedimientos.



Por su presentación

Para facilitar la elaboración y la comprensión de los procedimientos, se utilizará la Técnica del Libreto, la cual consiste en presentar secuencialmente a través de la descripción de actividades, qué, quién, cuándo y dónde lo hace.

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

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: PAGO A PROVEEDORES Y TERCERAS PERSONAS		
	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Director General Adjunto de Recursos Humanos y Materiales / Director de Finanzas	Entrega al departamento de contabilidad el formato: "solicitud de pago", con la documentación correspondiente.
2	Jefe del Departamento de Contabilidad Director General Adjunto de Recursos Humanos y Materiales / Director de Finanzas	Verifica que los datos contenidos en el formato sean correctos, y que la documentación cumpla con los requisitos fiscales. 2.1 En caso que no sean correctos indica al solicitante que el trámite no procede. 2.2 Realiza las correcciones necesarias.
3	Jefe del Departamento de Contabilidad	Turna al área de caja.
4	Jefe de Unidad responsable de Caja	Recibe formato y documentación, elabora cheque y póliza cheque.

Actividad

Unidad Responsable

Descripción narrativa de la actividad

Por





PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	21 DE 49

Por su Profundidad

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

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: PAGO A PROVEEDORES Y TERCERAS PERSONAS		
	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Director General Adjunto de Recursos Humanos y Materiales / Director de Finanzas	Entrega al departamento de contabilidad el formato: "solicitud de pago", con la documentación correspondiente.
2	Jefe de Departamento de Contabilidad	Verifica que los datos estén correctos y que la documentación cumpla con los requisitos fiscales y turna al área de caja.
3	Jefe de Unidad responsable de Caja	Elabora cheque y póliza cheque.

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

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: PAGO A PROVEEDORES Y TERCERAS PERSONAS		
	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Director General Adjunto de Recursos Humanos y Materiales / Director de Finanzas	Entrega al departamento de contabilidad el formato: "solicitud de pago", con la documentación correspondiente.
2	Jefe de Departamento de Contabilidad	<p>Verifica que los datos contenidos en el formato sean correctos, y que la documentación cumpla con los requisitos fiscales.</p> <p>2.1 En caso que no sean correctos, indica al solicitante que el trámite no procede, informándole las causas.</p> <p>2.2 realiza las correcciones necesarias.</p>



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	22 DE 49

Mixtos: es la descripción narrativa en la que algunas actividades se redactan en forma genérica y en otras en forma específica.

Esta combinación obedece a que existen actividades que por su naturaleza pueden describirse en forma resumida, mientras que otras requieren describirse con más profundidad para su fácil compresión.

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO: PAGO A PROVEEDORES Y TERCERAS PERSONAS

	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Director General Adjunto de Recursos Humanos y Materiales / Director de Finanzas	Entrega al departamento de contabilidad el formato: "Volante de Solicitud de expedición de cheque", con la documentación correspondiente.
2	Jefe del Departamento de contabilidad	Verifica que los datos contenidos en el formato sean correctos, y que la documentación cumpla con los requisitos fiscales. 2.1 En caso que no sean correctos, indica al solicitante que el trámite no procede, informándole las causas. 2.2 turna el formato y la documentación al área de caja.
3	Jefe de Unidad responsable de Caja	Elabora cheque y póliza cheque y registra en archivo electrónico.

Para efectos de los manuales de procedimientos de la CONSAR se recomienda se utilice la descripción mixta.

PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	23 DE 49

Lineamientos para la redacción y presentación de las narrativas de los procedimientos

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

Ejemplo:

Verbo en tercera persona del singular en tiempo presente

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
7 Jefe de Departamento Jefe de Unidad	Abre el expediente identificándolo con la carátula establecida por las normas administrativas del Archivo Integral de la Comisión, y envía copia del escrito del recurso o en su caso el archivo digitalizado a la Dirección de Sanciones, solicitándole la remisión del expediente administrativo correspondiente e iniciar el folio de las constancias que integran el expediente.

- b) La redacción de cada actividad deberá ser clara, concisa y precisa; responder siempre a las preguntas: qué, cómo y/o con qué se realiza la misma. Si el tipo de actividad lo requiere, se recomienda preguntarse: ¿a quién se canaliza el asunto o trabajo? y ¿para qué?

Qué

Cómo

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
7 Jefe de Departamento Jefe de Unidad	Abre el expediente identificándolo con la carátula establecida por las normas administrativas del Archivo Integral de la Comisión, y envía copia del escrito del recurso o en su caso el archivo digitalizado a la Dirección de Sanciones, solicitándole la remisión del expediente administrativo correspondiente e iniciar el folio de las constancias que integran el expediente.

- c) Deberán numerarse las distintas actividades del procedimiento en forma progresiva con números arábigos enteros. En los casos en que una actividad le prosigan otras (de excepción), que no forman parte de la secuencia principal del procedimiento, éstas deberán numerarse con fracciones decimales a partir de las actividades de la cual se desprenden.





PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	24 DE 49

- d) Para distinguir este tipo de actividades, se deberán analizar las posibles desviaciones derivadas del desarrollo de una actividad, presentando alternativas de solución que permitan el desarrollo normal y que conlleven al logro del objetivo del procedimiento.

PROCEDIMIENTO: PAGO A PROVEEDORES Y TERCERAS PERSONAS

	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Director General Adjunto de Recursos Humanos y Materiales / Director de Finanzas	Entrega al departamento de contabilidad el formato: "Solicitud de pago", con la documentación correspondiente.
2	Jefe de Departamento de Contabilidad	Verifica que los datos contenidos en el formato sean correctos, y que la documentación cumpla con los requisitos fiscales. 2.1 En caso que no sean correctos, indica al solicitante que el trámite no procede, informándole las causas. 2.2 turna el formato y la documentación al área de caja.
3	Jefe de Unidad responsable de Caja	Elabora cheque y póliza cheque.

Fracción por actividad de excepción

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

Acción Núm. 1

	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
7	Director de Finanzas	Firma el cheque y lo turna al Coordinador General de Administración y Tecnologías de la información.

Acción Núm. 2

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

R
C. Gutiérrez



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	25 DE 49

Periodicidad		
	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
9	Jefe de Unidad responsable de Caja	MENSUALMENTE: Cancela cheques con antigüedad mayor a 30 días contados a partir de la fecha de expedición.

- g) Cuando una actividad implique la utilización de algún formato, y éste aparezca por primera vez en el procedimiento, se deberá anotar su nombre completo entre comillas. En el caso de considerarse necesario se anotará la palabra anexo e incluirlo en el apartado correspondiente con su respectivo Instructivo de llenado.

Nombre del formato		
RESPONSABLE		ACTIVIDAD
Dirección de Recursos Humanos y Materiales / Subdirección de Finanzas	1	Entrega al departamento de contabilidad el formato: "Solicitud de pago", con la documentación correspondiente. (Anexo 3)

- h) A continuación, se presentan algunos de los verbos utilizados en la descripción narrativa de procedimientos.

Llenar: cuando se anotan datos requeridos por una forma impresa.

Requisitar: cuando se anotan datos requeridos en una forma impresa, y se anexa la documentación requerida para su trámite.

Elaborar: cuando se genera un documento.

Enviar: cuando la actividad implica el traslado de documentos o materiales a otra área.

Entregar: cuando los documentos se proporcionan directamente a otra persona o instancia.
A continuación, se presentan algunos verbos que se utilizan con mayor frecuencia para indicar las funciones que desarrollan unidades administrativas de acuerdo con su nivel jerárquico:

PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	26 DE 49

A continuación, se presentan algunos verbos que se utilizan con mayor frecuencia para indicar las funciones que desarrollan unidades administrativas de acuerdo con su nivel jerárquico:

VERBO	Niveles		
	1 Decisorio superior o estratégicos (Vicepresidentes, Coordinadores y Directores Generales)	2 Decisorio intermedio o táctico (Directores de área y Subdirectores)	3 Decisorio operativo (Jefes de Departamento y personal operativo)
Acordar		X	
Actualizar			X
Adecuar		X	X
Administrar	X	X	
Almacenar			X
Analizar		X	X
Apoyar		X	X
Aprobar		X	
Asesorar		X	X
Asignar		X	
Atender			X
Auditar		X	
Autorizar	X	X	
Colaborar		X	
Compilar			X
Comprobar			X
Comunicar	X	X	X
Consolidar		X	X
Consultar			X
Contabilizar			X
Contribuir		X	
Controlar	X	X	
Coordinar	X	X	



R. J.



PROCEDIMIENTO
GUÍA TÉCNICA PARA LA
ELABORACIÓN DE MANUALES DE
PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	27 DE 49

VERBO	Niveles		
	1 Decisorio superior o estratégicos (Vicepresidentes, Coordinadores y Directores Generales)	2 Decisorio intermedio o táctico (Directores de área y Subdirectores)	3 Decisorio operativo (Jefes de Departamento y personal operativo)
Definir	x		
Desarrollar	x	x	
Designar	x		
Determinar	x	x	
Diagnosticar	x	x	
Dictaminar	x		
Difundir	x	x	x
Dirigir	x		
Diseñar	x	x	
Distribuir		x	
Divulgar		x	x
Ejecutar			x
Elaborar	x	x	x
Emitir	x	x	
Especificar			x
Establecer	x	x	
Estimar			x
Estructurar		x	
Evaluuar	x	x	
Examinar		x	x
Expedir		x	x
Formular	x	x	
Gestionar		x	x
Implantar		x	x
Informar	x	x	x
Inspeccionar		x	x
Instalar		x	x



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	28 DE 49

VERBO	Niveles		
	1 Decisorio superior o estratégicos (Vicepresidentes, Coordinadores y Directores Generales)	2 Decisorio intermedio o táctico (Directores de área y Subdirectores)	3 Decisorio operativo (Jefes de Departamento y personal operativo)
Instituir	x		
Instruir	x	x	x
Instrumentar		x	x
Integrar		x	
Inventariar			x
Investigar		x	x
Mantener			x
Mejorar			x
Motivar	x	x	
Negociar	x	x	
Normar	x	x	
Notificar			x
Obtener			x
Operar			x
Opinar		x	x
Organizar	x	x	
Orientar		x	
Participar	x	x	x
Planear	x	x	
Practicar			x
Preparar			x
Presentar		x	x
Presidir	x	x	
Presupuestar		x	x
Procesar			x
Programar		x	x
Promover		x	



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	29 DE 49

VERBO	Niveles		
	1 Decisorio superior o estratégicos (Vicepresidentes, Coordinadores y Directores Generales)	2 Decisorio intermedio o táctico (Directores de área y Subdirectores)	3 Decisorio operativo (Jefes de Departamento y personal operativo)
Proponer		x	x
Proporcionar			x
Proyectar		x	x
Realizar			x
Recabar			x
Recibir			x
Recomendar		x	x
Registrar			x
Regular	x	x	
Reportar			x
Resguardar			x
Reunir			x
Revisar		x	x
Sistematizar			x
Solicitar			x
Someter		x	x
Supervisar		x	
Tramitar			x
Validar	x	x	
Verificar		x	x
Vigilar		x	x

F. J.



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	30 DE 49

4.4 DIAGRAMAS DE FLUJO

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

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

- Facilita el análisis e interpretación de cada procedimiento, ya que muestra la secuencia de las actividades y la distribución de las formas (origen y destino final).
- Explica a través de símbolos y textos condensados, las actividades que componen un procedimiento.
- Facilita la compresión de un procedimiento en cualquier nivel jerárquico.
- Permite analizar cada actividad por sí misma y su relación con las demás.

Simbología para el diseño de diagramas de flujo.

Existen diversos símbolos de diagramación elaborados por diferentes instituciones internacionales; entre las cuales de encuentra la American National Standard Institute (ANSI); consistente en representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, de la cual se han adoptado algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos.

Con el fin de unificar la aplicación de los símbolos, en la diagramación de, a continuación de se presentan algunos pertenecientes a la ANSI, los cuales deberán ser utilizados en la diagramación: procedimientos de la CONSTAR

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Terminal	Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar el nombre de la Unidad responsable de ejecutar ciertas actividades.
	Actividad	Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	31 DE 49

	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	Nota aclaratoria	No forma parte del diagrama de flujo sino más bien es un elemento que se le adiciona a una operación o actividad para dar una explicación de ella.
	Conector	Mediante este símbolo se pueden unir dentro de la misma hoja, dos o más actividades separadas físicamente en el diagrama.
	Conector de página	Similar al significado del símbolo anterior, solo que éste se emplea cuando las actividades quedan separadas en diferentes hojas.
	Líneas de dirección	Conecta símbolos señalando la secuencia en que deben realizarse las distintas operaciones.
	Cinta magnética	Corresponde al medio magnético que intervenga en el procedimiento.
	Teclado en línea	Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.

PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	32 DE 49

Clasificación de los Diagramas de flujo.

Por su presentación { Vertical
Horizontal
Tabular Por su profundidad { Bloque
Detalle

Por su presentación

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

Horizontal: muestra en orden de izquierda a derecha la secuencia de las actividades del procedimiento, indicando a través de símbolos inicio y término a los responsables de ejecutar diversas actividades.

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

Por su profundidad:

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

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

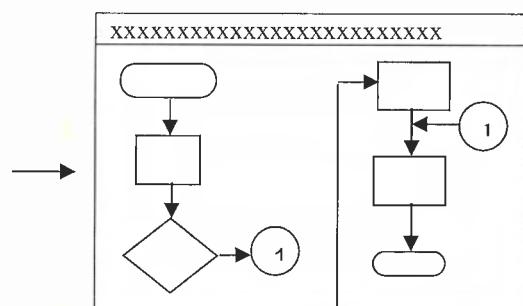
Para la diagramación de los procedimientos de las diferentes unidades administrativas de la CONSAR se recomienda utilizar en la presentación la forma tabular y de acuerdo a su profundidad el de detalle.

Lineamientos para la presentación y redacción de diagramas de flujo de procedimientos.

Presentación

a) La diagramación de los procedimientos deberá iniciar en la parte superior izquierda de la hoja.

b) La numeración que indique la unión de los "conectores" deberá ser igual, es decir que el número del conector del cual se desprende la



R. Soto

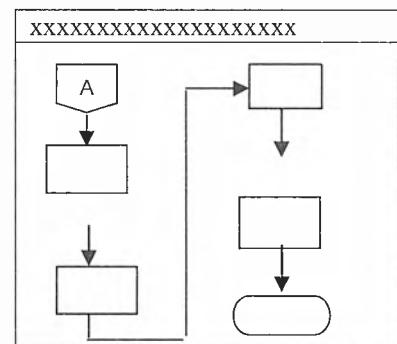
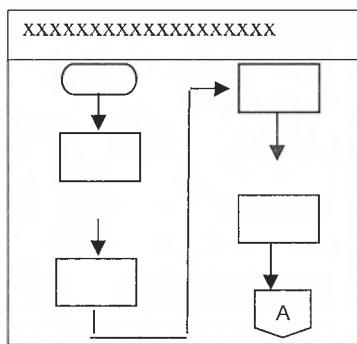
PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

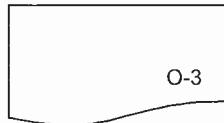
CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	33 DE 49

actividad, será igual al número de conector de la actividad donde se une.

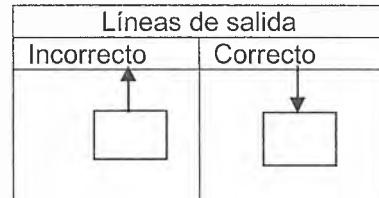
- c) Las letras que indiquen la unión de los “conectores de página” deberán ser iguales.



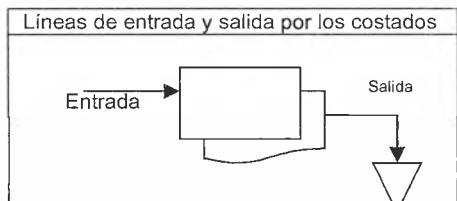
- d) Cuando se presente un documento en original y en copias, deberá indicarse en un símbolo de “documento”, la letra “O” de original, un guión y el número de copias.



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



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



- g) Es importante que los símbolos mantengan uniformidad en su tamaño.





PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	34 DE 49

h) Redacción:

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

F. V.

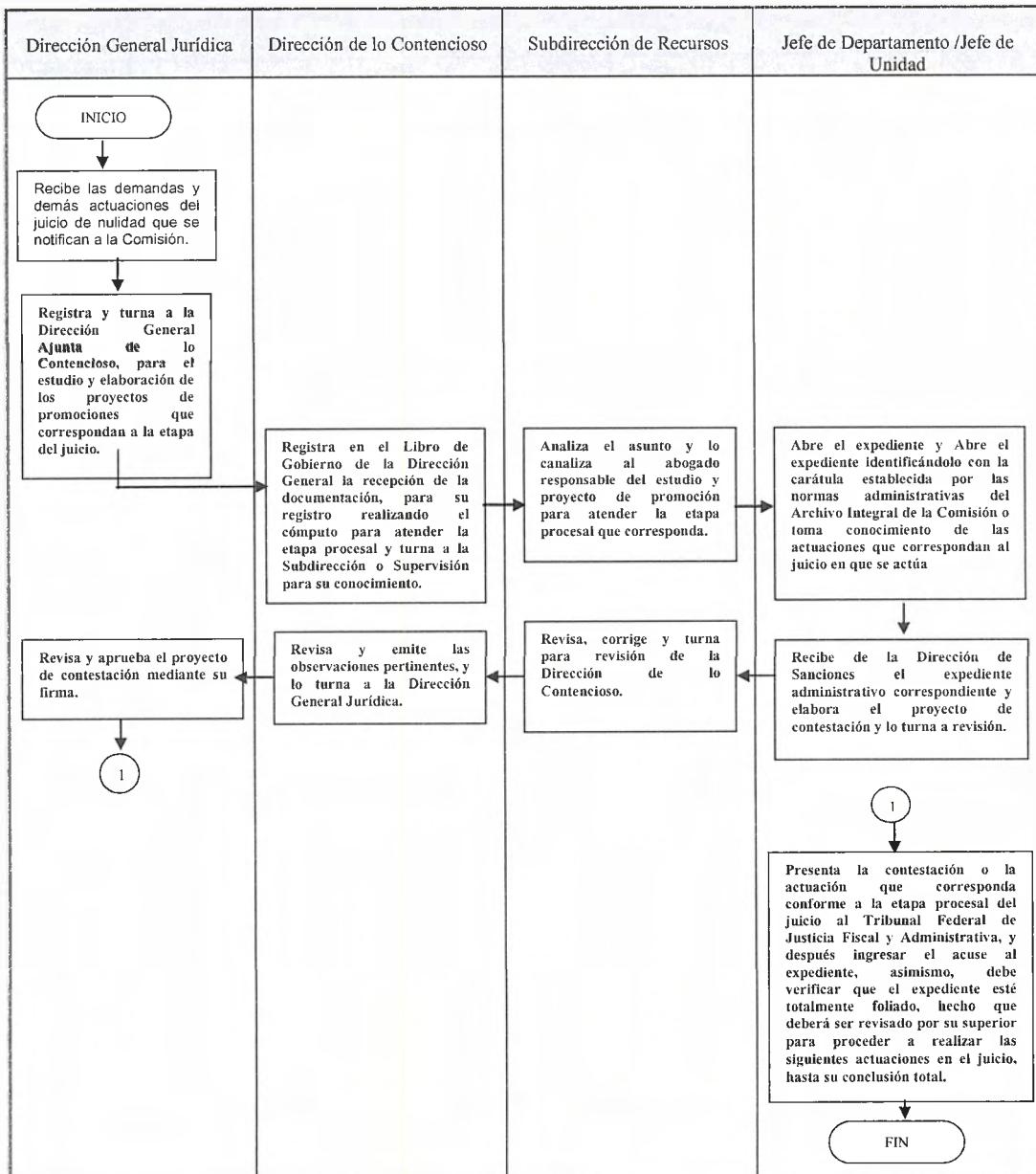
PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	35 DE 49

Ejemplo 1:

4. DIAGRAMA DE FLUJO







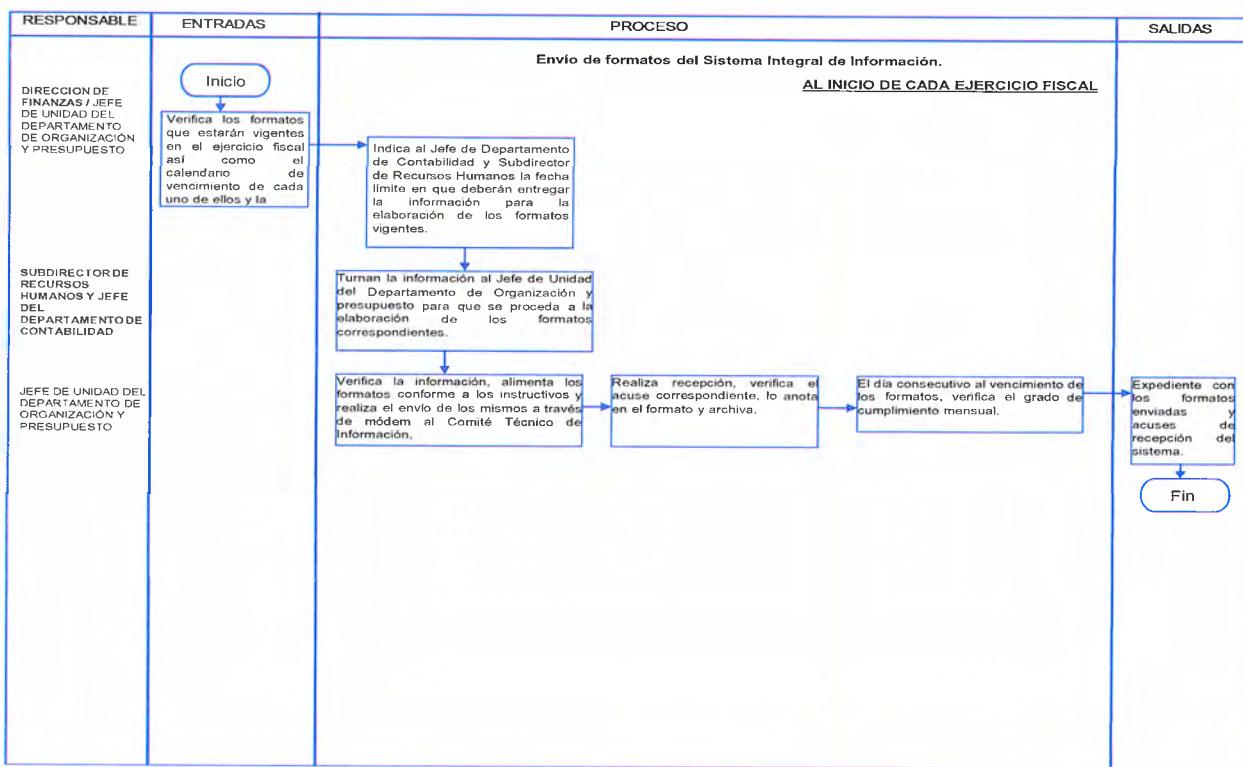
PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	36 DE 49

Ejemplo 2:

4. DIAGRAMA DE FLUJO



R.
C.



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	37 DE 49

4.5 REFERENCIAS

4.5.1 Marco Normativo

En los procedimientos se deben incluir todos los lineamientos que regulen la actuación de los participantes en la ejecución de las tareas. A este tipo de lineamientos se le denomina normas.

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

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

Recomendaciones para elaborar normas:

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

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



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	38 DE 49

Ejemplo

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro

4.5.2 Documentos

Cuando el procedimiento este relacionado con algún documento, se deberá indicar el código y la descripción.

Código	Documento
PDGA-03	Pago a Proveedores y Prestadores de Servicios
PDGA-04	Control de Contratos

4.5.3 Formatos

Un formato reúne los siguientes requisitos:

- Título: Nombre del formato, el cual generalmente denota su propósito.
- Numeración de hojas, cuando aplique.
- Cuando aplique, nombre de quién elabora, revisa y aprueba.
- Código: ver tabla 2. Existen algunos formatos (por ejemplo: electrónicos) que por su naturaleza no es factible codificar y su identificación es a través del nombre.

Tabla 2. Codificación de formatos o documentos

Documento	Código	Descripción	
Procedimiento	FPWW-XX-YY DPWW-XX-YY	FP DP WWW YY	= Indica que se trata del código de un formato o documento derivado de un procedimiento. = Indica el código del procedimiento. = Indica el número consecutivo del formato.
Ejemplo:	FPDOS-02-01		Indica que se trata del primer formato del segundo procedimiento de la Unidad Administrativa de Operación de Sistemas.

4.6 DEFINICIONES

Este punto se refiere a la definición de palabras o términos poco utilizados o con diferentes acepciones incluidos en el manual y que se considera requieren ser definidos en este apartado para facilitar su compresión y unificar el lenguaje utilizado.



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	39 DE 49

4.7 ANEXOS

En este apartado se utiliza para realizar las aclaraciones, profundizar o especificar algún concepto, actividad, normas, políticas etc.

Ejemplo para la presentación de los puntos: Referencias, Definiciones y Anexos.

PROCEDIMIENTO			
Juicios Laborales			
CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
PDGA-02	ENERO 2009	01	24 DE 35

5. REFERENCIAS:

5.1 Marco Normativo:

- Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- Código Federal de Procedimientos Civiles
- Ley Orgánica del Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje
- Artículos 1º, 2º fracciones III inciso C subinciso II, 11 fracciones IV, VII y VIII, 18 fracciones I, II, III, V y XIII del Reglamento Interior de la CONSOR, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 21 de julio de 2008.

5.2 Documentos:

Código	Documento
N/A	N/A

5.3 Formatos:

Código	Formatos
N/A	N/A

6. DEFINICIONES:

No aplica

7. ANEXOS

Políticas Internas

1. La recepción de las demandas laborales que se presentan ante la Comisión se realiza a través de la Dirección General Jurídica.
2. Si la demanda que se reciba es promovida por un ex empleado de la Comisión se debe avisar a la Dirección General de Administración, para que envíe a la Dirección de lo Contencioso el expediente laboral en calidad de préstamo.



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	40 DE 49

4.8 CONTROL DE CAMBIOS

Se deberá mostrar el historial de las últimas tres modificaciones, numero de revisión, fecha de revisión, descripción del motivo del cambio, iniciando por la última de ellas resaltada en negritas y continuando en orden descendente.

Ejemplo:

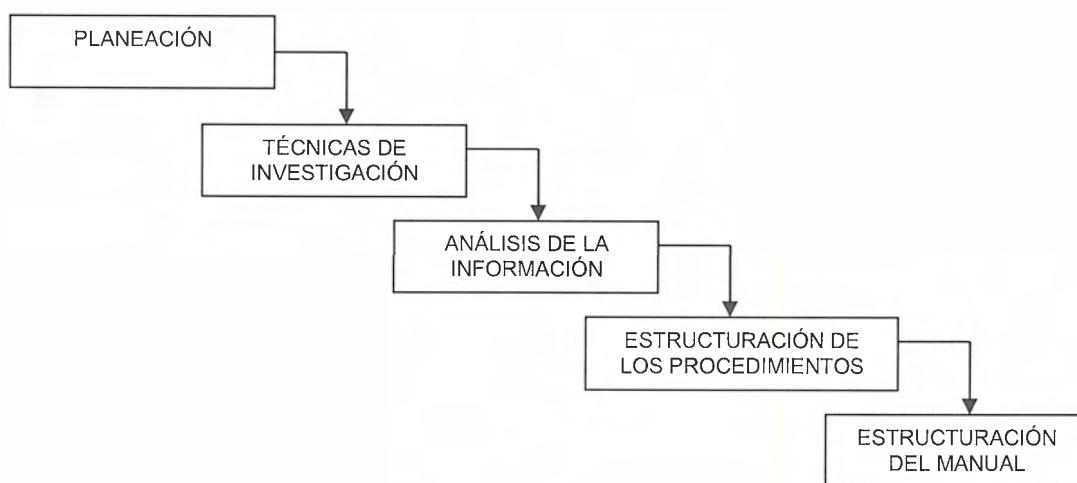
8. CONTROL DE CAMBIOS

No. DE REVISIÓN	FECHA	MOTIVO
02	Diciembre 2009	Se actualizo por imposición de sanciones derivadas de programas de Corrección.
01	Agosto 2008	Se actualizaron los nombres de los cargos
00	Marzo 2007	Publicación del Manual de procedimientos de la Dirección General Adjunta de Sanciones

V. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN O ACTUALIZACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

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

Las etapas son las siguientes:



F
chator



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	41 DE 49

5.1 PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

5.1.1 Designación del responsable del proyecto.

Se refiere a la designación, por parte del Titular de las unidades responsables de la elaboración o actualización del Manual de procedimientos de la Unidad Administrativa.

5.1.2 Investigación preliminar:

Consiste en la recopilación de la información para determinar el objetivo y alcance del manual de procedimientos.

Algunas fuentes para recopilar la información necesaria para la planeación del proyecto son:

- Documentos jurídicos y administrativos de la institución; como Leyes, Decretos, Acuerdos Oficios, Circulares. Esta información puede servir de base para la redacción de las normas de operación de los procedimientos que se elaboren o actualicen.
- Informes de Auditorías aplicadas a la dependencia, con la finalidad de considerar sus recomendaciones en la elaboración o actualización de manuales de procedimientos.
- Entrevista con el titular de la Unidad Administrativa con el propósito de determinar la prioridad del proyecto, su alcance y los recursos disponibles para llevarlo acabo.
- Entrevista con los encargados de las unidades responsables que integran la institución, para conocer las características y el número de procedimientos que se aplican a dichas áreas, así como para saber quiénes pueden participar en la elaboración o actualización.
- Guía Técnica Para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, emitida por la Dirección General de Administración.
- Manual de procedimientos anterior (en caso de existir) para identificar cuáles son los procedimientos a actualizar o a incorporar.
- Manual de organización de la Unidad Administrativa para obtener información sobre las funciones que desarrolla cada área responsable, conocer el tipo de actividades que se realizan y determinar el alcance del proyecto.

5.1.3 Establecimiento del objetivo para la elaboración del manual.

Se establecerá en forma clara y precisa, el objetivo que se pretende alcanzar con la elaboración del manual de procedimientos, para tal efecto se deberá considerar lo señalado en el punto 4.6 de esta guía.



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	42 DE 49

Elaboración del programa de trabajo.

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

- Establecer en orden cronológico cada una de las actividades que se deben realizar para elaborar el manual de procedimientos.
- Especificar las personas o áreas que se responsabilizarán de ejecutar o supervisar cada actividad.
- Determinar el tiempo que se estime necesario para realizar cada una de las actividades que comprende el programa de trabajo.

Para facilitar la elaboración del programa de trabajo, se recomienda utilizar una gráfica de Gantt.

5.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.

La recopilación de la información para el diseño o mejoramiento de los procedimientos se realiza generalmente a través de:

- Investigación documental
- Entrevistas
- Cuestionarios
- Observación directa

5.2.1 Investigación documental.

Esta técnica consiste en recopilar, seleccionar y analizar los documentos que contienen información relacionada con los procedimientos que se van a elaborar o actualizar tales como leyes, contratos, reglamentos, manuales y en general todas las disposiciones normativas que fundamentan el trabajo que se realiza.

5.2.2 Entrevista.

Es una técnica de investigación que permite a través de la conversación directa con el personal involucrado, obtener información sobre las actividades que integran un procedimiento.

Recomendaciones para la realización de entrevistas:



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	43 DE 49

Para que la entrevista cumpla con los requerimientos de información se deberá considerar lo siguiente:

- Tener bien definido el objetivo de la entrevista antes de aplicarla.
- Determinar cuales son los aspectos a conocer o aclarar e incluirlos en un acordeón de preguntas.

Ejemplo:

Objetivo de la Entrevista: Conocer cómo se realiza el trámite de pago a proveedores y prestadores de servicios.
Aspectos a Investigar <ul style="list-style-type: none">• Descripción del trabajo• Personal o áreas que lo realizan• Formatos que se utilizan y cómo se llenan• Bases normativas de este procedimiento• Tiempo en que se realiza el trabajo• Estadísticas del volumen de trabajo

- Concertar cita con el entrevistado informándole el asunto a tratar, con el fin de darle oportunidad de que programe su tiempo y prepararse para la entrevista.
- Guiar adecuadamente la entrevista, evitando desviarse del tema o convertirse en entrevistado.
- Tomar notas de aquella información que se considere importante para estructurar los procedimientos y no quedarse con dudas.

Para verificar que el propósito de la entrevista se ha alcanzado, es conveniente corroborar la información obtenida con el entrevistado.

5.2.3 Cuestionario.

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

En este caso se refiere a cuestionarios que se aplican a las personas involucradas directamente con la realización de un trabajo determinado, por lo que es necesario que el contenido de los mismos, incluya



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	44 DE 49

aspectos específicos sobre los temas o asuntos relacionados con el trabajo del cual se desea obtener información.

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

- a) **De respuesta abierta.** Es el cuestionario en el que, se da al encuestado libertad para que proporcione sus respuestas con la amplitud y profundidad que deseé.
- b) **De opción múltiple.** En este tipo de cuestionarios, cada pregunta que se formula va acompañada de dos o más opciones de respuesta, por lo que el encuestado estará limitado a responder a sólo una de ellas.
- c) **Mixtos.** Estos cuestionarios son una combinación de los tipos anteriores.

Recomendaciones para la elaboración de cuestionarios:

- Las preguntas deberán adecuarse al tipo de información que se desee obtener del entrevistado.
- La redacción deberá ser clara, sencilla y directa.
- Las preguntas deberán formularse de tal manera que no sugieran la respuesta.
- Cada pregunta deberá limitarse a una sola idea.
- Deben agruparse todas las preguntas de un mismo tema.
- Se deberán incluir preguntas que investiguen las actividades que se realizan cotidianamente (diaria); con cierta periodicidad (dos veces a la semana, quincenal, mensual); en forma espontánea (ocasional, temporal, eventual).

5.2.4 Observación Directa.

Este método permite obtener información que no se adquiere a través de otros medios y consiste en acudir al lugar de trabajo para ver y analizar cómo las personas realizan su trabajo, así como verificar que las operaciones detalladas en la investigación documental, entrevista y cuestionario se estén realizando en el orden y secuencia indicados.

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

- Antes de iniciar la observación sobre el área de trabajo, se debe tener bien clara el objetivo así como el contexto de las actividades a estudiar.



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	45 DE 49

- Colocarse en una posición que le facilite la observación, sin interferir en la actividad del trabajador.
- Registrar lo que observe en el momento que ocurren los hechos.

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

5.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

En esta etapa se debe realizar un estudio o examen crítico de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia, e interacción interna y con el ambiente, para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.

La secuencia que se deberá seguir para el proceso de análisis de la información es la que se menciona a continuación:

- Conocer el hecho o situación que se analiza.
- Describir ese hecho o esa situación.
- Descomponerlo con el fin de conocer todos sus detalles y aspectos.
- Examinarlo críticamente para comprender mejor cada elemento.
- Depurar y eliminar la información innecesaria.
- Ordenar cada elemento de acuerdo con un criterio de clasificación.
- Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerando individualmente y en conjunto, sin perder de vista, que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por sí solos, sino que son producto del medio ambiente que les rodea.
- Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originan para optimizarlas.

Un enfoque eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular seis cuestionamientos que resuman los aspectos fundamentales de un procedimiento.

¿Qué trabajo se hace? Se cuestiona acerca de las actividades que se llevan a cabo para el cumplimiento de un trabajo determinado.

¿Quién lo hace? Se refiere a las unidades responsables que intervienen en el desarrollo de un procedimiento.

¿Cómo se hace? Se debe indagar sobre los métodos y técnicas aplicados para realizar un trabajo, así como a los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados de una actividad.



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	46 DE 49

¿Cuándo se hace? Se refiere a la periodicidad y secuencia del trabajo, así como a los horarios y tiempos rehuidos para obtener resultados de una actividad.

¿Dónde se hace? Se refiere a la departamentalización o áreas de trabajo donde se llevan a cabo las actividades que se analizan.

¿Por qué se hace? se pretende conocer con mayor detalle las actividades que integran un procedimiento, con el objeto de justificarlas y de ésta manera entender la lógica del trabajo.

A continuación se presenta un cuadro que ejemplifica los cuestionamientos antes señalados.

PROCEDIMIENTO: PAGO A PROVEEDORES Y PRESTADOREAS DE SERVICIOS					
	¿Qué se hace?	¿Quién lo hace?	¿Cómo se hace?	¿Cuando se hace?	¿Donde se hace?
1	Recibe volante para la expedición de cheque y verifica la documentación.	Jefe del Departamento de contabilidad	Verificando que la documentación está completa y cumple con los requisitos establecidos.	Al momento en que las áreas autorizadas lo soliciten.	Departamento de contabilidad.
2	--	--	--	--	--
3	--	--	--	--	--
4	--	--	--	--	--
5	--	--	--	--	--
6	--	--	--	--	--

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

5.4 ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y DEL MANUAL.

En esta etapa se presentarán y redactarán los procedimientos, conforme a los "Lineamientos para integración de procedimientos" mencionados en el apartado IV de esta Guía Técnica.

El manual de procedimientos deberá quedar ordenado de acuerdo con lo establecido en los Lineamientos para la Integración del Manual de Procedimientos del apartado III de esta Guía Técnica.



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	47 DE 49

5.5 VALIDACIÓN.

Cuando se haya concluido el manual, es necesario presentarlo a los jefes de las áreas responsables y personal involucrado para someterlo a una rigurosa revisión final; con la finalidad de verificar si la información del manual está completa y corresponde a la realidad.

5.6 REGISTRO DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Finalmente el manual de procedimientos definitivo deberá ser sometido a la consideración del Titular de la Unidad Administrativa para su autorización. Hecho esto se deberá enviar un ejemplar impreso, así como en medio magnético a la Dirección General de Administración.

GLOSARIO DE LA GUÍA

A

Acción Se aplica para establecer divisiones de trabajo o para distinguir o diferenciar actos especializados.

Auditoría Técnica que tiene como objeto la comprobación, modificación y evaluación de actividades, mediante la investigación u observación de hechos y registros. Frecuentemente va acompañada de un adjetivo o de una frase descriptiva que indica el propósito y tipo de auditoría.

Auditoría Administrativa Examen constructivo y comprensivo de la estructura de una institución, en cuanto a sus planes y objetivos, métodos y controles, su forma de operación así como de sus recursos humanos y físicos.

E

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

Eficacia Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad, las



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	48 DE 49

metas y objetivos establecidos.

Eficiencia Es el logro de los objetivos al menor costo.

G

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

I

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

L

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

M

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

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

T

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

Trámite Proceso que sigue un documento o asunto, desde su recepción hasta que se concluya su atención.

U

Unidad Responsable Es un área que se identifica dentro de la estructura orgánica de una dependencia.



PROCEDIMIENTO

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	FECHA DE REVISIÓN	No. DE REVISIÓN	PÁGINA
CGATI-GT-01	AGOSTO 2018	03	49 DE 49

BIBLIOGRAFÍA

1. Arias Galicia Fernando, Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento, Ed. Trillas. México, 1994.
2. Secretaría Administrativa, UNAM, Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos., México 1998.
3. Joaquín Rodríguez Valencia, Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos, Ed. Ecafsa. México, 2002 Tercera Edición.
4. Enrique Benjamín Franklin, Organización de Empresas, análisis diseño y estructura, Ed. McGraw-Hill, México.1998. **
5. Guillermo Gómez Ceja, Sistemas Administrativos, análisis y diseño, Ed. McGraw-Hill, México.1997.
6. Benjamín Franklin y Guillermo Gómez Ceja, Organización y Métodos, un enfoque competitivo. Ed. McGraw-Hill, México. 2002. **

**Ejemplares disponibles para consulta ubicados en la Coordinación General de Administración y Tecnologías de la Información.

CONTROL DE CAMBIOS

No. DE REVISIÓN	FECHA	MOTIVO
03	Agosto 2018	Modificación de los lineamientos en cuanto a formato y forma de la Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos
02	Septiembre 2017	Modificación de los Lineamientos Generales Para La Elaboración y Actualización de Manuales de Procedimientos en cuanto a la publicación del Reglamento Interior de la CONSOR publicado en el DOF el 17/nov/2015.
01	Junio 2012	Modificación de los criterios para la integración de los manuales de procedimientos, cambio en el formato de procedimientos.

