

CONGRESO DEL ESTADO DE SONORA

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS



**Última Actualización: Octubre de 2015
Elaborado en 2005**

Índice

	Página
Índice	2
I. Introducción	3
II. Objetivo	4
III. Gestión mediante Enfoque de Procesos.....	5
3.1 Importancia del Enfoque de Procesos.....	5
3.2 ¿Qué ventajas ofrece esto?.....	5
3.3 ¿Cómo hacerlo?	6
3.4 Documentación de Procedimientos	6
IV. Manuales de Procedimientos.....	7
4.1 Importancia de los Manuales de Procedimientos.....	7
4.2 Elaboración de Manuales de Procedimientos	7
4.2.1 Portada y Anteportada del Manual de Procedimiento.....	7
4.2.2 Índice	8
4.2.3 Introducción	9
4.2.4 Objetivo del Manual.	9
4.2.5 Red de Procesos	10
4.2.6 Presentación de los Procedimientos	13
4.2.7 Elaboración de Formatos e Instructivos de los Procedimientos.....	24
4.2.8 Elaboración de Diagramas de Flujo	25
ANEXOS	28
ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS	29
DIAGRAMA DE FLUJO	30

I. Introducción

En el artículo 14 de la Ley de Acceso a la Información Pública y de Protección de Datos Personales del Estado de Sonora, se establece la información que los sujetos obligados oficiales, entre los que se encuentra el Congreso del Estado y sus Dependencias Administrativas, deberán mantener actualizada y a disposición del público para su consulta.

Entre esta información se señala la referida a la Estructura Orgánica y los Manuales de Procedimiento, a través de los cuales las Dependencias y sus Unidades Administrativas realizan sus funciones y actividades para cumplir con la misión y los objetivos que le son propios.

En razón de ello y con base en las facultades y el programa de trabajo de esta Contraloría Interna, se ha elaborado la presente **Guía para la formulación de Manuales de Procedimientos**, misma que pretende servir de soporte metodológico para el cumplimiento de esta obligación y como base homogénea que permitirá identificar, definir, documentar, controlar y dar seguimiento a los procesos administrativos sustantivos que se realizan al interior del Congreso del Estado.

La guía retoma en lo general el Enfoque Metodológico basado en Procesos con el que actualmente la Secretaría de la Contraloría General del Estado esta coordinando la elaboración de los Manuales de Procedimientos de las Dependencias y Unidades Administrativas del Ejecutivo Estatal, en razón de las siguientes consideraciones:

- Porque el Enfoque basado en Procesos es hoy en día el método que se viene aplicando para llevar a cabo el análisis del quehacer de las organizaciones, en tanto que, este permite visualizar de manera integral el conjunto de las funciones y actividades que se realizan en cumplimiento a la misión de dichas organizaciones.
- Por que es recomendable que metodológicamente exista uniformidad en la presentación y estructura de los documentos que la Administración Pública ofrece al público para su consulta.

En tal sentido, la guía propone vincular las funciones y actividades de las Dependencias y Unidades Administrativas a la misión y los objetivos fundamentales del Congreso del Estado, definiendo los procesos sustantivos que le dan cumplimiento a dicha misión, identificando la interacción entre los procesos de las distintas Dependencias y Unidades Administrativas, eliminando aquellos procesos o actividades que no agregan valor, e incluyendo aquellas que permitan un control efectivo del proceso.

La guía contempla tres apartados: uno referido a los objetivos de la misma; luego el que se refiere a la Gestión Mediante el Enfoque de Procesos y finalmente el apartado instructivo para la Formulación de los Manuales de Procedimiento.

II. Objetivo

La presente guía, tiene como objetivo servir de soporte metodológico para la elaboración de Manuales de Procedimientos de los procesos administrativos que realizan las Dependencias y Unidades Administrativas del Congreso del Estado, a fin de que cada una de las funciones y actividades que se llevan a cabo para el cumplimiento de sus objetivos y metas, se encuentren debidamente fundamentadas en documentos integrados con criterios homogéneos, asegurando así, que su interpretación y aplicación pueda darse con facilidad por el personal de cualquier unidad o de aquel a quien se le encomienden nuevas funciones o responsabilidades.

III. Gestión mediante Enfoque de Procesos

Los procesos son conjuntos de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, otorgándoles un valor agregado. Los procesos establecen relaciones e integran al mismo todas aquellas actividades que son necesarias para generar un producto.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso, la identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque “Basado en Procesos”.

El análisis basado en un Enfoque de Procesos, permite visualizar de manera integral el conjunto de las funciones y actividades que se realizan y deben realizarse en cumplimiento a la misión y los objetivos de la organización, lo que a su vez, permite alinear el quehacer (misión) de las Dependencias y Unidades que la integran a los objetivos y la misión fundamental de dicha organización.

3.1 Importancia del Enfoque de Procesos

Aun en la actualidad hay organizaciones que funcionan como las históricas “islas”, donde cada departamento encamina sus actividades para cumplir con objetivos y planes aislados. El Enfoque de Procesos tiende a ver las funciones con base en objetivos globales, buscando una mayor sinergia entre las funciones básicas, lo que permite a la organización ser más dinámica y responder mejor al cambio.

Un Enfoque de este tipo enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos (normativos, del cliente y de la organización).
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y;
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

La Administración del Congreso del Estado para otorgar un mejor servicio a la Cámara y administrar de manera adecuada sus recursos, debe gestionar como procesos sus actividades y los recursos que con ella se relacionan, además de establecer Procesos Generales o Globales para cada una de sus dependencias e interacciones de procesos específicos entre ellas y sus unidades administrativas, así como la definición de clientes internos y externos.

3.2 ¿Qué ventajas ofrece esto?

Al gestionar las actividades como procesos, la Administración del Congreso pondría en acción un ciclo dinámico de mejoramiento continuo que permitiría avances significativos en términos de producto, atención a clientes, disminución de tiempos y costos.

Igualmente permitiría facilitar el enfoque al cliente (Cámara, Diputados, Ciudadanía) e incrementar su satisfacción a través de la identificación de los procesos claves (aquellos que van dirigidos directamente a cubrir las necesidades del cliente), y la eliminación de procesos que implican demoras, papeleo innecesario, e insatisfacciones del cliente, etc.

En razón de ello, esta guía propone el enfoque basado en procesos, como la metodología idónea para llevar a cabo el análisis de las funciones y actividades de las dependencias y unidades administrativas del Congreso, ahora que tenemos la obligación legal de mantener documentados y actualizados los diversos procedimientos administrativos y de atención al público que se realizan.

3.3 ¿Cómo hacerlo?

El Enfoque de Procesos nos permitirá la construcción de una red de procesos en el que estarán consideradas todas las funciones y actividades que realizan las dependencias y unidades administrativas del Congreso. La construcción de la red de procesos consta de dos etapas principales:

1. Investigación y Análisis.
2. Diseño.

En el siguiente capítulo en el punto que se refiere a la presentación de procedimientos se explica y se ejemplifica como realizar estas dos etapas y en consecuencia como construir la red de procesos que corresponda a las Unidades Administrativas y Dependencias de que se trate.

3.4 Documentación de Procedimientos

Una vez identificados los procesos que realizan las Dependencias y Unidades Administrativas del Congreso se procederá a identificar y definir los procedimientos que habremos de documentar, considerando para ello algunos criterios que se recomiendan para tomar esta importante decisión; por ejemplo:

- ❖ Aquellos que tienen impacto en la calidad del servicio.
- ❖ Los que por su complejidad deban documentarse.
- ❖ Los que puedan provocar insatisfacción en el cliente.
- ❖ Los que por ley o reglamento deban existir.
- ❖ Los que impliquen un riesgo económico.
- ❖ Los que impacten en la eficiencia y eficacia.
- ❖ Los relacionados con la competencia del personal.

IV. Manuales de Procedimientos

4.1 Importancia de los Manuales de Procedimientos

Los Manuales de Procedimiento son instrumentos de apoyo administrativo que contribuyen a dar orden y sentido a las actividades que realizan las unidades Administrativas de una organización, en tanto que estos documentos:

- Describe la forma específica para llevarlas a cabo –las actividades-, la forma ordenada con que deben realizarse y en que secuencia.
- Proporcionan información de quien las ejecuta, quien o quienes son responsables de su operación, que se espera obtener con su ejecución, así como la relación que estas pueden tener con las actividades y las unidades administrativas del resto de la organización.

4.2 Elaboración de Manuales de Procedimientos

La elaboración de los Manuales de Procedimientos incluye los siguientes elementos:

Presentación.- Se refiere a la portada y anteportada del manual de procedimientos.

Índice.- Enumera los elementos de contenido del manual y la página correspondiente

Contenido.- Incluye lo siguiente;

- a) Introducción.
- b) Objetivos del manual.
- c) Red de procesos.
- d) Presentación de los procedimientos.
 - ◊ Descripción del procedimiento.
 - ◊ Formatos e instructivos.
 - ◊ Diagrama de Flujo.
- e) Anexos.

4.2.1 Portada y Anteportada del Manual de Procedimiento

Los elementos que debe contener la portada del manual de procedimientos son los siguientes:

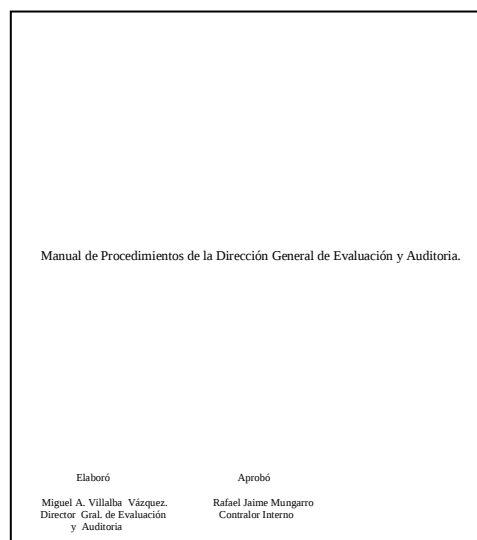
- Escudo del Congreso del Estado de Sonora.
- Nombre de la Dependencia Administrativa.
- Título del manual.
- Fecha de elaboración o actualización.

Asimismo, la anteportada debe contener la descripción de firmas de:

¿Quién elaboró?- Enunciar el nombre y puesto del titular de la Unidad Administrativa.

¿Quién aprobó?- Enunciar el nombre y puesto del Titular de la Dependencia correspondiente.

Ejemplo



4.2.2 Índice

Aquí se enumera los elementos de contenido del manual de procedimientos, así como el número de página correspondiente. Se recomienda describir los apartados que integran el manual en el siguiente orden: Introducción, Objetivo del Manual, Red de Procesos, Presentación de los Procedimientos (Descripción del Procedimiento, Formatos e Instructivos y Diagrama de Flujo), Anexos.

Ejemplo

Índice	Nº de Pagina
I.- Introducción.....	
II.- Objetivos del Manual.....	
III.- Red de Procesos.....	
IV.- Presentación de los Procedimientos.....	
▪ Descripción del Procedimiento.....	
▪ Formatos e Instructivos.....	
▪ Diagrama de Flujo.....	
Anexos.....	

4.2.3 Introducción

En este apartado se contempla la presentación del documento, su objetivo y su utilidad, así como la mención de los capítulos o los títulos principales que lo constituyen, pudiéndose incluir un mensaje alusivo por parte de la Unidad Administrativa o la Dependencia que lo elaboró.

Ejemplo

Introducción

Este Manual de Procedimientos tiene la finalidad de servir de instrumento que norme y estandarice los trabajos de verificación de control y evaluación que ejecuta el personal de la Dirección General de Evaluación y Auditoría, respecto del desarrollo de cada procedimiento, de una manera detallada, ordenada y secuencial.

Contempla en, los dos procedimientos que deberán realizarse para el cumplimiento de las atribuciones que en materia de control y evaluación del desarrollo administrativo y financiero compete a la Contraloría Interna, y delega a esta Dirección General de Evaluación y Auditoría.

El Manual se integra por los apartados de: Objetivo General; Red de Procesos, del cual surgen los procedimientos que se presentan; Presentación de los Procedimientos, que incluye el llenado del Formato de Elaboración de Procedimientos, Formatos e Instructivos y Diagrama de Flujo; finalmente se presentan anexos de la documentación y Formatos que se utilizan en la realización de los Procedimientos.

Los cambios en el medio externo e interno, que afecten directamente los lineamientos, políticas, así como el desarrollo de los procesos o procedimientos contemplados en este manual, serán motivo de actualización del mismo.

4.2.4 Objetivo del Manual.

Ejemplo:

Proporcionar de manera ordenada y sistemática, la información y las herramientas metodológicas necesarias para que el personal de la Dirección General de Evaluación y Auditoría realice sus funciones y procedimientos con la calidad, profesionalismo y criterios que permitan consolidar el desarrollo Administrativo y Financiero del Congreso del Estado.

4.2.5 Red de Procesos

Esta etapa constituye para el Manual de Procedimientos, la fundamentación esencial para la identificación clara y precisa de los distintos procesos y procedimientos, que cada Dependencia de acuerdo a las atribuciones y obligaciones que le son conferidas por los distintos ordenamientos jurídicos y normativos, delega a sus Unidades Administrativas y de apoyo.

Por medio de esta red, es posible definir de manera estructurada y con Enfoque de Procesos, la aportación de cada Dependencia al cumplimiento de la misión del Congreso del Estado. Para comprender con claridad la construcción de la red de procesos, a continuación se da una breve explicación de las etapas y recomendaciones a seguir.

4.2.5.1 Investigación y Análisis

Es necesario llevar a cabo un análisis detallado del marco de actuación del Congreso del Estado, para la obtención de la información necesaria para la construcción de la red de procesos.

a) Determinación del Marco de Actuación

El quehacer gubernamental del Congreso del Estado, y específicamente del funcionamiento de las Dependencias Administrativas, se encuentra definido en las disposiciones jurídico-administrativas determinadas en:

- La Ley Orgánica del Poder Legislativo del Estado de Sonora;
- La Ley de Fiscalización Superior para el Estado de Sonora;
- Manuales de Organización y de Procedimientos;
- Acuerdos del Pleno del Congreso; y,
- Demás instrumentos de regulación normativa interna.

b) Análisis de la Información Obtenida

Después de haber analizado el acervo jurídico y normativo, es necesario determinar las disposiciones que justifican la existencia de nuestra Dependencia, y de la cual se desprenden las funciones específicas de donde se determinarán los procesos susceptibles a proceder, entendiendo por esto la clasificación de los procesos que agregan valor a la actividad de la Dependencia.

4.2.5.2 Diseño de Red de Procesos

Con la intención de ejemplificar y simplificar los pasos que se deben de seguir para el diseño de la red, tomaremos de referencia el caso específico del procedimiento de “Auditoría Administrativa” de la Contraloría Interna. El diseño de la red consta de las etapas siguientes:

Marco Jurídico.

Marco Jurídico: *De la Contraloría Interna.*

Ley Orgánica del Poder Legislativo del Estado de Sonora.

ARTÍCULO 194.- La Contraloría Interna, *será responsable del Control y Evaluación del Desarrollo Administrativo y Financiero del Congreso del Estado*, cuyo titular será designado por el Pleno del Congreso a propuesta de la Comisión de Régimen Interno y Concertación Política.

Las funciones y actividades que llevan a cabo las Dependencias Administrativas del Congreso del Estado, se derivan de los ordenamientos jurídicos y normativos que les son aplicables y que en conjunto rigen su marco de actuación. En este sentido es importante determinar en base a una interpretación correcta, los preceptos de los que se desprenden cada uno de sus procesos y procedimientos.

Determinación de Procesos.

Proceso: *Control Interno*

Sustento Jurídico y Normativo del Proceso:

ARTICULO 195.- La Contraloría Interna, será un órgano funcionalmente autónomo y dependerá directamente del Pleno del Congreso, bajo la supervisión de la Comisión de Régimen Interno y Concertación Política, teniendo las siguientes atribuciones:

I.- Proponer y aplicar las normas y criterios en materia de control y evaluación que deban observar las Dependencias del Congreso.

Es importante precisar las funciones sustantivas que le dan justificación a la creación de la dependencia de las que se desprenden los procesos, y que son fundamentales en la determinación de la misión de la Dependencia

Fundamentación de los Procedimientos.

Procedimiento: Auditoria Administrativa
--

Finalmente hemos determinado en base al procedimiento de “**Auditoria Administrativa**” que le corresponde ejecutar a la Contraloría Interna, proceso, y marco jurídico que participan en su determinación. De esta manera la Red de Procesos será un conjunto de procedimientos, que tienen su origen en un proceso y en un marco jurídico.

Red de Procedimientos.

A continuación presentamos la red de procedimientos de la Dirección General de Evaluación y Auditoria de la Contraloría Interna.

Ejemplo

Contraloría Interna Dirección General de Evaluación y Auditoria. Red de Procesos.

Marco Jurídico	Proceso	Procedimientos
Ley Orgánica del Poder Legislativo del Estado de Sonora. Artículos 194 y 195.	Control y Evaluación del Desarrollo Administrativo y Financiero del Congreso del Estado. Ser un mecanismo preventivo y correctivo que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias. Procura el cumplimiento de la normatividad que las rige, las estrategias, políticas, y asignación de recursos.	1.- Auditoria Administrativa. 2.- Evaluación Financiera

4.2.6 Presentación de los Procedimientos

La presentación e integración de los procedimientos del manual se realizará siguiendo el orden en que aparecen en la red de procesos de la Unidad Administrativa respectiva. Cada uno de los procedimientos deberá contener los siguientes puntos y seguir el orden que se señala a continuación.

- Nombre del procedimiento.
- Descripción del procedimiento.
- Formatos e instructivos.
- Diagrama de flujo.

Los dos primeros puntos se cubren mediante el llenado del formato “Elaboración de Procedimientos”, el cual se presenta como anexo al final de la presente Guía.

A continuación se explica el llenado de los campos del formato, mostrando un ejemplo de cómo hacerlo.

4.2.6.1 Encabezado del formato “Elaboración de Procedimientos”

(1) Proceso: Control Interno
(2) Fecha de elaboración: 30 de Junio de 2005
(3) Dependencia: Contraloría Interna
(4) Unidad Administrativa: Dirección General de Evaluación y Auditoría
(5) Procedimiento: Auditoría Administrativa

- (1) Enunciar el nombre del proceso del cual se origina el procedimiento descrito.
- (2) Indicar la fecha de elaboración del procedimiento.
El procedimiento se considerara elaborado cuando cumpla satisfactoriamente con todos los puntos enunciados en este apartado.
- (3) Enunciar el nombre de la Dependencia Administrativa donde se elaboro el procedimiento descrito.
- (4) Enunciar el nombre de la Unidad Administrativa que elaboró el procedimiento descrito.
- (5) Enunciar el nombre del procedimiento que se describe, el cual debe coincidir con el nombre anotado en la red de procesos.

4.2.6.2 Objetivo del Procedimiento

I.- Objetivo del Procedimiento
Revisar y evaluar que los procedimientos administrativos y financieros del Congreso del Estado, se realicen con transparencia y apego a la normatividad establecida.

Describir el objetivo del procedimiento a tratar, mismo que debe reflejar el fin pretendido con su aplicación y reunir las siguientes características:

- ❖ Ser claro y preciso.
- ❖ Iniciar con un verbo en infinitivo.
- ❖ Redacción concisa sin precisar las actividades que se desarrollen para el logro del objetivo.
- ❖ No incluir gerundios, adjetivos calificativos, abreviaturas y palabras indefinidas como “etcétera”.

4.2.6.3 Aplicación

II.- Aplicación () General (X) Especifica
A la Dirección General de Evaluación y Auditoría de la Contraloría Interna.

Señalar y describir el alcance del procedimiento en cuestión, es decir por quien (es) es operado o ejecutado el procedimiento

- Es general, cuando el procedimiento es operado por toda la administración del Congreso, como puede ser el caso de algunos procesos generados por Oficialía Mayor o Contraloría Interna.

Un ejemplo de procedimiento general, pudiera ser el procedimiento para la elaboración del programa – presupuesto anual del Congreso.

- Es específica, cuando el procedimiento es operado exclusivamente por una dependencia y/o unidad administrativa debido a la naturaleza del mismo.

Nota.- Aun cuando un procedimiento cruce por varias unidades administrativas de una dependencia, este se considerara como de aplicación específica, ya que se aplica solo al interior de la misma.

4.2.6.4 Alcance

III.- Alcance

Aplica a todos los procedimientos Administrativos y Financieros que desarrollan las dependencias y unidades administrativas y de apoyo del Congreso del Estado.

Describir el alcance del procedimiento en cuestión, es decir: ¿A que le aplica? ¿A quienes les aplica? ¿Hasta donde aplica? (personas, documentos, acciones).

4.2.6.5 Definiciones

IV.- Definiciones

AREA AUDITADA: Dependencia, Unidad Administrativa o de Apoyo sujeta a Auditoria.

AUDITOR: Servidor Público facultado para realizar la Auditoria.

AUDITORIA DE SEGUIMIENTO: Procedimiento que verifica la solventación de irregularidades observadas en la Auditoria.

DGEA: Dirección General de Evaluación y Auditoria.

INFORME DE AUDITORIA: Documento Técnico que contiene los resultados de la Auditoria practicada.

OBSERVACIÓN: Señalamiento del auditor de cómo se realiza una operación o hecho con respecto a las normas establecidas.

ORDEN DE AUDITORIA: Oficio que notifica la Auditoria que se practicara.

Se refiere a identificar las palabras utilizadas en el documento que pueden ser desconocidas, conceptos especializados, palabras que se presten a interpretaciones erróneas o que se abrevien para facilitar la lectura.

4.2.6.6 Referencias

V.- Referencias

- Ley Orgánica del poder Legislativo del Estado de Sonora.
- Ley de Acceso a la Información Pública y de Protección de Datos Personales para el Estado de Sonora.
- Acuerdo que establece la estructura orgánica y los lineamientos de funcionamiento y operación de la Contraloría Interna.

Son los elementos con los cuales el procedimiento tiene relación o vínculo, pero no forman parte del mismo; tales como otros procedimientos, leyes, reglamentos, manuales, guías, catálogos y cualquier otro documento necesario para desarrollar o comprender el procedimiento.

4.2.6.7 Políticas

VI.- Políticas
1. Notificar por escrito con tres días hábiles de anticipación el inicio de la auditoria al titular y responsables de los controles y procedimientos correspondientes. 2. Aplicar lo que establece la normatividad vigente en materia de verificaciones, en la ejecución de las auditorias. 3. Comentar y acordar con el funcionario responsable del proceso o área auditada, la información que se derive de la ejecución de la auditoria. 4. Notificar los resultados de la auditoria, única y exclusivamente a través del informe respectivo, mediante oficio suscrito por el Contralor Interno. 5. El cumplimiento de la solventación de las observaciones de las auditorias, solo se le dará seguimiento en dos ocasiones. Si en este plazo persiste el incumplimiento, el seguimiento se dará por concluido y se pondrá a disposición del Contralor Interno para que determine lo conducente.

Identificar las políticas del procedimiento que se describe, las cuales se definen como criterios que guiaran una o varias de las actividades descritas, que aunque no sean normas formalmente establecidas, deben seguirse para obtener un resultado satisfactorio una vez concluido el procedimiento o durante su ejecución.

4.2.6.8 Productos

VII.- Productos
1. Informe de auditoría. 2. Informe de auditoría de seguimiento.

Producto es el resultado de un proceso y aquel que responde a la razón de ¿Para qué se realiza?

4.2.6.9 Requisitos

VII BIS.- Requisitos
Informe de auditoría. ➤ Oportuno: que las observaciones y recomendaciones se formulen y presenten en el tiempo justo para su inmediata aplicación o corrección. ➤ Entendible: Que los conceptos que se utilicen sean claros y precisos, sin la utilización de términos ambiguos o confusos. ➤ Aceptado: Previa elaboración definitiva, el contenido del informe debe ser conocido y admitido por el titular de la unidad administrativa auditada. ➤ Constructivo: Que la información presentada verdaderamente sirva para prevenir o corregir fallas de relevante importancia, identificándolos con los fines de la unidad administrativa. Informe de auditoría de seguimiento. ➤ Que el plazo establecido para la verificación sea el suficiente para solventar las observaciones.

Son los requisitos legales del cliente, y reglamentar que permitan demostrar que la organización es capaz de satisfacerlos para proporcionar regularmente sus productos.

4.2.6.10 Clientes

VIII.- Cliente (s)
1.- Comisión de Régimen Interno y Concertación Política. 2.- Dependencias y Unidades Administrativas del Congreso del Estado. 3.- Contralor Interno.

Identificar los clientes internos y externos del procedimiento que se esta describiendo.

4.2.6.11 Indicadores

IX.- Indicadores
Observaciones hechas a la cuenta pública actual/ Observaciones hechas a la cuenta pública anterior

Establecer los indicadores, los cuales pueden definirse para el producto y también para el procedimiento relacionado. Los indicadores deben de expresar el grado de cumplimiento del producto obtenido o la capacidad del procedimiento.

2.4.6.12 Formatos e Instructivos

X.- Formato e Instructivos
Oficio de Notificación de Practica de Auditoria: CTR-P01-F01 Oficio de Notificación de Informe de Auditoría con Observaciones: CTR-P01-F02 Oficio de Notificación de Informe de Auditoría sin Observaciones: CTR-P01-F03 Oficio de Asignación de Auditoria: CTR-P01-F04 Oficio de Notificación de Informe de Auditoría de Seguimiento: CTR-P01-F05 Instructivo de llenado de Informe de Auditoría : CTR-P01-I01 Instructivo de llenado de Cedula de Seguimiento: CTR-P01-I02

Identificar mediante su código y nombre los formatos e instructivos utilizados en el procedimiento que considere anexar para su optimo desarrollo.

4.2.6.13 Anexos

XI.- Anexos
Diagrama de flujo del procedimiento de Auditoria Administrativa: CTR-P01-D01

Enumerar e identificar mediante su código y nombre el Diagrama de Flujo del procedimiento, catálogos, dibujos, tablas, listas, organigramas y demás documentos que considere necesario anexar al procedimiento para su óptimo desarrollo.

4.2.6.14 Responsabilidades.

XII.- Responsabilidades
Titular de la Contraloría Interna. ❖ Emitir lineamientos, políticas y estrategias de acuerdo a las facultades que le otorga la Ley Orgánica del Poder Legislativo. ❖ Suscribir la correspondencia Oficial que en torno a las Auditorias se formulen. ❖ Fomentar la capacitación actualización y desarrollo de los auditores. Titular de la DGEA: ❖ Programar las órdenes de auditoria, de acuerdo al programa anual de auditoria. ❖ Vigilar y supervisar el avance de los trabajos encomendados y el programa anual de auditoria. ❖ Supervisar los informes de resultados de las evaluaciones y remitirlos al

Contralor Interno para su conocimiento.

Personal de la DGEA:

- ❖ Ejecutar las auditorias ordenadas y elaborar el informe correspondiente.
- ❖ Presentar el informe de resultados al Titular de la DGEA.
- ❖ Custodiar la documentación soporte y que se derive de las Auditorias.

Identificar los participantes y definir su responsabilidad en la ejecución del procedimiento. La identificación se hará por nivel de responsabilidad, asegurándose que queden establecidos los límites de su actuación. No se deberá personalizar la información es decir, no incluirá datos personales del responsable.

4.2.6.15 Descripción de la Operación del Procedimiento

XIII.- Descripción de la Operación del Procedimiento.		
Responsable	Descripción de Actividades	Registro

4.2.6.15.1 Responsable

Identificar el puesto responsable de realizar las actividades del procedimiento.

El establecimiento de responsabilidades se realiza por actividad sustantiva, si hubiese el caso, de que una actividad detallada que se desprendiera de la sustantiva atendiera a una responsabilidad diferente tendrá que establecerse la responsabilidad en particular para esa actividad.

4.2.6.15.2 Descripción de actividades.

Presentar la narración escrita en orden cronológico y secuencial de cada una de las actividades que se ejecutan para concretar un resultado determinado (producto), en respuesta al cumplimiento del objetivo del procedimiento y con apego en sus propias normas o políticas.

Con el fin de facilitar la elaboración, comprensión y localización de actividades de interés resulta útil dividir el procedimiento en actividades sustantivas y detalladas:

Las actividades sustantivas son aquellas que por si solas establecen la estructura y secuencia lógica del procedimiento.

Las actividades detalladas son la manera específica de desarrollar las actividades sustantivas.

Ejemplo

Procedimiento: De Auditoria.

XIV.- Descripción de la Operación del Procedimiento

Responsable	Descripción de Actividades	Registro
<u>Inicio</u>		
Director General Eval. y Auditoria.	1. Verifica las fechas estimadas del programa anual de auditorías, y determina la auditoria a realizar 2. Elabora oficios de práctica de auditoría y de asignación de auditoría, los envía al Contralor Interno y Auditor Asignado respectivamente, y archiva el último de ellos con acuse de recibo.	Fechas estimadas del Programa anual de auditorías. Oficio de notificación de práctica de auditoría, y oficio de asignación de auditoría.
Auditor Asignado.	3. Recibe oficio de asignación de auditoría y archiva.	
Contralor Interno.	4. Recibe oficio de práctica de auditoría, y lo firma. 5. Turna oficio de práctica de auditoría a la Dependencia a auditar, y archiva copia con acuse de recibo.	
Dependencia a auditar.	6. Recibe notificación de auditoría. 7. ¿La Dependencia a auditar, acepta la visita para iniciar auditoria?	
Auditor Asignado.	8. “No”, Entonces se concluye la auditoria, y se pasa al punto No.12. 9. “Si”, Practica auditoria en el lugar y hora indicada. 10. Concluye auditoria y comenta con la Dependencia los resultados de la misma. 11. La Dependencia analiza los resultados de la auditoria	Copia de oficio de asignación de auditoría. Papeles de trabajo.
Dependencia auditada		

Auditor Asignado.	12. Acepta el resultado de la auditoría, ó en su defecto presenta aclaraciones a las situaciones señaladas.	Informe de auditoría.
Director General Eval. y Auditoría.	13. Elabora informe de resultados de auditoría, lo firma y envía al Director General de Evaluación y Auditoría.	
Contralor Interno.	14. Revisa informe de resultados de auditoría y firma de verificado. 15. Elabora oficio de informe de auditoría, anexa informe de resultados de auditoría y turna al Contralor Interno para su notificación a la Dependencia auditada.	Oficio de notificación de Informe de auditoría.
Dependencia auditada	16. Recibe oficio de informe de auditoría, y lo firma. 17. Turna oficio de informe de auditoría a la Dependencia auditada con el informe de resultados de auditoría anexo, y archiva copia con acuse de recibo.	
Auditor Asignado.	18. Recibe oficio de informe de auditoría junto con el informe de resultados de auditoría. 19. ¿El Oficio de informe de auditoría contiene plazos de seguimiento? 20. “No”, Se concluye el procedimiento.	
Dependencia auditada	21. “Si”, Realiza la auditoría de seguimiento en el lugar y fecha establecida, concluye e informa a la Dependencia los resultados de la misma. 22. La Dependencia analiza los resultados de la auditoría de seguimiento. 23. Acepta el resultado del seguimiento de auditoría, ó en su defecto presenta aclaraciones a las situaciones señaladas. 24. Elabora cedula de auditoría de seguimiento, suscribe y envía al Director General de Evaluación y Auditoría.	

Auditor Asignado.	25. Revisa cedula de auditoría de seguimiento y firma de verificado.	Cedula de auditoría de seguimiento.
Director General Eval. y Auditoria.	26. Elabora oficio de informe de auditoría de seguimiento, anexa cedula de auditoría de seguimiento y turna al Contralor Interno para su notificación a la Dependencia auditada.	
Contralor Interno	27. Recibe oficio de notificación de informe de auditoría de seguimiento, y lo firma. 28. Turna oficio de informe de auditoría de seguimiento a la Dependencia auditada con cedula de auditoría de seguimiento anexa, y archiva copia con acuse de recibo.	Oficio de notificación de Informe de auditoría de seguimiento.
Dependencia auditada	29. Recibe oficio de informe de auditoría de seguimiento junto con cedula de auditoría de seguimiento, y atiende. 30. ¿Se presume responsabilidad? 31. “No”, Se concluye el procedimiento.	
Contralor Interno	32. “Si”, Informa de posible responsabilidad y turna a la Dirección General de Normatividad y Procedimientos Administrativos.	
Fin		

Entre las consideraciones y recomendaciones específicas para la descripción están las siguientes:

- Es recomendable definir primero las actividades sustantivas, para definir “la estructura” el procedimiento y proseguir con el desarrollo de estas mediante las actividades detalladas.
- La descripción de actividades de aquellos procedimientos que se elaboren como resultado del cumplimiento de una normatividad, no deberán transcribirse de

manera literal con respecto a lo que la normatividad establece, ya que por lo general sumaría complejidad para su realización, sin embargo debe de darle cumplimiento.

- Cuando sea necesario, entre cada actividad se puede establecer una condicionante con el fin de darle la secuencia requerida a su descripción, por ejemplo: cuando se presenta alguna toma de decisiones: “ si se autoriza”, “si esta correcto”, o cuando se establecen plazos: “transcurridos 10 días”, entre otras.
- Si varias actividades tienen el mismo responsable, este deberá notarse en la primera actividad y se dejara en blanco las demás, hasta que el responsable cambie o hasta que se presente una actividad sustantiva.
- Al terminar un procedimiento se anotará la frase “Fin del Procedimiento”.

Registros

Básicamente los registros son elementos probatorios o evidencia de la realización de una actividad por lo que son cuantificables y medibles y como consecuencia son sujetos de análisis y evaluación.

Puede utilizarse para documentar la trazabilidad del procedimiento “su ruta” y para proporcionar evidencia de verificaciones acciones correctivas y preventivas.

Pueden ser tan variados en su forma y tipo (memorandum, circular, oficio, informe, grafica, tabla, base de datos), como en su soporte material (papel, disco duro internos y externos, disquete, DVD, cintas de video y audio, discos compactos, etc.).

Los formatos se convierten en registros una vez que estos han sido llenados con la información que estos piden. Sin embargo no todo registro requiere un formato ya que como se mencione anteriormente estos pueden ser muy variados.

Pie de formato “Elaboración de Procedimientos”

El formato “Elaboración de Procedimientos” contendrá al final del mismo el puesto, nombre y firma de quien elabora, revisa y aprueba el procedimiento.

Elaboró

**Nombre de quien elaboró
el documento**

Autorizó

**Nombre de quien autorizó
el documento**

4.2.7 Elaboración de Formatos e Instructivos de los Procedimientos

4.2.7.1 Formatos

Los formatos son una herramienta central para la ejecución de los procedimientos. Se utilizan cuando los procedimientos requieren:

- Consistencia en la información.
- Información de personas externas a la organización.
- Información específica (campos del formato).

Su presentación tiene como requisito su identificación, la cual incluye:

1. Nombre del formato.
2. Nombre de la Dependencia y Unidad Administrativa (esta última si se requiere).
3. Código del formato, en la esquina inferior derecha.
4. El contenido del formato es libre, según las necesidades requeridas.

Nota: La ubicación y orden de los dos primeros puntos es a consideración de la Dependencia, cuidando que su identificación sea fácil.

Cada Unidad Administrativa debe definir la cantidad de formatos para lo cual se tienen las siguientes consideraciones:

- Crear solo los formatos necesarios, cuidando que no entorpezcan la ejecución del procedimiento (ejemplo. Formato para lista de asistencia).
- Definir claramente el objetivo del formato.
- Evitar la repetición de formatos similares.
- El formato debe incluirse como anexo al final del procedimiento documentado.
- Destruir los formatos obsoletos para evitar confusiones.

4.2.7.2 Instructivos

El instructivo servirá para precisar la forma en que deberá llevarse a cabo una actividad del procedimiento con el fin de no desarrollar por completo un nuevo procedimiento. Su presentación tiene como requisito su identificación, la cual incluye:

- 1.- Nombre del Instructivo.
- 2.- Código del Instructivo, en la esquina inferior derecha.
- 3.- El contenido del Instructivo es libre, según las necesidades requeridas.

4.2.8 Elaboración de Diagramas de Flujo

Los Diagramas de Flujo junto con la descripción del procedimiento nos permitirán analizar su operatividad, de lo cual pueden derivarse acciones de simplificación de los mismos, que conlleven al mejoramiento del quehacer público.

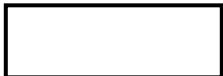
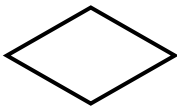
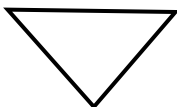
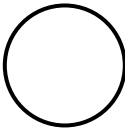
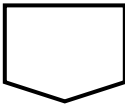
Esta representación gráfica de los procedimientos es de gran utilidad, sobre todo en procedimientos relacionados a la prestación directa de servicios al público, dado que nos permite obtener información para análisis posteriores sobre la efectividad con que se desarrollan los mismos.

Para la diagramación de los procedimientos se utilizara la simbología ANSI (American National Standard Institute).

La diagramación requiere observar las recomendaciones siguientes:

- ◊ Un Diagrama de Flujo siempre inicia y termina con el símbolo “Terminal”.
- ◊ Las líneas entre los símbolos, indican el sentido del flujo.
- ◊ Las actividades deberán diagramarse de tal forma que se logre una adecuada distribución y simetría de los símbolos utilizados.
- ◊ Los símbolos deben de tener uniformidad en su tamaño.
- ◊ Cuando se utilice el símbolo de documento, este debe de contener el nombre de los registros.
- ◊ La unión entre símbolos se representará con líneas rectas, horizontales y verticales o la combinación de ambas, evitando su cruce, con excepción de los conectores, que podrán entrar en cualquier parte del procedimiento.
- ◊ A cada conector de salida de página le corresponde un conector de entrada a página, marcado con la misma letra o número.
- ◊ A cada conector de salida de interpágina le corresponde un conector de entrada de interpágina, marcado con el mismo número o letra.
- ◊ El símbolo de decisión podrá tener hasta tres líneas de salida.

**SIMBOLOGIA UTILIZADA DE LA AMERICAN NATIONAL STANDARD
INSTITUTE
(ANSI)**

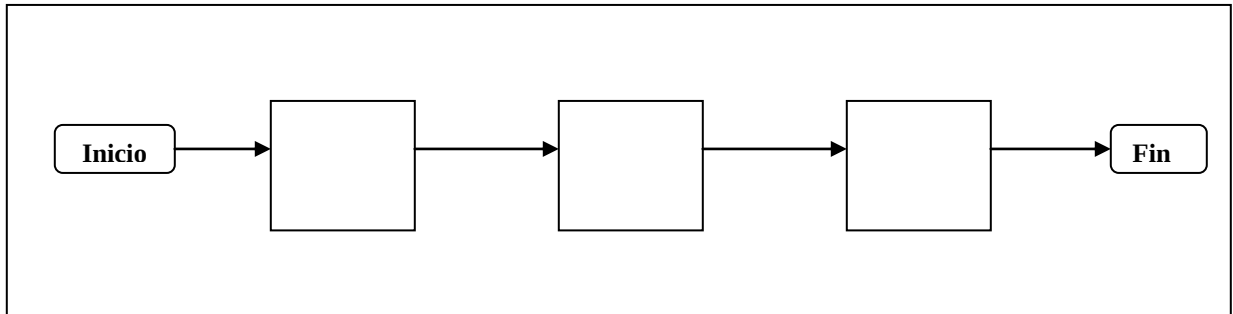
SÍMBOLO	SIGNIFICADO	APLICACION
	Terminal	Indica el inicio o terminación del procedimiento.
	Operación	Representa el espacio para describir una actividad del procedimiento.
	Decisión o alternativa	Indica un punto del procedimiento o donde se toma una decisión entre dos opciones (SÍ o NO).
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que se utilice o se genere en el procedimiento. El documento podrá tener copias.
	Archivo	Representa un archivo común y corriente de oficina donde se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector Interpágina.	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Conector de página	Representa un enlace o conexión de una página a la otra.
	Dirección de Flujo o Línea de Unión.	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

Nota: La simbología presentada no es limitativa, podrán utilizarse otros símbolos que se consideren necesarios para la descripción de los procedimientos, anexando su significado al final del Diagrama de Flujo.

Los Diagramas de Flujo también llevarán un encabezado para su identificación.

DIAGRAMA DE FLUJO

Dependencia:	Hoja X de X
Unidad Administrativa:	Fecha de elaboración: dd/mm/aa
Nombre del Procedimiento:	Fecha de revisión: dd/mm/aa



ANEXOS



**H. CONGRESO DEL ESTADO
CONTRALORIA INTERNA**

ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS

PROCESO:
FECHA DE ELABORACIÓN:
DEPENDENCIA:
UNIDAD ADMINISTRATIVA:
PROCEDIMIENTO:

I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO
II. APLICACION () GENERAL () ESPECIFICA
III. ALCANCE
IV. DEFINICIONES
V. REFERENCIA
VI. POLÍTICAS
VII. PRODUCTOS
VII BIS. REQUISITOS
VIII. CLIENTE(S)
IX. INDICADORES
X. FORMATOS E INSTRUCTIVOS
XI. ANEXOS
XII. RESPONSABILIDADES

XIII. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	REGISTRO

ELABORÓ

AUTORIZÓ

DIAGRAMA DE FLUJO

