



Secretaría de la
Contraloría General

GUIA PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

OCTUBRE DE 2022

PODER EJECUTIVO

LIC. FRANCISCO ALFONSO DURAZO MONTAÑO
GOBERNADOR CONSTITUCIONAL DEL ESTADO DE SONORA

LIC. GUILLERMO ALEJANDRO NORIEGA ESPARZA
SECRETARIO DE LA CONTRALORÍA GENERAL

MTRO. MANUEL ALEJANDRO LÓPEZ PALAFOX
ENCARGADO DE DESPACHO DE LA DIRECCIÓN GENERAL
DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

CONTENIDO

<u>I. CONCEPTOS BÁSICOS.....</u>	<u>5</u>
1. PLANEACIÓN	5
2. MARCO DE ACTUACIÓN	10
3. PROCESOS.....	12
4. MEJORA CONTINUA.....	19
<u>II. SISTEMA INTEGRAL DE PROCESOS.....</u>	<u>26</u>
1. NECESIDAD E IMPORTANCIA DE UN SISTEMA INTEGRAL DE PROCESOS	26
2. RED DE PROCESOS.....	27
3. DISEÑO DE LA RED DE PROCESOS	28
4. LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA RED DE PROCESOS.	37
<u>III. DOCUMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.....</u>	<u>39</u>
1. NECESIDAD E IMPORTANCIA DE DOCUMENTAR LOS PROCEDIMIENTOS	40
2. OBJETIVOS DE LA DOCUMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.	40
3. ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	41
4. INVENTARIO DE REGISTROS.	49
5. VERIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.	; ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6. LISTA DE VERIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.	50
<u>IV. CONTROL DE DOCUMENTOS.....</u>	<u>52</u>
1. CODIFICACIÓN.....	52
2. LISTA MAESTRA.....	54
3. REGISTRO HISTÓRICO DE CAMBIOS.	; ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<u>V. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</u>	<u>56</u>
1. INTEGRACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.	56
2. VALIDACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	59
3. DIFUSIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	59
<u>FORMATOS.....</u>	<u>61</u>
<u>MEJORA.....</u>	<u>69</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>79</u>

PRESENTACIÓN

La Secretaría de la Contraloría General emite la presente Guía para la elaboración de manuales de procedimientos como una acción que permita convertir al Gobierno estatal en una organización más eficiente, transparente, responsable y mejor documentada, mediante el fortalecimiento de su gestión interna; y por lo tanto, con mayor capacidad para dar resultados satisfactorios a nuestra sociedad.

En esta versión actualizada de la presente guía hemos modificado el capítulo V con motivo del desarrollo de una herramienta informática denominada Sistema de Integración y Control de Documentos Administrativos (SICAD), a través de una página mediante la cual se gestionara el proceso de elaboración y actualización del manual de procedimientos, con lo cual buscamos adecuarnos a los nuevos tiempos con la incorporación de tecnologías de la información y comunicaciones para agilizar las tareas gubernamentales.

Estamos seguros de la gran utilidad que representa este instrumento para auxiliar a nuestros servidores públicos en la documentación de sus procesos.

I. Conceptos Básicos

El presente capítulo tiene como objetivo servir de referencia para que los servidores públicos tengan elementos que les ayuden a ubicar el contexto desde el cual se debe desarrollar un proceso de planeación y les permita elaborar su manual de procedimientos, de ahí la importancia de involucrar tanto al personal directivo como operativo en su elaboración, como se verá en los capítulos subsecuentes.

1. Planeación

La planeación se concibe como un proceso cotidiano e inherente al ser humano que se hace complejo en la medida en que la organización crece y por lo tanto contiene un mayor número de elementos que deben articularse de manera funcional y eficiente para lograr un fin específico.

Mientras mejor definidos estén los elementos de la Planeación, los encargados de ejecutarla comprenden más fácilmente cómo llevar a la práctica lo planeado con anterioridad. Su importancia en ocasiones no es reconocida, debido principalmente a que muchas organizaciones han operado en base a la toma de decisiones de forma intuitiva.

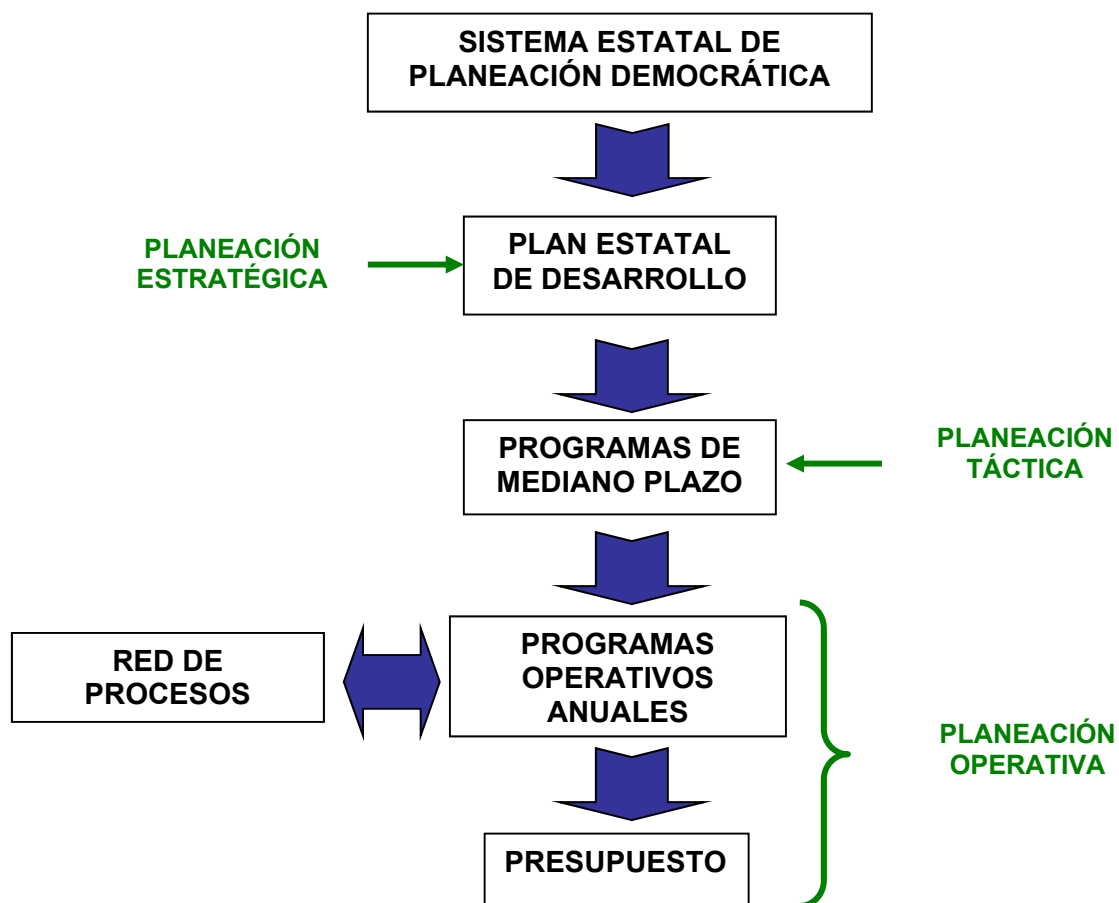
El proceso de planeación permite también a las organizaciones prepararse para afrontar exitosamente factores del entorno dinámico; y por lo tanto aquellas que no establezcan planes para afrontar sus efectos, tendrán pocas probabilidades de permanecer. La planeación puede y debe realizarse en cualquier nivel o área funcional de la organización.

Algunas limitaciones de la planeación se atribuyen precisamente a la información que la soporta, esto es, por ejemplo, la posibilidad de que internamente no exista información suficiente que permita analizar las posibilidades internas y hacerlas congruentes con las externas, que los pronósticos en los cuales se basa puedan estar equivocados, otras limitaciones pueden ser la posible resistencia interna, el tiempo necesario para efectuar el proceso, la necesidad de que la alta dirección se comprometa en el proceso de planeación, el talento necesario para analizar situaciones críticas, entre otras. Casi todas ellas, pueden disminuir sus efectos negativos si se cuenta con la **información** necesaria para ello; por ejemplo, datos históricos y actuales de la situación que ofrezcan a los responsables del proceso de

planeación, contar con pronósticos más objetivos, datos de otras organizaciones del mismo giro, nuevas prácticas, etc.

Con relación al período de tiempo que contempla, la planeación puede ser a corto, mediano y largo plazo, aunque en un intento de ordenar los resultados de la misma y de acuerdo con el momento en el que deben de establecerse para su ejecución, los planes a largo plazo deben ser el principio y final de la propuesta, los de corto plazo el punto de “arranque” y consecución del proceso de planeación.

TIPOS DE PLANEACIÓN Y SU APLICACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL



Planeación Estratégica

La habilidad que necesitamos no es para planear. Es la toma de decisiones estratégicas o mejor, la planeación estratégica¹.

La planeación estratégica se define como el instrumento ideal que permite definir, con visión a largo plazo, el rumbo que debe seguirse para alcanzar los objetivos planteados. Ésta considera las fuerzas y debilidades de la Organización (factores internos), así como las amenazas y oportunidades del entorno que la rodea (factores externos), comúnmente enunciado como FODA's <<fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas>>.

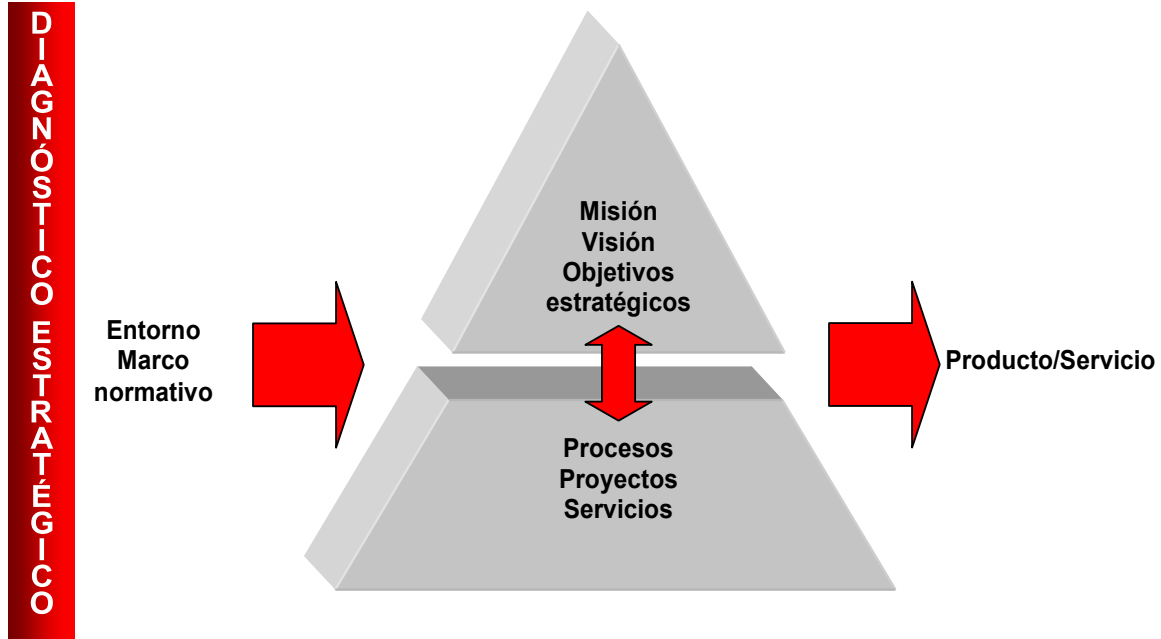
Algunos de los resultados esperados de la misma, como parte del proceso de administrar organizaciones, son: ofrecer información a los involucrados sobre el concepto del negocio (visión, misión, filosofía) sus metas y objetivos, su estrategia corporativa (dirección futura hacia la que deben de ir los productos y los mercados) y la formalización de planes operativos (a corto plazo) congruentes con el futuro deseado, todo esto, en términos concretos es información que debe servir a la alta dirección en la orientación del futuro que se desea tener como organización.

Las principales características de la planeación estratégica son las siguientes:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida por niveles directivos de la organización.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información del entorno y como afecta éste a la organización. (Oportunidades y Amenazas)

¹ Peter F. Drucker.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



El Plan Estatal de Desarrollo es el documento donde se plasma la planeación estratégica del Gobierno Estatal, ya que establece los lineamientos generales que orientan la actividad de los organismos gubernamentales durante 6 años, estableciendo una visión de futuro a más largo plazo.

Planeación táctica

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y que se refieren a las cuestiones concernientes a cada una de las principales funciones de la organización, se traduce como la conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel siguiente de la organización.

Las principales características de la planeación táctica son las siguientes:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida por los ejecutivos de nivel medio.
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la organización.

- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.

La diferencia entre la planeación estratégica y la táctica es el elemento tiempo y su nivel de operación implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo más estratégica es la planeación.

Los Programas a Mediano Plazo contienen la Planeación Táctica del Gobierno Estatal, ya que define planes concretos, para el cumplimiento de los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo.

Planeación operativa

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones, este tipo de planeación es más flexible que las anteriores, ya que puede modificarse fácilmente.

Las características de la planeación operacional son, entre otras, las siguientes:

- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- Trata con actividades normalmente programables.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Normalmente cubre períodos reducidos.

La adecuada planeación operativa del Gobierno del Estado, se puede definir a través de la **Red de Procesos, del Programa Operativo Anual y su Presupuesto respectivo.**

- **Red de Procesos:** Herramienta de planeación operativa que permite visualizar y establecer de manera estructurada la operación del ente público, a partir de la definición de sus procesos y proyectos, que busca la satisfacción de la sociedad sonoreense.

- **Programa Operativo Anual:** Instrumento que permite traducir los lineamientos generales de la planeación del desarrollo económico y social del Estado, en objetivos y metas concretas a desarrollar en el corto plazo, definiendo responsables, temporalidad y espacialidad de las acciones para lo cual se asignan recursos en función de las disponibilidades y necesidades contenidas en los balances de recursos humanos, materiales y financieros.
- **Presupuesto de Egresos:** Documento jurídico, contable y de política económica aprobada por el H. Congreso del Estado a iniciativa del Ejecutivo Estatal, en el cual se consigna el gasto público de acuerdo con su naturaleza y cuantía, que deben realizar las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal en el desempeño de sus funciones, en cada ejercicio fiscal.

Es de suma importancia empatar estas tres herramientas para que todos los esfuerzos tengan la misma orientación y sustento. La programación-presupuestación será efectiva en la medida que se documenten los procedimientos a través de los cuales se ejecutaran las acciones programadas en las metas, de esta manera nos aseguramos de obtener los resultados deseados. Para más detalles se recomienda consultar el manual de Programación y Presupuestación.

2. Marco de Actuación

Definición

Son los lineamientos que marcan la manera adecuada de comportamiento del ser humano en los distintos ámbitos de su desarrollo: familiar, social, legal, laboral, religioso, etc.

Los marcos de actuación surgen de la necesidad de regular la convivencia de los seres humanos tratando de que ésta se dé a través de relaciones armoniosas.

Necesidad de conocer el marco de actuación

Todas las organizaciones tienen definido su marco de actuación, ya sea de manera explícita o implícita; de manera implícita mediante instrucciones verbales, criterios de actuación generales para cualquier organización, actividades inerciales (hacer lo que siempre se ha hecho), etc. y de manera explícita en leyes, planes, reglamentos, programas de trabajo, políticas, entre otros.

El establecimiento del marco de actuación en la organización contribuye en gran medida a la convivencia armoniosa de sus integrantes y al logro de los objetivos.

El contar con un marco de actuación de manera escrita le da formalidad, obligatoriedad y mayor claridad a las responsabilidades para su cumplimiento.

Tiene que prevalecer una articulación entre el Marco de Actuación del Ente Público y:

- La suficiencia de los recursos que se proporcionen para cumplirlo,
- El método y la forma de concretar una actividad
- La oportunidad y suficiencia de la información para promover la ejecución
- La evaluación de su cumplimiento, dentro de una dinámica de mejora continúa

Componentes del marco de actuación de los entes públicos

La Administración Pública Estatal encuentra la definición de su **marco de actuación** además de los planes mencionados anteriormente, a través de diversas disposiciones jurídico administrativas y en sus instrumentos de apoyo administrativo:

A) Principales disposiciones jurídico administrativas

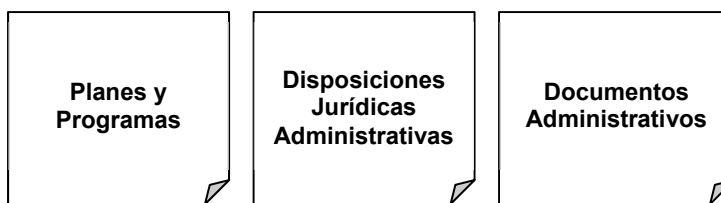
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Sonora.
- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Sonora
- Leyes y Decretos de Creación de las Entidades.
- Códigos
- Reglamentos
- Acuerdos
- Convenios

B) Documentos administrativos

A efecto de contar con una Administración ágil y eficiente las Dependencias y Entidades deberán formular, aprobar y mantener permanentemente actualizados sus Manuales de Organización, de Procedimientos y de Servicios al Público. Estos instrumentos emitidos por los Entes Públicos, determinarán las atribuciones y contendrán información sobre su estructura orgánica, las funciones de sus unidades administrativas así como las líneas de autoridad y coordinación y los principales procedimientos que se establezcan.

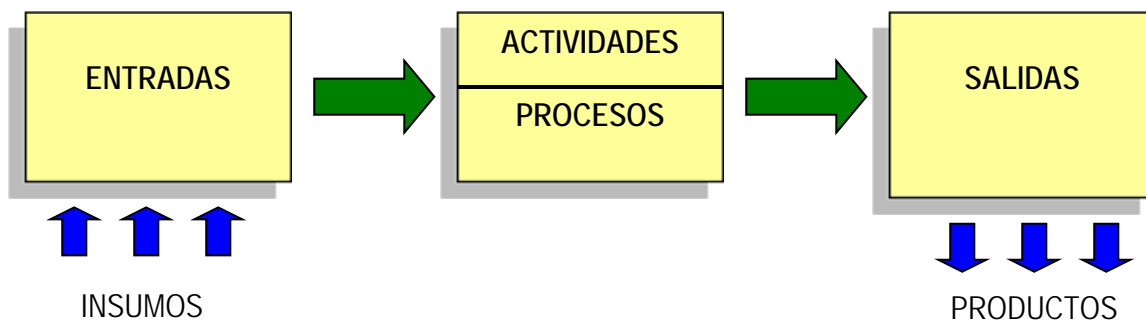
- Manuales de Organización, de Procedimientos y de Trámites y Servicios al Público.

Marco de Actuación de los Entes Públicos



3. Procesos

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, otorgándoles un valor agregado.

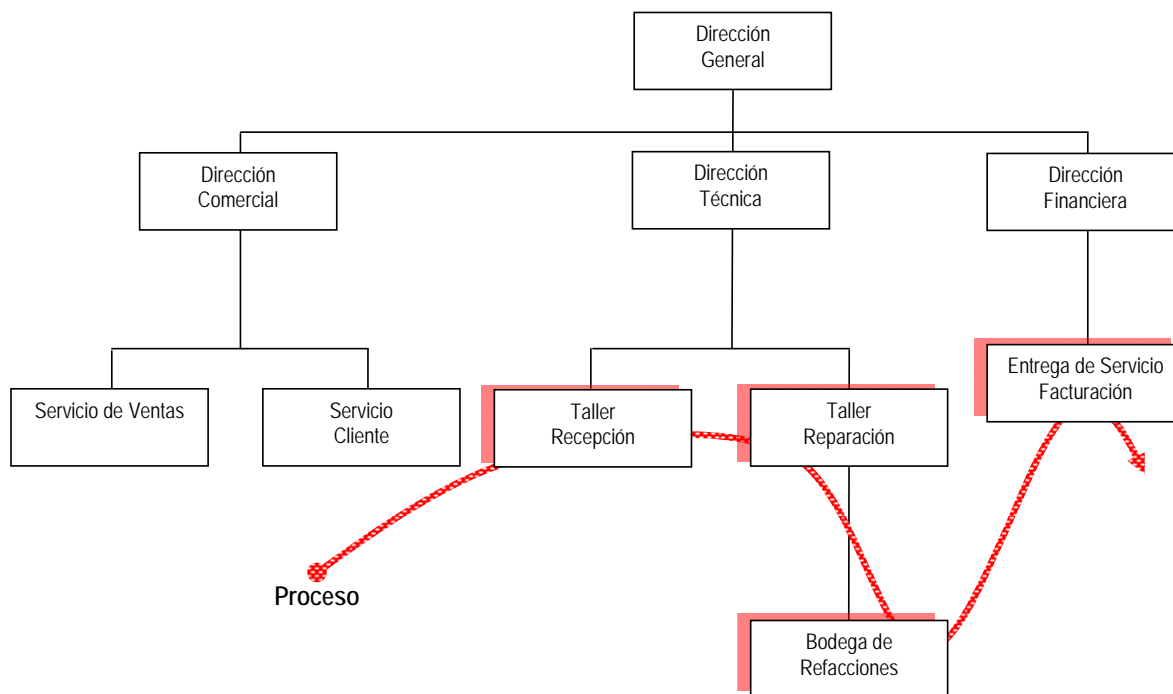


Los procesos no consideran a las actividades de manera aislada, por el contrario estos se conforman al irse estableciendo relaciones e integrando al mismo todas aquellas actividades que son necesarias para generar un producto.

Características de los procesos

- Son de carácter constante.
- Proveen productos (salidas).
- Existen para satisfacer a un cliente (interno o externo).
- Las personas los administran.
- Todo proceso tiene un dueño (responsable del proceso completo).
- Puede ser medido.
- Puede ser mejorado (Mejora Continua).
- Son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

Los procesos cruzan las estructuras organizacionales



Clasificación de los procesos

Procesos de la alta dirección

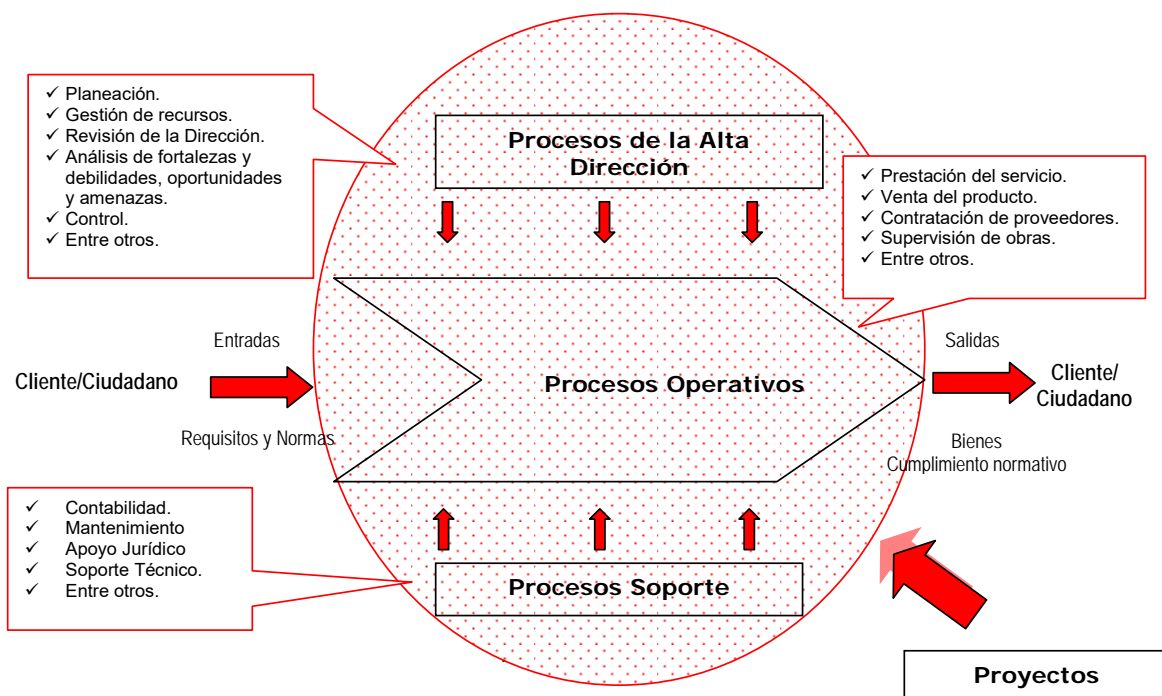
Son los necesarios para cumplir con la misión y la visión de la organización. Por ejemplo, planeación, asignación de recursos, revisión de la dirección, entre otros.

Procesos operativos

Son aquellos que se realizan con el fin de generar el(los) producto(s) que den cumplimiento a las necesidades del cliente; son los que le dan cumplimiento a la razón de ser de la organización, por ejemplo, prestación del servicio, ventas de productos, contratación de proveedores, supervisión de obras, entre otros.

Procesos soporte

Son los que aportan elementos de apoyo requeridos para que se puedan desempeñar los procesos de la alta dirección y los procesos operativos, por ejemplo, contabilidad, mantenimiento, apoyo jurídico, soporte técnico, entre otros.



Proyectos

Generalmente surgen de la necesidad de mejorar un proceso o para dar cumplimiento a una atribución que actualmente no se tiene cubierta dentro de la organización. Una vez que el proyecto se ha concluido, éste frecuentemente se convierte en una actividad institucional o bien se termina al obtener el producto final.

Por ejemplo para la actividad institucional: Impulsar el deporte, un proyecto es la construcción de un gimnasio, una vez que el gimnasio se concluya y entre en operación, éste se vuelve parte de la actividad institucional “Impulsar el Deporte”.

Los proyectos no son rutinarios. La mayor diferencia es que los proyectos, por definición, tienen una fecha de inicio y una de término. Hay un punto en el tiempo en el cual, las tareas no existen (antes del proyecto), de pronto existen (durante el proyecto) y una vez concluidas, desaparecen (después del proyecto). Estos conceptos son determinantes para identificar si la naturaleza del trabajo tiene las características de proyecto.

Características de los proyectos

- Que existe un alcance definido.
- Un presupuesto finito.
- Productos o resultados específicos (también llamados entregables) y recursos asignados.
- Produce bienes o servicios únicos.

Los proyectos pueden ser estratégicos o de inversión:

a) Proyecto Estratégico:

Conjunto de acciones orientadas a la innovación, el mejoramiento y la ejecución de la eficiencia y calidad en determinados servicios públicos, sustantivos o de apoyo técnico y administrativo. Tienen un horizonte temporal.

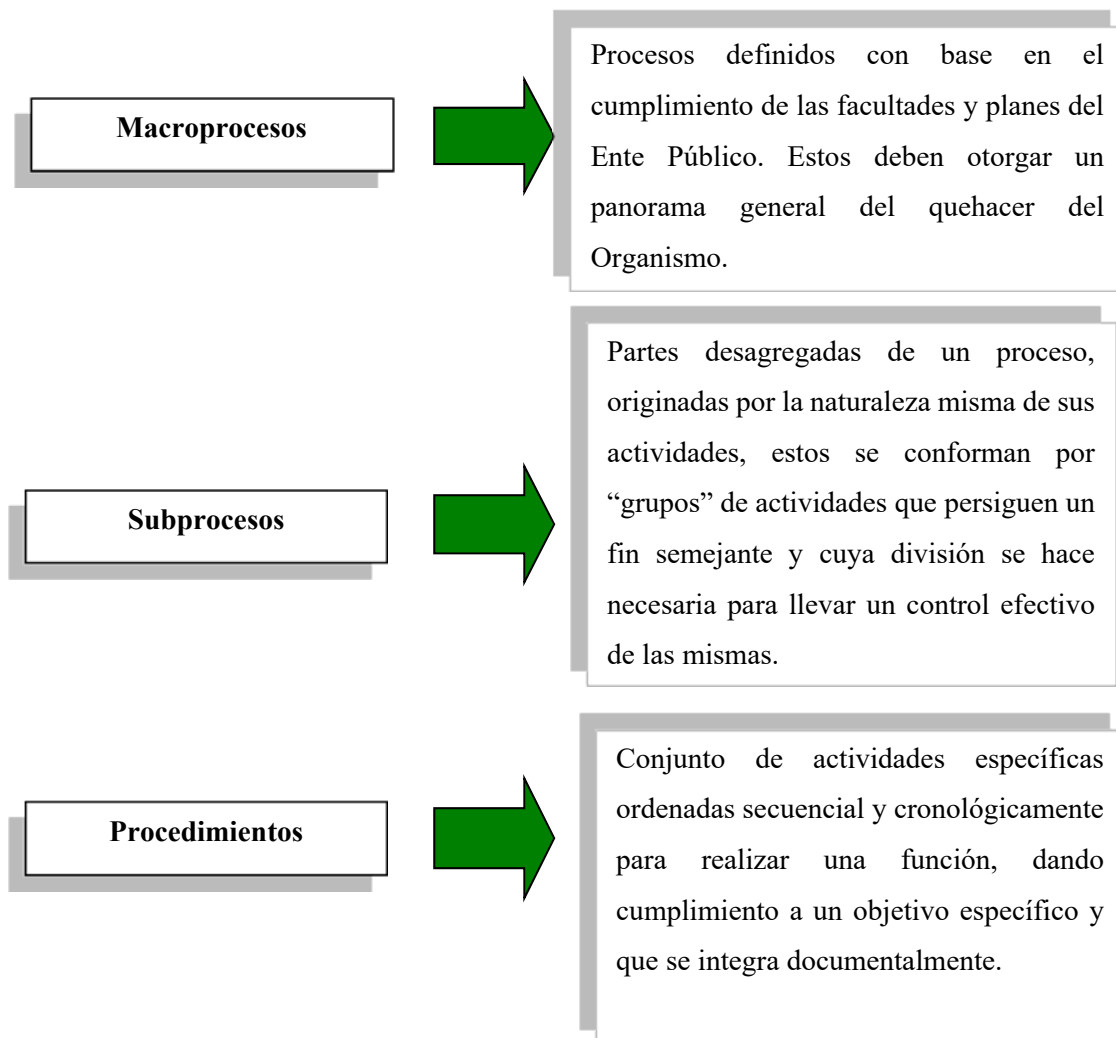
b) Proyecto de Inversión:

Comprenden obras públicas o apoyos para el fomento de las actividades productivas.

Desagregación de los procesos

Para efectos de esta guía, se considera necesaria la desagregación de los procesos en tres niveles, lo cual permite guardar una congruencia entre el marco de actuación del Ente Público y la manera de concretarse en acciones específicas.

Para lo anterior se consideran los siguientes conceptos:



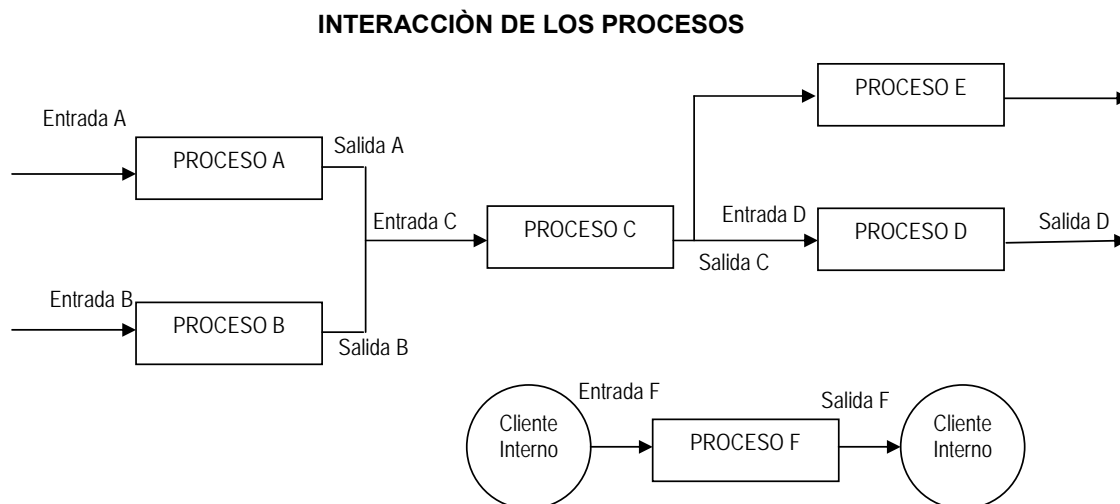
Los macroprocesos, subprocesos y procedimientos son procesos, pero toman diferentes nombres según su nivel de desagregación.

Enfoque basado en procesos

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, otorgándoles un valor agregado, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso o el fin cuando se entrega un trámite o servicio al ciudadano.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como “ENFOQUE BASADO EN PROCESOS”.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.



Hay procesos que reciben directamente sus entradas de parte de clientes externos, tal como se muestra en la figura (procesos A y B), otros procesos reciben sus entradas internamente (proceso C). También un proceso puede alimentar a dos procesos (proceso C). Hay procesos que tienen contacto directo con clientes externos (procesos D y E) y finalmente otros procesos no interactúan con ningún otro (proceso F).

Importancia del enfoque de procesos

Aún 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 Pública Estatal busca otorgar un mejor servicio a la ciudadanía, administrar de manera adecuada sus recursos y en general mejorar la calidad de vida de la misma. Para lograr lo anterior, es necesario que el Gobierno gestione como procesos sus actividades y los recursos que con ellas se relacionan, además de establecer **Procesos Generales o Globales**, para todos los entes públicos e interacciones de procesos específicos entre los diferentes entes, así como la definición de clientes internos y externos. De no darse lo anterior, no existe un enfoque de procesos.

¿Qué ventajas ofrece esto?

Al gestionar las actividades como procesos la Administración Pública Estatal pone en acción un ciclo dinámico de mejoramiento continuo que permite avances significativos en términos de producto, atención a clientes, disminución de tiempos y costos. Igualmente facilita el enfoque al cliente e incrementa su satisfacción a través de la identificación de los procesos claves (aquellos que van dirigidos directamente a cubrir las necesidades del

cliente), eliminación de procesos que implican demoras, papeleo innecesario, captación de las expectativas e insatisfacciones del cliente, etc.

4. Mejora continua

Las actividades que realizamos en nuestra vida cotidiana, tanto de manera personal como organizacional, pueden mejorarse para crear individuos y organizaciones más competitivos en todos los campos posibles.

Si bien en las organizaciones siempre fue necesario aplicar la mejora continua, procurando estar a la par con las demás, hoy en día los cambios son más veloces y drásticos, ocasionados por factores determinantes como: la globalización de mercados, accesibilidad de un gran número de personas a sistemas de información en tiempo real y a costos bajos, una fuerte convergencia de estándares a nivel mundial, una creciente y cada vez más importante economía digital y el surgimiento de fuertes bloques de libre comercio, entre otros, los cuales vuelven imperativa para las organizaciones la necesidad de mejorar de manera sistemática y continua.

La mejora continua implica involucrar a todos los miembros de la organización en una estrategia destinada a mejorar los niveles de calidad y competitividad, la cual debe filtrar hacia todos los niveles de la estructura organizativa. De tal manera que esta debe constituirse como un actividad recurrente y un objetivo permanente para aumentar la capacidad y para incrementar la satisfacción de clientes internos y externos.

Por lo anterior, la Mejora Continua debe constituirse en cada organización como un proceso estructurado el cual involucre acciones como:

- a) Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas de mejora.
- b) El establecimiento de objetivos para la mejora.
- c) La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos.
- d) La evaluación de dichas soluciones y su selección.
- e) La implantación de la solución seleccionada.

- f) La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos.
- g) La formalización de los cambios.

En el ámbito Gubernamental la mejora continua provee a la Administración Estatal de los elementos necesarios para orientar la Gestión Pública hacia un Gobierno de Calidad y le brinda además la oportunidad de tomar una posición competitiva.

La mejora continua es un ciclo fácilmente aplicable a todos los procesos, está relacionado con la planeación, implementación, control y mejora continua de la realización de los productos y demás procesos del sistema de gestión de calidad².

El PHVA, consta de:

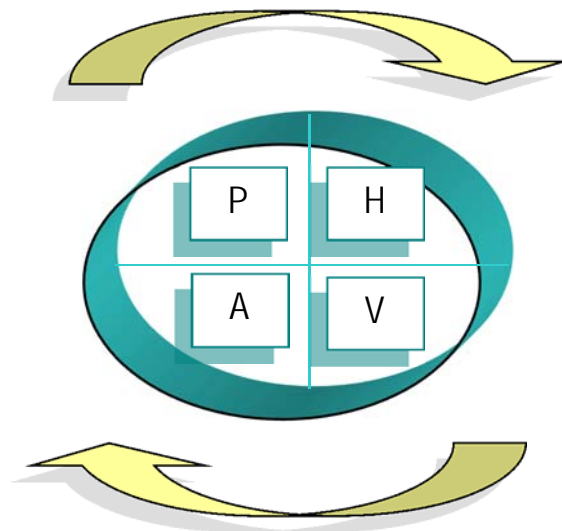
Planear: En ésta etapa se establecen los objetivos y procesos necesarios para entregar resultados de acuerdo con los requisitos de los clientes y las políticas de la organización.

Hacer: Implementar los procesos.

Verificar: Políticas, objetivos, requisitos para el producto y reportar los resultados.

Ajustar: Tomar acciones para la mejora continua de los procesos.

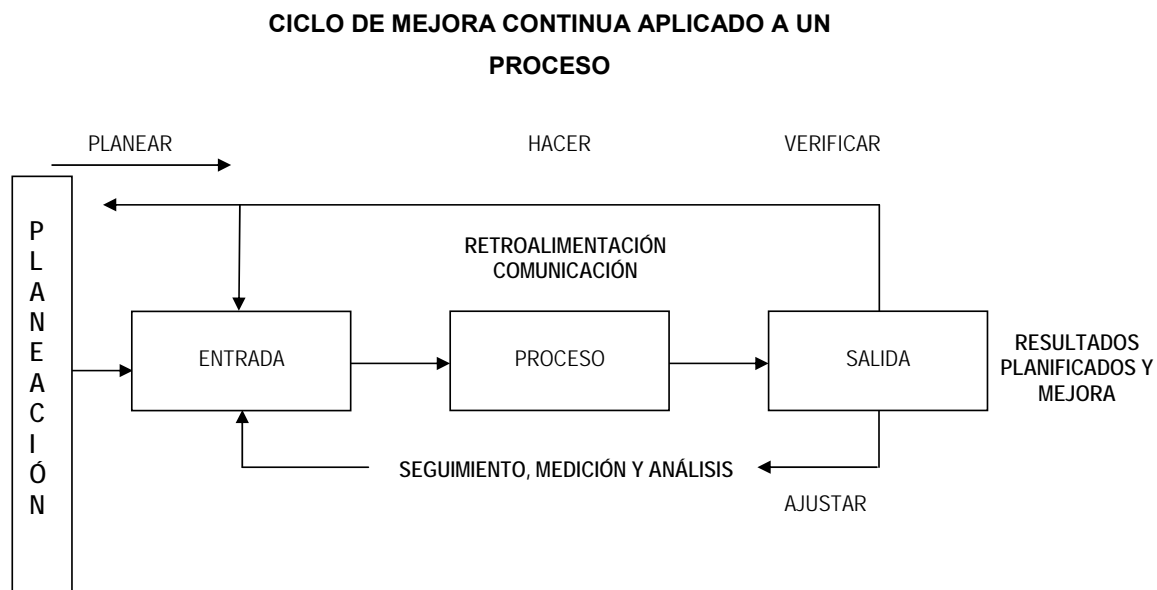
CICLO DE MEJORA CONTINUA



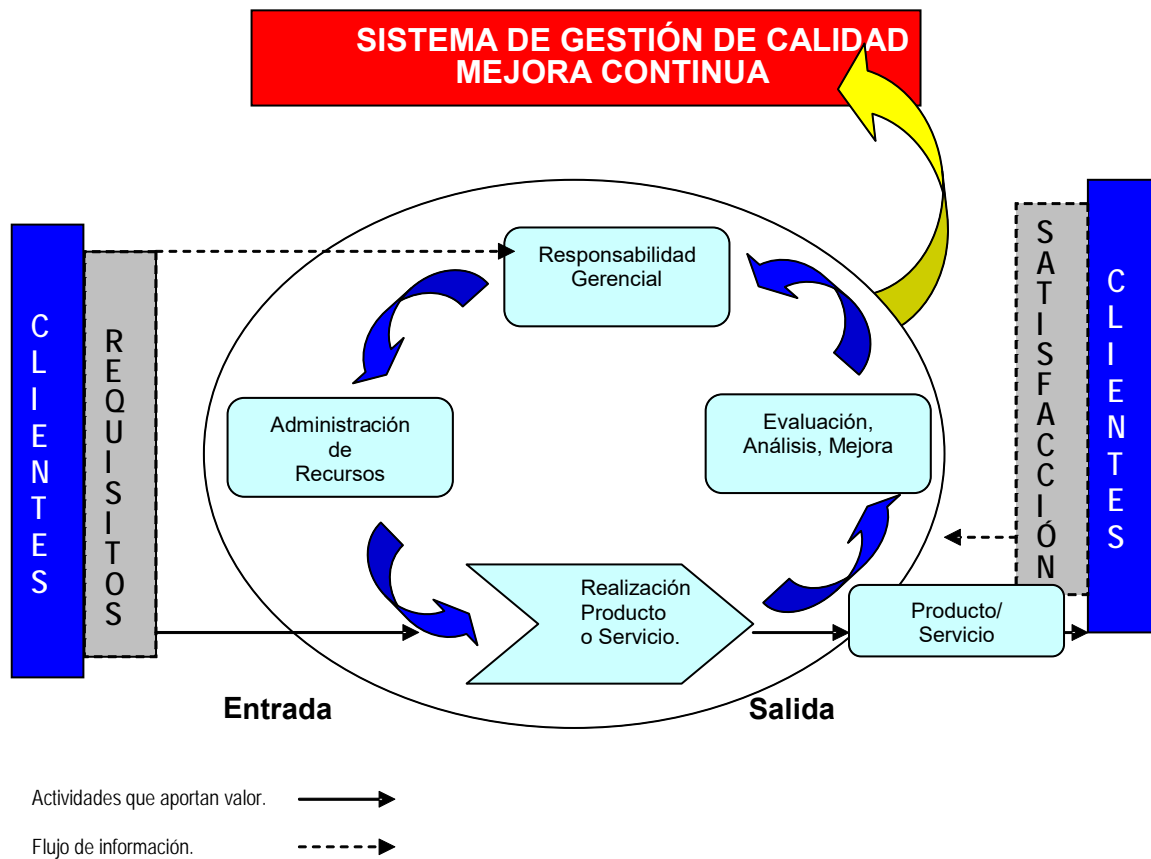
²Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos, para dirigir y controlar una organización con respecto a la Calidad. ISO 9000:2000

Ventajas de la mejora continua

- Mejora la calidad de nuestros productos y servicios.
- Aumenta la satisfacción de los clientes.
- Mejora la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Mejora la formación y comunicación con los empleados y clientes de la organización.
- Permite aprovechar al máximo la capacidad intelectual de todos los empleados.
- Útil para detectar no conformidades y establecer acciones correctivas y preventivas.
- Ayuda a cumplir con la normatividad aplicable, entre otras.



El modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos como el que se muestra en la figura, señala que los clientes juegan un papel significativo para definir los requerimientos del producto o servicio como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción que este tiene acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.



Fuente: NMX-CC-9001-IMNC-2000. COPANT/ ISO 9001:2000. ISO 9001:2000

Es responsabilidad gerencial proporcionar los recursos para aplicar las mejoras en el proceso de realización del producto y/o servicio.

Semejanza entre el proceso administrativo y el ciclo de mejora continúa.

PROCESO ADMINISTRATIVO	CICLO DE MEJORA CONTINUA
PLANEACIÓN	PLANEAR
ORGANIZACIÓN	
DIRECCIÓN	HACER
CONTROL	VERIFICAR
	ACTUAR

Aunque el proceso administrativo se ha adoptado en todas las organizaciones, muchas de ellas dejan por fuera la parte más importante, la etapa de control, reflejada en el ciclo de mejora continua como verificar y ajustar.

Para que la etapa de control sea efectiva debe contener las acciones necesarias que identifiquen y subsanen inconformidades, para evitar que se vuelvan a presentar de nueva cuenta durante la siguiente verificación, de esta manera el ciclo reinicia ya una vez hechos los “ajustes”.

Al realizar los ajustes, automáticamente se realiza la mejora, ejemplo: Al realizar las auditorías se detectan una serie de situaciones observables; y si en una próxima revisión no se presentan nuevamente dichas observaciones, se dice que existe una “**mejora**”.

Clientes

El cliente se define como el individuo, grupo, organización, Unidad Administrativa, Dependencia o Entidad, que recibe un producto. Estos clientes pueden ser internos, cuando forman parte de la Administración Pública Estatal o externos cuando se localizan en la Sociedad, por ejemplo, usuarios o beneficiarios.

Debe obtenerse al contestar a la pregunta:

¿A quién va dirigido el producto?

¿Quién ó qué sustenta la existencia del proceso?

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante del éxito de una organización, para alcanzarla todas las organizaciones, incluyendo a la Administración Pública Estatal, deben definir claramente sus procesos y productos, así como la manera de medir la satisfacción del cliente respecto a los mismos.

Para lo anterior, la organización debe establecer canales efectivos de comunicación que le permitan obtener información sobre la adecuación del producto a las necesidades del cliente, estar en disposición de otorgar consultas, recibir sugerencias, quejas o cualquier información que ayude a mejorar el producto, y asegurarse que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar su satisfacción.

Para la Administración Pública Estatal el cliente más importante es la Sociedad, quien con el transcurso del tiempo ha ido demandando una mejor calidad en la gestión pública; para lograr lo anterior, es necesario crear relaciones satisfactorias entre los clientes internos.

El Poder Ejecutivo establece una serie de requisitos, los cuales guían la forma de trabajar, y establecen los resultados esperados para dependencias y entidades, de esta manera el Poder Ejecutivo se convierte en cliente interno de dependencias y entidades, a quien estas tienen que satisfacer y rendir cuentas para que éste a su vez, rinda cuentas y satisfaga a su cliente externo, la ciudadanía.

Producto

Son los bienes que generan el Ente Público o cualquiera de sus unidades para satisfacer las necesidades de sus clientes externos o internos. Es el resultado de la realización de un Subproceso y/o Procedimiento.

Debe obtenerse al contestar a la pregunta:

¿Qué se obtiene una vez ejecutadas las actividades del procedimiento?

¿Qué se obtiene al llevar a cabo de forma completa la secuencia cronológica de actividades establecida?

La organización debe determinar para el producto:

- a) Los requisitos especificados por el cliente.
- b) Los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso del producto.
- c) Los requisitos derivados de la normatividad aplicable.
- d) Cualquier requisito adicional determinado por la organización.

Una oportunidad de obtener productos de calidad constituye la adopción y adaptación de prácticas que han sido ya probadas (mejores prácticas) y que en la actualidad están siendo aplicadas con

éxito por gobiernos con necesidades, recursos y circunstancias similares al nuestro, dichas prácticas deben adoptarse con prontitud en respuesta a las solicitudes específicas de la Sociedad, por ejemplo, atención rápida en trámites y servicios públicos, eficiente y transparente ejercicio de los recursos, mayor transparencia en las acciones gubernamentales, etc.

Las mejores prácticas de gobierno deben proporcionar productos de calidad, cuyas características determinan el nivel de satisfacción del cliente.

II. SISTEMA INTEGRAL DE PROCESOS

1. Necesidad e importancia de un Sistema Integral de Procesos

La aplicación de sistemas de calidad constituye una de las principales herramientas para mejorar la competitividad de la gestión gubernamental a través de la mejora del desempeño de las instancias Gubernamentales en busca de la satisfacción ciudadana.

El planteamiento de un Sistema Integral de Procesos (SIP), como parte de las acciones necesarias para convertir a la Administración Pública Estatal en una organización más eficiente, transparente, responsable, y que ofrezca servicios públicos de calidad:

- Ayuda a que los entes públicos (partes) profundicen en su misión y que estén alineados estratégicamente con la misión global del Gobierno del Estado (todo).
- Ayuda a identificar los procesos ó actividades que agregan valor.
- Es útil para identificar la interacción entre procesos al interior de las dependencias y entidades y entre estas.
- Prepara a dependencias y entidades para la implementación de un sistema de gestión de calidad, cualquiera que este sea.
- Proporciona los elementos para la definición de procesos generales o globales, que sean comunes a todas las Dependencias y Entidades.
- Proporciona a los servidores públicos la adopción de conceptos, tales como: enfoque de procesos, mejora continua, enfoque al cliente, control de documentos, entre otros.
- Fomenta el autocontrol.

Concepto de Sistema Integral de Procesos

El SIP se define como el conjunto de procesos interrelacionados de la Administración Estatal, establecidos a través de una metodología homogénea, que muestra de manera integral la operación del Gobierno Estatal y que es la base para el análisis que permita mejorar su operación.

El incorporar el marco de actuación a través de una Red de Procesos y la descripción de los procedimientos, busca dirigir a dependencias y entidades a operar solo aquellos procesos que otorguen un valor agregado a sus productos, y generar resultados consistentes.

2. Red de Procesos

La Red de Procesos es una herramienta de planeación operativa, que permite visualizar y establecer de manera estructurada la operación del Ente Público, a partir de la definición de sus procesos.

Elementos de la Red de Procesos	
Cómo:	Macroprocesos, subprocesos, procedimientos.
Quién	Unidad Responsable y Puesto Responsable.
Qué se espera obtener	Producto.
A quién va dirigido el producto	Cliente.
La medición de resultados	Indicador.
La delimitación legal	Facultad de un Ente Público para actuar en consecuencia.
La alineación	Direccionamiento con el Plan Estatal de Desarrollo.

Beneficios de la Red de Procesos

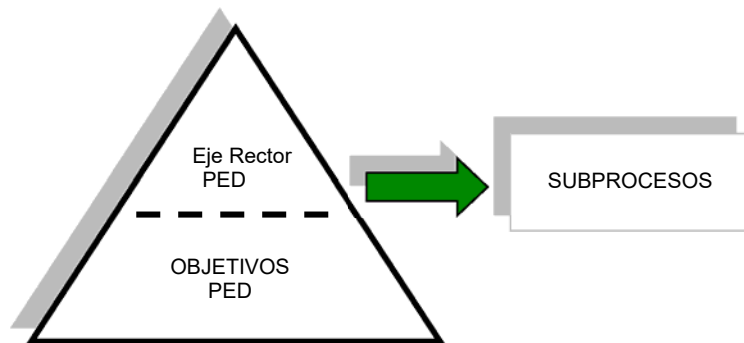
- Funciona como herramienta para facilitar los procesos de planeación, auditoría, evaluación, y autocontrol.
- Los responsables del proceso tienen claro lo que se espera obtener a la conclusión del mismo.
- Permite visualizar la contribución de cada una de las unidades administrativas para la consecución de objetivos globales.
- Es el inicio para la reingeniería de procesos.
- Establece claramente la unidad responsable de cada proceso.
- Fomenta la transparencia
- Permite la actualización y mejora en todo momento.
- Mejora las interrelaciones entre unidades administrativas y entre dependencias.

3. Diseño de la red de procesos (ver en sección formatos: SIP-F01/Rev. 01)

El diseño de la red de procesos es responsabilidad del titular de la unidad administrativa; esta consta de los elementos que se describen a continuación:

3.1 Direccionamiento con el Plan Estatal de Desarrollo.

Señala la relación que existe entre la función de la unidad administrativa, los macroprocesos y subprocesos, con el Plan Estatal de Desarrollo, es decir, a qué eje rector y estrategia atienden los subprocesos definidos.



3.2 Determinación del catálogo de facultades

Las facultades de cada ente público se localizan en las disposiciones jurídico-administrativas, estas delimitan legalmente el ámbito de competencia de un ente estatal para actuar en consecuencia.

Para el caso de la Secretaría de la Contraloría General (SECOG), se agruparon sus facultades, <<en base a la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Sonora>>, en las siguientes categorías:

Facultad A: Control y Desarrollo Administrativo.

Facultad B: Desarrollo Administrativo.

Facultad C: Control Gubernamental.

Facultad D: Participación Social y Vinculación.

Facultad E: Transparencia y Combate a la Corrupción.

Resulta práctico identificar mediante una letra a cada una de las facultades identificadas, con el objeto de que sea más sencillo el llenado de la Red de Procesos, denominándolo catálogo de facultades, el cual deberá capturarse en la Red de Procesos

La determinación de facultades y direccionamiento con el Plan Estatal de Desarrollo se realiza a nivel de subproceso.

Lo anterior se realiza con el fin de sustentar el quehacer del Ente Público (traducido en macroprocesos, subprocesos y procedimientos), a través de su fundamento en la normatividad y en los planes del Gobierno Estatal.

3.3 Determinación del catálogo de macroprocesos.

La determinación de los macroprocesos del ente público es un análisis que generalmente consta de varios ensayos hasta llegar al establecimiento formal de los macroprocesos, donde es conveniente llegar a un resultado simplificado pero integral.

Los involucrados en la construcción de la red deberán definir los macroprocesos del Ente Público, es decir, definen las funciones generales para lo cual fue creada la dependencia o entidad.

Después de una discusión entre el equipo de trabajo se llega a una decisión consensuada de los macroprocesos del Ente Público y para mayor claridad se incluyen los elementos que considera cada uno de ellos.

- Los Macroprocesos determinados deben estar orientados al cumplimiento de la misión y visión del gobierno estatal, contenidas en los planes de gobierno.

- Al determinar los Macroprocesos del Organismo se tiene un panorama completo y valido de su actuación.
- A cada Macroproceso se asigna un número con el fin de facilitar el registro de información en el formato de la Red de Procesos.

3.4 Determinación de subprocesos.

A partir de esta etapa las unidades administrativas deberán conformar Equipos de Trabajo incorporando personal de mandos medios, superiores y operativos, los que deberán conocer perfectamente cada una de sus áreas.

Una vez definidos los macroprocesos es necesario establecer aquellos subprocesos, que cubrirán cada uno de ellos, mediante los siguientes pasos:

Definición de subprocesos.

La desagregación de los macroprocesos en subprocesos se debe realizar atendiendo a la naturaleza de las funciones necesarias para darle cumplimiento. Y pueden definirse al responder a la pregunta:

¿Cómo voy a dar cumplimiento al Macroproceso?

Ejemplo de la definición de macroprocesos y subprocesos de la Secretaría de la Contraloría General:

Macroprocesos de la SECOG	Subprocesos
1. Planeación de la gestión interna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de los recursos. ▪ Diseño, análisis y seguimiento de la planeación de la SECOG.
2. Vinculación Gobierno-Sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convenios, acuerdos y programas, con los diferentes niveles, órdenes de gobierno, organizaciones y sociedad.
3. Modernización de la Función Pública.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo administrativo. ▪ Desarrollo tecnológico. ▪ Innovación y Calidad. ▪ Asesoría y capacitación.
4. Control y Evaluación gubernamental.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditoría. ▪ Evaluación. ▪ Control. ▪ Quejas y denuncias. ▪ Determinación de responsabilidades administrativas.
5. Administración de la gestión interna.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración de recursos humanos. ▪ Administración de recursos materiales. ▪ Contabilidad
6. Apoyo jurídico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesoría jurídica a las unidades administrativas de la SECOG. ▪ Elaboración de proyectos normativos que conforman el marco de actuación de la SECOG.

3.5 Tipo de Subproceso

Es necesario clasificar los subprocesos como:

- 1) Operativos.
- 2) De soporte, ó
- 3) Alta Dirección

Con base en lo previsto en el apartado de Conceptualización de esta Guía.

3.6 Responsable del Subproceso

La responsabilidad se determina a nivel de subproceso. Generalmente se designa como responsable del subproceso a personal con nivel de Director General y hasta Jefe de Departamento, anotando solo su puesto.

3.7 Determinación de productos.

Producto es el resultado de la realización de un subproceso y procedimiento y son más palpables a medida que las funciones se van haciendo más operativas, es decir, al pasar de subproceso a procedimiento.

La definición de productos permite delimitar los subprocesos y procedimientos, al identificar lo que se espera obtener con la realización de un determinado número de actividades o funciones descritas. Es útil también cuando es necesario describir los requisitos del producto.

Para los subprocesos de la Dirección General de Licitaciones y Contratos algunos de los productos que se determinaron son los siguientes:

Subproceso	Producto
Desarrollo de Contrataciones gubernamentales.	Contrataciones de la A.P.E con apego a la legalidad.
Operación de Servicios Electrónicos de Contrataciones Gubernamentales.	<ul style="list-style-type: none">• Procesos de licitaciones y contrataciones gubernamentales ágiles.• Información pública en Internet de los procedimientos de licitación pública.
Atención y Seguimiento de Inconformidades	Respuesta al inconforme.

Y para el procedimiento:

Subproceso	Procedimiento	Producto
Desarrollo de Contrataciones gubernamentales.	Verificación y fiscalización de las contrataciones gubernamentales.	<ul style="list-style-type: none"> • Dictamen de los procedimientos licitatorios. • Tarjeta Informativa de Licitación.

DLC: Dirección General de Licitaciones y Contratos de la SECOG.

TOMA EN CUENTA QUE:

- Como puede apreciarse en el ejemplo los productos a nivel subproceso y procedimiento deben ser diferentes, por el hecho de que el producto de los subprocesos debe reflejar lo que se obtiene al llevar a cabo la totalidad de los procedimientos que de él se desprenden, por lo tanto su definición debe ser a un nivel superior y para el procedimiento se busca que sean más tangibles.
- Estos deben redactarse como **resultado** de haber ejecutado un subproceso o procedimiento.

3.8 Determinación de indicadores.

Toda Organización requiere la utilización de elementos de control y evaluación, un *Sistema de Medición*, debe establecerse como parte de la misma planeación y su correcta utilización permite medir el grado de cumplimiento de sus planes y objetivos, y en caso de existir variaciones, realizar las acciones correctivas necesarias; además de efectuar un análisis de las causas de las variaciones y utilizar los resultados como elementos de la planeación del siguiente periodo.

Los indicadores como parte principal del Sistema de Medición de la Organización, han demostrado ser de mucha utilidad en apoyo a la toma de decisiones de mejora para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La red de procesos como herramienta de planeación establece la definición de indicadores (FÓRMULA) para subprocesos y procedimientos.

Para los procedimientos del subproceso “Verificación y fiscalización de procedimientos de contrataciones gubernamentales”, se definieron los siguientes indicadores:

No.	PROCEDIMIENTO	INDICADOR (FÓRMULA)
1	Verificación y fiscalización de procedimientos de contrataciones gubernamentales.	No. de actos asistidos/Total de actos ejecutados
2	Administración del Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales. (COMPRANET)	No. de revisiones electrónicas/No. de licitaciones.
3	Recepción y trámite de inconformidades.	No. de inconformidades resueltas/No. de inconformidades recibidas

COMPRANET: Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales

Los indicadores antes mostrados pueden remitirse a la categoría de estadísticos, por lo que es preciso ligar estos indicadores con otros dirigidos a características más cualitativas del aspecto a medir, por ejemplo: un indicador que arroje información sobre qué tipo de inconformidades son más frecuentes <<para ver en qué parte del proceso falta un mayor control ó capacitación>>, observaciones más frecuentes realizadas en las verificaciones de procedimientos de contrataciones gubernamentales. <<Para promover el desarrollo de la competencia del personal involucrado en el proceso>>, entre otros.

NOTAS:

1. Cada subproceso y procedimiento puede contar con más de un indicador, sin embargo se recomienda reducir al mínimo el número de estos y definir solo aquellos que nos proporcionen información valiosa para la toma de decisiones.

2. Para efecto de la construcción de la Red de Procesos, solo se señalará la fórmula para calcular el indicador. Cada Organismo Público debe especificar los resultados mínimos, satisfactorios y máximos esperados para cada uno de ellos.

3.9 Determinación de procedimientos.

Para controlar los macroprocesos es necesario definirlos a través de procedimientos los cuales se desprenden y dan cumplimiento al subproceso. Dentro de estos se incluyen las acciones que permiten ejercer el control del proceso y subproceso.

Será de vital importancia que los procedimientos que formen parte de la Red de Procesos sean:

- Aquellos que tienen impacto en la calidad del servicio.
- Los que por su complejidad deban documentarse.
- Los que pueden provocar insatisfacción del 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.

Estos procedimientos deben estar sujetos a revisión para que, una vez implementados, se verifiquen constantemente para detectar fallas, áreas de oportunidad, o se adapten a los nuevos requisitos, lo cual permitirá su mejora continua.

En la red de procesos los procedimientos se definirán sin realizar el detalle de cada una de sus actividades, es decir, solo se determinará el nombre de cada uno de ellos.

Se debe procurar que al leer el nombre del procedimiento proporcione una idea de lo que trata y de las actividades que incluye, (ejemplo: Formulación, Medición, Seguimiento entre otras) cuidando que éste sea conciso y preciso en su redacción.

No incluir en el nombre las actividades del procedimiento y procurar que solo se refleje una acción.

Para los subprocesos de Tecnología Digital, se determinaron los siguientes procedimientos:

Subproceso	Procedimiento
Desarrollo e implementación del Gobierno Electrónico	Automatización de los procesos en Dependencias y Entidades
	Desarrollo de Servicios Públicos Electrónicos de la Administración Pública
	Emisión de Dictámenes Técnicos en Tecnologías de Información

Nota: Generalmente cada subproceso cuenta con más de un procedimiento.

3.10 Determinación de clientes.

En la Administración Pública Estatal la ciudadanía tiene el papel principal, desde su inclusión en la definición del contenido del Plan Estatal de Desarrollo hasta formar parte de las acciones de Gobierno.

Desde este enfoque la Red de Procesos define para cada procedimiento el cliente inmediato. Para determinar los clientes es necesario responder a las siguientes preguntas:

¿A quién beneficia su realización?

¿A quién va dirigido el producto del procedimiento?

Para los procedimientos de la Dirección General de Licitaciones y Contratos, se determinaron los siguientes clientes:

No.	PROCEDIMIENTOS	CLIENTE	
1	Verificación y fiscalización de procedimientos de contrataciones gubernamentales.	CI	Gobernadora del Estado.
		CE	Sociedad
2	Administración del Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales. (COMPRANET)	CI	Dependencias y Entidades. Gobernadora del Estado.
		CE	Ayuntamientos. Proveedores. Contratistas. Sociedad
3	Recepción y trámite de inconformidades.	CI	Gobernadora del Estado.
		CE	Proveedores. Contratistas.

CE: Clientes Externos

CI: Clientes Internos

TOMAR EN CUENTA QUE:

- No confundir clientes con participantes ó responsables del procedimiento.

4. Lista de Verificación de la Red de Procesos. (ver en sección formatos: SIP-F06/Rev. 02)

Este formato predeterminado es de aplicación general y se utiliza para revisar que la Red de Procesos que se describe cumpla con los puntos señalados para su documentación en esta Guía, identificando las correcciones necesarias en el llenado del formato.

A continuación se presentan los reactivos del formato:

1. ¿Se analizó el Plan Estatal de Desarrollo vigente para identificar el eje o los ejes rectores que corresponden a su ente público, así como los objetivos, estrategias?
2. ¿Se revisaron los Programas de Mediano Plazo para clarificar los macroprocesos proyectos del ente público?
3. ¿Se consultaron y analizaron las disposiciones jurídico administrativas que establecen el marco de actuación correspondiente a la Dependencia ó Entidad?
4. ¿Se estableció el producto o los productos finales del ente público de acuerdo a la Misión establecida?<<respondiendo a la pregunta: ¿Qué se espera obtener con el desarrollo y cumplimiento de la Misión?>>

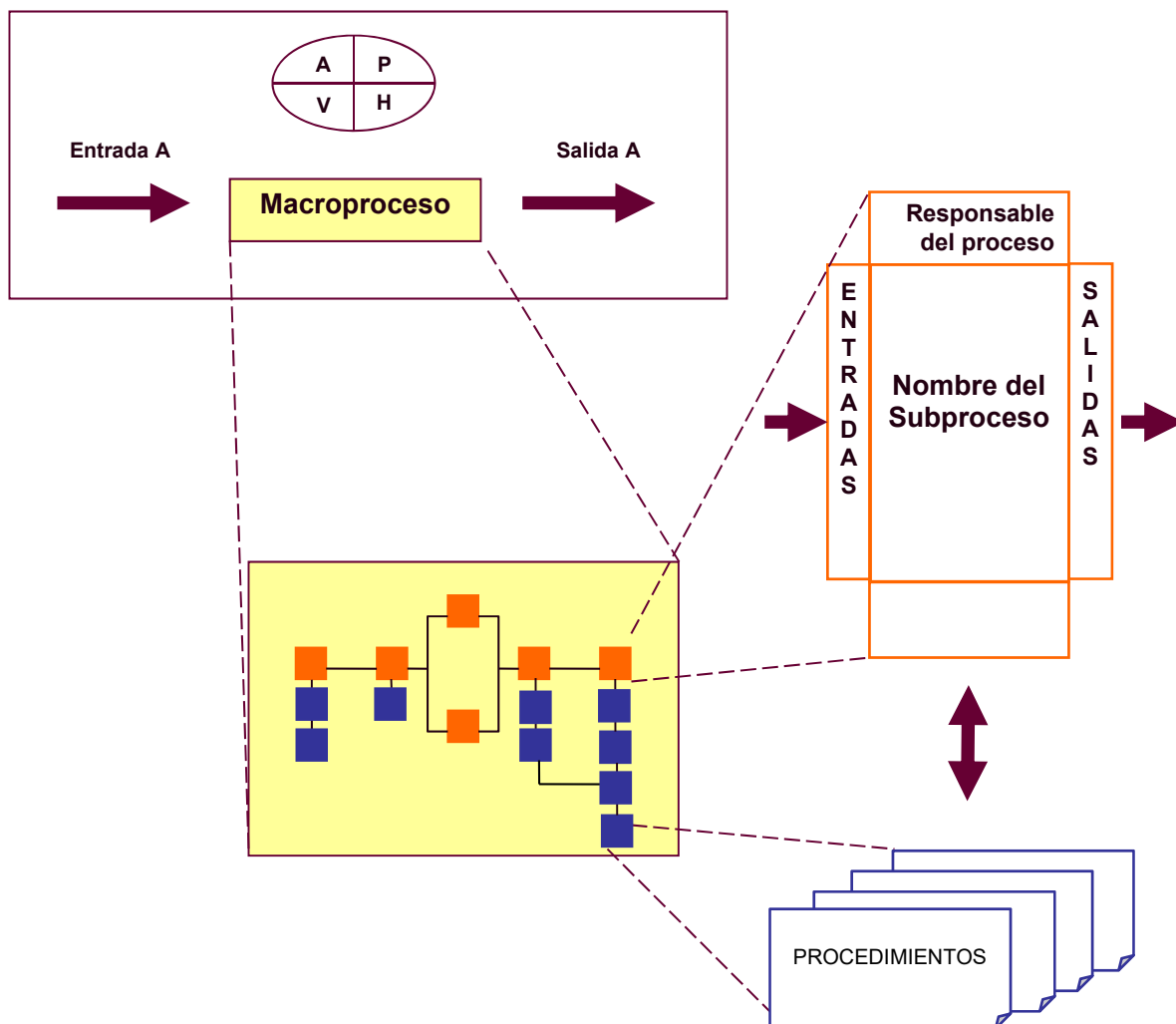
5. ¿Se establecieron los elementos necesarios para cumplir con el producto final o los productos finales <<macroprocesos>> y reflejan estos el quehacer del Organismo de forma integral y simplificada?
6. ¿Se determinaron las facultades del ente público con base en su marco de actuación?
7. ¿Se determinaron los subprocesos de acuerdo a la naturaleza de las funciones necesarias para darle cumplimiento al macroproceso?
8. ¿Se direccionaron los subprocesos al eje rector y objetivo estratégico del PED correspondiente?
9. ¿Se direccionaron correctamente los subprocesos a las facultades del catálogo identificado con anterioridad?
10. ¿Se direccionaron correctamente los subprocesos a los macroprocesos del catálogo identificado con anterioridad?
11. ¿Se determinó el responsable de cada subproceso?
12. ¿Se enumeraron de manera consecutiva los subprocesos por unidad administrativa?
13. ¿Se establecieron los procedimientos, tomando en cuenta que estos cubran al subproceso y den cumplimiento al marco de actuación?
14. ¿Se capturaron la totalidad de procedimientos que integran la Red de Procesos para la unidad administrativa?
15. ¿Se identificaron correctamente los productos para cada uno de los subprocesos, procedimientos?
16. ¿Se establecieron correctamente los indicadores para cada uno de los subprocesos, procedimientos?
17. ¿Se identificaron los clientes potenciales para cada uno de los procedimientos determinados?
18. ¿Se registró nombre y puesto de los responsables de la red de procesos?

TOMAR EN CUENTA QUE:

Esta es una herramienta de auto verificación documental que permite asegurarse que la Red de Procesos cumple con todos los requisitos establecidos en la presente Guía, es de uso exclusivo de la Dependencia ó Entidad, por lo que no se incluirá en el manual de procedimientos que se presentará a validación.

III. DOCUMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Una vez que se han identificado mediante la Red, los Macroprocesos, Subprocesos y procedimientos específicos que corresponden a cada Unidad Administrativa, se procederá a la documentación de estos últimos, procurando que su realización siga la secuencia operativa en la que se ejecutan las actividades. Esta información deberá capturarse en el Sistema de Integración y Control de Documentos Administrativos, con el propósito de homogeneizar la presentación que los Entes Públicos hagan de sus procedimientos, y sirvan como base para la implementación o como apoyo de un Sistema de Gestión de Calidad.



1. Necesidad e importancia de documentar los procedimientos

Es necesario e imprescindible tener los procedimientos documentados, puesto que éstos nos describen la forma específica para llevar a cabo un procedimiento, además proporcionan información de quién lo ejecuta, quién o quiénes son responsables de su operación, se describe de manera ordenada cuáles son las actividades que se deben realizar y en qué secuencia, que se espera obtener con su ejecución, así como la relación que éste pueda tener con las diferentes áreas que componen la Administración Pública Estatal, y otros aspectos de suma importancia enunciados por sus objetivos.

La documentación de los procedimientos no debe ser un fin en sí mismo, sino que debe ser una actividad que aporte valor.

Algunos criterios sobre los procedimientos que deben documentarse son los siguientes:

- Aquellos que tienen impacto en la calidad del servicio.
- Los que por su complejidad deban documentarse.
- Los que puedan provocar insatisfacción al 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.

2. Objetivos de la documentación de procedimientos.

a) Comunicación de la información:

Herramienta para la comunicación y la transmisión de la información.

b) Evidencia de la conformidad:

Aportar evidencia de que lo planificado se ha llevado a cabo realmente.

c) Compartir conocimientos:

Difundir y preservar las experiencias de la organización.

d) Consistencia de las acciones.

- e) Permite conocer el funcionamiento de la unidad de trabajo y su operación con fines de dirección, organización, ejecución, administración, supervisión, control y evaluación.
- f) Permite el análisis de los procedimientos para su mejora.
- g) Precisa responsabilidades.
- h) Favorece la medición de resultados.
- i) Ayuda a definir flujos eficientes de trabajo.
- i) Genera información básica para la toma de decisiones.

3. Elaboración de procedimientos(ver en sección formatos: SIP-F02/Rev. 02)

Nombre del procedimiento:

Se debe procurar que al leer el nombre del procedimiento proporcione una idea de lo que trata y de las actividades que incluye (ejemplo: Formulación, Medición, Seguimiento, entre otras) cuidando que éste sea conciso y preciso en su redacción.

No incluir en el nombre las actividades del procedimiento y procurar que sólo se refleje una acción.

Código del procedimiento:

Este lo genera de manera automática el Sistema de Integración y Control de Documentos Administrativos (SICAD) al momento de capturarlo en la Red de Procesos

Fecha de emisión:

La fecha de emisión del procedimiento la genera el (SICAD) al momento de la integración del mismo.

3.1 Objetivo del procedimiento

I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO
Verificar que los procedimientos de licitación-contratación se apeguen a la normatividad aplicable, y se desarrollen con transparencia.

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

- Ser claro y preciso.
- Iniciar con un verbo en infinitivo.
- Su redacción deberá ser concisa sin precisar actividades que se desarrollen para el logro del objetivo.
- No incluir gerundios, adjetivos calificativos, abreviaturas y palabras indefinidas como etcétera.
- Describir el objetivo de la EJECUCIÓN no de la documentación del procedimiento, al responder a la pregunta:

¿Para qué se ejecuta u opera el procedimiento?

3.2 Alcance

II. ALCANCE
Aplica a todos los procedimientos de licitación desarrollados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal.

Describir el alcance del procedimiento en cuestión, es decir, sobre qué elementos (**personas, documentos, acciones, zona geográfica, entre otros**) actúa el procedimiento, puede decirse que es la delimitación del área de influencia del procedimiento.

Ejemplo:

Personas: Personas mayores de 15 años que no hayan concluido sus estudios de primaria ó secundaria.

Documentos: Documentos con validez jurídica generados en las diferentes unidades administrativas de la Secretaría.

Acciones: Nacimientos ocurridos en el Estado de Sonora.

Zona geográfica: Áreas boscosas del Estado de Sonora susceptibles de incendio.

3.3 Definiciones

III. DEFINICIONES

APE: Administración Pública Estatal

PED: Plan Estatal de Desarrollo

LOPEES: Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Sonora.

SECOG: Secretaría de la Contraloría General

LICITANET: Software desarrollado para seguimiento del proceso de licitaciones

DICTAMEN PREVIO LICITANET: Proceso que desarrolla el Licitanet

AFIRMATIVA FICTA: Se dará por dictaminada unas bases de licitación, si no se responde en 5 días hábiles, pasado este término, la convocante podrá iniciar el procedimiento de licitación

OCDA: Órganos de Control y Desarrollo Administrativo

DLC: Dirección General de Licitaciones y Contratos.

CONVOCANTE: Dependencia, Entidad o Ayuntamiento, encargada de realizar los procedimientos de licitación.

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.

3.4 Referencias específicas

IV. REFERENCIAS ESPECIFICAS

- Jurisprudencias aplicables
- Modelo de Convocatorias, Bases de Licitación y Contratos
- 06-DLC-P01/REV.00.Procedimiento Atender y resolver inconformidades de los procedimientos de licitación.

En este campo deben plasmarse los documentos de apoyo que apliquen específicamente para la ejecución del procedimiento. Debido a que el marco legal y administrativo puede ser muy amplio y en general le aplica a todos los procedimientos documentados, en este apartado se trata de diferenciar e identificar solo los que le apliquen al procedimiento específico.

Así también deben indicarse mediante código y nombre aquellos procedimientos con los cuales el procedimiento que se esté documentando tenga relación, ya sea porque antecede o precede al mismo, como un insumo o un producto.

3.5 Políticas

V. POLÍTICAS
<ol style="list-style-type: none">1. Para registrar los documentos, se utilizará el Licitanet.2. Se utilizará “la afirmativa ficta”.3. En caso de que la convocante envíe incompleto los documentos del proceso de licitación, no se procederá a la elaboración del dictamen.4. Se enviarán los dictámenes vía electrónica y quedará a disposición de los interesados el original firmado en los archivos de la DLC.5. Para las asistencias a los actos de licitación la DLC se apoyará con los OCDA.

Identificar las políticas del procedimiento que se describe, las cuales se definen como criterios que guiarán 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. Las políticas pueden elaborarse sobre criterios de plazos, de calidad, condiciones, entre otros.

3.6 Formatos, Instructivos y Anexos

3.6.1 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 la identificación, la cual incluye:

1. Nombre del formato.
2. Nombre del Ente Público y Unidad Administrativa (esta última si se requiere).
3. Código del formato.
4. El contenido del formato es libre, según las necesidades requeridas.

VI. FORMATOS E INSTRUCTIVOS

06-DLC-P01-F01/REV.00. Dictamen
06-DLC-P01-F02/REV.00. Programa de eventos
06-DLC-P01-F03/REV.00. Modelo de tarjeta informativa
06-DLC-P01-A01/REV.00. Diagrama de flujo

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

- Crear solo los necesarios, cuidando que no entorpezcan la ejecución del procedimiento.
- Definir claramente el objetivo del formato.
- Evitar la repetición de documentos similares.
- Debe incluirse como anexo al final del procedimiento documentado.
- Destruir los formatos obsoletos, para evitar confusiones.

3.6.2 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.
3. El contenido del instructivo es libre, según las necesidades requeridas

3.6.3 Anexos

Son documentos de apoyo que el responsable del procedimiento considera necesarios anexar para su óptimo desarrollo.

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

1. Nombre del anexo.
2. Código del anexo.
3. El contenido del instructivo es libre, según las necesidades requeridas

Estos anexos pueden ser tales como: Diagrama de Flujo del Procedimiento (obligatorio), verificación de la ejecución del procedimiento, catálogos, dibujos, tablas, listas, organigramas y demás.

TOMAR EN CUENTA QUE:

Los anexos siempre deberán mencionarse y anexarse físicamente.

3.7 Descripción de la operación del procedimiento

Describir en orden consecutivo cada actividad, indicando el responsable y el registro en su caso, como se describe a continuación:

3.7.1 Responsable.

Identificar el puesto responsable de realizar las actividades del procedimiento.

El establecimiento de responsabilidades se realiza por actividad detallada señalando la responsabilidad en particular para esa actividad, en caso de que el responsable sea el mismo de las actividades subsecuentes no es necesario repetir la información hasta que la actividad tenga otro puesto responsable.

¡QUÉ RECORDAR!

En la columna de responsable NO deberán establecerse áreas sino puestos según las funciones desempeñadas.

3.7.2 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.

Actividades y tareas.

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

Actividades: son aquellas que establecen la estructura y secuencia lógica del procedimiento.

Tareas: describen de manera puntual la manera de desarrollar las actividades.

CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS PARA LA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- Es recomendable definir primero las actividades, para definir “la estructura” del procedimiento y proseguir con el desarrollo de estas mediante las tareas.
- Se debe evitar en lo posible las acciones de decisión irrelevantes que sean inherentes a la actividad.
- 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.
- La descripción de las actividades se iniciará con un sustantivo: determinación, investigación, análisis, construcción, etc. La descripción de las tareas se iniciará con un verbo conjugado en tercera persona del singular y tiempo presente: inicia, elabora, presenta, revisa, almacena, archiva, consulta, turna, etc.
- **Cuando sea necesario, entre cada actividad o tarea 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 está correcto”, o cuando se establecen plazos: “transcurridos 10 días”, entre otras.

NOTA: En caso de darse la situación anterior para efectos de que el (SICAD) muestre dicha situación como condición y no como una actividad, se deberá enumerar dicha condición con el número de la actividad anterior inmediata seguido de la letra “a”.

Ejemplo:

Numero	Actividad
1.1	Accesa al SICAD y proporciona permiso al CIC para que realice el cambio al documento. Registra en el Control de Documentos
1.1a	"En caso de tratarse de una alta o modificación"

- Si varias actividades tienen el mismo responsable, este deberá anotarse en la primera actividad y se dejará en blanco las demás, hasta que el responsable cambie ó hasta que se presente una actividad sustantiva.
- Al terminar un procedimiento se anotará la frase “Fin del Procedimiento”.

NOTA: Esta última actividad la genera de manera automática el (SICAD).

3.7.3 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.

Pueden utilizarse para documentar la trazabilidad del procedimiento “su ruta” y para proporcionar evidencia en verificaciones, acciones correctivas y preventivas.

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

Los registros deberán establecerse de manera concreta es decir, con su nombre puntual. No utilizar descripciones genéricas de nombres como oficio, documento, etc. ó en su defecto nombrarlo de manera específica. Por ejemplo: Oficio de solicitud de viáticos.

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 mencionó anteriormente estos pueden ser muy variados.

Pie del Apartado “Elaboración de procedimientos”

El apartado “Elaboración de Procedimientos” contendrá al final del mismo el nombre y puesto de quienes participaron en la elaboración, revisión y aprobación del procedimiento.

4. Inventario de Registros. (ver en sección formatos: SIP-F03/Rev. 02)

El inventario de registros es de aplicación general y sirve para relacionar los registros generados en los procedimientos documentados mediante su nombre, además de señalar el tipo de resguardo (papel, electrónico, fotografía, cintas de audio/video, microfilm, otro), responsable del resguardo del registro, tiempo y ubicación del resguardo.

A continuación se presenta un extracto del apartado:

No.	Registro	Puesto Responsable	Resguardo			Disposición final
			Tipo	Tiempo	Ubicación	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Definición de los campos a capturar

- (1): El puesto responsable de conservar el registro enunciado.
- (2): El tipo de resguardo, es decir, a través de qué medio material será conservado. (Papel, electrónico, fotografía, cintas de audio/video, microfilm, otro.)
- (3): El tiempo que el registro se mantendrá disponible para su análisis ó verificación en el archivo de trámite.
- (4): Señalar la ubicación física, donde podrá encontrarse el registro especificado.
- (5): Señalar el destino final que tendrá el documento una vez terminada su vida útil.

IMPORTANTE:

- Evitar utilizar tiempos de resguardo indefinidos.
- Los registros tienen carácter de verificables, por lo que deberán mantenerse a disposición en el lugar y por el tiempo especificado en el inventario de registros.

5. Lista de Verificación de Procedimientos. (ver en sección formatos: SIP-F05/Rev. 02)

El formato SIP-F05/Rev.02 es de aplicación general y se utiliza para revisar que el procedimiento que se describe cumpla con los puntos señalados para su documentación en esta Guía y cuenta con reactivos predeterminados:

1. ¿El objetivo refleja lo que se espera lograr con la ejecución del procedimiento?
2. ¿Se definió el alcance del procedimiento es decir: ¿A que le aplica? ¿A quiénes les aplica? ¿Hasta dónde aplica? (personas, documentos, acciones, zona geográfica)
3. ¿El campo definiciones refiere todas las siglas, palabras desconocidas, que se presten a interpretaciones erróneas, conceptos especializados y abreviaturas incluidos en el procedimiento?
4. ¿Se establecieron las referencias específicas del procedimiento, es decir las relaciones o vínculos con otros elementos (leyes, guías, otros procedimiento, entre otros.)?
5. ¿Se establecieron las políticas del procedimiento?
6. ¿Se dividió el procedimiento en actividades sustantivas y detalladas?
7. ¿Se describieron en orden cronológico y secuencial todas y cada una de las actividades que conforman el procedimiento?

8. ¿Su secuencia operativa es correcta? Es decir, si se llevan a cabo las actividades tal como se describieron ¿es posible completar el procedimiento ó se “interrumpe” en alguna actividad?
9. ¿Se identificaron los registros necesarios en su columna correspondiente?
10. ¿Se elaboraron los formatos requeridos para el procedimiento?
11. ¿Se elaboraron los instructivos requeridos para el procedimiento?
12. ¿Se elaboró el diagrama de flujo del procedimiento?
13. ¿Se elaboró correctamente el formato (SIP-F04/REV.01) “Verificación de la ejecución del procedimiento”?

14. ¿Se describieron en el campo “Formatos e Instructivos” del formato “Elaboración de procedimientos” el nombre de los formatos e instructivos del procedimiento?
15. ¿Se describieron en el campo “anexos” del formato “elaboración del procedimientos” el nombre del diagrama de flujo y demás anexos del procedimiento?
16. ¿Se adjuntaron los formatos, instructivos y anexos al procedimiento?
17. ¿Se capturo el inventario de registros (SIP-F03/REV.02) y la verificación de la ejecución del procedimiento (SIP-F04/REV.01), este último sin llenar la sección de respuestas a los reactivos?
18. ¿Se ingresó nombre y puesto de los responsables de elaboración, revisión y aprobación del procedimiento?

La lista de verificación deberá tener el 100% de los reactivos positivos (marcados en SI) o en su defecto en N/A, esta será llenada por el responsable de la elaboración del procedimiento.

TOMAR EN CUENTA QUE:

Esta es una herramienta de auto verificación documental que permite asegurarse que la documentación de los procedimientos cumpla con todos los requisitos establecidos en la presente Guía, es de uso exclusivo de la Dependencia ó Entidad, por lo que no se incluirá en el manual de procedimientos que se presentará a validación.

IV. Control de documentos

En este apartado se presentan los elementos para identificar, codificar y actualizar los documentos que forman parte del Sistema Integral de Procesos. Es importante señalar que el SICAD conforma los códigos, sin embargo para efectos de que conozcan los criterios para su conformación, a continuación se describen:

1. Codificación.

La codificación de los documentos se utiliza para facilitar su identificación, agrupación y control. Los códigos utilizados serán de tipo alfanumérico. Todos los códigos asignados se concentran en la Lista Maestra de Documentos, y se agruparán por cada área involucrada. El código de identificación se asignará según el tipo de documento como se indica a continuación:

En forma común se identifican la dependencia/entidad y la unidad administrativa de la siguiente manera:

es la clave de identificación (programática-presupuestal) proporcionada por la Secretaría de Hacienda para la Identificación de la Dependencia o Entidad. Ejemplo: Secretaría de la Contraloría General, 06.

XXX son 3 letras asignadas para la identificación de la Unidad Administrativa responsable del documento, estas siglas son modificables por el Enlace o Coordinador de Calidad de la Instancia. Para asignar las claves a las Unidades Administrativas deberá cuidarse que los códigos que se establezcan no coincidan entre una unidad administrativa y otra.

Para cada documento se especifican estos elementos:

- **RED DE PROCESOS.**

##-XXX-RP, donde: **RP**: Red de Procesos.

- **PROCEDIMIENTOS.**

##-XXX-PYY, donde:

P indica que se trata de un Procedimiento.

YY es el número consecutivo asignado al procedimiento.

- **FORMATOS. (Exceptuando la red de procesos)**

##-XXX-PYY-FZZ, donde:

F indica que se trata de un Formato.

ZZ es el número consecutivo asignado al formato.

- **INSTRUCTIVOS.**

##-XXX-PYY-IZZ donde:

I indica que se trata de un Instructivo.

ZZ es el número consecutivo asignado al documento.

- **ANEXOS.**

##-XXX-PYY-AZZ donde:

A Indica que se trata de un “Anexo”

ZZ Número consecutivo asignado al documento.

Consideraciones Generales para la Codificación de Documentos

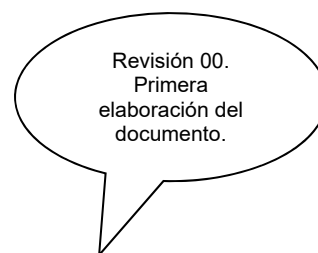
- La numeración de subprocesos se llevará a cabo por unidad administrativa iniciando en el número uno y terminando en el último subproceso determinado por la unidad administrativa.
- La numeración de los procedimientos se llevará a cabo por unidad administrativa, por ejemplo si una unidad administrativa cuenta con 2 subprocesos y 10 procedimientos (el primer subproceso agrupa 6 procedimientos y el segundo a 4), su numeración comprenderá del 01 al 10 con el fin de evitar duplicidad de códigos en los formatos, instructivos ó anexos.
- Los formatos, instructivos y anexos se enumeraran por procedimiento.

Subprocesos	Procedimientos	Formatos, Instructivos y Anexos
1	1	1
		2
		3
	2	1
		2
2	3	1
		2
		3
		4
		5
3	4	1
	5	1
		2
	6	1
		2
		3
	7	1
		2

Revisiones de los documentos.

Todos los códigos antes descritos irán seguidos de su número de revisión, la cual indica el número de veces que el documento ha sido modificado, producto de un cambio. A la elaboración del documento por primera vez se le atribuye la revisión 00.

Ejemplo:



06-DLC-P01/REV.00

2. Lista Maestra. (ver en sección formatos: SIP-F07/Rev. 01)

La Lista Maestra concentra el total de documentos elaborados por la Unidad Administrativa agrupados por tipo, además nos muestra entre otras cosas las versiones vigentes de los documentos para su uso correcto.

Cabe señalar que el SICAD genera de manera automática este formato, por lo tanto una vez concluida la integración de la totalidad de documentos con que cuenta la unidad administrativa se podrá consultar dicho formato.

LISTA MAESTRA

(Nombre del ente público)

Fecha:	
Hojas:	de

(Denominación de la Unidad Administrativa)(1)

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	No. DE REVISIÓN	FECHA DE EMISIÓN
RED DE PROCESOS			
(2)	(3)	(4)	(5)
PROCEDIMIENTOS			
FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
ANEXOS			

¿Qué datos contiene la Lista Maestra?

- (1): Denominación de la unidad administrativa.
- (2): El código de los documentos.
- (3): El nombre completo del documento que se está describiendo ya sea red de procesos, procedimiento, formato, instructivo ó anexo.
- (4): El número de revisión vigente del documento que se está enunciando.
- (5): La fecha en que se emitió el documento en cuestión.

TOMAR EN CUENTA QUE:

En la lista maestra solo se incluirán documentos generados en el Sistema por el ente público.

V. Manual de Procedimientos

1. Integración del Manual de Procedimientos.

Una de las ventajas a partir de la incorporación del SICAD es que la integración del manual de procedimientos será realizado enteramente por el “sistema” a partir de la información previamente capturada.

En este sentido, la presentación será prácticamente igual a la que se venía trabajando, esto es con la siguiente estructura:

- 1.1. Portada o carátula del manual de procedimientos
- 1.2. Introducción
- 1.3. Objetivo del Manual
- 1.4. Red de Procesos (formato SIP-F01/Rev.01)
- 1.5. La descripción de los procedimientos(formato SIP-F02/Rev.02)

Todo el proceso será a través del “sistema” con lo cual buscamos eliminar diversas situaciones que actualmente inhiben la constante actualización de este documento como las impresiones de los borradores para su revisión en Contraloría, la emisión de oficios hacia y desde Contraloría (incluyendo los tiempos de traslado físico entre oficinas gubernamentales), de tal forma que ahora los usuarios registrados serán notificados vía correo electrónico cuando se requiera realizar alguna modificación, revisión o autorización.

A continuación se presentan algunos aspectos importantes a considerar:

1.1 PORTADA O CARÁTULA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Este elemento de identificación del Manual, se mantiene sin cambio, se ajusta a la imagen institucional del Gobierno del Estado de Sonora, utilizando el logotipo de la dependencia que corresponda.

Contiene el título: Manual de Procedimientos y la denominación de la Unidad Administrativa responsable de los procedimientos.

Debido a que no habrá un documento con firmas autógrafas, se sustituye la hoja de firmas incorporando a la portada el nombre y puesto de:

- Titular de la Unidad Administrativa
- Titular de la Dependencia o Entidad correspondiente
- Titular de la Secretaría de la Contraloría General, con la siguiente leyenda:

“Validado de acuerdo a lo establecido en el artículo 26, Apartado B fracción XI de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Sonora, mediante oficio No. _____ de fecha ___ de _____ de 20__”.

Como quienes elaboran, presentan y validan respectivamente el documento electrónico.

1.2 INTRODUCCIÓN.

En este punto se contempla la presentación del documento, puede incluir, los siguientes aspectos:

- Las razones y propósitos que motivaron la elaboración del manual,
- Una descripción sintética sobre el contenido general del manual,
- La forma en que deberá utilizarse y actualizarse, y
- Las áreas que intervinieron en su elaboración.

Se recomienda que el contenido de la Introducción se redacte en forma breve, clara y fácil de entender, y su extensión sea preferentemente de un máximo de dos cuartillas.

Por ejemplo:

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Procedimientos servirá de instrumento de apoyo en el funcionamiento y mejora institucional, al compendiar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones realizadas por la, cuidando que estas atiendan a la misión del Gobierno Estatal.

Contempla la red de procesos de la unidad administrativa, la lista maestra de documentos, así como los procedimientos desarrollados con el propósito de promover el desarrollo administrativo de

Cabe señalar que este documento deberá actualizarse en la medida que se presenten modificaciones en su contenido, en la normatividad establecida, en la estructura orgánica de la unidad, o en algún otro aspecto que influya en la operatividad del mismo.

1.3 OBJETIVO DEL MANUAL.

Es la expresión cualitativa de los propósitos que pretende alcanzar la unidad responsable con la aplicación del manual en un periodo determinado; el objetivo debe responder a las preguntas:

¿Qué? y ¿para qué?

El objetivo deberá iniciar con un verbo en infinitivo y en lo posible, evitar utilizar gerundios y adjetivos.

Ejemplo:

Proporcionar a los Servidores Públicos que integran la Unidad Administrativa una base documental para una operación consistente y susceptible de mejora.

1.4 RED DE PROCESOS.

El “sistema” integra la Red de procesos validada por el titular de la unidad administrativa respectiva al manual de procedimientos.

1.5 LISTA MAESTRA.

El “sistema” integra la Lista Maestra actualizada, la cual solo estará disponible para los usuarios registrados.

1.6 PRESENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.

La presentación e integración de los procedimientos del Manual se realizará siguiendo el orden en que se han capturado en la Red de Procesos de la unidad administrativa respectiva. Cada uno de los procedimientos contiene los apartados en el siguiente orden:

1) Descripción del Procedimiento (formato SIP-F02/Rev.02)

Los siguientes apartados solo estarán disponibles en la versión en línea mediante un link para su consulta o impresión:

- a) Formatos e Instructivos (En caso de requerirlos)
- b) Anexos (En caso de requerirlos)

2. Validación del Manual de Procedimientos

Como se ha mencionado anteriormente, una vez integrado el documento en su totalidad, el “sistema” habilita una función para el “envío a SECOG” para su revisión y validación, en este punto es importante señalar que en caso de ser necesario, se elaborará y remitirá una cedula de observaciones y recomendaciones utilizando en todo momento el flujo establecido en el SICAD.

Sin embargo para que este sistema contenga información actualizada deberá realizarse el proceso interno cuantas veces sea necesario, es importante señalar que mientras la Red de Procesos no sea modificada por la eliminación o adición de procedimientos, no será necesario enviar los cambios a SECOG, sin embargo si deberá agotar el proceso hasta la autorización de su coordinación de calidad o Enlace de la Institución.

3. Difusión del Manual de Procedimientos

Una vez validado el manual de procedimientos mediante oficio del C. Secretario de la Contraloría General (único documento físico que se genera fuera del SICAD), este deberá ser difundido entre el personal para que lo conozcan y apliquen en el desarrollo de sus funciones y así constituya una plataforma de trabajo actualizada y mejorable. Para lo anterior, bastará con que ingresen a la sección de consulta de manuales vigentes y anteriores, para lo cual no es necesario ser un usuario registrado pues es una sección de libre acceso.

Es importante señalar que los manuales *en proceso* de elaboración o actualización no estarán disponibles hasta en tanto no terminen el proceso de revisión y validación correspondiente, por lo que en su caso los usuarios no registrados visualizaran solo las versiones anteriores.

Así mismo, el manual de procedimientos deberá ponerse a disposición del público, a través del Portal de Transparencia asegurando el cumplimiento de lo establecido de la Fracción II del artículo 14 de la Ley de Acceso a la Información Pública del Estado de Sonora.

FORMATOS

Los formatos que se muestran a continuación son solo una referencia debido a que todos son gestionados electrónicamente a través del Sistema de Integración y Control de Documentos Administrativos (SICAD), pero se incluyen para facilitar el inicio de los trabajos que internamente realicen los servidores públicos involucrados en la elaboración del manual de procedimientos.

RED DE PROCESOS

(Nombre del Ente Público)

(Nombre de la Unidad Administrativa)

(15)

Fecha de Elaboración	Hojas
Código de la Red	

DIR.	FACULTAD	NO. MACROPROCESO	NO.	SUBPROCESO	TIPO	RESPONSABLE	PRODUCTO	INDICADOR	NO.	PROCEDIMIENTO	PRODUCTO	INDICADOR	CLIENTE
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)

(A)

CATALOGO DE MACROPROCESOS	

(B)

CATÁLOGO DE FACULTADES	

(16)

Elaboró	Revisó	Validó

SIP-F01/REV.01

¿Cómo requisitar la Red de Procesos?

(1)	No aplica
(2)	Identificar del catalogo de facultades de la Dependencia, la que aplique.
(3)	Identificar del catalogo de la Dependencia, el macroproceso que le corresponda.
(4)	Indicar el número de subproceso.
(5)	Enunciar el subproceso al cual atiende el procedimiento.
(6)	Indicar el tipo de subproceso.
(7)	Indicar mediante el puesto al responsable del subproceso.
(8)	Definir el producto del subproceso
(9)	Definir mediante su nombre y formula el ó los indicadores del subproceso.
(10)	Enumerar el procedimiento que se va a enunciar en el campo correspondiente.
(11)	Describir mediante su nombre el procedimiento de la unidad administrativa, esto se hará por cada uno de los procedimientos determinados para la unidad administrativa.
(12)	Describir el producto resultado del procedimiento descrito
(13)	Definir mediante su nombre y formula el ó los indicadores del procedimiento.
(14)	Indicar quien es el cliente del producto.
(15)	<p>Fecha de elaboración: Indicar la fecha de elaboración de la red de procesos.</p> <p>Hojas: Indicar en cada hoja el numero de la misma del total de hojas que conforman la red de procesos.</p> <p>Código de la Red: Indicar en este campo el código de la red de procesos.</p>
(16)	<p>Elaboró: Indicar en este campo el puesto de la persona responsable de elaborar la red de procesos.</p> <p>Revisó: Indicar en este campo el puesto de la persona responsable de revisar la red de procesos, la cual deberá ser distinta a la persona que elaboró la red de procesos.</p> <p>Validó: Deberá detallarse en este campo el puesto del Titular de la Unidad Administrativa como responsable de validar la red de procesos.</p>
(A)	<p>Enlistar el catálogo de Macroprocesos: Indicar el número de identificación de cada macroproceso y el nombre asignado a cada uno de ellos.</p> <p>Nota: se deberá enunciar la totalidad de macroprocesos de la dependencia o entidad.</p>
(B)	Enlistar el Catálogo de Facultades: Enunciar e identificar mediante una letra mayúscula y siguiendo el orden del abecedario las facultades del ente público.

ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	
CÓDIGO DEL PROCEDIMIENTO:	Fecha de Emisión:

I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO		
II. ALCANCE		
III. DEFINICIONES		
IV. REFERENCIAS ESPECIFICAS		
V. POLÍTICAS		
VI. FORMATOS E INSTRUCTIVOS		
VII. ANEXOS		
VIII. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	REGISTRO

Elaboró:	Puesto
Revisó:	Puesto
Aprobó:	Puesto

INVENTARIO DE REGISTROS DE PROCEDIMIENTO

(Nombre del Ente Público)

(Nombre de la Unidad Administrativa)

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	Hoja __ de __
CÓDIGO DEL PROCEDIMIENTO:	Fecha de elaboración:

No.	Registro	Puesto Responsable *	Resguardo			Disposición final
			Tipo	Tiempo	Ubicación	

LISTA DE VERIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

(Nombre del ente público)
(Nombre de la unidad administrativa)

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:		Hoja 1 de x		
CÓDIGO DEL PROCEDIMIENTO:		Fecha de elaboración:		
No.	REACTIVOS	SI	NO	N/A
1	¿El objetivo refleja lo que se espera lograr con la ejecución del procedimiento?			
2	¿Se definió el alcance del procedimiento es decir: ¿A que le aplica? ¿A quienes les aplica? ¿Hasta dónde aplica? (personas, documentos, acciones, zona geográfica)			
3	¿El campo definiciones refiere todas las siglas y/o palabras poco comunes, que se presten a interpretaciones erróneas, conceptos especializados y abreviaturas incluidos en el procedimiento?			
4	¿Se establecieron las referencias específicas del procedimiento, es decir las relaciones o vínculos con otros elementos (leyes, guías, otros procedimiento, entre otros.)?			
5	¿Se establecieron las políticas del procedimiento?			
6	¿Se dividió el procedimiento en actividades sustantivas y detalladas?			
7	¿Se describieron en orden cronológico y secuencial todas y cada una de las actividades que conforman el procedimiento?			
8	¿Su secuencia operativa es correcta? Es decir, si se llevan a cabo las actividades tal como se describieron ¿es posible completar el procedimiento ó se “interrumpe” en alguna actividad?			
9	¿Se identificaron los registros necesarios en su columna correspondiente?			
10	¿Se elaboraron los formatos requeridos para el procedimiento?			
11	¿Se elaboraron los instructivos requeridos para el procedimiento?			
12	¿Se elaboró el diagrama de flujo del procedimiento?			
13	¿Se elaboró correctamente el formato (SIP-F04/REV.01) “Verificación de la ejecución del procedimiento”?			
14	¿Se describieron en el campo “Formatos e Instructivos” del formato “Elaboración de procedimientos” el nombre de los formatos e instructivos del procedimiento?			
15	¿Se describieron en el campo “Anexos” del formato “Elaboración de procedimientos” el nombre del diagrama de flujo y demás anexos del procedimiento?			
16	¿Se adjuntaron los formatos, instructivos y anexos al procedimiento?			
17	¿Se capturo el inventario de registros (SIP-F03/REV.02) y la verificación de la ejecución del procedimiento (SIP-F04/REV.01), este ultimo sin llenar la sección de respuestas a los reactivos?			
18	¿Se ingreso nombre y puesto de los responsables de elaboración, revisión y aprobación del procedimiento.			

Nombre y firma del verificador

SIP-F05/REV.02

LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA RED DE PROCESOS

(Ente Público)
(Unidad Administrativa)

Hoja 1 de x
Fecha de la verificación:
Código de la Red de Procesos:

No.	REACTIVOS	Si	No	N/A
1	¿Se analizó el Plan Estatal de Desarrollo vigente para identificar el eje o los ejes rectores que corresponden a su ente público, así como los objetivos y estrategias?			
2	¿Se revisaron los Programas de Mediano Plazo para clarificar los macroprocesos y proyectos del ente público?			
3	¿Se consultaron y analizaron las disposiciones jurídico administrativas que establecen el marco de actuación correspondiente a la Dependencia ó Entidad?			
4	¿Se estableció el producto o los productos finales del ente público de acuerdo a la Misión establecida? <<respondiendo a la pregunta: ¿Qué se espera obtener con el desarrollo y cumplimiento de la Misión?>>			
5	¿Se establecieron los elementos necesarios para cumplir con el producto final o los productos finales <<macroprocesos>> y reflejan estos el quehacer del Organismo de forma integral y simplificada?			
6	¿Se determinaron las facultades del ente público con base en su marco de actuación?			
7	¿Se determinaron los subprocesos de acuerdo a la naturaleza de las funciones necesarias para darle cumplimiento al macroproceso.?			
8	¿Se direccionaron los subprocesos al eje rector y objetivo estratégico del PED correspondiente?			
9	¿Se direccionaron correctamente los subprocesos a las facultades del catalogo identificado con anterioridad?			
10	¿Se direccionaron correctamente los subprocesos a los macroprocesos identificados con anterioridad?			
11	¿Se determinó el responsable de cada subproceso?			
12	¿Se enumeraron de manera consecutiva los subprocesos por unidad administrativa?			
13	¿Se establecieron los procedimientos, tomando en cuenta que estos cubran al subproceso y den cumplimiento al marco de actuación?			
14	¿Se capturaron la totalidad de procedimientos que integran la Red de Procesos para la unidad administrativa?			
15	¿Se identificaron correctamente los productos para cada uno de los subprocesos, procedimientos?			
16	¿Se establecieron correctamente los indicadores para cada uno de los subprocesos, procedimientos?			
17	¿Se establecieron los clientes identificados para cada uno de los procedimientos determinados?			
18	¿Se registró nombre y puesto de los responsables del procedimiento?			

Nombre y firma del verificador

SIP-F06/REV.02

LISTA MAESTRA

(Nombre del ente público)

Fecha:	
Hojas:	de

(Nombre de la Unidad Administrativa)

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	No. DE REVISIÓN	FECHA DE EMISIÓN
RED DE PROCESOS			
PROCEDIMIENTOS			
FORMATOS E INSTRUCTIVOS			
ANEXOS			

SIP-F07/REV.01

Mejora

La necesidad de revisar y actualizar los documentos surge al modificarse las tareas al interior de los Entes Públicos. En ese sentido, las unidades administrativas estarán obligadas a mantenerlos actualizados, conforme a las bases y los lineamientos vigentes, para lo cual, los titulares de las mismas deberán informar oportunamente a los responsables de elaborar el documento, sobre todo cambio que se tenga que registrar en el mismo, a fin de que se realicen las adecuaciones correspondientes utilizando el Sistema Integral de Procesos.

Asimismo, la Unidad Administrativa dará prioridad a la creación, revisión, y actualización de aquellos procesos que sirvan para atender acciones relacionadas directamente con el cliente externo (usuario, beneficiario y en general la ciudadanía).

La presencia de los documentos actualizados, es sinónimo de que el Ente Público posee:

- Una fuente cualitativa de información formal y permanente para la toma de decisiones, y en la planeación y el desarrollo de funciones, actividades y procedimientos.
- Una base para el análisis y mejora de los procesos que lleva a cabo el Ente Público.
- Las bases, los lineamientos, mecanismos e instrumentos para orientar y agilizar la ejecución de las actividades.
- El conocimiento de la secuencia, interacción o conexión entre funciones, actividades, procedimientos, sistemas, unidades responsables y usuarios.

Para asegurar la revisión y actualización permanente de los documentos, se recomienda que el Ente Público implemente esquemas como:

1.- Verificaciones internas

El Ente Público realizará verificaciones internas de sus procedimientos a intervalos planificados para determinar si las áreas de trabajo cumplen con sus procedimientos documentados. La planificación de las verificaciones dependerá de la importancia de los procedimientos a auditar, así como de los resultados de verificaciones anteriores. Para la realización de las auditorías, se utilizará el formato SIP-F04/REV.01 “Verificación de la Ejecución del Procedimiento”.

2.-Verificadores Internos

Los verificadores podrán ser Servidores Públicos del mismo Ente Público, sin embargo estos no podrán auditar su propio trabajo (procedimientos), por lo que serán los servidores públicos de otra área e inclusive de otra Unidad Administrativa quienes deberán hacerlo, asegurando la objetividad e imparcialidad de las verificaciones.

Así mismo, los responsables de realizar las verificaciones internas deberán informar los resultados de la verificación al responsable de la Unidad Administrativa a la cual pertenecen los procedimientos.

El Titular de la Unidad Administrativa y Áreas de Trabajo, serán los responsables de que cuándo se detecten inconformidades con los procedimientos documentados, se tomen las medidas correctivas y/o preventivas necesarias e inmediatas.

3.-Reuniones de trabajo periódicas

Las Unidades Administrativas y Áreas de Trabajo al interior de éstas, deberán reunirse periódicamente para dar seguimiento a los resultados de las verificaciones internas y para la creación, actualización y eliminación de documentos. Queda incluido en estas reuniones, la revisión periódica de la Red de Procesos del Ente Público para asegurar su Mejora Continua.

GLOSARIO

1.A.P.E.:

Administración Pública Estatal.

2. Acción Correctiva:

Acciones dirigidas a eliminar la causa de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

3. Acción Preventiva:

Acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

4. Alineación:

Direccionamiento con la normatividad establecida.

5. Alta dirección:

El equipo directivo de la organización integrado por el Titular de la Dependencia o Entidad y aquellas personas que le reportan directamente.

6. Análisis de la actuación:

Medio a través del cual se establece de manera estructurada la situación actual y la situación deseada de una organización, donde esta última se traducirá en macroprocesos, subprocesos o procedimientos de la propia Organización.

7. Calidad:

- Grado en que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos.
- Creación de valor para los clientes, usuarios y beneficiarios.

8. Cliente:

Individuo, Grupo, Área, Unidad Administrativa, Dependencia, Entidad, etc., a quien va dirigido el producto de un proceso.

9. Cliente Externo:

Se refiere a los usuarios o beneficiarios de algún servicio, trámite, obra, etc. que brinda la Administración Pública Estatal.

10. Cliente Interno

Individuo, Grupo, Área, Unidad Administrativa, Dependencia, Entidad, etc., que conforma parte de la Administración Pública Estatal, a quien va dirigido el producto de un proceso.

11. Competencia del personal

Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y actitudes.

12. Conformidad

Cumplimiento de un requisito

13. Documento

Información y su medio soporte.

14. Eficacia:

Relación entre un resultado planificado y un resultado obtenido

15. Eficiencia:

Relación entre un resultado obtenido y los recursos utilizados

16. Enfoque al cliente

Dirigir las acciones de la organización a determinar los requisitos del cliente para traducir estos en las características del bien producido y cumplir con su principal propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

17. Enfoque basado en procesos

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de sus procesos y su gestión.

18. Ente Público

Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal.

19. Facultad

Es la delimitación legal del ámbito de competencia de un ente estatal para actuar en consecuencia, estas pueden definirse para cada Ente Público basándose en un análisis de las atribuciones reflejadas en los documentos normativos (Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado, Decreto de Creación, Reglamento Interior, entre otras).

20. Fecha de emisión (del Procedimiento):

Es la fecha en que se elaboró o actualizó el procedimiento y obtuvo el visto bueno del titular de la Unidad Administrativa y del Ente Público.

Nota:

En cada revisión se modifica la fecha de emisión.

21. FODA:

Se le llama al diagnóstico que se realiza de las Fuerzas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización con el propósito de aplicar la planeación estratégica.

22. Formato

Herramienta central para la ejecución de los procedimientos.

23. Gestión

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

24. Gobierno de Calidad.

El conjunto de prácticas y procesos que definen el enfoque utilizado para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, para desplegar íntegramente este enfoque en todas las dependencias gubernamentales y para entregar al público, de manera ética, óptima y equitativa, resultados de desempeño de largo plazo.

25. Indicador

- Es un instrumento de medición de variables representadas por cifras que señalan aspectos significativos de un fenómeno. En las entidades tanto públicas como privadas, el indicador está relacionado con la estructura, procesos, resultado e impacto de sus acciones y representa el mecanismo idóneo para que a través de su medición se vigile su adecuada administración
- Es un signo o medición de las características de: un sistema, proceso, producto, servicio o fenómeno.

26. Información

Datos que poseen significado.

27. Instructivo

Documento que sirve 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.

28. Lista Maestra

Concentra el total de Documentos elaborados por el Ente Público (Red de Procesos, Procedimientos, Formatos, Instructivos y Anexos), agrupados por Áreas de Trabajo responsables de los mismos, así como su respectiva codificación, fecha y número de revisión.

29. Macroprocesos

Procesos definidos con base en el cumplimiento de las facultades y planes del Ente Público. Estos deben otorgar un panorama general del quehacer del Organismo.

30. Mejora Continua

La Mejora Continua (PHVA) es un ciclo fácilmente aplicable a todos los procesos, está relacionado con la planeación, implementación, control y mejora continua de la realización de los productos y demás procesos del sistema de gestión de calidad

31. No Conformidad

Incumplimiento de un requisito.

32. Planeación estratégica

Instrumento que permite definir, con visión a largo plazo, el rumbo que debe seguirse para que la organización alcance los objetivos planteados. Esta considera las fuerzas y debilidades de la Organización (factores internos), así como las amenazas y oportunidades del entorno que la rodea (factores externos).

33. Planeación operativa

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones, este tipo de planeación es más flexible que otros tipos de planeación, ya que se puede modificarse fácilmente.

34. Planeación táctica

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refieren a las cuestiones concernientes a cada una de las principales funciones de la organización, se traduce como la conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel siguiente de la organización.

35. Práctica de Gobierno:

Está definida por un conjunto de componentes institucionales, legales, operativos, tecnológicos y financieros; que son operados por individuos con determinadas habilidades, en un contexto específico en lo económico, social, cultural y ambiental.

36. Procedimiento:

Conjunto de actividades específicas ordenadas secuencial y cronológicamente para realizar una función, dando cumplimiento a un objetivo específico y que se integra documentalmente.

37. Proceso:

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, otorgándoles un valor agregado.

38. Procesos de la alta dirección:

Son los necesarios para cumplir con la misión y la visión de la organización. Por ejemplo, planeación, asignación de recursos, revisión de la dirección, entre otros.

39. Procesos Operativos:

Son aquellos que se realizan con el fin de generar el(los) producto(s) que den cumplimiento a las necesidades del cliente objetivo; por ejemplo, prestación del servicio, ventas de productos, contratación de proveedores, supervisión de obras, entre otros.

40. Procesos Soporte:

Son los que aportan elementos de apoyo requeridos para que se puedan desempeñar los procesos de la alta dirección y los procesos operativos, por ejemplo, contabilidad, mantenimiento, apoyo jurídico, entre otros.

41. Producto:

Son los bienes (productos o servicios) que genera el Ente Público o cualquiera de sus unidades para satisfacer las necesidades de sus clientes externos o internos. Es el resultado de la realización de un Proceso, Subproceso y/o Procedimiento.

42. Programa Operativo Anual:

Instrumento que permite traducir los lineamientos generales de la planeación del desarrollo económico y social del Estado, en objetivos y metas concretas a desarrollar en el corto plazo, definiendo responsables, temporalidad y espacialidad de las acciones para lo cual se asignan recursos en función de las disponibilidades y necesidades contenidas en los balances de recursos humanos, materiales y financieros.

43. PHVA(Ciclo de mejora continua):

Planear, hacer, verificar y ajustar.

44. Red de Procesos

La Red de Procesos es una herramienta de planeación operativa, que permite visualizar y establecer de manera estructurada la operación del Ente Público, a partir de la definición de sus macroprocesos y proyectos. Contiene la alineación al Plan Estatal de Desarrollo,

las facultades del ente público, indicadores, clientes, productos, unidad responsable, macroprocesos, subprocesos, procedimientos.

45. Registro

- Son elementos probatorios de la realización de una actividad, por lo que son cuantificables y medibles, y como consecuencia son sujetos de análisis y evaluación.
- Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

46. Requisitos

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

47. Satisfacción del cliente

Es la percepción positiva que tiene el cliente con respecto al cumplimiento de los requisitos producto, por parte de la organización. En caso de clientes internos la satisfacción es por parte de dependencias, entidades, unidades administrativas, departamentos, entre otras.

48. Sistema de Gestión de Calidad:

Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos, para dirigir y controlar una organización con respecto a la Calidad

49. Sistema Integral de Procesos (SIP)

Conjunto de procesos interrelacionados de la Administración Estatal, establecidos a través de una metodología homogénea, que muestran de manera integral la operación del Gobierno Estatal.

50. Sistema de Integración y Control de Documentos Administrativos. (SICAD)

Herramienta informática con acceso vía web mediante el cual se elaboraran y/o actualizaran los manuales de organización y procedimientos de la Administración Pública

estatal y que permitirá realizar todo el proceso de validación correspondiente de forma electrónica.

51. Subproceso

Partes desagregadas de un proceso, originadas por la naturaleza misma de sus actividades.

52. Trazabilidad

Capacidad para seguir la historia, la aplicación o localización de todo aquello que está bajo consideración.

BIBLIOGRAFÍA

1. NMX-CC-9000-IMNC-2000.

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C.

2. NMX-CC-9001-IMNC-2000.

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C.

3. NMX-CC-9004-IMNC-2000.

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C.

4. Guía para la elaboración e integración de manuales de Procedimientos.

Instituto Politécnico Nacional.

Abril de 2003.

5. Guía para la elaboración de manuales de Procedimientos.

Secretaría de la Contraloría General.

2015.

6. Indicadores. Características, metodología y utilización.

C.P. y C.I.A. Fernando Vera Smith.

Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, A.C.

Dofiscal Editores.

7. Glosario de términos del Modelo de Calidad Intragob.

Noviembre de 2004.

8. Manual para el Rediseño de Procesos Institucionales.

Secretaría de Relaciones Exteriores

9. Manual de Programación y Presupuestación 2013

Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Sonora.

PARA EFECTOS DE CONSULTA Y ASESORÍA
COMUNICARSE A:

DIRECTORA DE MEJORA OPERATIVA:

LIC. MONICA CECILIA MURRIETA LARA

COORDINADOR DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO:

LIC. CARLOS ALBERTO MARTÍNEZ GUZMÁN

EMAIL: carlos.martinez@sonora.gob.mx

COORDINADOR DE PROYECTOS:

LIC. RUTH CHOMINA LÓPEZ

DOMICILIO: PLAZA DE LA CONSTRUCCIÓN, BLVD. PASEO RÍO SONORA Y CALLE CALIFORNIA 159, LOCALES 6 Y 7, COL. PROYECTO RÍO SONORA. HERMOSILLO SONORA, C.P.83280. TELÉFONOS 662 319 3782/83 Y 662 212 6844/50.