

Guía Técnica

para la Elaboración de Manuales de Procedimientos



Universidad de Panamá



Autoridades Universitarias

Dr. GUSTAVO GARCÍA DE PAREDES

Rector Magnífico

Dr. JUSTO MEDRANO

Vicerrector Académico

Dra. BETTY ANN ROWE DE CATSAMBANIS

Vicerrectora De Investigación y Postgrado

Dr. CARLOS BRANDARIZ

Vicerrector Administrativo

Ing. ELDIS BARNES

Vicerrector de Asuntos Estudiantiles

Mgter. MARÍA DEL CARMEN T. DE BENAVIDES

Vicerrectora de Extensión

Dr. MIGUEL ÁNGEL CANDANEDO

Secretario General

Mgter. LUIS POSSO

Director de Centros Regionales y Extensiones Universitarias

*Dirección General de Planificación
y Evaluación Universitaria*

Dr. Enrique Lau Cortés
Director General

Mgter. J. Gina Román
Subdirectora de Planificación

Mgter. Abril Ch. de Méndez
Subdirectora de Evaluación

Equipo Responsable

Prof. César A. Contreras F., C.P.A.
Jefe de Planificación Administrativa

Licda. Erika P. Jiménez B.
Planificadora

Mgter. Patricia Arjona S.
Planificadora

Licda. Johana Solís Rodríguez
Diseño Gráfico

Profesora Kiria Lam
Corrección y Estilo

INDICE

PRESENTACIÓN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
I. Objetivo.....	7
II. Base Normativa.....	8
1. Constitución Política de la República de Panamá.....	8
2. Normas de Control Interno para la República de Panamá.....	8
3. Ley N° 24 Orgánica de la Universidad de Panamá.....	8
4. Manual de Organización y Funciones de la Universidad de Panamá.....	8
III. Guía para la elaboración del Manual de Procedimientos.....	9
A. Concepto.....	9
A.1. Análisis y diseño de procedimientos.....	10
1. Delimitación del Procedimiento.....	10
2. Recolección de la Información.....	10
a. Investigación documental.....	11
b. Entrevista directa.....	11
c. Observación de campo.....	11
3. Análisis de la Información y Diseño del Procedimiento.....	11
4. Análisis del Procedimiento.....	12
B. Elementos que integran el manual.....	13
Identificación.....	13
Índice.....	15
a. Introducción.....	16
b. Objetivo (s) del Manual.....	17
c. Desarrollo de los Procedimientos.....	18
d. Diagrama de Flujo.....	25
d.1. Simbología de ANSI.....	26
e. Formatos e instructivos.....	27
f. Anexos.....	27
IV. Proceso general para dictaminar un Manual de Procedimiento.....	28
V. ANEXOS.....	29
A. Ejemplo de un Manual de Procedimientos.....	30
Fe de Erratas.....	41



Universidad de Panamá
Secretaría General

Nota N°12-09-SGP

9 de enero de 2009

Doctor
Enrique Lau Cortéz
Director General de Planificación Universitaria
E.S.D.

Estimado Señor Director:

Le comunico que el **Consejo Administrativo en Reunión N°1-09** celebrada el **7 de enero de 2009**, **APROBÓ** la Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos.

Atentamente,

Dr. Miguel Ángel Candanedo
Secretario General

/sgp

c.c. *Dr. Carlos Brandariz – Vicerrector Administrativo*
Prof. Vicente Archibold – Director General de Asesoría Jurídica
Arq. José Santos – Director de Ingeniería y Arquitectura

En la búsqueda de la Calidad de los Servicios de la Educación Superior y como parte del fortalecimiento y mejoramiento de las labores que desarrolla la Universidad de Panamá, ha elaborado una herramienta que permitirá la transformación de la Gestión Pública, en búsqueda de unificar de manera sistemática los procesos, facilitando a su vez, el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de una **“Guía Técnica para la Elaboración de los Manuales de Procedimientos”**.

Con la utilización de esta guía técnica, las unidades académicas y administrativas podrán estandarizar las actividades que desarrollan lo que facilitará en gran medida a evitar o disminuir la dilación en la prestación de los servicios que ofrece la organización, evitará la discrecionalidad que se produce cuando no se tiene claro la hoja de ruta.

El manual cumplirá la función de disipar dudas tanto en las autoridades como en los funcionarios en general, en el momento de enfrentarse a diferentes problemas laborales o cuando se necesite conocer claramente la función que cada uno de los colaboradores realiza y para la inducción del personal que se incorpora en una nueva labor en esta institución.

La Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria pone a disposición de la comunidad universitaria este manual para el desarrollo de sus procedimientos internos.

Enrique Lau Cortés
Director General de Planificación y Evaluación Universitaria

La Universidad de Panamá ha desarrollado la presente Guía para la elaboración de Manuales de Procedimientos como una acción que permita fincar bases sólidas para la reinversión de la función Universitaria, busca contribuir a la transformación Universitaria, en una organización más eficiente, transparente, responsable y menos burocratizada, mediante el fortalecimiento de su gestión interna y por lo tanto, con mayor capacidad de dar resultados satisfactorios tanto a nuestra comunidad universitaria, como a la sociedad.

La Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria, a través del Departamento de Planificación Administrativa, ha considerado conveniente la elaboración de la presente guía técnica con el objetivo de brindar la orientación necesaria al personal para elaborar los manuales de procedimientos, y con ello, dar cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Artículo 306 de la Constitución Política de la República de Panamá.

La Guía propone alinear, estratégicamente, la misión de cada unidad administrativa y académica (partes) con la misión global de la Universidad de Panamá (todo), y definir procesos sustantivos que le dan cumplimiento a dicha misión, identificando la interacción entre procesos de distintos organismos. Y eliminando aquellos procesos o actividades que no agregan valor e incluir aquellos que permitan tener un control efectivo del proceso.

El objetivo fundamental de esta guía consiste en definir las bases para la elaboración, presentación y actualización de los manuales de procedimientos. Y de esta manera unificar criterios de contenidos que permita la realización de las funciones de dirección, coordinación y evaluación administrativa a través de la sistematización de las actividades, la identificación de los procesos y la definición del método para efectuarlas.

Cabe destacar que la estrategia señalada por el Rector de la Universidad de Panamá para el mejoramiento de la función universitaria, es la revisión y constante actualización de los sistemas, estructuras y procedimientos de trabajo en las unidades administrativas y académicas. Los manuales de procedimientos son instrumentos administrativos que apoyan el que hacer institucional y están considerados como documentos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para consulta en el desarrollo cotidiano de actividades.

El contenido de la guía define el objetivo, la base legal y las políticas para elaboración del manual, así como, la metodología para desarrollar cada uno de sus apartados y los lineamientos para su actualización, presentación y aprobación.

I. OBJETIVOS

- Proporcionar un instrumento técnico-administrativo que norme la elaboración de los manuales de procedimientos con uniformidad de contenido.
- Optimizar el cumplimiento de las atribuciones y el funcionamiento de las unidades administrativas y académicas de la Universidad de Panamá.

II. BASE NORMATIVA

El fundamento legal que confiere a la Universidad de Panamá, las atribuciones para expedir la presente guía es el siguiente:

1. Constitución Política de la República de Panamá.

Artículo 306.

Las dependencias oficiales funcionarán a base de un Manual de Procedimientos y otro de Clasificación de Puestos.

2. Normas de Control Interno para la República de Panamá.

3.1.3. Objetivos de la Estructura de Control Interno

De acuerdo con el principio de legalidad que debe caracterizar los actos administrativos de las instituciones del sector público, el diseño de la estructura de control interno se dirigirá al logro de los siguientes objetivos:

Acápites

a) Garantizar que el ente público disponga de mecanismos de planificación y presupuesto, diseñados para dirigir su gestión hacia el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales en términos de economía, eficiencia y eficacia.

b) Asegurar que la institución disponga de una estructura orgánico funcional que proporcione el marco adecuado para planificar, dirigir y controlar su gestión, así como para asignar responsabilidades y delegar autoridad en los diferentes estratos de la organización.

h) Establecer un adecuado sistema de control que garantice que las operaciones se realicen de acuerdo a un conjunto de reglas por escrito que señalan los procedimientos aprobados.

1. Ley N° 24 Orgánica de la Universidad de Panamá

Artículo 8:

La Universidad de Panamá mantendrá y promoverá, en la ejecución de sus funciones, la adecuada utilización de la ciencia y la tecnología, a fin de asegurar su desarrollo; adoptará innovaciones técnicas, metodologías modernas y modalidades educativas apropiadas para brindar la más alta calidad en sus servicios, extenderlos a toda la geografía nacional e internacional y hacer más pertinentes, eficaces y eficientes sus labores.

2. Manual de Organización y Funciones de la Universidad de Panamá

Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria

Funciones Generales

Acápites 5

Estudiar la organización académico – administrativa de la Universidad y proponer una clara delimitación de funciones, sistemas y procedimientos administrativos, para las distintas unidades que integran la estructura de la Institución.

Departamento de Planificación Administrativa

Funciones

Acápites 2

Coordinar con las distintas unidades administrativas-académicas, la elaboración de Manuales de Procedimientos.

III. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

La presentación de un procedimiento aislado no permite conocer la operación de una dependencia o unidad administrativa, por lo que, surge la necesidad de que todos los procedimientos se agrupen, en forma ordenada, en un solo documento, denominado “Manual de Procedimientos”.

Los Manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el que hacer institucional, están considerados como elementos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como, para facilitar la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas y académicas de la Universidad de Panamá.

A. Concepto

Los **Manuales Administrativos** son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y al funcionamiento de la Universidad de Panamá; es decir, entenderemos por **manual**, el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una unidad administrativa o académica, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Por otra parte, entenderemos por **procedimiento**, la sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella.

El “**Manual de Procedimientos**” es, por tanto, un instrumento de apoyo a la labor administrativa y académica, que agrupa

procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en secuencia lógica las distintas actividades de cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando, quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

Recomendaciones Generales

Es conveniente que los manuales de procedimientos sean elaborados con la participación de las unidades administrativas y académicas que tienen la responsabilidad de realizar las actividades y que además, cuenten previamente con su manual de organización actualizado y aprobado por Consejo Administrativo.

Una vez terminado el manual de procedimiento se deberá, numerar cada página que lo integra, incluyendo descripciones, formas, guías de llenado y la información documental necesaria.

Deberán elaborarse de acuerdo a los formatos incluidos en esta guía y la Dirección de Planificación y Evaluación Universitaria (Departamento de Planificación Administrativa) se encargará de verificar la información procesada por la unidad administrativa.

Una vez que se cuente con el proyecto de manual, se requiere someterlo a una revisión final, a fin de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, esté completa y corresponda a la realidad, además de proceder a comprobar que no contenga contradicciones o limitaciones, para luego someter el proyecto de manual a la aprobación de las autoridades (Consejo Administrativo).

La cantidad de ejemplares que se reproduzcan, así como, la difusión que se

haga del manual de procedimientos, dependerá de la determinación del número de funcionarios y empleados que requieran el uso de este.

El proceso de implementación de procedimientos requiere, en la mayoría de los casos, considerar periodos de capacitación o adiestramiento del personal responsable de realizar las actividades.

También, resulta de gran importancia que las personas directamente involucradas en el uso de los manuales, conozcan al detalle su contenido. Con el objeto de que tengan el conocimiento general de la acción institucional y puedan consultar dichos documentos siempre que sea necesario.

La utilidad de los manuales de procedimientos radica en la veracidad de la información que contengan, por lo que, es necesario mantenerlos permanentemente actualizados, mediante de revisiones periódicas.

A.1. Análisis y diseño de procedimientos

A través del conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan en cualquier unidad administrativa o académica; es importante que al iniciar un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y con las normas jurídico-administrativas establecidas. Para ello, se presentan las etapas necesarias para desarrollar la identificación, el análisis y el diseño de los procedimientos.

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

1. Delimitación del procedimiento

¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?

¿Dónde se inicia?

¿Dónde termina?

Una vez, delimitado el ámbito, se podrá fijar el objetivo; éste servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento en estudio.

2. Recolección de la Información

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

Para ello, es necesario acudir a diversas fuentes, entre las que destacan los archivos documentales, en los que se localizan las bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades; los servidores públicos quienes pueden aportar información adicional para el análisis e implantación de procedimientos; y observación directa que sirve para tener la visión real de las condiciones, medios y personal que realizan los procedimientos.

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

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

a) Investigación Documental

Consiste en la selección y el análisis de aquellos documentos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello, se

estudian las bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, registros estadísticos, actas de reuniones, circulares, oficios, acuerdos de consejos, y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

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

b) Entrevista Directa

Consiste básicamente en entrevistar a uno o varios servidores públicos, con el fin de obtener información. Esto permite adquirir información más completa, puesto que el entrevistador, al tener una relación directa con el entrevistado puede, además de recibir respuestas, percibir actitudes.

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

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

c) Observación de Campo

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

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

Independientemente de la técnica utilizada para la recolección de la información, es necesario seguir todo el procedimiento; desde el principio, hasta el final, a través de todos los órganos o personas que en él intervienen.

3. Análisis de la Información y Diseño del Procedimiento

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

Para analizar la información recabada, es conveniente responder los siguientes cuestionamientos:

¿Qué trabajo se hace?

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

¿Quién lo hace?

Son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea,

individual o grupal, para la realización del trabajo.

¿Cómo se hace?

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

¿Cuándo se hace?

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

¿Dónde se hace?

Se refiere a la ubicación espacial de las oficinas

¿Por qué se hace?

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

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

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

- La distribución que se hace de los documentos.
- El tipo de registro empleado.
- Los tipos de archivos (permanente o provisional)

- Las probables causas de demora.
- Los formatos o cédulas que se utilizan, su contenido, así como, qué parte o partes de las mismas se llenan y en que área lo hacen.
- La clave de los formatos, cédulas u otros.
- La determinación que se requiere.
- Las firmas o autorizaciones necesarias.

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

4. Análisis del Procedimiento

Una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se deberá utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación:

a) Eliminar

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

b) Combinar

Si no puede eliminar, entonces el siguiente paso es combinar procedimientos, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente, se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etcétera.

c) Cambiar

Se debe revisar, si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una Para aplicar esta

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

B. Elementos que integran el manual

En la actualidad existe una gran variedad de modelos de presentar un manual de procedimientos, en cuanto a su contenido no existe uniformidad, ya que éste varía según los objetivos y propósitos de cada dependencia, así como con su ámbito de aplicación; por estas razones, resulta conveniente que en la Universidad de Panamá se adopten normas generales que uniformen, tanto el contenido de los manuales, como su forma de presentación.

A continuación se mencionan los elementos que se considera, deben integrar un manual de procedimientos, por ser los más relevantes para los objetivos que se persiguen con su elaboración:

- Identificación
- Índice
- Introducción
- Objetivo(s) del Manual
- Desarrollo de los procedimientos

IDENTIFICACIÓN

Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán aparecer y/o anotarse los datos siguientes:

1. Logotipo de la Institución
2. Nombre de la Institución.
3. Nombre o siglas de la unidad académica o administrativa responsable de su elaboración o actualización.
4. Título del Manual de Procedimientos.
5. Fecha de elaboración o en su caso, de actualización.



1

Universidad de Panamá

2

**DIRECCIÓN GENERAL DE
PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN UNIVERSITARIA**

**DEPARTAMENTO DE
PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA**

3

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE...

4

5

JULIO DE 2008


ÍNDICE

Es la presentación de manera sintética y ordenada, los apartados principales que constituyen el manual, a efecto de unificar la presentación de estos documentos, es importante seguir el orden que se describe a continuación:

- a) INTRODUCCIÓN
- b) OBJETIVO DEL MANUAL
- c) NOMBRE DE LOS PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS

Cuando los procedimientos contenidos en el manual tengan reglas de operación comunes, éstas deberán incluirse inmediatamente después del objetivo del manual.

Deberá incluirse el nombre de los formatos y el de sus instructivos de llenado para la compaginación.

 DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN UNIVERSITARIA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	
ÍNDICE	
Pág.	a
I. INTRODUCCIÓN.....	III
II. OBJETIVO DEL MANUAL.....	IV ← c
III. PROCEDIMIENTOS.....	V
1. PROCEDIMIENTO	
1.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO	
1.2 ALCANCE	
1.3 REFERENCIA	
1.4 RESPONSABILIDADES	
1.5 DEFINICIONES	
1.6 MÉTODO DE TRABAJO	
a) Políticas y Lineamientos	
b) Descripción de Actividades	
c) Diagrama de Flujo	
d) Formato e Instructivos	
e) Anexos	

a) INTRODUCCIÓN

Panorama general del contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él. Incluye información de **cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones**, así como, la **autorización** del señor Rector de la Universidad de Panamá.

Es recomendable que en la introducción se emplee un vocabulario sencillo, a efecto de facilitar su comprensión.

En conclusión, en la introducción deberá:

- Señalarse el objetivo del documento.
- Incluir información acerca del ámbito de aplicación del documento.
- Ser breve y de fácil entendimiento.



DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN UNIVERSITARIA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE.....

I. INTRODUCCIÓN

En cumplimiento del artículo ? de la Ley Orgánica de la Universidad de Panamá y de los artículos xxx y xxx la Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria, en coordinación con el Departamento de Planificación Administrativa, ha elaborado el presente manual con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que ejecuta esta unidad administrativa, que permita alcanzar los objetivos encomendados y contribuye a orientar al personal adscrito a esa área sobre la ejecución de las actividades encomendadas, constituyéndose así, en una guía de la forma en que opera.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización o bien, cada vez que exista una modificación a la estructura orgánica autorizada por la Universidad de Panamá con el objeto de mantenerlo actualizado.

b) OBJETIVO(S) DEL MANUAL


El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se, pretende cumplir con el manual de procedimientos; su elaboración se ajustara a los lineamientos que se describen a continuación.

- Especificar con claridad la finalidad que pretende el documento.
- La redacción será clara, concreta y directa.
- La descripción se iniciará con un verbo en infinitivo.
- Se describirá en una extensión máxima de doce renglones.
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos. Ejemplo: bueno, excelente, etc.

El objetivo deberá ser lo más concreto posible, y su redacción clara y en párrafos breves; además, la primera parte de su contenido deberá expresar **QUÉ SE HACE**; y la segunda **PARA QUÉ SE HACE**.

Por ejemplo:

“Contar con un Instrumento de apoyo administrativo que permita inducir al personal de nuevo ingreso en las actividades que se desarrollan en la Unidad Académica o Administrativa”.

 <p style="text-align: center;">DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN UNIVERSITARIA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE.....</p> <hr/> <p style="text-align: center;">II. OBJETIVO DEL MANUAL</p> <p>Establecer los lineamientos a seguir para asegurar la eficiencia y eficacia en la prestación de los.....</p>

C) DESARROLLO DE LOS PROCEDIMIENTOS

Constituye la parte central o sustancial del Manual de Procedimientos, se integra por los siguientes apartados:

- El nombre del procedimiento define su contenido.
- La descripción del procedimiento debe redactarse en forma clara y sencilla.
- No se deben mezclar dos procedimientos diferentes en uno.

a) Propósito del Procedimiento

Describe la finalidad o razón de ser de un procedimiento o bien el fin que se persigue con su implementación.

b) Alcance

Se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades, así como, a qué no aplica.

c) Referencias

Se elabora una lista con la documentación de apoyo que utilizamos para elaborar el procedimiento: Manuales internos, Normas, Acuerdos de Consejos, etc.

d) Responsabilidades

Aquí se debe indicar quien es el responsable de la elaboración, emisión, control, vigilancia del procedimiento; así como también, quien es el responsable de la revisión y aprobación del mismo.

e) Definiciones

Son los términos de uso frecuente que se emplean con sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario.

f) Método de Trabajo

Dentro del método de trabajo se deberán tomar en cuenta los siguientes apartados:

- I) Políticas y lineamientos.
- II) Descripción de actividades.
- III) Diagrama de flujo.
- IV) Formatos e instructivos

I) Políticas y lineamientos

Son una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.


Es conveniente que las políticas y lineamientos se definan claramente y prevengan todas o la mayor parte de las situaciones alternativas que pueden presentarse al operar el procedimiento; es decir, definir expresamente qué hacer o a qué criterios hay que ajustarse para actuar ante casos que no se presentan habitualmente, o que no son previstos en el procedimiento. Una política para el procedimiento de "comprobación de gastos de viaje" sería: para el desempeño de comisiones en el extranjero, es necesario la autorización por escrito del Rector de la Universidad de Panamá.

Para la elaboración de las políticas se deberán considerar los siguientes puntos:

- Las políticas serán lineamientos de carácter general que orientaran la toma de decisiones en cuanto al curso de las actividades que habrán de realizar los funcionarios académicos y administrativos de la Universidad de Panamá.
- Deberán establecer las situaciones alternas que pudieran presentarse durante la operación del procedimiento.
- Las políticas se definirán por los responsables de la operación de los

procedimientos y serán autorizadas por el titular de la unidad académica o administrativa correspondiente.

- ❑ Deberán prever la posibilidad de incumplimiento de las situaciones normales y sus consecuencias o responsabilidades, ya sea porque no se den las condiciones supuestas, o por que se violen o alteren deliberadamente.
- ❑ Entre las políticas deberán determinarse jerarquías y secuencias lógicas de operación, ejemplo: en incidencias de personal, hay que hablar primero de amonestación, luego de suspensión y después de destitución.
- ❑ Las políticas deberán considerar disposiciones oficiales acerca de requisitos imprescindibles, así como, de los responsables, recursos y usuarios que intervengan de manera determinante en la operación del procedimiento.

	Procedimiento	PR-DPA-00
	Nombre del Procedimiento	Fecha: 3
		Versión: 4
		Página: 0 de 0 5
Unidad Administrativa: Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria 6		Área Responsable: Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria 7
<p>1.1 Propósito del procedimiento 8</p> <p>1.2 Alcance 9</p> <p>1.3 Referencia 10</p> <p>1.4 Responsabilidades 11</p> <p>1.5 Definiciones 12</p>		

Instructivo de llenado

1. **Nombre:** Anotar el nombre del procedimiento
2. **Clave del Procedimiento:** Se compone de las siglas **PR** que significa procedimiento, **DPA** significa Departamento de Planificación Administrativa (las siglas pueden variar dependiendo de la unidad administrativa solicitante) y **00** que es el número consecutivo del procedimiento.
3. **Fecha:** Anotar el día, mes y año en que se implanta el procedimiento.
4. **Versión:** Anotar el número de documento que existe con el mismo título, inicia con el 1.0
5. **Página:** Anotar el número de páginas consecutivas con el total de páginas del procedimiento, ejemplo: 1 de 10, 2 de 10, 3 de 10, etc.
6. **Unidad Administrativa:** Anotar el nombre de la dirección general responsable, ejemplo: Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria, Departamento de Planificación Administrativa.
7. **Área Responsable:** Anotar el nombre del área responsable del procedimiento, ejemplo: Departamento de Planificación Administrativa
8. **Propósito del procedimiento:** Describe la finalidad o razón de ser de un procedimiento o bien que es lo que se persigue con su implantación.
9. **Alcance:** Se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades, así como a qué no aplica.

10. **Referencias:** Se enlista la documentación de apoyo que utilizamos para elaborar el procedimiento: Manuales internos, Normatividad, etc.
11. **Responsabilidades:** Aquí se debe indicar quien es el responsable de la elaboración, emisión, control, vigilancia del procedimiento; así como también, quien es el responsable de la revisión y aprobación del mismo.
12. **Definiciones:** Son los términos de uso frecuente que se emplean con sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario.

II) Descripción de Actividades

- La descripción del Procedimiento es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática, el cómo realizan una función o un aspecto de ella.
- Cuando la descripción del procedimiento sea general, y que por lo mismo comprenda varias áreas, debe indicarse para cada actividad la unidad administrativa responsable de su ejecución; si se trata de una descripción detallada, es decir, que incluye los puestos que participan en cada una de las actividades, es conveniente anotar el nombre específico del puesto.
- El procedimiento deberá definir en forma clara y concisa, quien, como, cuando, y donde se ejecutan dichas actividades, iniciando con un verbo conjugado en tercera persona del singular y en presente de indicativo, ejemplo: verifica, corrige, envía, etc.
- En el procedimiento se describirán detalladamente las actividades

normales y generales que se desarrollan.


- ❑ En el apartado de “Observaciones” se anotarán las actividades complementarias pertinentes o cualquier otra información que permita la comprensión de cada fase en particular y del procedimiento en general.
- ❑ En los procedimientos se deberá especificar las unidades que intervienen en la ejecución de los mismos.
- ❑ Cuando una misma unidad sea la responsable de realizar una serie de actividades de manera continua, sólo deberá ir el nombre en la primera de estas actividades, hasta en tanto no se efectúe un cambio de responsable.
- ❑ Se deberá numerar las actividades en forma progresiva, aún en caso de que existan varias alternativas de decisión.
- ❑ Si el inicio de un procedimiento indica la recepción de documentos, mencione de quien los recibe.
- ❑ Pueden incluirse dos o tres actividades en una sola, siempre y cuando sea comprensible su redacción.
- ❑ Cuando sea necesario hacer alguna aclaración o indicar algo que no es posible mencionar como actividad, puede citarse de la manera siguiente:

Conferencias en el Reglamento Interno con bases en las atribuciones de la Universidad

- ❑ Para no repetir actividades que hayan sido mencionadas, haga referencia a ellas con la leyenda: “Conecta con actividad N°...”

- ❑ Indique el número de pasos en que se elabore, se envíe o se reciba cada documento.
- ❑ Indique los acuses de recibo y el archivo de los documentos.
- ❑ Cuando en el desarrollo del procedimiento se origine por primera vez algún formato, se deberá anotar su nombre completo y en las actividades subsiguientes se podrá mencionar su nombre genérico y/o su clave de identificación.
- ❑ En la distribución de documentos debe indicarse a qué puestos, a áreas se envían.
- ❑ Indique si el archivo es temporal o definitivo.
- ❑ Para lograr mayor fluidez en el procedimiento, deberá representar primero la alternativa más corta, ejemplo: si la decisión negativa implica 10 actividades y la afirmativa sólo 2, represente primero la afirmativa y posteriormente la negativa.
- ❑ Indique el término del procedimiento con la leyenda “TERMINA PROCEDIMIENTO”

Los responsables de ejecutar los trámites deberán describir sus procedimientos en el siguiente formato:


	Procedimiento ②		PR-DPA-00
	Nombre del Procedimiento ①		Fecha: ③
			Versión: ④
			Página: ⑤
Unidad Administrativa: Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria		Área Responsable: Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria ⑦	
Paso ⑧	Responsable ⑨	Actividad ⑩	Tiempo ⑪

* La descripción de actividades deberá realizarse en letra Arial 9

Instructivo de llenado

1. **Nombre:**
Anotar el nombre del procedimiento
2. **Clave del Procedimiento:**
Se compone de las siglas **PR** que significa procedimiento, **DPA** significa Departamento de Planificación Administrativa (las siglas pueden variar dependiendo de la unidad administrativa solicitante) y **00** que es el número consecutivo del procedimiento.
3. **Fecha:**
Anotar el día, mes y año en que se implanta el procedimiento.
4. **Versión:**
Anotar el número de documento que existe con el mismo título, inicia con el 1.0
5. **Página:**
Anotar el número de página consecutivo con el total de páginas del procedimiento, ejemplo: 1 de 10, 2 de 10, 3 de 10, etc.
6. **Unidad Administrativa:**
Anotar el nombre de la dirección general responsable, ejemplo: Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria, Departamento de Planificación Administrativa.
7. **Área Responsable:**
Anotar el nombre del área responsable del procedimiento, ejemplo: Departamento de Planificación Administrativa
8. **Paso:**
Anotar el número de la actividad.
9. **Responsable:**
Anotar el nombre del área responsable de la actividad, ejemplo: Departamento de Procedimientos.
10. **Actividad:**
Anotar en forma narrativa la actividad la cual deberá empezar en tercera persona del singular. Ejemplo: Recibe, envía o autoriza.
11. **Tiempo:**
Anotar el período estimado en que se realiza la actividad en su unidad.

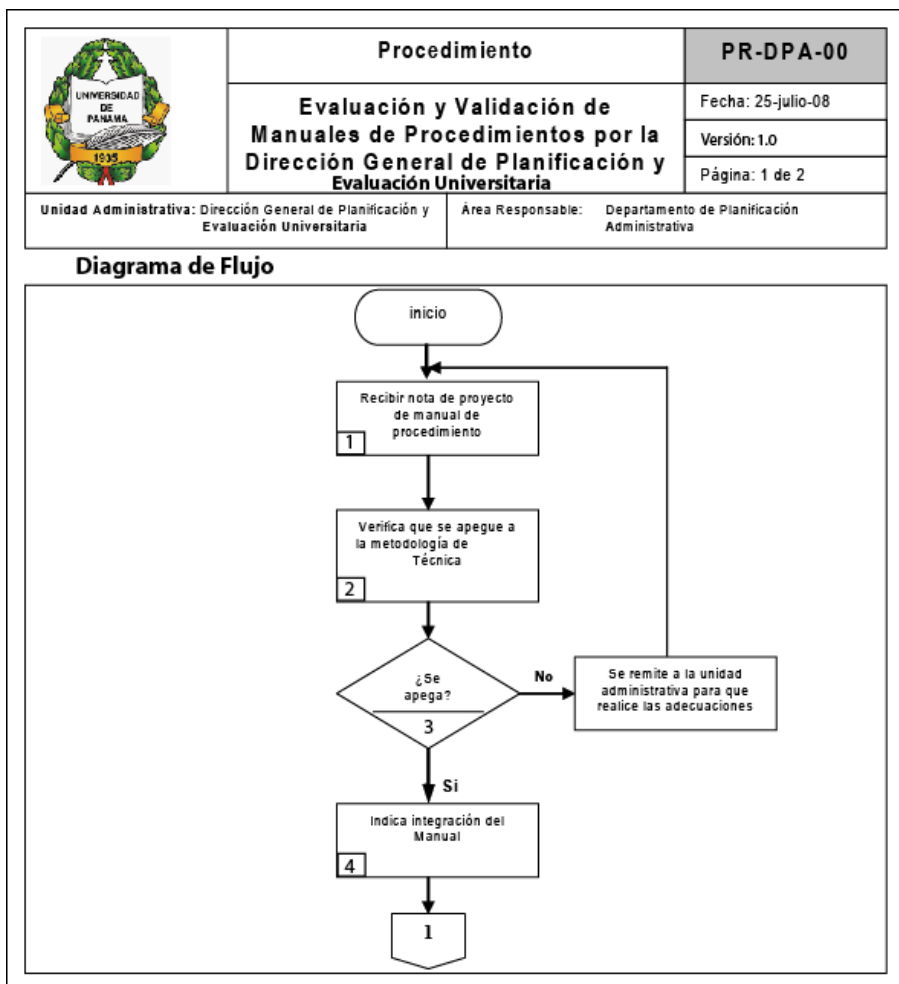
Ejemplo:

	Procedimiento		PR-DPA-00
	Evaluación y Validación de Manuales de Procedimientos por la Dirección General de Planificación y EVALUACIÓN UNIVERSITARIA		Fecha: 25-julio-08
			Versión: 1.0 Página: 1 de 2
Unidad Administrativa: Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria		Área Responsable: Departamento de Planificación Administrativa	
Descripción de Actividades			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)
1		Recibe nota de la unidad administrativa, para evaluar proyecto de manuales de procedimiento. Acompañado de la documentación correspondiente.	
2		Envía el anteproyecto de manual de procedimiento al Departamento de Planificación Administrativa para su revisión.	
3		Revisa y evalúa el proyecto de manual de procedimiento de acuerdo a la Guía Técnica.	
		¿Procede el anteproyecto?	
4		NO	
		Regresa el proyecto de manual a la unidad administrativa para sus correcciones	
		SI	
5		Envía nota con la autorización del Director de la DIGEPLEU al Consejo Administrativo para su aprobación.	

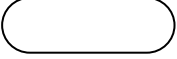

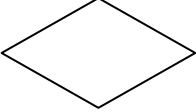

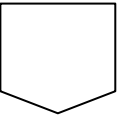

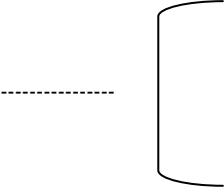
a) Diagrama de Flujo

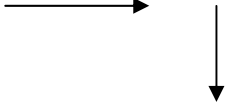
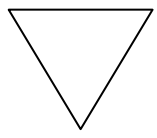
El diagrama de flujo es una herramienta fundamental para la elaboración de un procedimiento, ya que, a través de ellos podemos ver gráficamente y en forma consecutiva el desarrollo de una actividad determinada.

También es una representación gráfica que muestra la secuencia en que se realiza la actividad necesaria para desarrollar un trabajo determinado, el cual deberá iniciar con un verbo en infinitivo, ejemplo: Recibir, enviar, turnar, procesar, etc.



Simbología ANSI (American National Standards Institute) para Diagramas de Flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o término	Señala donde inicia o termina un procedimiento.
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento.
	Decisión	Indica las opciones que se puedan seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos.
	Conector	Mediante el símbolo se pueden unir, dentro de la misma hoja, dos o más tareas separadas físicamente en el diagrama de flujo, utilizando para su conexión el número arábigo; indicando la tarea con la que se debe continuar.
	Conector de página	Mediante el símbolo se pueden unir, cuando la tareas quedan separadas en diferentes páginas; dentro del símbolo se utiliza un número arábigo que indicará la tarea a la cual continua el diagrama.
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	Nota	Se utiliza para indicar comentarios o aclaraciones adicionales a una tarea y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa. Dentro de este símbolo se puede informar:

Símbolo	Nombre	Descripción
	Flujo	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las tareas.
	Archivo	

d) Formatos e instructivos

Un formato es una pieza de papel impresa, que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable, que se usa en los procedimientos de oficina; puede constar de uno o varios ejemplares que pueden tener destinos y usos diversos.

Es necesario que, inmediatamente después de terminada la descripción del procedimiento, se incluyan los formatos y documentos que en él se utilizan, así como sus respectivas guías de llenado.

A continuación se muestra el formato que se propone para la descripción de los procedimientos y su correspondiente guía de llenado, asimismo, se presentan algunas sugerencias.

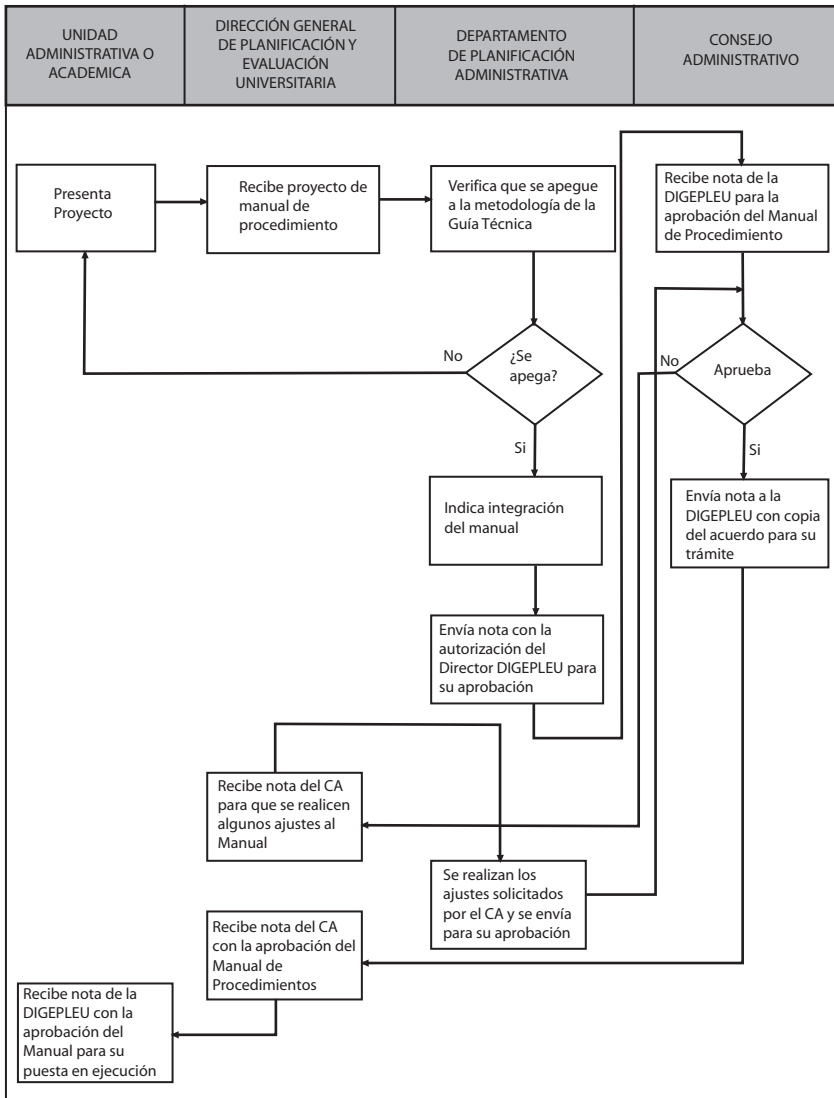
e) Anexos

Los anexos son documentos de apoyo o adicionales de consulta que se deberán tomar en cuenta para llevar a cabo una actividad o trámite dentro del procedimiento:

- Notas
- Circulares
- Reglamentos
- Acuerdos
- Manuales
- Leyes

IV. PROCESO GENERAL PARA DICTAMINAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO

Proceso general que se deberá considerar para dictaminar los Manuales de Procedimientos.



A close-up, shallow depth-of-field photograph of a hand holding a pencil, writing in a spiral-bound notebook. The background is a soft, out-of-focus blue. The text 'V. ANEXOS' is overlaid on a white rectangular box in the center of the image.

V. ANEXOS

A. EJEMPLO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**DIRECCIÓN GENERAL DE
PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN UNIVERSITARIA**

**DEPARTAMENTO DE
PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
DEL DEPARTAMENTO DE
PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA**

**Fecha de Elaboración
JULIO 2008**

*Manuales de Procedimientos
Departamento de Planificación
Administrativa*

Elaboró

Departamento de Planificación Administrativa

Aprobó

Consejo Administrativo según acuerdo N°

Revisó

Director General de Planificación y Evaluación
Universitaria

ÍNDICE	Pág.
I. INTRODUCCIÓN.....	III
II. OBJETIVO DEL MANUAL.....	IV
III. PROCEDIMIENTOS.....	V
1. PROCEDIMIENTO ...	
1.1 PRÓPOSITO DEL PROCEDIMIENTO	
1.2 ALCANCE	
1.3 REFERENCIA	
1.4 RESPONSABILIDADES	
1.5 DEFINICIONES	
1.6 MÉTODO DE TRABAJO	
a) Políticas y Lineamientos	
b) Descripción de Actividades	
c) Diagrama de Flujo	
d) Formatos e instructivos*	
e) Anexos	

* Utilizar sólo cuando se originen formatos en los procedimientos.

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Procedimientos tiene como objetivo servir de instrumento de apoyo en el funcionamiento institucional, al presentar un compendio ordenado, secuencial y detallado de las operaciones realizadas por el Departamento de Planificación Administrativa.

Contempla la descripción del procedimiento relativo a la revisión y validación de manuales administrativos, el objetivo, las normas y políticas de operación que rigen su elaboración, así como el diagrama de flujo correspondiente, donde se aprecia gráficamente dicho procedimiento.

Este documento deberá actualizarse en la medida que se presenten cambios en su contenido, o en la estructura orgánica, base legal, funciones, o algún otro apartado de la unidad administrativa, que incida en la operación.

OBJETIVO DEL MANUAL

Elaborar un compendio en forma ordenada, secuencial y detallada de las operaciones que se realizan al interior del Departamento de Planificación Administrativa, estableciendo de manera formal, los métodos y técnicas de trabajo a aplicarse, precisando las responsabilidades de los distintos órganos que intervienen en la ejecución, control y evaluación de las mismas y facilitando su interrelación.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	Formato CP-1
1. Revisión y validación de manuales de procedimientos	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO	
<p>Verificar que los proyectos de manuales de procedimientos que sometan a revisión las unidades administrativas y académicas, se apeguen a la metodología establecida por la Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria, a efecto de lograr la uniformidad en la integración de este tipo de documentos y la formalidad en su aplicación.</p>	
NORMAS DE OPERACIÓN	
Constitución Política de la República de Panamá	
<p>Artículo N° 306: <i>Las dependencias oficiales funcionarán a base de un Manual de Procedimientos y otro de Clasificación de Puestos.</i></p>	
Normas de Control Interno para la República de Panamá.	
3.1.3. Objetivos de la Estructura de Control Interno	
<p>De acuerdo con el principio de legalidad que debe caracterizar los actos administrativos de las instituciones del sector público, el diseño de la estructura de control interno se dirigirá al logro de los siguientes objetivos:</p>	
Acápites	
<ul style="list-style-type: none"> a) <i>Garantizar que el ente público disponga de mecanismos de planificación y presupuesto, diseñados para dirigir su gestión hacia el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales en términos de economía, eficiencia y eficacia.</i> b) <i>Asegurar que la institución disponga de una estructura orgánica funcional que proporcione el marco adecuado para planificar, dirigir y controlar su gestión, así como para asignar responsabilidades y delegar autoridad en los diferentes estratos de la organización.</i> h) <i>Establecer un adecuado sistema de control que garantice que las operaciones se realicen de acuerdo a un conjunto de reglas por escrito que señalan los procedimientos aprobados.</i> 	
Ley N° 24 Orgánica de la Universidad de Panamá	
<p>Artículo 8: <i>La Universidad de Panamá mantendrá y promoverá, en la ejecución de sus funciones, la adecuada utilización de la ciencia y la tecnología, a fin de asegurar su desarrollo; adoptará innovaciones técnicas, metodologías modernas y modalidades educativas apropiadas para brindar la más alta calidad en sus servicios, extenderlos a toda la geografía nacional e internacional y hacer más pertinentes, eficaces y eficientes sus labores.</i></p>	

Consejo Administrativo

Mediante Acuerdo de Consejo Administrativo N° 00-08 se aprueba la puesta en práctica en la Universidad de Panamá de la Guía Técnica para la elaboración de manuales de Procedimientos

Manual de Organización y Funciones de la Universidad de Panamá

Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria

Funciones Generales

Acápites 5 *Estudiar la organización académico – administrativa de la Universidad y proponer una clara delimitación de funciones, sistemas y procedimientos administrativos, para las distintas unidades que integran la estructura de la Institución.*

Departamento de Planificación Administrativa

Funciones

Acápites 2 *Coordinar con las distintas unidades administrativas-académicas, la elaboración de Manuales de Procedimientos*

POLITICAS DE OPERACIÓN

- Sólo se validarán aquellos manuales que cumplan con la metodología establecida en la Guía Técnica para elaborar Manuales de Procedimientos expedida por la Universidad de Panamá mediante Acuerdo de Consejo Administrativo N° XXX
- Los proyectos de Manual de Procedimientos, deberán venir sustentados mediante nota dirigida al Rector con copia al Director General de Planificación y Evaluación Universitaria, por la máxima autoridad de la unidad administrativa o académica (Decano, Directores de Centros, Directores)
- Una vez que estén debidamente elaborados los proyectos de Manual de Procedimientos, la unidad administrativa o académica deberá comisionar a un funcionario de la unidad como enlace para cualquier cuestionamiento con relación al Manual de Procedimiento.



Procedimiento

PR-DPA-01

Evaluación y Validación de Manuales de Procedimientos por la Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria

Fecha: 25-julio-08

Versión: 1.0

Página: 1 de 2

Unidad Administrativa: Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria

Área Responsable: Departamento de Planificación Administrativa

Descripción de Actividades

Paso	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)
1	Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria	Recibe nota de la unidad administrativa, para evaluar proyecto de manuales de procedimiento. Acompañado de la documentación correspondiente.	
2		Envía el anteproyecto de manual de procedimiento al Departamento de Planificación Administrativa para su revisión y evaluación.	
3	Departamento de Planificación Administrativa	Revisa y Evalúa el proyecto de manual de procedimiento de acuerdo a la Guía Técnica.	
		¿Procede el anteproyecto?	
		NO	
4		Regresa el proyecto de manual a la unidad administrativa para sus correcciones.	
		SI	
5		Envía nota con la autorización del Director de la DIGEPLEU al Consejo Administrativo para su aprobación.	
6	Consejo Administrativo	Recibe nota de la DIGEPLEU para la aprobación del Manual de Procedimiento.	



Procedimiento

PR-DPA-01

Evaluación y Validación de Manuales de Procedimientos por la Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria

Fecha: 25-julio-08

Versión: 1.0

Página: 1 de 2

Unidad Administrativa: Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria

Área Responsable: Departamento de Planificación Administrativa

Descripción de Actividades

Paso	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)
7	Consejo Administrativo	<p>¿Aprueba?</p> <p>No</p> <p>Envía nota a la DIGEPLU para que se realicen ajustes al Manual</p> <p>SI</p>	
8		Envía nota a la DIGEPLU con el acuerdo de aprobación del Manual de Procedimientos	
9	Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria	Envía nota a la unidad administrativa comunicándole la aprobación del Manual y su puesta en ejecución.	



Procedimiento

PR-DPA-01

Evaluación y Validación de Manuales de Procedimientos por la Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria

Fecha: 25-julio-08

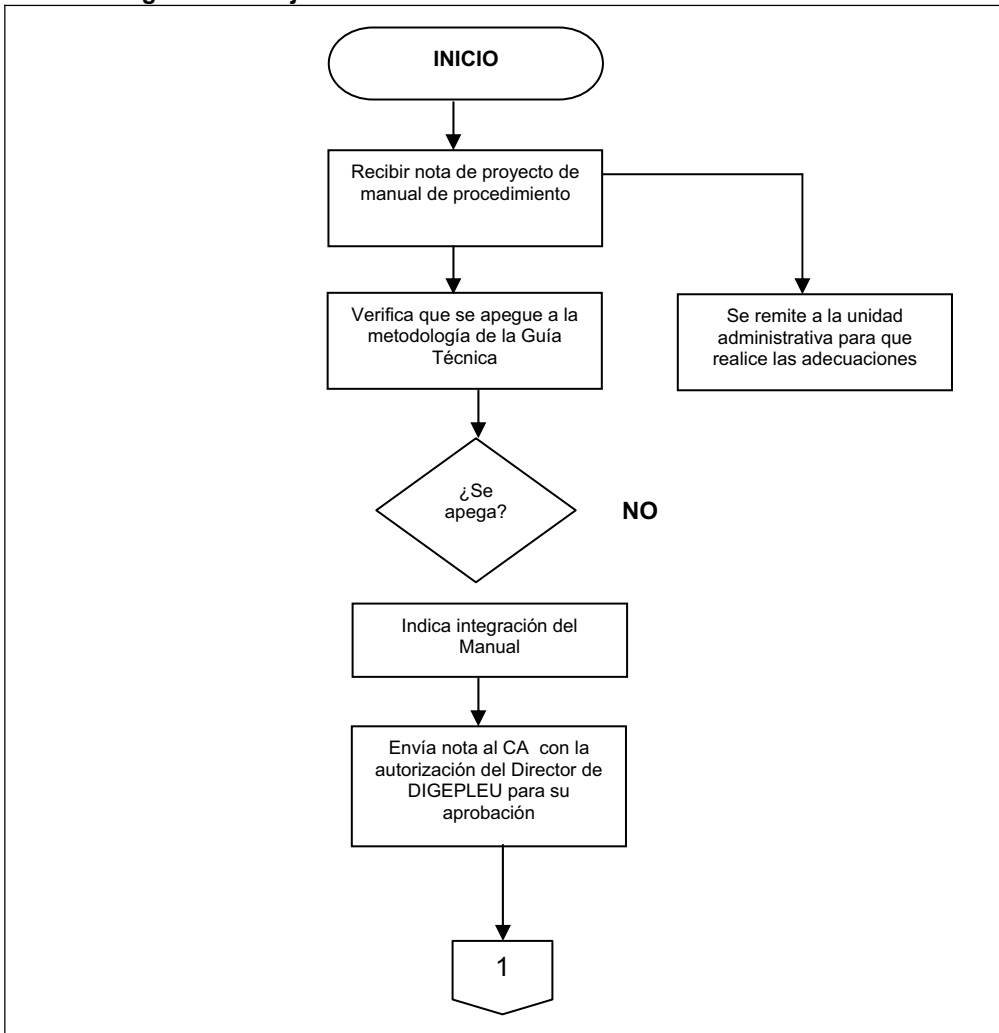
Versión: 1.0

Página: 1 de 2

Unidad Administrativa: Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria

Área Responsable: Departamento de Planificación Administrativa

Diagrama de Flujo





Procedimiento

PR-DPA-01

Evaluación y Validación de Manuales de Procedimientos por la Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria

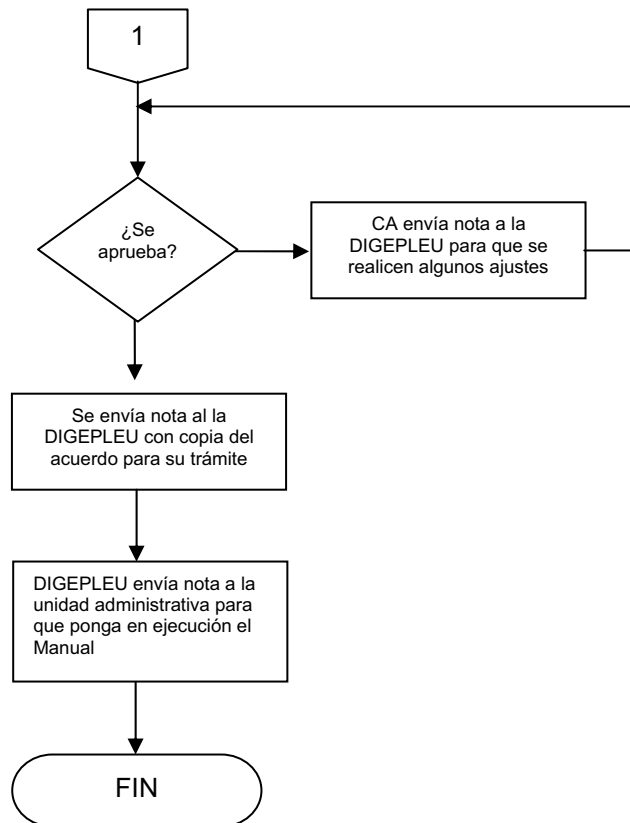
Fecha: 25-julio-08

Versión: 1.0

Página: 1 de 2

Unidad Administrativa: Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria

Área Responsable: Departamento de Planificación Administrativa



BIBLIOGRAFÍA

CATACORA, Fernando, ***Instalación de Sistemas***, Caracas, Venezuela.

GÓMEZ, Giovanni E., ***Manuales de Procedimientos y su aplicación dentro del control interno***.

HAMM, Karina, ***Diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos***.

Guía Técnica para la Elaboración de Manuales Administrativos del Ayuntamiento Municipal Constitucional de Ecatepec de Morelos, México, 2006.

<http://innovaciontecnologica.files.wordpress.com/2008/03/presentacionguia-tecnica-para-el-diseño-de-manuales-de-procedimientos.ppt>

Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos de la Secretaría de Salud del Estado de México, 2004.

www.salud.gob.mx/unidades/cdi/documentos/OOCSAL_7462.pdf

Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos de la Secretaría de Relaciones Exteriores de México, 2004.

<http://www.sre.gob.mx/normateca/doc/guiaelabmanuprac.pdf>

Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos del Centro de Investigación de Estudios Avanzados de la República Mexicana, 1999.

<http://www.cinvestav.mx/LinkClick.aspx?fileticket=vOEsglkUdu8%3D&tabid=197&language=es-MX>

Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos de la Secretaría de Economía de México, 2005.

<http://www.economia.gob.mx>