



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Del 01 al 14 de Diciembre de 2004

APUNTES GENERALES

CI - 220

Instructor: Lic. Sergio Suárez Castrejón
INAPAM
DICIEMBRE DE 2004



**CURSO:
"ELABORACIÓN DE MANUALES DE
DE PROCEDIMIENTOS"**

INSTITUTO
NACIONAL
PARA LA
ATENCIÓN
DE ADULTOS
MAYORES

CONTENIDO TEMÁTICO:

JUSTIFICACIÓN.	1
INTRODUCCIÓN.	2
a. Reglas para el buen funcionamiento del curso.	
b. Presentación de los asistentes.	
c. Objetivo general del curso y duración..	
d. Objetivos particulares del curso.	
e. Metodología de enseñanza – aprendizaje.	
f. Destinatarios del curso.	
g. Criterios de evaluación y acreditamiento.	
1. Disposiciones legales que facultan al INAPAM.	3
2. Disposiciones administrativas del INAPAM relativas a las funciones representadas.	5
3. Selección de procedimientos clave	8
4. Diagramación de procedimientos.	9
5. Análisis de: proveedores, insumos, procesos, controles, capacidades, instrumentos y resultados	15
6. Elaboración de estándares e indicadores de desempeño de los procedimientos.	16
7. Conocimiento de la Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos.	18
8. Formulación de propuesta de Manual de Procedimientos.	19

JUSTIFICACIÓN.

Esta propuesta fue diseñada conjuntamente con personal de la Subdirección de Recursos Materiales y Servicios Generales y se apega a los principios de pertinencia, racionalidad y aprovechamiento de los recursos basándose en la dotación de más y mejores conocimientos y habilidades al recurso humano para que, en sus respectivas áreas de trabajo, den respuesta práctica a los retos de eficacia y eficiencia le son planteados cotidianamente

Dentro de los planteamientos que justifican esta propuesta, y que serán cubiertos en curso, se encuentran los siguientes

1. Desactualización e inexistencia, en algunas áreas, de manuales de procedimientos.
2. Falta de herramientas metodológicas y criterios para la formulación y actualización del manual de organización y de los procedimientos.
3. Duplicidad y falta de delimitación clara de funciones.
4. Desconocimiento e inobservancia de las guías técnicas para elaborar manuales.



**CURSO:
"ELABORACIÓN DE MANUALES DE
DE PROCEDIMIENTOS"**

INSTITUTO
NACIONAL
PARA LA
ATENCIÓN
DE ADULTOS
MAYORES

INTRODUCCIÓN.

a. REGLAS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL CURSO:

PUNTUALIDAD: El taller dará inicio con una tolerancia de 15 minutos. Transcurrido el 50% del tiempo de cada sesión se dará un receso de 15 minutos.

ASISTENCIA: Al inicio los asistentes se anotarán en la lista de asistencia. Después de los 15 minutos de tolerancia el Facilitador la recogerá y a partir de este momento se contará como retardo o inasistencia según sea el caso.

PARTICIPACIÓN: Los equipos de trabajo participarán de manera activa y con respeto a las dudas y participaciones de los demás compañeros y equipos.

En caso de dudas, los equipos o individualmente cada compañero podrá interrumpir al Facilitador, cuidando que la pregunta se refiera a aspectos relativos al curso.

LIMITANTES: Durante el curso, los teléfonos celulares y localizadores permanecerán apagados o en modo "vibrador" para evitar interrupciones.

Se evitarán interrupciones que se refieran a asuntos ajenos a los temas del curso – taller.

b. PRESENTACIÓN DE LOS ASISTENTES:

En la primera reunión los asistentes se presentarán ante sus compañeros cumpliendo los puntos siguientes:

- ✓ Nombre completo;
- ✓ Profesión;
- ✓ Cargo que ocupa en el ISSSTE;
- ✓ Antigüedad en el cargo actual;
- ✓ Antigüedad en la organización;
- ✓ Experiencia en el área de elaboración de manuales de organización y procedimientos;
- ✓ Expectativas del curso.

c. OBJETIVO GENERAL DEL CURSO:

Los participantes, al finalizar el taller:

Conocerán y aplicarán en sus áreas de trabajo, metodologías para reconocer sus procedimientos, analizarlos, diagramarlos y plasmarlos en documentos propuesta, así como elaborar propuestas de mejora de los mismos.

El curso tendrá una duración de 20 horas distribuidas en dos horas diarias durante 10 días, de 9:00 a 11:00 Hrs.

d. OBJETIVOS PARTICULARES DEL CURSO:

1. Aplicar la metodología para el análisis de las facultades y atribuciones que le confieren los instrumentos legales aplicables
2. Identificar procedimientos de su competencia.
3. Analizar los procedimientos.
4. Elaborar diagramas de los procedimientos
5. Conocer y aplicar la normatividad relativa a la formulación de los manuales de procedimientos del Instituto, así como reconocer la utilidad e importancia de este instrumento.
6. Plasmar los procedimientos en documentos propuesta.
7. Analizar los procedimientos para elaborar propuestas de mejora marginal y radical de los mismos.



**CURSO:
"ELABORACIÓN DE MANUALES DE
DE PROCEDIMIENTOS"**

INSTITUTO
NACIONAL
PARA LA
ATENCIÓN
DE ADULTOS
MAYORES

e. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE.

La estructura es de curso - taller, lo que significa que los capacitandos tendrán una participación activa. Cada tema se iniciará con la exposición del Facilitador apoyada con transparencias y apuntes, posteriormente se integrarán grupos de trabajo, en donde se aplicará y resolverá cada concepto planteado, pasando a la exposición de resultados y la opinión tanto de los demás participantes como la orientación del Facilitador.

El marco sobre el cual se harán las prácticas es el que se refiere a las atribuciones que el Instituto tiene previstas.

f. DESTINATARIOS:

Subdirectores, Jefes de Departamento, Jefes de Área y Analistas de áreas sustantivas y adjetivas.

g. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITAMIENTO.

Para la calificación final del taller se tomarán en consideración los criterios siguientes:

- a. Participación individual = 10%.
- b. Participación grupal = 25%.
- c. Trabajo final = 65%.

Para tener derecho a acreditar el módulo, los participantes deberán cubrir cuando menos el 80% de las asistencias y obtener una calificación, de acuerdo a los criterios a, b y c anteriores, de cuando menos 80/100.

El trabajo final (Proyecto de Manual de Procedimientos) habrá de ser entregado a la Subdirección de Recursos Materiales y Servicios Generales en un máximo de siete días calendario a partir del término del curso.

Los trabajos habrán de contener todos los nombres de los integrantes de los equipos y ser entregados con acuse de recibo.

TEMA 1: DISPOSICIONES LEGALES QUE DAN PERSONALIDAD JURÍDICA AL INAPAM.

Todos los organismos públicos basan su creación, término y modificaciones en instrumentos legales que le confieren personalidad jurídica y atribuciones para desarrollar la encomienda que el Estado le otorga.

El INAPAM no es la excepción, en consecuencia, para cumplir con lo que se espera de éste se habrá de conocer su base legal y así partir de esta plataforma.

La existencia del INAPAM parte desde los instrumentos jurídicos más altos como.

- ☐ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- ☐ Acuerdos y tratados internacionales aplicables;
- ☐ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal;
- ☐ Decretos de creación y modificación del instituto.
- ☐ Leyes reglamentarias y otras leyes;
- ☐ Otros estatutos;
- ☐ Códigos;
- ☐ Reglamentos;
- ☐ Normas;
- ☐ Decretos;
- ☐ Acuerdos;
- ☐ Jurisprudencia.



**CURSO:
"ELABORACIÓN DE MANUALES DE
DE PROCEDIMIENTOS"**

INSTITUTO
NACIONAL
PARA LA
ATENCIÓN
DE ADULTOS
MAYORES

ALGUNAS ÚTILES DEFINICIONES:

¿QUE ES UN ESTATUTO?

Es un conjunto de normas y lineamientos administrativos fundamentales, inclusive la declaración de propósitos, en los que se basa la actividad de una organización, estatal, académica, económica o social.

¿QUE ES LA JURISPRUDENCIA?

Es el criterio de interpretación judicial, repetido y constante, de las normas jurídicas de un Estado que prevalece en las resoluciones de un tribunal supremo o de varios tribunales superiores

ESTRUCTURA LEGAL DE CARÁCTER GENÉRICO DEL INAPAM.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
Acuerdos Internacionales relativos a las facultades del INAPAM.
Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado.
Ley de Responsabilidades de los Funcionarios Públicos.
Ley de Contabilidad y Gasto Público.
Ley de Ingresos.
Presupuesto de Egresos.
Ley de Transparencia y Acceso a la Información.
Ley de Adquisiciones y su Reglamento.
Ley de Obra Pública y su Reglamento.
Ley del Servicio Público de Carrera.
Etc.

DE CARÁCTER ESPECÍFICO:

Decreto de creación y Decretos modificatorios:

DECRETO DE CREACIÓN DE FECHA:
DECRETOS MODIFICATORIOS:

EJERCICIO N° 1.

1. Formar equipos de acuerdo a las instrucciones del Facilitador, asignarle un nombre al equipo y nombrar un líder temporal para este ejercicio (3 minutos);
2. El equipo elaborará un resumen de las facultades y del objetivo general del INAPAM (20 minutos). Se recomienda utilizar como guía el formato que se incluye enseguida.
3. Presentará sus conclusiones ante los demás grupos quienes se concretarán a escuchar y a anotar lo que consideren relevante. (5 minutos);



**CURSO:
"ELABORACIÓN DE MANUALES DE
DE PROCEDIMIENTOS"**

INSTITUTO
NACIONAL
PARA LA
ATENCIÓN
DE ADULTOS
MAYORES

RESUMEN DE LAS FACULTADES Y OBJETIVO GENERAL DEL INAPAM:
FACULTADES:
OBJETIVO GENERAL:

TEMA 2. DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS DEL INAPAM RELATIVAS A LAS FUNCIONES REPRESENTADAS.

Por otra parte, las disposiciones legales dan origen a una serie de instrumentos administrativos que tienen por objeto operar el organismo y que pueden ser catalogadas de la manera siguiente:

- ☐ Plan Nacional de Desarrollo;
- ☐ Plan Nacional de Salud;
- ☐ Misión y Visión;
- ☐ Objetivos Estratégicos;
- ☐ Política y objetivo de calidad;
- ☐ Manual de Organización;
- ☐ Circulares;
- ☐ Oficios;
- ☐ Manuales de políticas;
- ☐ Manuales de puesto;
- ☐ Manuales de procedimientos;
- ☐ Manuales de contenido múltiple;
- ☐ Formatos e Instructivos.



**CURSO:
"ELABORACIÓN DE MANUALES DE
DE PROCEDIMIENTOS"**

INSTITUTO
NACIONAL
PARA LA
ATENCIÓN
DE ADULTOS
MAYORES

EJERCICIO N° 2.

1. Formar equipos de acuerdo a su adscripción, asignarle un nombre al equipo y nombrar un líder temporal para este ejercicio (3 minutos);
2. El equipo determinará el objetivo general y los objetivos específicos del área y elaborará un listado de disposiciones administrativas que tenga su área para la ejecución de su trabajo (20 minutos). Se recomienda utilizar como guía el formato que se incluye enseguida.
3. Presentará sus conclusiones ante los demás grupos quienes se concretarán a escuchar y a anotar lo que consideren relevante. (5 minutos);
4. Una vez que terminen todos de presentar su trabajo, los equipos se reunirán nuevamente para modificar, en su caso, sus conclusiones de acuerdo con los conceptos vertidos por los demás grupos. (10 minutos).
5. Cada Líder de grupo dará lectura a las conclusiones. (5 minutos máximo).

DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS

NOMBRE DEL ÁREA ADJETIVA:					
OBJETIVO GENERAL DEL ÁREA ADJETIVA:					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ÁREA ADJETIVA:					
					¿SE UTILIZA EFECTIVAMENTE PARA EL TRABAJO?
DISPOSICION:	TIPO Y NOMBRE DEL DOCUMENTO	FECHA DE EMISIÓN	FUNCIÓN (ES) ADMINISTRATIVA (S) QUE REGULA.	SI	NO
MISIÓN:					
VISIÓN:					
OBJETIVO GENERAL:					
OBJETIVOS PARTICULARES:					
POLÍTICAS GENERALES:					
POLÍTICAS PARTICULARES:					
OFICIOS Y CIRCULARES:					
ORGANIZACIÓN:					
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS:					
MANUALES DE PUESTO:					
MANUALES DE CONTENIDO MÚLTIPLE:					
OTROS:					



**CURSO:
"ELABORACIÓN DE MANUALES DE
DE PROCEDIMIENTOS"**

INSTITUTO
NACIONAL
PARA LA
ATENCIÓN
DE ADULTOS
MAYORES

EJERCICIO N° 3.

1. Formar equipos de acuerdo a su adscripción, es decir, reintegrar a los miembros del equipo original, y nombrar a otro líder temporal para este ejercicio (5 minutos);
2. El equipo anotará en el formato que se prevé enseguida otras responsabilidades que tenga cada Subdirección y área y que no estén plasmadas en el Estatuto Orgánico como lo puede ser programas específicos, participación en grupos y comités, etc. (25 minutos).
3. El equipo preparará una presentación a sus compañeros (10 minutos).
4. El equipo presentará ante sus compañeros las conclusiones obtenidas (10 minutos máximo).

RESPONSABILIDADES NO PLASMADAS EN EL DECRETO DE CREACIÓN:

Todas las acciones que desarrolla la organización para cumplir con sus objetivos se fundamentan en uno o varios procesos, a este respecto, conviene señalar que un proceso es:

Una secuencia repetible de pasos que se emplean para transformar un aporte en un resultado que tenga valor para el usuario interno o externo.

Un conjunto de acciones y operaciones que se realizan para alcanzar un resultado propuesto.

Un conjunto de actividades que suceden de forma ordenada a partir de la combinación de materiales, maquinaria / equipo, gente, método y medio ambiente, para convertir insumos en productos con valor agregado.

La interacción de gente, materiales, equipos e información que tiene como fin transformar ciertas entradas en salidas específicas.

La acción ó sucesión de acciones continuas regulares, que ocurren o se llevan a cabo en forma definida y que llevan al cumplimiento de algún resultado; una operación continua o una serie de operaciones.

Tiene una entrada y una salida, y esta constituido por una secuencia de tareas individuales, a través de las cuales pasa un insumo, para convertirse en producto.



**CURSO:
"ELABORACIÓN DE MANUALES DE
DE PROCEDIMIENTOS"**

INSTITUTO
NACIONAL
PARA LA
ATENCIÓN
DE ADULTOS
MAYORES

EJERCICIO N° 4.

1. Formar equipos de acuerdo a su adscripción.
2. El equipo determinará los grandes procesos que ejecuta para el logro del objetivo general y los objetivos específicos del área (30 minutos). Se recomienda utilizar como guía el formato que se incluye enseguida.
3. Presentará sus conclusiones ante los demás grupos. (5 minutos);

NOMBRE DEL PROCESO:	CLIENTE AL QUE ATIENDE:	PESO DEL CLIENTE PARA LA UNIDAD:

TEMA 3: SELECCIÓN DE PROCEDIMIENTOS CLAVE.

Para poder establecer las prioridades en cuanto a os procesos se procederá a hacer el ejercicio siguiente:

EJERCICIO 5 (INDIVIDUAL):

Determine Las prioridades para los procesos estratégicos.



CURSO:
"ELABORACIÓN DE MANUALES DE DE PROCEDIMIENTOS"

INSTITUTO NACIONAL
PARA LA
ATENCIÓN
DE ADULTOS
MAYORES

PONDERACIÓN:						
PROCESO:	Aquel que más apoya a la Misión	Aquel que más apoya a la Visión	Aquel que más apoya a los clientes estratégicos	Aquel del cual tenemos más quejas	Aquel que nos señalan las auditorías.	SUMA.

Los ejercicios anteriores nos darán la idea de qué procesos atender primero, aunque habrá que recordar que de hecho **TODA** la organización deberá estar sujeta a estas acciones.

TEMA 4. DIAGRAMACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.

PERFIL DEL PROCESO:

Esta parte tiene por objeto conocer más a fondo el proceso seleccionado, de tal forma que podamos conocer algunos aspectos interesantes.



**CURSO:
"ELABORACIÓN DE MANUALES DE
DE PROCEDIMIENTOS"**

INSTITUTO
NACIONAL
PARA LA
ATENCIÓN
DE ADULTOS
MAYORES

EJERCICIO N° 6.

1. Formar equipos de acuerdo a las instrucciones del Facilitador. El equipo elaborará el perfil del proceso que escogió como prioritario. (30 minutos). Se recomienda utilizar como guía el formato que se incluye enseguida.
2. Presentará sus conclusiones ante los demás grupos (5 minutos);

NOMBRE DEL PROCESO:	
ÁREA DUEÑA DEL PROCESO:	
MISIÓN DEL ÁREA DUEÑA DEL PROCESO:	
VISIÓN DEL ÁREA DUEÑA DEL PROCESO:	
OBJETIVO DEL ÁREA DUEÑA DEL PROCESO:	
OBJETIVO DEL PROCESO:	
NOMBRE Y OBJETIVO DEL (LOS) PROCESO (S) ANTECEDENTES :	
NOMBRE Y OBJETIVO DEL (LOS) PROCESO (S) PRECEDENTES:	
CLIENTES ESTRATÉGICOS A LOS QUE APOYA:	
EN DÓNDE INICIA:	
EN DÓNDE TERMINA:	
PRODUCTO FINAL CON SUS CARACTERÍSTICAS QUE GENERA ACTUALMENTE.	
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO FINAL:	
PRODUCTO FINAL DESCRITO EN LAS CARACTERÍSTICAS OBSERVABLES Y/O MEDIBLES:	
NOMBRE:	CARACTERÍSTICAS OBSERVABLES O MEDIBLES
PRODUCTO FINAL CON LAS CARACTERÍSTICAS OBSERVABLES Y/O MEDIBLES QUE DEBERÍA GENERAR.	
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO FINAL:	



**CURSO:
"ELABORACIÓN DE MANUALES DE
DE PROCEDIMIENTOS"**

INSTITUTO
NACIONAL
PARA LA
ATENCIÓN
DE ADULTOS
MAYORES

PRODUCTO FINAL CON LAS CARACTERÍSTICAS OBSERVABLES Y/O MEDIBLES.

NOMBRE	CARACTERÍSTICA OBSERVABLES O MEDIBLES.

BRECHA ENTRE LO QUE PROPORCIONA Y LO QUE DEBERÍA PROPORCIONAR.

--

POSIBLES CAUSA – EFECTO DE LAS BRECHAS

BRECHA	EFECTO	POSIBLES CAUSAS

UTILIDAD DE LOS PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS:

Las organizaciones buscar estandarizar sus operaciones (hacer determinística la operación), para esto se emiten documentos que indiquen el cómo hacer las cosas siempre de la misma forma.

Los procedimientos habrán de ser elaborados de conformidad con la "Guía técnica" que cada dependencia o entidad emite para su caso particular y que la SH y CP hace obligatoria, así mismo se registrará ante la Unidad Administrativa responsable de ello (generalmente ubicada en la Oficialía Mayor), una vez registrados, se acostumbra asignar un número de control y **NO SE PODRÁ ALTERAR LA FORMA EN QUE OPERA**, si bien, para cualquier cambio se procederá de acuerdo a lo indicado en la Guía señalada.

El que las organizaciones escojan esta forma de operación se debe a que eliminan la discrecionalidad de los procedimientos, asegurando la estandarización de los mismos.

No solo los procesos innovados han de ser documentados, la práctica de la documentación habrá de ser de carácter general para todos los procedimientos, principalmente para aquellos que se consideran clave (dirigidos al logro de la Misión y la Visión).



**CURSO:
"ELABORACIÓN DE MANUALES DE
DE PROCEDIMIENTOS"**

INSTITUTO
NACIONAL
PARA LA
ATENCIÓN
DE ADULTOS
MAYORES

Los enfoques para la documentación de los procesos son tan variados como propias organizaciones. Para el sector público, se habrán de considerar principalmente dos:

1. Lo indicado en la "Guía Técnica" de cada Dependencia o Entidad y
2. Lo señalado en la norma ISO 9001:2000.

ALGUNAS ÚTILES DEFINICIONES:

¿QUE ES UN MANUAL?

Documento administrativo de fácil manejo que se utiliza para brindar, en forma ordenada y sistemática, información de diversa índole para la operación de una organización: atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, normas, puestos, sistemas, procedimientos, actividades y tareas, así como instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las labores.

¿QUE ES UN PROCEDIMIENTO?

Sucesión cronológica de actividades concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y de control para el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos pueden estar documentados o no. (ISO 9001:2000).

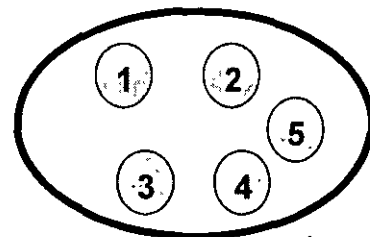
¿QUE ES UN PROCESO:

Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas (ISO 9001.2000).

Conjunto de actividades que suceden de forma ordenada a partir de la combinación de información, materiales, maquinaria, gente, métodos, y medio ambiente, para convertir insumos en productos con valor agregado. (INTRAGOB/2002).

Los procesos "cortan" longitudinalmente a la estructura funcional.

Un proceso puede estar integrado por uno o varios procedimientos.



¿QUE ES UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS?

Medio o instrumento de información en el que se consignan en forma metódica, los pasos y operaciones que deben de seguirse para la realización de las funciones de una dependencia o entidad. En ellos se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen y se precisa su responsabilidad y su participación. Suelen contener datos diversos (formatos, instructivos, etc.) que auxilian en el desarrollo de las actividades.

¿QUE ES UNA ACTIVIDAD?

Una o más acciones afines y sucesivas que forman parte de un procedimiento, ejecutado por una misma persona o por una unidad administrativa.



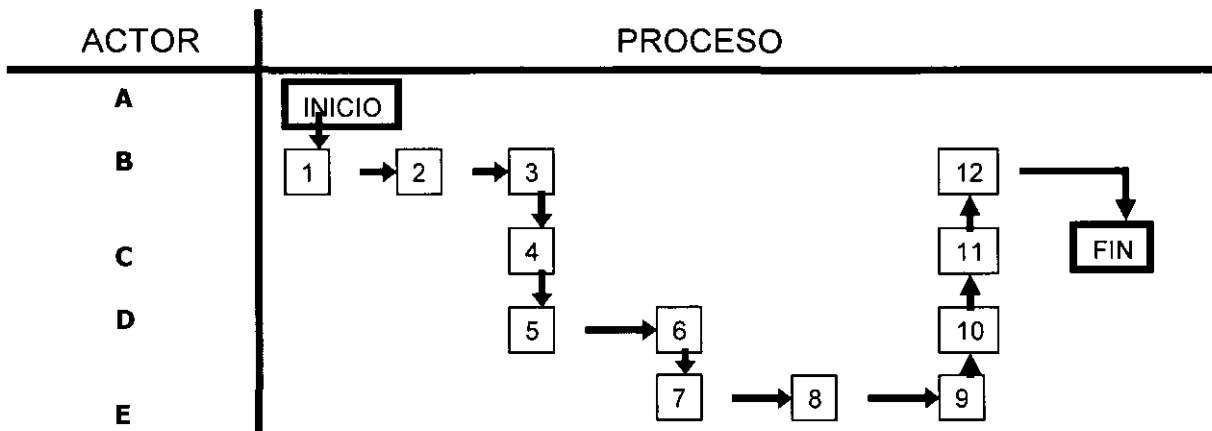
¿QUE ES UNA TAREA?

Fracción de trabajo u operación específica que debe ser ejecutada para la realización de una acción concreta dentro de un proceso gradual, a través de la cual se obtiene un resultado parcial.

¿QUE ES UNA ACCIÓN?

Hecho por medio del cual se materializan los proyectos y actividades de la administración.

DIAGRAMACIÓN GENÉRICA DE UN PROCESO.



EJERCICIO N° 7.

1. Formar equipos de acuerdo a las instrucciones del Facilitador.
2. El equipo elaborará la diagramación del proceso escogido como prioritario. (30 minutos). Se recomienda utilizar como guía el formato que se incluye enseguida.
3. Presentará sus conclusiones ante los demás grupos. (5 minutos);



CURSO:
"ELABORACIÓN DE MANUALES DE DE PROCEDIMIENTOS"

INSTITUTO
NACIONAL
PARA LA
ATENCIÓN
DE ADULTOS
MAYORES

ACTOR	PROCESO.			



**CURSO:
"ELABORACIÓN DE MANUALES DE
DE PROCEDIMIENTOS"**

INSTITUTO
NACIONAL
PARA LA
ATENCIÓN
DE ADULTOS
MAYORES

TEMA 5. ANÁLISIS DE: PROVEEDORES, INSUMOS, PROCESOS, CONTROLES, CAPACIDADES, INSTRUMENTOS Y RESULTADOS.

- EJERCICIO N° 8.**
1. Formar equipos de acuerdo a las instrucciones del Facilitador.
 2. El equipo elaborará la diagramación del proceso escogido como prioritario. (30 minutos). Se recomienda utilizar como guía el formato que se incluye enseguida.
 3. Presentará sus conclusiones ante los demás grupos. (5 minutos);

ANÁLISIS DE PROCESO (CON BASE SIPCO).

Activ. N°	ACTOR	INSUMOS QUE RECIBE				PERFIL ACTOR		INSTRUMENTACIÓN - HERRAMIENTAS	DESCRIPCIÓN DEL SUBPRODUCTO ESPERADO
		PROVEEDOR	DESCRIPCIÓN INSUMO	CONSISTENCIA %	IMPACTO EN RESULTADO FINAL	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES		
PROCESO:						RESPONSABLE:			
CONCLUSIONES:									



**CURSO:
"ELABORACIÓN DE MANUALES DE
DE PROCEDIMIENTOS"**

INSTITUTO
NACIONAL
PARA LA
ATENCIÓN
DE ADULTOS
MAYORES

TEMA 6. ELABORACIÓN DE ESTÁNDARES E INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS.

QUE ES UN ESTÁNDAR

Requisitos de los insumos que recibe el proceso, de la transformación de éstos y de los productos que genera. Conjunto de criterios con que deben cumplir los insumos, la transformación y/o el producto o servicio final de un proceso o cualquiera de los subprocesos o actividades que lo componen. Los estándares son definidos por el objetivo y la métrica del proceso.

TIPOS DE ESTÁNDARES:

- **Estándares de insumos (EI).** Indican el tipo, momento, cantidad, características físicas, contenido, etc. de las materias primas que recibe el proceso.
- **Estándares de proceso (EP).** Indican el tipo de transformación que tienen los insumos, su tiempo, costo valor agregado, instrumentos mecánicos, normativos, etc. que se utilizan así como la calibración y/o actualización y vigencia de los mismos.
- **Estándares de producto (EP_r).** Indican las características del producto terminado que se espera y que a la vez es insumo del proceso, subproceso o la actividad siguiente.

QUÉ ES UN INDICADOR:

Parámetros utilizados para medir el nivel de cumplimiento de una actividad o un evento contra un criterio (estándar) establecido. Nos permiten conocer avances y desviaciones en el cumplimiento de los objetivos.

Generalmente se conciben como cocientes (producto de una división), que como numerador tiene los resultados reales de una actividad o proceso y como denominador una meta deseada o el total de insumos recibidos.

Su objetivo es reportar una relación entre lo real y lo deseado y, con éstos, tomar decisiones.

LOS INDICADORES PUEDEN SER DE TRES TIPOS PRINCIPALMENTE:

INDICADORES DE DESEMPEÑO: Muestran el comportamiento de los procesos.

INDICADORES DE EFICIENCIA: miden los insumos recibidos, los recursos utilizados (tiempo – costo) y los resultados obtenidos, en consecuencia, el logro de los objetivos y características de los procesos.

INDICADORES DE EFECTIVIDAD: miden el funcionamiento de los sistemas (procesos) de acuerdo con los resultados esperados. Es la apreciación que tiene el usuario sobre la satisfacción de sus expectativas y el producto o servicio recibido.

EJERCICIO N° 9.

1. Formar equipos de acuerdo a las instrucciones del Facilitador.
2. El equipo elaborará los estándares e indicadores que considere necesarios para asegurar el desempeño del proceso (30 minutos). Se recomienda utilizar como guía el formato que se incluye enseguida.
3. Presentará sus conclusiones ante los demás grupos. (5 minutos);



CURSO:
**"ELABORACIÓN DE MANUALES DE
 DE PROCEDIMIENTOS"**

INSTITUTO
 NACIONAL
 PARA LA
 ATENCIÓN
 DE ADULTOS
 MAYORES

ACTIVIDAD	¿ES CRÍTICA?		ESTÁNDAR	INDICADOR
	SI	NO		



**CURSO:
"ELABORACIÓN DE MANUALES DE
DE PROCEDIMIENTOS"**

INSTITUTO
NACIONAL
PARA LA
ATENCIÓN
DE ADULTOS
MAYORES

TEMA 7. CONOCIMIENTO DE LA GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

En términos generales, los manuales de procedimientos enfocados a la calidad, habrán de cumplir con los puntos siguientes:

INDICE.

INTRODUCCIÓN.

1. Antecedentes;
2. Marco legal aplicable al procedimiento;
3. Normas y políticas;
4. Objetivo del procedimiento;
5. Alcance;
6. Normatividad aplicable;
7. Definiciones, simbología y abreviaturas;
8. Responsabilidades;
9. Lista de equipo y materiales y características de su actualización y mantenimiento;
10. Descripción del procedimiento;
11. Diagrama de flujo;
12. Mecanismos de control;
13. Criterios de evaluación;
14. Tratamiento de No Conformidades;
15. Registros de calidad;
16. Lista de distribución;
17. Formatos e instructivos;
18. Otros anexos.

Por su parte, la Guía Técnica aplicable al INAPAM plantea otros contenidos.

EJERCICIO N° 10.

1. Formar equipos de acuerdo a las instrucciones del Facilitador.
2. El equipo comparará las características anteriores con la Guía Técnica aplicable al INAPAM. (30 minutos). Se recomienda utilizar como guía el formato que se incluye enseguida.
3. Presentará sus conclusiones ante los demás grupos. (5 minutos);



**CURSO:
"ELABORACIÓN DE MANUALES DE
DE PROCEDIMIENTOS"**

INSTITUTO
NACIONAL
PARA LA
ATENCIÓN
DE ADULTOS
MAYORES

CARACTERÍSTICA.	¿COINCIDE?	
	SI	NO
INDICE. INTRODUCCIÓN. 1. Antecedentes; 2. Marco legal aplicable al procedimiento; 3. Normas y políticas; 4. Objetivo del procedimiento; 5. Alcance; 6. Normatividad aplicable; 7. Definiciones, simbología y abreviaturas; 8. Responsabilidades; 9. Lista de equipo y materiales y características de su actualización y mantenimiento; 10. Descripción del procedimiento; 11. Diagrama de flujo; 12. Mecanismos de control; 13. Criterios de evaluación; 14. Tratamiento de No Conformidades; 15. Registros de calidad; 16. Lista de distribución; 17. Formatos e instructivos, 18. Otros anexos.		

TEMA 8. FORMULACIÓN DE PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

¿CUÁNDO SE ACTUALIZA UN PROCEDIMIENTO?

Las fuentes de actualización pueden ser variadas, por ejemplo:

1. Cuando se efectúa una auditoria externa. (Observaciones y No conformidades)
2. Cuando cambia la normatividad.
3. Cuando se instrumenta una innovación tecnológica.
4. Cuando se efectúa una auditoria interna. (No conformidades)
5. Cuando alguna área lo solicita por cambios en sus procedimientos, nuevas funciones, etc.
6. Cuando se programa su revisión.
7. Cuando los usuarios se quejan.
8. Cuando internamente nos damos cuenta de fallas o incumplimiento.
9. Cuando a los equipos de mejora continua les es autorizado un cambio



**CURSO:
"ELABORACIÓN DE MANUALES DE
DE PROCEDIMIENTOS"**

INSTITUTO
NACIONAL
PARA LA
ATENCIÓN
DE ADULTOS
MAYORES

¿CÓMO SE ACTUALIZA UN PROCEDIMIENTO?

Dependiendo del origen, los mecanismos y metodologías establecidas por la organización, se puede decir que, en términos generales se habrían de cumplir los pasos siguientes:

1. SURGE LA NECESIDAD POR: AUDITORÍAS, SOLICITUDES, CAMBIOS EN MEDIO AMBIENTE, REVISIONES, QUEJAS, OBSERVACIONES Y/O MEJORAS
2. Se estudian las fallas, quejas cambios y/o propuestas: origen, frecuencia, daño a la organización, a los usuarios, a la Misión, a la Visión, al cumplimiento de las facultades y a los objetivos que persigue.
3. Se determina la viabilidad de los cambios y/o propuestas: se habrán de obtener varias viabilidades como: ⇒ <i>Viabilidad Humana:</i> ¿Se cuenta con el recurso humano en cantidad, capacidad y motivación para el cambio? y ¿los actores influyentes del proceso están dispuestos al cambio? ⇒ <i>Viabilidad financiera:</i> ¿Se cuenta con el recurso monetario que el cambio necesita? y ¿cuánto mejorará la economía de la organización con el cambio y en cuánto tiempo recuperará lo invertido? ⇒ <i>Viabilidad física:</i> ¿Los cambios que se proponen requieren de cambios físicos? y ¿qué tan factibles son? ⇒ <i>Viabilidad Tecnológica:</i> ¿Se cuenta con la tecnología que el cambio solicita? y en caso de no contarse con la tecnología ¿qué tan accesible se encuentra ésta? ⇒ <i>Viabilidad normativa:</i> ¿Cuáles son las normas (jurídicas y administrativas) que influyen en el procedimiento? y ¿qué tan sencillo se pueden modificar para apoyar el funcionamiento y resultado del proceso? Se elaborarán las estrategias viabilizantes que faciliten el desempeño del proceso.
4. Se determinan los estándares, indicadores, variaciones permitidas, instrumentos de medición y responsables: ¿Qué se va a hacer y cómo?, ¿cómo se medirá la eficiencia y efectividad del procedimiento?, ¿quién, cómo, con qué y cada cuándo lo medirá?, ¿cada cuándo se revisarán y mantendrán los instrumentos de medición?, ¿qué se hará cuando no cumpla con lo esperado?, ¿cuáles son las variabilidades permitidas en el procedimiento?, ¿cómo, a quién y cada cuándo se reportarán los resultados?, ¿qué tipo de evidencias se requieren para saber el funcionamiento del proceso?
5. Se efectúan pruebas y simulaciones: ¿qué falla?, ¿cuándo y en dónde falla?, ¿qué impacto tiene la falla? y ¿qué se hace cuando se presenta la falla?
6. Se documenta y autoriza el procedimiento: ¿cuáles características y metodologías tiene la organización instrumentadas para la presentación y actualización de los procedimientos?, ¿quién lo revisa?, ¿quién y cómo se autoriza?
7. Se instrumenta: ¿que se requiere adquirir, instalar, modificar, capacitar, cambiar de actitud?, ¿cuándo inicia la nueva forma de operar?, ¿es progresiva o entra en vigor en una fecha?
8. Se opera: entrada en funcionamiento.
9. Se supervisa su operación y sus resultados: los resultados obtenidos ¿si están de acuerdo a lo esperado?, entonces hagamos un equipo de mejora para superar o logrado; ¿no están de acuerdo a lo esperado?, entonces busquemos las causas raíz de ello.
10. Se mejora continuamente: busquemos nuevas y mejores maneras de ejecutar el proceso, obteniendo mas y mejores beneficio para más usuarios y partes interesadas, ¿en que se puede mejorar el procedimiento?

1000 gracias.