



unitec[®]
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES[®]

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

FACULTAD DE INGENIERÍA

PRÁCTICA PROFESIONAL

**DOCUMENTACIÓN, ESTANDARIZACIÓN Y ELABORACIÓN DE PROCESOS EN LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DEL DISTRITO CENTRAL**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO

INGENIERO INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

PRESENTADO POR:

11451130 SARA ELENA ESTÉVEZ GALEANO

ASESOR: ING. ANAEL ESPINAL

CAMPUS TEGUCIGALPA; MAYO, 2020

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe tuvo como objetivo principal sistematizar las operaciones relacionadas con el monitoreo de los procesos internos de la AMDC mediante la documentación, elaboración y actualización de bases de datos, guías y manuales de procesos. Las propuestas se realizaron con el fin de disponer de herramientas que permitan procesar y clasificar información de forma ágil para la hora de toma de decisiones, establecer lineamientos de estandarización de procesos y formatos para facilitar la comprensión de los procesos, y aportar al proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad.

Para llevar a cabo este informe, se trabajó en la Unidad Municipal de Planificación y Evaluación de la Gestión (UMPEG), donde primero se propuso un mapa de procesos en donde se identificaron los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de toda la institución. En base a esto se creó un inventario de procedimientos de toda la AMDC. Para poder elaborar dicha base de datos, se clasificaron, depuraron, ordenaron y estandarizaron los procedimientos existentes en físico y digital, los cuales no estaban contabilizados ni organizados, aplicando la metodología 5's. Al clasificar los documentos existentes se encontraron un total de 342 documentos, de los cuales se depuraron 72 por innecesarios. Al momento de estandarizar en el inventario se registraron 257 procedimientos de las distintas áreas de la AMDC.

Se actualizó y completó la guía existente para elaboración de manuales de procesos y procedimientos institucional de la AMDC, mediante una revisión detallada. Los manuales de procesos de las dependencias que brindan servicios deben estar disponibles mediante la página de transparencia institucional, por lo tanto, estos manuales deben ser amigables y fáciles de comprender para cualquier persona. Esta guía técnica se encontraba incompleta, por lo cual se completó 1 sección y 8 subsecciones. Para completar dicha guía, se propusieron 5 nuevos formatos y 8 elementos que se consideraron necesarios para un buen control y para estandarización de formatos en la institución, así como para facilitar la comprensión de los procesos para las personas ajenas a la institución, nuevos empleados y contribuyentes.

ÍNDICE DE CONTENIDO

I.	Introducción	1
II.	Generalidades de la empresa	2
2.1	Descripción de la Empresa.....	2
2.1.1	Misión	2
2.1.2	Visión	2
2.1.3	Estructura y Organigrama	2
2.2	Descripción de la Unidad	4
III.	Planteamiento del problema.....	6
3.1	Precedentes del problema	6
3.2	Definición del problema	7
3.3	Objetivos del Proyecto de Mejora.....	8
3.3.1	Objetivo General.....	8
3.3.2	Objetivos Específicos	8
IV.	Marco Teórico	9
4.1	procesos	9
4.1.1	Mapa de Procesos.....	9
4.1.2	Inventario y Documentación de Procesos.....	11
4.1.3	Bases de Datos.....	11
4.1.4	Metodología 5S.....	12
4.1.5	Estudios de Aplicación de 5's en Documentación	13
4.2	Guía Metodológica para Elaborar Manual de Procesos.....	13
4.2.1	Guía Metodológica	13
4.2.2	Diagrama de Ishikawa	14
4.2.3	Pasos para la elaboración del diagrama de Ishikawa	15
4.3	Sistema de Gestión de Calidad	16
4.3.1	ISO 9001:2015	16
4.3.2	ISO 18091:2014.....	17
4.3.3	Gestión por Procesos	18
4.3.4	manuales de procesos.....	19

4.3.5	Ventajas Manuales de procesos.....	21
4.3.6	Como elaborar un Manual de procesos	21
V.	Metodología	23
5.1	Variables de Investigación.....	23
5.1.1	Variables objetivo 1	23
5.1.2	Variables objetivo 2.....	23
5.1.3	Variables objetivo 3.....	23
5.2	Técnicas e Instrumentos Aplicados.....	24
5.2.1	Técnicas	24
5.2.2	Instrumentos.....	24
5.3	Materiales	24
5.4	Población y Muestra.....	25
5.5	Metodología.....	25
5.6	Cronograma de Actividades	26
VI.	Desarrollo	27
6.1	Resultados Objetivo 1	27
6.1.1	S1 – Clasificación de documentos.....	28
6.1.2	S2 – Orden de documentos	29
6.1.3	S3 – Limpieza de documentos	31
6.1.4	S4 – Estandarización de documentos.....	33
6.1.1	S5 – Disciplina.....	35
6.2	Resultados Objetivo 2	38
6.2	Formatos propuestos.....	39
6.2.1	Formato 1	39
6.2.2	Formato 2.....	40
6.2.3	Formato 3.....	41
6.2.4	Formato 4.....	46
6.3	Resultados Objetivo 3	53
6.4	Otras actividades.....	53
VIII.	Recomendaciones.....	56
	Bibliografía.....	57

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1- Organigrama Institucional AMDC.....	3
Ilustración 2- Organigrama Unidad Municipal de Planificación y Evaluación de la Gestión.....	5
Ilustración 3- Mapa de Procesos.....	10
Ilustración 4- Esquema Diagrama de Ishikawa.....	15
Ilustración 5- Razones para documentar procesos.....	20
Ilustración 6 - Mapa de Procesos AMDC.....	27
Ilustración 7 – Estructura para inventario de procedimientos AMDC.....	34
Ilustración 8 - Inventario de procedimientos AMDC.....	34
Ilustración 9 - Formato de control de cambios.....	36
Ilustración 10 – Portada de identificación de manual.....	40
Ilustración 11 – Portada de identificación de procedimiento.....	41
Ilustración 12 – Resumen ejecutivo de procedimiento.....	42
Ilustración 13 – Formato cuadro de actividades.....	44
Ilustración 14 - Formato de control de cambios.....	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Tipos de documentos identificados.....	29
Tabla 2 - Cantidad de Procedimientos por Dependencia.....	30
Tabla 3 - Colores para identificar secciones que deben ser modificadas por incongruencia de diseño.....	32
Tabla 4- Flujogramas que deben ser modificados.....	32
Tabla 5- Cuadros de actividad que deben ser modificados.....	32
Tabla 6- Portadas que deben ser modificadas.....	33
Tabla 7 - Simbología ANSI.....	50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1- Inventario de procedimientos	59
Anexo 2- Portada de Identificación del manual	65
Anexo 3 - Portada de Identificación de procedimiento	66
Anexo 4 - Resumen ejecutivo de procedimiento	67
Anexo 5 - Formato cuadro de actividades	68
Anexo 6 - Formato control de cambios.....	69
Anexo 7 - Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos AMDC.....	70

LISTA DE SIGLAS Y GLOSARIO

AER	Atención al Ciudadano
AMDC	Alcaldía Municipal del Distrito Central
CODEM	Comité de Emergencia Municipal
ISO	Organización Internacional de Estandarización
PHVA	Planificar–Hacer–Verificar–Actuar
POA	Plan Operativo Anual
RRHH	Recursos Humanos
SGC	Sistema de Gestión de Calidad
UGA	Unidad de Gestión Ambiental
UGASAM	Unidad de Gestión de Agua y Saneamiento Municipal
UMGIR	Unidad de Gestión de Riesgos
UMPEG	Unidad Municipal de Planificación y Evaluación de la Gestión

I. INTRODUCCIÓN

Entre los principales retos en la gestión de la Calidad de la Administración Pública están las, cada vez mayores, exigencias de los ciudadanos, originadas por el contexto cambiante predominado por la tecnología. Los ciudadanos exigen la prestación de mejores servicios con recursos cada vez más limitados. La Gestión de la Calidad en la Administración Pública está totalmente orientada al ciudadano, satisfaciendo sus necesidades, y brindando los mismos servicios, de manera más eficiente.

El acceso a la información es cada vez más fácil debido a la tecnología y las redes sociales. Es por esto que es importante que las administraciones publicas modernicen sus procesos para que estos vayan de la mano con las nuevas generaciones, quienes se rehúsan a hacer fila por varias horas para sacar un permiso, pudiendo hacer todo el trámite en línea. Estas exigencias se han visto identificadas en la Alcaldía Municipal del Distrito Central (AMDC), la autoridad gubernamental de la ciudad más poblada del país.

Por lo tanto, es de suma importancia que la AMDC tenga manuales de procesos de todas sus gerencias, departamentos y unidades, especialmente las que brindan atención al ciudadano a través de permisos, tramites, solicitudes, constancias, actas, escrituras, entre otras, para que los ciudadanos estén enterados de los pasos a seguir para poder solicitar dichos procedimientos.

Asimismo, es importante la documentación de los procedimientos como herramienta para la supervisión y evaluación del desempeño de todas las áreas operativas de la AMDC. Tomando en consideración la alta rotación del personal en la administración pública, al poseer lineamientos sobre la realización de las actividades, es posible que se logre reducir el tiempo de capacitación para el personal nuevo y aumentar la productividad en un menor tiempo.

A continuación, se presentará el planteamiento del problema, en donde se describe el origen del proyecto a través de precedentes, seguido de la definición del problema, los objetivos generales y específicos del mismo. Continuado de la fundamentación teórica, que pretende sustentar los conceptos aplicados y la metodología a seguir para llevar a cabo la investigación y cumplir los objetivos propuestos. Finalizando se establecerán los resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones.

II. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El Distrito Central es el municipio más grande y poblado de Francisco Morazán, así como Tegucigalpa y Comayagüela, juntas, es la ciudad más grande y más poblada de Honduras. La AMDC es la autoridad gubernamental de la ciudad y municipio anteriormente mencionadas, encabezada por un alcalde, un vice alcalde y 10 regidores quienes conforman la Corporación Municipal, el órgano ejecutivo-legislativo del municipio. La AMDC tiene como objetivo contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Municipio del Distrito Central mediante los programas sociales y de infraestructura que ejecuta la Alcaldía Municipal, brindando atención y llevando obras a los barrios, colonias, aldeas y caseríos, contribuyendo así con su desarrollo (AMDC, Alcaldía Municipal del Distrito Central, s.f.).

2.1.1 MISIÓN

Establecer una administración municipal eficiente y efectiva, así como una línea de trabajo orientada a construir el desarrollo sostenible de la capital de Honduras, involucrando la participación activa de la ciudadanía como parte esencial en el progreso del municipio.

2.1.2 VISIÓN

Construir un modelo de desarrollo ciudadano y comunitario a corto, mediano y largo plazo, con la participación decidida de diferentes sectores de la sociedad, como constructores y vigilantes del cumplimiento de las estrategias diseñadas para mejorar la calidad de vida y alcanzar el bienestar de la población del Distrito Central.

2.1.3 ESTRUCTURA Y ORGANIGRAMA

La AMDC está estructurada por una Corporación Municipal, el cual es el órgano deliberativo de la municipalidad, máxima autoridad dentro del término municipal y electa por el pueblo. De esta se desprenden 5 direcciones, 35 gerencias, 59 departamentos y 33 unidades, en los cuales se trabaja de manera coordinada en temas sociales, ambientales, administrativos, legales, atención

al contribuyente, de infraestructura, de desarrollo, entre otros. A continuación, la ilustración 1 muestra de manera visual el organigrama actualizado de la AMDC.

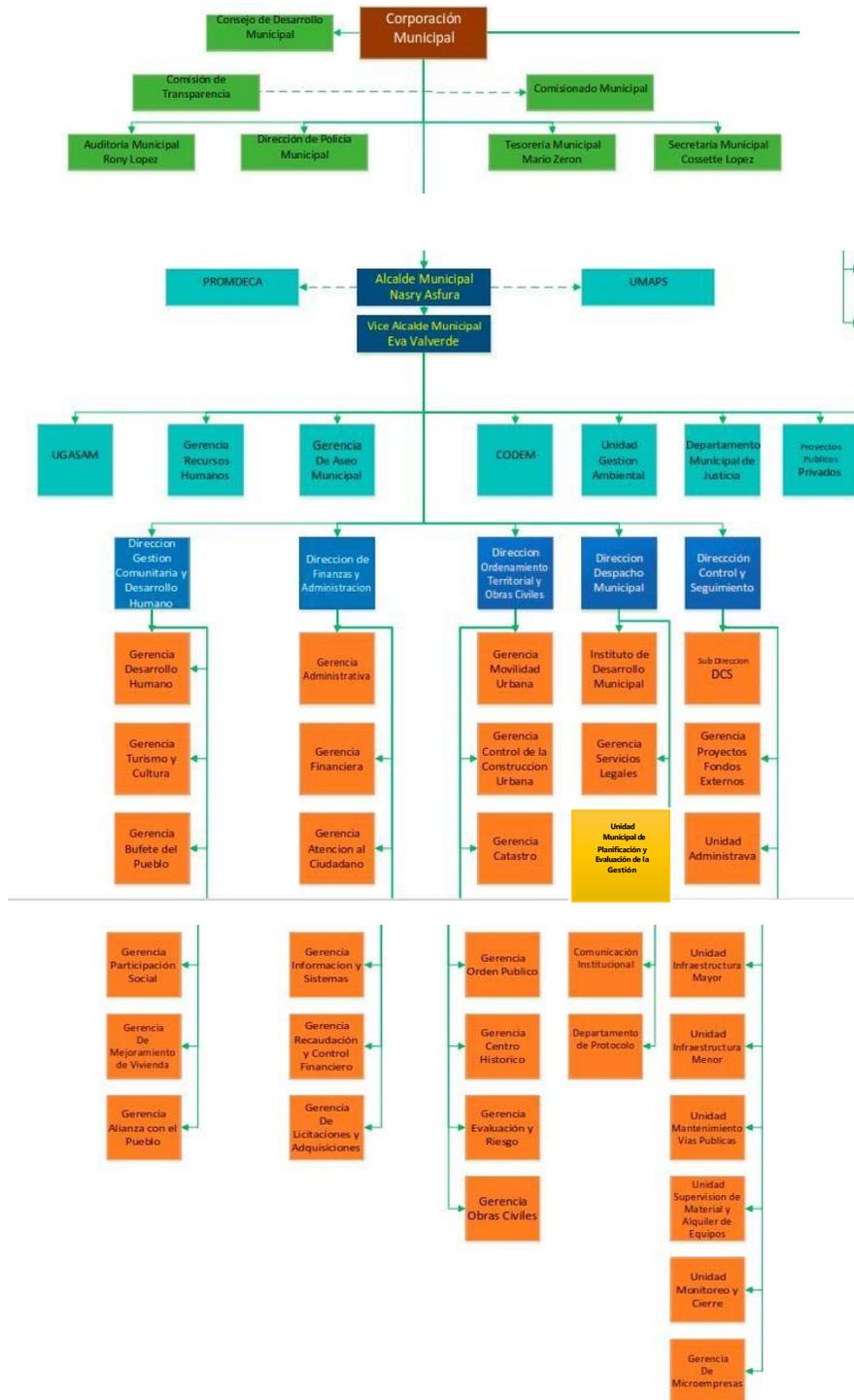


Ilustración 1- Organigrama Institucional AMDC

Fuente: (AMDC, Alcaldía Municipal del Distrito Central, s.f.)

2.2 DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD

La Unidad Municipal de Planificación y Evaluación de la Gestión (UMPEG) es la unidad responsable de propiciar la planificación, realizar evaluaciones y gestionar los procedimientos administrativos de la operación municipal en cada una de sus direcciones, gerencias, departamento y unidades a través de herramientas de planificación y control existentes. Esto con el fin que estas actividades garanticen el cumplimiento de las metas establecidas por la Alcaldía y la Corporación Municipal, vinculadas con los objetivos nacionales del país.

La UMPEG realiza una variedad de actividades relacionadas al tema de planificación y evaluación como ser, medición de indicadores, creación de bases de datos, recopilación de información y datos estadísticos, elaboración de informes, seguimiento y evaluación a convenios y proyectos, monitoreo de resultados, elaboración del Plan Operativo Anual (POA), evaluación del desempeño de actividades de las gerencias, elaboración de procedimientos, recomendación de acciones de mejora, entre otras actividades operativas.

Anteriormente, la UMPEG se conformaba por tres divisiones: la división de planificación, seguimiento y evaluación, la división de Sistema Municipal de Información Distrital y la división de procesos y procedimientos. En la actualidad se divide en cuatro sectores según los temas principales de la AMDC: desarrollo social, infraestructura, gestión ambiental y de riesgos, gestión administrativa y transparencia. Los oficiales encargados de cada sector realizan todas las actividades mencionadas anteriormente específicamente para la dirección asignada a ellos.

En cuanto al tema de los procesos, la UMPEG es la unidad encargada, en coordinación con la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Sistemas, de documentar los procedimientos de la gestión interna de toda la AMDC, generar y actualizar el manual de procedimientos de la AMDC, verificar el cumplimiento e implementación de los mismos, e identificar oportunidades de mejora. Por lo tanto, esta unidad lidera las acciones de mejora, guiando a las demás áreas a realizar procesos y procedimientos más eficientes. En esta práctica profesional, se me asignó el puesto de Oficial UMPEG, el cual tiene como funciones principales la documentación, actualización y estandarización de los documentos operativos, así como su respectivo control. Es por esto, que

todo lo relacionado a la elaboración de nuevos documentos y la actualización de éstos son actividades que desempeña dicho puesto. La ilustración 2 muestra el organigrama de la UMPEG.

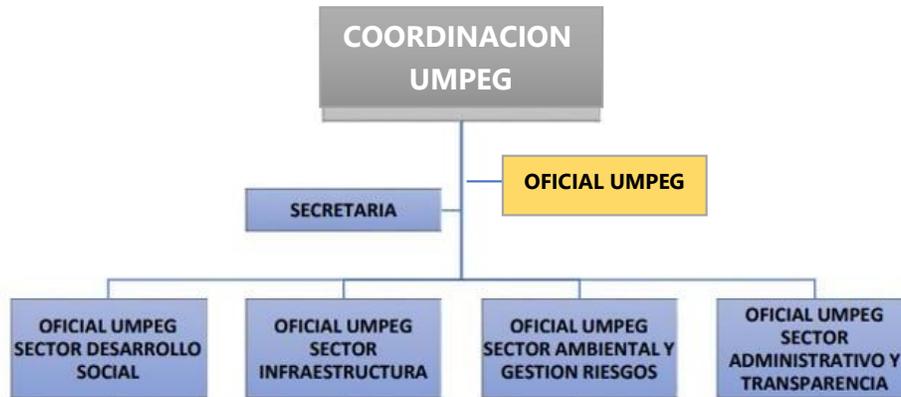


Ilustración 2- Organigrama Unidad Municipal de Planificación y Evaluación de la Gestión

Fuente: Elaboración propia con información de la UMPEG

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 PRECEDENTES DEL PROBLEMA

La información es un recurso estratégico. Disponer de herramientas que permitan procesar y clasificar información de forma ágil es un recurso significativo para la hora de toma de decisiones y proponer mejoras. La UMPEG ha trabajado de la mano con Transparencia Municipal para identificar y publicar en la página web de la AMDC todos los procedimientos administrativos o de atención al cliente, de todas las gerencias, departamentos o unidades de la AMDC para mantener informados a los ciudadanos de los pasos a seguir para dichos procedimientos. Asimismo, anualmente se elabora el Plan Operativo Anual (POA), en el cual se definen las actividades a realizar en el año de cada Gerencia y en base a las cuales se crean procesos y procedimientos que deben ser documentados para poder monitorear el cumplimiento de las mismas.

La falta de lineamientos, estructura y organización en la administración pública o privada es la causa del descontrol e incumplimiento de las actividades, ocasionando insatisfacción del cliente con el servicio brindado. Como funcionarios públicos, los empleados actuales de la AMDC deben asegurar dejar documentados los procedimientos que utilizan para poder cumplir las actividades de sus gerencias. La UMPEG, en conjunto con Recursos Humanos, han estado trabajando en la elaboración de una Guía para la Elaboración de Manuales de Procesos de la AMDC, con el objetivo de establecer lineamientos de estandarización de procesos y formatos para facilitar la comprensión de los procesos.

La alta rotación del personal es una de las características más predominantes en la administración pública. Los cambios de gobierno se dan cada cuatro años y con cada cambio vienen nuevas personas a reemplazar puestos importantes convirtiéndose en líderes, técnicos o personal operativo. La AMDC en los últimos años ha trabajado para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) con la visión de certificarse con la ISO 18091, norma que busca la calidad de los gobiernos locales a través de un estándar para medir el desempeño de las administraciones públicas. Para poder implementar dicha norma, se necesita que haya documentación de los procesos.

3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Siendo la unidad encargada de monitorear el cumplimiento de las actividades y el desempeño de las mismas, la UMPEG se ve en la necesidad de poseer una base de datos con información clave y clasificado por direcciones. Actualmente, no se conoce la cantidad de procedimientos existentes, ni existe una base de datos para identificar cuáles son los procedimientos documentados, que tipo, y a que dirección pertenecen. La UMPEG se basa en los POA para identificar las actividades desarrolladas por cada gerencia, sin embargo, no tienen ningún documento que sirva de respaldo para certificar que el procedimiento realizado para cada actividad sea el correcto, y mucho menos para publicar en los mecanismos oficiales y guiar a los contribuyentes.

Con el fin de establecer guías y lineamientos para la estandarización de los procesos y formatos utilizados en la AMDC, la UMPEG ha redactado en un 50% la Guía para la Elaboración de Manuales de Procesos de la AMDC. Sin embargo, esta guía muestra más cuestiones de formato y estandarización, pero falla en orientar a las personas en los aspectos técnicos y de llenado de información. Por lo tanto, se ve en la necesidad de actualizar la guía para completar las partes faltantes y complementar las existentes con más información.

La UMPEG ha liderado el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad desde hace varios años, pero se ha encontrado con la limitante que muy pocas gerencias han elaborado su Manual de Procesos tras varios años de gestión a pesar de que se les ha solicitado la elaboración de los mismos. Debido a la alta rotación del personal y los cambios de gobierno, los empleados realizan dichos procesos a su propio criterio sin ningún tipo de repercusión debido a que los entes encargados de supervisión, no tienen lineamientos o estándares para poder supervisar que se está realizando el procedimiento correcto ni evaluar el desempeño, causando inconformidades, posibles errores, bajo desempeño, y desorganización en la administración.

3.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE MEJORA

3.3.1 OBJETIVO GENERAL

Sistematizar las operaciones relacionadas con el monitoreo de los procesos internos de la AMDC mediante la documentación, elaboración y actualización de bases de datos, guías y manuales de procesos.

3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Depurar e inventariar los procedimientos documentados existentes en la UMPEG de todas las direcciones, gerencias, departamentos y unidades de la AMDC mediante la elaboración de una base de datos de procesos.
2. Actualizar y completar la guía metodológica existente para elaboración de manuales de procesos y procedimientos institucional de la AMDC.
3. Documentar los procedimientos que realiza la UMPEG, mediante la elaboración del manual de procesos de la unidad.

IV. MARCO TEÓRICO

4.1 PROCESOS

Según (ISO , 2008) un proceso se puede definir como un "conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". Estas actividades anteriormente mencionadas, requieren de recursos como personal y materiales para llevarse a cabo. Las entradas y los resultados pueden ser tanto tangibles (equipo o material) como intangibles (información). Los resultados esperados de cada proceso los definen los clientes u otras partes interesadas a la organización, ya sean internas o externas, en base a sus necesidades o expectativas.

Es importante que los procesos estén alineados con los objetivos y el alcance de la organización, y diseñados para aportar valor a la misma. Por lo tanto, es importante que exista un sistema para recopilar datos que proporcionen información sobre los procesos de la organización, con el fin de poder analizarlos, evaluar su desempeño y determinar la necesidad de mejoras.

4.1.1 MAPA DE PROCESOS

Un mapa de procesos es un diagrama de valor que representa gráficamente los procesos de una organización en forma relacionada. Asimismo, muestra una perspectiva global al ubicar cada proceso y área en los tipos de procesos, sirviendo como una herramienta de aprendizaje para los clientes internos y externos. (Ojeda, 2008)

Es importante conocer la diferencia entre procesos y procedimientos. Los procesos tienen como propósito ofrecer al cliente o usuario un servicio que cubra sus necesidades y expectativas, en cambio, un procedimiento es la forma específica de cómo realizar un proceso o una parte de un proceso.

(Ojeda, 2008) afirma que los procesos están divididos en tres tipos según su propósito de acuerdo a la siguiente clasificación:

- Procesos operativos: son aquellos directamente relacionados a los bienes o servicios que se brindan y los que están orientados al cliente/usuario. Normalmente, en la ejecución de

estos procesos intervienen varias áreas funcionales y son los que emplean los mayores recursos.

- **Procesos estratégicos:** son aquellos establecidos por la alta dirección para definir cómo opera el negocio y cómo se crea valor. Forman el soporte de la toma de decisiones relacionadas con la planificación, las estrategias y las mejoras en la organización. Asimismo, proporcionan directrices y límites al resto de los procesos.
- **Procesos de apoyo o soporte:** son aquellos que sirven de soporte a los procesos claves y a los procesos estratégicos. Estos procesos muchas veces son determinantes para conseguir los objetivos de los procesos cuya misión es cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios.

A continuación, se muestra una representación gráfica en la ilustración 3 de los tipos de procesos.



Ilustración 3-Mapa de Procesos

Fuente: (Gomez, 2016)

4.1.2 INVENTARIO Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

(Lopez, 2015) manifiesta que el uso de una buena documentación en una organización da lugar a una eficiencia creciente en las operaciones diarias, contribuyendo en otros factores como ser la disminución de costos, reducción de tiempos, evitar trabajo duplicado, entre otros. (Glenn, 2009) coincide en que la documentación debe presentarse de forma sencilla, clara y concisa, por lo que la base de datos en donde se documenta la información debe ser amigable para el uso y manipulación del usuario. Al inventariar y documentar los procesos existentes de la AMDC, se logra la estandarización de la información y la en un futuro se puede llegar a implementar un sistema de información para mayor organización de los datos (Molina, 2005).

4.1.3 BASES DE DATOS

Las bases de datos son conjuntos de información relacionada, ordenada sistemáticamente para posterior análisis, modificación o transmisión. Las bases de datos nacen de la necesidad humana de almacenar información, preservarla en un lugar seguro, ordenado y poder acudir a ella cuando sea necesario ya sea para consultar información o para actualizar, reorganizar o modificar. Los avances de la tecnología han ido revolucionando las bases de datos, habiendo desde pequeñas bases con información sencilla hasta las bases de datos masivas como la de las empresas de telecomunicaciones.

Según (Redman, 2008), al existir problemas de calidad de datos, hay efectos negativos en los niveles estratégicos, tácticos y operativos. en el nivel operativo puede contribuir a una baja satisfacción del cliente o el usuario. Asimismo, podría verse como una disminución de confianza al no tener la información en tiempo real, y en el caso de la AMDC, los procesos son parte de la transparencia de la institución y estos deben estar disponibles para el conocimiento de todos los ciudadanos del distrito.

(Sanchez & Zuniga , 2011) expresa algunas de las ventajas de las bases de datos:

- Permiten obtener información precisa, confiable y oportuna para la toma de decisiones.
- Logran estructuran la información, para obtenerla de forma rápida y sencilla.

- Permiten compartir información de forma simultánea con otros usuarios o partes interesadas.
- Permiten sacar datos específicos al cruzar variables, útiles para el análisis y posterior toma de decisiones.
- Permite la centralización y unificación de datos.
- Son modificables, por lo que fácilmente podemos adicionar nueva información, actualizar o eliminar.

4.1.4 METODOLOGÍA 5S

La 5's es una metodología que contribuye a la eficacia y la eficiencia de las organizaciones; por medio de la creación y mantenimiento de áreas de trabajo más limpias, organizadas y seguras, con el fin de implementar medidas de calidad. Las 5's provienen de términos japoneses que usualmente se ponen en práctica a diario en nuestras actividades diarias, pero lo que lo diferencia es el orden en que se realizan las cosas y la disciplina. Por lo tanto, las 5'S consta de cinco pasos (Perez, 2017):

1. Eliminar (Seiri): Clasificar y eliminar del área del trabajo todos los elementos innecesarios para la tarea que se realiza. Se deben de separar las cosas necesarias e innecesarias, controlar el flujo de las cosas y evitar estorbos.
2. Ordenar (Seiton): Organizar los elementos anteriormente clasificados como necesarios, con el objetivo de que se puedan encontrar fácil y rápidamente. Se deben de establecer lugares para la ubicación de cada uno de los elementos, para facilitar la búsqueda.
3. Limpieza e inspección (Seiso): Se deben de eliminar las fuentes de suciedad, las piezas deterioradas, y establecer procedimientos de limpieza.
4. Estandarización (Seiketsu): Sistematizar mediante una metodología las metas alcanzadas en las tres primeras "S", para obtener efectos duraderos. Se debe estandarizar el procedimiento mediante un método ordenado, por ejemplo, se puede utilizar fotografías o etiquetas, para que pueda ser visto por todos los empleados y así recordarles que ese es el estado en el que debería permanecer.

5. Disciplina (Shitsuke): La disciplina se refiere a convertir en hábito la utilización de los métodos estandarizados y aceptar la aplicación normalizada con el objetivo de que la implementación de la metodología 5S perdure. Para esto se pueden desarrollar normas en las que se especifique lo que se debe hacer cada vez que se utiliza el área de trabajo.

4.1.5 ESTUDIOS DE APLICACIÓN DE 5'S EN DOCUMENTACIÓN

(Rubio, 2012) menciona que el método de las 5s se puede aplicar para cualquier lugar desde una clínica, el dormitorio o la oficina y para cualquier tipo de objetos. Debido a la versatilidad de este método, las posibilidades de aplicación son ilimitadas, pudiendo adaptarse a cualquier lugar y situación.

En un estudio realizado por (Rubio, 2012), se aplicó la herramienta de las 5's en la depuración y estandarización de los documentos operativos de Aeroméxico Cargo, con el fin de llevar un control de los documentos operativos. El mantener actualizado y bajo control los Manuales de Procedimientos no es sólo para cumplir con las reglamentaciones de instituciones que rigen la operación de la empresa. Los resultados del estudio revelaron que el mantener un control de los procesos documentados logra reducir errores en la operación de la empresa y el número de documentos innecesarios.

4.2 GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORAR MANUAL DE PROCESOS

4.2.1 GUÍA METODOLÓGICA

Una guía metodológica puede ser definida como un documento técnico que describe el conjunto de normas a seguir para la elaboración de algo. En estas guías se encuentra una definición de los pasos a realizar para cada uno de los trabajos. Se definen las pautas de los documentos que son producidos por cada una de las tareas y los marcos en los que se deben englobar (UPV, 2011).

Según (Roble, 2017), una guía metodológica es "la sistematización y documentación de un proceso, actividad, práctica, metodología o proceso de negocio. La guía describe las distintas operaciones o pasos en su secuencia lógica, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse"

Todas las organizaciones deben documentar sus procesos, con el fin de tener controles internos que les permitan obtener un mejor desempeño y gestión y para satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios de una manera estandarizada. Para lograr la documentación de los procesos en una institución tan grande, con miles de empleados, como lo es la AMDC, es necesario elaborar una Guía Metodológica que les sirva de pauta a las personas encargadas de documentar los procesos (Chuchuca, 2017).

Los pasos para elaborar una guía metodológica son los siguientes:

1. Establecer objetivos, alcance y audiencia.
2. Recopilación de información, identificar el problema a abordar.
3. Elaboración de la guía.
4. Aprobación.
5. Edición y diseño.
6. Difusión.

4.2.2 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Este diagrama, conocido también como diagrama de causa y efecto, sirve como una herramienta para el análisis de los problemas. El diagrama muestra visualmente la relación entre un efecto (problema) y todas las posibles causas que lo ocasionan. Por su naturaleza gráfica permite que los grupos organicen cantidades grandes de información sobre el problema y determinen las posibles causas, permitiendo identificar las causas principales. Este diagrama es útil para el análisis grupal, al conformar un equipo de trabajo se puede ampliar la comprensión del problema, verlo desde distintos puntos de vista, con el objetivo de identificar posibles soluciones y tomar decisiones (Hilasaca, 2018).

A continuación, se muestra un ejemplo del esquema del diagrama de Ishikawa:

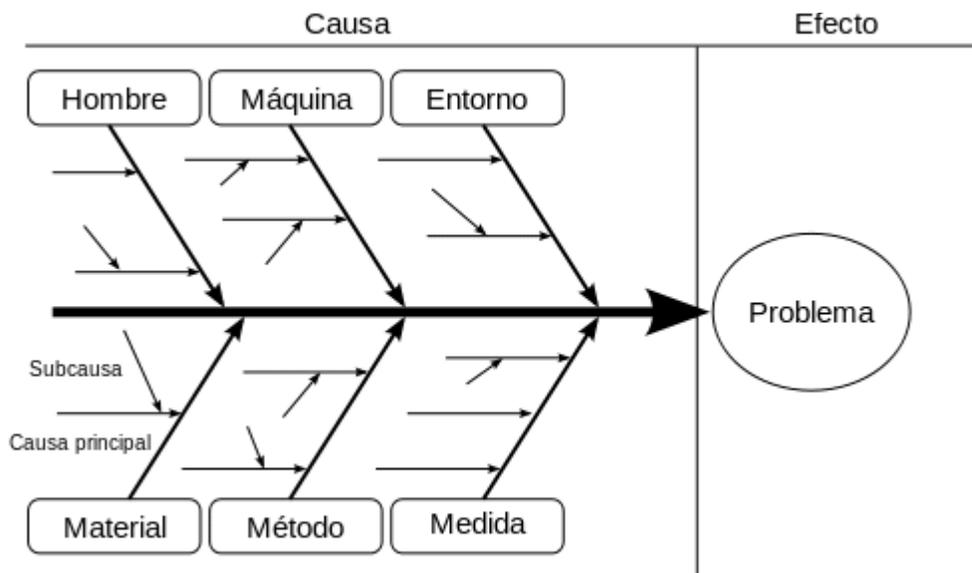


Ilustración 4- Esquema Diagrama de Ishikawa

Fuente: (GEO, 2017)

En vista de la problemática presentada sobre el tema de procesos, se decidió hacer un diagrama de Ishikawa para identificar la raíz del problema de porque, tras varios años de gestión, muchas de las áreas de la AMDC no han logrado elaborar correctamente un manual de procesos.

4.2.3 PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Los pasos para elaborar el diagrama de Ishikawa son los siguientes:

1. Identificar el problema que se está produciendo.
2. Colocar el problema en la parte derecha del diagrama y crear una flecha horizontal que señale el problema.
3. Determinar todos los factores que contribuyen a que se produzca el problema o efecto. Para esto se utiliza la técnica de las 6M: materiales, mano de obra, métodos de trabajo, maquinaria, medio ambiente y mantenimiento.
4. Los factores principales se colocan como espinas en la flecha horizontal.

5. Identificar las sub causas, que son las que motivan cada uno de los factores raíz (se puede utilizar la técnica de los 5 porqués)
6. Escribir las sub causas debajo de las ramas principales, para que se vea que se desprenden de las mismas.
7. Seleccionar la causa y valorar el grado de impacto global que tienen sobre el efecto, para así tener finales y generar una posible solución óptima para controlar el efecto estudiado.

4.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Según (Yanez, 2008) un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) es una "forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes, para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas".

4.3.1 ISO 9001:2015

Según la Organización Internacional de Estandarización (ISO), la norma internacional ISO 9001 establece los requisitos, guías y recomendaciones para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, para cualquier tipo de organización interesado en el cumplimiento de los requisitos de clientes y partes interesadas. La implementación y posterior certificación de un SGC de acuerdo ISO 9001:2015, brinda una ventaja competitiva al diferenciarse de su competencia, mejora los procesos de gestión, reduce costos, mejora la comunicación interna y muestra el interés de la organización por la calidad.

Los principios de la gestión de la calidad son:

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo
3. Compromiso de las personas
4. Enfoque a procesos
5. Mejora de procesos

6. Toma de decisiones basadas en la evidencia

7. Gestión de las relaciones

4.3.2 ISO 18091:2014

La ISO 18091 fue creada para proporcionar a los gobiernos locales alrededor del mundo, un enfoque coherente sobre la gestión de la calidad, tomando como referencia la norma ISO 9001:2008. Cabe mencionar que esta no es una norma certificable, es una guía para que los gobiernos locales puedan medir el desempeño de las administraciones públicas mediante evaluación, seguimiento, transparencia y rendición de cuentas. La norma ISO 18091 ha sido el primer esfuerzo de la ISO en relación a la normativa y guía para gobiernos locales confiables (ISO).

Para la creación de la ISO 18091, un grupo de expertos en calidad y en gobiernos, se basaron y tomaron antecedentes de la Agenda Local 21 de la Organización de las Naciones Unidas, la ISO 9001 y los criterios de la Organización Internacional para la Estandarización, para formar un Comité Técnico, a través del cual se estableció un Acuerdo de Taller Internacional (IWA) por sus siglas en inglés, con la finalidad de establecer una pauta para la Gestión de Sistemas de Calidad en el Gobierno (ISO).

Los gobiernos locales tienen la necesidad de recuperar y mantener la confianza de los ciudadanos, así como crear comunidades sostenibles, en las cuales los bienes y servicios públicos entregados coincidan y cumplan con los derechos constitucionales, siendo de calidad y contribuyendo al desarrollo social.

Los principios de gestión de la calidad con enfoque en gobiernos locales según la (ISO), indican lo siguiente:

- Enfoque al cliente/ciudadano: Las necesidades de los ciudadanos deben ser prioritarias en los planes y programas del gobierno local.
- Liderazgo: La alta dirección son los líderes en los gobiernos locales, por lo que en la visión de gobierno se debe guiar a los empleados públicos para que en sus actividades diarias logren cumplir las necesidades de los ciudadanos.

- Compromiso de las personas: Las personas, ciudadanos, voluntarios deben involucrarse en los procesos y actividades del gobierno local, para promover la motivación y participación ciudadana.
- Enfoque a procesos: El enfoque de los resultados en un gobierno local debe basarse en procesos que definan sus objetivos a largo plazo, así como las actividades diarias de todas las áreas del gobierno local.
- Mejora: Es fundamental que los gobiernos locales busquen mantener su desempeño y buscar oportunidades de mejora para la satisfacción de sus ciudadanos.
- Toma de decisiones basada en la evidencia: La toma de decisiones debe ser basada mediante evidencias y análisis de datos, el cual debe proporcionar la base para mejorar el sistema de gestión de la calidad y sus procesos.
- Gestión de las relaciones: El gobierno local debe analizar las relaciones entre los ciudadanos, proveedores externos y socios, y sus relaciones horizontales y verticales.

4.3.3 GESTIÓN POR PROCESOS

El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y controlar sus interacciones entre estos procesos. La Norma Internacional ISO 9001, implementa el enfoque a procesos, que se basa en el ciclo Planificar–Hacer–Verificar–Actuar (PHVA) y en el pensamiento basado en riesgos. El ciclo PHVA permite que una organización pueda asegurarse de que sus procesos cuenten con los recursos necesarios, que sean debidamente gestionados, que se identifiquen las oportunidades de mejora, y que se actúe en función de las mejoras (ISO).

El pensamiento basado en riesgos ayuda a determinar los posibles factores que pueden causar los procesos y el sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, por lo que ayuda a saber que controles preventivos se deben implementar para minimizar la posibilidad de que esto suceda (ISO).

Uno de los elementos para la implementación de la gestión por procesos es el mapa de procesos, mediante el cual se visualizan gráficamente todos los procesos de una organización, clasificados en los distintos tipos. Adicionalmente, el mapa de procesos aparte de servir como un esquema

para comprender el funcionamiento de una organización, sirve como guía para desarrollar mejoras en la gestión. Para que los gobiernos locales puedan implementar un enfoque a procesos, es importante identificar los diferentes tipos de procesos que se desarrollan para brindar productos y servicios confiables a los ciudadanos, así como su capacidad de gestión para producir los resultados esperados (ISO).

4.3.4 MANUALES DE PROCESOS

Según (Carvajal & Guevara, 2006), "la documentación actualizada, controlada y comunicada es el soporte de cualquier organización para su adecuada gestión, pues en ella residen las formas de operar, así como toda la información que permite el desarrollo de los procesos y la toma de decisiones". La documentación de los procesos debe ir más allá de la redacción de un manual de procesos para las áreas de la organización, debe también estar disponible para los involucrados, debe actualizarse cada cierto tiempo de acuerdo a las necesidades de los clientes y de las nuevas adquisiciones, todo en conjunto debe ser una herramienta para la gestión.

(Torres) menciona algunas de las razones por las cuales es importante documentar los procesos dentro de una organización:

1. Todos los empleados trabajan del mismo modo, al mismo ritmo.
2. Todos conocen como realizar las actividades, por lo que no hay necesidad de invertir tanto tiempo y esfuerzo en capacitación y recordatorios.
3. Se elimina la concentración know-how, que se refiere a cuando se realiza una tarea en particular de la misma manera por tantas veces que no se detiene a pensar que podría mejorar en el proceso.
4. Se mejoran los procesos al estar redactados.
5. Existe agilidad en las nuevas incorporaciones, ya que todos los procesos están debidamente documentados, sirve como guía para el personal nuevo.
6. Aprovechamos las lecciones aprendidas, ya que se puede ir observando como va evolucionando un proceso con las distintas versiones que han existido.

7. Ayuda en la medición de resultados, en la evaluación de desempeño y en el cumplimiento de las actividades.

A continuación, la ilustración 5 muestra visualmente un esquema sobre estas 7 razones:



Ilustración 5- Razones para documentar procesos

Elaboración: (Torres)

Dentro de los sistemas de gestión de calidad, la documentación y los registros de los procesos es sumamente significativa ya que genera valor, confianza y en el caso de los gobiernos locales sirve como herramienta de transparencia ante los ciudadanos a través de los registros que se lleven y que alimenten la base para la toma de decisiones. Mediante estos documentos se establecen las actividades a realizar por las áreas de la organización y se garantiza que los procesos se realicen de forma ordenada y adecuada. Existen varios documentos que sirven como guía para implementar medidas de control de calidad como ser el manual de negocio, manual de funciones y el manual de procesos y procedimientos (Carvajal & Guevara, 2006).

El manual de procesos describe de forma ordenada y detallada el flujo de actividades que se llevan a cabo dentro de los procesos, así como la persona o área responsable de esa actividad.

Según (Pardo, 2012), todo proceso tiene un principio y un fin, una actividad inicial y una final, las cuales deben estar delimitadas, para el correcto manejo de cada proceso y para que no existan dudas o ambigüedades en cuanto a las responsabilidades o el proceso. Identificar, documentar y detallar los procesos de la organización conlleva a una mejor comprensión de lo que se hace y porque se hace. La gestión adecuada de los procesos en una organización garantiza mejoras en los resultados obtenidos en todos los niveles.

4.3.5 VENTAJAS MANUALES DE PROCESOS

Entre varias ventajas que brindan los manuales de procesos en el sector de la administración pública, específicamente los gobiernos locales, una de las principales es la transparencia. La transparencia es el resultado de procesos, procedimientos, metodologías y bases de datos y utilizados para la toma de decisiones basada en información y análisis de datos, y aseguran que la información necesaria esté disponible para los ciudadanos y otras partes interesadas. Así mismo, mejora la eficiencia en la gestión de los procesos, especialmente los procesos de gestión de gobierno los cuales son detallados y repetitivos. Finalmente, mejora de la calidad del servicio al ciudadano, ya que los manuales de procesos permiten la revisión periódica de los procesos, lo cual conlleva a propuestas de mejora para hacer procesos mas eficientes y eficaces.

4.3.6 COMO ELABORAR UN MANUAL DE PROCESOS

Según (Carvajal & Guevara, 2006), un manual de procesos debe contener lo siguiente:

1. Introducción
2. Marco normativo
3. Objetivo
4. Misión y Visión
5. Estructura organizacional del área
6. Procedimiento
 - a. Descripción/ Propósito

- b. Alcance
- c. Definiciones
- d. Código del proceso
- e. Cuadro de Actividades (Descripción detallada de actividades, entradas, salidas, partes interesadas, actividades, responsables, formatos)
- f. Diagrama de flujo
- g. Anexos
- h. Control de cambios
- i. Responsable de la documentación

V. METODOLOGÍA

5.1 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Las variables de investigación que se evaluarán para el presente proyecto son las siguientes:

5.1.1 VARIABLES OBJETIVO 1

- Número de procesos documentados existentes en la AMDC
- Número de flujogramas
- Número de documentos depurados
- Número de procesos existentes en físico
- Número de procesos existentes en digital
- Número de manuales de procesos existentes en la AMDC
- Número de dependencias con procesos estratégicos
- Número de dependencias con procesos operativos
- Número de dependencias con procesos de soporte

5.1.2 VARIABLES OBJETIVO 2

- Número de secciones completadas en la Guía para la Elaboración de Manuales de Procesos de la AMDC
- Número de subsecciones completadas en la Guía para la Elaboración de Manuales de Procesos de la AMDC
- Número de elementos propuestos
- Número de formatos creados

5.1.3 VARIABLES OBJETIVO 3

- Número de procedimientos levantados y documentados en la UMPEG.

- Número de manuales de proceso elaborados.

5.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

5.2.1 TÉCNICAS

- Diagrama de Ishikawa para identificar la causa raíz del problema principal.
- Entrevistas con gerentes y superiores para tener un panorama claro de las actividades realizadas en esa gerencia.
- Manual de Procesos para documentar y estandarizar toda la información recopilada.
- Entrevistas con personal operativo para comprender como realizaban los procedimientos in situ.
- Visitas de campo para corroborar que el personal este realizando los procedimientos como se habían definido previamente.

5.2.2 INSTRUMENTOS

- Google Scholar para obtener la información necesaria como ser, papers, tesis, investigaciones, estudios, entre otros, para el sustento de la investigación.
- Microsoft Excel para la recopilación de datos, análisis de datos y creación de la base de datos.
- Microsoft Word para la redacción del informe.
- Microsoft Visio para la elaboración de los diagramas de flujo de los procedimientos levantados.

5.3 MATERIALES

Para el desarrollo del proyecto se utilizaron los siguientes materiales:

- Computadora para la redacción del informe, creación de base de datos, elaboración de diagramas de flujo, documentación de procesos, elaboración de manuales e investigación de papers.

- Carpetas para documentar y almacenar los procedimientos y manuales existentes en físico.
- Impresora para poder rotular las carpetas y clasificar los procedimientos y manuales existentes por gerencia, departamento o unidad.

5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La base de datos de los procedimientos y manuales se conformará de todas las direcciones, gerencias, departamentos y unidades de la AMDC. Estas suman a 5 direcciones, 35 gerencias, 59 departamentos y 33 unidades. Para el levantamiento, documentación y elaboración de manual de procesos, se abarcará la Unidad Municipal de Planificación y Evaluación de la Gestión.

5.5 METODOLOGÍA

Se convocaron varias reuniones con el coordinador y los oficiales técnicos de la UMPEG para identificar sus prioridades en cuanto al tema de calidad. Seguidamente se comenzó la revisión, clasificación y organización de los procedimientos existentes para la creación de la base de datos. Se convocó una reunión con el encargado del departamento de Recursos Humanos del área de procesos, para que pudiera proveer los listados oficiales de todas las gerencias, departamentos y unidades de la AMDC junto con los manuales de funciones, que sirven de guía para identificar las actividades que se realizan en cada una de las áreas. Con esta información se creó la base de datos para el monitoreo de los procesos existentes en la AMDC.

Para la actualización de la Guía para Elaborar Manuales de Procesos de la AMDC, se hicieron varias reuniones con los departamentos de Recursos Humanos y UMPEG para determinar los aspectos relevantes a incluir en dicha guía. Asimismo, se investigó sobre el tema para incluir toda la información necesaria para un Manual de procesos y procedimientos.

Para la elaboración del Manual de Procesos de la UMPEG, se convocaron varias reuniones con el coordinador y los técnicos para recopilar la información necesaria previo a comenzar el levantamiento de los procesos. En estas reuniones se identificaron las actividades realizadas por la unidad, y el procedimiento a seguir. A partir de esto se elaboraron los diagramas de flujo, formatos, procesos, etc.

5.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	SEMANA 1				SEMANA 2				SEMANA 3				SEMANA 4				SEMANA 5				SEMANA 6				SEMANA 7				SEMANA 8				SEMANA 9				SEMANA 10							
	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V
Inducción a la UMPEG																																												
Revisión de procesos existentes en físico																																												
Revisión de procesos existentes en digital																																												
Crear base de datos																																												
Inventariar procesos en base de datos																																												
Documentar procesos																																												
Identificar áreas que no poseen procesos																																												
Revisión de la guía para elaboración de manual de procesos existente																																												
Elaboración de propuestas de mejora y actualización de la guía metodológica																																												
Levantamiento de procesos de la UMPEG																																												
Elaboración de manual de procesos UMPEG																																												
Entrega y socialización de manuales de procesos																																												

Fuente: Elaboración propia

VI. DESARROLLO

6.1 RESULTADOS OBJETIVO 1

Para iniciar a inventariar los procedimientos, se consideró importante establecer una propuesta del mapa de procesos de la AMDC, en donde se representan gráficamente los procesos de la organización en forma relacionada. Esto funciona para que el usuario pueda ubicar cada proceso y cada área/dependencia en los tipos de proceso, para así poder darse una idea de las actividades que se realizan e identificar su rol en la administración pública. A continuación, I ILUSTRACIÓN 6 muestra la propuesta del mapa de procesos de la AMDC, dividido en procesos estratégicos, operativos y de apoyo.



Ilustración 6 - Mapa de Procesos AMDC

Fuente: Elaboración Propia

Uno de los mayores problemas identificados en la UMPEG en cuanto al control de los procesos es la desactualización de los procesos y que no existe un registro de las cantidades de procedimientos existentes. Se encontró que uno de los problemas principales era la falta de

estandarización en los formatos, diferente estructura entre cada documento y la inclusión de documentos innecesarios en los manuales de procedimientos. Por lo tanto, en base a los problemas identificados se utilizó la metodología de las 5's para clasificar, depurar, ordenar, eliminar y estandarizar los documentos existentes de procesos y procedimientos de la AMDC. Para poder inventariar los procedimientos y mantener un control sobre los mismos, se elaboró una base de datos en donde se almacena toda la información necesaria. A continuación, se muestra la aplicación y resultados de las 5's para la elaboración de la base de datos.

6.1.1 S1– CLASIFICACIÓN DE DOCUMENTOS

Este primer paso tiene como objetivo identificar los documentos que son necesarios y descartar a los que no lo son, con el fin de evitar estorbos.

La UMPEG posee únicamente los procedimientos finales que han sido enviados por las gerencias a ellos directamente, por lo tanto, es posible que existan procedimientos en elaboración pero que aún no han sido remitidos a esta unidad. Por lo que, para fines de este proyecto, sólo se limitó a los procedimientos bajo custodia de la UMPEG, cualquier procedimiento ajeno a esto no fue considerado.

Se identificaron 5 tipos de documentos al momento de hacer la revisión, clasificación y eliminación:

1. Manuales de proceso
2. Procedimientos individuales
3. Funciones de puestos
4. Manuales de respuesta
5. Convenios

La situación inicial en la que se encontraba la unidad en cuanto a la cantidad de documentos existentes previamente mencionados se muestra en la tabla 1.

Tabla 1 - Tipos de documentos identificados

Tipo de Documento	Total por Tipo
Manuales de proceso	12
Procedimientos individuales	213
Funciones de puestos	65
Manuales de respuesta	1
Convenios	7
TOTAL	298

Fuente: Elaboración Propia

Se clasificaron un total de 298 documentos, de los cuales se depuraron 75 debido a que no eran necesarios. Al momento de realizar la depuración, se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

1. La gerencia/ unidad/ departamento ya no existe en el organigrama de la municipalidad
2. La gerencia / unidad / departamento ya no realiza procedimientos de ese tipo (esto se identificó con la ayuda de un oficial de la UMPEG)

En vista de que la AMDC es una entidad gubernamental y cada 4 años entra un nuevo gobierno, la corporación municipal está en todo su derecho de eliminar, juntar, separar o crear gerencias, departamentos o unidades. Debido a esto, se encontraron varios procedimientos de gerencias o departamentos no existentes en la actualidad.

6.1.2 S2 – ORDEN DE DOCUMENTOS

Para poder organizar los documentos anteriormente clasificados, se ordenaron los procedimientos y/o manuales de procedimientos en digital y en físico según la dirección a la que pertenecen. Para poder lograr esto, se solicitó a la Gerencia de Recursos Humanos el listado de todas las Direcciones de la AMDC con sus respectivas dependencias. En base a este listado se organizaron los documentos en grupo para poder contabilizar la cantidad de procedimientos por dirección y por gerencia.

Los documentos en físico se encontraban en dos carpetas denominadas:

1. Procesos Unidades Independientes Despacho Municipal
2. Manuales de proceso y procedimiento recibidos en el año 2019

Los documentos en digital se encontraban en tres carpetas denominadas:

1. Procesos 2016
2. Procesos 2018
3. Procesos 2019

Con el objetivo de que los documentos se pudieran encontrar fácil y rápidamente, los documentos se organizaron por Direcciones, y se estableció que se abriría una carpeta por Dirección. Para los documentos en físico, se rotularon las carpetas por fuera para poder identificarlas fácilmente y dentro de las carpetas se dividieron los manuales por año, poniendo un divisor por cada año para poder separar lo nuevo de lo viejo. En cambio, para los documentos en digital, se abrió igualmente una carpeta por dirección, y dentro de ellas se crearon carpetas con los años para clasificar cada documento en su respectivo año de elaboración.

Al organizarlos se logró contabilizar la cantidad de procedimientos por dependencia, mostrados en la tabla 2:

Tabla 2 - Cantidad de Procedimientos por Dependencia

Gerencia/Departamento/Unidad	Cantidad de Procedimientos
Comité de Emergencia Municipal (CODEM)	8
Gerencia de Aseo Municipal	9
Departamento Municipal de Justicia	5
Unidad de Gestión de Agua y Saneamiento Municipal (UGASAM)	2
Unidad de Gestión Ambiental (UGA)	10
Secretaría	23
Tesorería Municipal	3
Bufete para el Pueblo	3

Mejoramiento de Vivienda	2
Alianza con el Pueblo	1
Participación Social	3
Desarrollo Humano	29
Salud Para el Pueblo	10
Funeraria para el Pueblo	3
Turismo	7
Gerencia Administrativa	4
Recaudación y Control Financiero	5
Información y Sistemas	1
Catastro	7
Orden Publico	17
Movilidad Urbana	8
Obras Civiles	2
Evaluación de Riesgos	3
Dirección de control y seguimiento	29
Asuntos Internacionales	1
Comunicación Institucional	4
Instituto de Desarrollo Municipal	11
Transparencia y Acceso a la Información Publica	3
TOTAL	213

Fuente: Elaboración Propia

Las gerencias/departamentos o unidades que no aparecen en el cuadro anterior, se debe a que no tienen procedimientos documentados.

6.1.3 S3 – LIMPIEZA DE DOCUMENTOS

El cambio de imagen en los manuales de proceso es el principal objetivo de esta etapa de las 5's, el diseño y estructura de los documentos debe ser modificado de tal forma que permita una mejor visualización y practicidad para los usuarios. Existe una guía para elaboración de procesos y procedimientos para toda la AMDC, con el objetivo de que todos los manuales sean iguales y que exista estandarización en los formatos.

La estructura de los manuales de procesos debe ser la misma, y el formato de los mismos también. Sin embargo, se encontraron varios documentos que no coincidían con el formato oficial

establecido por Recursos Humanos y la UMPEG. Asimismo, se encontraron varios manuales de proceso a los cuales les hacían falta flujogramas o secciones que son parte de la estructura establecida.

Por lo tanto, se creó una dinámica, aplicable para los documentos en físico, para identificar cuáles son los manuales que deben ser actualizados en cuanto a diseño y formato y especificar las secciones que deben modificarse. A continuación, se muestra en la tabla 3:

Tabla 3 - Colores para identificar secciones que deben ser modificadas por incongruencia de diseño

COLOR	SECCION A MODIFICAR
	Flujograma
	Cuadro de actividades
	Portadas

Fuente: Elaboración Propia

Al hacer un repaso en los manuales en físico, se encontró que se debían modificar:

- 27 flujogramas
- 71 cuadros de actividades
- 5 portadas

Las cuales corresponden a las siguientes dependencias, mostradas en las tablas 4, 5 y 6:

Tabla 4- Flujogramas que deben ser modificados

FLUJOGRAMAS	
GERENCIA	CANTIDAD
Secretaria	23
Departamento De Justicia	5
Transparencia	3
Asuntos Internacionales	1

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5- Cuadros de actividad que deben ser modificados

CUADROS DE ACTIVIDAD	
GERENCIA	CANTIDAD
Secretaria	23
Departamento De Justicia	5
Transparencia	3
Dirección De Control Y Seguimiento	29
Orden Publico	16

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6- Portadas que deben ser modificadas

PORTADA	
GERENCIA	CANTIDAD
Aseo Municipal	1
Dirección De Control Y Seguimiento	1
Evaluación De Riesgos	1
Instituto De Desarrollo Municipal	1
Orden Publico	1

Fuente: Elaboración Propia

Con la implementación de esta etapa se logra identificar las secciones que deben modificarse para coincidir con el diseño y formato institucional, al aplicarlo se lograra mejorar la imagen de los documentos.

6.1.4 S4– ESTANDARIZACIÓN DE DOCUMENTOS

Al clasificar, eliminar, ordenar y limpiar los documentos existentes, se procedió a elaborar la estructura de la base de datos en donde se inventariaron los procedimientos y la información necesaria para lograr una herramienta de monitoreo. Para la base de datos de inventario de procedimientos de la AMDC, se incluyó la información que se consideró más importante:

- Dirección, gerencia, departamento o unidad a la que pertenece
- Código del procedimiento
- Nombre del Procedimiento

- Ultima fecha de actualización del procedimiento
- Ubicación
- Carpeta
- Flujograma (si tiene o no tiene)

A continuación, la ilustración 7 muestra la estructura de la base de datos:

ALCALDIA MUNICIPAL DEL DISTRITO CENTRAL UNIDAD MUNICIPAL DE PLANIFICACION Y EVALUACION DE LA GESTION (UMPEG) INVENTARIO PROCEDIMIENTOS AMDC									
DIRECCION	GERENCIA	DEPARTAMENTO	UNIDAD	CODIGO	PROCEDIMIENTO	ULTIMA FECHA ACTUALIZACION	UBICACION	CARPETA	FLUJOGRAMA

Ilustración 7 – Estructura para inventario de procedimientos AMDC

Fuente: Elaboración Propia

Cada columna se filtró, con el propósito de que fuera más fácil al momento de buscar un procedimiento en específico, para poder clasificar o reducir a los procedimientos de cierta dependencia. Asimismo, se pueden reducir por cualquier criterio ya sea fecha de actualización, ubicación, si contiene flujograma o no, etc. A continuación, en la ilustración 8 se muestran los primeros procedimientos inventariados en la base de datos, para dar una idea de cómo este se ve. Todos los procedimientos inventariados se muestran en el Anexo 1.

ALCALDIA MUNICIPAL DEL DISTRITO CENTRAL UNIDAD MUNICIPAL DE PLANIFICACION Y EVALUACION DE LA GESTION (UMPEG) INVENTARIO PROCEDIMIENTOS AMDC									
DIRECCION	GERENCIA	DEPARTAMENTO	UNIDAD	CODIGO	PROCEDIMIENTO	ULTIMA FECHA ACTUALIZACION	UBICACION	CARPETA	FLUJOGRAMA
Alcalde Municipal	Comité de Emergencia Municipal (CODEM)			N/A	Llamamiento y Atención a Desastres	04/06/2018	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Alcalde Municipal	Comité de Emergencia Mur Logística								
Alcalde Municipal	Comité de Emergencia Mur Operaciones y Adiestramiento			N/A	Atención de Eventos Súbitos	04/06/2018	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Alcalde Municipal	Comité de Emergencia Municipal (CODEM)			Codel					
Alcalde Municipal	Comité de Emergencia Municipal (CODEM)			Sistema de Alerta Ter: N/A	Atención de Eventos Previsibles	04/06/2018	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Alcalde Municipal	Comité de Emergencia Municipal (CODEM)			Sistema de Alerta Ter: N/A	Monitoreo, Seguimiento y Análisis	04/06/2018	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Alcalde Municipal	Comité de Emergencia Municipal (CODEM)			Sistema de Alerta Ter: N/A	Alerta Verde	04/06/2018	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Alcalde Municipal	Comité de Emergencia Municipal (CODEM)			Sistema de Alerta Ter: N/A	Alerta Amarilla	04/06/2018	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Alcalde Municipal	Comité de Emergencia Municipal (CODEM)			Sistema de Alerta Ter: N/A	Alerta Roja	04/06/2018	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Alcalde Municipal	Comité de Emergencia Municipal (CODEM)			Sistema de Alerta Ter: N/A	Declaratoria de Emergencias para Temp	04/06/2018	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Alcalde Municipal	Comité de Emergencia Municipal (CODEM)			Albergues					
Alcalde Municipal	Comité de Emergencia Municipal (CODEM)			Proteccion Civil					
Alcalde Municipal	Comité de Emergencia Municipal (CODEM)			Comunicaciones					
Alcalde Municipal	Gerencia de Recursos Humanos								
Alcalde Municipal	Gerencia de Recursos Humanos Procesos Y Gestiones Administrativas								
Alcalde Municipal	Gerencia de Recursos Humanos Puestos Y Salarios								
Alcalde Municipal	Gerencia de Recursos Humanos Control Y Registro De								
Alcalde Municipal	Gerencia de Recursos Humanos Normas Y Procedimientos								
Alcalde Municipal	Gerencia de Recursos Humanos Planillas								
Alcalde Municipal	Gerencia de Aseo Municipal			PR-004	Elaboración de Constancia de "No ser gi	01/06/2019	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Alcalde Municipal	Gerencia de Aseo Municipal			PR-004	Instalación o Retiro de Contenedores	01/06/2019	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Alcalde Municipal	Gerencia de Aseo Municipal Operaciones de Aseo Municipal			PR-004	Elaboración de Constancia de Factibilidad	01/06/2019	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Alcalde Municipal	Gerencia de Aseo Municipal Operaciones de Aseo Municipal			PR-004	Exoneración de la Tasa de Tren de Aseo	01/06/2019	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Alcalde Municipal	Gerencia de Aseo Municipal Operaciones de Aseo Municipal			PR-004	Autorización para entierro y destrucción	01/06/2019	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Alcalde Municipal	Gerencia de Aseo Municipal Microempresas de Aldeas			PR-004	Solicitud de Operativo de Limpieza	01/06/2019	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Alcalde Municipal	Gerencia de Aseo Municipal Microempresas de Barrido y Limpieza de Pied Pluvial								
Alcalde Municipal	Gerencia de Aseo Municipal Relleno Sanitario			PR-004	Elaboración de constancia de uso y pag	01/06/2019	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Alcalde Municipal	Gerencia de Aseo Municipal Relleno Sanitario			PR-004	Autorización del Uso de la celda especial	01/06/2019	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Alcalde Municipal	Gerencia de Aseo Municipal Relleno Sanitario			PR-004	Elaboración de Autorización de Uso del F	01/06/2019	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Alcalde Municipal									
Alcalde Municipal									

Ilustración 8 - Inventario de procedimientos AMDC

Fuente: Elaboración Propia

Mediante este inventario de procedimientos se logró estandarizar y sistematizar, mediante un método, ordenado el control de los procedimientos existentes de la AMDC, para ser visto por todos los oficiales de la UMPEG y al momento de actualizarlo es muy fácil para cualquier usuario.

6.1.1 S5 – DISCIPLINA

En esta última etapa de la herramienta, se estableció que, a partir del segundo trimestre del año 2019, se deberá llenar un formato de elaboración, actualización o cancelación de un procedimiento cuando se desee modificar el manual de procesos de la dependencia. Al momento de actualizar el inventario de procedimientos, se deberá incluir el número de la solicitud de elaboración, cancelación o actualización para llevar un mejor control y que esta herramienta de monitoreo se vuelva un hábito para los oficiales de la UMPEG. Por lo tanto, en los títulos de la base de datos se adicionó una nueva columna llamada "No. De solicitud de cambio", haciendo referencia al nuevo formato propuesto para realizar cualquier tipo de cambio. El formato se muestra a continuación en la ilustración 9:



FORMATO DE SOLICITUD DE ELABORACIÓN, ACTUALIZACIÓN O CANCELACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Numero de Solicitud:
Fecha de Solicitud: dd/mm/yy

Datos del procedimiento			
Nombre:			
Código:		Numero de revisión:	
Tipo de Solicitud	<input type="checkbox"/> Elaboración	<input type="checkbox"/> Actualización	<input type="checkbox"/> Cancelación
Causa de la solicitud			
Descripción de la solicitud			
Datos del solicitante			
Nombre:			
Área:			
Puesto:			
Elaborado por XXXXXXX		Aprobado por: XXXXXX	
** PARA LLENADO EXCLUSIVO DE LA JEFATURA DE LA UMPEG			
Status de la solicitud	Aceptado <input type="checkbox"/>	Rechazado <input type="checkbox"/>	
Indicaciones			
Comentarios			
Firma Jefatura UMPEG			

Ilustración 9 - Formato de control de cambios

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 7 muestra un resumen de las variables con las que se trabajó para el primer objetivo, las cuales muestran resultados según el trabajo realizado de inventariar los procedimientos existentes de la AMDC. Esta tabla muestra cantidades sobre procesos documentados vrs flujogramas existentes, notamos que casi la mitad de los procesos existentes no contienen un flujograma. Adicionalmente, se logra identificar cuantos procesos existentes hay en físico y en digital, así como cuantos manuales de procesos completos contiene la AMDC, entre otras variables de interés.

Tabla 7 - Resultados de variables de interés objetivo 1

Resultados de variables de interés objetivo 1		
Variable	Resultado	Unidad de medida
Número de procesos documentados existentes en la AMDC	257	Procesos
Numero de flujogramas	147	Flujogramas
Numero de documentos depurados	75	Documentos
Número de procesos existentes en físico	63	Procesos
Número de procesos existentes en digital	150	Procesos
Número de manuales de procesos existentes en la AMDC	12	Procesos
Numero de dependencias con procesos estratégicos	5	Dependencias
Numero de dependencias con procesos operativos	29	Dependencias
Numero de dependencias con procesos de soporte	9	Dependencias

Fuente: Elaboración Propia

6.2 RESULTADOS OBJETIVO 2

Se identificó que la Guía para la Elaboración de Manuales de Procesos de la AMDC carecía de lineamientos técnicos, estructura y formato. Por lo tanto, para poder completarla se tuvo que identificar en base a lo plasmado en el marco teórico de este documento, cuales eran las secciones que se requieren en una Guía Técnica y en un Manual de Procesos. Actualmente de las 4 secciones y 8 subsecciones el manual cuenta con todas, pero ciertas de manera incompleta. En otras palabras, las secciones están todas plasmadas, sin embargo, se deben complementar con más información y organizarla de forma que tenga más sentido al momento de leerlo.

En vista a estos planteamientos se propuso una nueva estructura para los manuales, manteniendo la mayoría de las secciones anteriormente existentes.

- a) Introducción
- b) Objetivo del manual
- c) Misión de la gerencia
- d) Visión de la Gerencia
- e) Estructura Organizativa
- f) Procedimientos
 - Propósito del procedimiento
 - Alcance
 - Referencia
 - Responsabilidades
 - Definiciones
 - Políticas y Lineamientos
 - Portada individual del procedimiento
 - Resumen ejecutivo de procedimiento
 - Descripción de Actividades
 - Control de cambios
 - Diagrama de flujo
 - Anexos/ Formatos

Se estableció que todos los manuales de procedimiento debían tener esta estructura con el objetivo de ser uniformes.

En la Guía Técnica, se estableció de inicio el propósito y definición de un manual de procedimientos, el cual se define como un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas

actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse. Es importante definir la importancia de un manual de procesos para que las personas responsables de hacerlo conozcan cuál es su función e importancia.

Así mismo, se estableció que es 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 Guía Técnica consta de cuatro (4) secciones grandes, ocho (8) subsecciones que contienen lineamientos, definiciones, conceptos, análisis, recomendaciones, , y once (11) elementos que deben incluirse en los manuales de procesos.

Se completaron las cuatro secciones con información complementaria, como ser conceptos, pasos a seguir, y se organizaron las secciones de manera que fueran cronológicamente y se actualizo el formato. Para los elementos que integran los manuales de procesos se propusieron 5 formatos para ordenar los manuales y en base a la estructura propuesta anteriormente, ayudar a que cumplan su objetivo como manuales de proceso: que cualquier persona ajena o nueva a la institución entienda como realizar los procedimientos de las gerencias solo con leer los manuales.

6.2 FORMATOS PROPUESTOS

6.2.1 FORMATO 1

El primer formato que se propuso fue el de la portada principal del manual de procedimientos. En esta portada se incluyó el logo de la municipalidad, ya que todo documento autorizado de la municipalidad debe llevar el logo para identificarlo como institución. Si la gerencia o dirección tienen su propio logo, este se puede incluir en la esquina superior derecha. Así mismo, en la parte superior se puso el nombre de la UMPEG, ya que son el ente que revisa y aprueba durante todo el proceso de aprobación, los manuales de procedimientos. En medio contiene el nombre de la Gerencia a la que pertenece el manual, y en la parte inferior la

dirección a la que pertenece y la última fecha de actualización (mes y año). El formato de portada se encuentra en el Anexo 2 de este documento y así mismo se visualiza en la ilustración 10.



Unidad Municipal de Planificación y Evaluación de la Gestión
UMPEG

Manual de procedimientos de la Gerencia de Comunicaciones

Dirección de Despacho Municipal

Marzo 2020

Ilustración 10 – Portada de identificación de manual

Fuente: Elaboración Propia

6.2.2 FORMATO 2

Se propuso que cada procedimiento tuviera su propia portada, con el objetivo de que los procedimientos fueran fácilmente identificados y separados en el manual. Por lo cual, el segundo formato propuesto es el formato de la portada individual de cada procedimiento. Este

formato es simplemente el logotipo de la municipalidad, el de la gerencia (si aplica), y el nombre del procedimiento. A continuación, se muestra en la ilustración 11, y en el Anexo 3.



PROCEDIMIENTO
"Atención odontológica en clínicas móviles"

Ilustración 11 – Portada de identificación de procedimiento

Fuente: Elaboración Propia

6.2.3 FORMATO 3

En vista de que varias direcciones o gerencias tienen bastantes procedimientos, se consideró necesario tener una página antes del cuadro de actividades y diagrama de flujo que resumiera los datos importantes del procedimiento, en caso de que se necesitara saber estrictamente información específica. Para esto, se consideró como información importante el nombre de la gerencia y dirección, el tiempo de duración, las referencias de entrada o salida del procedimiento (si está vinculado con otro), otras dependencias involucradas en el procedimiento y si estas se involucran antes, durante o después del mismo, los formatos utilizados, y el control de cambios para saber cuántas veces ha sido modificado y desde hace cuánto existe el procedimiento.

Con este formato se logró crear un formato de resumen ejecutivo del procedimiento, el cual se coloca después de la portada del procedimiento. A continuación, en la ilustración 12 se muestra el formato, el cual esta adjunto en el Anexo 4.

1. DATOS DE CONTROL:

DEPARTAMENTO:	Salud para el Pueblo
DIRECCIÓN:	Dirección de Gestión Comunitaria

2. TIEMPO

TIEMPO DEL PROCEDIMIENTO	30 minutos
---------------------------------	------------

3. REFERENCIAS (si aplica)

	Nombre del Proceso	Código
Entrada:		
Salida:		

4. OTRAS DEPENDENCIAS INVOLUCRADAS

NOMBRE DE LA DEPENDENCIA	ANTES, DURANTE O DESPUES

5. FORMATOS UTILIZADOS

CODIGO (si aplica)	DOCUMENTO

6. DESCRIPCION DE CAMBIOS

No. SOLICITUD	FECHA DE CAMBIO	ACTIVIDAD MODIFICADA (elaboración, modificación o cancelación)	BREVE DESCRIPCION DEL CAMBIO
	03/20/2020		Primera vez que se documenta el procedimiento

Ilustración 12 – Resumen ejecutivo de procedimiento

Fuente: Elaboración Propia

Para la descripción del procedimiento, se propuso un formato de cuadro de actividades, en el cual se pretende que las gerencias describan de manera detallada cada actividad que conforma el procedimiento. Este cuadro de actividades contiene un cuadro resumen en la parte superior en el cual se establece:

- Nombre de la gerencia

- Nombre del procedimiento
- Código del procedimiento
- Versión del procedimiento
- Fecha de Emisión
- Número de pagina
- Objetivo
- Alcance
- Cuadro de Actividades:
 - No.
 - Actividad
 - Descripción de la actividad
 - Ejecutor/ Responsable
 - Documentos o formatos

El procedimiento deberá definir en forma clara y concisa, quien, como, cuando, y donde se ejecutan dichas actividades. En la ilustración 13 se muestra el formato elaborado para la descripción de las actividades, esta misma se encuentra en el Anexo 5.



Manual de Procedimientos Gerencia de xxxxx	Código	PR-DO-04
	Versión	01
Procedimiento de xxxxx	Emisión	14 de marzo de 2020
	Página	9 de 4

OBJETIVO:	
ALCANCE:	

1. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

No	Actividad	Descripción de Actividad	Ejecutor/ Responsable	Documentos o Formatos
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
------------	-----------	-----------

Ilustración 13 – Formato cuadro de actividades

Fuente: Elaboración Propia

Para este formato se creó un instructivo de llenado, el cual servirá como guía para las personas encargadas de elaborar el manual de procedimientos y realizar este apartado. A continuación, se presenta el instructivo:

Instructivo de llenado para cuadro de actividades:

Para llenar correctamente el cuadro de actividades y su descripción, a continuación se describen los campos a llenar.

- i. **Nombre:** Anotar el nombre del procedimiento.
- ii. **Código del Procedimiento:** El código del procedimiento se compone de tres combinaciones:
 - a. Las siglas "PR" que significa procedimiento, estas son las mismas para todos los procedimientos de la AMDC
 - b. Las siglas representativas de la Dirección donde pertenecen, estas varían entre las 5 direcciones existentes:
 - DO: Dirección de Ordenamiento Territorial
 - DH: Dirección de Gestión Comunitaria y Desarrollo Humano
 - DM: Dirección de Despacho Municipal
 - DF: Dirección de Finanzas y Administración
 - DC: Dirección de Control y Seguimiento
 - c. Las siglas representativas de la gerencia/departamento/unidad donde pertenecen, estas varían según la gerencia:
 - d. La combinación de número "00" que es el número consecutivo del procedimiento, este corresponderá a cada gerencia.

Ejemplo: Procedimiento de la Gerencia de Salud para el Pueblo, perteneciente a la Dirección de Desarrollo Humano: PR-DH-SPP-01

- iii. **Fecha:** Anotar el día, mes y año en que se implanta el procedimiento. / **Versión:** Anotar el número de documento que existe con el mismo título, inicia con el 1.0. / **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.
- iv. **Gerencia:** En el encabezado, anotar el nombre de la Gerencia responsable, ejemplo: Gerencia de Centro Histórico. **Dirección:** Anotar el nombre de la Dirección Correspondiente.
- v. **Num:** Anotar el número de la actividad.

- vi. **Ejecutor/Responsable:** Anotar el nombre del área responsable de la actividad. En caso de que el procedimiento involucre a varias gerencias, escribir el nombre de la gerencia o dirección, ejemplo: Departamento de Procedimientos. En caso de que el procedimiento no involucre a otra dependencia, escribir cargos específicos como responsable, ejemplo: Auxiliar Administrativo.
- vii. **Actividad:** Anotar la actividad a desarrollar.
- viii. **Descripción de la Actividad:** Describir la actividad en forma narrativa, detallada y concisa. Esta deberá explicarse por sí sola al leerla, toda información relevante debe incluirse, por ejemplo, quien debe recibir documentos, quien debe enviarlos, quien debe autorizarlos o firmarlos. En caso de que sean actividades operativas, quienes deben coordinar logística, etc. La actividad deberá empezar en tercera persona del singular. Ejemplo: Recibe, envía o autoriza
- ix. **Documentos o Formatos:** Anotar el nombre o las siglas del documento al que se hace referencia en la actividad. Estos documentos o formatos se deberán agregar a los anexos del manual.

6.2.4 FORMATO 4

La utilidad de los manuales de procedimientos y organización radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es necesario mantenerlos permanentemente actualizados, a través de revisiones periódicas. En vista de esto, se propuso que, al momento de realizar cualquier cambio en un procedimiento previamente establecido, se deberá registrar el cambio en el formato de control de cambios. Este formato es el mismo que se creó para el objetivo número 1 de este documento. A continuación, se muestra en la ilustración 14 el formato de control de cambios y se encuentra en el Anexo 6.

FORMATO DE SOLICITUD DE ELABORACIÓN, ACTUALIZACIÓN O CANCELACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Numero de Solicitud:
Fecha de Solicitud: dd/mm/yy

Datos del procedimiento			
Nombre:			
Código:		Numero de revisión:	
Tipo de Solicitud	<input type="checkbox"/> Elaboración	<input type="checkbox"/> Actualización	<input type="checkbox"/> Cancelación
Causa de la solicitud			
Descripción de la solicitud			
Datos del solicitante			
Nombre:			
Área:			
Puesto:			
_____ Elaborado por XXXXXX		_____ Aprobado por: XXXXXX	
** PARA LLENADO EXCLUSIVO DE LA JEFATURA DE LA UMPEG			
Status de la solicitud	Aceptado <input type="checkbox"/>	Rechazado <input type="checkbox"/>	
Indicaciones			
Comentarios			
_____ Firma Jefatura UMPEG			

Ilustración 14 - Formato de control de cambios

Fuente: Elaboración Propia

Para el llenado de este formato, al igual que el anterior de descripción de actividades, se redactó un instructivo de llenado para guiar a las personas al momento de realizarlo. Este instructivo se describe a continuación:

Instructivo de llenado para formato de cambios:

Para llenar correctamente el formato de cambios, a continuación se describen los campos a llenar.

- **Numero de solicitud:** El número de solicitud será simplemente la inicial "S" y la combinación de números "00" que será el número consecutivo de la solicitud que corresponderá a cada gerencia.
- **Nombre:** Escribir el nombre del procedimiento autorizado y aprobado.
- **Código:** Escribir el código del procedimiento. Para crear el código de un procedimiento avocarse a la sección 7.1, numeral ii, de este documento.
- **Numero de Revisión:** Será la combinación de números "00" que será el número consecutivo de la cantidad de revisiones que se le han hecho a ese procedimiento.
- **Tipo de solicitud:** Se deberá escoger una de las tres opciones
- **Elaboración:** Escoger elaboración para cuando se quiera documentar un nuevo procedimiento en la gerencia que no exista previamente.
- **Actualización:** Escoger actualización cuando se quiera actualizar un proceso previamente documentado, y este haya sufrido cambios por cualquier razón que sea.
- **Cancelación:** Escoger cancelación cuando se quiera cancelar/ eliminar un procedimiento previamente documentado que no se realizara más en la gerencia.
- **Causa de la solicitud:** En este espacio se deberá justificar la razón por la cual se está solicitando una elaboración, actualización o cancelación de un procedimiento. Pueden existir un sinnúmero de razones, como ser: cambio de personal responsable de ciertas actividades, pasos nuevos para realizar una gestión, nueva documentación/ formatos para llevar a cabo una gestión, incorporación de otra dependencia en el procedimiento, etc.
- **Descripción de la solicitud:** En este espacio se deberá de escribir un resumen detallando cual es el cambio que se le va a hacer al procedimiento, especificando que pasos quedan iguales y cuales son los que cambian, o en medio de que pasos se insertan nuevas actividades, que formatos cambian y que formatos quedan iguales, como se ve afectado

el diagrama de flujo, que dependencias o personas adquieren nuevas responsabilidades, etc.

En el apartado de la guía donde se describe el diagrama de flujo, se creó un cuadro con la simbología ANSI. La ANSI, por sus siglas en inglés, es una simbología utilizada para representar flujos de información de procesamiento electrónico de datos, de la cual se emplean algunos símbolos para diagrama de flujo administrativos. Esta simbología se muestra a continuación.

Tabla 8 - Simbología ANSI

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 las tareas quedan separadas en diferentes páginas; dentro del símbolo se utilizará 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: <ul style="list-style-type: none"> • El nombre del procedimiento que antecede al que se describe, esto cuando el procedimiento se ha dividido en varios. • Tiempo necesario para realizar cierta(s) tarea(s). • La(s) tarea(s) genérica(s) realizada(s) por una instancia que esporádicamente intervenga en el procedimiento.

Símbolo	Nombre	Descripción
	Flujo	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las tareas.
	Documento destruido	Indica la destrucción o eliminación de un documento por no ser necesario.
	Proceso	Indica el procedimiento de la información
	Actividad opcional	Representa la ejecución opcional de una tarea dentro de la secuencia del procedimiento.
	Documento opcional	Representa un documento que dentro del procedimiento puede elaborarse, requerirse o utilizarse.

Fuente: Elaboración Propia

Poseer una Guía Técnica para la elaboración de los procedimientos en una institución tan grande, como lo es la AMDC, es de suma importancia ya que sirve de pauta a las personas encargadas de documentar los procesos. Esta guía se complementó con formatos e información y se definieron las pautas para elaborar dichos documentos y que estos cumplan con la sistematización. La Guía Técnica para elaboración de procedimientos de la AMDC se encuentra completa en el Anexo 7, con todas las propuestas incorporadas.

La tabla 9 muestra un resumen de las variables con las que se trabajó para el segundo objetivo, las cuales muestran resultados según el trabajo realizado actualizar la Guía Técnica para Elaboración de Manuales de Procedimientos de la AMDC. Esta tabla muestra resultados sobre la cantidad de secciones y subsecciones completadas en la guía previamente elaborada y la cantidad de formatos y elementos propuestos en la guía para complementarla.

Tabla 9 - Resultados de variables de interés objetivo 2

Resultados de variables de interés objetivo 2		
Variable	Resultado	Unidad de medida
Número de secciones completadas en la Guía para la Elaboración de Manuales de Procesos de la AMDC	1	Secciones
Número de subsecciones completadas en la Guía para la Elaboración de Manuales de Procesos de la AMDC	8	Subsecciones
Numero de formatos nuevos creados	5	Formatos
Número de elementos propuestos	3	Elementos

Fuente: Elaboración Propia

6.3 RESULTADOS OBJETIVO 3

En virtud de la pandemia mundial que estamos sufriendo actualmente, del virus COVID-19, y las medidas preventivas que tomo el gobierno de la Republica, todos los practicantes del primer trimestre del año, tuvimos que ser retirados de las empresas dos semanas antes de que acabara el periodo de práctica profesional. Como consecuencia, no pude completar mi tercer objetivo, el cual pretendía, documentar los procedimientos que realiza la UMPEG, mediante la elaboración del manual de procesos de la unidad.

El levantamiento de procesos de la UMPEG estaba previsto, según mi cronograma, para comenzar a mediados de la semana 8. Sin embargo, esa semana seguía trabajando en la actualización de la guía y adicionalmente, no hubiera sido posible realizar el levantamiento de los procesos porque dos compañeros clave de la UMPEG, se encontraban trabajando en otras asignaciones importantes. Por lo tanto, lamentablemente este objetivo no pudo ser completado. Sin embargo, la actualización y complementación de la guía para elaborar manuales de procesos les será sumamente útil para poder elaborar dicho manual de manera más fácil y rápida.

6.4 OTRAS ACTIVIDADES

Durante el periodo de práctica profesional, aparte de las actividades realizadas para cumplir mis objetivos establecidos en este documento, también participe en otras actividades. Estas se enlistan a continuación:

- Apoyo en la elaboración de la presentación de rendición de cuentas del año 2019
 - Todos los años, a finales del mes de enero, la AMDC realiza un cabildo abierto para presentar la rendición de cuentas del año anterior. El objetivo de este cabildo es fomentar la transparencia de la institución y es un derecho para todos los contribuyentes saber que se ha hecho con el dinero que aportan. La UMPEG es la unidad encargada de recolectar la información de todas las direcciones de la AMDC, verificar las cantidades enviadas con los POA que presentan mensualmente y finalmente elaborar la presentación. Habiendo

tantas gerencias/departamentos/ unidades en cada dirección, toda la unidad trabaja en esta presentación, por lo cual solicitaron mi apoyo para juntar la información por direcciones, por áreas (infraestructura, social, finanzas y administración, turismo, etc).

- Apoyo en la revisión de indicadores de cumplimiento en POA del año 2019
 - En virtud de la presentación de rendición de cuentas mencionada anteriormente, apoye para contrastar los indicadores recibidos con los POA de cada dependencia. Los POA muestran las actividades que desarrolla cada dependencia y se remiten mensual y trimestralmente a la UMPEG para medir su rendimiento. Por lo tanto, las cantidades que envían para dicha presentación de rendición de cuentas deben coincidir con la suma de los informes enviados el año anterior.

VII. CONCLUSIONES

1. Al realizar el inventario de los procedimientos de la AMDC, se logró contabilizar la cantidad total que estaba bajo custodia y control de la UMPEG, siendo 257 procedimientos pertenecientes a las 5 direcciones de la AMDC y sus dependencias. Al implementar la metodología 5s, se clasificaron y descartaron 75 documentos, se ordenaron por dependencia, se identificaron cuáles eran los manuales que necesitaban modificaciones de formato, se estandarizaron con una base de datos, y se creó un formato para controlar los cambios o actualizaciones de los procedimientos. Con este aporte se pretende que la AMDC disponga de herramientas que permitan procesar y clasificar información de forma ágil para la hora de toma de decisiones.
2. Mediante la actualización de la guía técnica existente para elaboración de manuales de procesos y procedimientos institucional de la AMDC, se logró completar 1 sección y 8 subsecciones de la misma. Para lograr esto, se propusieron 8 elementos nuevos que se consideraron sustanciales para un manual de procedimientos y se crearon 4 formatos con el propósito de que los manuales se elaboren de manera ordenada, uniforme, y metódica. Al completar esta guía, se logró establecer lineamientos de estandarización de procesos y formatos para facilitar la comprensión de los procesos

VIII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda seguir un plan de actualización, en el cual se revise y actualice la base de datos cada cierto tiempo, manteniendo los procedimientos vigentes. Debido a que hay varios procedimientos que no han sido actualizados desde la administración anterior, hay muchos que pueden estar desactualizados y exista desconocimiento de lo mismo por parte de la UMPEG.
2. Como recomendación, se propone que se realice una capacitación a las personas claves de cada dirección/ gerencia/ unidad/ departamento para introducir la Guía Técnica para elaboración de manuales de procedimientos de la AMDC. Es importante que las personas encargadas de realizar dichos manuales y las personas administrativas conozcan la guía y aclaren cualquier tipo de dudas. En esta capacitación se podría aprovechar a hacer conciencia de la importancia de estos manuales, y crear jornadas de trabajo en conjunto con la UMPEG para que los guíen durante la primera fase de identificación de procedimientos.

BIBLIOGRAFÍA

- AMDC. (2013). *Instituto de Acceso a la Información Pública IAIP AMDC*. Obtenido de <https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/index.php?portal=139>
- AMDC. (s.f.). *Alcaldía Municipal del Distrito Central*. Obtenido de <https://www.amdc.hn/>
- Carvajal, K., & Guevara, Y. (2006). *GESTIÓN INTEGRAL DE MANUALES Y PROCESOS DE NEGOCIOS PARA LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE*. Santiago de Cali.
- Chuchuca, E. (2017). *Elaboración de una Guía Metodológica para el uso Adecuado de Herramientas Educativas para los Docentes de la Unidad Ejecutiva Dolores Torre s. Cuenca*.
- Estrada, F. M. (2011). *Gobernanza y calidad en la gestión pública*.
- GEO. (Febrero de 2017). *Gestión de la Calidad - Diagrama Causa y Efecto*. Obtenido de <https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-el-diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-de-causa-efecto/>
- Glenn. (2009). *Document analysis as a qualitative research method*.
- Gomez, M. (2016). *Gestión por Procesos en Sistemas de Gestión*.
- Hernandez, G. (2013). *Gestión de la calidad bajo la Norma ISO 9001 en instituciones públicas de educación superior en México*. Baja California.
- Hilasaca, M. (2018). *"INFLUENCIA DEL DIAGRAMA ISHIKAWA (CAUSA - EFECTO) EN LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL AREA DE PRE-FABRICADOS EN LA EMPRESA SUPERMIX S.A. Peru*.
- ISO . (2008). *Orientación sobre el Concepto y Uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión* . Madrid.
- ISO. (s.f.). *Sistemas de Gestión de Calidad - Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001 en el gobierno local*.
- Lopez, K. (2015). *Modelo de automatización de procesos para un sistema de gestión a partir de un esquema de documentación basado en BPM*. Colombia.
- Machado, A. M. (1999). *La gestión de calidad total en la administración pública*. Ediciones Díaz de Santos.
- Molina, M. P. (2005). *Gestión de Calidad en Documentación* . Granada .
- Ojeda, Y. (2008). *IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS UNIVERSIDAD DE MALAGA* . Malaga .
- Ortega, W. (2013). *Guía para elaboración de Manual de procesos y Procedimientos*.

- Pardo, J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. España.
- Perez, V. (2017). *Metodología dinámica para la implementación de las 5s en el área de producción de las organizaciones*. Medellín.
- Redman. (2008). *Data Driven. Profiting from your most important business asset*. USA: Harvard Business School Publishing.
- Roble, M. T. (2 de Febrero de 2017). *Guía Metodológica, definición de objetivo*. Obtenido de <https://docplayer.es/38155519-Guia-metodologica-que-es-como-se-realiza-1-definicion-de-objetivo-alcance-y-audiencia-aprobacion-difusion-edicion-y-diseno.html>
- Rubio, F. (2012). *Aplicación de la herramienta de las 5s a los documentos operativos de Aeromexico Cargo*. Mexico.
- Sanchez, E., & Zuniga, L. (2011). *La importancia de contar con información precisa y oportuna en las bases de datos*. Costa Rica.
- Torres, I. (s.f.). *¿Qué es un sistema de gestión de la calidad?* Obtenido de https://iveconsultores.com/sistema-de-gestion-de-calidad/?gclid=CjwKCAiA98TxBRBtEiwAVRLqu4Xan3In4w1hEQOApN3VxsSCTUFCoeSy4_TiSBMgztZKz9qFnzSfdhoCf38QAvD_BwE
- UPV. (2011). *Guía Metodológica para el desarrollo, mantenimiento e integración de aplicaciones del ASIC-A UPV*. Valencia.
- Yanez, C. (2008). *Sistema de Gestión de Calidad basada en la norma ISO 9001*.

ANEXOS

ANEXO 1- INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS

ALCALDIA MUNICIPAL DEL DISTRITO CENTRAL UNIDAD MUNICIPAL DE PLANIFICACION Y EVALUACION DE LA GESTION (UMPEG) INVENTARIO PROCEDIMIENTOS AMDC									
DIRECCION	GERENCIA	DEPARTAMENTO	UNIDAD	CODIGO	PROCEDIMIENTO	ULTIMA FECHA ACTUALIZACION	UBICACION	CARPETA	FLUJOGRAMA
Aldede Municipal	Comité de Emergencia Municipal (CODEM)			N/A	Llamamiento y Atención a Desastres	04/06/2018	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Aldede Municipal	Comité de Emergencia Mur Logística								
Aldede Municipal	Comité de Emergencia Mur Operaciones y Adiestramiento			N/A	Atención de Eventos Súbitos	04/06/2018	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Aldede Municipal	Comité de Emergencia Municipal (CODEM)		Codel						
Aldede Municipal	Comité de Emergencia Municipal (CODEM)		Sistema de Alerta Ter	N/A	Atención de Eventos Previsibles	04/06/2018	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Aldede Municipal	Comité de Emergencia Municipal (CODEM)		Sistema de Alerta Ter	N/A	Monitoreo, Seguimiento y Análisis	04/06/2018	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Aldede Municipal	Comité de Emergencia Municipal (CODEM)		Sistema de Alerta Ter	N/A	Alerta Verde	04/06/2018	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Aldede Municipal	Comité de Emergencia Municipal (CODEM)		Sistema de Alerta Ter	N/A	Alerta Amarilla	04/06/2018	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Aldede Municipal	Comité de Emergencia Municipal (CODEM)		Sistema de Alerta Ter	N/A	Alerta Roja	04/06/2018	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Aldede Municipal	Comité de Emergencia Municipal (CODEM)		Sistema de Alerta Ter	N/A	Declaratoria de Emergencias para Temp	04/06/2018	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Aldede Municipal	Comité de Emergencia Municipal (CODEM)		Albergues						
Aldede Municipal	Comité de Emergencia Municipal (CODEM)		Protección Civil						
Aldede Municipal	Comité de Emergencia Municipal (CODEM)		Comunicaciones						
Aldede Municipal	Gerencia de Recursos Humanos								
Aldede Municipal	Gerencia de Recursos Humanos	Procesos Y Gestiones Administrativas							
Aldede Municipal	Gerencia de Recursos Humanos	Puestos Y Salarios							
Aldede Municipal	Gerencia de Recursos Humanos	Control Y Registro De							
Aldede Municipal	Gerencia de Recursos Humanos	Normas Y Procedimientos							
Aldede Municipal	Gerencia de Recursos Humanos	Planillas							
Aldede Municipal	Gerencia de Aseo Municipal			PR-004	Elaboración de Constancia de "No ser g	01/06/2019	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Aldede Municipal	Gerencia de Aseo Municipal			PR-004	Instalación o Retiro de Contenedores	01/06/2019	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Aldede Municipal	Gerencia de Aseo Municipal	Operaciones de Aseo Municipal		PR-004	Elaboración de Constancia de Factibilidad	01/06/2019	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Aldede Municipal	Gerencia de Aseo Municipal	Operaciones de Aseo Municipal		PR-004	Exoneración de la Tasa de Tren de Aseo	01/06/2019	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Aldede Municipal	Gerencia de Aseo Municipal	Operaciones de Aseo Municipal		PR-004	Autorización para entierro y destrucción	01/06/2019	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Aldede Municipal	Gerencia de Aseo Municipal	Microempresas de Aldeas		PR-004	Solicitud de Operativo de Limpieza	01/06/2019	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Aldede Municipal	Gerencia de Aseo Municipal	Microempresas de Barrido y Limpieza de Red Pluvial							
Aldede Municipal	Gerencia de Aseo Municipal	Pielleno Sanitario		PR-004	Elaboración de constancia de uso y pagc	01/06/2018	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Aldede Municipal	Gerencia de Aseo Municipal	Pielleno Sanitario		PR-004	Autorización del Uso de la celda especial	01/06/2019	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Aldede Municipal	Gerencia de Aseo Municipal	Pielleno Sanitario		PR-004	Elaboración de Autorización de Uso del F	01/06/2019	Físico	Procesos Unidades Ir Si	
Aldede Municipal									
Aldede Municipal									
Aldede Municipal									

Acalde Municipal									
Acalde Municipal	Tesoreria Municipal								
Acalde Municipal	Gerencia de Proyectos Publicos y Privados								
Acalde Municipal	Gerencia de Proyectos Pub	Trans 450							
Acalde Municipal		Departamento Municipal de	N/A	Recepcion de Denuncias	13/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Acalde Municipal		Departamento Municipal de	N/A	Citaciones por Oficio (Mora, Madrugada	13/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Acalde Municipal		Departamento Municipal de	N/A	Autorización de Juegos Pirotecnicos	13/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Acalde Municipal		Departamento Municipal de	N/A	Autorización de Tránsito de Polvora	13/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Acalde Municipal		Departamento Municipal de	N/A	Denuncias de Línea 100	13/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Acalde Municipal		Departamento Municipal de	Medicion y						
Acalde Municipal		Departamento Municipal de	Inspectoria						
Acalde Municipal		Unidad Municipal de	Agua Potable y Saneamiento (UMAPS)						
Acalde Municipal		Unidad de Gestion de	N/A	Servicios de Consultoria (Fondos Intern	03/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Acalde Municipal		Unidad de Gestion de	N/A	Servicios de Consultoria (Fondos Extern	03/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Acalde Municipal		Unidad Municipal de							
Acalde Municipal		Unidad de Gestion	N/A	Corte y/o poda de arbol	26/04/2018	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Acalde Municipal		Unidad de Gestion	N/A	Permiso Ambiental	26/04/2018	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Acalde Municipal		Unidad de Gestion	N/A	Permiso Especial para el Control de la C	26/04/2018	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Acalde Municipal		Unidad de Gestion	N/A	Autorización de Licencia y auditoria Amb	20/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Acalde Municipal		Unidad de Gestion	N/A	Renovación, Ampliación o Remodelació	20/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Acalde Municipal		Unidad de Gestion	N/A	Constancia de Estado de Proyecto	26/04/2018	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Acalde Municipal		Unidad de Gestion	N/A	Licencia para la Extracción o explotación	20/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Acalde Municipal		Unidad de Gestion	N/A	Cobro del 1% por la Extracción o Explota	16/05/2018	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Acalde Municipal		Unidad de Gestion	N/A	Atención de denuncias Ambientales	20/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Acalde Municipal		Unidad de Gestion	N/A	Control y seguimiento de Medidas Ambi	20/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal		N/A	Compensación para consultores de la A	18/06/2019	Digital	Manuales de proesc	Si	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal		N/A	Compensación para proveedores de la A	18/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	No	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal		N/A	Autentica o Certificación de Firmas o Dc	18/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	No	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal		N/A	Compensación para contratistas de la A	18/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	No	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal		N/A	Constancia de Litigio y Remediada	18/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal		N/A	Compensación para contratistas de la A	18/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	No	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal		N/A	Constancia de Litigio y Remediada	18/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal		N/A	Constancia de Naturaleza Jurídica	18/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal		N/A	Trámite de Constancia de Vecindad y De	18/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	No	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal		N/A	Solicitud de Dominio Pleno	18/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal		N/A	Trámite de Escritura Publica	18/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	No	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal		N/A	Trámite de Actas de Liberación de Grava	18/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal		N/A	Trámite de Notas de Credito Mayores de	18/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal		N/A	Impugnaciones	18/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal		N/A	Exoneraciones	18/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal		N/A	Recurso de Reposición de una Resoluci	18/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal		N/A	Recurso de Apelación de una Resolució	18/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal		N/A	Recurso de Apelación contra una Resol	18/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal		N/A	Trámite de Registro de Armas, en cumpli	18/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal		N/A	Registro de Semovientes y Matrícula de	18/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal		N/A	Renovación de certifico	18/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal		N/A	Trámite para extender cartas de venta	18/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal		N/A	Libros contables	18/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	No	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal		N/A	Deuda de Bienes Inmuebles	18/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	Si	
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal	Archivo General							
Corporacion Municipal	Secretaria Municipal	Matrimonios	N/A	Trámite para contrar matrimonio civil	18/06/2019	Fisico	Manuales de proesc	No	
Corporacion Municipal		Vice alcaldia							
Corporacion Municipal		Regiduria 1							
Corporacion Municipal		Regiduria 2							
Corporacion Municipal		Regiduria 3							
Corporacion Municipal		Regiduria 4							
Corporacion Municipal		Regiduria 5							
Corporacion Municipal		Regiduria 6							
Corporacion Municipal		Regiduria 7							
Corporacion Municipal		Regiduria 8							
Corporacion Municipal		Regiduria 9							
Corporacion Municipal		Regiduria 10							

Corporacion Municipal		Policia Municipal								
Corporacion Municipal		Tesoreria Municipal	PO-TM-004	Programa de Pagos para Ordenes de Pa		01/03/2016	Digital	Procesos 2018	Si	
Corporacion Municipal		Tesoreria Municipal	PO-TM-005	Custodia de Documentación		01/03/2016	Digital	Procesos 2018	Si	
Corporacion Municipal		Tesoreria Municipal	PO-TM-005	Atención al público por ventanilla de tesc	01/28/2017		Digital	Procesos 2018	Si	
Corporacion Municipal		Auditoria Interna								
Corporacion Municipal	Policia Municipal									
Direccion de Gestion Com.	Bufete para el Pueblo		N/A	Elaboración de Documentos Administra		08/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Bufete para el Pueblo		N/A	Asesoría Legal en el área de juzgados (d		08/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Bufete para el Pueblo		N/A	Casos de Mediación y Conciliación Extra		08/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Mejoramiento de Vivienda		N/A	Mejoramiento de Vivienda en base a soli		15/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Mejoramiento de Vivienda		N/A	Mejoramiento de Vivienda en base a inte		15/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Alianza con el Pueblo		N/A	Formulación y ejecución de proyectos er		31/07/2018	Digital	Procesos 2019	Si	
Direccion de Gestion Com.	Participacion Social									
Direccion de Gestion Com.	Participacion Social	Registro de ONGs								
Direccion de Gestion Com.	Participacion Social	Organización Comunitaria	N/A	Certificación de patronato		15/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Participacion Social	Organización Comunitaria	N/A	Elección de patronato provisional para ir		15/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Participacion Social	Organización Comunitaria	N/A	Acreditación de comites o asociaciones		15/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano		N/A	Entrada de bienes en bodega		14/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano		N/A	Salida de bienes en bodega		14/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano		N/A	Almacenamiento en bodega		14/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano		N/A	Talleres/ Capacitaciones para formació		14/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano		N/A	Canalización de solicitudes internas y ext		14/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano	Servicios Sociales	N/A	Supervisión y manejo de albergues temp		15/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano	Servicios Sociales	N/A	Donaciones en casos fortuitos o emerg		15/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano	Servicios Sociales	N/A	Estudios Socioeconomicos		15/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano	Servicios Sociales	N/A	Asignación del terreno de las viviendas d		15/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano	Servicios Sociales	N/A	Apoyo logístico para eventos de la muni		15/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano	Niñez, Adolescencia y Juventud	N/A	Matricula en centro educativos municipa		15/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano	Niñez, Adolescencia y Juventud	N/A	Red de comunicadores infantiles		15/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano	Niñez, Adolescencia y Juventud	N/A	Supervisión en centros educativos muni		15/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano	Niñez, Adolescencia y Juventud	N/A	Apoyo y promoción de participación inf		15/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano	Niñez, Adolescencia y Juventud	N/A	Talleres de formación artística		15/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano	Deportes	N/A	Donaciones para premiaciones		15/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano		N/A	Canalizar solicitudes externas e internas		15/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano	Aldeas	N/A	Apoyo y socialización a proyectos extern		15/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano	Aldeas	N/A	Entrega de ayudas y coordinación de eve		15/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano	Oficina Municipal de l	N/A	Formación de Micro-empresas		15/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano	Oficina Municipal de l	N/A	Trabajos coordinados con otras instituc		15/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano	Adulto Mayor	N/A	Emisión del carnet de adulto mayor por s		14/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano	Adulto Mayor	N/A	Visita y asistencia a hogares		14/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano	Adulto Mayor	N/A	Formación del club de adulto mayor		14/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano	Asignacion de Trabaj	N/A	Apertura de expediente		14/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano	Asignacion de Trabaj	N/A	Control y emisión de las constancias		14/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano	Discapacidad	N/A	Asistencia en caso de violación de derec		14/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Desarrollo Humano	Discapacidad	N/A	Acciones de incidencia para el cumplmie		14/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Comunitaria y Desarrollo Humanc	Salud Para el Pueblo		N/A	Atención medica primaria en clinicas mu		21/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Comunitaria y Desarrollo Humanc	Salud Para el Pueblo		N/A	Atención odontologica primaria en clinic		21/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Comunitaria y Desarrollo Humanc	Salud Para el Pueblo		N/A	Atención medica primaria en centros de i		21/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Comunitaria y Desarrollo Humanc	Salud Para el Pueblo		N/A	Atención odontológica primaria en centr		21/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Comunitaria y Desarrollo Humanc	Salud Para el Pueblo		N/A	Atención medica en clínicas móviles		21/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Comunitaria y Desarrollo Humanc	Salud Para el Pueblo		N/A	Atención odontológica en clínicas móvil		21/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Comunitaria y Desarrollo Humanc	Salud Para el Pueblo		N/A	Atención primaria institucional (segumie		21/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Comunitaria y Desarrollo Humanc	Salud Para el Pueblo		N/A	Charlas educativas para la prevención y p		21/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Comunitaria y Desarrollo Humanc	Salud Para el Pueblo		N/A	Operativos de limpieza y fumigaciones		21/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Comunitaria y Desarrollo Humanc	Salud Para el Pueblo		N/A	Monitoreo		21/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Comunitaria y Desarrollo Humanc	Funeraria para el Pueblo		N/A	Donación de ataud		15/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Comunitaria y Desarrollo Humanc	Funeraria para el Pueblo		N/A	Prestamo de Sala Funebre		15/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Comunitaria y Desarrollo Humanc	Funeraria para el Pueblo		N/A	Servicio móvil		15/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Turismo		N/A	Elaboración de alfombras de aserrin con		08/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Turismo		N/A	Planificación y montaje de villa navideña		08/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	
Direccion de Gestion Com.	Turismo		N/A	Planificación y montaje de los estabes		08/08/2018	Digital	Procesos 2018	Si	

Dirección de Ordenamiento Control De la Construcción								
Dirección de Ordenamiento Orden Público								
Dirección de Ordenamiento Territorial y Obras Civiles	Mercados	N/A	Solicitud de traspasos y legalizaciones	06/06/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Ordenamiento Territorial y Obras Civiles	Mercados	N/A	Solicitud de cambio de rubro	06/06/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Ordenamiento Territorial y Obras Civiles	Mercados	N/A	Solicitud de construcción o remodelación	06/06/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Ordenamiento Territorial y Obras Civiles	Baños Y Parques							
Dirección de Ordenamiento Territorial y Obras Civiles	Permisos Y Ambulantes	N/A	Atención de denuncias	06/06/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Ordenamiento Territorial y Obras Civiles	Permisos Y Ambulantes	N/A	Solicitud de Permisos Ambulantes	06/06/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Ordenamiento Territorial y Obras Civiles	Permisos Y Ambulantes	N/A	Aprobación de Permiso de Vendedor Inf	06/06/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Ordenamiento Territorial y Obras Civiles	Permisos Y Ambulantes	N/A	Decomisos de Mercadería	06/06/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Ordenamiento Territorial y Obras Civiles	Permisos Y Ambulantes	N/A	Solicitud de Devolución de mercadería p	06/06/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Ordenamiento Territorial y Obras Civiles	Asuntos Pecuarios y Control	N/A	Devolución por decomisos semimovien	06/06/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Ordenamiento Territorial y Obras Civiles	Asuntos Pecuarios y Control	N/A	Supervisión de comedores, abarroterías,	06/06/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Ordenamiento Territorial y Obras Civiles	Cementerios	N/A	Donación de lotes en cementerios munic	06/06/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Ordenamiento Territorial y Obras Civiles	Cementerios	N/A	Solicitud de constancia de entierro	06/06/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Ordenamiento Territorial y Obras Civiles	Cementerios	N/A	Solicitud de permiso de colocación de cr	06/06/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Ordenamiento Territorial y Obras Civiles	Cementerios	N/A	Solicitud de permiso para construcción c	06/06/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Ordenamiento Territorial y Obras Civiles	Cementerios	N/A	Solicitud de permiso para construcción c	06/06/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Ordenamiento Territorial y Obras Civiles	Cementerios	N/A	Solicitud de permiso para legalización de	06/06/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Ordenamiento Territorial y Obras Civiles	Cementerios	N/A	Solicitud de permiso para permiso de ent	06/06/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Ordenamiento Movilidad Urbana		N/A	Carga y Descarga	06/06/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Ordenamiento Movilidad Urbana		N/A	Carga y Descarga	06/06/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Ordenamiento Movilidad Urbana		N/A	Autorizaciones Varias (marchas, carga y	07/06/2018	Digital	Procesos 2019	No	
Dirección de Ordenamiento Movilidad Urbana		N/A	Puntos de Taxis y Buses	08/06/2018	Digital	Procesos 2020	No	
Dirección de Ordenamiento Movilidad Urbana		N/A	Denuncias	10/06/2018	Digital	Procesos 2022	No	
Dirección de Ordenamiento Movilidad Urbana		N/A	Solicitudes para señalización vertical u h	11/06/2018	Digital	Procesos 2023	No	
Dirección de Ordenamiento Movilidad Urbana		N/A	Emisión de informes de factibilidad perm	12/06/2018	Digital	Procesos 2024	No	
Dirección de Ordenamiento Movilidad Urbana	Barrio Seguro	N/A	Barrios y Colonias mas seguros	09/06/2018	Digital	Procesos 2021	No	
Dirección de Ordenamiento Obras Civiles		PD-DDT-UIV-003	Creación de Perfil para Proyectos de Ob	31/05/2016	Digital	Procesos 2016	Si	
Dirección de Ordenamiento Obras Civiles		PD-DDT-UIV-002	Creación de Perfil para Proyectos de Ob	01/08/2016	Digital	Procesos 2016	Si	
Dirección de Ordenamiento Evaluación de Riesgos		PR-001	Emisión de Informes de Evaluación de R	28/05/2018	Digital	Procesos 2016	Si	
Dirección de Ordenamiento Evaluación de Riesgos		PR-002	Revisión de estudios especializados	28/05/2018	Digital	Procesos 2016	Si	
Dirección de Ordenamiento Evaluación de Riesgos		PR-003	Monitoreo de Obras de Mitigación	28/05/2018	Digital	Procesos 2016	Si	
Dirección de Ordenamiento Centro Historico								
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Procesos previo al inicio de proyectos	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Procesos fuera de la DCS	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Ciclo de Proyectos en la DCS	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Órdenes de Inicio y solicitud de anticipo	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Seguimiento de proyectos	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Seguimiento de proyectos	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Procesamiento y pago de estimaciones	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Órdenes de cambio	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Modificaciones al plazo de ejecución	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Adendum de contrato	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Garantías	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Multas por incumplimiento	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Suspensión temporal durante la ejecución	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Rescisión de contrato	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Recepción provisional	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Órdenes de inicio de infraestructura	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Pago de estimaciones de infraestructura	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Pago supervisión infraestructura	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Pago supervisión social	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Pago capacitador	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Orden de cambio	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Adendum de plazo	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Solicitud de garantía de calidad	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Cierre de proyectos	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Evaluación expost de proyectos	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Indicadores de control y seguimiento	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Indicadores avance de obra	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Evaluación de capacitación	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	
Dirección de Control y Seguimiento		N/A	Recepción definitiva	08/02/2018	Digital	Procesos 2018	No	

Dirección de Control y Segt. Microempresa									
Dirección de Control y Seguimiento	Infraestructura Mayor								
Dirección de Control y Seguimiento	Infraestructura Menor								
Dirección de Control y Seguimiento	Mantenimiento de Vías								
Dirección de Control y Seguimiento	Supervisión de Material y								
Dirección de Control y Seguimiento	Monitoreo y Cierre								
Dirección de Control y Seguimiento	Administrativa								
Dirección Despacho Municipal									
Dirección Despacho Munic. Servicios Legales									
Dirección Despacho Municipal	Protocolo y Ceremonial								
Dirección Despacho Municipal	Protocolo y Ceremonial	Asuntos Internaciona	PR-004	Gestiones y Coordinación al despacho n		12/07/2019	Digital	Procesos 2018	Si
Dirección Despacho Munic. Comunicación Institucional			PGCI-001	Cobertura de noticias de las diferentes di		09/11/2016	Físico	Procesos Unidades Ir	Si
Dirección Despacho Munic. Comunicación Institucional			PGCI-001	Elaboración y redacción de noticias, corr		09/11/2016	Físico	Procesos Unidades Ir	Si
Dirección Despacho Munic. Comunicación Institucional			PGCI-001	Actualización de noticias en redes social		09/11/2016	Físico	Procesos Unidades Ir	Si
Dirección Despacho Munic. Comunicación Institucional			PGCI-001	Monitoreo de noticias en diarios impres		09/11/2016	Físico	Procesos Unidades Ir	Si
Dirección Despacho Munic. Instituto de Desarrollo Municipal									
Dirección Despacho Municipal	Biblioteca Modelo Municipal		PR-004	Atención de usuarios en la Biblioteca M		07/06/2018	Digital	Procesos 2018	Si
Dirección Despacho Municipal	Biblioteca Modelo Municipal		PR-004	Atención de usuarios con el servicio de i		07/06/2018	Digital	Procesos 2018	Si
Dirección Despacho Municipal	Biblioteca Modelo Municipal		PR-004	Clasificación y catalogación de libros		07/06/2018	Digital	Procesos 2018	Si
Dirección Despacho Municipal	Educación y Cultura		PR-004	Capacitación a alumnos de Centros Edu		07/06/2018	Digital	Procesos 2018	Si
Dirección Despacho Municipal	Educación y Cultura		PR-004	Proyecto Caja Viajera de Libro		07/06/2018	Digital	Procesos 2018	Si
Dirección Despacho Municipal	Investigación Social		PR-004	Investigaciones sociales y diagnosticos		07/06/2018	Digital	Procesos 2018	Si
Dirección Despacho Municipal	Investigación Social		PR-004	Atención a niños en la sala infantil de la b		07/06/2018	Digital	Procesos 2018	Si
Dirección Despacho Municipal	Investigación Social		PR-004	Atención a miembros del club de lectura		07/06/2018	Digital	Procesos 2018	Si
Dirección Despacho Municipal	Investigación Social		PR-004	Elaboración de Inventario Anual de la Bib		07/06/2018	Digital	Procesos 2018	Si
Dirección Despacho Municipal	Investigación Social		PR-004	Reparación de libros		07/06/2018	Digital	Procesos 2018	Si
Dirección Despacho Municipal	Digitación y Codificación		PR-004	Codificación y Tabulación de Informació		07/06/2018	Digital	Procesos 2018	Si
Dirección Despacho Municipal		Transparencia y Acce	PR-004	Actualización del Portal de Transparenci		17/07/2018	Físico	Procesos Unidades Ir	No
Dirección Despacho Municipal		Transparencia y Acce	N/A	Solicitud de informacion		17/07/2018	Físico	Procesos Unidades Ir	Si
Dirección Despacho Municipal		Transparencia y Acceso a la Información Pu		Solicitar Reserva de Información		17/07/2018	Físico	Procesos Unidades Ir	Si
Dirección Despacho Municipal									



ANEXO 2- PORTADA DE IDENTIFICACIÓN DEL MANUAL

Unidad Municipal de Planificación y Evaluación de la Gestión
UMPEG
Manual de procedimientos de la
Gerencia de Comunicaciones

Dirección de Despacho Municipal

MARZO 2020

ANEXO 3 - PORTADA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTO



LOGO DE LA GERENCIA O
DIRECCIÓN (OPCIONAL)

PROCEDIMIENTO “Atención odontológica en clínicas móviles”

ANEXO 4 - RESUMEN EJECUTIVO DE PROCEDIMIENTO

1. DATOS DE CONTROL:

DEPARTAMENTO:	Salud para el Pueblo
DIRECCIÓN:	Dirección de Gestión Comunitaria

2. TIEMPO

TIEMPO DEL PROCEDIMIENTO	30 minutos
---------------------------------	------------

3. REFERENCIAS (Si aplica)

	Nombre del Proceso	Código
Entrada:		
Salida:		

4. OTRAS DEPENDENCIAS INVOLUCRADAS

NOMBRE DE LA DEPENDENCIA	ANTES, DURANTE O DESPUES

5. FORMATOS UTILIZADOS

CODIGO (si aplica)	DOCUMENTO

6. DESCRIPCION DE CAMBIOS

No. SOLICITUD	FECHA DE CAMBIO	ACTIVIDAD MODIFICADA (elaboración, modificación o cancelación)	BREVE DESCRIPCION DEL CAMBIO
	03/20/2020		Primera vez que se documenta el procedimiento

Código	PR-DO-04
Versión	01
Emisión	14 de marzo de 2020
Página	68 de 4

ANEXO 5 - FORMATO CUADRO DE ACTIVIDADES

OBJETIVO:	
ALCANCE:	

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

No	Actividad	Descripción de Actividad	Ejecutor/ Responsable	Documentos o Formatos
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
------------	-----------	-----------

ANEXO 6 - FORMATO CONTROL DE CAMBIOS

FORMATO DE SOLICITUD DE ELABORACIÓN, ACTUALIZACIÓN O CANCELACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Numero de Solicitud:

Fecha de Solicitud: dd/mm/yy

Datos del procedimiento			
Nombre:			
Código:		Numero de revisión:	
Tipo de Solicitud	<input type="checkbox"/> Elaboración	<input type="checkbox"/> Actualización	<input type="checkbox"/> Cancelación
Causa de la solicitud			
Descripción de la solicitud			
Datos del solicitante			
Nombre:			
Área:			
Puesto:			
<p>_____</p> <p>Elaborado por XXXXXXX</p>		<p>_____</p> <p>Aprobado por: XXXXXX</p>	
** PARA LLENADO EXCLUSIVO DE LA JEFATURA DE LA UMPEG			
Status de la solicitud	Aceptado <input type="checkbox"/>	Rechazado <input type="checkbox"/>	
Indicaciones			
Comentarios			
<p>_____</p> <p>Firma Jefatura UMPEG</p>			



ALCALDIA MUNICIPL DEL DISTRITO CENTRAL
UNIDAD MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN Y
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES
DE PROCEDIMIENTOS

MARZO DEL 2020

Contenido

I.	Introducción.....	72
	II. Objetivo	73
III.	Marco Jurídico.....	74
IV.	Guía Para La Elaboración Del Manual De Procedimientos	77
	4.1 Concepto	77
4.2	Recomendaciones Generales.....	78
4.3	Análisis Y Diseño De Procedimientos.....	79
4.4	Delimitación Del Procedimiento	79
4.5	Recolección de La Información.....	79
4.6	Análisis de La Información y Diseño del Procedimiento	81
4.7	Análisis Del Procedimiento.....	83
4.8	Elementos que Integran el Manual	84
4.8.1	Identificación.....	84
4.8.2	Índice.....	86
4.8.3	Procedimientos.....	89
1.	Propósito del procedimiento	89
2.	Alcance	91
3.	Referencias.....	91
4.	Responsable de la documentación	92
5.	Definiciones.....	92
6.	Código del Proceso	¡Error! Marcador no definido.
7.	Políticas y Lineamientos.....	92
8.	Descripción de Actividades	93
8.1	Instructivo de llenado.....	45
9.	Control de Cambios.....	97
10.	Diagrama de Flujo	99
11.	Anexos/ Formatos.....	1
V.	Proceso general para la dictaminación de un procedimiento	¡Error! Marcador no definido.

I. INTRODUCCIÓN

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 objetivo fundamental de esta guía consiste en señalar las bases para la elaboración, presentación y actualización de los manuales de procedimientos, unificando criterios de contenido 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.

El contenido de la guía comprende 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.

II. OBJETIVO

Proporcionar un instrumento técnico-administrativo que norme la elaboración de los manuales de procedimientos con uniformidad, contenido y presentación que permita optimizar el cumplimiento de las atribuciones de la organización y el funcionamiento de las Gerencias.

Con la adopción y manejo de los conceptos y elementos vertidos en esta guía, se facilitará la elaboración de dichos manuales, contribuyendo con ello, a contar con herramientas técnicas que permitan, a quienes laboran en la Municipalidad, el conocimiento a mayor profundidad del funcionamiento de dichas Gerencias.

III. MARCO JURÍDICO

LEY GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Artículo 1. La presente Ley establece las normas a que estará sujeta la Administración Pública.

Artículo 2. La Administración Pública puede ser centralizada y descentralizada. Cuando en el texto de la presente Ley, se use la expresión "Administración Pública", se entenderá que comprende los dos tipos mencionados.

Artículo 5. La Administración Pública tendrá por objeto promover las condiciones que sean más favorables para el desarrollo nacional sobre una base de justicia social, procurando el equilibrio entre su actuación y los derechos e intereses legítimos de los particulares.

Artículo 6. Se establece la planificación como principio rector de la Administración Pública, para fijar sus objetivos y metas, racionalizar sus decisiones, hacer un aprovechamiento óptimo de los recursos disponible, asegurar la acción coordinada de sus órganos o entidades, la evaluación periódica de lo realizado y el control de sus actividades.

En consecuencia, la Administración Pública, estará siempre subordinada a lo previsto en los Planes Nacionales de Desarrollo a corto, mediano y largo plazo que haya aprobado la Administración Pública centralizada.

Artículo 47. La administración descentralizada está integrada por la siguiente categoría de entidades:

- 1) Instituciones Autónomas; y,
- 2) Municipalidades o Corporaciones Municipales.

Artículo 48. Las entidades de la administración descentralizada estarán dotadas de personalidad jurídica y patrimonio propio y ejercerán las potestades públicas que el Estado les otorgue en el ámbito de su competencia.

CAPITULO TERCERO MUNICIPALIDADES O CORPORACIONES MUNICIPALES

Artículo 103. Las Municipalidades o Corporaciones Municipales, se regirán por la Ley respectiva.

Artículo 105. A las Municipalidades, se aplicará lo dispuesto en la Sub-Sección Única de la Sección Quinta del Capítulo anterior, solamente cuando se trate de empréstitos contratados por organismos internacionales o extranjeros.

LEY DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO

Artículo 1. Los órganos y entidades de la Administración Pública estarán sujetos a la presente Ley, cuando declaren, reconozcan o limiten los derechos de los particulares.

Artículo 21. Los órganos administrativos colaborarán entre sí, en el ejercicio de sus funciones, practicando con diligencia y prontitud, las actuaciones que les fueren encomendadas.

LEY DE SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA

Artículo 1. CAPÍTULO I OBJETIVOS DE LA LEY El objeto general de esta ley es establecer las bases para simplificar y racionalizar los procedimientos administrativos a fin de garantizar que todos los órganos del Estado actúen con apego a las normas de economía, celeridad, eficacia y espíritu de servicio, logrando la pronta y efectiva satisfacción de los interesados.

Artículo 2. El proceso de simplificación administrativa tiene como objetivos específicos:

- 1) Eliminar normas innecesarias o reiterativas que obstaculizan los procesos administrativos, impidan racionalizar la prestación de servicios públicos y alienten la ineficiencia y conductas contrarias al interés público;
- 2) Clarificar y disminuir en lo posible jerarquías o líneas de responsabilidad entre quienes, de conformidad con la ley, intervienen en la prestación de servicios con facultades de autorizar, controlar y operar, para que no se demore ni entorpezca la toma de decisiones;
- 3) Reducir la multiplicidad de unidades ejecutoras de servicios administrativos y de apoyo; y;
- 4) Eliminar la arbitrariedad en la toma de decisiones mediante la difusión amplia y oportuna de los procedimientos y trámites administrativos, con la finalidad de evitar la exigencia de requisitos indebidos, alteración de trámites y plazos legalmente establecidos.

Artículo 3. Todo órgano del Estado deber poner en práctica programas relacionados con la sistematización y automatización del manejo de la información pública, de tal manera

que se asegure el acceso constante y actualizado de la misma por parte de los administrados.

Se exceptúa de lo anterior, la información cuyo acceso este, expresamente prohibido o imitado por las leyes.

Artículo 6. Todo órgano del Estado tiene la obligación de realizar, permanentemente, diagnósticos y análisis sobre los diferentes trámites y procedimientos administrativos que deban seguirse en sus dependencias, a fin de diseñar medidas de simplificación las cuales deberán ser adoptadas de acuerdo a los objetivos de la presente Ley.

LEY DE MUNICIPALIDADES

TITULO III DE LOS MUNICIPIOS CAPITULO UNICO DE LA AUTONOMIA MUNICIPAL

Artículo 12. La autonomía municipal se basa en los postulados siguientes:

- 1)...
- 2) La libre administración y las decisiones propias dentro de la ley, los intereses generales de la Nación y sus programas de desarrollo;
- 3).....;
- 4).....;
- 5).....;
- 6) La facultad para crear su propia estructura administrativa y forma de funcionamiento, de acuerdo con la realidad y necesidades municipales; y,
- 7) Las demás que en el ejercicio de sus atribuciones les correspondan por ley a las municipalidades.

Artículo 25. La Corporación Municipal es el órgano deliberativo de la Municipalidad, electa por el pueblo y máxima autoridad dentro del término municipal; en consecuencia, le corresponde ejercer las facultades siguientes:

- 1) Crear, reformar y derogar los instrumentos normativos locales de conformidad con este Ley;
- 4) Emitir los reglamentos y manuales para el buen funcionamiento de la Municipalidad;
- 21) Ejercitar de acuerdo con su autonomía, toda acción dentro de la ley.

IV. GUÍA PARA LA 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 de la Dependencia.

4.1 CONCEPTO

Los Manuales de procedimientos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y al funcionamiento de la Dependencia; 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 institución, 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 administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

4.2 RECOMENDACIONES GENERALES

Es conveniente que los manuales de procedimientos sean elaborados con la participación de las unidades administrativas que tienen la responsabilidad de realizar las actividades y que además cuenten previamente con su manual de organización actualizado conforme al reglamento interior que haya sido APROBADO POR LA COORPORACION MUNICIPAL.

Terminado el manual de procedimientos, deberá contarse el número de páginas que lo integran, incluyendo descripciones, formas, guías de llenado y la información documental necesaria, y numerar cada página.

Los manuales de procedimientos deberán elaborarse en los formatos incluidos en esta guía y cada gerencia se encargará de integrar la información procesada por la unidad administrativa en dicho formato.

Una vez que se cuenta con el proyecto de manual, se requiere someterlo a una revisión final por parte del gerente, a efecto 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 deficiencias.

Después de efectuar esta revisión, deberá someter el proyecto de manual a la aprobación de las autoridades correspondientes.

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 deben contar con este instrumento administrativo.

Una vez que el manual de procedimientos ha sido elaborado, autorizado e impreso, debe ser difundido entre los funcionarios y empleados responsables de su aplicación.

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

Así 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 y organización radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es necesario mantenerlos permanentemente actualizados, a través de revisiones periódicas.

4.3 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 la dependencia o unidad administrativa; es importante que al emprender 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 al efecto. En tal virtud se presentan las etapas necesarias para desarrollar la identificación, el análisis y el diseño de los procedimientos.

4.4 DELIMITACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

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

- ¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?
- ¿Dónde se inicia?
- ¿Dónde termina?

Una vez contestadas las preguntas anteriores, se podrá fijar el objetivo del estudio; éste servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento o procedimientos en estudio.

4.5 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 recabar la información, 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 funcionarios y empleados quienes pueden aportar información adicional para el análisis, diseño e implantación de procedimientos; y las áreas de trabajo que sirven para tener la visión real de las condiciones, medios y personal que operan los procedimientos.

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

1. Investigación documental.
2. Entrevista directa.
3. Observación de campo.

1. Investigación Documental:

Consiste en la selección y el análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello, se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, registros estadísticos, actas de reuniones, circulares, oficios, y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

Es importante además, recabar todas las formas y documentos que intervienen en el procedimiento que se está estudiando, 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.

2. Entrevista Directa:

Consiste básicamente en reunirse con una o varias personas, y cuestionarlas orientadamente para obtener información. Este medio 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.

- Aclarar todas las dudas que existan.
- Saber escuchar.
- No hay que criticar, sugerir cambios o aconsejar durante ella.

3. Observación de Campo:

Consiste en acudir al lugar u oficina en donde se desarrollan las actividades de los procedimientos y 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, así como 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.

4.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO

Constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información 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 cuestionamientos fundamentales que se mencionan a continuación:

¿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 como individuos o como grupos, 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 geográfica y al domicilio 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 contestación 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:

- a) La distribución que se hace de los documentos.
- b) El tipo de registros empleados.
- c) Los tipos de archivos (permanentemente o provisional).
- d) Las probables causas de demora.
- e) Los formatos o cédulas que se utilizan, su contenido, así como que parte o partes de las mismas se llenan y en qué área lo hacen.
- f) Las claves de los formatos, cédulas u otros. La determinación que se requiere.
- g) Las firmas o autorizaciones necesarias.

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

4.7 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:

1. 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, deben ser eliminados.

2. Combinar

Si no puede eliminar algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etcétera.

3. Cambiar

En este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.

4. Mejorar

Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor. Por ejemplo: un sistema de archivo puede ser mejorado, no solamente si se eliminan, combinan o cambian actividades de los procesos actuales, sino al sustituir el sistema actual de archivo de documentos originales por un archivo de microfilmes, cuando el problema básico es el espacio requerido o la seguridad de los originales.

5. Mantener

Consiste en conservar las actividades que como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar.

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

4.8 ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL

En la actualidad existe una gran variedad de modos de presentar un manual de procedimientos, y 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 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:

4.8.1 IDENTIFICACIÓN

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

- Logotipo de la dependencia.
- Nombre de la dependencia.
- Nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización.
- Nombre de la Dirección a la que pertenece la unidad administrativa.
- Título del Manual de Procedimientos.
- Fecha de elaboración o en su caso, de actualización

A continuación, se muestra un ejemplo visual de la portada. En el anexo 1 de este documento podrá encontrar el formato de la portada.



Unidad Municipal de Planificación y Evaluación de la Gestión
UMPEG

Manual de procedimientos de la Gerencia de

Marzo 2020

4.8.2 ÍNDICE

En este apartado se presentan de manera sintética y ordenada, los apartados principales que constituyen el manual. A efecto de uniformar la presentación de estos documentos, es importante seguir el orden que se describe a continuación:

- a) Introducción
- b) Objetivo del manual
- c) Misión de la gerencia
- d) Visión de la Gerencia
- e) Estructura Organizativa
- f) Procedimientos
 - Propósito del procedimiento
 - Alcance
 - Referencia
 - Responsabilidades
 - Definiciones
 - Código del proceso
 - Políticas y Lineamientos
 - Descripción de Actividades
 - Control de cambios
 - Diagrama de flujo
 - Anexos/ Formatos

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

a) **Introducción**

Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el 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 titular de la Dependencia. Es recomendable que, al formular la introducción, se emplee un vocabulario sencillo, a efecto de facilitar su entendimiento; asimismo, que comprenda totalmente los rubros mencionados en el párrafo anterior.

En síntesis, la introducción deberá:

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

b) **Objetivos del Manual**

El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual de procedimientos; su elaboración se ajustará 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 Dependencia o Unidad Administrativa".

c) Misión de la Gerencia

Preguntas clave para redactar la misión:

¿Quiénes somos?	Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción
¿Qué buscamos?	Las funciones principales de la organización Cambios fundamentales que deseamos logran en el medio en el cual trabajamos. Razón de ser de nuestra organización
¿Por qué lo hacemos?	Valores principios y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural
¿Para quienes trabajamos?	Sectores sociales hacia los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos.

d) Visión de la Gerencia

Preguntas clave para redactar la Visión:

¿Cuál es la imagen deseada?	Es decir, ¿cuál es la situación futura deseada para nuestros clientes, usuarios o beneficiarios?
¿Cómo seremos en el futuro?	Es decir, ¿cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones
¿Qué haremos en el futuro?	Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar

e) Estructura Organizativa

Se deberá de incluir el esquema de la estructura organizativa de la Gerencia aprobada por Recursos Humanos.

4.8.3 PROCEDIMIENTOS

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

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

1. Portada

Al presentar cada procedimiento se deberá presentar una portada adicional a la portada principal del manual de procedimientos, esto con el objetivo de introducir el procedimiento y separarlo de los demás. A continuación, se muestra la portada y en el Anexo 4 se encuentra la portada.



LOGO DE LA GERENCIA O
DIRECCIÓN (OPCIONAL)

PROCEDIMIENTO
"Atención odontológica en clínicas móviles"

2. Resumen ejecutivo procedimiento

Seguido de la portada del procedimiento, se deberá colocar el formato de resumen de procedimientos para la descripción ejecutiva de los procedimientos. A continuación, se muestra el formato, el cual esta adjunto en el anexo 5.

1. DATOS DE CONTROL:

DEPARTAMENTO:	Salud para el Pueblo
DIRECCIÓN:	Dirección de Gestión Comunitaria

2. TIEMPO

TIEMPO DEL PROCEDIMIENTO	30 minutos
---------------------------------	------------

3. REFERENCIAS (si aplica)

	Nombre del Proceso	Código
Entrada:		
Salida:		

4. OTRAS DEPENDENCIAS INVOLUCRADAS

NOMBRE DE LA DEPENDENCIA	ANTES, DURANTE O DESPUES

5. FORMATOS UTILIZADOS

CODIGO (si aplica)	DOCUMENTO

6. DESCRIPCION DE CAMBIOS

No. SOLICITUD	FECHA DE CAMBIO	ACTIVIDAD MODIFICADA (elaboración, modificación o cancelación)	BREVE DESCRIPCION DEL CAMBIO
	03/20/2020		Primera vez que se documenta el procedimiento

3. Propósito del procedimiento

Describe la finalidad o razón de ser de un procedimiento o bien que es lo que se persigue con su implantación.

4. 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.

5. Referencias

Se enlista la documentación de apoyo que utilizamos para elaborar el procedimiento: Manuales internos, Normatividad, etc.

6. Responsable de la documentación

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.

7. Definiciones

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

8. Políticas y Lineamientos

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

Las políticas serán lineamientos de carácter general que orientaren la toma de decisiones en cuanto al curso de las actividades que habrán de realizar los servidores públicos en sus áreas de trabajo. Estas deberán ser claras y concisas, a fin de que sean comprendidas, incluso, por personas no familiarizadas con el procedimiento, asimismo serán específicas de la acción que regule el curso de las actividades en situaciones determinadas, serán de observancia obligatoria en su interpretación y aplicación.

- Deberán establecer las situaciones alternativas 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 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 porque se violen o alteren deliberadamente.
- Entre las políticas deberán existir jerarquías y secuencias lógicas de operación, ejemplo: en incidencias del personal, hay que hablar primero de retardos, luego de faltas y después de bajas.

- 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.

9. Descripción de Actividades

La descripción del procedimiento es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades concatenadas, que precisan de manera sistémica él como 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 describirá detalladamente las actividades normales y generales que se desarrollan.
- En el apartado de "Observaciones" se anotará 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 deberán especificar los órganos que intervienen en la ejecución de los mismos, hasta un nivel mínimo de Jefatura de Departamento.
- Cuando un mismo órgano sea el responsable de realizar una serie de actividades de manera continua, sólo deberá ir 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:

Con base en las atribuciones conferidas
en el Reglamento de la Institución

- Para no repetir actividades que ya han sido mencionadas, haga referencia a ellas con la leyenda: "Conecta con actividad N°..."
- Indique el número de tantos 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 subsecuentes se podrá mencionar su nombre genérico y/o su clave de identificación.
- En la distribución de documentos debe indicarse a qué puestos o 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".
- Deberá incluirse el nombre de los formatos y el de sus instructivos de llenado para la compaginación.

Los responsables de ejecutar los trámites deberán describir sus procedimientos en el siguiente formato que se visualiza a continuación, este se encuentra en el Anexo 3.



Manual de Procedimientos Gerencia de xxxxx	Código	PR-DO-04
	Versión	01
Procedimiento de xxxxx	Emisión	14 de marzo de 2020
	Página	9 de 4

OBJETIVO:	
ALCANCE:	

1. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

No	Actividad	Descripción de Actividad	Ejecutor/ Responsable	Documentos o Formatos
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
------------	-----------	-----------

La descripción de actividades deberá Registrarse en letra Calibri 12.

7.1 Instructivo de llenado para cuadro de actividades:

Para llenar correctamente el cuadro de actividades y su descripción, a continuación de describen los campos a llenar.

- x. **Nombre:** Anotar el nombre del procedimiento.
- xi. **Código del Procedimiento:** El código del procedimiento se compone de tres combinaciones:
 - e. Las siglas "PR" que significa procedimiento, estas son las mismas para todos los procedimientos de la AMDC
 - f. Las siglas representativas de la Dirección donde pertenecen, estas varían entre las 5 direcciones existentes:
 - DO: Dirección de Ordenamiento Territorial
 - DH: Dirección de Gestión Comunitaria y Desarrollo Humano
 - DM: Dirección de Despacho Municipal
 - DF: Dirección de Finanzas y Administración
 - DC: Dirección de Control y Seguimiento
 - g. Las siglas representativas de la gerencia/departamento/unidad donde pertenecen, estas varían según la dirección:
 - h. La combinación de número "00" que es el número consecutivo del procedimiento, este corresponderá a cada gerencia.

Ejemplo: Procedimiento de la Gerencia de Salud para el Pueblo, perteneciente a la Dirección de Desarrollo Humano: PR-DH-SPP-01

- xii. **Fecha:** Anotar el día, mes y año en que se implanta el procedimiento. / **Versión:** Anotar el número de documento que existe con el mismo título, inicia con el 1.0. / **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.
- xiii. **Gerencia:** En el encabezado, anotar el nombre de la Gerencia responsable, ejemplo: Gerencia de Centro Histórico. **Dirección:** Anotar el nombre de la Dirección Correspondiente.

-
-
- xiv. **Num:** Anotar el número de la actividad.
- xv. **Ejecutor/Responsable:** Anotar el nombre del área responsable de la actividad. En caso de que el procedimiento involucre a varias gerencias, escribir el nombre de la gerencia o dirección, ejemplo: Departamento de Procedimientos. En caso de que el procedimiento no involucre a otra dependencia, escribir cargos específicos como responsable, ejemplo: Auxiliar Administrativo.
- xvi. **Actividad:** Anotar la actividad a desarrollar.
- xvii. **Descripción de la Actividad:** Describir la actividad en forma narrativa, detallada y concisa. Esta deberá explicarse por sí sola al leerla, toda información relevante debe incluirse, por ejemplo, quien debe recibir documentos, quien debe enviarlos, quien debe autorizarlos o firmarlos. En caso de que sean actividades operativas, quienes deben coordinar logística, etc. La actividad deberá empezar en tercera persona del singular. Ejemplo: Recibe, envía o autoriza
- xviii. **Documentos o Formatos:** Anotar el nombre o las siglas del documento al que se hace referencia en la actividad. Estos documentos o formatos se deberán agregar a los anexos del manual.

10. Control de Cambios

La utilidad de los manuales de procedimientos y organización radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es necesario mantenerlos permanentemente actualizados, a través de revisiones periódicas.

Al momento de realizar cualquier cambio en un procedimiento previamente establecido, se deberá registrar el cambio en el formato de control de cambios. Este formato se muestra visualmente a continuación y se encuentra en el Anexo 2.

FORMATO DE SOLICITUD DE ELABORACIÓN, ACTUALIZACIÓN O CANCELACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Numero de Solicitud: _____
Fecha de Solicitud: dd/mm/yy

Datos del procedimiento			
Nombre:			
Código:		Numero de revisión:	
Tipo de Solicitud	<input type="checkbox"/> Elaboración	<input type="checkbox"/> Actualización	<input type="checkbox"/> Cancelación
Causa de la solicitud			
Descripción de la solicitud			
Datos del solicitante			
Nombre:			
Área:			
Puesto:			
_____ Elaborado por XXXXXXX		_____ Aprobado por: XXXXXX	
** PARA LLENADO EXCLUSIVO DE LA JEFATURA DE LA UMPEG			
Status de la solicitud	Aceptado <input type="checkbox"/>	Rechazado <input type="checkbox"/>	
Indicaciones			
Comentarios			
_____ Firma Jefatura UMPEG			

8.1 Instructivo de llenado para formato de cambios:

Para llenar correctamente el formato de cambios, a continuación se describen los campos a llenar.

- i. Numero de solicitud: El número de solicitud será simplemente la inicial "S" y la combinación de números "00" que será el número consecutivo de la solicitud que corresponderá a cada gerencia.
- ii. Nombre: Escribir el nombre del procedimiento autorizado y aprobado.
- iii. Código: Escribir el código del procedimiento. Para crear el código de un procedimiento avocarse a la sección 7.1, numeral ii, de este documento.
- iv. Numero de Revisión: Será la combinación de números "00" que será el número

consecutivo de la cantidad de revisiones que se le han hecho a ese procedimiento.

- v. Tipo de solicitud: Se deberá escoger una de las tres opciones
 - a. Elaboración: Escoger elaboración para cuando se quiera documentar un nuevo procedimiento en la gerencia que no exista previamente.
 - b. Actualización: Escoger actualización cuando se quiera actualizar un proceso previamente documentado, y este haya sufrido cambios por cualquier razón que sea.
 - c. Cancelación: Escoger cancelación cuando se quiera cancelar/ eliminar un procedimiento previamente documentado que no se realizara más en la gerencia.
- vi. Causa de la solicitud: En este espacio se deberá justificar la razón por la cual se esta solicitando una elaboración, actualización o cancelación de un procedimiento. Pueden existir un sinnúmero de razones, como ser: cambio de personal responsable de ciertas actividades, pasos nuevos para realizar una gestión, nueva documentación/ formatos para llevar acabo una gestión, incorporación de otra dependencia en el procedimiento, etc.
- vii. Descripción de la solicitud: En este espacio se deberá de escribir un resumen detallando cual es el cambio que se le va a hacer al procedimiento, especificando que pasos quedan iguales y cuales son los que cambian, o en medio de que pasos se insertan nuevas actividades, que formatos cambian y que formatos quedan iguales, como se ve afectado el diagrama de flujo, que dependencias o personas adquieren nuevas responsabilidades, etc.

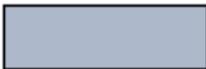
11. Diagrama de Flujo

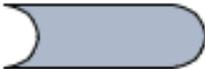
El diagrama de flujo es una herramienta fundamental para la elaboración de un procedimiento, ya que a través de ellos podemos ver gráficamente y en forma consecutiva el desarrollo de una actividad determinada.

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.

La ANSI, por sus siglas en ingles, es una simbología utilizada para representar flujos de información de procesamiento o electrónico de datos, de la cual se emplean algunos símbolos para diagrama de flujo administrativos. Esta simbología se muestra a continuación.

Simbología ANSI 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 las tareas quedan separadas en diferentes páginas; dentro del símbolo se utilizará 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: <ul style="list-style-type: none"> • El nombre del procedimiento que antecede al que se describe, esto cuando el procedimiento se ha dividido en varios. • Tiempo necesario para realizar cierta(s) tarea(s). • La(s) tarea(s) genérica(s) realizada(s) por una instancia que esporádicamente intervenga en el procedimiento.

Símbolo	Nombre	Descripción
	Flujo	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las tareas.
	Documento destruido	Indica la destrucción o eliminación de un documento por no ser necesario.
	Proceso	Indica el procedimiento de la información
	Actividad opcional	Representa la ejecución opcional de una tarea dentro de la secuencia del procedimiento.
	Documento opcional	Representa un documento que dentro del procedimiento puede elaborarse, requerirse o utilizarse.



12. Anexos/ Formatos

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 procedimiento:

- Oficios.
- Circulares.
- Reglamentos.
- Manuales.
- Leyes

Así mismo, se deben de incluir en esta sección los formatos/ documentos / encuestas / mencionados en el cuadro de actividades. 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.



Unidad Municipal de Planificación y Evaluación de la Gestión

UMPEG

Manual de procedimientos de la Gerencia de Comunicaciones

Marzo 2020



Dirección de Despacho Municipal

Anexo 2 – Control de Cambios



FORMATO DE SOLICITUD DE ELABORACIÓN, ACTUALIZACIÓN O CANCELACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Numero de Solicitud:

Fecha de Solicitud: dd/mm/yy

Datos del procedimiento			
Nombre:			
Código:		Numero de revisión:	
Tipo de Solicitud	<input type="checkbox"/> Elaboración	<input type="checkbox"/> Actualización	<input type="checkbox"/> Cancelación
Causa de la solicitud			
Descripción de la solicitud			
Datos del solicitante			
Nombre:			
Área:			
Puesto:			
<p>_____</p> <p>Elaborado por XXXXXXX</p>		<p>_____</p> <p>Aprobado por: XXXXXX</p>	
** PARA LLENADO EXCLUSIVO DE LA JEFATURA DE LA UMPEG			
Status de la solicitud	Aceptado <input type="checkbox"/>	Rechazado <input type="checkbox"/>	



Anexo 3: Cuadro de Actividades

Manual de Procedimientos Gerencia de xxxxx Procedimiento de xxxxx	Código	OS PR-DO-04
	Versión	01
	Emisión	14 de marzo de 2020
	Página	4 de 4

OBJETIVO:	
ALCANCE:	
Indicaciones	
Comentarios	
_____ Firma Jefatura UMPEG	

8. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

No	Actividad	Descripción de Actividad	Ejecutor/ Responsable	Documentos o Formatos
1				
2				
3				
4				
5				



6				
7				

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
------------	-----------	-----------

Anexo 4 – Formato Portada de Procedimientos Individuales



ALCALDÍA MUNICIPAL
DEL DISTRITO CENTRAL

LOGO DE LA GERENCIA O
DIRECCIÓN (OPCIONAL)

PROCEDIMIENTO “Atención odontológica en clínicas móviles”



Anexo 5- Formato resumen de procedimiento

9. DATOS DE CONTROL:

DEPARTAMENTO:	Salud para el Pueblo
DIRECCIÓN:	Dirección de Gestión Comunitaria

10. TIEMPO

TIEMPO DEL PROCEDIMIENTO	30 minutos
---------------------------------	------------

11. REFERENCIAS (Si aplica)

	Nombre del Proceso	Código
Entrada:		
Salida:		

12. OTRAS DEPENDENCIAS INVOLUCRADAS

NOMBRE DE LA DEPENDENCIA	ANTES, DURANTE O DESPUES



13. FORMATOS UTILIZADOS

CODIGO (si aplica)	DOCUMENTO

14. DESCRIPCION DE CAMBIOS

No. SOLICITUD	FECHA DE CAMBIO	ACTIVIDAD MODIFICADA (elaboración, modificación o cancelación)	BREVE DESCRIPCION DEL CAMBIO
	03/20/2020		Primera vez que se documenta el procedimiento