



Ilustre Municipalidad de
SAN CLEMENTE

DECRETO EXENTO N°

N° 02638

San Clemente,

14 NOV 2018

VISTOS:

- 1.- Lo señalado en la ley N° 19.880, en donde se establece bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración del estado.
- 2.- El fallo del tribunal electoral de fecha 30.11.2016.
- 3.- Decreto alcaldicio N° 3.707 de fecha 6 de diciembre de 2016, el cual nombra a alcalde titular de la Comuna de San Clemente.
- 4.- Decreto alcaldicio N°5452 de fecha 06 de diciembre de 2017, que nombra administrador municipal.
- 5.- El acta de constitución del consejo municipal de fecha 06.12.2016.
- 6.- Las facultades que me confiere la ley N° 18.695 orgánica constitucional de municipalidades y sus modificaciones.

CONSIDERANDO:

- La necesidad de mejorar la gestión municipal y garantizar la eficiencia y eficacia en las tareas, actividades y acciones de la Municipalidad de San Clemente.

RESUELVO:

- 1.- **ESTABLÉZCASE**, el siguiente documento como base y pauta de elaboración de los manuales de procedimientos y procedimientos, para todas las unidades municipales, incluyendo educación y salud.
- 2.- **ADECÚENSE**, todos los procedimientos y manuales ya aprobados, al formato señalado en este decreto.

ANÓTESE, COMUNIQUESE Y ARCHIVESE.



RENE GAETE VERGARA
SECRETARIO MUNICIPAL



JUAN ROJAS VERGARA
ALCALDE

DISTRIBUCION: /

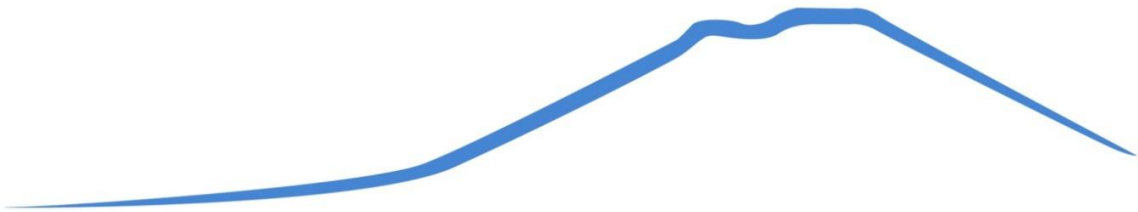
- | | | |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------------|
| 1- Alcaldía | 19- Servicios generales | 37- Movilización |
| 2- Administración Municipal | 20- OMIL | 38- Vivienda |
| 3- Asesor jurídico | 21- Fomento productivo | 39- Protección civil y emergencias |
| 4- DIDECO | 22- Turismo y medio ambiente | 40- Prevención de riesgos |
| 5- DIDEI | 23- Vínculo | 41- Bienestar |
| 6- Dir. de obras municipales | 24- Fiscalización | 42- Cultura |
| 7- Depto de educación | 25- Rentas municipales | 43- Buen vivir |
| 8- Depto salud | 26- Tesorería municipal | 44- Informática |
| 9- Dir. Adm. y finanzas | 27- Bodega | 45- Relaciones públicas |
| 10- Juzgado de policía local | 28- Archivo e inventario | 46- Servicios externalizados |
| 11- SECPLAC | 29- OCCC | 47- Centro diurno adulto mayor |
| 12- Dir. de control interno | 30- SSOO | 48- Programa adulto mayor |
| 13- Dir. de tránsito | 31- Departamento social | 49- Discapacidad |
| 14- Recursos humanos | 32- Corporación de deportes | 50- Oficina de la mujer |
| 15- Transparencia municipal | 33- OPD | 51- Chile crece contigo |
| 16- Aseo y ornato | 34- Senda | 52- Asesor planificación |
| 17- Servicios operativos | 35- Mujeres jefas de hogar | 53- ARCHIVO// |
| 18- Adquisiciones | 36- Oficina de la juventud | |

JRV/MGV/RGV/nug *12.11.18



Ilustre Municipalidad de
SAN CLEMENTE

PAUTA PARA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS



San Clemente, noviembre de 2018

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN	5
2. ANTECEDENTES GENERALES	6
2.1. Procesos	6
2.2. Procedimientos	6
2.3. Procedimientos administrativos.....	7
2.4. Manuales de procedimientos	8
2.5. Contexto legal	9
3. FASES DE LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO... 11	
3.1. Identificación del procedimiento	11
3.2. Determinación de los límites del procedimiento	11
3.3. Recolección de la información	12
3.3.1. Investigación documental	12
3.3.2. Entrevista directa	12
3.3.3. Observación en terreno	12
3.4. Análisis y diseño del procedimiento	13
3.5. Análisis del diseño preliminar.....	13
3.6. Difusión y publicación.....	14
4. ELEMENTOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO..... 15	
4.1. Identificación	15
4.2. Decreto de aprobación	16



4.3. Índice.....	16
4.4. Presentación	17
4.5. Objetivo y alcances del manual.....	18
4.6. Antecedentes generales.....	19
4.7. Desarrollo de procedimientos.....	19
4.7.1. Tipos de procedimientos.....	19
5. FORMATO Y ELEMENTOS DEL PROCEDIMIENTO.....	20
5.1. Diagrama de flujo o flujograma	23
6. PRESENTACIÓN DOCUMENTAL	25
6.1. Encabezado	25
6.2. Pie de página	25
6.3. Formato presentación documental.....	25

1. PRESENTACIÓN

El modelamiento de procesos es un área de la gestión muy relevante para conseguir una correcta administración organizacional, por lo cual para la realidad de la municipalidad no es distinta, considerando esto, se presenta la necesidad de alcanzar una correcta vinculación entre los procesos que se ejecutan en la municipalidad, con la misión, visión y objetivos estratégicos propuestos en la misma.

El alinear estos dos puntos mencionados anteriormente, como lo son el propósito municipal con sus procesos o actividades, es un resultado de una adecuada gestión de procesos. Esta área se divide en dos grandes bloques, como lo son la estandarización de procesos y su formalización o documentación. El elemento de estandarización consiste en simplificar y ordenar los procesos instaurados en la municipalidad con el objetivo de avanzar hacia la calidad en la gestión institucional, así obtener como resultados la adecuada entrega de los servicios municipales a la comunidad. Junto con sistematizar los procesos de la municipalidad se debe elaborar los manuales de procedimientos, resultado de la formalización, es aquí donde deben ser documentados cada uno de los procesos y sus procedimientos, detalle específico de las actividades presentes en un proceso.

En el presente documento, se presentan las directrices que debe poseer un manual de procedimientos de la Municipalidad de San Clemente, el que buscará unificar la forma presentar o documentar los procesos y procedimientos desarrollados en la municipalidad, en todas sus áreas, incluyendo a salud y educación.

2. ANTECEDENTES GENERALES

Para asegurar el entendimiento de los manuales de procedimientos y su desarrollo es necesario considerar algunos antecedentes, los cuales permiten determinar y establecer la importancia de estos en sus distintas dimensiones.

2.1. Procesos

Para iniciar cualquier metodología relacionada con los procedimientos de una organización es de carácter indispensable comprender y entender un proceso, el cual se define como “*Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial*” (Real academia española, 2018). En consideración de lo anterior, se podría establecer que a nivel municipal un proceso es un conjunto de actividades secuenciales, interrelacionadas con un fin u objetivo común para lograr la entrega de un producto o servicio a la comunidad.

El conocer los procesos en detalle permite alcanzar la eficiencia de la organización, debido a que se mejora sustancialmente en el quehacer institucional. Para mejorar los procesos dentro de la municipalidad, estos deben ser modelados, lo que consiste en conocer como están estructurados los procesos, como se desarrollan sus actividades, quienes son los participantes y responsables, conocer los recursos utilizados y como se comparte la información y datos del proceso.

Finalmente se podría mencionar que los procesos son mecanismos secuenciales que explican el compartimiento en una operación. Por ejemplo, el proceso de compra es el conjunto de acciones por las cuales se transforma una solicitud de compra en un producto o servicio adquirido.

2.2. Procedimientos

El procedimiento se define como un “*método de ejecutar las cosas*” (Real academia española, 2018), es decir, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una actividad, con un énfasis en el cómo hacer o proceder de esta. Un

procedimiento permite la eficacia de una actividad, debido a que determina como conseguir la acción.

En resumen, un procedimiento es la forma de realizar cada parte del proceso o incluso el proceso entero se puede describir en un procedimiento. Un ejemplo son las normas ISO, como procedimientos para realizar determinadas acciones en una organización. Algunos ejemplos de procedimientos son:

1. Procedimiento judicial.
2. Procedimiento administrativo.
3. Procedimiento médico.
4. Procedimiento informático.

2.3. Procedimientos administrativos

Los procedimientos administrativos se definen como: *“El procedimiento administrativo es una sucesión de actos trámite vinculados entre sí, emanados de la Administración y, en su caso, de particulares interesados, que tiene por finalidad producir un acto administrativo terminal.”*, según artículo 18 de la ley N° 19.880. Pero en palabras sencillas, un procedimiento administrativo es el desarrollo de una serie de acciones para un determinado objetivo, es donde se concreta una actuación administrativa mediante un acto administrativo. En la actuación pública es de carácter estrictamente obligatorio seguir los cauces formales, esto con el objeto de garantizar el ordenamiento jurídico y transparencia frente a los ciudadanos.

Con lo anteriormente mencionado, se garantiza el carácter de objetividad que debe presentar la administración en su actuar, así evitar una actuación arbitraria en los actos administrativos de la institucionalidad pública. De este modo se garantiza el derecho a conocer de los ciudadanos.

En resumen, cuando se habla de proceso, procedimientos y procedimientos administrativos se debe relacionar a las directrices que debe tener la administración

pública sobre las actividades o acciones que realiza. Debido a lo anterior, se puede decir que un proceso municipal se debe regir por uno o más procedimientos de carácter administrativo, respetando el ordenamiento jurídico de la institucionalidad pública. Esto resulta en la necesidad indispensable de elaborar los manuales de procedimientos administrativos para la Municipalidad de San Clemente.

2.4. Manuales de procedimientos

El manual de procedimiento es una herramienta administrativa cuya finalidad es obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contenga todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización, en este caso la municipalidad.

También puede ser visto como una herramienta de la administración, que es útil para garantizar el logro de las metas y objetivos puestos por la dirección municipal. De esta forma se permite rediseñar, mejorar y transformar los procedimientos del quehacer municipal, permitiendo mejorar la gestión y fortalecer la calidad en los procesos institucionales.

Un manual contiene información sobre las actividades, operaciones y tareas que se desarrollan en forma cronológica o secuencialmente para llevar a cabo un trabajo determinado. Establece el método operacional para ejecutar las acciones, es decir el paso a paso, en donde se detallan los soportes documentales, autorizaciones que requieren, los responsables, entre otros elementos.

Dentro de las ventajas que presentan los manuales de procedimientos se pueden observar las siguientes:

- Reducción de gastos.
- Fortalece el control de gestión eficaz.
- Mejora la eficiencia y eficacia en la operación administrativa.

- Estandarización y sistematización de actividades.
- Aclara las responsabilidades y funciones del individuo dentro del proceso.
- Permite la aplicación de mejoramiento continuo en los procedimientos.
- Garantiza el desarrollo de auditorías interna de políticas y procedimientos.

2.5. Contexto legal

La Constitución establece que “Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna” y a su vez la Ley N° 18.695 “Orgánica Constitucional de Municipalidades” en sus artículos 3, 4 y 5 queda establecido el carácter funcional y territorial de la visión legislativa respecto a cómo un municipio debe llevar su administración. Esta visión aporta aspectos de ordenamiento interno, establece disposiciones administrativas relevantes, especifica funcionalidades y responsabilidades de los actores de la administración municipal, entrega instrumentos para apoyar la gestión, pero limita enormemente la capacidad organizacional para innovar.

Otra arista en la temática legal es la ley N° 19.880, la cual “*establece las bases de los procedimientos o actos administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración de estado.*” En donde en el artículo 1 de la ley se menciona, “*La presente ley establece y regula las bases del procedimiento administrativo de los actos de la Administración del Estado. En caso de que la ley establezca procedimientos administrativos especiales, la presente ley se aplicará con carácter de supletoria. La toma de razón de los actos de la Administración del Estado se regirán por lo dispuesto en la Constitución y en la Ley Orgánica Constitucional de la Contraloría General de la República.*”

Algo más técnico del tema de procedimientos son las normas ISO, las cuales establecen que dentro de las obligaciones de la institución esta conocer los

procesos relacionados, además se debe estandarizar las formas de realizar determinados procesos. Estas actividades deben ser monitoreadas y mejoradas constantemente con la finalidad de asegurar la gestión de calidad. (ISO 9001, 2008)

Dentro de la documentación se debe incluir los manuales de procedimientos que garanticen la gestión de la calidad, en estos se deben mencionar la interrelaciones de los procesos, cada una de las actividades desarrolladas, el objetivo y alcance del procedimiento, entre otros ítem. (ISO 9001, 2008).

3. FASES DE LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO

Se debe considerar que la estandarización de un procedimiento por sí sola no explica la interrelación existente entre las actividades de una unidad municipal, por lo cual es indispensable la elaboración y documentación de un manual de procedimientos. Estos instrumentos administrativos que apoyan el que hacer institucional, deben ser considerados como herramienta fundamental para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo de la municipalidad, así como para facilitar la adecuada correlación entre las distintas unidades administrativas de la institución.

Los manuales de procedimientos se deben considerar como medios valiosos para conseguir la correcta ejecución del trabajo institucional, estos documentos deben contener la información y/o instrucciones de forma ordena y sistematizada para asegurar el idóneo que hacer de la municipalidad. El procedimiento se define como la secuencia o cronología de tareas o actividades.

3.1. Identificación del procedimiento

La etapa inicial de la documentación de un procedimiento es la identificación de este, en donde una unidad municipal solicita la evaluación de la pertinencia del procedimiento. Una vez validada esta solicitud, por parte del equipo responsable, se puede iniciar la elaboración de un procedimiento. Dentro de los criterios o factores que determinan la pertinencia o relevancia del procedimiento están urgencia, capacidad, planificación y recursos involucrados.

3.2. Determinación de los límites del procedimiento

Para iniciar con la delimitación del procedimiento se debe tener la capacidad de responder a las preguntas como: ¿Cuál es el procedimiento que se está investigando? ¿Dónde inicia y termina el procedimiento en estudio?, una vez resueltas las preguntas planteadas anteriormente se deberá fijar el objetivo del

estudio, en donde se deberá considerar un análisis e investigación de las actividades y tareas del procedimiento en estudio.

3.3.Recolección de la información

Es la etapa en donde se analizan, organizan y sistematizan los datos, así poder recabar y recolectar la información o datos que permitan conocer el proceso como opera en la actualidad. Para reunir la información se puede acudir a fuentes de archivos documentales, estos son los que entregan las bases jurídico-administrativas, los funcionarios municipales también son una fuente válida para recabar datos del funcionamiento de los procesos. A continuación se detalla las fuentes que se utilizan en la recopilación de datos para documentar los procedimientos:

3.3.1. Investigación documental

Consiste en la selección y análisis de todos los documentos escritos que contienen datos jurídico-administrativos para la interrelación de las actividades de un procedimiento. Además se debe considerar recolectar todos los documentos que se utilizan u originan en el procedimiento, se debe conocer el origen, responsable, trámite que realizan o función y si estos se archivan.

3.3.2. Entrevista directa

Este método consiste en reunirse con 1 o más involucrados directos o indirectos en el procedimiento con el objeto de reunir información. Se recomienda que las entrevistas sean previamente pauteadas, el entrevistador debe acudir a las fuentes antes de realizar la entrevista.

3.3.3. Observación en terreno

Consiste en acudir al lugar donde se desarrollan todas las tareas o actividades del procedimiento y observar todo lo que sucede, así se puede observar todo los

detalles y problemas presenten en el procedimiento que no fueron mencionados en la entrevista.

3.4. Análisis y diseño del procedimiento

Consiste en el análisis de toda la información recolectada con el objeto de establecer un diseño preliminar del procedimiento, para guiar este diseño en el análisis se deben responder preguntas como: ¿Qué trabajo se hace? ¿Quién lo hace? ¿Cómo lo hace? ¿Cuándo lo hace? ¿Dónde lo hace? ¿Por qué lo hace? El responder estas preguntas permite que el procedimiento se ejecute en detalle, porque en la documentación de este, no se debe obviar elementos por lo muy básico que se consideren. El análisis se debe dirigir a temas como:

- A. La distribución de las actividades y tareas
- B. Los tipos de archivos y registros
- C. Las causas de demora y problemas que se presenten
- D. Los formatos que se utilizarán en el procedimiento
- E. La validez de las actividades y las autorizaciones involucradas

3.5. Análisis del diseño preliminar

Una vez alcanzada la elaboración del diseño preliminar este se debe someter a las siguientes actividades, es con el objetivo de alcanzar o mejorar el desarrollo del procedimiento mismo:

- I. **Eliminar:** es la primera actividad que se debe realizar con el objeto de disminuir la cantidad de tareas y/o documentación del documento, es decir, que sea más eficiente. En consideración de lo anterior se deben eliminar o descartar todas las actividades que no sea primordiales o indispensable para el desarrollo del procedimiento.
- II. **Combinar:** Esta actividad de revisión busca simplificar el quehacer del procedimiento mediante la combinación de sus actividades.

- III. **Cambiar:** Al igual que la anterior busca simplificar, pero del punto de vista si se puede modificar orden, lugar o persona que realiza la actividad, así conseguir modificaciones de la secuencia de la tarea involucrada.
- IV. **Mejorar:** En consideración que no se puede eliminar, combinar o cambiar algunas actividades o tareas éstas deben ser mejorar, con la implementación de nuevas técnicas o instrumentos para su mejor realización.
- V. **Mantener:** las actividades que no se modificaron en el diseño preliminar.

Finalmente se contiene el diseño del procedimiento, el cual debe ser documentado para garantizar la continuidad de este, además de ser validado y aprobado por la autoridad municipal correspondiente.

3.6. Difusión y publicación

Una vez realizado el proceso administrativo que entrega validez al manual de procedimiento en desarrollado. Este debe difundirse y publicarse para que se de uso público dentro de los miembros de la institución.

4. ELEMENTOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO

La forma de presentar un manual en la Municipalidad de San Clemente se realiza bajo las siguientes directrices. Los puntos básicos que debe considerar un manual de procedimiento son:

- I. Identificación
- II. Índice
- III. Presentación
- IV. Objetivos y alcances del manual
- V. Antecedentes generales
- VI. Desarrollo de procedimientos

De igual forma se deben considerar aspectos generales en la realización y documentación del manual de procedimiento como lo son: tipo de letra: Arial; tamaño: 12; interlineado: 1.5 puntos; los títulos en 3 niveles máximo; un espacio de después de cada párrafo y título; la portada debe llevar el escudo municipal, Ilustración 1, al centro de la parte superior, según lo que se muestra Ilustración 2.

Ilustración 1: Escudo de la Municipalidad de San Clemente



4.1. Identificación

Se refiere a la primera página del manual o la portada, en donde se deben identificar los siguientes elementos: (1) Logo o escudo institucional; (2) Título del manual de procedimientos; (3) fecha y lugar de realización, véase en Ilustración 2.

4.2. Decreto de aprobación

Se muestra el documento formal que entrega validez y aprobación al manual de procedimientos que se está documentando y formalizando.

4.3. Índice

En este punto, se muestra de forma sintética y ordenada de los elementos del manual, así se puede uniformar la presentación y documentación de este, véase Ilustración 3. A continuación se muestra el orden de los elementos:

1. Presentación
2. Objetivos y alcances del manual
3. Antecedentes generales
4. Desarrollo de procedimientos

Ilustración 2: Formato portada



4.4. Presentación

En este ítem se menciona la importancia del manual para la unidad municipal con un carácter introductorio, entregando un panorama general a los lectores del manual en aspectos como: utilidad, propósito y fines del manual de procedimientos. También se debe incluir información de revisiones, actualizaciones y autorizaciones del manual. El vocabulario empleado en el manual debe ser de fácil entendimiento, esto con el objeto de facilitar la comprensión.

Ilustración 3: Formato índice



ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN	3
2. OBJETIVOS Y ALCANCES DEL MANUAL	4
3. CONTEXTO LEGAL Y NORMATIVO DEL MANUAL	4
4. DESARROLLO DE PROCEDIMIENTO	7
4.1 Procedimiento 1.....	10
4.2 Procedimiento 2.....	15

4.5. Objetivo y alcances del manual

Se debe detallar el propósito que cumple el manual dentro de la organización, dentro de los elementos que debe considerar este ítem esta explicar con claridad la finalidad del documentos, redacción clara y concreta y evitar el uso de adjetivos calificativos (bueno, malo, excelente, ...)

4.6. Antecedentes generales

En esta parte del manual se hace referencia a todos los documentos legales y normativos, además de los archivos escritos preexistentes y existentes, que rigen de forma directa o indirecta con el manual de procedimientos en general.

4.7. Desarrollo de procedimientos

En este punto se exponen los procedimientos involucrados dentro del manual según los elementos que se detallarán más adelante en el presente documento.

4.7.1. Tipos de procedimientos

Los procedimientos administrativos, que se elaboren en la Municipalidad de San Clemente, serán clasificados, en:

- A. **Procedimientos relevantes:** son aquellos de carácter transversal en la municipalidad, necesariamente deben ir acompañados de un flujograma. Estos relacionan la municipalidad con su entorno, marcando los límites de actuación, poseen un carácter global dentro de la institución y se relación con la gestión municipal.
- B. **Procedimientos específicos:** Son considerados los procesos primarios o claves de cada estamento de la institución, municipalidad, educación y salud. Dichos procesos se orienten mejorar la gestión de cada unidad en su ámbito de acción.
- C. **Procedimientos rutinarios:** son aquellos propios de cada unidad municipal. También pueden ser considerados como subprocesos de los mencionados anteriormente, debido a que facilitan su desarrollo.

5. FORMATO Y ELEMENTOS DEL PROCEDIMIENTO

Los procedimientos son una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica, las cuales determinan el modo de ejecutar un trabajo, encaminado al logro de un resultado. Estos son la parte central o sustancial del manual de procedimientos, algunos principios que deben considerar estos son: nombre representativo, redacción clara y sencilla y no incluir dos procedimientos en uno.

Tabla 1: Formato de procedimientos

Nombre del procedimiento	Código

Descripción	
Objetivo	
Alcance	
Periodicidad	
Marco legal	
Definiciones	

Declaración del procedimiento

Nº	Responsable	Actividad	Documentos	Observaciones

Elaborado	Fecha de elaboración	Fecha de actualización

Para garantizar el correcto entendimiento por la institución se debe establecer un formato global del ordenamiento de los elementos de un

procedimiento, el cual se muestra en Tabla 1. Esta pauta de elaboración, se debe trabajar bajo la siguiente secuencia:

En primer lugar es necesario identificar el procedimiento, para la Municipalidad de San Clemente la identificación se realiza según lo que se muestra en la Tabla 2, en donde se expone el nombre y código del procedimiento.

Tabla 2: Formato de identificación

Nombre del procedimiento	Código
<i>“Elemento de identificación principal del procedimiento, debe ser claro.”</i>	<i>“Elemento relevante dentro de la identificación, debido a su carácter simplificado de identificar el procedimiento, debe ser numeración idónea, la cual se entrega por la administración.”</i>

En la Tabla 3 se presenta el formato de los antecedentes generales, dentro de los cuales se consideran elementos como: descripción, objetivo, alcance, periodicidad, marco legal o de referencia y definiciones. Estos elementos se detallan en los puntos de más adelante.

Tabla 3: Formato antecedentes generales

Descripción	<i>“Son los antecedentes generales que describen la finalidad y lo que persigue la implementación del procedimiento.”</i>
Objetivo	<i>“Se establece con claridad el propósito del procedimiento que se pretende implementar.”</i>
Alcance	<i>“Ámbito de aplicación en la práctica institucional, es decir, si el procedimiento es a nivel interno de la unidad o nivel transversal de la municipalidad en su totalidad (incluye salud y educación). También puede aplicación específica de municipalidad, salud o educación.”</i>
Periodicidad	<i>“Se determina el horizonte de tiempo de la duración y frecuencia de la acción o actividad que se implementa en el procedimiento.”</i>
Marco Legal o de referencia	<i>“Muestra la información que se utilizó de referencia o base, normativa, leyes relacionadas, entre otras.”</i>

Definiciones	<i>“Son los términos frecuentes de uso específico y restringido dentro del procedimiento.”</i>
---------------------	--

En el contexto del desarrollo de las actividades se utiliza el formato que entrega la Tabla 4. Es el detalle de cada una de las actividades o tareas de un procedimiento, se entrega información relacionada al cómo hacer o pasos a seguir y consideraciones de las actividades.

Tabla 4: Formato de la declaración actividades.

N°	Responsable	Actividad	Documentos	Observaciones
1	<i>“Se indican encargados del procedimiento y su aprobación.”</i>	<i>“Es la acción concreta que se realiza en el marco del procedimiento.”</i>	<i>“Son los elementos escritos que se generan o utilizan en el procedimiento y sus actividades.”</i>	<i>“Son los comentarios o consideraciones que se deben contemplar en el momento de realizar la acción o actividad.”</i>
...				

En el desarrollo de las actividades se debe considerar una descripción precisa y sistemática de cómo se realizan las tareas o actividades, además deben ser ordenadas de forma cronológica y secuencial para garantizar entendimiento. La Tabla 4 muestra el formato que debe seguir la descripción de la actividad, en donde cada actividad identificada con su respectivo nombre debe poseer un responsable, luego se deben mencionar los pasos a seguir dentro del desarrollo de la actividad y no olvidar anotar las observaciones y documentos que se deben considerar en cada una.

Otro bloque del formato de un procedimiento municipal son los registro de mejoras, los cuales se agregan mediante la pauta que se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5: Formato registro de mejoras

Elaborado por	Fecha de elaboración	Fecha de actualización

Luego de conocer el formato es necesario definir los elementos que se deben detallar en un procedimiento, los cuales son:

PAUTA PARA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

5.1. Diagrama de flujo o flujograma

Herramienta fundamental para la documentación de los procedimientos, debido a que permite explicar gráficamente la forma de realizar las actividades. La importancia del flujograma radica en la capacidad de este de indicar la dirección del flujo a través de las actividades de un proceso. También entrega una descripción visual del proceso permitiendo comprender los flujos de archivos documentales, recursos y materiales.

Algunas funciones del diagrama de flujo radican en que permite establecer los límites del proceso, conocer los clientes internos, fomentar el pensamiento analítico para la mejora continua, proporciona un método de comunicación eficaz dentro de la municipalidad, mejorar los mecanismos de control y seguimiento, aplicar acciones de mejora y rediseño.

La simbología utilizada en los diagramas de flujo de la Municipalidad de San Clemente son los que se muestran a continuación:

Tabla 6: Simbología flujograma municipalidad San Clemente

Objeto de flujo	Tipo de objeto	Descripción	Notación
Evento	Inicio	No tiene establecida una condición o requisito para dar inicio al proceso o subproceso.	
Evento	Intermedio	Forman parte directa del flujo del proceso en la secuencia normal del mismo. Pueden o no anteceder a una actividad o subproceso.	
Evento	Fin	No tiene establecida ninguna condición o requisito para finalizar el proceso o subproceso.	
Actividad	Tarea	Una tarea es una actividad atómica que está incluida dentro de un proceso. Se habla de tarea cuando el trabajo que representa en el proceso no puede desglosarse en un nivel mayor de detalle.	
Actividad	Subproceso	Un subproceso es un conjunto de actividades incluidas dentro de un proceso. Puede desglosarse en diferentes niveles de detalle denominadas tareas. Se representa con un símbolo de suma en la parte central inferior de la figura.	
Compuertas	Decisión	Se representa con un diamante, y se emplea para controlar la divergencia o convergencia de la secuencia de flujo. Éstas determinan ramificaciones, bifurcaciones, combinaciones y fusiones del proceso.	
Conectores	Secuencia	Muestra el orden de los eventos, actividades y decisiones que se realizan dentro del proceso.	
Conectores	Mensaje	Indica el flujo de mensaje entre las distintas entidades de los procesos	
Canales	Función o responsabilidades	Son un mecanismo empleado para organizar actividades en categorías separadas visualmente, con el fin de ilustrar diferentes capacidades funcionales o responsabilidades.	

6. PRESENTACIÓN DOCUMENTAL

El formato que se utilizara en la elaboración de cada uno de los documentos que contengan los procedimientos administrativos, en la Municipalidad de San Clemente es el siguiente:

6.1. Encabezado

En la parte superior de cada hoja del procedimiento descrito en el manual se deberá agregar el nombre del procedimiento, el propietario, código, versión, fecha y página. Además el tipo de letra es Arial de tamaño 9.

Tabla 7: Encabezado de procedimiento

PROCEDIMIENTO	CÓDIGO	FECHA	 Ilustre Municipalidad de SAN CLEMENTE
Nombre de procedimiento	DOC-00001	Mayo 2018	
PROPIETARIO	VERSIÓN	PÁGINA	
Unidad responsable	1.0	Página 25 de 26	

6.2. Pie de página

En la parte inferior de cada hoja del procedimiento se deberá representar el nombre de la organización, quien lo elaboro y reviso. Además el tipo de letra es Arial de tamaño 9.

Tabla 8: Pie de página del procedimiento

ORGANIZACIÓN	ELABORADO POR	REVISADO POR	 SAN CLEMENTE encuentro, aventura y naturaleza
Municipalidad de San Clemente	Nombre	Nombre	

6.3. Formato presentación documental

Los formatos de presentación documental del procedimiento tienen características generales como lo son:

- I. Tipo de letra: Arial.
- II. Tamaño: 12.
- III. Interlineado: 1.5 puntos.
- IV. Los títulos en 3 niveles máximo.
- V. Un espacio después de cada párrafo y título.

