

Este documento es vigente y está actualizado porque responde a las necesidades actuales de la unidad, y no hay uno nuevo que lo sustituya.

Responsable de la información: Dirección General de Planeación
Responsable de la Publicación: Depto. de Organización y Métodos
12 de septiembre del 2013



GUÍA TÉCNICA PARA ELABORAR EL MANUAL DE POLÍTICAS TÉCNICO-ADMINISTRATIVAS

2013

SERVICIOS DE SALUD
JALISCO

CÓDIGO: **DOM-P187-D2_001**

FECHA DE DOCUMENTACIÓN: 27 JUNIO DE 2013

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 22 DE AGOSTO DEL 2013

FECHA DE AUTORIZACIÓN **6 DE SEPTIEMBRE DEL 2013**

SELLOS:

DOCUMENTO DE REFERENCIA

AUTORIZACIONES

ELABORÓ: Departamento de Organización y Métodos

Vo. Bo: **Rúbrica**
Mtro. Rubén Contreras Cabrera
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

APROBÓ: **Rúbrica**
Dr. Luis Daniel Meraz Rosales
DIRECTOR GENERAL DE PLANEACIÓN

AUTORIZÓ: **Rúbrica**
Dr. Jaime Agustín González Álvarez
SECRETARIO DE SALUD Y DIRECTOR GENERAL DE SERVICIOS DE SALUD JALISCO



CONTENIDO

I.	Introducción	2
II.	Lineamientos de actualización	3
III.	Las Políticas.....	4
IV.	Ejemplo de Políticas.....	14
V.	Formato Oficial.....	15
VI.	Bibliografía	22
VII	Colaboradores.	23

I. INTRODUCCIÓN

Para ser congruentes con la filosofía de la nueva administración del gobierno del estado, se debe contar con políticas transversales, políticas que reflejen transparencia y eficiencia organizacional, es por ello que la Dirección General de Planeación a través del Departamento de Organización y Métodos, presenta la 1^{ra} versión de la “Guía técnica para elaborar el manual de políticas técnico-administrativas” del Organismo Público Descentralizado Servicios de Salud Jalisco.

Las instituciones públicas y privadas, necesitan satisfacer la demanda de sus servicios, en la búsqueda de su razón de ser, para ello, es importante elevar la productividad; existen diversos métodos para aumentar el indicador de lo que se produce entre los recursos que se utilizan (reingeniería, optimización de procesos y análisis de flujos, entre otros), pero las políticas rigen el actuar de todo proceso de mejora institucional.

Incorporar políticas rectoras de cada dirección general en un solo documento, permitirá un mayor grado de integración e interacción entre los usuarios¹ de nuestros servicios con todos los participantes de los procesos del Organismo.

Por todo lo anterior, ésta guía es un instrumento técnico-administrativo, define los criterios técnicos a los que deberán sujetarse los directivos de las áreas normativas para el establecimiento de las políticas rectoras de cada dirección general y de staff; una vez validadas, serán publicadas en la página de internet del Organismo y serán enviadas a todas las unidades administrativas y orgánicas para su aplicación.

¹ Los usuarios pueden ser internos y externos.

II. LINEAMIENTOS DE ACTUALIZACIÓN

Los lineamientos para actualizar el manual de políticas técnico-administrativas son:

1. Los directivos de las unidades administrativas de línea² de oficina central, podrán revisar o actualizar el manual de políticas técnico-administrativas, cuando éstas no respondan a las necesidades actuales.
2. El manual de políticas técnico.-administrativas autorizado, se sujetará a las siguientes disposiciones:
 - Un documento es **vigente** mientras no haya uno nuevo que lo supla o sustituya; por lo tanto se sigue aplicando aunque las fechas de autorización no correspondan a los del mes y año en curso, ni los nombres de los directivos a los que ostentan el cargo en la actualidad. Los documentos son institucionales.
 - Un documento **actualizado** es aquel que está vigente y responde a las necesidades actuales de la Institución.
 - Un documento es **obsoleto** cuando su contenido ya no responde a las necesidades actuales de la Institución y éste se encuentra en desuso o existe uno nuevo.
 - Un documento con un **dictamen** favorable es el que cumple con los lineamientos establecidos en la guía técnica-administrativa, emitida por la Dirección General de Planeación.

² Las Unidades Administrativas de línea, son todas aquellas que componen la estructura básica del Organismo (organigrama), de "Servicios de Salud Jalisco", la cual puede ser consultada en el manual de organización vigente del Organismo.

III. LAS POLÍTICAS

Es un hecho, que la mayoría de los trabajadores o usuarios de nuestros servicios, entienden las políticas como lineamientos exagerados y sin rumbo o dirección, y que éstas, deben ser analizadas y razonadas para que los procesos arrojen buenos resultados y se realicen como se tienen documentados, así lo refiere Martín Álvarez (Álvarez Torres, 1996).

Las políticas procuran evitar acciones innecesarias y ponen orden; tienen una misión que cumplir y coadyuvan en el logro de los procedimientos; son una guía. La Real Academia de la Lengua Española, define como guía a aquello que dirige o encamina, y política como orientaciones o directrices que rigen la actuación de una entidad en un asunto o en un campo determinado. Las políticas no son infranqueables, deben ser dinámicas y flexibles con el paso del tiempo, éstas se adecúan de acuerdo a las nuevas dinámicas y tendencias.

Es importante señalar, que las políticas deben ser concurrentes y tener relación entre las diferentes unidades orgánicas y administrativas del Organismo, no deben contradecirse, son complementarias.

Las políticas no son reglas de operación, las reglas de operación son exclusivamente para cumplirse en los procedimientos, las reglas definen aspectos específicos y concretos de cómo llevar a cabo algunas actividades dentro de los procedimientos.



La Secretaría de Gobernación define como regla al *“Documento normativo que establece aspectos técnicos y operativos en materias específicas.”*, cuyo propósito es *“Establecer medidas de carácter técnico-operativo de una actividad”*. (Gobernación, 2008, pág. 397).

Louis Allen, citado por (Rodríguez Valencia, 1998, pág. 131), establece que una política *“es una decisión permanente que se toma sobre ciertos asuntos y sus problemas.”* y para el propio Rodríguez Valencia, las políticas son *“...una actitud de la administración superior”* y que cuando éstas se documentan, se convierten en una guía o marco en el cual se puede realizar el trabajo asignado. George Terry (Terry, 1967, pág. 215) señala que *“Una política es una norma de acción expresada en forma verbal, escrita o implícita, que es adoptada y seguida por un dirigente.”*, es por ello, que los líderes de las áreas normativas deben definir, escribir, autorizar y dar a conocer las políticas del Organismo.



Por su parte, la Secretaría de Gobernación conceptualiza política como el *“Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al ejecutar los objetivos específicos del nivel institucional.”* (Gobernación, 2008, pág. 390).

A manera de conclusión, se puede conceptualizar a la política como *todo enunciado que la alta dirección establece como guía o directriz, que rige o encamina el actuar de los trabajadores en el desarrollo de sus procesos de trabajo y como apoyo en la toma de decisiones.*

La Secretaría de Gobernación señala dos conceptos de propósito para las políticas, el primero expresa que es *“establecer los principios generales para la actuación de los servidores públicos y sus instituciones.”* (Gobernación, 2008, pág. 390) y el segundo concepto señala que es *“Instruir a los servidores públicos sobre cómo realizar una tarea, comisión o actividad determinada conforme a los objetivos institucionales establecidos.”* (Gobernación, 2008, pág. 407).

Las políticas ayudan a:

- Establecer guías generales que orienten a los trabajadores en el actuar cotidiano.
- Ejercer autoridad y tomar de decisiones coherentes con la administración general.

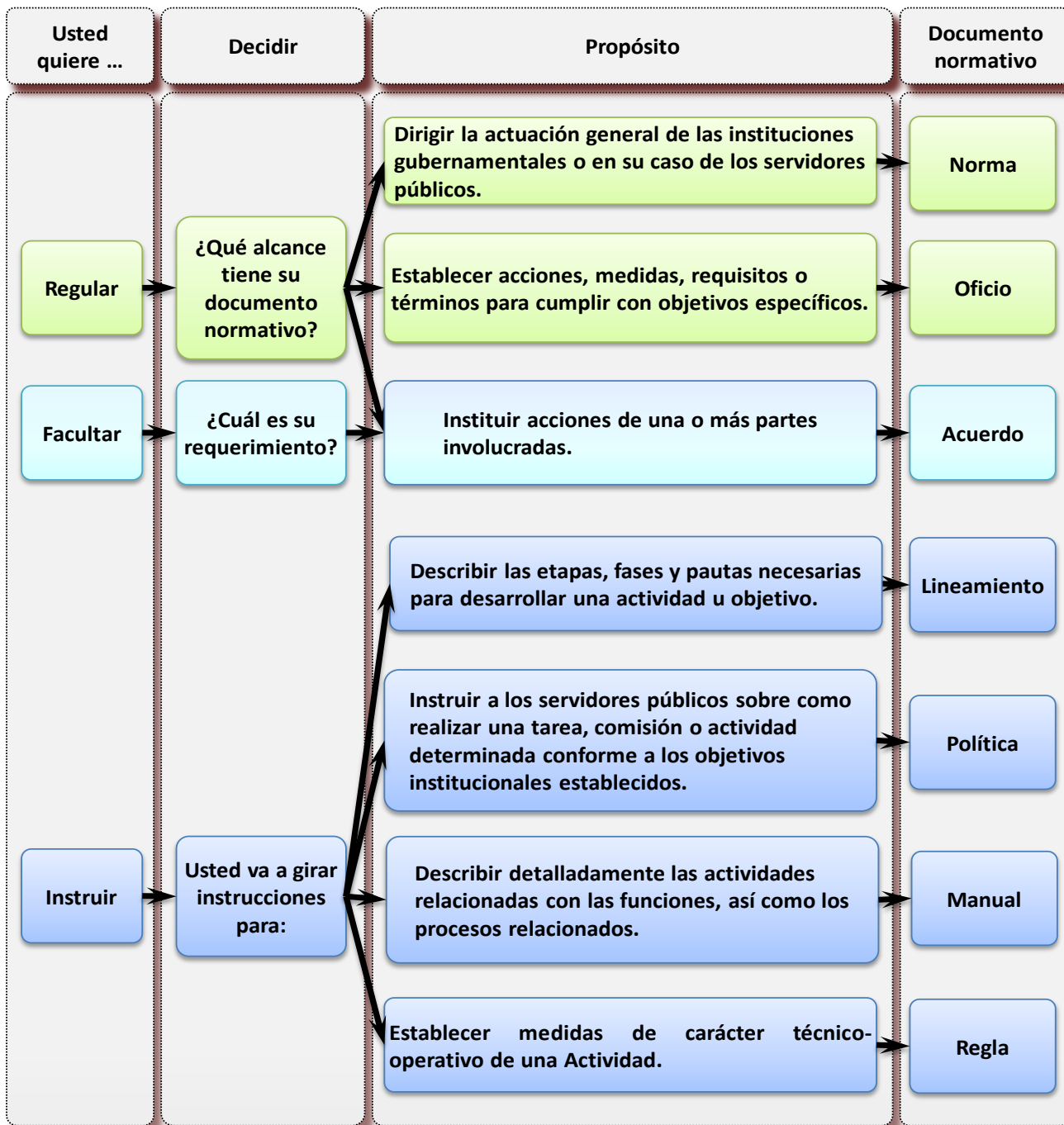
- Normar procesos de trabajo e indicar las fronteras dentro de las cuales se deben llevar a cabo.
- Dar significado a los objetivos y metas institucionales.
- Simplificar e implementar procesos de trabajo.
- Coordinar de forma eficiente, los esfuerzos de la organización en la búsqueda de la misión.

Quando se determina establecer por escrito las directrices o normas para guiar las acciones del personal en determinado asunto, se podría creer que el documento que se debe elaborar es un manual de políticas; sin embargo no siempre es así, pues existen varios tipos de documentos destinados a normar. Por lo que es importante poder identificar primeramente ¿qué es lo que se quiere hacer? normar, instruir, facultar, etc. A continuación se describen algunos conceptos que define la Secretaría de Gobernación (Gobernación, 2008, pág. 413) que se deben tomar en cuenta:

- **Normar** es cuando se dirige la actuación particular de los servidores públicos.
- **Facultar** es otorgar la responsabilidad o la atribución/ autoridad para ejecutar alguna actividad.
- **Instruir** es establecer acciones concretas para que los servidores públicos se sujeten a ellas en la realización de procesos o en actividades determinadas.
- **Informar** y **Avisar** es transmitir noticias o datos específicos, sobre un asunto particular.
- **Describir** es explicar de manera general o específica, algún asunto, actividad o proceso.
- **Registrar** es anotar, inscribir o incluir datos en un formato o documento, para dejar constancia de hechos o actos específicos.

Una vez que se define lo que se quiere hacer, se está en condiciones de determinar el tipo de documento normativo que se requiere elaborar, por lo que se recomienda el apego al siguiente esquema:

Esquema para Seleccionar un Documento Normativo



Fuente: Adaptado del esquema publicado por la Secretaría de Gobernación (2008). "Doctrina y Lineamientos para la Redacción de Textos Jurídicos, su Publicación y Divulgación". p 384.

Martín Álvarez (Álvarez Torres, 1996, pág. 30) señala: *“Lo que busca una política es cumplir con el propósito para el cual fue diseñada. La política solamente es un medio para alcanzar un fin, la política por sí misma, no es un fin.”*

Una desventaja de las políticas, es que suelen escribirse como discursos, y esto nos lleva a una concepción errónea de las mismas por las diversas interpretaciones que la gente les da; otro aspecto que se debe considerar, es que si las políticas generales no se revisan constantemente y se adecúan a las nuevas necesidades, éstas pueden caer en la rigidez de las mismas, en la obsolescencia y en lo anticuado.

Sobre la redacción de las políticas

Las políticas deben redactarse de forma comprensible para que todos logren un adecuado entendimiento y aplicación; las políticas verbales no existen. Las políticas documentadas no son opciones, son directrices que se aplican.

Dada la importancia que reviste la aceptación en la aplicación de las políticas, es conveniente que éstas se formulen con las aportaciones de quienes tendrán que aplicarlas y se realicen revisiones periódicas sobre la redacción de las mismas para garantizar que se describen de forma idónea, así como para actualizarlas conforme a los aspectos cambiantes del entorno en el cual se aplican, eliminando aquellas que resulten obsoletas.



En la búsqueda de una buena redacción de los criterios o directrices que contendrá el **“Manual de Políticas Técnico-Administrativas”** del Organismo, deberá:

- Enunciar antes de la política, la intención de la misma.
- Redactar en forma clara y positiva.
- Señalar responsabilidades y criterios de actuación.

- Ser explícitas sin llegar al discurso.
- Reflejar la transversalidad de las diferentes áreas en un mismo rubro.
- Agrupar en la medida de lo posible por temas e importancia.

Recomendaciones de escritura.

- Use palabras y frases simples.
- Utilice sólo las palabras necesarias.
- Sustituya oraciones complejas por estructuras sencillas. Por ejemplo, “de acuerdo a lo establecido en” puede sustituirse por “establecido en”.
- Evite escribir oraciones y párrafos muy extensos.
- Evite repetir texto que ya incluyó en otro apartado de su documento o texto que está en otros instrumentos normativos.
- Considere que cualquier persona que lea el documento debe entenderlo –incluso si no es un servidor público especializado–. Escriba pensando en sus futuros lectores.
- Utilice un lenguaje sencillo y cotidiano. Utilice acrónimos y tecnicismos sólo cuando sea estrictamente necesario o bien cuando ello facilite la lectura del documento.
- Incluya ejemplos para facilitar la comprensión del documento, siempre que sea posible.
- Sea consistente. Utilice los mismos términos en todo el documento.
- Recuerde que lo que para usted pueden ser simples sinónimos puede no serlo para sus lectores. El uso de sinónimos puede causar confusión en la aplicación del documento normativo. Por ejemplo, evite utilizar “servidores públicos” y “funcionarios públicos” como si fuesen sinónimos.
- Recuerde que su documento sólo debe incluir lo estrictamente necesario, y aquello que genere un valor agregado. Evite escribir por escribir.

Fuente: Secretaría de Gobernación (2008). “Doctrina y Lineamientos para la Redacción de Textos Jurídicos, su Publicación y Divulgación”. p. 385.

Manual de políticas.

El manual de políticas en sintonía con Juan P. Amador (Amador, pág. 2) es tener por escrito, los deseos y actitudes de los directivos de más alto nivel, tal que, las políticas establecen lineamientos guía y un marco dentro del cual, los trabajadores puede laborar.



Un manual de éste tipo complementa las decisiones estratégicas de los directivos, orienta al personal y establece un rumbo a toda acción administrativa y operativa para el logro de la misión. El manual de políticas como instrumento rector, brinda información para dirigir la actuación de todos los miembros del Organismo para que dentro de sus límites se realicen las acciones cotidianas de trabajo.

El manual de políticas es un documento técnico normativo que incluye los deseos y objetivos de la administración en turno para lograr mejores resultados.

Objetivo del manual de políticas.

Joaquín Rodríguez (Rodríguez Valencia, 1998, pág. 132) establece 6 objetivos para el referido documento a saber:

- Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada administración.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

Aplicación de las políticas

Las políticas no solo deben estar bien redactadas, para su correcta interpretación, sino que la alta dirección debe difundirlas a todo el personal con la finalidad de que quienes tengan que intervenir en su aplicación, las conozcan y sepan dónde y cuándo aplicarlas.

La finalidad de su difusión no es solamente para que los trabajadores sepan de su existencia y las comprendan, sino además, para que las acepten y estén dispuestos a cumplirlas; pues de nada sirve que estas existan, si quienes tienen la responsabilidad de aplicarlas no lo hacen, simple y sencillamente porque no desean hacerlo o no están comprometidos con la organización.

Las políticas formuladas y aceptadas permitirá a los trabajadores una visión clara de la forma en que debe actuar cuando se presenten situaciones en las que tenga que decidir, por sí mismo, la mejor manera de actuar; las políticas coadyuvarán para que la decisión que tome, sea con apego a la idea fundamental que tiene la alta dirección.

Las políticas o directrices son la criba por la que se pasará toda problemática, y como resultado de éste filtro, el trabajador tendrá la certeza de que las acciones que realice después de su aplicación, serán acordes con las directrices de la organización.

Cuando una política no se aplica como fue escrita, los procesos de trabajo serán burocráticos y llevará a la organización a un caos inevitable y para evitar tal situación, los altos directivos, deben ser los primeros en aplicar las directrices y generar con ello, un buen hábito de trabajo.

Ejemplo:

Política: *Con la finalidad de comprar productos con apego a la normatividad, únicamente se comprará todos aquellos productos que se encuentren descritos dentro del catálogo maestro de insumos (cmi), que cuente con requisición y con pedido u orden de compra.*

A continuación se describirán dos casos (procesos), el primero es cuando se sigue la política y el segundo caso cuando la directriz se hace a un lado:

Política aplicada correctamente	Política no aplicada
<p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área solicitante, pide al área de adquisiciones la incorporación de los productos en el cmi y entrega los formatos para tal fin. • Depto. de Adquisiciones incorpora los productos al cmi. • Área solicitante elabora requisición y entrega al Depto. de Adquisiciones. • Depto. de Adquisiciones, realiza la compra. • Aplica proceso de pago a proveedores. <p>Consecuencia: Proceso ágil, el pago es realizado en tiempo y forma, y no altera procesos posteriores.</p>	<p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área solicitante compran los insumos que requiere. • Área solicitante pide el pago al proveedor y éste no procede porque los insumos no aparecen en el cmi. • Área solicitante pide al Dir. Gral. de Administración su firma de autorización. • Área solicitante pide al Depto. de Adquisiciones se incorporen los productos al cmi. • Depto. de Adquisiciones solicita los formatos con la solicitud de los productos a incorporar al cmi. • Área solicitante, entrega los formatos para incorporar productos en el cmi. • Depto. de Adquisiciones, incorpora productos al cmi y notifica al solicitante. • Aplica proceso de pago a proveedores. <p>Consecuencia: El proceso lento, se realizan más actividades, altera procesos posteriores o procesos de compra futuros, y son aspectos observados en auditorías administrativas.</p>

Contenido del manual de políticas

Todo manual de políticas debe contener como mínimo los siguientes aspectos:

- Portada.
- Introducción.
- Índice.
- Declaración o descripción de políticas por área.
- Glosario.
- Autorización.

PORTADA: Es una hoja que porta³ o lleva en su interior elementos gráficos y de texto, que ayudan a identificar un documento, o bien, es la cara principal del documento.

INTRODUCCIÓN: Es un preámbulo sobre el contenido del documento para contextualizar al lector cuando inicia la consulta del mismo y finaliza con una pequeña conclusión.

ÍNDICE: Se entiende por índice, al mecanismo que se utiliza para organizar y ordenar el contenido que se encontrará a lo largo del documento. El índice busca permitirle al lector, que encuentre las secciones del documento con mayor rapidez; los índices se construyen por medio de los títulos, subtítulos y las páginas de dónde se localiza la información.

DECLARACIÓN O DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS POR ÁREA: En este apartado se deben escribir las políticas por cada una de las unidades administrativas y orgánicas normativas (oficina central).

Vale la pena traer a colación, que las políticas plenamente documentadas marcan las fronteras dentro de las cuales el personal puede desarrollar su actuación con apego a los objetivos del Organismo.

GLOSARIO: Representa la descripción, aclaración o precisión de todas aquellas palabras, frases cortas o conceptos que sean significativas para la comprensión de la política.

AUTORIZACIÓN: De acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española, autorizar responde a la acción de dar facultad a alguien para realizar algo, en este caso, se trata de facultar a todo el personal del Organismo para que apliquen con estricto apego el contenido de todo el documento.

³ Según el "Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana" de Pedro Felipe Monlau de 1856, Porta viene de portare (portar o llevar), citado por <http://etimologias.dechile.net> el 23 de mayo del 2013.

IV. EJEMPLO DE POLÍTICAS

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS.

El Departamento de Organización y Métodos tiene la responsabilidad de elaborar herramientas administrativas y asesorar en la utilización de las mismas.

Nota: Las herramientas administrativas, son en materia de organización, procedimientos, programas de trabajo, servicios, políticas y organigramas. Todo documento emanado de las señaladas herramientas, debe ser considerado como documento oficial cuando éstos se encuentren debidamente autorizados.

1. El Organismo debe tener documentados en todas sus unidades administrativas, los programas de trabajo, procedimientos, manuales de organización general o específico, manuales de servicios o de procesos, por lo que el directivo de cada unidad administrativa y orgánica, tiene la responsabilidad de documentar, revisar, aprobar y autorizar cada uno de ellos según corresponda.
2. En cumplimiento a la ley en materia de información pública, los documentos oficiales vigentes (procedimientos, manuales de organización general o específico, manuales de servicios o de proceso) se deben publicar en la página web del Organismo.
3. Con la intención de unificar y estandarizar los procedimientos, programas de trabajo y manuales de servicios, de organización o de procesos, los directivos de las unidades administrativas y orgánicas del Organismo, deben apegarse a los formatos establecidos en las guías técnicas vigentes, sin importar que la unidad administrativa se encuentren algún proceso de certificación hospitalaria o de ISO 9000.

V. FORMATO OFICIAL



Introducción.

“Servicios de Salud Jalisco”, necesita obtener mayor productividad, para lograr así, su razón de ser (misión), es por ello, que conjuntamente (trabajadores y directivos) debemos elevar la productividad que emana de nuestros procesos de trabajo; es por eso, que las políticas técnico-administrativas contenidas en el presente documento permitirá el avance hacia lo planeado.

Si logramos que los directivos después de haber analizado e identificado todos los lineamientos, puedan aplicar las políticas del Organismo de manera adecuada, estaremos avanzando hacia el cumplimiento de lo planeado.

Para ser congruentes con la ideología de la nueva administración del gobierno del estado, es que nuestro Organismo ha documentado las presentes políticas transversales, por lo que estaremos en condiciones de dar congruencia a nuestras acciones, y nuestros usuarios recibirán un servicio humanitario de alto impacto social y de buena calidad.

1

Fuente: Elaboración propia. Departamento de Organización y Métodos. 2013

Índice.

I.	Introducción	
II.	Descripción de políticas por área	
	DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN	
	Departamento de Organización y Métodos.	
	Políticas en Materia de Organización y procedimientos.	3
III.	Glosario	4
IV.	Autorización	5



Secretaría de Salud
GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

2013

SERVICIOS DE SALUD
JALISCO

Políticas Técnico-Administrativas

**[DIRECCIÓN GENERAL DE
PLANEACIÓN]**

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN

Formato para el desarrollo de políticas

1



Secretaría de Salud
GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

2013

SERVICIOS DE SALUD
JALISCO

Políticas Técnico-Administrativas

[GLOSARIO]



Secretaría de Salud
GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

2013

SERVICIOS DE SALUD
JALISCO

Políticas Técnico-Administrativas

[AUTORIZACIÓN]

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Torres, M. (1996). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Una guía práctica. México: Panorama.
- Amador, J. P. (s.f.). *El Prisma. portal para investigadores y profesionales*. Recuperado el 12 de julio de 2013, de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/default.asp
- Gobernación, S. d. (2008). Doctrina y Lineamientos para la Redacción de Textos Jurídicos, su Publicación y Divulgación. México, DF.
- Grupo Progresá. (s.f.). *Grupo Progresá. Expertos en capacitación empresarial*. Recuperado el 11 de julio de 2013, de <http://grupoprogresá.com/guia-para-elaborar-manuales-de-políticas-y-procedimientos/>
- Rodríguez Valencia, J. (1998). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México: ECAFSA.
- Terry, G. R. (1967). Principios de Administración. Barcelona, España: CECSA.

VII. COLABORADORES

Jefe del Departamento de Organización y Métodos
Mtro. Rubén Contreras Cabrera.

Asesores en Sistemas Organizacionales

- Lic. Gianello Osvaldo Castellanos Arce
- Lic. Claudia Judith González Ochoa
- Lic. Laura Leticia Pérez Peralta
- Lic. Claudia Guadalupe Rea Hernández
- Lic. Mónica Urzúa Casas
- Lic. Alicia Margarita Orozco Pérez
- Lic. Adolfo Montaña Rubio

Tel. de atención a usuarios
(33) 3030 5014 y 5015