



Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización

Agosto de 2016

Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización

Gobierno del Estado de México
Secretaría de Finanzas
Subsecretaría de Administración
Dirección General de Innovación
Lerdo poniente no. 101, edificio Plaza Toluca,
puerta no. 300, col. Centro, C.P. 50000,
Toluca, Estado de México.

Edición de la Dirección General de Innovación
Impreso y hecho en México

La reproducción total o parcial de este documento
podrá efectuarse mediante la autorización expresa
de la fuente y dando el crédito correspondiente.
Autorización del Consejo Editorial de la
Administración Pública Estatal CE: 203 / 09 / 23 / 16

www.edomexico.gob.mx

CONTENIDO

	Índice
Presentación	6
I. Objetivo	7
II. Concepto y Generalidades	9
2.1 Manual administrativo	9
2.2 Objetivos de los manuales administrativos	9
2.3 Ventajas de los manuales administrativos	10
2.4 Clasificación de los manuales administrativos	10
III. El manual de organización	12
3.1 Conceptualización	12
3.2 Propósitos	12
3.3 Principales diferencias entre el manual de organización y el reglamento interior	13
IV. Base legal para la elaboración de manuales de organización	14
V. Proceso para la elaboración de manuales de organización	15
5.1 Planeación del trabajo	16
5.2 Organización del trabajo	17
5.3 Recopilación de información	18
5.4 Análisis de la información	21
5.5 Integración de los apartados del manual	21
5.6 Elaboración del anteproyecto	22
5.7 Revisión y adecuación del anteproyecto	22
5.8 Integración y validación del manual	23
5.9 Publicación del manual	23
5.10 Divulgación del manual	23
5.11 Revisión y actualización del manual	24

VI. Componentes del manual de organización	25
6.1 Portada	25
6.2 Índice	25
6.3 Presentación	26
6.4 Antecedentes	26
6.5 Base legal	26
6.6 Atribuciones	27
6.7 Objetivo general	28
6.8 Estructura orgánica	29
6.9 Organigrama	30
6.10 Objetivo y funciones de las unidades administrativas	30
6.11 Directorio	34
6.12 Validación	34
6.13 Hoja de actualización	35
Bibliografía	36
Legislación	37
Anexos	38
Anexo Núm. 1: Proceso para la elaboración de manuales de organización	
Anexo Núm. 2: Cuestionario para el análisis funcional	

PRESENTACIÓN

La administración pública es el elemento básico para convertir los objetivos, programas y planes de gobierno, en acciones y resultados concretos, encaminados a satisfacer las necesidades y demandas de la sociedad.

El desempeño eficaz de la administración pública tiene como base la revisión y actualización permanente de los sistemas y procesos de trabajo, a fin de atender de forma oportuna, sencilla, ágil y directa la demanda ciudadana de trámites y servicios gubernamentales, así como facilitar el cumplimiento de obligaciones de ley y reglamentarias.

En este sentido, la Secretaría de Finanzas presenta la **Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización**, con la finalidad de proporcionar a las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos de la administración pública estatal, información actualizada sobre los lineamientos y criterios básicos para la elaboración y, en su caso, actualización de estos instrumentos administrativos.

La guía se integra por seis apartados, que señalan: su objetivo; el concepto y generalidades de los manuales administrativos; el manual de organización; la base legal en que se sustenta su elaboración; el proceso para formularlo y los elementos básicos que lo conforman.

Con la edición de este documento se pretende proporcionar a los servidores públicos una mejor herramienta de trabajo que les facilite la elaboración de sus respectivos manuales de organización y eficiente su desempeño en el cumplimiento de los propósitos institucionales.

I. OBJETIVO

Proporcionar a las y los servidores públicos de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos de la administración pública estatal, los elementos técnicos y metodológicos básicos para guiar y orientar el análisis, elaboración e instrumentación de manuales de organización bajo criterios de homogeneidad y sencillez.

II. CONCEPTO Y GENERALIDADES

2.1 Manual administrativo

El manual administrativo se entiende, en sus términos más sencillos, como un documento que contiene información ordenada y sistemática, relativa a la estructura, funciones, objetivos, políticas y/o procedimientos de una organización, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.¹

Rodríguez Valencia define a los manuales administrativos como instrumentos “...para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa u organismo público, así como de las unidades administrativas que lo constituyen”.²

La Secretaría de la Presidencia lo concibió como el documento que tiene por objeto “Proporcionar en forma adecuada y sistemática la información referente a: directorio, antecedentes, legislación, atribuciones, objetivos, estructura de puestos y/o cualquier otra cosa que sea necesaria a las entidades públicas y/o a las unidades que las integran, para el mejor desarrollo de las tareas”.³

Retomando estas apreciaciones, podemos entender al manual administrativo como un instrumento informativo y de trabajo que permite concentrar información de manera ordenada y sistemática, referente a las funciones, estructura orgánica, políticas, normas, sistemas, procedimientos, actividades y tareas propias de una área administrativa, a fin de facilitar, efficientar y transparentar el quehacer de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos.

2.2 Objetivos de los manuales administrativos

Los manuales administrativos permiten cumplir, entre otros, los objetivos siguientes:

- Presentar en forma ordenada e integral información relativa a la organización y funcionamiento de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso, mediante la definición del ámbito competencial, niveles de autoridad, procedimientos, políticas y servicios que proporcionan las unidades administrativas que los conforman.
- Integrar información básica para la planeación, ejecución, control y evaluación de las actividades operativas que desarrollan las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos.
- Guiar la ejecución de las funciones y el cumplimiento de los objetivos de las unidades administrativas, propiciando uniformidad en el trabajo.
- Coadyuvar en la definición de los perfiles profesionales requeridos para desempeñar un empleo, cargo o comisión dentro de la estructura gubernamental.
- Proporcionar información a los servidores públicos sobre los objetivos, funciones, políticas o procedimientos que deben cumplir en su unidad administrativa de adscripción.

¹ Quiroga Leos, Gustavo, *Organización y Métodos en la Administración Pública*, Ed. Trillas S.A., Segunda edición, México, 1994, p. 161.

² Rodríguez Valencia, Joaquín, *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*, Ed. ECASA, Primera edición, México, 1990, p. 224.

³ Secretaría de la Presidencia, *Manuales Administrativos*, Guía para su Elaboración, Dirección General de Estudios Administrativos, México, 1974, p. 15.

2.3 Ventajas de los manuales administrativos

De acuerdo con los objetivos anteriores, el uso de manuales administrativos tiene las ventajas siguientes:

- Permiten la uniformidad de criterios en el quehacer administrativo.
- Precisan el ámbito competencial y evitan la duplicidad de funciones de las unidades administrativas.
- Contribuyen a agilizar, eficientar y transparentar el quehacer administrativo.
- Facilitan el control de actividades y favorecen la evaluación de resultados.
- Sirven de base para capacitar a los servidores públicos en el cumplimiento de sus responsabilidades.
- Apoyan la ejecución de programas de simplificación del trabajo y de control de resultados.

2.4 Clasificación de los manuales administrativos

Los manuales administrativos se pueden clasificar con base en los criterios siguientes:

Por su alcance:

- **Generales.** Incluyen a todas las unidades administrativas que integran una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso. Ejemplo: Manual General de Organización de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario.
- **Específicos.** Contienen información de una unidad administrativa de tercer nivel jerárquico (Dirección General) o inferior; es decir, se refieren a una área particular de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso, según sea el caso. Ejemplo: Manual de Organización de la Dirección de Servicios Médicos del Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios.

En este tipo de manuales no es necesario señalar que se trata de documentos específicos, toda vez que la unidad administrativa de referencia establece por sí misma dicha especificidad.

Por su contenido:

- **De organización.** Son documentos que contienen información detallada sobre los antecedentes, base jurídica, atribuciones, objetivo general y estructura orgánica de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso, así como los objetivos y funciones de cada una de las unidades administrativas que los integran.
- **De procedimientos.** Señalan los pasos o etapas a seguir en la ejecución de una función, en la atención de un trámite o en la prestación de un servicio, a partir de la descripción detallada de las operaciones y actividades que integran el procedimiento. Los manuales de procedimientos incluyen los formatos que se utilizan en cada actividad, así como sus instructivos de llenado.

- **De puestos.** Contienen la denominación de los puestos funcionales de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso y la descripción de las funciones que en cada caso se deben desempeñar, su valoración y el perfil que deben tener los servidores públicos para ocuparlos.
- **De políticas.** Son documentos en los que se realiza una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la ejecución de una actividad o función, a fin de coadyuvar al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.
- **De contenido múltiple.** Incluyen información que corresponde a más de uno de los tipos de documentos señalados anteriormente. Este tipo de manuales podrán elaborarse cuando la información sea breve y resulte más fácil su consulta en un solo documento, o bien, cuando la metodología para elaborar el manual refiera la conveniencia de presentar en forma unitaria datos referentes a la organización y el funcionamiento de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso.

Por su función específica o área de actividad:

Este tipo de manuales se refieren a una actividad operacional específica; es decir, contienen información relacionada con una función sustantiva, de apoyo o asesoría de una unidad administrativa.

Como ejemplos de este tipo de manuales se mencionan los siguientes:

- **De personal.** Comprenden una serie de consideraciones para comunicar las actividades y políticas de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso en materia de personal. Estos manuales contienen información sobre reclutamiento, selección, capacitación, adiestramiento y administración de personal; así como lineamientos para el manejo de conflictos laborales, políticas de personal, uso de servicios y prestaciones, entre otros.
- **De compras.** Estos manuales detallan el proceso para la realización de adquisiciones, definen su alcance, la función de compras, los métodos a utilizar y las normas aplicables, principalmente.
- **De contabilidad.** Establecen los principios y las técnicas generalmente aceptadas de contabilidad y contienen aspectos tales como: descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros y control de la información financiera, entre otros.

III. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

3.1 Conceptualización

Duhalt Krauss define al manual de organización como el documento que expone con detalle la estructura administrativa, los puestos y la relación existente entre ellos, la jerarquía, los grados de autoridad y de responsabilidad, así como las funciones y las actividades de una institución.⁴

La Secretaría de la Presidencia lo define como el documento que “...registra y mantiene actualizada la información detallada sobre las atribuciones, estructura, funciones de las unidades administrativas que integran la dependencia, los niveles jerárquicos, los sistemas de comunicación y coordinación, los grados de autoridad y responsabilidad, la descripción de puestos de los altos funcionarios; además se complementa con organigramas que representan en forma esquemática la estructura de su organización”.⁵

Con estas primeras consideraciones podemos entender al manual de organización como un instrumento administrativo que contiene información ordenada, integral y sistemática sobre los antecedentes, base legal, atribuciones, objetivo general, estructura orgánica y organigrama de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso, así como los objetivos y funciones de cada una de sus unidades administrativas.

3.2 Propósitos

- Presentar en forma ordenada e integral la estructura orgánica, objetivos y funciones de las unidades administrativas que integran una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso.
- Precisar el ámbito competencial de las unidades administrativas, a fin de evitar duplicidad o ausencia en la ejecución de tareas y en el cumplimiento de responsabilidades.
- Articular entre sí el objetivo y las funciones de cada unidad administrativa, vinculándolos con el objetivo general y las atribuciones de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso.
- Coadyuvar en el diseño de métodos y sistemas de trabajo que permitan eficientar el quehacer administrativo.
- Proporcionar información básica para la modernización administrativa.

⁴ Duhalt Krauss, Miguel, *Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas*, UNAM, México, 1977, pág. 21.

⁵ Secretaría de la Presidencia, *El Reglamento Interior y el Manual de Organización*, Dirección General de Estudios Administrativos, México, 1973, p. 19.

3.3 Principales diferencias entre el manual de organización y el reglamento interior

El reglamento interior y el manual de organización son dos importantes herramientas de trabajo de la administración pública, ya que precisan la organización y el funcionamiento de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso, y contribuyen a organizar, agilizar y eficientar el quehacer administrativo.

En el diseño y elaboración de estos documentos se presentan regularmente confusiones en su naturaleza, propósito y contenido, por ello, a continuación se señalan de manera enunciativa, y no limitativa, las principales diferencias entre éstos.

CRITERIO	REGLAMENTO INTERIOR	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
Naturaleza	Ordenamiento jurídico que facilita la observancia de la ley, decreto o acuerdo del que se derive.	Instrumento administrativo que precisa el ámbito competencial de las unidades administrativas de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso.
Propósito	Regular la organización y el funcionamiento de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso.	Establecer de manera integral la estructura orgánica, los objetivos y funciones de las unidades administrativas de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso, a fin de precisar su organización y funcionamiento.
Unidades administrativas que incluye	<p>Incluye sólo a las unidades administrativas básicas; es decir, aquellas que emiten actos de autoridad o cuyas funciones se relacionan directamente con el cumplimiento del objeto de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso al que se adscriben.</p> <p>En una dependencia.- Contempla a la Secretaría, Subsecretaría(S) y Dirección(es) General(es); puede incluir unidades administrativas de menor nivel jerárquico siempre y cuando sus atribuciones se encuentren vinculadas directamente con los programas y objetivos de la dependencia.</p> <p>En un organismo auxiliar.- Contempla a las unidades administrativas del nivel jerárquico inmediato inferior al del titular del organismo, y cuyas atribuciones se vinculen directamente con los programas y objetivos institucionales.</p> <p>Quedan excluidas de los reglamentos interiores las unidades administrativas que realizan prioritariamente funciones de apoyo administrativo, asesoría, consultoría o de preparación técnica de asuntos.</p>	Incluye a todas las unidades administrativas de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso, incluyendo las áreas staff y oficinas desconcentradas.
Responsables de su expedición	<p>En una dependencia.- El Gobernador del Estado de México, refrendado por el Secretario General de Gobierno.</p> <p>En un organismo auxiliar.- El Órgano de Gobierno respectivo.</p>	El titular de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso, según corresponda, y el Director General de Organización y Documentación.

IV. BASE LEGAL PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

La elaboración de manuales de organización en la administración pública estatal se fundamenta en diversos ordenamientos jurídicos y administrativos, entre los que se encuentran:

LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE MÉXICO

Artículo 24.- A la Secretaría de Finanzas, le corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

...

L.- Elaborar con el concurso de las demás dependencias del Ejecutivo, los manuales administrativos de las mismas y auxiliar en la formulación de los anteproyectos de sus reglamentos interiores.

...

REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE FINANZAS

Artículo 33.- Corresponde a la Dirección General de Innovación:

...

XV.- Revisar, dictaminar y aprobar los manuales administrativos de las dependencias y organismos auxiliares, así como sus actualizaciones de conformidad con los criterios técnicos establecidos.

REGLAMENTO DE LA LEY PARA LA COORDINACIÓN Y EL CONTROL DE LOS ORGANISMOS AUXILIARES Y FIDEICOMISOS DEL ESTADO DE MÉXICO DEL CONTROL Y VIGILANCIA POR PARTE DE LAS DEPENDENCIAS DE COORDINACIÓN GLOBAL

Artículo 8.- En el ejercicio de sus atribuciones, compete a la Secretaría de Finanzas:

...

II.- Modificar y aprobar sus manuales de organización, conforme a la guía y a los lineamientos que emita la Secretaría, así como dictaminar las solicitudes de cambios de estructura organizativa.

...

Artículo 16.- Son obligaciones de los organismos auxiliares y fideicomisos con respecto de la Secretaría de Finanzas:

I.- Elaborar y enviar para su aprobación los manuales de organización y para su conocimiento los manuales de procedimientos y estudios administrativos que la Secretaría establezca.

...

ACUERDO POR EL QUE SE ESTABLECEN LAS NORMAS ADMINISTRATIVAS PARA LA ASIGNACIÓN Y USO DE BIENES Y SERVICIOS DE LAS DEPENDENCIAS Y ORGANISMOS AUXILIARES DEL PODER EJECUTIVO ESTATAL

INNOVACIÓN, ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

MANUALES ADMINISTRATIVOS

IEO-011

Las dependencias y organismos auxiliares formularán sus manuales administrativos con base en las guías técnicas que para tal efecto emita la Secretaría y deberán ser congruentes con las facultades asignadas y la estructura de organización autorizada.

IEO-012

Las dependencias y organismos auxiliares deberán incorporar modificaciones en sus manuales administrativos derivadas de reformas a sus atribuciones y estructuras de organización, dentro de los 30 días naturales siguientes a la entrada en vigencia de dichas modificaciones.

Las propuestas de modificación de los manuales administrativos deberán presentarse a la Secretaría para revisión y, en su caso, aprobación.

IEO-013

Los titulares de las dependencias y organismos auxiliares serán responsables de dar a conocer los manuales administrativos al personal bajo su adscripción, con el propósito de que estén informados de la organización, funciones y procedimientos de su unidad de adscripción.

IEO-014

Las dependencias y organismos auxiliares deberán mantener actualizados sus manuales administrativos y vigilar que se lleve a cabo su implementación.

IEO-015

Las dependencias y organismos auxiliares solicitarán, a través de la Dirección General de Innovación, la publicación en “Gaceta del Gobierno” de sus manuales de organización.

V. PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

En la formulación de un manual de organización es conveniente establecer una secuencia metodológica de las actividades que habrán de realizarse, con el propósito de ordenar, sistematizar y orientar los esfuerzos hacia un objetivo común.

En la ejecución de estos trabajos no existe un proceso único y definitivo que establezca qué hacer, toda vez que el conjunto de actividades a desarrollar estará determinado por la cantidad y calidad de la información disponible, la complejidad de las funciones de las unidades administrativas, la amplitud de la estructura orgánica respectiva, el grado de involucramiento de los responsables de su elaboración, el nivel de coordinación y organización del trabajo, entre otros.

No obstante, es necesario precisar que existen actividades básicas para elaborar un instrumento administrativo de esta naturaleza, las cuales se describen brevemente a continuación. (Ver anexo 1)

5.1 Planeación del trabajo

La planeación, en la corriente administrativa, se concibe como un proceso formal que prevé un futuro deseado, establece objetivos y metas, busca la racionalidad de los recursos, posibilita la toma de decisiones antes de que sucedan los fenómenos y promueve la eficiencia y eficacia de una organización.

La planeación es una función básica en la administración pública, su naturaleza, principios, criterios y propósitos permiten tomar decisiones de manera racional y ofrecen certidumbre en el cumplimiento de los objetivos programados.

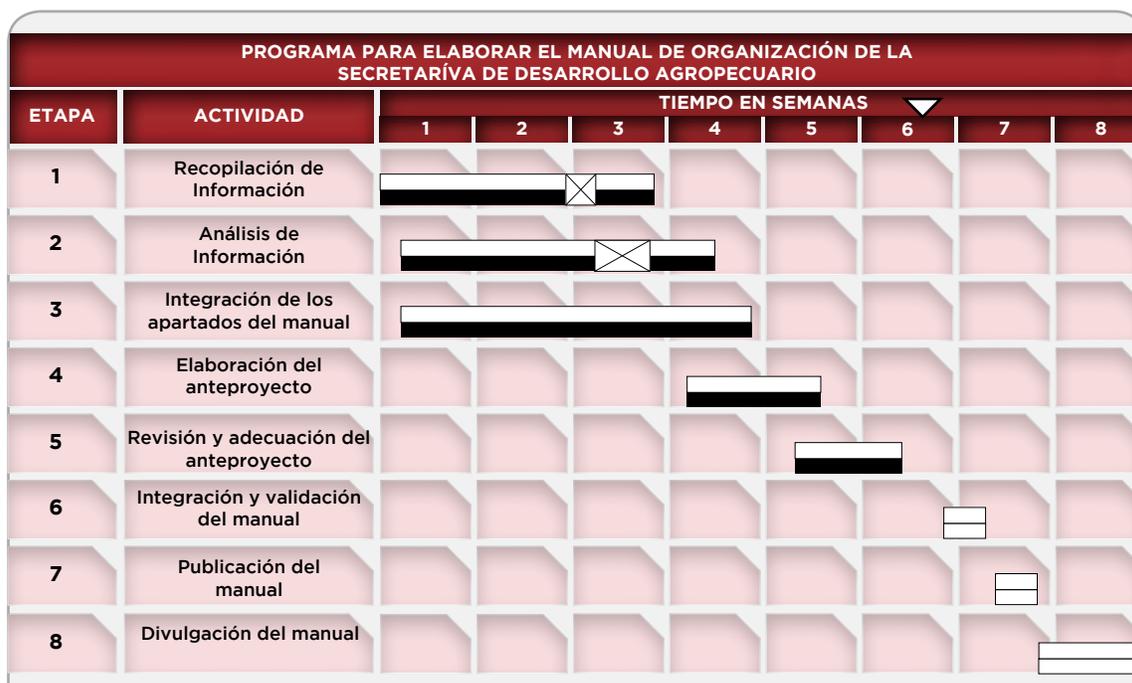
La planeación del trabajo es una de las actividades con las que inicia formalmente la elaboración de un manual de organización, toda vez que mediante este ejercicio se definen de manera congruente y sistemática las principales tareas que tendrán que realizarse, el tiempo estimado para su ejecución y los responsables de su desarrollo.

Asimismo, esta tarea permite dar claridad y precisión a los trabajos para elaborar el manual, así como establecer el orden en que deben ejecutarse, evitando con ello duplicidad de esfuerzos y desarticulación de las tareas con los objetivos.

Al señalar el tiempo en el que deberá ejecutarse cada actividad, es conveniente establecer parámetros que permitan verificar si éstas se realizan en los plazos previstos; en caso de incumplimiento, se pueden identificar con mayor facilidad los retrasos y, en consecuencia, tomar decisiones oportunas para corregir las desviaciones y evitar pérdida o desfase de tiempo en el cumplimiento de los objetivos previstos.

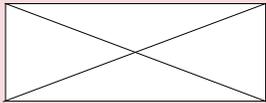
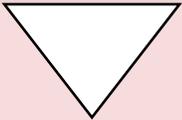
Para integrar el plan de trabajo se recomienda hacer uso de una de las técnicas más comunes en la integración de este tipo de instrumentos administrativos: La Gráfica de Gantt, también conocida como Gráfica de Barras, la cual permite representar las actividades a ejecutar y el tiempo en que se llevará a cabo cada una de ellas.

Ejemplo:



El eje horizontal de la gráfica se usa para representar el tiempo previsto en la elaboración del manual y en la columna vertical izquierda se enlistan las actividades a realizar para este propósito.

El significado de los símbolos que se utilizan en esta gráfica, se explica en el cuadro siguiente.

	El rectángulo superior indica el tiempo programado para ejecutar la actividad; el rectángulo inferior permite indicar, mediante su sombreado, el avance en la realización de la actividad programada en un tiempo determinado.
	Representa el tiempo en que se suspende la ejecución de la actividad, para posteriormente retomarla, a fin de realizar trabajos adicionales.
	Identifica las actividades que se ejecutan en un determinado tiempo.

En las dependencias y organismos auxiliares, las tareas de planeación del trabajo son responsabilidad inmediata de las áreas de modernización administrativa, de apoyo administrativo o sus equivalentes, las cuales deberán planear la elaboración del manual de organización, con base en los términos y tiempo que establezcan las disposiciones administrativas aplicables en la materia.

5.2 Organización del trabajo

Una vez que se ha planeado la elaboración del manual de organización, es necesario organizar el trabajo, con el propósito de optimizar el uso de recursos, eficientar la ejecución de actividades y cumplir con los objetivos en la forma y tiempo previstos.

Es preciso señalar que un manual de organización se elabora con la participación de todas las unidades administrativas que integran una dependencia u organismo auxiliar, ya que éstas son la principal fuente de información para definir sus objetivos y funciones. Asimismo, es importante establecer mecanismos de coordinación que eviten conflictos, duplicidad de esfuerzos o falta de ejecución de alguna actividad.

Mediante la organización del trabajo se establecen estrategias, se visualizan fuentes confiables para obtener información, se prevén recursos para ejecutar los trabajos y se definen mecanismos de control y seguimiento de las actividades programadas.

5.3 Recopilación de información

La recopilación de información es una de las actividades más importantes en el proceso para elaborar un manual de organización; la eficacia con que ésta se realice determinará la cantidad y calidad de los datos que se obtengan.

Es necesario que los servidores públicos, previo a la recopilación de información, conozcan con claridad los datos que se deben obtener, las principales fuentes en donde buscarlos, así como los mecanismos idóneos para conseguirlos. Si no existe precisión sobre estos aspectos, podrá acumularse una cantidad importante de información pero sin datos relevantes y útiles para integrar el manual, aunado al retraso en la elaboración de dicho documento.

Al respecto, es necesario que los servidores públicos responsables de recopilar información, orienten su búsqueda hacia datos concretos referentes a:

- Antecedentes orgánico-funcionales de la dependencia u organismo auxiliar, considerando fechas y ordenamientos jurídicos aplicables en un determinado tiempo y las principales modificaciones organizacionales, a fin de conocer la evolución de la institución.
- Ordenamientos jurídicos y administrativos de orden federal o estatal en los que se sustenta la actuación de la dependencia u organismo auxiliar.
- Atribuciones de la dependencia u organismo auxiliar, de acuerdo con lo que establece su respectivo ordenamiento jurídico de creación.
- Estructura orgánica y codificación estructural de la dependencia u organismo auxiliar, considerando áreas staff y oficinas desconcentradas.
- Objetivo, funciones, actividades, tareas y procedimientos de las unidades administrativas que integran la dependencia u organismo auxiliar respectivo.

La obtención de datos requerirá la aplicación de una o más técnicas de recopilación, dependiendo del tipo de información que se desea obtener y de las ventajas que ofrece cada una de ellas.

Las técnicas usuales para la recopilación de información son, entre otras, investigación documental, entrevista, cuestionario y observación directa.

Investigación documental

Comprende básicamente la consulta de bibliografía y hemerografía para obtener información útil en la elaboración del manual.

Las principales fuentes de información son los programas, ordenamientos jurídicos, manuales administrativos y cualquier otro documento que contenga información relativa a los objetivos, atribuciones y funciones de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso.

Para tal efecto, es conveniente revisar los siguientes documentos:

- Programas sectoriales e institucionales: indican los principales objetivos, estrategias y políticas de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso.
- Ordenamiento jurídico de creación: señala las atribuciones de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso del que se trate.
- Reglamento Interior: establece las atribuciones de las unidades administrativas básicas de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso correspondiente.
- Disposiciones jurídicas federales y estatales: contienen las normas específicas aplicables al funcionamiento de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso.
- Organigrama: indica las unidades administrativas, niveles jerárquicos y líneas de autoridad de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso del que se trate.
- Codificación estructural: es la clave que le corresponde a cada una de las unidades administrativas de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso.
- En su caso, los manuales de organización, los cuales pueden tener una amplia referencia de los objetivos y funciones de cada una de las unidades administrativas que conforman a la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso.
- Guías y manuales vinculados con las materias que son competencia de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso del que se trate.

Entrevista

La entrevista es, por su facilidad de aplicación, una de las técnicas más comunes para recopilar información, toda vez que permite de manera directa conocer las actitudes, aptitudes, actividades y funciones de los servidores públicos adscritos a una determinada unidad administrativa.

La entrevista puede ser libre o dirigida. La primera se desarrolla sin sujeción a un tratamiento previo de preguntas; la conversación se efectúa, hasta cierto punto, de modo informal; lo que pudiera desviar el objetivo de la entrevista. La segunda es más útil por su carácter metodológico, ya que al poner mayor cuidado en su preparación y conducción se pueden obtener datos relevantes.

Las y los servidores públicos representan una fuente importante de información; sin embargo, el responsable de coordinar estas tareas, conjuntamente con el titular de la unidad administrativa que corresponda, decidirán quiénes pueden proporcionar información detallada, oportuna, confiable y suficiente para la elaboración del manual de organización.

Es recomendable que las entrevistas se apliquen al personal que desempeña funciones de planeación, coordinación, ejecución, control y evaluación en una unidad administrativa o en un proceso específico. Para el desarrollo de estas tareas es importante que el entrevistador tenga habilidades para cumplir con este propósito, que conozca la actitud del entrevistado, que establezca un marco de confianza en el desarrollo de la entrevista y que oriente la conversación hacia la obtención de la información requerida.

Cuestionario

El cuestionario es una técnica complementaria de la entrevista, cuyas preguntas se formulan por escrito y no es necesaria la presencia del encuestador.

Es una de las formas clásicas para recopilar datos y tiene por objeto descubrir las aptitudes, opiniones o conocimientos de las y los servidores públicos en el cumplimiento de sus responsabilidades.

La aplicación de esta técnica se justifica cuando el tiempo para la observación directa o la entrevista es demasiado corto, cuando la información se encuentra dispersa entre diferentes unidades administrativas o cuando las fuentes son variadas y los datos deseados exigen una búsqueda profunda.

- En la elaboración del manual de organización los cuestionarios se utilizan regularmente para obtener información específica referente a los objetivos y funciones de las unidades administrativas. La eficacia en el diseño y aplicación de esta técnica será fundamental para obtener datos confiables. Las unidades responsables de formular un cuestionario deberán considerar los elementos siguientes: (Ver Anexo 2)
- Determinar el tipo de preguntas que se formularán, considerando la información que se desea obtener (preguntas abiertas, cerradas, de selección múltiple y semiabiertas).
- Redactar las preguntas sin insinuar las respuestas.
- Determinar si el cuestionario se entregará para que lo contesten, o bien si el encuestador hace las preguntas y escribe las respuestas del encuestado.
- Definir si los cuestionarios se aplicarán al total de los servidores públicos de una unidad administrativa o se seleccionará una muestra, a fin de agilizar la obtención de datos.

Observación directa

Esta técnica permite obtener información de la realidad administrativa, ya que se realiza en el lugar donde se llevan a cabo las actividades.

Asimismo, es útil para obtener información del comportamiento de los servidores públicos, evitando deformaciones en los datos que pudieran proporcionar las personas a quienes se encueste o entreviste, quienes podrían dar su propia versión del comportamiento organizacional.

La observación es un mecanismo para analizar un fenómeno o procedimiento específico en el lugar y momento en que ocurre, por lo cual es recomendable que esta técnica se utilice preferentemente cuando se desea analizar una unidad administrativa o proceso relativamente pequeño, toda vez que resultaría difícil observar estructuras orgánicas amplias o procedimientos complejos.

Es importante que la observación se vincule con propósitos generales y evite constituirse en un instrumento para obtener datos curiosos y aislados; en este sentido, vale la pena precisar los aspectos particulares que deben observarse, por cuánto tiempo, en qué periodos, con qué intensidad y en qué lugares.

Ante la necesidad de comprobar, precisar o complementar algunos datos obtenidos por medio del análisis documental, la entrevista o la aplicación de cuestionarios, es recomendable la observación directa. Este ejercicio tendrá mayor validez cuando se realice por las y los servidores públicos ajenos a la unidad administrativa o al proceso sujeto a observación, pudiendo cumplir esta tarea las áreas de modernización administrativa o de control interno.

Cabe señalar que ninguna de las técnicas de recopilación es por sí sola un mecanismo para obtener información suficiente y confiable sobre la organización y funcionamiento de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso, por lo que es necesario que se combinen, dependiendo de las ventajas que ofrece cada una de ellas y de la confiabilidad de la fuente para obtener los datos.

5.4 Análisis de la información

Una vez recabada la información será necesario ordenar los datos obtenidos de acuerdo con el esquema previsto en el manual de organización, observando para ello los apartados, subapartados o incisos correspondientes.

Ordenar la información es una tarea básica que facilita su análisis, ya que permite agrupar datos referentes a un mismo asunto, verificar que la información obtenida sea suficiente para cubrir los apartados o subapartados respectivos, depurar los datos que no coincidan con el planteamiento propuesto y constatar que la información cubra la totalidad del esquema del manual.

Si después de ordenar la información se detecta la falta o insuficiencia de datos para algún apartado específico, es preciso volver a la investigación documental y una vez agotada ésta, tendrá que profundizarse en la entrevista y observación directa.

Posterior a estas actividades, se analizará la información obtenida y determinará su utilidad en la integración del manual. El análisis girará en torno al propósito del apartado o subapartado respectivo y del detalle que exija cada uno de ellos; por ejemplo, la integración de la base legal de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso requerirá de un nivel de análisis menor respecto a la formulación de los objetivos y funciones de cada una de sus unidades administrativas, incluso existen apartados en los que no es necesario un análisis, ya que su contenido se contempla en documentos elaborados previamente, por lo que sólo se requerirá incorporarlos, bajo el formato preestablecido, al esquema del manual, como es el caso de la estructura orgánica, atribuciones, codificación, entre otros.

Mediante el análisis se puede detectar si la información obtenida es clara y confiable, reúne estas características será conveniente volver a las tareas de recopilación de datos. Al respecto, se debe garantizar que antes de iniciar la integración o redacción de los apartados del manual se tenga información útil, a fin de evitar que el documento contenga datos incorrectos que originen confusiones sobre la organización y el funcionamiento de una dependencia u organismo auxiliar.

5.5 Integración de los apartados del manual

En esta etapa del proceso se integran o redactan, según corresponda, los apartados y subapartados del manual de organización.

Las unidades administrativas involucradas en este proceso, conjuntamente con las áreas de modernización o apoyo administrativo, son responsables de estas tareas.

Al respecto, existe información que dadas sus características, sólo tendrá que incluirse en el apartado que le corresponda, ya que no requerirá de un análisis, síntesis o aportación personal, toda vez que se ha determinado previamente o es parte de un instrumento jurídico o administrativo.

La información que se obtenga para formular los objetivos y las funciones de las unidades administrativas, requiere de precisión en los datos, a fin de evitar que se genere duplicidad o ausencia en la ejecución de tareas, incompatibilidad entre atribuciones, funciones y actividades y desarticulación entre las funciones y los objetivos.

En la integración de los apartados es necesario que la redacción denote claridad y sencillez, a fin de que se cumplan los objetivos del manual y los destinatarios de éste cuenten con un instrumento útil en el cumplimiento de sus responsabilidades.

En esta etapa es posible integrar los apartados siguientes:

- Antecedentes
- Base legal
- Atribuciones
- Objetivo general
- Estructura orgánica
- Organigrama
- Objetivo y funciones por unidad administrativa

Los elementos y recomendaciones básicas que deben considerarse en la integración de cada apartado o subapartado del manual, se establecen en el inciso VI de la presente Guía (Componentes del Manual de Organización).

En caso de requerir mayor información acerca de la forma en que deben integrarse estos apartados, las unidades administrativas podrán solicitar asesoría a las áreas de modernización o apoyo administrativo de la dependencia u organismo auxiliar que corresponda o, a través de éstas, a la Dirección General de Innovación.

5.6 Elaboración del anteproyecto

Concluido el plazo otorgado a las unidades administrativas para elaborar el apartado o subapartado que les corresponde, el área responsable de coordinar la elaboración del manual reunirá la información generada, a fin de integrar y darle forma al documento.

Este ejercicio no se agota con la simple suma de partes, es, ante todo, una práctica para ordenar, vincular y hacer congruentes los apartados con los objetivos del manual. Es conjuntar las partes bajo una misma lógica y en un mismo sentido.

Los responsables de integrar el documento deberán verificar que los apartados del manual se hayan elaborado atendiendo a los criterios y recomendaciones establecidos. En caso de que existan errores de forma, éstos podrán ser corregidos por el área que integra el manual, si son de fondo, se atenderá lo conducente con la unidad administrativa que lo elaboró.

Una vez cumplida esta condición, los responsables de integrar el manual darán un mismo formato al documento, a fin de homogeneizar su presentación, considerando el tipo y tamaño de letra, distribución de espacios, uniformidad en la redacción y utilización de signos ortográficos.

Al finalizar la integración de los apartados básicos del manual, se recomienda que los responsables de coordinar estas tareas elaboren los apartados referentes a: presentación, índice, directorio, validación y hoja de actualización y los incorporen al documento, con el propósito de concluir la elaboración del anteproyecto.

5.7 Revisión y adecuación del anteproyecto

Con el anteproyecto del manual debidamente integrado, el área responsable de coordinar su elaboración lo remitirá a las unidades administrativas que participaron en este proceso, y una vez obtenido su visto bueno, deberá remitirse a la Dirección General de Innovación para su revisión.

Las unidades administrativas verificarán que la información sea congruente con la proporcionada en su oportunidad. En caso de existir diferencias sustantivas, éstas se atenderán con el área encargada de integrar el documento y se incluirán las observaciones que se estimen procedentes.

Por su parte, la Dirección General de Innovación verificará que el anteproyecto cumpla con los criterios técnicos y metodológicos establecidos para tal efecto y se ajuste a la estructura orgánica y funcional de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso de que se trate. Si el documento cumple con lo anterior estará en condiciones de validarlo, en caso contrario, formulará las recomendaciones necesarias, a fin de precisar, ampliar o eliminar aquellas partes que lo requieran, haciéndolas del conocimiento del área responsable del proyecto.

5.8 Integración y validación del manual

Una vez revisado el proyecto de manual, el responsable de su elaboración recaba la firma de los titulares de las unidades administrativas básicas de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso. Concluido este proceso, se remite el manual a la Dirección General de Innovación para su validación y posterior aprobación del Secretario de Finanzas.

5.9 Publicación del manual

En atención a lo dispuesto por el artículo 108 del Código de Procedimientos Administrativos del Estado de México, los manuales de organización, como disposiciones administrativas de observancia general, deberán publicarse en el periódico oficial “Gaceta del Gobierno”, con el propósito de que obliguen y surtan sus efectos el día que señale expresamente este medio.

En este sentido, una vez que el manual se encuentre debidamente autorizado por la Secretaría de Finanzas, se solicitará a la Secretaría General de Gobierno su publicación en el periódico oficial “Gaceta del Gobierno”.

5.10 Divulgación del manual

Los manuales administrativos son herramientas de trabajo que orientan a las y los servidores públicos en el cumplimiento de sus responsabilidades, de ahí que la elaboración de estos documentos no debe ser una simple práctica para cumplir los requisitos o atender las obligaciones que establecen los ordenamientos jurídicos.

Es necesario que las unidades de modernización o apoyo administrativo y los propios titulares de las unidades administrativas divulguen el manual entre las y los servidores públicos, a efecto de que guíen sus actividades de acuerdo con las funciones y el objetivo del área en la que se encuentren adscritos y se evite la duplicidad de tareas y pérdida de tiempo y recursos en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Asimismo, el manual debe darse a conocer al personal de nuevo ingreso o aquel que sea promovido a un nivel de mayor jerarquía, a fin de que conozca sus principales funciones. Con este ejercicio el tiempo de adaptación y aprendizaje en su nueva responsabilidad será menor, se reducirán los errores por falta de conocimiento de las tareas a realizar y se ampliarán las posibilidades para cumplir los objetivos de la unidad administrativa en la que se adscriban.

5.11 Revisión y actualización del manual

La dinámica de la administración pública para atender las demandas y necesidades de la sociedad, conlleva, necesariamente, al replanteamiento de su marco jurídico, estructura orgánica y, por ende, de los instrumentos administrativos en los que se sustenta la actuación de sus órganos ejecutores.

Por ello, los manuales de organización deben revisarse y actualizarse para garantizar su congruencia con el funcionamiento de la organización. Al respecto, las unidades administrativas, incluidas las de modernización, apoyo administrativo y control interno, deberán instrumentar mecanismos para verificar no sólo que se cumpla con lo dispuesto por el manual, sino además, que la información que contenga permanezca vigente.

La actualización del manual se realizará cuando sucedan cambios en la estructura orgánica de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso respectivo, ya sea por la creación, supresión, fusión, cambio de denominación, readscripción o modificación del nivel jerárquico de unidades administrativas; cuando se modifiquen las disposiciones jurídicas aplicables o cuando se lleve a cabo una reasignación de funciones.

Es recomendable que en la actualización del manual se observen los lineamientos propuestos para su elaboración, ya que ambos procesos se realizan bajo el mismo esquema.

VI. COMPONENTES DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El manual de organización se integra por un conjunto de apartados y subapartados que contienen de manera ordenada y sistemática información relativa a la organización y el funcionamiento de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso.

Cada parte debe integrarse de tal forma que permita orientar con claridad y precisión a las y los servidores públicos sobre las funciones y objetivos de la unidad administrativa en la que se encuentren adscritos. En este sentido, es preciso que el manual de organización contenga los siguientes apartados: portada, índice, presentación del documento, antecedentes, base legal, atribuciones, objetivo general, estructura orgánica, organigrama, objetivo y las funciones de cada una de las unidades administrativas, así como directorio, validación y hoja de actualización respectiva.

6.1 Portada

Es la cubierta del documento, la cual debe contener los elementos de imagen institucional establecidos por la Coordinación General de Comunicación Social, entre los cuales se encuentran:

- Escudo oficial del Estado de México.
- Créditos oficiales que corresponden a la frase “Gobierno del Estado de México”, en el costado derecho del escudo oficial; inmediatamente abajo de ésta se anotará el nombre de la dependencia y, en su caso, el nombre del organismo auxiliar o fideicomiso.
- Plecas oficiales.
- Logotipo oficial.
- Colores oficiales.
- Denominación del documento.
- Mes y año de elaboración.

6.2 Índice

Señala los apartados que integran la estructura del manual, identificando cada uno de ellos con un número romano que indica su afinidad con un tema específico, así como el número de página en la que inicia la descripción del apartado respectivo.

Ejemplo:

	ÍNDICE
	Pág.
PRESENTACIÓN	1
I. ANTECEDENTES	3
II. BASE LEGAL	5
III. ATRIBUCIONES	7
IV. OBJETIVO GENERAL	11
V. ESTRUCTURA ORGÁNICA	15
VI. ORGANIGRAMA	17
	19
OBJETIVO Y FUNCIONES POR UNIDAD ADMINISTRATIVA	21
• Secretaría de Desarrollo Agropecuario	23
• Secretaría Particular	25
• Coordinación de Estudios y Proyectos Especiales	
(...)	

6.3 Presentación

Este apartado debe contener una explicación clara y precisa de la importancia y objetivos del manual, el papel que desempeña este instrumento administrativo en la modernización de la función pública y su utilidad en la definición y cumplimiento de las funciones y objetivos institucionales.

Para tal efecto, se recomienda tomar en consideración los elementos siguientes:

- Importancia de los instrumentos administrativos en el cumplimiento de los objetivos de la administración pública.
- Los manuales administrativos como una estrategia para modernizar la función pública.
- Importancia y propósitos del manual de organización en la definición del ámbito competencial de las unidades administrativas de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso.
- El manual de organización como un instrumento que precisa las funciones que deben realizar las y los servidores públicos.
- Referencia a los principales apartados que integran el manual de organización.

Se sugiere que la extensión de este apartado no exceda de una cuartilla y se elabore por la unidad administrativa responsable de integrar el manual de organización.

6.4 Antecedentes

En este apartado se describirá el origen y evolución de las funciones y estructura orgánica de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso.

El propósito es presentar una referencia histórica clara y concisa de las funciones, unidades administrativas, relaciones jerárquicas, ordenamientos jurídico-administrativos, objetivos, planes y programas de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso durante un determinado tiempo.

Es preciso que la información se presente cronológicamente, a fin de proporcionar a las y los servidores públicos un panorama lógico y congruente sobre la evolución de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso hasta su situación actual.

Se recomienda que la integración y redacción de los antecedentes la realice la unidad administrativa encargada de elaborar el manual de organización.

6.5 Base legal

En este apartado se enlistarán los ordenamientos jurídicos y administrativos federales y estatales que dan sustento a la organización y al funcionamiento de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso.

El orden en que se enunciarán estos ordenamientos será de acuerdo con el nivel jurídico que les corresponde: constituciones, leyes, códigos, decretos, reglamentos, acuerdos, convenios, contratos, circulares, normas, lineamientos y, en su caso, manuales administrativos.

Es necesario que se enuncie el nombre correcto del ordenamiento, inmediatamente abajo de éste, señalar el documento en el que se publicó (Diario Oficial o Gaceta del Gobierno) y la fecha de publicación; asimismo, deberá indicarse si la disposición ha sido sujeta a reformas o adiciones.

Es recomendable que se señalen sólo los ordenamientos que de manera directa constituyen la base legal de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso. Las unidades jurídicas internas deberán revisar este apartado, a fin de garantizar la vigencia y confiabilidad de los datos en él consignados.

Ejemplo: (Secretaría del Trabajo)

II. BASE LEGAL	
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Diario Oficial de la Federación, 5 de febrero de 1917, y sus reformas y adiciones.	
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México. Gaceta del Gobierno del Estado de México, 10 de noviembre de 1917, y sus reformas y adiciones.	
- Ley de Amparo Reglamentaria de los Artículos 103 y 107 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Diario Oficial de la Federación, 10 de enero de 1936, y sus reformas y adiciones.	
- Ley Federal del Trabajo. Diario Oficial de la Federación, 1 de abril de 1970, y sus reformas y adiciones.	
- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. Diario Oficial de la Federación, 24 de abril de 1972, y sus reformas y adiciones. [...]	
- Reglamento de Labores Peligrosas o Insalubres para Mujeres y Menores. Diario Oficial de la Federación, 11 de agosto de 1934.	
- Reglamento de Medidas Preventivas de Accidentes del Trabajo. Diario Oficial de la Federación, 29 de noviembre de 1934, y sus reformas y adiciones.	
- Reglamento para la Inspección de Generadores de Vapor y Recipientes Sujetos a Presión. Diario Oficial de la Federación, 29 de octubre de 1954. [...]	
- Acuerdo por el que se establecen las Normas Administrativas para la Asignación y Uso de Bienes y Servicios de las Dependencias, Organismos Auxiliares y Fideicomisos Públicos del Poder Ejecutivo Estatal. Gaceta del Gobierno del Estado de México, 7 de mayo de 2001.	

6.6 Atribuciones

En este apartado se señalan textualmente las atribuciones de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso, de conformidad con lo establecido en su ordenamiento jurídico de creación.

Ejemplo: (Secretaría de Desarrollo Agropecuario)

III. ATRIBUCIONES	
LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE MÉXICO CAPÍTULO TERCERO DE LA COMPETENCIA DE LAS DEPENDENCIAS DEL EJECUTIVO	
Artículo 34.- A la Secretaría de Desarrollo Agropecuario le corresponde el despacho de los siguientes asuntos:	
I. Rectoría, normatividad y programación de la producción agrícola, ganadera, forestal, pesquera, hidráulica y agroindustrial, así como la atención y solución de los problemas rurales en el Estado.	
II. Realizar estudios para aprovechar racionalmente los recursos naturales renovables del Estado integrados a las ramas agrícolas, ganadera, forestal y pesquera, a fin de desarrollar potencial productivo y satisfacer las demandas populares.	
III. Elaborar, supervisar, evaluar y controlar los planes estatales de desarrollo agrícola, ganadero, forestal, pesquero, hidráulico y agroindustrial de la Entidad.	
IV. Supervisar la ejecución de los programas estatales de desarrollo agrícola, ganadero, forestal, hidráulico y agroindustrial para desarrollar y difundir técnicas, sistemas y procedimientos eficaces que permitan el mejoramiento de la producción y productividad.	
V. Establecer los programas estatales prioritarios de desarrollo agrícola, ganadero, forestal, pesquero, hidráulico y agroindustrial, hacia los cuales se canalicen los apoyos financieros necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.	
[...]	

6.7 Objetivo general

En este apartado se establece de manera clara y precisa el objetivo general de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso, a partir del objeto y atribuciones que le confieren los ordenamientos jurídicos, de lo que establece el Plan de Desarrollo del Estado de México y los programas que de éste se deriven.

La definición del objetivo general reviste gran importancia, porque determina el fin que se desea alcanzar y sirve de referencia para dirigir el trabajo de las unidades administrativas de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso.

En la redacción del objetivo general se recomienda considerar los aspectos siguientes:

1. **Orientado a resultados.** Deberá indicar claramente el final último de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso, de acuerdo con su objeto social o con los resultados que obtenga en favor de sus beneficiarios. Se debe evitar confundir el objetivo con las atribuciones o funciones, ya que éstas constituyen sólo el medio para alcanzarlo.
2. **Realista y alcanzable.** El objetivo general debe ser congruente con la capacidad de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso para alcanzarlo. Se debe evitar la supra o infravaloración del objetivo, ya que se desvirtuaría la razón de ser de la organización.
3. **Claro y preciso.** Entre las características básicas del objetivo general se encuentra la claridad y precisión con que debe expresarse, a fin de que sea comprendido correctamente por quienes participarán en su cumplimiento y se eviten confusiones y ambigüedades.
4. **Flexible.** Un objetivo no se define de una vez y para siempre, ya que puede ser modificado cuando la propia realidad de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso así lo determine.
5. **Susceptible de ser medido y controlado.** Un objetivo debe constituir un punto de referencia para evaluar el desempeño de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso durante un tiempo determinado.
6. **Que fije un resultado clave.** Cada objetivo debe indicar un resultado básico a alcanzar. Se debe evitar que en un mismo objetivo se establezcan o combinen propósitos distintos, ya que generaría confusión y ambigüedad en su cumplimiento.
7. **Relevante.** Los resultados que se esperan alcanzar con el logro del objetivo deben ser de tal importancia que justifiquen el tiempo y los recursos que habrán de invertirse para su cumplimiento.
8. **Beneficiarios.** Es conveniente que el objetivo señale a los beneficiarios de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso, ya que éstos representan la razón de ser de toda actividad gubernamental.

Ejemplo: (Secretaría de Desarrollo Agropecuario).

IV. OBJETIVO GENERAL

Promover y regular el desarrollo agrícola, ganadero, florícola, acuícola, forestal y desarrollo rural, así como el establecimiento de agroindustrias, para coadyuvar en la atención y solución de los problemas del campo en el Estado de México, en beneficio de los productores.

6.8 Estructura orgánica

En esta parte del manual se enlistan a todas las unidades administrativas que integran a la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso del que se trate, así como su respectiva clave de codificación estructural.

Para facilitar la integración de este apartado se recomienda incorporar la información contenida en el documento denominado “Codificación de las Unidades Administrativas de las Dependencias, Organismos Auxiliares y Fideicomisos de la Administración Pública Estatal”, emitido por la Dirección General de Organización y Documentación, el cual señala la denominación de cada una de las unidades administrativas y su respectiva clave de codificación.

La codificación estructural permite homogeneizar las claves de identificación de las unidades administrativas para fines organizacionales, programáticos, presupuestales, contables, administrativos y documentales. Los dígitos de cada código estructural identifican la adscripción y el nivel jerárquico de las unidades administrativas.

Cabe señalar que la estructura orgánica debe corresponder, invariablemente, con el organigrama autorizado por la Secretaría de Finanzas.

Ejemplo: (Secretaría de Desarrollo Agropecuario).

IV. OBJETIVO GENERAL	
204000000	SECRETARÍA DEL TRABAJO
204001000	SECRETARIA PARTICULAR
204002000	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA
204002100	UNIDAD DE COORDINACIÓN DE DELEGACIONES ADMINISTRATIVAS
204002001	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
204002002	DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES
204002003	DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS
204003000 [...]	CONTRALORÍA INTERNA

6.9 Organigrama

Es una representación gráfica de la estructura orgánica de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso, la cual refleja en forma esquemática la posición de sus unidades administrativas, los niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad, supervisión y control.

Para integrar este apartado, bastará con incluir el organigrama de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso autorizado por la Secretaría de Finanzas.

6.10 Objetivo y funciones de las unidades administrativas

El apartado más importante del manual de organización es el referente al objetivo y las funciones de las unidades administrativas de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso, ya que mediante su establecimiento se precisa el ámbito competencial de dichas áreas y se establecen las responsabilidades que tendrá cada una de ellas en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El ámbito competencial se determina a partir del establecimiento del objetivo y funciones de cada una de las unidades administrativas, por lo que resulta necesario que éstas se redacten de manera clara, precisa y congruente con el objetivo general y las atribuciones de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso.

Para definir el objetivo de cada unidad administrativa es conveniente observar las recomendaciones descritas en el apartado 6.7 del presente documento.

Estas medidas coadyuvarán a que el objetivo de una unidad administrativa sea claro y preciso, orientado a resultados, alcanzable, flexible, susceptible de ser medido y relevante en sus fines.

Ejemplo:

Coordinar la elaboración e integración de los programas y estudios en materia agropecuaria, acuícola, florícola, forestal, hidroagrícola y de desarrollo rural, a efecto de coadyuvar a elevar la productividad del campo.

Por su parte, las funciones indican el conjunto de actividades referidas a una misma materia vinculadas entre sí, que ejecuta una unidad administrativa para cumplir su objetivo.

Las funciones de una unidad administrativa que de manera enunciativa se señalan en un manual de organización pueden tener la connotación siguiente:

Por su alcance

- **Función genérica.** Son aquellas que realizan las y los servidores públicos en el desarrollo de las labores a su cargo, independientemente de su área específica de responsabilidad. Estas funciones pueden referirse a tareas vinculadas con procesos de planeación, organización, dirección, control y evaluación.
- **Función específica.** Es un conjunto de actividades afines, referidas a una materia en particular, de acuerdo con la competencia específica de una unidad administrativa. Estas funciones se relacionan, por ejemplo, con materias de turismo, protección civil, impacto ambiental, averiguaciones previas, conciliación laboral, control interno y obras públicas.

Por su objeto

- **Función sustantiva.** Son aquellas que se relacionan de forma directa con el objetivo y los programas prioritarios de la unidad administrativa.
- **Función complementaria.** Están constituidas por un grupo de actividades adjetivas o auxiliares que sirven de apoyo para cumplir con las funciones básicas. Dichas funciones pueden referirse a tareas de asesoría, apoyo administrativo, control y administración de recursos, informática, entre otras.

Algunas recomendaciones que podrían orientar la definición de las funciones de una unidad administrativa son:

1. Describir las funciones como medios o vías para alcanzar un objetivo.

Ejemplo:

Establecer y difundir las normas, lineamientos y políticas en materia agrícola, pecuaria, florícola, pesquera, hidráulica, de desarrollo rural y forestal de investigación y de comercialización de la producción primaria, de acuerdo con las políticas nacionales y estatales de desarrollo.

2. Evitar que se formulen funciones en forma detallada, ya que puede confundirse con una actividad, tarea u operación asociada a los niveles de trabajo existentes.

Ejemplo:

Verificar la adecuada programación y tramitación ante la Coordinación Administrativa de la Secretaría, de las actividades de requisición, almacenamiento y surtimiento de enseres, materiales, papelería, equipo, así como la obtención de servicios y mantenimiento de las instalaciones que se requiera para el óptimo desarrollo de las funciones.

3. Presentar las funciones de cada unidad administrativa en forma de lista. Para su ordenación es conveniente hacerlo de acuerdo con el proceso general de trabajo, con la importancia que revisten en el cumplimiento del objetivo o conforme a las etapas del proceso administrativo (planeación, ejecución, control y evaluación).
4. Evitar el uso de adjetivos calificativos como adecuado, eficiente, óptimo, entre otros, ya que éstos quedan implícitos en la ejecución de la función.
5. Evitar que las funciones específicas se dupliquen de manera total o parcial en una misma unidad administrativa y, sobre todo, que se reitere su redacción o sentido en diversas unidades administrativas.
6. Iniciar la redacción de las funciones con un verbo en infinitivo, el cual señale la acción básica a realizar; la estructura del verbo debe responder al qué se debe hacer.

Ejemplo:

Promover y apoyar la realización de estudios económicos, sociales y estratégicos en materia agropecuaria, en apoyo a las actividades de planeación y toma de decisiones.

7. Las funciones que se establezcan serán reales y objetivas; es decir, deben considerarse los recursos y la capacidad de la unidad administrativa para ejecutar dichas funciones, evitando la infra o supervaloración de éstas.

Ejemplo:

Coordinar sus actividades con instituciones educativas públicas o privadas, para la obtención de recursos humanos que apoyen el desarrollo de las actividades académicas de posgrado y capacitación.

8. La naturaleza y alcance de las funciones debe apegarse invariablemente a las disposiciones jurídicas y administrativas vigentes, a fin de evitar ilegalidad en los actos de las unidades administrativas.

En la ejecución de una función pueden participar distintos niveles jerárquicos. La participación de cada uno de éstos se vinculará con su ubicación en la estructura orgánica, de tal manera que en la medida en que su posición sea de más alto nivel jerárquico, mayor será su trabajo directivo o de supervisión y, en la medida que pertenezca a un nivel jerárquico inferior, éste será con más carga operativa.

De conformidad con el nivel jerárquico de la unidad administrativa y con el grado de responsabilidad que tenga, sea Secretaría, Subsecretaría, Dirección General, Dirección de Área, Subdirección o Departamento, se pueden redactar sus funciones empleando de manera específica o combinada los verbos que se mencionan a continuación:

FUNCIÓN DIRECTIVA		FUNCIÓN DE APOYO	
Secretaría/ Subsecretaría	Dirección General/ Dirección de Área	Subdirección	Departamento
Planear	Promover	Supervisar	Analizar
Dirigir	Supervisar	Orientar	Auxiliar
Organizar	Regular	Investigar	Actualizar
Coordinar	Articular	Participar	Registrar
Instituir	Avalar	Proponer	Clasificar
Establecer	Vigilar	Reportar	Ejecutar
Dictar	Impulsar	Tramitar	Difundir
Promover		Ajustar	Elaborar
Autorizar		Reglamentar	Integrar
Evaluar		Controlar	Proponer
		Aprobar	Informar
			Recopilar
			Gestionar
			Asesorar

Estos verbos sólo son ejemplificativos, por lo cual pueden utilizarse otros conceptos similares relacionados con el ámbito de competencia de cada unidad administrativa.

No obstante el ejemplo ilustrado en el cuadro anterior, pueden existir subdirecciones o departamentos que dada su ubicación en la estructura orgánica y su ámbito de competencia, ejecutan funciones con cierto valor directivo.

Es recomendable incluir de ocho a 15 funciones por unidad administrativa y que éstas correspondan con su quehacer sustantivo.

Al definir una función se debe evitar confundirla con una atribución o una actividad. La primera tiene un carácter más genérico y la segunda se caracteriza por la especificidad del quehacer administrativo. Las funciones constituyen el medio para cumplir las atribuciones, en tanto las actividades representan la forma en que se atenderá una determinada función.

Las atribuciones se establecen principalmente en los ordenamientos jurídicos y las funciones en los manuales administrativos.

Para ilustrar estas diferencias se presenta el cuadro siguiente:

ATRIBUCIÓN	FUNCIÓN	ACTIVIDAD
<ul style="list-style-type: none"> Establecer mecanismos de operación y asesoría a las dependencias y organismos auxiliares en la distribución de su correspondencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Emitir lineamientos para eficientar los servicios de correspondencia que proporciona la Dirección General de Organización y Documentación, a través del Departamento de Correspondencia. Proporcionar apoyo en la recepción y despacho de la correspondencia oficial que demanden las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos de la administración pública estatal, a través de los medios internos y externos establecidos. Proporcionar asistencias técnicas para la organización y el funcionamiento de las unidades de correspondencia o equivalentes de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos del Poder Ejecutivo; así como de las pertenecientes a los Poderes Legislativo y Judicial y a los gobiernos municipales que así lo soliciten. Establecer los enlaces adecuados con las unidades de control de correspondencia de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos del Ejecutivo Estatal, a fin de hacer más dinámica la distribución de la documentación. 	<ul style="list-style-type: none"> Recibir piezas de correspondencia oficial de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos públicos. Revisar que las piezas de correspondencia cumplan con los requisitos establecidos. Clasificar la correspondencia recibida por lugar de destino. Elaborar relaciones por ruta de distribución. Entregar los documentos a los destinatarios. Recabar los sellos y firmas de recibido en las relaciones de entrega. Requisitar controles de recepción y distribución de correspondencia. Gestionar ante la administración de correos el trámite de la correspondencia que amerite su despacho a través de los servicios ordinario y certificado. Impartir cursos de capacitación en materia de correspondencia, dirigidos al personal operativo que realiza estas actividades en las dependencias estatales y municipales.
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y coordinar el sistema de admisión e inscripción de los alumnos a las carreras que ofrece el Tecnológico de conformidad con la normatividad aplicable. 	<ul style="list-style-type: none"> Proponer los mecanismos administrativos necesarios para la inscripción de los alumnos. Proponer los periodos de preinscripción, inscripción, admisión, reinscripción, así como los periodos de exámenes y vacaciones, entre otras actividades, y difundirlos a la población estudiantil y docente. Llevar a cabo el proceso de inscripciones y reinscripciones de los alumnos. Proponer los mecanismos y procesos para el registro de cambios, bajas temporales y definitivas del estudiantado. Elaborar los listados oficiales de la población escolar inscrita en el periodo selectivo correspondiente, para llevar el registro de asistencia y calificaciones de los educandos durante el proceso enseñanza-aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> Recibir y verificar la documentación comprobatoria de estudios realizados por los aspirantes a ingresar al Tecnológico. Elaborar fichas de inscripción del estudiantado al periodo lectivo. Abrir expedientes de la comunidad escolar con la documentación respectiva. Entregar documentación a los alumnos sobre el calendario escolar. Entregar a los docentes los listados oficiales de exámenes. Archivar los listados oficiales de exámenes para su consulta y resguardo.

Al terminar de enlistar las funciones se deberá incluir una más que diga: “Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia”, a fin de que en ésta queden comprendidas las que determine el nivel superior inmediato o las que se deriven de los ordenamientos aplicables.

6.11 Directorio

Comprende los nombres y cargos de los titulares de las unidades administrativas básicas de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso de que se trate, indicando al inicio del directorio el nombre del Gobernador del Estado de México.

En el caso de las dependencias, el directorio comprenderá hasta nivel de dirección general, y en los organismos auxiliares hasta el nivel jerárquico inmediato inferior al de su titular.

Ejemplo: (Secretaría del Trabajo)

VIII. DIRECTORIO
Dr. ERUVIEL ÁVILA VILLEGAS GOBERNADOR CONSTITUCIONAL DEL ESTADO DE MÉXICO
LIC. FRANCISCO JAVIER GARCÍA BEJOS SECRETARIO DEL TRABAJO
LIC. EVANGELINA LARA ALCANTARA DIRECTORA GENERAL DEL TRABAJO
LIC. ARMANDO LÓPEZ SALINAS DIRECTOR GENERAL DE LA PREVISIÓN SOCIAL
LIC. GERMÁN JULIO ORTIZ MONDRAGÓN PROCURADOR DE LA DEFENSA DEL TRABAJO

6.12 Validación

El manual de organización debe contener un apartado en el que los titulares de las unidades administrativas básicas de una dependencia (secretario, subsecretarios, en su caso, las y los directores generales), validen con su firma el contenido del documento y autoricen su implantación.

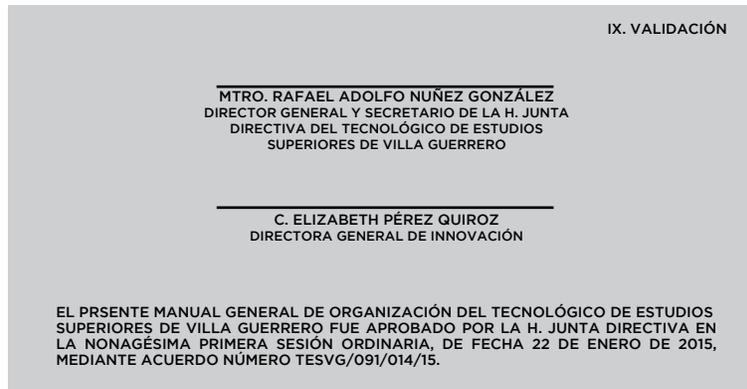
En los organismos auxiliares y fideicomisos se procederá de manera similar; sin embargo, la validación corresponde al Presidente del Órgano de Gobierno y al titular del organismo.

Con el propósito de que el documento sea validado por el área normativa en esta materia, se debe incluir, en ambos casos, un espacio para la firma del Director(a) General de Innovación.

Ejemplo: (Secretaría del Trabajo)

IX. VALIDACIÓN	
LIC. FRANCISCO JAVIER GARCÍA BEJOS SECRETARIO DEL TRABAJO	
C. ELIZABETH PÉREZ QUIROZ DIRECTORA GENERAL DE INNOVACIÓN	LIC. EVANGELINA LARA ALCÁNTARA DIRECTORA GENERAL DEL TRABAJO
	LIC. ARMANDO LÓPEZ SALINAS DIRECTOR GENERAL DE LA PREVISIÓN SOCIAL
	LIC. GERMÁN JULIO ORTIZ MONDRAGÓN PROCURADOR DE LA DEFENSA DEL TRABAJO

Ejemplo: (Tecnológico de Estudios Superiores de Villa Guerrero).



6.13 Hoja de actualización

Incluye una referencia del manual que deja sin efectos.

Ejemplo: (Tecnológico de Estudios Superiores de Villa Guerrero).



BIBLIOGRAFÍA

- Crosby, Philip B., Calidad sin Lágrimas. El Arte de Administrar sin Problemas, Ed. CECSA, 1991.
- _____Hablemos de Calidad, Ed. Mac. Graw Hill, 1990.
- _____La Calidad no Cuesta. El Arte de Cerciorarse de la Calidad, Ed. CECSA,1992.
- Deming W. Edwards, Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis, Madrid, Ed. Díaz de Santos, S.A., 1986.
- Duhalt Krauss, Miguel, Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas, UNAM, México, 1997.
- Gómez Ceja, Guillermo, Análisis de Sistemas, México, EDICOL, 1988.
- Lazzaro, Víctor, Sistemas y Procedimientos. Un Manual para los Negocios y la Industria, México, Ed. Diana, S.A., primera edición, 1990.
- Quiroga Leos, Gustavo, Organización y Métodos en la Administración Pública, México, Ed. Trillas, S.A., segunda edición, 1994.
- Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas. Teoría y Práctica, México, Grupo Limusa y Noriega Editores, 1992.
- Rodríguez Valencia, Joaquín, Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos, México, ECASA, primera edición, 1989.
- _____Estudios de Sistemas y Procedimientos Administrativos, México, ECASA, primera edición, 1990.
- Secretaría de Administración, Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización, Gobierno del Estado de México, tercera edición, Toluca, México, 1995.
- Gobierno del Estado de México, Plan de Desarrollo del Estado de México, 1999-2005, Toluca, México, 1999.
- Secretaría de Administración, Programa General de Modernización de la Administración Pública y Mejoramiento de la Atención a la Ciudadanía 1999-2005, Gobierno del Estado de México, Toluca, México, 1999.
- Secretaría de la Presidencia, El Reglamento Interior y El Manual de Organización, Dirección General de Estudios Administrativos, México, 1977.
- _____Manuales Administrativos, Guía para su Elaboración, Dirección General de Estudios Administrativos, México,1974.

LEGISLACIÓN

Gobierno del Estado de México, Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México, *Gaceta del Gobierno*, Toluca, México, 1981.

Gobierno del Estado de México, Ley para la Coordinación y Control de Organismos Auxiliares y Fideicomisos del Estado de México, *Gaceta del Gobierno*, Toluca, México, 1983.

Gobierno del Estado de México, Acuerdo por el que se establecen las Normas Administrativas para la Asignación y Uso de Bienes y Servicios de las Dependencias, Organismos Auxiliares y Fideicomisos Públicos del Poder Ejecutivo Estatal, *Gaceta del Gobierno*, Toluca, México, 2001.

Gobierno del Estado de México, Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas, *Gaceta del Gobierno*, Toluca, México, 2001.

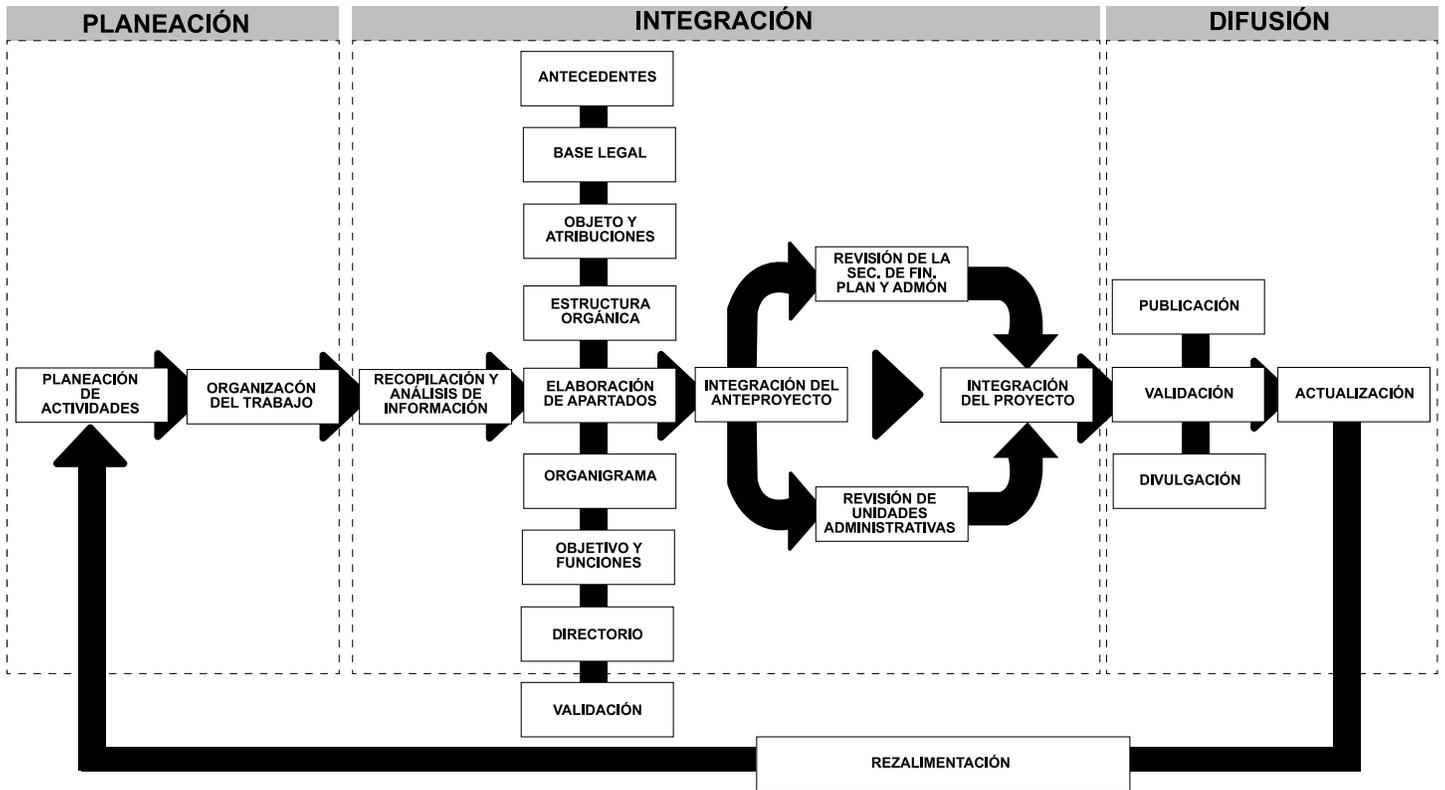
Gobierno del Estado de México, Manual General de Organización de la Secretaría del Trabajo y de la Previsión Social, *Gaceta del Gobierno*, Toluca, México, 2001.

Gobierno del Estado de México, Manual General de Organización de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, *Gaceta del Gobierno*, Toluca, México, 2000.

ANEXOS

ANEXO NÚM. 1

PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN



ANEXO NÚM. 2

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS FUNCIONAL

OBJETIVO:

Recabar información necesaria para definir los objetivos, funciones y tareas primordiales de las unidades administrativas y de los servidores públicos de la dependencia u organismo auxiliar.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
DEPENDENCIA U ORGANISMO	
DIRECCIÓN GENERAL	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	
PUESTO FUNCIONAL	
II. OBJETIVOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA	
SEÑALE EL OBJETIVO GENERAL DE LA DEPENDENCIA U ORGANISMO	

MENCIONE CUÁL ES LA ACTIVIDAD BÁSICA DE SU UNIDAD ADMINISTRATIVA,
ASÍ COMO EL PROPÓSITO GENERAL DE LA MISMA

III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- 3.1** Mencione cuáles son las principales actividades que realiza para cumplir con las funciones básicas de su unidad administrativa, iniciando por las más importantes
- 3.2** Indique los trabajos extraordinarios que desarrolla en su unidad administrativa
- 3.3** Mencione quién o quiénes son las o los beneficiarios de las funciones y actividades que realiza
- 3.4** Señale, si existe duplicidad de sus funciones con las realizadas por otra unidad administrativa
- 3.5** Indique los recursos disponibles para la realización de sus funciones y actividades
- 3.6** Refiera las limitantes existentes en el desarrollo de sus funciones y actividades

3.1 ACTIVIDADES BÁSICAS

3.2 TRABAJOS EXTRAORDINARIOS

3.3 BENEFICIARIOS/AS DE LA(S) FUNCION(ES) O ACTIVIDAD(ES) REALIZADA(S)

3.4 FUNCIONES SIMILARES REALIZADAS POR OTRAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS

3.5 RECURSOS DISPONIBLES

3.6 LIMITANTES EN LA REALIZACIÓN DE SUS FUNCIONES

IV. INDIQUE ALGUNOS COMENTARIOS ADICIONALES

Mexiquenses
con más y
mejores servicios



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO



GENTE QUE TRABAJA Y LOGRA
enGRANDE

Agosto 2016

SECRETARÍA DE FINANZAS
SUBSECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE INNOVACIÓN