



SEMAIG

**GOBIERNO DEL ESTADO
DE CAMPECHE**

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL
DE ORGANIZACIÓN DE LOS ORGANISMOS
CENTRALIZADOS Y ENTIDADES
PARAESTATALES DE LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA ESTATAL

**GOBIERNO
DE TODOS**



GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LOS ORGANISMOS CENTRALIZADOS Y ENTIDADES PARAESTATALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL

Para la elaboración del manual, los enlaces de las dependencias y entidades, deberán incluir la Estructura Orgánica Dictaminada por la Secretaría de Modernización Administrativa e Innovación Gubernamental, en la cual aparecerán las unidades administrativas señaladas en su Reglamento Interior. Estas estructuras se elaborarán hasta jefatura de departamento, siempre que cuenten con plaza autorizada presupuestalmente y se encuentre activa.

Para la correcta descripción de las funciones, las Dependencias deberán apegarse a las atribuciones conferidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado y su Reglamento Interior, así como de las demás disposiciones legales que les competen.

El enlace asignado por los Organismos Centralizados y Entidades Paraestatales de la Administración Pública Estatal, deberá elaborar con base a los presentes lineamientos la versión preliminar del manual de organización, someterlo a revisión ante la Dirección General de Arquitectura Organizacional y realizar las correcciones señaladas al documento.

Los Manuales de Organización no podrán modificarse antes del año de vigencia, a no ser que exista alguna modificación de ley; para lo cual deberá solicitar la autorización a la Secretaría de Modernización Administrativa e Innovación Gubernamental quien dictaminará si es viable dicha actualización.

Corresponde a la Dirección General de Arquitectura Organizacional:

Tiene la responsabilidad de elaborar herramientas administrativas y asesorar a los enlaces de los Organismos Centralizados y Entidades Paraestatales de la Administración Pública Estatal, en la utilización de las mismas. Publicar en el Periódico Oficial del Estado, así como, distribuir y difundir los Lineamientos para la elaboración de los Manuales de Organización a los Organismos Centralizados y Entidades Paraestatales de la Administración Pública, para su debida observancia.

Planear y organizar la capacitación necesaria, dirigida a los enlaces para la correcta elaboración y/o actualización del Manual de Organización, así como reuniones de trabajo para la coordinación y aplicación adecuada de los lineamientos.

Asignar a la persona o grupo de personas encargada (s) de revisar las funciones contenidas en los manuales, quienes presentarán las observaciones para su corrección.

Brindar a los enlaces el apoyo técnico y la asesoría necesaria para la elaboración y/o actualización del Manual. Llevar a cabo visitas de supervisión a dependencias y entidades que no estén cumpliendo con los tiempos establecidos para la conclusión del documento, previa calendarización difundida.

La Dirección General de Arquitectura Organizacional podrá solicitar la asignación de un nuevo responsable, si a su juicio considera nulo el desempeño y participación de la persona asignada.



Todo Manual de Organización Dictaminado, se sujetará a las siguientes disposiciones:

- Un Manual de Organización ACTUALIZADO, es aquel que está vigente y responde a las necesidades actuales de la Institución.
- Un Manual de Organización 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 al mes y año en curso, ni los nombres de los titulares a los que ostentan el cargo en la actualidad. Los documentos son institucionales.
- Un Manual de Organización 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 Manual de Organización es DICTAMINADO favorablemente, cuando éste cumple con los lineamientos establecidos por la Secretaría de Modernización Administrativa e Innovación Gubernamental.

I.- MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

1.- DEFINICIÓN

El manual de organización, es un documento normativo-administrativo, que contiene en forma ordenada y sistemática, la información sobre la estructura orgánica, objetivos y funciones asignadas de cada una de las unidades administrativas de la dependencia y entidad de que se trate.

2.- VENTAJAS DE CONTAR CON UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

- Presenta una visión gráfica del conjunto de la dependencia o entidad y de las unidades administrativas.
- Procesa las funciones encomendadas a la unidad administrativa para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.

II.- ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

1.- DE IDENTIFICACIÓN:

Portada





2.- CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN:

- Índice.
- Introducción.
- Visión y Misión.
- Antecedentes Históricos
- Marco Jurídico
- Estructura Orgánica
- Objetivo del puesto
- Atribuciones.

a) INDICE

En este apartado se presenta de manera sintética y ordenada, los capítulos que constituyen el Manual o los títulos que comprende, así como el número de páginas en que se encuentra cada uno de los apartados.

b) INTRODUCCIÓN

Elaborar una narrativa donde se den a conocer los motivos, propósitos, así como una breve síntesis del manual, e incluir la finalidad del mismo, así como a las personas a quienes va dirigido.

c) VISIÓN Y MISIÓN

VISIÓN

Es la imagen del lugar al que se quiere llegar, de cómo se quiere ver en un futuro definido y deseado, así como una expectativa real de lo que espera que ocurra para cumplir su propósito

MISIÓN

Es la razón de ser o de existir del Órgano de la Administración Pública, lo que lo distingue de los demás Órganos, así como lo que debe realizar para alcanzar sus objetivos y propósito en un periodo determinado.

d) ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Realice una descripción narrativa y cronológica de los aspectos sobresalientes de la evolución del Órgano de la Administración Pública, destaque las razones o causas que le dieron origen. Se recomienda iniciar con la fecha en que se creó (Debiendo indicar el nombre del instrumento jurídico-administrativo), así como el relato de aquellos sucesos históricos que manifiesten su espíritu y naturaleza social.

e) MARCO JURÍDICO – ADMINISTRATIVO

Indicar el nombre completo del Instrumento jurídico-administrativo, medio de publicación.

1. Leyes
2. Códigos
3. Reglamentos
4. Decretos
5. Acuerdos

6. Otras disposiciones

f) ORGANIGRAMA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA

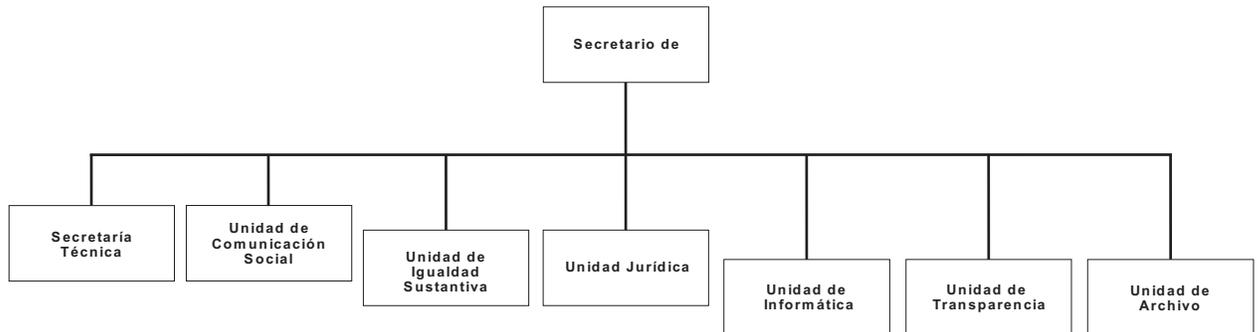
Es la representación gráfica que refleja en forma esquemática, la posición de los órganos que lo conforman como son: niveles jerárquicos, líneas de autoridad, refleja la Estructura Orgánica de la dependencia o entidad, a partir del primer nivel hasta las jefaturas de departamento.

En la elaboración de los organigramas se deberán considerar lo siguiente:

- A la izquierda deben aparecer las áreas sustantivas y a continuación las de apoyo.
- Se utilizará la figura del rectángulo del mismo tamaño para todas las áreas.
- La denominación o título de cada unidad se escribirá dentro del área del rectángulo correspondiente, evitando el uso de abreviaturas.
- Ubicar cada área, de acuerdo al nivel jerárquico que le corresponde.
- El trazo de las líneas de control deberá aparecer perfectamente definidas por una línea más gruesa que la línea de los rectángulos
- Conectar todas las áreas dependientes del titular de la dependencia o entidad por medio de una sola línea, como se muestra en el siguiente ejemplo:



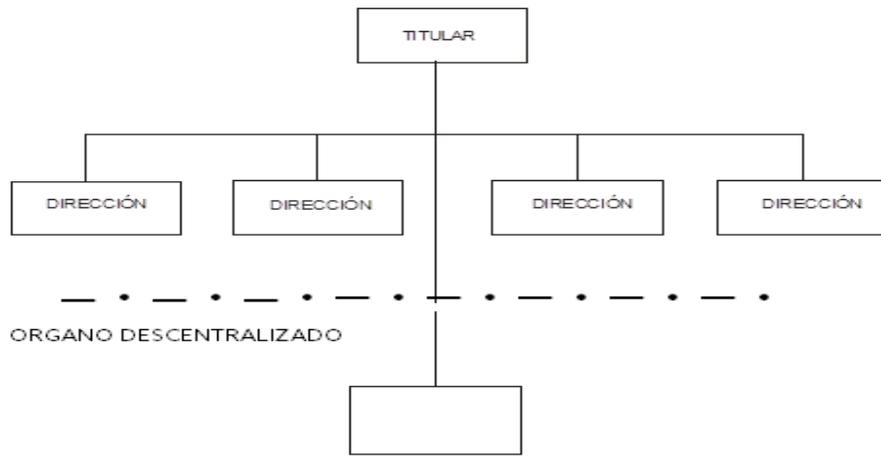
- Las áreas staff deberán ser presentadas en forma perpendicular a la autoridad principal o área, como se muestra en el siguiente ejemplo:



- Para la presentación de los Organismos Desconcentrados en la estructura orgánica general, usaremos una línea de trazo discontinuo



- Para la presentación de los Organismos Descentralizados en la estructura orgánica general, usaremos una línea de trazo discontinuo



Los Organigramas que se incluirán en el Manual de Organización serán las siguientes:

- El Organigrama General: presenta la estructura organizacional del Organismo centralizado o entidad hasta nivel de jefatura de departamento o equivalente.
- El organigrama de cada una de la Direcciones.

g) OBJETIVO DEL PUESTO:

El objetivo del puesto establece los resultados que se espera alcanzar en el desarrollo e implementación concreta de las funciones del puesto, que deberá ser claro y con redacción sencilla. Una de las principales características del objetivo, es que debe ser medible y con posibilidad de evaluación, es decir, que puede ser revisado mediante indicadores de gestión.

h) ATRIBUCIONES Y/O FUNCIONES:

Las atribuciones que se relacionen serán las señaladas en el Reglamento Interior, anotando el número del artículo y cada una de las fracciones señaladas en el documento. Solo se incluirán las funciones específicas, que revelan las responsabilidades asignadas a los puestos de trabajo.

Para identificar las funciones de un puesto de trabajo, es necesario:

- Analizar las sub-funciones que se desarrollan y las actividades que se realizan, relacionándolas con el resultado que se espera de cada una de ellas.
- Seleccionar el o los verbos de actuación que definen la función realizada. Por ejemplo: planificar, dirigir, asegurar, analizar, asesorar, organizar, controlar, estudiar, coordinar, definir, establecer, etc.
- Revisar la función sobre la que opera el verbo. Por ejemplo: la captación de los recursos financieros, la política de personal, la fiabilidad y eficacia de los procedimientos contables, los estudios y proyectos técnicos, el mantenimiento de las instalaciones, etc.

La descripción de las funciones, para que sean prácticas y utilizables, deberán ser exactas, completas y sintetizadas. Por ello antes de redactarlas, conviene utilizar un documento base asegurándose de:

- Describir su actividad, fin y alcance de la misma, su autoridad como su responsabilidad con su jefe.
- Pensar en la relación que guarda el desarrollo de sus funciones con otras funciones dentro de la dependencia y entidad.
- Comprender con claridad los objetivos y la relación con los objetivos de su Unidad.



Observaciones sobre la aplicación de los verbos:

Con el fin de unificar la semántica aplicada al describir las funciones de los puestos, a continuación, se presenta una relación de verbos usuales, con una breve definición de su significado, al cual le rogamos que se ajuste, siempre que le sea posible.

Controlar: Hacer seguimiento preciso del desarrollo de una actividad ejecutada por otros, cuantificándola o emitiendo juicios sobre ella y proponiendo las medidas correctoras.

Coordinar: Disponer ordenadamente la utilización de medios y recursos disponibles de manera que sean compatibles, en tiempo y forma, para la obtención de unos objetivos o resultados inmediatos pretendidos.

Dirigir:

Ordenar la actuación de las personas, así como definir y regular la utilización de los medios para asegurar la obtención de un fin responsabilizándose de los resultados.

Organizar: Definir las funciones, competencias, secuencias de actuación y responsabilidades de los distintos miembros del equipo para la obtención de un resultado optimizando su utilización.

Planificar: Establecer la secuencia de desarrollo de conjuntos de acciones con resultados parciales concretos en un entorno de tiempo

Proponer:

Exponer a las personas que tienen competencia para ello un determinado plan o proyecto buscando su conformidad para llevarla a efecto.

A continuación, se enuncian los lineamientos que se deberán observar en la formulación de funciones:

- Para los titulares de los Organismos Centralizados y Entidades Paraestatales, las funciones que se describan, son las señaladas en su Reglamento Interior.
- Las funciones deberán presentarse en forma de relación y jerarquizadas conforme a su importancia,
- Cuidar que las funciones sean congruentes con el objetivo de la unidad administrativa.
- Deberán ser afines a su normatividad, compatibles y/o complementarias con otras disposiciones legales.
- Cuando una función se desprenda de otra, ésta deberá ir enseguida; por lo tanto, las funciones se agruparán por afinidad y siguiendo un orden lógico.
- Cuando una función sea de coordinación entre dos órganos o más, deberá especificarse en cada uno de los órganos.
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos, así como subrayar conceptos.
- Evitar que de un puesto de mando dependa otro de igual nivel.

Cada nivel que presenta la estructura orgánica debe sujetarse al siguiente rango de funciones específicas:

- Para el nivel de Director de Área: Se deberán relacionar un mínimo de 12 a 14 funciones.
- Para el nivel de Subdirector: Se deberán relacionar un mínimo de 10 a 12 funciones.
- Para el nivel de Jefe de Departamento: Se deberán relacionar un mínimo de 6 a 8 funciones.



Los verbos que se utilizan con mayor frecuencia para indicar las funciones que desarrollan las unidades administrativas de acuerdo con su nivel jerárquico, son los siguientes:

Titulares/Directores Generales	Directores de Área	Subdirectores y Coordinadores		Jefes de Departamento
Administrar	Asignar	Analizar	Presupuestar	Actualizar
Aprobar	Autorizar	Atender	Prever	Analizar
Asesorar	Certificar	Comunicar	Procesar	Atender
Autorizar	Colaborar	Desarrollar	Proporcionar	Clasificar
Conducir	Controlar	Difundir	Proveer	Comprobar
Coordinar	Coordinar	Diseñar	Proyectar	Comunicar
Controlar	Dirigir	Distribuir	Realizar	Desarrollar
Convocar	Establecer	Examinar	Recibir	Distribuir
Definir	Evaluar	Expedir	Revisar	Efectuar
Determinar	Fungir	Facilitar	Representar	Elaborar
Dictaminar	Informar	Formular	Resolver	Especificar
Difundir	Investigar	Inspeccionar	Revisar	Estandarizar
Dirigir	Organizar	Instrumentar	Seleccionar	Expedir
Emitir	Participar	Integrar	Sistematizar	Informar
Establecer	Planear	Inspeccionar	Solicitar	Participar
Evaluar	Programar	Intervenir	Supervisar	Programar
Expedir	Promover	Manejar	Tramitar	Proponer
Fungir	Propiciar	Notificar	Turnar	Proporcionar
Informar	Proporcionar	Opinar	Validar	Realizar
Instaurar	Supervisar	Orientar	Verificar	Registrar
Participar	Validar	Planear	Vigilar	Sistematizar
Planear	Verificar	Presentar	Vincular	
Presidir	Vigilar	Observar	Remitir	
Representar	Vincular	Obtener		

Cabe aclarar que la lista anterior no es limitante, es solamente una referencia de uso, sin embargo, estos verbos se pueden utilizar combinados, de acuerdo con la naturaleza del Organismo o Entidad; por ejemplo:

- Organizar, evaluar y controlar...
- Organizar y dirigir...
- Integrar y supervisar...

RECOMENDACIONES GENERALES.

- Para ejercer una mejor función de dirección y control por parte de las unidades de mando, se recomienda que éstas no tengan más de seis áreas subordinadas.



- Una unidad de mando, justifica su existencia cuando las funciones asignadas son congruentes con las atribuciones conferidas y cuando depende de ésta, más de un área subordinada.
- Es conveniente que el manual de organización sea elaborado con la participación de todas las unidades administrativas que tienen responsabilidad de realizar las funciones.
- Una vez que el manual de organización haya sido elaborado, impreso y dictaminado, deberá ser difundido entre los servidores públicos que integran el Organismo o Entidad.
- La utilidad del manual de organización, radica en la veracidad de la información contenida, por lo que es necesario mantenerlo permanentemente actualizado,
- El manual de organización deberá actualizarse después de un año de vigente, o cuando se presenten modificaciones en las atribuciones, estructura orgánica o funciones

FORMATO INTERNO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Paginación:

Todas las hojas del documento serán paginadas consecutivamente.

Los márgenes.

Lateral izquierdo, lateral derecho, superior e inferior, será de 2.5cm

Del texto

En todo el documento, se utilizará la letra tipo Averta, No. 10, con interlineado sencillo, y texto justificado, nada deberá aparecer en negritas, se utilizará mayúscula y minúscula, y en hoja con orientación vertical tamaño carta, utilizaremos la orientación horizontal cuando sea necesario.

Para la elaboración de los organigramas, se recomienda el uso de los siguientes programas: Corel Draw, Visio o Power Point. (No Word).

GLOSARIO DE TÉRMINOS:

Con el objeto de manejar una terminología común, a continuación, se presenta la definición que para efectos de estos lineamientos se da, en los términos empleados.

ACTIVIDAD: Conjunto de operaciones afines y coordinadas que se necesitan realizar para ejecutar los actos administrativos.

ESTRUCTURA ORGÁNICA: Es la organización formal en la que se establecen los niveles jerárquicos y se especifica la división de funciones por Unidad Administrativa, la interrelación y coordinación que deben existir, a efecto de lograr el cumplimiento de los objetivos y definir los niveles en la toma de decisiones.

FUNCIÓN: Conjunto de actividades afines y coordinadas que se necesitan realizar para alcanzar los objetivos de la dependencia o entidad y de cuyo ejercicio generalmente es responsable un área organizacional: se define a partir de las disposiciones jurídico-administrativas vigentes.

NIVEL JERÁRQUICO. Es la división de la estructura orgánica administrativa para asignar un grado determinado a las unidades internas definiendo rangos, o autoridad y responsabilidad, independientemente de la clase de función que se les encomiende.



AUTORIDAD LINEAL: Relación de mando directa que existe entre un jefe y un subordinado. El mando se ejerce a través de una serie de puestos que en la estructura de la Dependencia o Entidad forman una escala descendente; estos puestos además de depender unos de otros, se relacionan entre sí por una reducción de sus facultades de decisión.

AUTORIDAD STAFF. Relación especial de asesoramiento técnico entre dos puestos. Tiene como característica esencial la de ser una autoridad auxiliar y complementaria a la de tipo lineal, donde la misión del funcionario staff debe ser la de aconsejar, recomendar, sugerir o asesorar técnicamente a otros funcionarios para la mejor resolución de los problemas que se refieren a su especialidad. Su autoridad emana de sus conocimientos técnicos o científicos y su verdadero papel será de apoyar y no de ordenar.

FUNCIONES SUSTANTIVAS. Grupo de actividades afines relacionadas directamente con el objeto de la organización.

FUNCIONES ADJETIVAS. Grupo de actividades afines que apoyan en el cumplimiento de funciones sustantivas, puede relacionarse con campos de conocimiento específicos y experiencia técnica especializada, o ser auxiliares o de servicio.

ORGANIGRAMA: Un organigrama de la organización es un gráfico que expresa en forma resumida la estructura orgánica de una dependencia, o parte de ella, así como las relaciones entre las unidades que la componen.

ORGANISMO DESCENTRALIZADO: Es la forma jurídico administrativa en que la administración pública centralizada delega en un organismo o institución, creado por Ley o Decreto del Congreso del Estado, o por el titular del Ejecutivo, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten, para el desarrollo de sus funciones y prestación de servicios.

ÓRGANO ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO: Son instancias jerárquicamente subordinadas a las dependencias, con facultades específicas para resolver asuntos en la materia encomendada de conformidad con las disposiciones legales aplicables. Los órganos desconcentrados cuentan con autonomía administrativa, pero no tienen personalidad jurídica ni patrimonio propio.

PUESTO: Es la unidad impersonal de trabajo integrada por un conjunto homogéneo de tareas, responsabilidades y requisitos para el cumplimiento de una o varias funciones y el logro de los objetivos de una o varias áreas administra

UNIDAD ADMINISTRATIVA: Es el órgano que tiene funciones y actividades al interior de la Dependencia que la distingue de las demás dependencias, conformándose a través de una infraestructura organizacional específica y propia.

ESTILO: Por estilo se entiende la manera de formar, combinar y enlazar las frases para expresar conceptos, (conjunto de rasgos o características que determinan algo).

FIDEICOMISOS: Contrato por medio del cual el Gobierno Estatal o sus dependencias, en carácter de fideicomitente, transmite la titularidad de algún bien a alguna institución fiduciaria, para realizar un fin lícito de interés público. Los fideicomisarios o beneficiarios pueden existir o no tratándose de un fideicomiso público.

EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN MAYORITARIA ESTATAL: Son aquellas en las que participa el Ejecutivo Estatal, uno o más fideicomisos públicos estatales en proporción mayoritaria o minoritaria.



Para efectos de consulta y asesoría podrán comunicarse a la siguiente instancia:

Secretaría de Modernización Administrativa e Innovación Gubernamental.
Dirección General de Arquitectura Organizacional.
Teléfono 81-192-00 ext. 33613.

