
OFICIALÍA MAYOR
**DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN,
ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO**
DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN

**GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE ORGANIZACIÓN**

CONTENIDO

1. Introducción.
2. Manual de organización.
3. Elementos que integran el manual de organización.
 - a) Introducción.
 - b) Objetivo del manual.
 - c) Antecedentes históricos.
 - d) Marco jurídico.
 - e) Atribuciones.
 - f) Misión y visión.
 - g) Estructura orgánica.
 - h) Organigrama.
 - i) Objetivo y funciones.
 - j) Glosario de términos.
4. Formalización del manual.
5. Implantación.
6. Proceso general para la dictaminación de un manual de organización.

I.- Introducción

El manual de organización constituye un instrumento de apoyo al proceso de modernización organizacional de la Secretaría de Relaciones Exteriores, al proporcionar información sobre la estructura orgánica, atribuciones, objetivos y funciones que realizan cada uno de los órganos administrativos que la integran.

Dentro de las atribuciones que tiene encomendadas la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto (DGPOP), se encuentra la de dictaminar los manuales de organización de la Secretaría, que de conformidad con el artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, las dependencias deberán mantener permanentemente actualizados sus manuales administrativos.

La DGPOP elaboró la presente guía, la cual incluye los lineamientos y aspectos metodológicos para facilitar el proceso de elaboración y actualización de los manuales de organización de las unidades administrativas y de las representaciones de México en el exterior.

II.- Manual de organización

Concepto de manual de organización

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización, y funcionamiento de la dependencia; es decir, entenderemos por manual de organización en general el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

El manual de organización es un documento oficial que describe claramente la estructura orgánica y las funciones asignadas a cada elemento de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

En nuestro ámbito de acción se define como una herramienta o instrumento de trabajo, y consulta en el que se registra y actualiza la información detallada, referente a los antecedentes históricos, el marco jurídico-administrativo, objetivo, estructura orgánica, organigrama que representa en forma esquemática la estructura de la organización, las funciones de los órganos que integran una unidad administrativa, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad, responsabilidad, así como las líneas de comunicación y coordinación existentes, que esquematiza y resume la organización de una unidad responsable.

El manual de organización es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas de una dependencia, enunciando sus objetivos y funciones, siendo por ello, un elemento de apoyo al funcionamiento administrativo.

Objetivo

El manual de organización se elabora para proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

Ventajas

- Presentar una visión de conjunto de la unidad administrativa.

- Precisar las funciones encomendadas a la unidad administrativa, para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- Colaborar en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporcionar la uniformidad.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e instrumentar medidas de modernización administrativa.
- Servir como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.
- Ser un instrumento útil de orientación e información sobre las funciones o atribuciones asignadas a las unidades responsables.

Lineamientos generales para la elaboración del manual de organización

- La Dirección de Programación, Organización y Presupuesto, a través de la Dirección de Organización, Modernización de Procesos y Soporte Operativo, proporcionará la asesoría necesaria a las unidades administrativas correspondiente para la elaboración de su manual de organización específico.
- El manual de organización deberá ser aprobado por el responsable de la unidad administrativa de que se trate y contará con la aprobación de la Dirección de Organización, Modernización de Procesos y Soporte Operativo.
- La actualización, de cada manual se realizará cuando se operen cambios en la nomenclatura o estructura orgánica por: modificación, crecimiento o compactación; distinta distribución de funciones entre las áreas que integran a la unidad administrativa de que se trate; así como por modificaciones al reglamento interior.
- La actualización, modificación o cambios que sufra el manual de organización deberán de ser supervisados y avalados por la Dirección de Organización.
- La Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto a través de la Dirección de Organización, será la encargada de tramitar la autorización a través de la hoja de autorización de expedición de los manuales de organización ante la Oficialía Mayor y C. Secretario, para su validez oficial.

- Los manuales de organización, una vez autorizados por el C. Secretario de Relaciones Exteriores, deberán ser implantados en un período máximo de un mes.

Recomendaciones generales

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 los manuales de organización sean elaborados con la participación de las unidades que tienen la responsabilidad de realizar las funciones.

Una vez que se cuenta con el proyecto de manual, se requiere someterlo a una revisión final, a efecto de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, esté completa y corresponda a la realidad, además de proceder a comprobar que no contenga contradicciones o deficiencias.

Después de efectuar esta revisión, es conveniente someter el proyecto de manual a la aprobación de las autoridades correspondientes, con el fin de que sea expedido.

La cantidad de ejemplares que se reproduzcan, así como la difusión que se haga del manual de organización, dependerá de la determinación del número de funcionarios y empleados que deben contar con este instrumento administrativo.

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

Así también, resulta de gran importancia que las personas directamente involucradas en el uso de los manuales conozcan al detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento general de la acción institucional y puedan consultar dichos documentos siempre que sea necesario.

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

III.- Elementos que integran el manual

En la actualidad existe una gran variedad de formas de presentar un manual de organización, por estas razones, resulta conveniente que en la Administración Pública Federal se adopten normas generales que uniformen tanto el contenido de los manuales, como su forma de presentación.

En las siguientes páginas se mencionan los elementos que se considera deben integrar un manual de organización, por ser los más relevantes para los objetivos que se persiguen con su elaboración.

Identificación

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

1. Logotipo de la dependencia.



2. Nombre de la Dependencia.
3. Título del manual de organización.
4. Nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización permanente.
5. Fecha de implantación o, en su caso, de actualización.

Los manuales de organización deberán elaborarse en el siguiente formato y la Dirección de Organización, Modernización de Procesos y Soporte Operativo, se encargará de dictaminar la información procesada por la unidad administrativa en dicho formato.

Ejemplo:

Hoja donde inicia el manual; se utiliza para la portada y el índice:



OFICIALIA MAYOR ← Arial 18
DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ← Arial 16
ORGANIZACION Y PRESUPUESTO ← Arial 14
DIRECCION DE ORGANIZACION ← Arial 14

MANUAL DE ORGANIZACION DE..... ← Arial 20

DGPOP ← Arial 12 **SEPTIEMBRE DE 2004** ← Arial 12

Hoja donde continuará el manual hasta su conclusión:

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE...	<p>Arial 14</p> <p>Arial 12</p>												
I.- INTRODUCCIÓN		<p>Arial 12</p> <p>Arial 11</p>												
<p>En cumplimiento a lo que establece el artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, artículo 7 fracción XVIII, 10 fracción IX, 14 fracción y 33 fracción XII del Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores, se elaboró el presente documento el cual se le denomina "Manual de Organización de la Dirección General de", mismo que fue elaborado en coordinación con la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto a través de la Dirección de Organización.</p>		<p>Interlineado sencillo</p>												
<p>El presente manual de organización tiene como propósito dar a conocer de una manera clara y objetiva la estructura orgánica, los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta Unidad Administrativa, permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones; conocer las líneas de comunicación y de mando, y proporcionar los elementos para alcanzar la excelencia en el desarrollo de sus funciones, elementos indispensables que le permitirán la actualización administrativa.</p>														
<p>Por ser un documento de consulta frecuente este manual deberá ser actualizado cada año, o en su caso, cuando exista algún cambio orgánico funcional al interior de esta Unidad Administrativa, por lo que cada una de las áreas que la integran, deberán aportar la información necesaria para este propósito.</p>														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="4">CONTROL DE EMISIÓN</th> </tr> <tr> <th>Código</th> <th>Fecha de revisión</th> <th>Versión</th> <th>Pág.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td align="center">00000-00</td> <td align="center">00/00/00</td> <td align="center">2.0</td> <td align="center">8 de 15</td> </tr> </tbody> </table>			CONTROL DE EMISIÓN				Código	Fecha de revisión	Versión	Pág.	00000-00	00/00/00	2.0	8 de 15
CONTROL DE EMISIÓN														
Código	Fecha de revisión	Versión	Pág.											
00000-00	00/00/00	2.0	8 de 15											

Contenido

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

Ejemplo:

CONTENIDO

- I. INTRODUCCIÓN
- II. OBJETIVO DEL MANUAL
- III. ANTECEDENTES HISTÓRICOS
- IV. MARCO JURÍDICO
- V. ATRIBUCIONES
- VI. MISIÓN Y VISIÓN
- VII. ESTRUCTURA ORGÁNICA
- VIII. ORGANIGRAMA
- IX. OBJETIVO Y FUNCIONES
- X. GLOSARIO DE TÉRMINOS

a) Introducción

Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos generales que se pretenden cumplir a través de él. Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones.

Es recomendable que al formular la introducción, se emplee un vocabulario sencillo, a efecto de facilitar su entendimiento; asimismo, que comprenda totalmente los siguientes rubros:

- Propósito y utilidad.
- Síntesis del contenido.
- Ámbito de su aplicación.
- Áreas que participaron en la elaboración del manual.
- Importancia de mantener permanentemente actualizado este manual.
- La redacción deberá ser concisa, clara y comprensible.
- La introducción habrá de elaborarse en un máximo de tres cuartillas.

Ejemplo:

INTRODUCCIÓN

El presente manual de organización de la....., tiene como propósito

Este documento es de observancia general, como instrumento de información y consulta, en todas las áreas que conforman la

El manual es un medio para familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta Organización. Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones; conocer las líneas de comunicación y de mando; y proporcionar los elementos para alcanzar la excelencia en el desarrollo de sus funciones; elementos indispensables que le permitirán.....

Por ser un documento de consulta frecuente, este manual deberá ser actualizado cada año, o en su caso, cuando exista algún cambio orgánico funcional al interior de esta unidad administrativa, por lo que cada una de las áreas que la integran, deberán aportar la información necesaria para este propósito.

b) Objetivo del manual

En este apartado se deberá expresar el propósito que se pretende alcanzar con la aplicación del manual.

Proporcionar un instrumento técnico-administrativo que norme la elaboración de los manuales con uniformidad, contenido y presentación que permita optimizar la eficiencia en la organización y funcionamiento de las unidades administrativas de la Secretaría.

El objetivo deberá ser lo más concreto posible, y su redacción clara y en párrafos breves; además, la primera parte de su contenido deberá expresar: QUÉ SE HACE; y la segunda, PARA QUÉ SE HACE.

La descripción de los objetivos se iniciará con un verbo en infinitivo, y en un máximo de cinco líneas.

Ejemplo:

OBJETIVO

Proporcionar la información necesaria a las áreas que conforman la Dirección General de....., con el fin de dar a conocer la forma de organización, los objetivos, funciones y niveles de responsabilidad de la unidad administrativa.

c) Antecedentes históricos

Se darán a conocer las principales transformaciones sobre la organización y funcionamiento de la unidad administrativa correspondiente, en orden cronológico indicando las disposiciones jurídico-administrativas que hayan dado origen y/o modificado la estructura organizacional de la misma.

Ejemplo:

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La integración de la actual Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, dentro del marco estructural de la Oficialía Mayor y de la propia Secretaría, ha venido evolucionando, de acuerdo a las necesidades de actualización y adecuación operativa, que tienen como base fundamental los lineamientos emitidos para mejorar el esquema general de la Administración Pública Federal. Anteriormente, el señalamiento de los objetivos, formulación de planes y previsiones, así como la determinación de los recursos para cumplir con las actividades asignadas a esta Dependencia, se encontraba dentro de la competencia de la Unidad de Programación integrada, con base en el acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación el 11 de marzo de 1971.

Asimismo, el análisis y la evaluación organizacional de la Secretaría, se encontraba asignada a la Unidad de Organización y Métodos, constituida por Acuerdo Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de enero de 1971.

Posteriormente, la Unidad de Organización y Métodos pasó a formar parte de la Dirección General de Programación, Organización y Evaluación, señalándose sus atribuciones en el Reglamento Interior publicado en el Diario Oficial del 18 de abril de 1978, así mismo, se incorporaron a ésta, las funciones de la Unidad de Información, Orientación y Quejas.

Ante la necesidad de simplificar y agilizar el manejo de la información, se implantaron procesos electrónicos para el control y consolidación de la misma, razón por la que se constituyó la Unidad de Informática, contemplándose en el Reglamento de 1977, como apoyo a las Direcciones Generales de la Dependencia y principalmente de la Dirección General de Archivo, Biblioteca y Publicaciones.

En el Diario Oficial del 17 de octubre de 1979, se publicó el Reglamento Interior de la Secretaría, trasladando las funciones de Informática a esta Dirección General, cambiando su denominación por Dirección General de Programación, Organización e Informática.

Por lo que respecta al control y operación del ejercicio presupuestal, función sustantiva de la actual Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, se encontraba dentro de la competencia de la Subdirección de Recursos Financieros, perteneciente a la extinta Dirección General de Administración. A partir del 12 de enero de 1984, fecha en que fue publicado en el Diario Oficial de la Federación, el Reglamento Interior de la Secretaría, desaparece la Dirección General de Administración, pasando la Subdirección de Recursos Financieros con la denominación de Dirección de Presupuesto, a esta Dirección General, la cual también cambia de denominación por la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.

Con el fin de consolidar y dar mayor congruencia a las funciones sustantivas de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, así como modernizar e implementar el aspecto informático, concentrándolo en un órgano especializado, en el año de 1991 se determinó trasladar las funciones de proceso de datos a una unidad administrativa de nueva creación, cuyo ámbito de competencia es básicamente la informática y las comunicaciones.

Para julio de 1999, se reestructuró, quedando la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto con las mismas atribuciones.

d) Marco jurídico

En esta parte del manual se mencionan las disposiciones jurídicas relacionadas por orden jerárquico, que dan origen a la organización, que establecen su creación y sus atribuciones, así como aquellas que regulan su funcionamiento.

Se deberá ordenar y jerarquizar los documentos jurídico-administrativos vigentes, en forma descendente, según se muestra a continuación:

- a) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- b) Leyes.
- c) Códigos.
- d) Reglamentos.
- e) Decretos.
- f) Convenios.
- g) Acuerdos.
- h) Circulares y/u Oficios.
- i) Documentos Normativo-Administrativos (manuales, guías o catálogos).
- j) Otras disposiciones (se anotarán los documentos que por su naturaleza no pueden ser incluidos en la clasificación anterior).

Se deberán indicar en forma clara y precisa los nombres de los ordenamientos jurídicos y administrativos y citar su número de referencia (capítulo, artículo, fracción y en su caso, letra de inciso), fecha de publicación o expedición, así como su última reforma. Debe seguirse el orden cronológico en que fue expedida cada disposición.

Ejemplo:

MARCO JURIDICO

La Dirección General de.....de la, se encuentra sustentada en el siguiente marco jurídico – normativo:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

D.O.F. 05-02-1917 y sus reformas.

Leyes

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

D.O.F. 29-XII-1976 y sus reformas publicadas en DOF. 28-XII-1994.

Códigos

Código Federal de Procedimientos Civiles.

Capítulo..., Art. ..., fracción..., inciso ..., publicado en D.O.F. ...

Decretos

Decreto que rige el Ceremonial Diplomático.

D.O.F. 2 octubre 1935.

Decreto que exceptúa de todo impuesto a los equipajes, menajes de casa, vehículos y demás objetos de uso personal que importen los Representantes Diplomáticos.

D.O.F. 12 febrero 1936.

Decreto por el que se crea la Comisión Nacional de los Estados Unidos Mexicanos para la UNESCO.

D.O.F. 9 de junio 1967.

e) Atribuciones

Desde el punto de vista jurídico, las atribuciones son medios para alcanzar fines. En el caso de los órganos administrativos, las atribuciones están representadas por las competencias que marca la Ley. Las atribuciones le dan su amplitud y su limitación, determinan su ámbito de competencia.

Se deberá hacer una transcripción textual y completa de las atribuciones de la unidad administrativa con base en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y en el Reglamento Interior de la Dependencia de que se trate.

Ejemplo:

ATRIBUCIONES

Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores, publicado en D.O.F. el 26 de agosto de 2004.

ARTÍCULO 33. Corresponde a la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto:

- I. Coordinar, en colaboración con las unidades administrativas de la Secretaría y de conformidad con las normas y directrices fijadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la elaboración del programa operativo anual y del proyecto de presupuesto de la Secretaría;
- II. Proponer, conforme a las normas y lineamientos fijados por las dependencias de la Administración Pública Federal, las directrices, normas y criterios técnicos para el proceso interno de programación y presupuestación de la Secretaría, así como coordinar y vigilar dichos procesos;
- III. Llevar el control y seguimiento del ejercicio presupuestal de la Secretaría, así como elaborar la Cuenta Pública de la misma;
- IV. Coordinar la asignación de recursos financieros de las representaciones de México en el exterior, así como el adecuado control y ejecución del ejercicio del gasto;
- V. Apoyar a las unidades administrativas en la estructuración de sus programas y la correlación entre éstos y el ejercicio de provisiones presupuestarias;

f) Misión y Visión

La **Misión** es la razón de ser de la institución, la cual explica su existencia. Es una declaración de alto nivel que describe su propósito fundamental.

La **Visión** representa el escenario altamente deseado por la Dependencia que se quisiera alcanzar en un periodo de largo plazo.

Ejemplo:

MISIÓN

Impulsar el desarrollo de los recursos humanos de la Organización, elevando su productividad y la calidad de vida en el trabajo.

VISIÓN

Contar con recursos humanos con un alto nivel de satisfacción en su entorno laboral.

g) Estructura orgánica

Deberán identificarse y mostrarse los niveles jerárquicos y la relación que guardan entre sí cada uno de los órganos que integran la estructura autorizada apegándose al número de código organizacional establecido por la D.G.P.O.P.; enseguida del número del código organizacional, se anotarán los nombres de los órganos que integran la unidad administrativa de acuerdo con la estructura autorizada.

La descripción de la estructura orgánica debe corresponder a su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente a la nomenclatura de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico y al orden de presentación.

Se deberán representar en primer lugar las áreas sustantivas y a continuación las de apoyo, siempre y cuando formen parte de la estructura orgánica autorizada.

Para ejercer una mejor función de dirección y control por parte de las unidades de mando, se recomienda que éstas no tengan más de 6 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.

Ejemplo:

ESTRUCTURA ORGÁNICA

1.0. Dirección General de Recursos Humanos.

1.1 Dirección de Administración de Personal.

1.1.1 Subdirección de Personal.

1.1.1.1 Departamento de Reclutamiento, Selección y Contratación.

1.1.1.2 Departamento de Relaciones Laborales.

h) Organigrama

Se deberá representar gráficamente la relación ordenada de las áreas que componen una unidad administrativa, autorizada por la SHCP y la SFP, reflejando en forma sistemática la ubicación del órgano administrativo, su integración, sus niveles jerárquicos y sus líneas de autoridad y asesoría.

En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforman una estructura, sus relaciones, las características de la dependencia, y sus funciones básicas.

Los organigramas, por sus características:

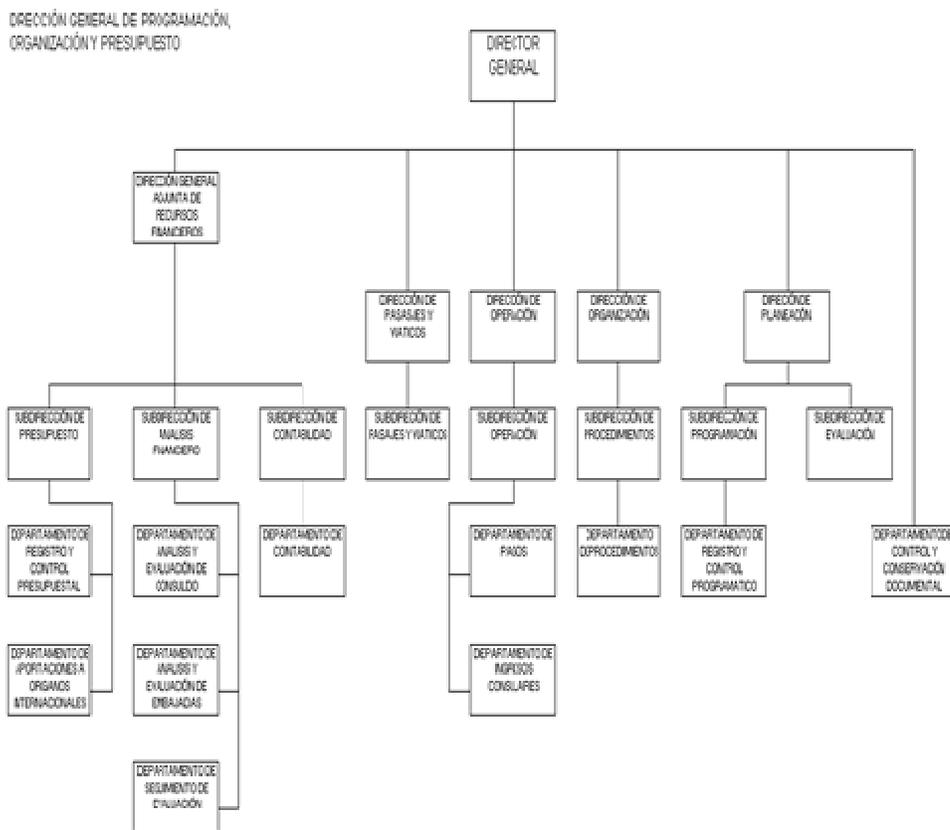
- a) Proporcionan una imagen formal de la organización, constituyéndose en una fuente autorizada de consulta.
- b) Indican las relaciones de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos de la institución.
- c) Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la estructura orgánica.
- d) En las tareas de organización, ayudan a descubrir posibles duplicidades o dispersiones en el quehacer o las atribuciones; fracturas en los procesos; dualidades de mando; omisiones; incongruencia en relaciones de dependencia y niveles jerárquicos; y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.
- e) Constituyen un elemento valioso en el apoyo de la inducción y capacitación de los trabajadores.
- f) En general, auxilian en el análisis, conocimiento y diseño de la organización.

Para la elaboración de los organigramas se deberá observar lo siguiente:

- Conocer la organización de la Dependencia.
- Dibujar el organigrama con figuras de dimensiones semejantes para representar cada área y con líneas de conexión para indicar las relaciones existentes entre éstas.
- Ubicar cada área representada, de acuerdo al nivel jerárquico que le corresponde.
- Conectar todas las áreas dependientes del titular de la Dependencia, por medio de una sola línea.
- Representar en primer lugar las áreas sustantivas y a continuación las de apoyo.
- Establecer la relación principal de autoridad, a través de líneas de conexión.

- Representar áreas de asesoría (staff), mediante líneas discontinuas colocadas perpendicularmente a la autoridad principal o área.
- Utilizar una línea de trazo discontinuo en forma transversal, para indicar órganos o unidades desconcentradas.
- El organigrama deberá representar los niveles jerárquicos que han sido autorizados, desde el máximo nivel y asta jefatura de departamento.

Ejemplo:



i) Objetivos y funciones

Objetivo

El objetivo constituye el propósito que se pretende cumplir, y que especifica con claridad el qué y para que se proyecta y se debe realizar una determinada acción.

Se plantearán como máximo tres objetivos por área.

La descripción de los objetivos se iniciará con un verbo en infinitivo, y se evitará el uso de adjetivos calificativos.

Describe la finalidad hacia la cual se orientan los recursos y los esfuerzos de una unidad administrativa, para el cumplimiento de una actividad institucional que corresponde por atribución a una dependencia y/o unidad administrativa.

Las unidades administrativas pueden participar en el cumplimiento de una o varias actividades de la institución, por lo que sus objetivos reflejarán su contribución al cumplimiento de éstas.

Para el objetivo:

Especificar la finalidad que pretende alcanzar el área a través del desarrollo de sus funciones, es decir el QUÉ, el CÓMO y el PARA QUÉ, debiendo ser congruente con el objetivo del área superior de la cual depende funcional y jerárquicamente.

Cuando exista más de un objetivo, jerarquizar de acuerdo a su importancia y con relación a sus atribuciones.

Funciones

Constituyen el conjunto de actividades afines, a través de las cuales se alcanzará el desarrollo de las atribuciones y objetivos planteados. Las funciones deberán ordenarse de acuerdo a la importancia y naturaleza del área que se trate.

Las funciones descritas para cada órgano administrativo serán las más relevantes con relación al ámbito de su competencia e incluirán sólo las de carácter sustantivo. Se recomienda un máximo de diez.

La descripción de las funciones deberán iniciarse con un verbo en infinitivo.

Para la descripción de las funciones en los niveles jerárquicos de Dirección General, Dirección de Área, Subdirección y Jefatura de Departamento, a continuación se enlista una serie de verbos con los que puede iniciarse la descripción.

DIRECCIÓN GENERAL O EQUIVALENTE	DIRECCIÓN DE ÁREA	SUBDIRECCIÓN	DEPARTAMENTO
Autorizar	Autorizar	Aprobar	Actualizar
Coordinar	Coordinar	Controlar	Analizar
Dictaminar	Difundir	Informar	Apoyar
Dirigir	Emitir	Implantar	Atender
Emitir	Participar	Investigar	Auxiliar
Establecer	Promover	Orientar	Desarrollar
Evaluar	Proponer	Participar	Elaborar
Instruir	Regular	Proponer	Gestionar
Organizar	Supervisar	Reportar	Informar
Promover	Verificar	Sancionar	Integrar
Plantear	Vigilar	Supervisar	Investigar
		Tramitar	Proponer
		Vigilar	Proporcionar
			Recopilar

Funciones Sustantivas:

Son las que identifican la esencia de la unidad administrativa para el cumplimiento de los objetivos.

Se derivarán de las atribuciones conferidas a cada unidad administrativa en el Reglamento Interior vigente de la Dependencia.

La redacción de las funciones deberá tener características de ser veraz, breve, clara y precisa. Cada función iniciará con verbo en infinitivo, teniendo especial cuidado en vigilar que las funciones asignadas a los órganos de nivel jerárquico superior, cuenten con el respaldo correspondiente en sus unidades subordinadas.

Funciones de apoyo:

Son aquellas que facilitan y contribuyen al logro de las funciones sustantivas, ya que forman parte del proceso administrativo y que por su naturaleza técnico-administrativa, son de carácter obligatorio y de aplicación general por todas las dependencias.

Se debe enunciar el objetivo y a continuación las funciones de cada una de las áreas que integran la unidad administrativa, encabezando cada descripción con el nombre del área. Se deberá considerar para su redacción lo siguiente:

Ejemplo:

Dirección General de Programación Organización y Presupuesto.

Objetivos

- Integrar, consolidar y dar congruencia al contexto del esquema programático de las unidades administrativas que integran la Secretaría.
- Instrumentar el ámbito organizacional de la Secretaría mediante el análisis y evaluación de estructuras y del desarrollo de funciones y procedimientos.
- Optimizar el ejercicio del presupuesto, verificando y controlando su ámbito operativo por lo que respecta a la aplicación de los recursos asignados.

Funciones

- Determinar las normas y directrices técnicas del proceso de programación, organización y presupuestación de la Secretaría.
- Coordinar la elaboración del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Dependencia y una vez autorizado, ejercerlo y controlarlo de acuerdo con los lineamientos establecidos.
- Administrar el presupuesto de cada una de las unidades administrativas, a fin de lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos asignados a la Secretaría, así como proporcionarles información periódica sobre su presupuesto asignado y ejercido.
- Determinar las políticas para la atención de las necesidades económicas de las representaciones de México en el exterior.
- Desarrollar los programas de modernización y desconcentración administrativa de la Secretaría de conformidad con las disposiciones legales y lineamientos establecidos.

i) Glosario de términos

Es un listado alfabético de definiciones de aquellas palabras o términos utilizados en el documento y que pueden prestarse a confusión en virtud de que no siempre tienen la misma acepción o no son ampliamente conocidos.

Para redactarlo se recomienda ajustarse a los criterios siguientes:

- a) Defina con la mayor claridad y concreción posible los términos técnico-administrativos señalados en el manual.
- b) Incluya solamente los términos que se presten a confusión.
- c) Ordene los términos en forma alfabética.
- d) Describa los conceptos sin incluir para ello el término que pretende definir.

Ejemplo:

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL: Conjunto de Dependencias y entidades que constituyen el Poder Ejecutivo Federal y cuyas operaciones tienen como finalidad cumplir o hacer cumplir la política, la voluntad de un gobierno, tal y como ésta se expresa en las leyes fundamentales del país.

DOCUMENTO NORMATIVO-ADMINISTRATIVO: Información que comprende las reglas de actuación relativas a la administración del personal y de los recursos materiales, financieros y tecnológicos, aplicables a todo el sector público o a una institución en particular, según el ámbito y tipo de norma de que se trate.

FUNCIÓN: Conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de una institución de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa; se definen a partir de las disposiciones jurídico-administrativas.

4.- Formalización del Manual

Una vez elaborado el manual de organización, la unidad enviará una copia a la Dirección de Organización, Modernización de Procesos y Soporte Operativo, para que proceda a la dictaminación y validación del manual.

1. Dictaminación y validación: Consiste en revisar el documento y emitir las observaciones correspondientes y de ser necesario, conjuntamente la unidad administrativa y la Dirección de Organización, Modernización de Procesos y Soporte Operativo acordarán y harán las modificaciones que sean necesarias al manual.
2. Trámite de expedición: Consiste en integrar al documento la Hoja de Autorización en donde se recabará la firma de autorización del C. Secretario de Relaciones Exteriores.
3. Difusión del manual expedido: La Dirección de Organización, Modernización de Procesos y Soporte Operativo enviará a la unidad administrativa correspondiente, copia del manual de organización, adjuntando una copia de la Hoja de Autorización para su difusión.

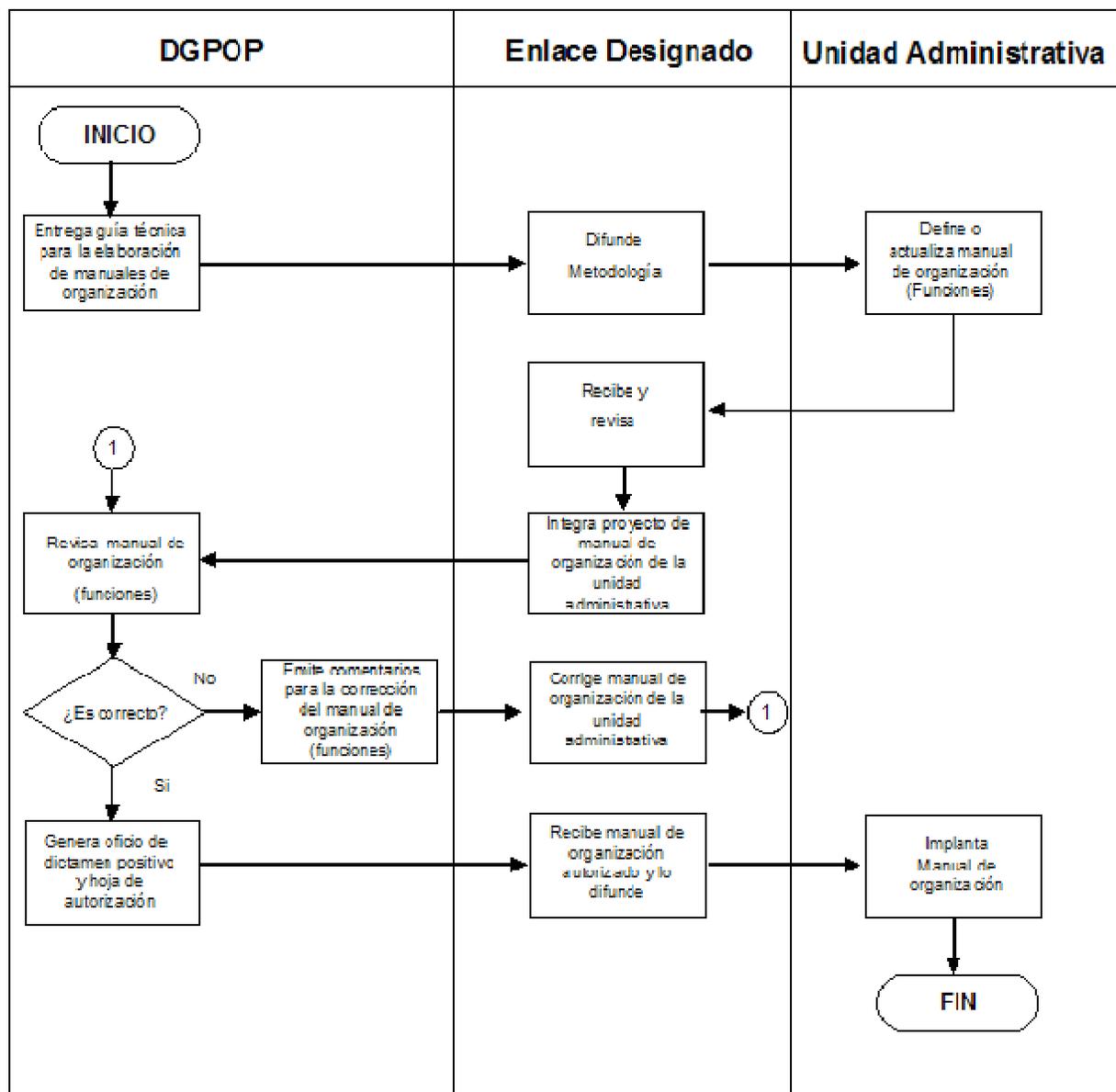
5.- Implantación

Para llevar a cabo la implantación del nuevo manual de organización es conveniente elaborar un programa de trabajo que determine las actividades secuenciales que se desarrollarán fijando fecha de inicio y terminación, así como los recursos que se utilizarán y los responsables de cada actividad.

Además deberá fijar el método de implantación que más convenga utilizar, de acuerdo a las características del nuevo manual de organización y las condiciones bajo las cuales se va a introducir en la unidad.

6.- Proceso general para la dictaminación de un manual de organización

Proceso general que se deberá considerar para la dictaminación de los manuales de organización:



GLOSARIO DE TÉRMINOS

ACTIVIDAD: Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL: Conjunto de órganos que auxilian al Ejecutivo Federal en la realización de la función administrativa; se compone de la administración centralizada y paraestatal que consigna la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

ANÁLISIS: Examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas, así como sus interrelaciones y la relación de cada elemento con el todo.

ÁREA: Parte de la institución en la que se subdivide y a la cual se asigna una responsabilidad.

ÁREAS SUSTANTIVAS: Son aquellas que desarrollan funciones derivadas directamente de las atribuciones y objetivos encomendados a la institución, mediante la producción de bienes y/o prestaciones de servicios para lo que están facultadas y fueron constituidas.

ATRIBUCIÓN: Cada una de las funciones, actividades o tareas que se asignan a un funcionario o unidad administrativa mediante un instrumento jurídico o administrativo.

AUTORIDAD: Facultad de mando conferida a una institución o funcionario para que la ejerza directamente o la delegue en otros subalternos. Existen dos tipos de autoridad formal: la funcional, que es la facultad de mando que ejercen varios funcionarios en un mismo grupo de trabajo, cada uno para funciones distintas y, la lineal, que es facultad de mando que ejerce exclusivamente un funcionario en un grupo de trabajo.

CADENA DE MANDO: Es la relación (jerarquía de autoridad) entre las unidades administrativas que integran una estructura orgánica. Se extiende linealmente desde el área del Titular hasta nivel de Jefe de Departamento.

CARGA DE TRABAJO: Es la que se establece de acuerdo con las funciones que se desarrollan en el desempeño de un cargo específico y conforme a los requerimientos exigidos para su ocupación.

COMUNICACIÓN: Transmisión y recepción de información para el logro de una mayor eficiencia en el trabajo y el mejoramiento de las relaciones interpersonales dentro de una organización.

COORDINACIÓN: Es el proceso de integración de acciones administrativas de una o varias instituciones, órganos o personas, que tienen como finalidad obtener de las distintas áreas de trabajo la unidad de acción necesarias para contribuir al mejor logro de los objetivos, así como armonizar la actuación de las partes en tiempo, espacio, utilización de recursos y producción de bienes y servicios para lograr conjuntamente las metas preestablecidas.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD: Acto de facultar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan compartiendo la responsabilidad correspondiente.

DELEGACIÓN DE FUNCIONES: Acto bilateral mediante el cual un superior jerárquico confiere funciones específicas y responsabilidades a un subalterno y, en algunos casos, otorga la autoridad que necesita cuando va a desempeñar tales funciones.

DEPENDENCIA: Institución pública subordinada en forma directa al Titular del Poder Ejecutivo Federal, en el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los asuntos del orden administrativo encomendados. De acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, las Dependencias de la Administración Pública Federal son las Secretarías de Estado, Departamentos Administrativos y la Procuraduría General de la República.

ESTRUCTURA ORGÁNICA: Unidades administrativas que integran una dependencia y/o entidad, donde se establecen niveles jerárquico-funcionales de conformidad con las atribuciones que a la misma le asigna la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, así como el reglamento interior correspondiente. De esta forma se identifica el sistema formal.

FUNCIÓN SUSTANTIVA: Conjunto de acciones que se desarrollan, derivadas directamente de las atribuciones de la dependencia.

JERARQUIZACIÓN (JERARQUÍA ORGÁNICOFUNCIONAL): Es el nivel que se asigna a un puesto dentro de una organización, por el grado de autoridad asignado.

LINEAMIENTO: Directriz que establece los límites dentro de los cuales han de realizarse las actividades y tareas asignadas.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN: Documento que contiene información detallada referente a los antecedentes, marco jurídico administrativo, estructuras y funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación; asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización.

MÉTODO: Conjunto de operaciones ordenadas con que se pretende obtener un resultado.

NORMA: Regla, disposición o criterio que establece una autoridad para regular los procedimientos que se deben seguir para la realización de las tareas asignadas.

OBJETIVO: Es el enunciado del propósito que se establece para realizarse en un período determinado.

ORGANIGRAMA: Representación gráfica de la estructura orgánica que debe reflejar en forma esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen, los tramos de control, nivel jerárquico, canales formales de comunicación y coordinación, así como líneas de mando.

ORGANO DESCONCENTRADO: Forma de organización con autonomía administrativa pero sin personalidad jurídica ni patrimonio propio, que de acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, tiene facultades específicas para resolver asuntos de la competencia del órgano central, siempre y cuando siga los señalamientos de normatividad dictados por este último.

POLÍTICA: El conjunto de reglas o normas generales que guían el pensamiento y acción de los subordinados. (Son guías de acción). Ayudan a tomar decisiones. Ayudan a la consecución de objetivos.

PRINCIPIO: Ley general cuyas consecuencias rigen toda una disciplina.

PROCEDIMIENTO: Guía que señala la secuencia cronológica más eficiente para obtener mejores resultados en una acción concreta.

PROCEDIMIENTO DE TRABAJO: Sucesión ordenada de acciones concatenadas entre sí, que se constituye en función de una tarea específica. El procedimiento implica actividades del personal, determinación de tiempo para realizarlas, uso de recursos materiales y tecnológicos y un método de trabajo y de control para lograr oportunamente el resultado.

PROGRAMA: Instrumento mediante el cual se desagrega y detalla ordenadamente las actividades a realizar para lograr las metas y objetivos establecidos.

PROYECTO: Intención para hacer algo o plan para realizarlo. Redacción o disposición provisional de un tratado, ley, etc.

PUESTO: Unidad impersonal de trabajo que se caracteriza por tener tareas y deberes específicos, lo cual le asigna cierto grado de responsabilidad. Cada puesto puede contener una o más plazas e implica determinados requisitos de aptitud, habilidad, preparación y experiencia.

REESTRUCTURACIÓN (ORGÁNICA Y OCUPACIONAL): Acción que identifica en primera instancia los factores internos y/o externos que propician alteraciones a los esquemas orgánico-funcionales de las dependencias o entidades, dando lugar a un proceso de adaptación y cambio en el sistema de organización.

STAFF: Son los órganos que tienen por objeto, asesorar e informar al personal de mando, en aquellas actividades que requieren conocimientos y experiencia técnica especializada.

UNIDAD ADMINISTRATIVA: Los órganos cuyas funciones sustantivas son de carácter meramente académico, con funciones y actividades propias que se distinguen y diferencian entre sí, conformada por una estructura orgánica específica y propia, cuyas atribuciones específicas se instituyen en el instrumento jurídico correspondiente, como es el caso de las escuelas, centros y unidades pertenecientes al Instituto.

UNIDAD RESPONSABLE: Unidad administrativa perteneciente a una estructura básica de una dependencia facultada para ejercer gasto con el fin de llevar a cabo actividades que conduzcan al cumplimiento de objetivos y metas establecidas en los programas de una dependencia o entidad del Gobierno Federal.