



**NORMATIVIDAD EN MATERIA ORGANIZACIONAL
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

SUBSECRETARÍA DE BUEN GOBIERNO

**DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y PROCESOS

SEPTIEMBRE 2021



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	- 3 -
MARCO JURÍDICO.....	- 3 -
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	- 4 -
DICTAMEN TÉCNICO	- 9 -
ANEXO 1	- 12 -
ANEXO 7	- 13 -

Nota: Anexos 6 y 8 se encuentran digitales, para su descarga en intranet:
<http://intranet.chihuahua.gob.mx/dimdet/organizacionym/lineamientos>



INTRODUCCIÓN

La Administración Pública del Estado debe apoyarse en una organización que permita la asignación de atribuciones y la comprensión de funciones en cada una de las áreas que la integran. En este sentido, la Secretaría de la Función Pública tiene la facultad de formular y difundir la normatividad para la elaboración de reglamentos interiores, de estatutos orgánicos, la formación de estructuras orgánicas, de manuales de organización, de manuales de procedimientos, de servicios, y demás instrumentos administrativos que formalizan la estructura y el funcionamiento de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, además de promover el fortalecimiento de una cultura orientada a la mejora permanente de la gestión institucional y de buen gobierno, a fin de asegurar el cumplimiento de las normas, metas y objetivos.

La Subsecretaría de Buen Gobierno, ha instrumentado el presente documento, el cual constituye el marco de referencia teórico y establece los mecanismos de coordinación y procesos de trabajo para asesorar en materia organizacional. Asimismo, con base en dicha normatividad, analiza y dictamina las propuestas de creación o modificación de las estructuras orgánicas y las herramientas o instrumentos organizacionales, que formulen las entidades del Gobierno del Estado.

En adelante, para referirnos a todas las Dependencias de Sector Central y Entidades del Sector Paraestatal, se utilizará el término “entidades gubernamentales”.

MARCO JURÍDICO

Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Chihuahua

ARTÍCULO 12. Los titulares de las dependencias, para el despacho de los asuntos de su competencia, se auxiliarán de Subsecretarios, Directores Generales, Directores, Jefes de Departamento y demás servidores públicos que establezca el reglamento interior respectivo y autorice el presupuesto de egresos. Los titulares y demás funcionarios que establezca el Reglamento Interior de cada dependencia, tendrán fe pública respecto a los actos que realicen en el ámbito de su competencia y respecto a la certificación o constancia de los documentos y archivos que obren en su poder con motivo de sus atribuciones.



[Artículo reformado mediante Decreto No. 1143-2010 XII P.E. publicado en el P.O.E. No. 77 del 25 de septiembre de 2010].

ARTÍCULO 16. En el reglamento interior de cada una de las dependencias, que será expedido por el Gobernador del Estado y publicado en el Periódico Oficial, se determinarán las atribuciones de sus unidades orgánicas, así como la forma en que los titulares podrán ser suplidos en sus ausencias. [Artículo reformado mediante Decreto No. 1201-98 XII P.E. publicado en el P.O.E. No. 79 del 3 de octubre de 1998]

Artículo 17. El titular de cada dependencia expedirá los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público necesarios para su funcionamiento, los que deberán contener información sobre la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades orgánicas, así como los sistemas de comunicación y coordinación y los principales procedimientos administrativos que se establezcan. Los manuales y demás instrumentos de apoyo administrativo interior, deberán mantenerse actualizados.

ARTÍCULO 34. A la Secretaría de la Función Pública corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

XVIII. Formular y difundir la normatividad para la formación de estructuras de organización, elaboración de reglamentos interiores, de manuales de procedimientos, de servicios, de organización y demás instrumentos administrativos que formalizan la estructura y el funcionamiento de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal.

XXV. Promover el fortalecimiento de una cultura orientada a la mejora permanente de la gestión institucional y de buen gobierno al interior de las dependencias y las entidades de la Administración Pública Estatal, a fin de asegurar el cumplimiento de las normas, metas y objetivos.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los procesos y procedimientos documentados en un manual, constituyen una herramienta organizacional administrativa y legalmente obligatoria. Son un instrumento de apoyo que agrupa rutinas y métodos de trabajo con un objetivo común.



El manual de procedimientos integra los procesos clave de la organización y describe en forma lógica las distintas actividades que se deben llevar a cabo para el cumplimiento de las funciones y objetivos.

SU IMPORTANCIA Y VENTAJAS

Los manuales de procedimientos tienen, entre otras ventajas:

- Conocer la operación de la organización y apoyar la implementación de su visión y su misión.
- Facilitar la inducción así como el entrenamiento del personal.
- Asegurar la consecución de un trabajo, por un camino seguro, previamente probado, que podrá preservarse como experiencia institucional.
- Proporcionar un marco de referencia para la toma de decisiones, la autoridad y la responsabilidad del personal.
- Facilitar el control y la revisión de los procesos sustantivos, así como su mejoramiento continuo.
- Servir como fuente de información, para clarificar dudas que surjan en el desarrollo de las actividades diarias.
- Respuesta a auditorías y revisiones de control interno.



RETOS EN SU DEFINICIÓN

Todos los procedimientos que se llevan a cabo en las unidades orgánicas, están sujetos a la dinámica de cambios provocados por los constantes avances de la tecnología y la administración, por lo que es importante encontrar un punto de equilibrio entre el nivel de detalle que se documente y la actualización de la información.

CAUSAS QUE ORIGINAN SU DOCUMENTACIÓN O ACTUALIZACIÓN

- Que sea una entidad de nueva creación y se emita su estructura organizacional, su reglamento interior o estatuto orgánico y su manual de organización.
- Reestructura organizacional.
- Cambios en la legislación aplicable a cada entidad gubernamental.
- Cambios en las prioridades del Plan Estatal de Desarrollo o en los programas sectoriales.
- Cambios en la planeación estratégica de la entidad gubernamental.
- Cambios tecnológicos, simplificación, mejora regulatoria y/o control interno

LINEAMIENTOS PARA SU ELABORACIÓN

Lo principal es tener claros los roles a los que se les asignan actividades en los procedimientos, por tal motivo, se debe elaborar en primer lugar el manual de organización, pues éste constituye el marco de referencia y de responsabilidades del manual de procedimientos.

Se define **proceso** como el conjunto de actividades que transforman una entrada o insumo en una salida o producto.

Se entiende por **procedimiento** la descripción de los pasos, actividades u operaciones que se siguen para generar productos, información o servicios, partiendo de insumos tales como: el personal, los materiales, la maquinaria y la tecnología.

Se mencionan únicamente los procesos clave, a través de un mapa de procesos, ya que no es necesario documentar todo, sólo lo sustantivo de acuerdo a sus atribuciones para asegurar que la organización opera de manera ordenada, transparente y eficiente.

Será responsabilidad del titular de cada dependencia o entidad expedir y mantener actualizados sus manuales (Artículo 17 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo), ya que el



contenido de los mismos constituye su forma de operar y cumplir con sus funciones y resultados.

PREPARACIÓN OPERATIVA DEL PROYECTO (CÓMO HACERLO)

Siempre debe partirse de identificar qué es lo que se va a documentar. Todas las organizaciones están compuestas por procesos y subprocesos o actividades generales que se realizan para lograr su misión y su visión.

Será necesario ubicar cuáles procesos son parte clave o sustantiva de la organización y cómo se relacionan entre ellos, generando una representación sencilla y lógica para clarificar los que se considera relevante documentar.

Se recomienda considerar prioritariamente, aquellos procesos que:

- a) Generarían consecuencias graves si no se realizan.
- b) Se requiere que se lleven a cabo de la misma manera.
- c) Son complejos.
- d) Rutinarios.
- e) Deben ser consistentes.

Para documentar los procesos clave, podrán elegirse diferentes formatos o técnicas, incluso la combinación de alguna de ellas, según facilite más su entendimiento y uso al personal de la dependencia o entidad que lo elabora.

Para ubicar si se identificaron o eligieron de manera adecuada los procesos a documentar, se definirán el objetivo y sus reglas de operación, mejor conocidas como políticas, que constituyen las principales “reglas del juego” para el desarrollo de ciertas actividades. Esto ayudará a verificar si la cantidad de procesos identificados es suficiente, excedida o insuficiente.

OBJETIVO: Es el fin que se pretende alcanzar con el desarrollo de las actividades que conforman el procedimiento; lo que se va a lograr con él, su razón de existir.

POLÍTICAS DE OPERACIÓN: Son guías básicas para la acción; definen los límites de actuación de los puestos involucrados en el procedimiento que se especifica. Son reglas que se deben seguir para llevar a cabo el procedimiento.



Si alguno de ellos no impacta de manera importante a la consecución de resultados o no forma parte relevante de sus funciones sustantivas, podría ser indicador de que no será muy útil documentarlo. Sin embargo, se considera muy relevante incluir estos elementos en los procedimientos clave que sí se documentarán.

Existen diversas maneras de diagramar los procedimientos, es decir las actividades o pasos principales a seguir, indicando quién los realiza y en qué orden, entre las que se encuentran:

1. Diagrama de flujo.
2. Diagrama de flujo de actividades.
3. Diagrama de flujo de trabajo.
4. Diagrama de bloques.
5. Descripción libre.
6. Script o guión.

Lo más importante es elegir la forma o la herramienta que más claridad y facilidad represente para el personal que utilizará esta información cotidianamente y mejor se adapte, para mostrar cómo se llega a los resultados esperados.

El manual de procedimientos, podrá contener anexos, los cuales serán las partes accesorias de un procedimiento, que auxilien a comprender o precisar la forma de realizar algo, como un registro de información (formato), el ejemplo de un caso, alguna instrucción o instructivo más específico, etc.

Se recomienda analizar y vaciar la información considerando la estructura propuesta en el ANEXO 7 Contenido del manual de procedimientos y el ANEXO 8 Formato para elaborar el manual de procedimientos.



DICTAMEN TÉCNICO

La Subsecretaría de Buen Gobierno, a través de la Dirección de Desarrollo Institucional y Fortalecimiento de la Gestión Pública, emite un dictamen técnico de los proyectos organizacionales que las entidades gubernamentales propongan y presenten ante esta Secretaría de la Función Pública, el cual tiene como objetivo brindar información suficiente para que quien ocupe la titularidad de dicha Secretaría, otorgue una validación en el caso de las estructuras orgánicas, o un visto bueno organizacional en el caso de los reglamentos interiores, estatutos orgánicos, manuales de organización o de procedimientos.



El visto bueno a un reglamento interior, a un estatuto orgánico, a un manual de organización o de procedimientos, implica que la Secretaría de la Función Pública ha realizado la revisión de dicho instrumento en materia organizacional y encuentra congruencia con sus atribuciones, funciones, procesos y estructura orgánica. Sin embargo, es conveniente recordar que la validación, como tal, del reglamento interior o estatuto orgánico es del titular del Poder Ejecutivo y su posterior publicación en el Periódico Oficial del Estado, es de la Secretaría General de Gobierno; y en el caso de los manuales, su autorización es responsabilidad del titular de la entidad gubernamental solicitante.

El proceso para la realización del dictamen técnico y emisión de validación o de visto bueno, según corresponda, se describe a continuación.

La entidad gubernamental solicitante:

1. Deberá leer y comprender la presente normatividad, con el fin de tener claro su contenido.
2. Reunirá los requisitos que se indican para cada caso.
3. Presentará la solicitud de validación de su estructura orgánica, o de visto bueno de sus proyectos de reglamento interior o de estatuto orgánico, de manual de organización o de manual de procedimientos, adjuntando los requisitos correspondientes, mediante oficio dirigido de titular a titular entre la entidad gubernamental solicitante y la Secretaría de la Función Pública

La Secretaría de la Función Pública:

4. Recibirá el oficio de solicitud de la entidad gubernamental y, en caso de que ésta no cuente con la totalidad de los requisitos, los solicitará en específico.
5. Llevará a cabo el análisis de la solicitud en materia organizacional. Si alguno de los requisitos resultara incorrecto, incompleto o inconsistente, o bien, si el proyecto de instrumento organizacional se considera con áreas de oportunidad, se informará a la



entidad solicitante, indicándole la necesidad de reformular o complementar su planteamiento (tantas veces como sea necesario).

6. Se dará respuesta oficial a la entidad gubernamental solicitante, considerando el multicitado dictamen técnico. Dicha respuesta podrá resultar en la validación de la estructura orgánica, en el visto bueno del reglamento interior o del estatuto orgánico en materia organizacional, en el visto bueno de los manuales de organización o de procedimientos; o bien, en la solicitud de reformular su planteamiento.



Posterior al visto bueno de los manuales

Es preciso que se den a conocer al personal de la entidad correspondiente, que se fomente su lectura y sobre todo su uso, dejando claro que son documentos “vivos” y que en la medida en que se socialicen y se utilicen, podrán mejorar la operación de la organización. Se recomienda que quien ocupa la titularidad de cada entidad gubernamental sea quien principalmente promueva la consulta de estos instrumentos y se asegure de su actualización, al menos de forma anual.



ANEXO 7

CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El contenido básico del manual, es el siguiente:

PORTADA. Es la primera hoja de cualquier documento y sirve como identificación; para mantener la homologación de manuales institucionales, se sugiere incluir: logotipo oficial del Gobierno del Estado, nombre del documento, mes y año de la fecha de elaboración.

CONTROL DE VERSIONES Y AUTORIZACIONES. Es el registro que permite la descripción general de las modificaciones significativas de contenido que se realizan al documento, según la fecha del cambio, así como su autorización, y deberá contener:

Nombre del documento, así como la versión autorizada.

Fecha y firmas de elaboración (la persona que haya sido encargada de modificar o generar el documento), revisión (quien define cómo se opera cada procedimiento, según el alcance de los procesos incluidos) y autorización del contenido del documento (invariablemente deberá efectuarse por quien ocupe la titularidad de la dependencia o Entidad, pues es quien tiene la facultad para ello).

La información quedará como historial en una hoja exclusiva para tal fin, pero además se incluirán estos datos de elaboración, revisión y autorización de la versión más reciente, en el pie de página de todo el manual, para mayor referencia.

ÍNDICE. Básicamente, deberá incluir: Introducción, organigrama, mapa de procesos, procedimientos y anexos (en su caso), relacionado con el número de página en el que se localiza la información.

INTRODUCCIÓN. Es la descripción en forma general, del contenido del manual, sus antecedentes, su finalidad y los alcances del mismo.

MARCO JURÍDICO. Es el conjunto de disposiciones reglamentarias de todo tipo (leyes, reglamentos, acuerdos, etc.) a las que debe ceñirse cada entidad gubernamental.



MISIÓN Y VISIÓN. Incluir la misión y visión institucionales incluidas en el presupuesto de egresos del ejercicio fiscal correspondiente, como parte de la visualización de la identidad organizacional y el rumbo a seguir.

DEFINICIONES. Son las descripciones de la terminología utilizada en el Manual, como lo son: las abreviaciones, las siglas, las palabras técnicas, etc.

DISPOSICIONES GENERALES. Son las políticas generales del proceso básico, mismas que deben seguirse, con el propósito de definir los límites de actuación de las Unidades Orgánicas involucradas.

ORGANIGRAMA. Se refiere a la estructura orgánica validada por la Secretaría de la Función Pública. La razón principal de incluirlo es tener claro cómo se llaman los puestos o roles a los que se les asignan actividades en los procedimientos.

MAPA DE PROCESOS. Es el diagrama que muestra la interrelación de todos los procesos que realiza una organización. Pueden utilizarse diferentes herramientas como:

- Mapa de Procesos (recomendado)
- Diagramas de Afinidad / Relaciones

PROCEDIMIENTOS.

Aquellos que se hayan documentado con el fin de describir los pasos, actividades u operaciones que se siguen para generar productos, información o servicios, partiendo de insumos tales como: el personal, los materiales, la maquinaria y la tecnología.

ANEXOS. De acuerdo a lo expresado en la “Preparación operativa del Proyecto”, se incluyen sólo en caso de ser necesarios para la realización o el entendimiento de un procedimiento y deberán identificarse claramente para su asociación a la actividad que los requiere.

ESPECIFICACIONES DESEABLES DE FORMATO Y TEXTO PARA EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Con el fin de estandarizar los manuales de procedimientos, se sugiere considerar lo siguiente:

- Para la portada, aplique:
 - Logotipo Oficial del Gobierno del Estado, centrado horizontalmente, en la parte superior.



- Nombre del documento, con letras mayúsculas acentuadas y centradas horizontalmente de acuerdo al margen, utilizando letra tipo arial, tamaño 18, negrita.
- Nombre de la(s) unidad(es) orgánica(s), a la(s) cual(es) aplicará el documento, con letras mayúsculas acentuadas y centradas horizontalmente de acuerdo al margen, utilizando letra tipo arial, tamaño 16, negrita.
- Mes y año de la fecha de elaboración, o en su caso, de actualización; con letras mayúsculas y centradas horizontalmente de acuerdo al margen, utilizando letra tipo arial, tamaño 16, negrita.
- Índice que muestre los temas principales, relacionado con su número de página.



- Para el texto contenido en el manual, se utilizará preferentemente la letra tipo arial, tamaño 11. Para los títulos se utilizarán letras mayúsculas acentuadas, en letra tipo arial, tamaño 12, negrita. Para los subtítulos se utilizarán letras mayúsculas acentuadas, en letra tipo arial, tamaño 11, negrita.
- Se crearán líneas divisorias, para separar el encabezado del resto del documento.
- El encabezado incluirá, el logotipo oficial vigente del Gobierno del Estado, en el margen superior izquierdo.

Dentro del encabezado, en el margen superior, se especificará el nombre de la unidad orgánica que emite o a la cual aplicará el documento, utilizando letra tipo arial, tamaño 18 o menor, negrita, e inmediatamente en el renglón inferior, el nombre del documento, con letras mayúsculas y minúsculas acentuadas, en letra tipo arial, tamaño 12, negrita.



- El pie de página, se incluirá en una tabla sin bordes, con cinco celdas, utilizando letras mayúsculas acentuadas, tipo arial narrow, tamaño 6, sencilla. La codificación de las celdas, será la siguiente:

Celda:	Tamaño en centímetros*:
Alcance / Versión / Descripción.	5.00
Emisor(a) / Fecha de término de la Elaboración.	3.00
Revisor(a) / Fecha de término de la Revisión.	3.00
Autorizador(a) / Fecha de término de la Autorización.	3.00
Paginación.	3.00

** Estas especificaciones son válidas para formato carta, vertical. En caso diferente deberán acomodarse los 5 conceptos de manera equilibrada conforme al ancho de la hoja que se utilice. En caso de incluir más de un revisor, se incluirán las abreviaturas correspondientes.*

En el margen izquierdo del pie de página, se registrarán las letras “VER”, un espacio y un número consecutivo ascendente (1.0), indicando con ello la versión, es decir, el número de modificaciones aplicadas al documento, el símbolo “/”, y la descripción o nombre del documento.

En la siguiente celda de la tabla, ubicada en el centro-izquierdo del pie de página, se anotará la leyenda “ELABORÓ”, y en el renglón inmediato inferior, las letras iniciales del nombre completo y de los apellidos, de la persona que formuló el documento, separadas por puntos, el símbolo “/” y la fecha de la elaboración del documento, separando por guiones el día, el mes y el año, este último digitado en cuatro posiciones.

En la celda central del pie de página, se anotará la leyenda “REVISÓ”, y en el renglón inmediato inferior, las letras iniciales del nombre completo y de los apellidos, de la persona que verificó el documento, separadas por puntos, el símbolo “/” y la fecha de revisión del documento, separando por guiones el día, el mes y el año, este último digitado en cuatro posiciones.

En la parte centro-derecha del pie de página, se anotará la leyenda “AUTORIZÓ”, y en el renglón inmediato inferior, las letras iniciales del nombre completo y de los apellidos,



de la persona que aprobó el documento, separadas por puntos, el símbolo “/” y la fecha de autorización del documento, separando con guiones el día, el mes y el año, este último digitado en cuatro posiciones.

En el margen derecho del pie de página, se anotará el número de la página en orden ascendente, y el número total de páginas con que cuenta el documento.

- Se excluyen de la portada, el encabezado y el pie de página, pero la portada cuenta como la hoja 1 del documento.
- En caso de utilizar abreviaturas o palabras en otro idioma, se recomienda agregar un apartado de definiciones que facilite su interpretación.