



Contraloría General del Distrito Federal

Coordinación General de Modernización Administrativa

*“2012 Año por la Cultura de la Legalidad”*

# **GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL**

**FEBRERO DE 2012**

Ciudad de **vanguardia**

## Contenido

Introducción .....	3
Manual de Organización .....	4
Sobre la metodología de elaboración de manuales de organización. ....	4
Sobre la elaboración de las descripciones de puestos.....	9
Sobre la elaboración del manual de organización. ....	11
Criterios generales de formato y estilo.....	14
Sobre el registro, publicación, observancia y actualización del manual de organización..	14
Manual de Procedimientos .....	20
Sobre la metodología de elaboración de manuales de organización. ....	20

## **Introducción**

La presente Guía corresponde a su parte del Manual de Organización. El Manual de Organización (MO) es un instrumento normativo que tiene el propósito de describir de manera clara y precisa las características organizacionales del ente público que lo elabora. En él se presentan sus fundamentos legales y administrativos, los instrumentos de planeación como misión, visión y objetivos; la estructura orgánica y las atribuciones y/o funciones de cada puesto. Es por ello que el MO de un ente público debe englobar a toda la organización. Un MO que abarque y describa sólo a una parte de esta última reduce drásticamente su utilidad en términos de la consecución de metas y objetivos.

El MO debe utilizarse como facilitador del aprendizaje organizacional en general, y de la curva de aprendizaje individual en lo particular. En este sentido, debe elaborarse con la visión de convertirse en una herramienta útil en todo momento para todos y cada uno de los individuos que conforman a un ente público. Para lograr ese propósito, el MO deberá actualizarse continuamente. De tal manera que la imagen que refleje de la organización sea consistente con la realidad.

Debido a lo anterior, es indispensable que el MO se elabore con base en la información más reciente posible y ser el resultado de un análisis minucioso que vincule las metas y los objetivos de la organización con la estructura orgánica que ésta adopta a través del marco legal vigente. Con el firme objetivo de facilitar ese análisis, la Coordinación General de Modernización Administrativa publica la presente Guía para la Elaboración de Manuales de Organización del Distrito Federal.

El presente documento tiene como objetivo guiar a los entes públicos en el proceso de elaboración del Manual de Organización. Esto incluye el planteamiento metodológico a seguir para obtener la información relevante y las cuestiones de forma que habrán de

seguirse para garantizar la estandarización de dichos manuales en la Administración Pública del Distrito Federal.

## **Manual de Organización**

### **Sobre la metodología de elaboración de manuales de organización.**

La metodología para la elaboración del manual de organización que se seguirá consta de un análisis en dos etapas. En la primera se revisa el marco normativo para generar una imagen preliminar de la forma que deberá tomar la organización. En la segunda se realiza un ejercicio de planeación que ajustará esa imagen para darle una final a la estructura orgánica del ente público. A continuación se describen brevemente los pasos a seguir. Cabe mencionar que los pasos de cada sección siguen una misma numeración. Esto con la intención de no perder la lógica secuencial.

#### **Recolección de información relevante al exterior de la organización.**

1. El primer paso en la elaboración del MO es realizar un estudio minucioso del marco normativo que da forma a la esfera de atribuciones del ente público. En este estudio deberá hacerse énfasis en la identificación de las atribuciones y/u obligaciones del mismo. De tal manera que sea posible obtener una imagen general del número de unidades administrativas con las que deberá contar el ente público. Lo anterior, bajo la lógica preliminar de una unidad administrativa por cada atribución asignada.
2. El segundo paso es agrupar las atribuciones del ente público de acuerdo con su afinidad y/o complementariedad. Por ejemplo, es posible agrupar las atribuciones de autorización de diferentes tipos de permisos en una misma unidad

administrativa. Este proceso de agrupamiento definirá el grado de control que podrá alcanzar el ente público. Entre más unidades se agrupen entre sí, más control habrá para los niveles superiores.

3. El tercer paso, muy relacionado con el anterior, es definir el grado de especialización necesario para cumplir con las atribuciones detectadas. Entre mayor sea la especialización, menor será el control al interior de la organización. Por ello, se deberá buscar niveles de especialización bajos donde un mismo puesto pueda realizar una serie de funciones correspondientes al desempeño de una atribución.

Como resultado de estos primeros tres pasos se obtendrá una primera imagen de la estructura orgánica que podría adoptar el ente público. Para facilitar los pasos posteriores, se deberá elaborar un organigrama preliminar (por atribuciones y/o funciones, no necesariamente con nombres de puestos). Al respecto, cabe mencionar que el resultado esperado sería un organigrama con alto grado de control y un nivel de especialización bajo. Es decir, un organigrama “horizontal”.

### **Recolección de información relevante al interior de la organización.**

Todas las organizaciones tienen metas y objetivos bien definidos. Así mismo, todas deberían contar con una estructura orgánica que, en esencia, refleje esas metas y objetivos. De tal manera que cada puesto en el organigrama debe contribuir a la consecución de algún objetivo particular. Los pasos que se presentan a continuación tienen la finalidad de apoyar a los entes públicos en el establecimiento de las formas básicas de organización en términos de dichas metas y objetivos.

Existen varios métodos que permiten captar la información necesaria para desarrollar el manual de Organización del ente público. Entre ellos destacan la observación directa, el método de cuestionario, entrevista, diario o bitácora y el método mixto. En esta guía se

adoptará el método de cuestionario debido a que es el que tiene el proceso de implementación más rápido, sencillo y económico.

Al respecto, es importante mencionar que el factor crítico de éxito en la implementación de un cuestionario como método de recolección de información es el diseño específico del propio cuestionario. Debe diseñarse de tal manera que recabe sólo la información estrictamente necesaria para el propósito que se desea y que no genere ninguna dificultad innecesaria en el procesamiento de dicha información.

Otro elemento que debe considerarse en el diseño del cuestionario es que debe solicitar sólo la información que el servidor público encuestado pueda proveer. Incluir preguntas ambiguas o que supongan que todos los integrantes de la organización tienen conocimientos exhaustivos de la organización podría generar complicaciones innecesarias en el procesamiento de la información. En virtud de que cada empleado contestaría bajo su propio criterio, reduciendo así la homogeneidad mínima necesaria de las respuestas. La CGMA proveerá oportunamente el formato de cuestionario que habrá de utilizarse.

Al respecto, es importante señalar que el cuestionario implementado por la CGMA sigue una lógica de concatenación. Es decir, el cuestionario correspondiente a un puesto describe su misión, objetivos y funciones, además de la misión y los objetivos del puesto superior inmediato. De tal manera que es posible apreciar un vínculo entre el desempeño de las funciones de un puesto, con la consecución de la misión de toda una unidad administrativa.

*Aplicación del cuestionario y procesamiento de la información.*

*(Continúa la numeración de pasos a seguir).*

4. El primer paso de esta etapa es definir los puestos que habrán de considerarse en el análisis. Para tomar esa decisión será necesario considerar los siguientes principios:
  - a. En caso de que el MO sea de nueva elaboración a partir de una estructura orgánica ya dictaminada, todos los puestos de esa estructura deberán incorporarse al análisis.
  - b. Cuando se trate de una modificación y/o actualización a un manual existente, únicamente se analizarán las plazas que se verán afectadas por dicha modificación.
  - c. Cuando se trate de un proyecto de MO para una creación de estructura orgánica, la contestación del cuestionario debe ser un ejercicio de planeación. No obstante, dicho ejercicio quedará sujeto al filtro del análisis organizacional realizado por la CGMA.
  - d. La CGMA únicamente revisará y, en su caso, registrará manuales de organización que describan la totalidad del ente público que los elabora.
5. El siguiente paso es aplicar el cuestionario a los servidores públicos que ocupan esos puestos (en caso de que estos últimos existan y estén ocupados). Es necesario vigilar dos aspectos durante esa aplicación. En primer lugar, se debe verificar que la persona que conteste el cuestionario tenga los conocimientos necesarios para hacerlo. Específicamente, dicha persona deberá haber permanecido en el cargo por un periodo suficiente para conocer las características específicas del puesto. En segundo término, se debe asesorar a la persona que responda el cuestionario sobre cómo hacerlo correctamente. Generalmente, entre menos tiempo se dedique a esta asesoría, más tiempo se dedicará al procesamiento de la información.

6. A continuación se recaban los cuestionarios y se procesa la información vertida en ellos. Específicamente se deberá enfatizar la información referente a la descripción de puestos. En este paso es importante detenerse y contrastar la información obtenida con el análisis del marco normativo realizado con anterioridad.
7. Al redactar las funciones de los puestos es importante recordar que la descripción de funciones deberá realizarse a partir de las atribuciones del ente público. La lógica es la siguiente:
  - a. Se elabora la descripción de atribuciones del titular del ente público y los mandos superiores<sup>1</sup>. Dicha descripción deberá realizarse tal como lo establezca el instrumento normativo correspondiente (transcripción textual).
  - b. A partir de mandos medios se deberá descomponer las atribuciones de los niveles superiores en funciones. Estas últimas podrán ser de naturaleza sustantiva (es decir, aquellas que son indispensables para el cumplimiento de las atribuciones) y/o de apoyo (labores administrativas). La distribución de funciones deberá realizarse de tal manera que la suma de las funciones de los mandos medios adscritos a cada puesto directivo garantice el cumplimiento de las atribuciones de este último.
  - c. Deberá utilizarse la misma lógica para elaborar la descripción de funciones de los niveles inferiores de la estructura orgánica.

---

1

Los instrumentos normativos generalmente distribuyen atribuciones hasta el nivel de Dirección General. A partir de mandos medios hacia abajo se asignan sólo funciones.

- d. Todos los puestos dictaminados en una estructura orgánica son de confianza. Por lo tanto, sus funciones deberán tener carácter sustantivo y estar ligadas al cumplimiento de las metas y objetivos de la institución. Las tareas de apoyo y/u operativas deberán ser asignadas al personal técnico operativo.
8. El último paso es verificar que la descripción de puestos preliminar esté de acuerdo con el análisis normativo realizado en los primeros tres pasos. De tal manera que tanto la estructura orgánica propuesta, como la descripción de atribuciones, funciones y perfiles de puestos sean coherentes y no contravengan ninguna disposición legal.

### **Sobre la elaboración de las descripciones de puestos.**

Antes de comenzar con la elaboración de descripciones de funciones es importante considerar algunas recomendaciones preliminares. Entre ellas destacan:

- Iniciar la descripción en forma descendente y de izquierda a derecha de acuerdo con el organigrama elaborado con anterioridad.
- Describir únicamente al puesto y evitar cualquier referencia a su perfil y/o entorno de trabajo.
- Evitar duplicidades entre las funciones de puestos diferentes.
- Utilizar la descripción formal de los puestos en todo momento.
- Utilizar una redacción clara, concisa y precisa de acuerdo con las reglas gramaticales.

## *Elementos de la descripción de puestos*

La descripción de un puesto se compone de tres elementos: 1) misión, 2) objetivos y 3) descripción de funciones. A continuación se describen sucintamente dichos elementos. No obstante, es preciso señalar que se deberá consultar el Instructivo Específico para la Descripción de Puestos, disponible en la biblioteca electrónica de la CGMA, para una descripción paso por paso de cómo redactar esos elementos.

### 1. Misión.

La misión es la razón de ser o existir del puesto en la organización. El motivo real por el cual fue creado. Debe estar en función tanto de la esfera de atribuciones que el marco normativo confiere al ente público, como de la visión y la misión organizacionales. Es decir, la misión de un puesto deberá mostrar un vínculo claro y preciso con la misión de la organización. Una redacción correcta de la misión de un puesto deberá señalar para qué existe el puesto en términos de la consecución de la misión organizacional, dentro del marco normativo correspondiente.

### 2. Objetivos

Los objetivos del puesto son los resultados cuantificables que deberán ser alcanzados por su ocupante y que contribuyen al logro de su misión. Además, los objetivos establecidos son la base para el establecimiento posterior de metas para la evaluación de su desempeño. De manera similar, dichas metas serán utilizadas en la elaboración de los programas de trabajo. Tal como se describe en el Instructivo Específico para la Descripción de Puestos, los objetivos deberán estar redactados a partir del propósito de una (o más) función (es).

### 3. Descripción de funciones

En términos generales, las funciones de un puesto son el conjunto de actividades que deberá realizar el servidor público que lo ocupa para alcanzar los objetivos y la misión planteados con anterioridad. Para la elaboración de la descripción de funciones se deberá seguir la siguiente lógica:

- a. La agrupación de un subconjunto de funciones deberá ser suficiente para conseguir por lo menos uno de los objetivos del puesto.
- b. Todas y cada una de las funciones deberán contribuir al logro de, por lo menos, un objetivo. Es por esto que deberán agruparse y plasmarse en grupo. Es decir, en el manual primero se redacta un objetivo e inmediatamente sus funciones. Y así sucesivamente con el resto de objetivos y funciones.
- c. La suma de todas las funciones deberá garantizar la consecución de la misión del puesto.

## **Sobre la elaboración del manual de organización.**

Una vez que se cuenta con el perfil y la descripción de los puestos, el siguiente paso es la elaboración formal del manual de organización. En este apartado se definen diversas cuestiones de forma que deberán respetarse en los diferentes apartados del manual. Al respecto, es importante enfatizar que el orden en que se enumeran a continuación los capítulos que componen un MO deberá respetarse en todo momento.

- I. **Portada.** En la Parte central de la hoja se anotará el nombre del manual correspondiente, con tamaño de letra Arial 24. Nombre de la dependencia, órgano desconcentrado, órgano político-administrativo o entidad. Únicamente se podrá incorporar el logotipo del Gobierno del Distrito Federal en la imagen del manual.

- II. **Índice:** Se escribirá en el extremo izquierdo, de acuerdo con el margen, los nombres de los capítulos que integran el manual. En el extremo derecho de la hoja, se anotará con números arábigos la página en que aparecen cada uno de los capítulos.
- III. **Presentación.** Deberá explicar los motivos, propósitos y síntesis del manual. Además, deberá ser breve y fácil de entender. Así mismo, deberá especificar la finalidad del MO así como su ámbito de aplicación (quiénes son sus destinatarios y/o usuarios).
- IV. **Antecedentes.** Esta sección describe la evolución organizacional del ente público desde su origen hasta llegar a la estructura actual (o la propuesta). Esta descripción deberá incluir la evolución jurídica del marco normativo a través del tiempo.
- V. **Marco Jurídico.** Es la base legal y administrativa que fundamenta las atribuciones de la Dependencias, Órganos Político Administrativos, Órganos Desconcentrados y Entidades. Son los principales ordenamientos jurídico-administrativos vigentes que fundamentan el quehacer de la Unidad Administrativa siguiendo un orden jerárquico descendente. Tal como se muestra a continuación:
1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
  2. Estatuto de Gobierno del Distrito Federal.
  3. Leyes.
  4. Códigos.
  5. Reglamentos.

6. Decretos

7. Acuerdos

8. Circulares y/u Oficios.

1. **Atribuciones.** Para el ámbito central y desconcentrado se transcribirán textualmente las facultades conferidas tanto en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal como en el Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal. Para las Entidades, Comisiones, Comités y cualquier otro Órgano Colegiado, se transcribirán textualmente las facultades establecidas en las disposiciones jurídico-administrativas que les dieron origen.
2. **Misión, visión y objetivos.** Se deberá describir sucintamente la misión, visión y objetivos generales del ente público. De tal manera que sea una referencia para todos los individuos que lo integran.
3. **Estructura orgánica.** Es la representación gráfica de la estructura orgánica dictaminada (o propuesta, en los casos de creación y/o modificación) de la Dependencia, Órgano Político Administrativo, Órgano Desconcentrado o Entidad, identificando claramente sus respectivos niveles jerárquicos, relaciones, canales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría que la integran acorde con lo establecido en la solicitud de creación o modificación de Estructura Orgánica.
4. **Descripción de Funciones.** En éste apartado se describirán los objetivos específicos y funciones de cada uno de los puestos que integran la estructura orgánica. Las funciones son el conjunto de actividades inherentes y/o afines que establece lo que debe hacer cada unidad administrativa para conseguir el objetivo

trazado y dar cumplimiento a las atribuciones conferidas a la Unidad Administrativa a la que se encuentra adscrita. Adicionalmente, la Coordinación General de Modernización Administrativa ha publicado una biblioteca de instructivos en los que se muestra con mayor detalle cómo deben redactarse las funciones de cada puesto.

La descripción de funciones deberá comenzar por el titular del ente público y seguir una secuencia hacia abajo y de izquierda a derecha de acuerdo con el organigrama. Además, el acomodo de los puestos deberá seguir el siguiente orden:

1. **Objetivos específicos de cada Dirección.** En la página inmediata siguiente al organigrama específico se deberán enlistar la misión y los objetivos de la unidad administrativa de nivel directivo correspondiente.
  2. **Descripción por puesto.** Se deberán incluir la descripción de funciones de todos los puestos pertenecientes a la unidad administrativa descrita en las subsecciones anteriores.
- 
1. **Glosario.** Se deberá definir brevemente los conceptos técnicos, jurídicos y/o administrativos que utilice el ente público. En todos los casos se deberá dar preferencia a la definición jurídica de dichos conceptos. Sin embargo, en los casos donde no exista dicha definición, se podrá utilizar alguna obtenida de algún manual administrativo anterior o de algún documento de carácter técnico.
  2. **Hoja de firma.** En la última página del MO el titular del ente público plasmará su firma de autorización. Esta firma única validará la veracidad de la información contenida en dicho documento.

## **Criterios generales de formato y estilo.**

Para elaborar el Manual de Organización se deberá tomar el formato “manual de organización” emitido por la Contraloría General, a través de la CGMA. Dicho formato contiene todos los criterios necesarios de paginación, tipo de letra, márgenes, etc. La CGMA no registrará ningún manual que presente cambios en ese formato.

## **Sobre el registro, publicación, observancia y actualización del manual de organización.**

La Coordinación General de Modernización Administrativa será responsable de revisar, analizar y proponer las modificaciones necesarias para poder efectuar el registro de los manuales de organización. Una vez registrado el manual, la CGMA notificará al titular del ente público interesado. Por su parte, la Consejería Jurídica y de Servicios Legales, en ejercicio de sus atribuciones, tendrá la facultad de sancionar, a través del área correspondiente, los MO de los entes públicos. En particular, aquellos que incluyan funciones que incidan en la esfera de terceros.

Para registrar un manual se deberá seguir el proceso que se describe a continuación. Cabe mencionar que dicho proceso comienza desde que el Ente Público Interesado (EPI) manifiesta su interés por elaborar su MO. Esto implica que si el EPI envía su proyecto de manual a la CGMA sin haber realizado el proceso aquí descrito, éste deberá realizar todos los cambios necesarios para ajustarse a los requerimientos de esta Guía.

1. Los Entes Públicos que estén interesados en elaborar su MO, o actualizarlo, deberán manifestar su interés a través de un oficio dirigido a la Coordinación General de Modernización Administrativa, en el cual soliciten dar inicio del proceso de asesoría, elaboración y registro del manual.

2. La CGMA a través de los responsables asignados por cada gabinete, contactará a los entes que hayan solicitado iniciar el proceso de asesoría, elaboración y registro del manual para agendar una cita y establecer el calendario de trabajo general, el cual deberá describir la mecánica de trabajo y los pasos a seguir.
3. El Ente Público Interesado será responsable de crear un equipo que se encargará de elaborar el MO. Dicho equipo de trabajo deberá estar conformado por:
  - a. EPI, a través del Servidor Público designado por el titular, el cual deberá contar con un nivel mínimo de Director de Área u Homólogo.
  - b. Un representante de CGMA, específicamente el Líder del Gabinete correspondiente.
  - c. Un equipo implementador. El titular del EPI deberá designar un equipo implementador que se encargará de aplicar los cuestionarios y procesar la información.
  - d. Ocupantes de los puestos que se habrán de describir.

El siguiente recuadro resume las responsabilidades y obligaciones de cada miembro del equipo de trabajo.

<b>Actor</b>	<b>Rol</b>
CGMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar al EPI en el proceso de elaboración del MO.</li> <li>• Revisar el Proyecto de MO elaborado por el EPI.</li> <li>• Generar observaciones al MO y solicitar las modificaciones necesarias.</li> <li>• Participar en el resto de las actividades descritas</li> </ul>

	<p>en este recuadro que considere necesarias para facilitar el proceso de elaboración del Proyecto de MO.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar el Manual de Organización del EPI.</li> </ul>
Titular del EPI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmar y enviar el oficio de solicitud de inicio del proceso de asesorías, desarrollo y registro del Manual de Organización.</li> <li>• Presentar la solicitud formal de registro del Manual de Organización.</li> <li>• Garantizar que el Equipo Implementador realice las actividades de acuerdo con el programa de trabajo.</li> </ul>
Líder de Proyecto del EPI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformar al equipo implementador y garantizar su presencia en las reuniones de trabajo.</li> <li>• Convocar al equipo implementador a las reuniones de trabajo.</li> <li>• Coordinar las acciones realizadas en el proceso de elaboración del MO.</li> <li>• Revisar y analizar el marco normativo del EPI y elaborar la distribución de funciones preliminar.</li> <li>• Elaborar y presentar al titular del EPI la estructura orgánica preliminar del MO.</li> <li>• Revisar las descripciones de puesto redactadas por el equipo implementador.</li> <li>• Garantizar que la redacción de funciones elaborada por el equipo implementador no contravenga al marco normativo.</li> <li>• Establecer, en conjunto con el titular del EPI, la misión, visión y los objetivos del EPI; así como la misión y la visión de los puestos directivos.</li> </ul>
Equipo Implementador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acudir a las asesorías provistas por la CGMA y capacitarse en el proceso de elaboración de MO.</li> <li>• Aplicar los cuestionarios para recabar la información necesaria para elaborar el Manual de Organización.</li> <li>• Procesar la información recabada y redactar las descripciones de puestos.</li> </ul>

4. El EPI será responsable de garantizar la presencia de los integrantes del equipo de trabajo recién mencionados durante las reuniones de trabajo y llevar el seguimiento de los acuerdos que en ellas se tomen.
5. La primera actividad que el equipo deberá realizar será detallar el calendario de trabajo. Dicho calendario deberá establecer los tiempos en los que se elaborarán los entregables y los responsables de cada uno de ellos.

*En caso de que se trate de un proyecto de MO para una creación o reestructura orgánica*

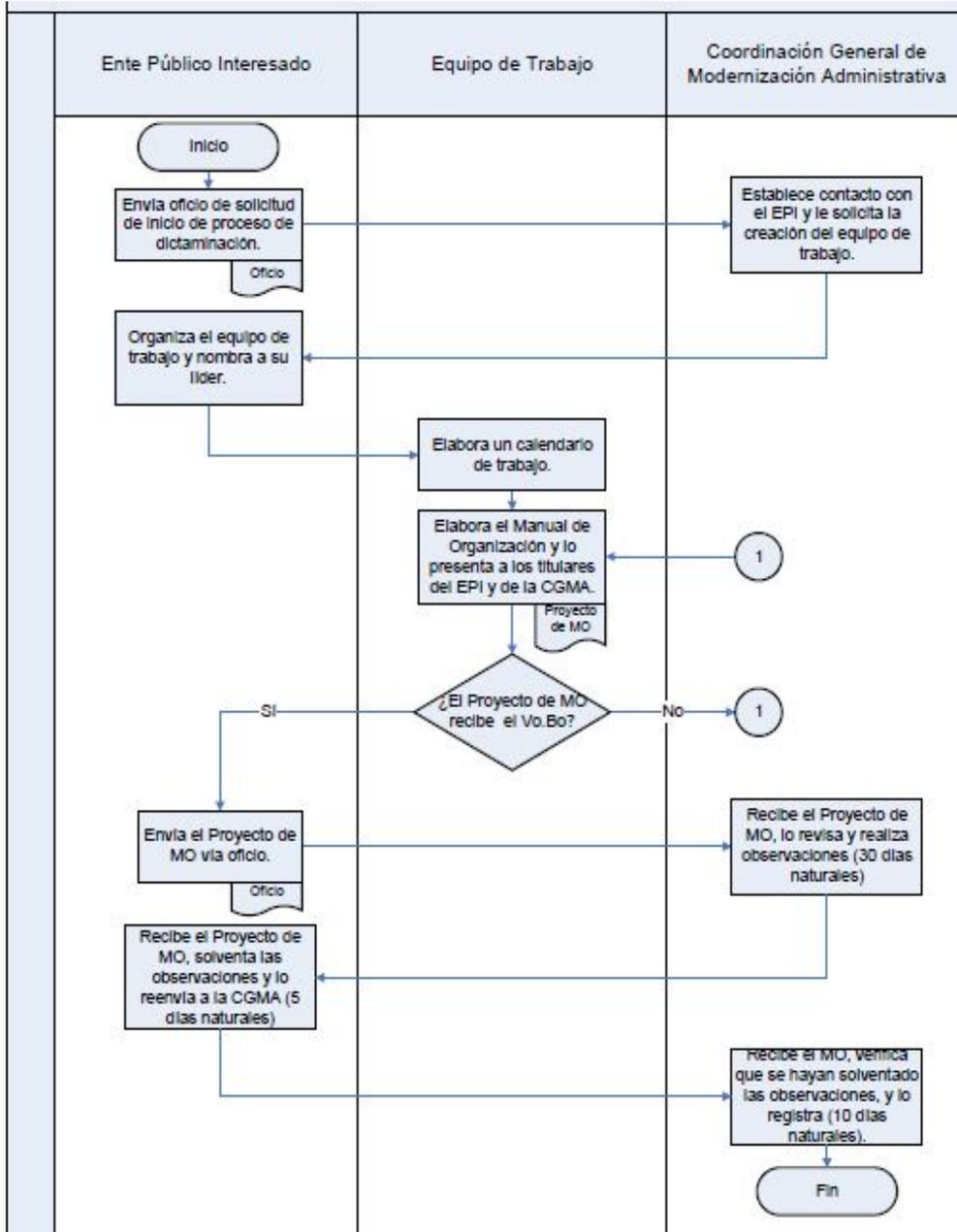
6. El EPI deberá integrar el proyecto de MO a la documentación requerida en la Guía para la Creación y Modificación de Estructuras Orgánicas del Gobierno del Distrito Federal y continuar con el proceso descrito en esa Guía. Dicho proyecto de MO consiste en presentar la información de las áreas donde se presenten modificaciones a la estructura orgánica; así mismo se tendrá que enviar a la CGMA la actualización del Manual de Organización de todo el EPI en un plazo no mayor de 60 días hábiles después de haber entrado la vigencia del dictamen.

*En caso de que se trate de un proyecto de MO para una estructura orgánica ya dictaminada o una actualización de un MO existente y registrado.*

7. El EPI deberá elaborar el proyecto de MO con base en el contenido de esta Guía y en las asesorías provistas por CGMA; y remitirlo a esta última vía oficio para su revisión. En este paso únicamente enviará un tanto original debidamente firmado. No será necesario anexar archivos electrónicos.
8. La CGMA contará con 30 días naturales para revisar el proyecto de MO y solicitar las modificaciones que considere necesarias. En caso de que no existan observaciones, la CGMA notificará al EPI.

9. El EPI contará con 5 días naturales para solventar las observaciones. En ese mismo plazo deberá solicitar vía oficio a la CGMA el registro del MO. Para estar en condiciones de realizar dicho registro, el EPI deberá anexar al oficio lo siguiente:
- 3 tantos originales del MO debidamente firmados. Es importante enfatizar que la conservación en buen estado de estos documentos originales es responsabilidad del EPI. Por lo tanto, deberá utilizar, dentro de lo presupuestalmente posible, folders, legajos y/o carpetas apropiadas para su conservación.
  - 1 disco compacto con el archivo electrónico del MO.
10. La CGMA contará con 10 días naturales para verificar que se hayan solventado las observaciones realizadas al proyecto de MO. En caso de no haber sido solventadas, la CGMA deberá solicitar al EPI interesado, en ese mismo plazo, que realice las correcciones necesarias.
11. Una vez que a juicio de la CGMA el MO cumpla con los criterios establecidos en esta Guía, realizará el registro correspondiente.

El siguiente diagrama de flujo resume gráficamente el proceso descrito en este apartado.



Por último, es importante mencionar que de conformidad con lo dispuesto por los artículos 18 del Reglamento Interior de la Administración Pública, 11 de la Ley de Procedimiento Administrativo ambos del Distrito Federal; y los numerales 2.4.6.4 y 2.4.6.7 de la Circular para el Control y Evaluación de la Gestión Pública; el Desarrollo, Modernización, Innovación y Simplificación Administrativa y la Atención Ciudadana en la Administración Pública del Distrito Federal antes mencionada, el contenido de los manuales de organización, su publicación en la Gaceta Oficial del Distrito Federal y su difusión interna son responsabilidad del titular del ente público que los emite.

## **Manual de Procedimientos**

### **Introducción al Manual de Procedimientos.**

El Manual de Procedimientos, es donde se consignan las operaciones o actividades que deben seguirse para la realización de las funciones sustantivas de las Unidades Administrativas y de Apoyo Técnico Operativo de acuerdo a sus atribuciones marcadas en la normatividad aplicable, asimismo la descripción de éstos y las políticas generales de operación.

### **Sobre la elaboración del manual de procedimientos.**

Una vez que se cuenta con el manual de organización, el siguiente paso es la elaboración del manual de procedimientos. Dicho manual se compondrá de los siguientes apartados, así como sus especificaciones para su elaboración:

- I. **Portada.** En la Parte central de la hoja se anotará el nombre del manual correspondiente, con tamaño de letra Arial 24. Nombre de la dependencia, órgano

desconcentrado, órgano político-administrativo o entidad. Únicamente se podrá incorporar el logotipo del Gobierno del Distrito Federal en la imagen del manual.

- II. **Índice:** Se escribirá en el extremo izquierdo, de acuerdo con el margen, los nombres de los capítulos que integran el manual. En el extremo derecho de la hoja, se anotará con números arábigos la página en que aparecen cada uno de los capítulos.
  
- III. **Procedimientos:** Para efecto de integrar el Manual de Procedimientos se sugiere identificar e incluir procedimientos sustantivos que, en forma breve y clara, muestren secuencial y ordenadamente la forma de realizar un trabajo ejecutado por las áreas que integran la Dependencia, Unidad Administrativa, Órgano Desconcentrado, Órgano Político- Administrativo o Entidad. Para la identificación y selección de los procedimientos, se deberá observar lo siguiente:
  - a. Que sean procedimientos sustantivos a través de los cuales se cumplan las atribuciones contenidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal y su Reglamento Interior y que propicie la adecuada distribución de funciones de las áreas que integran la Unidad Administrativa, procurando la simplificación de los mismos.
  - b. Que su objetivo constituya un producto o insumo, ya sea para proporcionar la prestación de uno o varios servicios a la ciudadanía, o al propio Gobierno del Distrito Federal.
  - c. Que sean un medio por el cual la ciudadanía ejerza sus derechos o cumpla con sus obligaciones.
  - d. Que tengan relación con otras Dependencias o Entidades de la Administración Pública Federal o con Gobiernos Estatales.

- e. Que su origen, control y seguimiento sea propio del área, es decir, no hacer procedimientos de gestión o actividades adjetivas, en el cual el procedimiento este normado por áreas.

En relación con procedimientos que se realizan en las áreas administrativas, éstos se integrarán en los Manuales dando atención a los criterios de operación y control emitidos por las Dependencias normativas en la materia. El envío del Manual de Procedimientos que no pueda efectuarse en su totalidad, deberá realizarse mínimo a nivel de Dirección de Área o equivalente; sólo en el caso de una recomendación u observación por parte de los órganos de fiscalización, se podrá remitir un procedimiento de forma individual.

Para definir el nombre del procedimiento, es necesario considerar el objetivo y el desarrollo de las actividades, a fin de que por sí sólo, refleje el contenido el mismo. Cada Procedimiento deberá contener los siguientes apartados:

- a. Objetivo General.
- b. Políticas y/o Normas de Operación.
- c. Descripción Narrativa.
- d. Diagrama de Flujo.

### **Objetivo General**

Se iniciará con un verbo en infinitivo y describirá el propósito y la finalidad que se pretende alcanzar durante el desarrollo de las actividades, operaciones y/o tareas que son parte del Procedimiento, es decir, el “qué” y “para qué”. Deberá evitarse el uso de adjetivos calificativos, gerundios y abreviaturas.

## Políticas y/o Normas de Operación

Las Políticas son lineamientos de carácter general que orientan la toma de decisiones en cuanto al curso de las actividades que habrán de realizar los servidores públicos en sus áreas de trabajo.

Se elaboran en forma clara y concisa, a fin de que sean comprendidas incluso por personas no familiarizadas con el procedimiento.

Deberán establecerse las políticas que orienten las situaciones alternativas que pudieran presentarse durante la operación del procedimiento.

Las Normas de Operación son lineamientos imperativos y específicos de acción que regulan el curso de las actividades en situaciones determinadas con la característica de ser rígidas en su interpretación y aplicación.

Las Normas serán materia de actividades específicas de las Unidades Administrativas y Áreas; se definirán por los responsables de la operación de los procedimientos y serán autorizadas por el titular correspondiente.

Las Normas deberán considerar disposiciones oficiales acerca de horarios, requisitos y trámites imprescindibles, como pudieran ser si el procedimiento tiene algún costo, el monto total y quién y donde deba cubrirlo; así como el tiempo promedio en que se dé

el servicio, los responsables, recursos y usuarios que intervengan de manera determinante en la operación del Procedimiento.

#### Descripción Narrativa

La descripción narrativa del Procedimiento deberá establecer en secuencia lógica las actividades a realizar.

La descripción de la secuencia de las actividades deberá definir en forma clara, precisa y concisa, quién, cómo, cuándo y dónde se ejecutan dichas actividades, iniciando con un verbo conjugado en tercera persona del singular en tiempo presente (revisa, formula, remite).

En los Procedimientos se deberán especificar las Unidades Administrativas y/o las de Apoyo Técnico-Operativo que intervienen en la ejecución de los mismos. En el caso de mencionar áreas de apoyo, estas deberán establecerse entre paréntesis anteponiéndose la Unidad Administrativa responsable de la actividad.

Cuando una misma Unidad Administrativa o de Apoyo Técnico-Operativo sea responsable de realizar una serie de actividades de manera continua, sólo se anotará su nombre en la primera de éstas actividades.

Se deberán numerar las actividades en forma progresiva aún en los casos en que existan

varias alternativas de decisión.

Se deberá describir el tiempo necesario de ejecución en cada una de las actividades del procedimiento, en los casos, que por la naturaleza de la actividad no sea posible establecer el tiempo, se deberá señalar en el apartado de políticas y/o normas de operación el tiempo total del procedimiento y su justificación.

Cuando una actividad implique la utilización de algún formato, se deberá anotar su nombre entre comillas y, enseguida, su clave entre paréntesis, haciendo referencia al número de copias y a la distribución de las mismas.

#### Diagrama de Flujo

Deberá representar en forma gráfica la secuencia en que se realizan las actividades de un determinado Procedimiento; así como mostrar en cada columna, según el orden de aparición, las Unidades Administrativas y/o las de Apoyo Técnico-Operativo que intervienen en la ejecución del procedimiento.

La diagramación se iniciará en la primera columna de la izquierda, de arriba hacia abajo o en progresión horizontal, cruzando las diferentes columnas asignadas a las Unidades Administrativas y a las de Apoyo Técnico-Operativo que intervienen en el procedimiento.

Deberá identificarse en los diagramas de flujo, cada una de las actividades con su

respectivo número colocado en el ángulo superior derecho, de acuerdo con la descripción narrativa.

Para efectos de presentación, es conveniente que los símbolos mantengan uniformidad de tamaño.

La unión entre símbolos deberá representarse mediante líneas rectas, horizontales y verticales o la combinación de ambas, evitando su cruce (No se debe confundir el cruce de las líneas de los símbolos con el de las columnas).

La descripción de cada actividad deberá especificarse dentro del símbolo de "Operación", mediante enunciados breves y sencillos, iniciando con un verbo en presente.

Cuando en una actividad se origine un documento, deberá diagramarse en primer lugar el símbolo de "Operación" y enseguida en la parte inferior derecha el símbolo de "Documento", el cual deberá contener el nombre o clave de la forma o reporte en cuestión.

Cuando se presentan varios tantos de un Documento, el original se indicará con la letra "O" y las copias mediante dígitos 1,2,3,...n, esta indicación se anotará en el extremo superior derecho del símbolo.

Todos los símbolos deberán aparecer conectados. Por lo que ninguno quedará aislado

del flujo de las actividades.

El símbolo de “Archivo” se colocará en la parte inferior del documento que será archivado.

Cuando la descripción del procedimiento indica la conexión de dos operaciones no secuenciales, se deberán utilizar dos símbolos “Conectores de Operación”, el primero junto al símbolo de la operación donde se origina, y el segundo junto al símbolo de la operación destinataria. La numeración de los conectores se hará de forma numérica y secuencial.

Cuando un Diagrama de Flujo requiera la utilización de varias páginas, ya sea por el volumen de operaciones y/o la cantidad de áreas responsables, se deberán utilizar “Conectores de Página”, indicados en forma alfabética y progresiva.

El tamaño de las hojas para la diagramación deberá ser carta y preferentemente en forma vertical, utilizándose la cantidad necesaria de hojas que se requiera para la diagramación total del procedimiento.

Reglas Generales para la Diagramación:

- La diagramación se iniciará de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.
- Los símbolos deben mantener uniformidad en su tamaño.

- La redacción del contenido del símbolo de operación debe ser mediante frases breves y sencillas.
- El diagrama de flujo deberá tener un símbolo de inicio y uno de terminación.
- La unión entre símbolos deberá representarse mediante líneas rectas, horizontales y verticales o la combinación de ambas.



Terminal



Operación



Documento



Decisión o  
Alternativa



Conector



Conector de  
página



Almacenamiento

## **Manual Específico de Operación**

Este tipo de Manual esta básicamente enfocado a describir de manera particular y detallada la integración, funciones, políticas de operación y procedimientos de las Comisiones, Comités, Subcomités y cualquier otro Órgano Colegiado reflejando su operación de conformidad con las normas y políticas de carácter especial o de competencias corresponsables.

Asimismo y de considerarse indispensable, los Programas Especiales y/o Extraordinarios implementados por las Dependencias, Órganos Político-Administrativos, Órganos Desconcentrados y Entidades, cuyo objetivo constituya un producto o insumo, para proporcionar la prestación de uno o varios servicios a la ciudadanía y sean el medio por el cual ejerzan sus derechos o cumplan con sus obligaciones, deberá elaborarse un Manual Específico de Operación de dicho programa, en el cual se refleje el objeto, finalidad, alcances, marco jurídico, responsables del funcionamiento, lineamientos de operación del programa y procedimientos.

Con relación a los Manuales Específicos de Operación, estos deberán ser aprobados previamente por el pleno del Comité, Subcomité u Órgano Colegiado que corresponda y ser enviados a la Coordinación General de Modernización Administrativa por el Presidente o Titular, en los mismos términos de los manuales administrativos.

Dicho manual se conformará de los siguientes puntos:

- 1.- Portada
- 2.- Índice
- 3.- Presentación
- 4.- Antecedentes
- 5.- Marco Jurídico-Administrativo
- 6.- Objetivo General
- 7.- Integración
- 8.- Atribuciones

- 9.- Funciones
- 10.- Política de Operación
- 11.- Procedimientos

Con referente a los Manuales Específicos de Operación, se deberá adecuar el contenido a las características y elementos que por su naturaleza tienen los mismos.