



SAIG
GOBIERNO DEL ESTADO
CAMPECHE 2015-2021



LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN
DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL
PARA EL EJERCICIO 2018

SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL
Dirección de Capacitación y Desarrollo Administrativo



ÍNDICE		
	CONTENIDO	PÁGINA
	PRESENTACIÓN	4
	FUNDAMENTO JURÍDICO	5
1.	LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	6
1.1	Alcance	
1.2	De las Responsabilidades	
1.3	De su Formato	
2.	OBJETIVOS	8
3.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	9
3.1	Concepto	
3.2	Funciones	
4.	METODOLOGÍA BÁSICA PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	9
4.1	Investigación Documental	
4.2	Entrevistas	
4.3	Observancia Directa	
5.	CAUSAS PARA MODIFICAR Y/O ACTUALIZAR EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	11
6.	ANÁLISIS DE PROCESOS E IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	11
6.1	Jerarquización de instrumentos jurídico administrativos	
6.2	Procesos de la unidad administrativa y número de procedimiento	
6.3	Cambios y Ajustes	
6.4	Desarrollo y Actualización de los procedimientos	
6.5	Validación	
6.6	Divulgación y Capacitación	
7.	COMPONENTES PRINCIPALES QUE INTEGRAL EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	13
7.1	Identificación	
7.2	Contenido del Manual	
7.2.1	Índice	
7.2.2	Introducción	
7.2.3	Objetivo del Manual	
7.2.4	Inicio del primer procedimiento	

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
7.2.5 Objetivo del Procedimiento	
7.2.6 Alcance del Procedimiento	
7.2.7 Responsabilidades	
7.2.8 Marco Jurídico	
7.2.9 Terminología y Definiciones	
7.2.10 Diagrama de Flujo	
7.2.11 Descripción del Procedimiento	
7.2.12 Formatos y Anexos	
7.2.13 Control de Cambios	
ANEXO 1 Encabezado y Firmas	24
ANEXO 2 Ejemplo del Manual de Procedimientos	26
GLOSARIO	36
BIBLIOGRAFÍA	39
DIRECTORIO	40

ÍNDICE

GLOSARIO DE LOS LINEAMIENTOS	22
BIBLIOGRAFÍA	25
DIRECTORIO	26
 ANEXO 1	 27
Encabezado y firmas	
 ANEXO 2	 29
Ejemplo del Manual de Procedimientos	

PRESENTACIÓN

La Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Campeche, en su Artículo 23, fracción XVI, faculta a la Secretaría de Administración e Innovación Gubernamental para emitir los lineamientos para la elaboración de los manuales de organización, estructuras y **procedimientos**, y en su caso autorizarlos, emitiéndose para la observancia de las dependencias y entidades del sector público estatal, así como supervisar su permanente actualización y realizar su validación

En este contexto, el Ejecutivo Estatal estableció como uno de los ejes de política pública en el Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021 "UN GOBIERNO EFICIENTE Y MODERNO", para estar en posibilidades de satisfacer las necesidades de la población, a través de una administración eficiente y eficaz en las áreas sustantivas y de atención directa a la ciudadanía.

Este documento pretende servir de orientación y ayuda a los responsables de elaborar los **manuales de procedimientos** al interior de las Dependencias y Entidades que integran la Administración Pública Estatal, además contiene la descripción de los apartados necesarios para su elaboración y ejemplos de éstos, con la finalidad de que el lector comprenda mejor el tema. La revisión y actualización de dicho manual, deberá realizarse cada vez que se susciten cambios en la estructura normativa y funcional del aparato gubernamental.

El propósito es que todas las dependencias y entidades cuenten con la herramienta que les permita elaborar sus propios procedimientos y el conjunto de estos guarden homogeneidad en su diseño, sin menoscabo de dar cabida a otras técnicas más avanzadas en la materia como el sistema de Gestión de la Calidad de la Organización Internacional para la Normalización (ISO).

El contenido del presente documento, se sustenta en la necesidad de fortalecer la relación, articulación e interacción que tiene que prevalecer entre el marco funcional básico, con el método y la forma de concretar una actividad encomendada a los servidores públicos, así como también para servir de punto de partida para la mejora continua, que nos lleve a lograr niveles acertados de calidad en el servicio público.

Ing. Gustavo Manuel Ortiz González.

FUNDAMENTO JURÍDICO PARA SU ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN.

ORDENAMIENTO

Ley Orgánica de la Administración Pública
del Estado de Campeche
P.O. Julio 2017.

Corresponde a la Secretaría de Administración e Innovación Gubernamental en su Artículo 23 **Fracción XVI**, Emitir los lineamientos para la elaboración de los Manuales de Organización, Estructura y Procedimientos de la Administración Pública del Estado, y en su caso autorizarlos.

Reglamento Interior de la Secretaría de
Administración e Innovación
Gubernamental
P. O. septiembre 14 de 2016.

Compete a la Dirección de Capacitación y Desarrollo Administrativo.

Artículo 23

Fracción XIII.- Elaborar los lineamientos para la elaboración de los Manuales de Organización, Estructuras y Procedimientos de la Administración Pública del Estado.

Fracción XIV.- Proporcionar asesoría en materia de desarrollo administrativo a los responsables internos de las Dependencias, para el diseño, elaboración, seguimiento y autorización de los Manuales de Organización, Estructuras y Procedimientos de la Administración Pública Estado.

Fracción XV.- Validar los Manuales de Organización, Estructuras y Procedimientos de la Administración Pública del Estado.

1.-LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

1.1- ALCANCE.

Este documento normativo es de observancia general para todas las dependencias y entidades, empresas de participación Estatal y fideicomisos públicos de la Administración Pública del Estado de Campeche, destacando los elementos y criterios para la elaboración, uniformidad en su contenido y presentación, por lo que son aplicables con el proceso de elaboración y/o actualización de su manual de procedimientos.

1.2 DE LAS RESPONSABILIDADES

La Dirección de Capacitación y Desarrollo Administrativo difundirá y vigilará el cumplimiento de los Lineamientos para la elaboración y/o actualización de los Manuales de Procedimientos establecidos en el presente documento.

Los titulares de las dependencias y entidades designarán un responsable interno quien deberá ser personal de mando medio que tenga el conocimiento suficiente de la institución y pueda tomar decisiones, quien fungirá como enlace ante la SAIG.

Es responsabilidad de la Dirección de Capacitación y Desarrollo Administrativo, elaborar los lineamientos y proporcionar la asesoría a los responsables internos de las dependencias y entidades, apegada a estos lineamientos.

Cada dependencia o entidad contará con 30 días hábiles, a partir de la fecha de autorización de su manual de organización, para analizar los procesos y establecer con cada una de ellas su correspondiente inventario de procedimientos para iniciar el proceso de elaboración y/o actualización del documento.

El enlace designado, se coordinará con los directores de las unidades administrativas quienes serán los responsables de elaborar los procedimientos del área a su cargo, recopilando la información necesaria para la integración del manual de procedimientos y presentarlo para su revisión y autorización a la Dirección de Capacitación y Desarrollo Administrativo.

El responsable de cada unidad administrativa, deberá controlar la vigencia del manual de procedimientos y promover si es necesario, las modificaciones procedentes. Así como también, es responsable del resguardo, ejecución y control del procedimiento, desde su origen hasta su baja o retiro.

Las unidades administrativas, al elaborar su respectivo manual de procedimientos, deberán reflejar la congruencia con su reglamento interior, la estructura orgánica vigente y las funciones asignadas en el manual de organización específico.

Concluido el preliminar de manual de procedimientos, el titular de la dependencia lo enviará mediante oficio en forma impresa y digital, a la SAIG, para su revisión y análisis.

En caso de encontrar observaciones al documento, la Dirección de Capacitación y Desarrollo Administrativo enviará al responsable interno la "Cédula de Evaluación", para que lleve a cabo las correcciones pertinentes.

Concluida la versión definitiva del documento, deberán enviarse dos ejemplares impresos y archivo digital, con la firma del titular y la de los responsables de las áreas que intervinieron en los procedimientos, para el dictamen y autorización del titular de la SAIG.

Autorizado el manual de procedimientos de la dependencia o entidad, deberá estar disponible para consulta de los usuarios y de los propios servidores públicos, a través del registro electrónico que opera la Secretaría de la Contraloría y como lo establece el artículo 20 bis de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado vigente, así como en el portal de la institución.

Por tanto, corresponderá a los titulares de las instituciones dar cabal cumplimiento a este documento como un instrumento de apoyo y observancia para quienes son responsables de elaborar y actualizar los manuales.

1.3 DE SU FORMATO

Este manual debe capturarse en Word, con letra "Azo Sans Lt" No. 10, márgenes de 2.5 cm (superior e inferior) y 3 cms. (izquierdo y derecho) y deberá paginarse en forma consecutiva.

El encabezado deberá aparecer (dentro del margen) a partir del objetivo del procedimiento hasta la descripción de la actividad; y las firmas, solo se pondrán en el Diagrama de flujo.

El diagrama de flujo deberá diseñarse en Visio, Excell o Corell Draw, respetando la simbología de (ANSI) American National Standard Institute, que se establece en el capítulo correspondiente a este documento.

2. OBJETIVOS

De los lineamientos.

Ampliar los conocimientos técnicos de los servidores públicos para la elaboración y/o actualización de los manuales de procedimientos de las dependencias y entidades de la administración pública estatal, mediante el establecimiento y divulgación de la metodología básica para la integración de este instrumento administrativo, evitando con ello disparidad, tanto de presentación como de contenido.

De los procedimientos

Describir el método y orden secuencial de las actividades o pasos que se siguen para desarrollar una función, un programa o ejercer una atribución y obtener un resultado predeterminado (trámite, servicio o bien), de acuerdo con las normas y políticas de operación aprobados

De los manuales de procedimientos

Integrar en forma ordenada los procedimientos, institucionales o específicos, de acuerdo con una metodología propia, que permita conocer el funcionamiento y la operación integral de las unidades administrativas que conforman las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal.

3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3.1 CONCEPTO

Es un documento de apoyo y consulta integrado por los procedimientos de carácter técnico, administrativo y de atención al público debidamente estructurados, para sustentar el funcionamiento y la prestación de los servicios asignados a las distintas unidades administrativas, en base a una normatividad y metodología autorizada.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la institución gubernamental.

3.2 FUNCIONES

- Constituir una fuente formal y permanente de información y orientación sobre la forma de ejecutar un trabajo determinado.
- Integrar una guía de actividades a ejecutar, ya que proporciona al personal una visión general de sus funciones y responsabilidades, ya que ofrece una descripción del sistema operativo en su conjunto, así como las interrelaciones de los órganos administrativos en la realización de los procedimientos asignados, permitiendo una adecuada coordinación.
- Presentar una visión integral de como opera una unidad responsable.
- Lograr continuidad en la ejecución del quehacer público, independientemente de que cambien los responsables del mismo.
- Servir como mecanismo de inducción y orientación para el personal de nuevo ingreso en una unidad administrativa, facilitando su incorporación a la misma.
- Facilitar a los órganos superiores, la supervisión del trabajo, verificando así el cumplimiento de las actividades de sus subordinados.

4. METODOLOGÍA BÁSICA PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

La recopilación de información puede realizarse a través de investigación documental, realizando entrevistas a los empleados, jefes de área y/o supervisores o, la observancia directa. Todo ello, con la finalidad de obtener evidencia que permita documentar un procedimiento acorde con la realidad.

4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Se requiere localizar y obtener información de:

- Datos generales del (as) área(s) involucrada(s) en la operación del proceso: nombres de responsables, horarios, relaciones con otras áreas, sistemas informáticos involucrados, entre otros.
- Estructura orgánica y funcional.
- Normatividad vigente, como leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, circulares, entre otros.
- Determinar el flujo de la operación, desde el inicio hasta su término, para establecer los procedimientos a documentar.
- Formatos, anexos y mecanismos de control de uso durante el procedimiento.

4.2 ENTREVISTAS:

En la realización de entrevista o aplicación de cuestionarios, se consideran a todas aquellas personas involucradas con y dentro de las unidades administrativas responsables de la operación, ya que dichas personas poseen la información sobre la organización, funciones y actividades que desempeñan ;por lo tanto, se recomienda que el enlace organice reuniones de trabajo con el personal implicado en toda la operación, con el fin de identificar las actividades, evitar duplicidad de funciones y vacíos funcionales.

4.3 OBSERVANCIA DIRECTA:

La presencia en el lugar donde se lleva a cabo la operación, es sumamente importante por la cercanía y certeza con que se adquiere la información respecto a las actividades que se realizan en la ejecución de los procedimientos.

Recabada la información, se procede a su análisis para determinar el contenido que integrará el manual de procedimientos.

5. CAUSAS PARA MODIFICAR Y/O ACTUALIZAR EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- **Al modificarse la estructura organizacional.**

Los movimientos estructurales a considerarse serán: la compactación de áreas, modificación de nomenclaturas de las áreas, reubicación de áreas, cambios en niveles jerárquicos, por la modificación de las atribuciones y disposiciones jurídicas que las regulan.

En el caso de que la estructura se refrende, los manuales de procedimientos se verán afectados en los apartados afectados, por ejemplo: Introducción, Objetivo, Marco Jurídico.

- **Modificación de la actividad.** Al modificarse la forma de realizar alguna actividad cualquiera que sea la razón, incluyendo la simplificación de procesos.

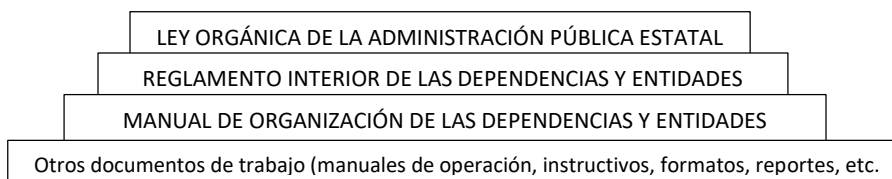
Cuando se modifique la normatividad para la ejecución o simplificación de algún procedimiento, la Unidad Administrativa tendrá 30 días hábiles a partir de la entrada en vigor de la disposición aplicable.

6. ANÁLISIS DE PROCESOS E IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

La identificación de los procedimientos se iniciará a partir del ámbito funcional inscrito en el manual de organización específico de la unidad administrativa, para determinar, en primer término, el proceso central que es la razón sustancial de ser de la unidad y que responde a la misión encomendada.

6.1 JERARQUIZACIÓN DE INSTRUMENTOS JURÍDICO ADMINISTRATIVOS

El proceso central se dividirá en las grandes actividades que le correspondan, y a partir de cada una de éstas se identificarán los procedimientos, en estricta congruencia con el manual de organización autorizado y los instrumentos jurídicos administrativos de mayor jerarquía que se mencionan en el siguiente diagrama:



6.2 PROCESOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y SU NÚMERO DE PROCEDIMIENTO

El inventario de procedimientos es el registro oficial de los procedimientos que se efectúan en las unidades administrativas de las dependencias y entidades de la Administración Pública del Estado de Campeche, y será la Dirección de Capacitación y Desarrollo Administrativo, quien coordinará y vigilará que los procedimientos se desarrollen apegados a estos lineamientos.

Este inventario será nuestra matriz de procesos/procedimientos de la unidad administrativa, y su número de procedimiento como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 1:

UNIDAD ADMINISTRATIVA	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	CODIFICACIÓN
Dirección de Administración de Personal	Pago de días económicos	MP 1401-01
	Pago de gratificación bimestral por puntualidad.	MP 1401-02
	Pago de horas extraordinarias al personal operativo	MP 1401-03

6.3 CAMBIOS Y AJUSTES

Cualquier cambio o ajuste a la matriz para modificar el registro, o dar de alta o baja algún procedimiento, el responsable interno lo solicitará ante la Dirección de Capacitación y Desarrollo Administrativo, con la justificación correspondiente al proceso que le atañe.

6.4 DESARROLLO Y ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

El desarrollo y actualización de los procedimientos inscritos en la matriz, está a cargo de la unidad administrativa en coordinación con el responsable interno, quien podrá solicitar apoyo técnico a la Dirección de Capacitación y Desarrollo Administrativo.

En caso de que la unidad administrativa esté inserta en procesos de certificación de ISO o de otra índole, informará a la Dirección de Capacitación y Desarrollo Administrativo, considerando también el envío de la metodología aplicada en materia de procedimientos.

6.5 VALIDACIÓN

Cada procedimiento documentado por la unidad administrativa o su modificación, se enviará a la Dirección de Capacitación y Desarrollo Administrativo para su revisión y validación, consignando el número de registro expresado en el Cuadro 1 de inventario de procedimientos autorizado de conformidad con los lineamientos.

La Dirección de Capacitación y Desarrollo Administrativo, analizará el procedimiento y hará las recomendaciones procedentes al responsable interno, en un plazo no mayor a diez días hábiles.

Acordada la versión final del Manual de Procedimientos, se procederá a recabar su autorización, validación y registro por parte de la Secretaría de Administración e Innovación Gubernamental, mediante oficio de autorización del documento.

6.6 DIVULGACIÓN Y CAPACITACIÓN

Los titulares de las dependencias y entidades de la Administración Pública del Estado de Campeche, harán la difusión del manual de procedimientos al interior de sus áreas, y lo pondrá a disposición de consulta de usuarios de los servicios, o terceros interesados por los medios que considere convenientes.

7. COMPONENTES PRINCIPALES QUE INTEGRAN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

En este apartado se mencionan los principales elementos que integran el manual de procedimientos, cuyo contenido se describe paso a paso, para conocer el orden preciso que se debe seguir en su elaboración.

A continuación, se explica cada uno de los apartados que integran el manual de procedimientos:

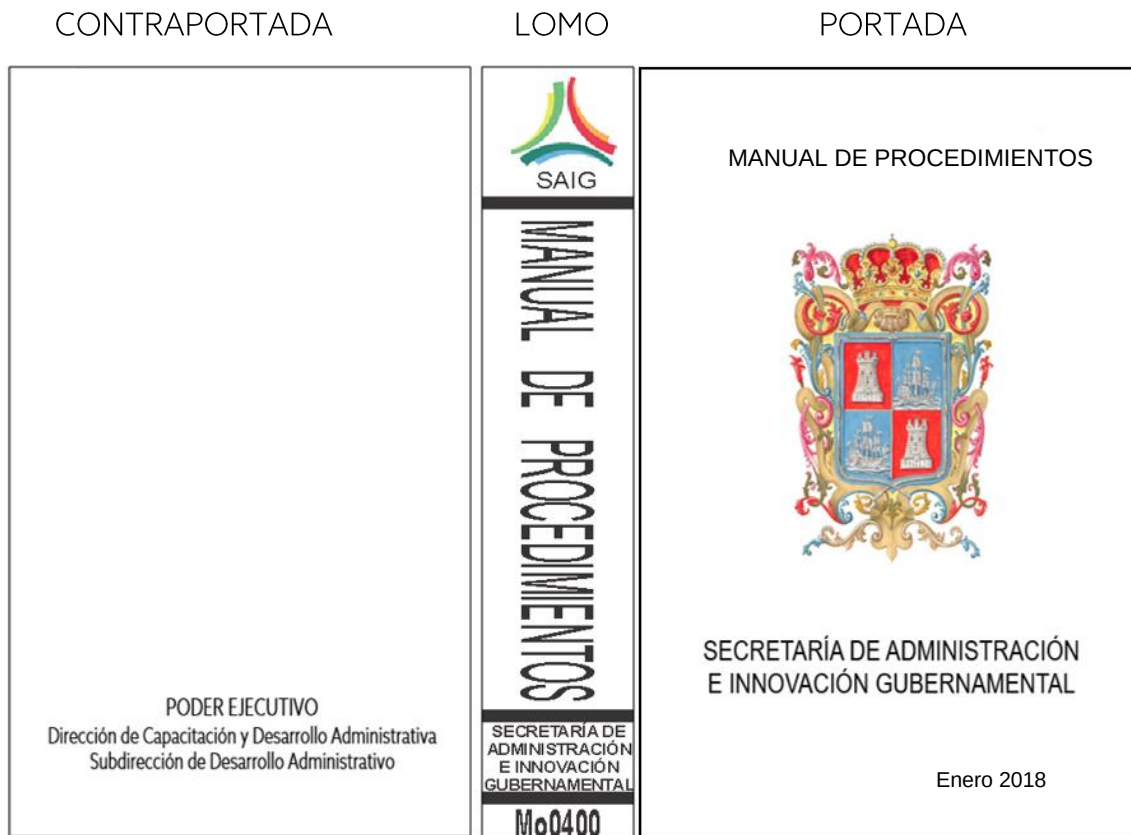
7.1 IDENTIFICACIÓN

Se refiere a la portada o carátula, lomo y contraportada del manual, el cual debe contener los datos más elementales como son:

- Título, Manual de Procedimientos.
- Escudo del estado.
- Nombre de la dependencia o entidad.
- Fecha de elaboración o autorización

De acuerdo a la siguiente:

IMAGEN No. 1



7.2 CONTENIDO DEL MANUAL.

En este apartado se mencionan los principales elementos que integran el manual de procedimientos, los cuales se describen paso a paso, para conocer el orden preciso que debe seguir el responsable en su elaboración, de acuerdo a la siguiente:

IMAGEN No. 2



7.2.1 ÍNDICE.

En este apartado se relacionan de manera sintética y ordenada, los capítulos que componen el manual.

A efecto de unificar la presentación de este documento, es importante describir el nombre del área seguida de los procedimientos que están presentando. Ejemplo:

DIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES MP-2018

MP-0405/09	Elaboración de Orden de Compra para adquisiciones de bienes o servicios con recursos federales	107
MP-0405/10	Elaboración del Contrato para adquisiciones de bienes o servicios con recursos federales	113

En el índice aparecerán todas las áreas que realicen o desarrollen sus procedimientos.

7.2.2 INTRODUCCIÓN.

Exponer los motivos y propósitos que dan origen a la elaboración del manual de procedimientos, así como una explicación del contenido, incluir información del ámbito de competencia, los alcances del mismo y el uso que se dará, indicar quiénes intervinieron en la elaboración, razones por las que se actualizará y el medio de difusión.

Se deberá redactar en forma breve y clara, considerando que el documento está dirigido a todo el personal de la unidad para su consulta, por lo que se recomienda que la extensión máxima sea de dos cuartillas.

7.2.3 OBJETIVO DEL MANUAL.

Definir el propósito final que se persigue con la implementación del manual de procedimientos, en forma breve, clara y precisa, atendiendo a las siguientes indicaciones: Iniciar con un verbo en infinitivo y señalar el qué, cómo y para qué servirá el manual, evitando el uso de adjetivos calificativos, así como subrayar conceptos.

7.2.4 INICIO DEL PRIMER PROCEDIMIENTO

Se deberán identificar por área administrativa, los procedimientos sustantivos a desarrollar en el manual de la Dependencia o Entidad.

7.2.5 OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO.

Es el resultado que se quiere alcanzar y refleja el valor o beneficio que se obtiene. Deberá redactarse en forma breve y concisa, iniciando con verbo en infinitivo y, en lo posible, evitar utilizar gerundios y adjetivos calificativos.

7.2.6 ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO

El alcance será el campo de acción sobre el cual el procedimiento será aplicable, en el que se mostrarán los límites donde inicia y terminan las actividades, responsabilidades y funciones involucradas. El alcance no se refiere a las personas involucradas en el procedimiento, sino a la definición de los casos en que se utilizará dicho procedimiento.

7.2.7 RESPONSABILIDADES

En este apartado se anotarán los puestos de los responsables en la elaboración, revisión y autorización del proceso y el compromiso de su uso, conservación y actualización, como se indica en el ejemplo siguiente:

EJEMPLO:

- La Coordinadora de Desarrollo Organizacional es la responsable de la elaboración, control y distribución de los Lineamientos.
- El Subdirector de Desarrollo Administrativo es el responsable de la revisión y aprobación de los Lineamientos.
- La Directora de Capacitación y Desarrollo Administrativo es la responsable de la autorización de los Lineamientos.

7.2.8 MARCO JURÍDICO.

Identificar los principales ordenamientos o disposiciones jurídico-administrativos vigentes, que fundamenten el procedimiento y que regulen y sustenten legalmente la operación y funcionamiento de las dependencias y entidades de la Administración Pública del Estado de Campeche.

Los ordenamientos jurídico-administrativos deben presentarse en forma enunciativa, sin incluir textos explicativos adicionales, ordenarse y jerarquizarse en forma descendente, según se muestra a continuación:

- a) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- b) Constitución Política del Estado de Campeche
- c) Leyes
- d) Códigos
- e) Reglamentos
- f) Decretos
- g) Acuerdos
- h) Convenios
- i) Circulares y/u oficios
- j) Documentos normativos-administrativos
- k) Otras disposiciones (documentos que por su naturaleza no puedan ser incluidos en la clasificación anterior).

Dentro de cada una de estas agrupaciones, deberá citar de forma clara y precisa los nombres de los ordenamientos jurídicos y administrativos.

Nota: Se sugiere citar textualmente el Marco Jurídico aprobado en el Manual de Organización Específico.

7.2.9 TERMINOLOGÍA Y DEFINICIONES.

En este apartado se anotará la información que por sus características sea necesaria anexar su definición.

EJEMPLO:

5.1- SGC.- Sistema de Gestión de la Calidad

5.2-.P.O.- Periódico Oficial del Gobierno del Estado

5.3- M.P.- Manual de Procedimientos.

En caso de no existir algún término o definición, se anotará N/A (NO APLICA).

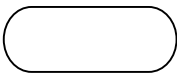
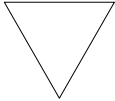
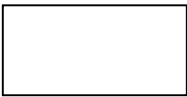
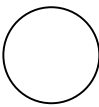
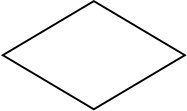
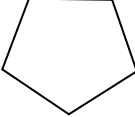
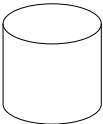
7.2.10 DIAGRAMA DE FLUJO.

Establece una secuencia lógica, mediante la cual se desarrolla un procedimiento, es la representación gráfica del mismo que ilustra con símbolos convencionales la estructura, la dinámica, las etapas, las actividades, las unidades que intervienen, y los documentos que se generan en su desarrollo. Es de gran utilidad para la organización, ya que permite el mejor desarrollo de la gestión institucional.

En la Administración Pública Federal se usa la simbología del American National Standard Institute (ANSI) por sus siglas en inglés, que es una organización privada sin fines lucrativos que administra y coordina la normalización voluntaria en los Estados Unidos, como se muestra en el siguiente cuadro.

CUADRO No. 2 SIMBOLOGÍA

SIMBOLOGÍA DE AMERICAN NATIONAL ESTÁNDAR INSTITUTE (ANSI) Y RECOMENDACIONES PARA SU USO EN LA DIAGRAMACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	TERMINAL: Muestra el inicio y/o fin del diagrama.		ARCHIVO: Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	OPERACIÓN: La realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento		CONECTOR DENTRO DE LA MISMA PÁGINA: una conexión o enlace de una parte del flujograma a otra parte del mismo, dentro de la misma página
	DECISIÓN O ALTERNATIVA: Un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		CONECTOR CON OTRA PÁGINA: Representa una conexión o enlace con otra página en la que continua el flujograma.
	DOCUMENTO: Cualquier tipo de documento que entra, se utiliza, se genera o sale del procedimiento.		DOCUMENTOS (COPIAS): Representa un documento original y copias del mismo y con números progresivos. En el lado inferior derecho se identificará el número de copias que se turnarán.
	BASE DE DATOS Se emplea para representar la grabación de datos		MANUAL DE ENTRADA DE DATOS Muestra los pasos del proceso para obtener información que deben introducir manualmente
	LÍNEAS DE FLUJO Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones		

El diagrama de flujo permite:

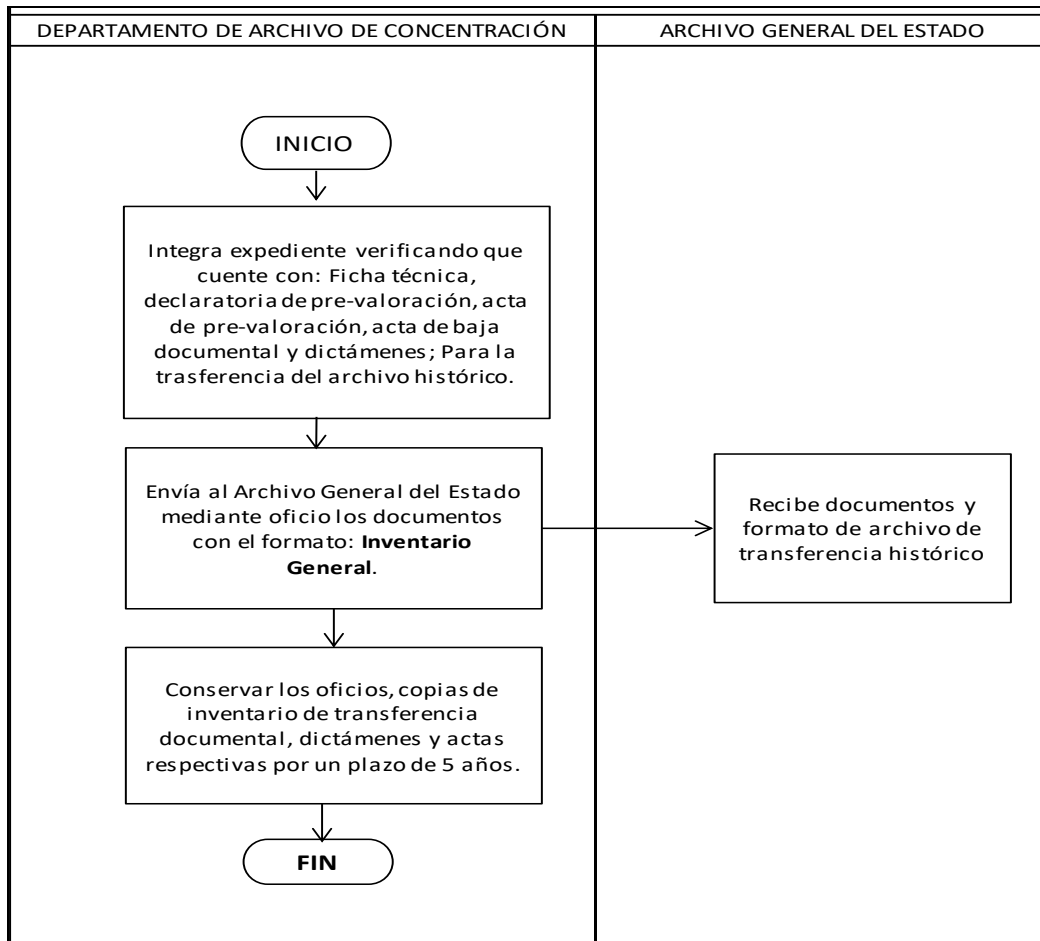
- Conocer e identificar los pasos de un procedimiento.
- Detectar fallas tales como, redundancia de pasos, ineficiencia o malas interpretaciones de las actividades.
- Diagramar el inicio y término del procedimiento, la secuencia de actividades, las decisiones que se tomen los responsables de su ejecución y los documentos que se generan como resultado de su desarrollo.

Pasos para la elaboración del diagrama flujo:

- a) Identificar las áreas internas y externas, los responsables del procedimiento, la denominación y las áreas que intervienen en su desarrollo.
- b) Con base en la simbología establecida, y las actividades desarrolladas, determinará los símbolos que deben utilizarse en el diseño del diagrama. El punto de partida se simboliza con una elipse, anotando en el espacio en blanco la palabra "INICIO".
- c) Las etapas están representadas por un rectángulo que deberá numerarse en el extremo superior derecho
- d) Las líneas direccionales señalan la secuencia de etapas que se desplazan dentro del ámbito de responsabilidad del área que precede a la nueva etapa, determina su dirección con una punta de flecha.
- e) Cuando en el desarrollo del procedimiento se presentan dos alternativas, deberán representarse con un rombo que es el símbolo de toma de decisiones inmediatamente después de la actividad y deberá anotarse la palabra "*procede...*":
 - Primera: en el caso de que el producto esperado no satisfaga los requerimientos establecidos, ésta se califica como "*no procede*", lo cual se simboliza con un "NO" sobre una línea y un conector circular en cuyo centro se anote el número de la etapa en la que deba reiniciarse el proceso.
 - Segunda: considera la posibilidad afirmativa "*si procede*", en la que se describe la conclusión de la etapa, señalándose con un "SI" la instrucción correspondiente.
- f) A semejanza del inicio, la conclusión del procedimiento se simbolizará mediante una línea direccional y una elipse en el extremo, en cuyo espacio se anota la frase "FIN" ó "TERMINO".
- g) El número de secuencia de la etapa, debe coincidir con la descripción de la que se encuentra descrita en el procedimiento.

Como se muestra en el siguiente:

DIAGRAMA DE FLUJO



7.2.11 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

Es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades que se realizan dentro de un procedimiento, para lo cual se agrupan en etapas, y se explica quién, qué, cómo, dónde y cuándo se realizan las actividades.

Se capturarán en secuencia las actividades descritas en el diagrama de flujo, con una descripción más detallada, mencionando si así fuere, la documentación que se utilizará en el proceso documentado, como se muestra en el siguiente formato.

FORMATO E INSTRUCTIVO DEL LLENADO DE LA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

UNIDAD, ÁREA O PUESTO (1)	No. (2)	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD (3)	FORMATOS O DOCUMENTOS (4)

- 1 **UNIDAD, ÁREA O PUESTO**
Deberá especificar el nombre de la unidad, área o puesto de la Dependencia y/o Entidad de que se trate.
- 2 **NÚMERO:**
Indicar con números, el consecutivo de la actividad.
- 3 **DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:**
Se relacionarán las actividades u operaciones de manera consecutiva, del procedimiento correspondiente al flujograma.
- 4 **FORMATOS O DOCUMENTOS:**
Indicar el nombre y clave de los formatos o documentos originados en el proceso.

7.2.12 FORMATOS Y ANEXOS.

En estos formatos se incluye los nombres y códigos de los documentos que se utilizan para realizar el procedimiento, ya sean manuales, formatos u otro tipo de documentos que nos permitirán tener el proceso documentado bajo control.

Ejemplo:

Solicitud de enlace: SE-001

En caso de que el proceso documentado no tenga algún formato o anexos, se anotara N/A (No Aplica).

7.2.13 CONTROL DE CAMBIOS

Este apartado servirá para describir todos aquellos cambios que se realicen en el documento, será actualizada por el responsable interno de la Dependencia o Entidad, con la autorización del titular de la unidad administrativa de las dependencias y entidades. como se describe en el siguiente formato:

REVISIÓN	PÁGINAS AFECTADAS	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	FECHA DEL CAMBIO
01	1	Se modifica el nombre del titular del área	16/01/17

Capture el número del consecutivo de la revisión efectuada, iniciando con el No. 01 el primer cambio al documento,

El número de las páginas que se modificarán

El cambio que se hará, y

La fecha en que se realizó la modificación.

ANEXO 1

ENCABEZADO Y FIRMAS

Para el encabezado del contenido del manual, se utilizará el formato establecido a continuación:

 (1)	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
	(2)		
	Nombre del Área (3)	Logotipo de la Unidad (Cuando aplique) (5)	Versión. X (6)
	# Procedimiento para ... (4)		Hoja: X de X (7)

Este recuadro se sitúa como encabezado en las páginas del documento, desde el primer procedimiento hasta el final, y se llena de la siguiente forma:

El instructivo de llenado, aparece en la siguiente página.

(1) ELABORÓ
Coordinador de Desarrollo
Organizacional

Lucia Pérez Rios Ruiseco

(2) REVISÓ
Subdirector de Desarrollo
Administrativo

Lic. Ulfino Cú Quijano

(3) AUTORIZÓ
Director de Capacitación y Desarrollo
Administrativo

Mtra. Bernardet Manzanilla Casanova

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL ENCABEZADO Y FIRMAS

ENCABEZADO:

NUMERO	DESCRIPCIÓN
1	Se insertará el Logotipo de la Dependencia
2	NOMBRE DEL DOCUMENTO: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
3	NOMBRE DEL ÁREA: Escriba la denominación del área a la que pertenece el procedimiento
4	NOMBRE Y NUMERO DEL PROCEDIMIENTO: Numerar los procedimientos que integran el manual, de manera consecutiva
5	En caso de que la entidad paraestatal tenga logotipo propio, deberá situarlo en este espacio. De no existir ajuste el recuadro de identificación
6	La Versión se refiere al documento autorizado, para la primera autorización corresponderá el número 01, y así consecutivamente.
7	Anote el número consecutivo de las hojas utilizadas en el procedimiento, así como el número total de éstas. (1 de 4; 2 de 4; 3 de 4; 4 de 4)

FIRMAS:

NUMERO	DESCRIPCIÓN
1	ELABORÓ: Se anotará el cargo y nombre de la persona que realiza el procedimiento.
2	REVISÓ: Se anotará el cargo y nombre de su inmediato superior
3	AUTORIZÓ: Se anotará el cargo y nombre del titular del Área Administrativa

ANEXO 2: EJEMPLO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN
E INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL

MARZO 2018

ÍNDICE

CONTENIDO	Página
Introducción.	1
Objetivo del Manual	2
Procedimientos	3
Oficina del titular	
MP-0401/1.-Control de correspondencia	
MP-0401/2.- Firma de Convenios con empresas publicitarias y medios de comunicación.	
Subsecretaría de Innovación Gubernamental	
MP0402/1.- Desarrollo del sitio web oficial	
MP0402/2.-Mantenimiento del sitio Web oficial	
MP0403/3.- Mantenimiento correctivo de la infraestructura informática	
Dirección de Capacitación y Desarrollo Administrativo	
MP0404/1.- Elaboración de Lineamientos para la elaboración del Manual de Organización	

INTRODUCCIÓN

Se ha actualizado el presente manual de procedimientos de la Secretaría de Administración e Innovación Gubernamental, en razón de la importancia de contar con herramientas administrativas vigentes que permitan desarrollar eficientemente las atribuciones, funciones y actividades asignadas.

El manual de procedimientos tiene como finalidad servir como instrumento de consulta para los servidores públicos de esta dependencia en los procedimientos que ejecutan cada una de sus áreas.

Su actualización se realizó con base en el registro de la estructura orgánica vigente en el Reglamento Interior de esta secretaria de 14 de septiembre 2017 y con apego a los lineamientos para la elaboración de manuales de procedimientos vigente.

Este documento contiene: Portada, Índice, Objetivo del Manual, Marco Jurídico, Procedimientos, con su respectiva Denominación, Alcance a nivel interno y externo, de Descripción del Procedimiento, Diagrama de Flujo, Formatos e Instructivos. y, Cambios de Versión.

El manual se actualizará conforme a los Lineamientos para la Elaboración del Manual de Procedimientos de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública, y cuando existan modificaciones a la estructura orgánica o normatividad aplicable, Su difusión se realizará a través de los titulares de cada área quiénes lo darán a conocer a su personal adscrito y permanecerá para su consulta permanente en el Master Web.

Los servidores públicos de las áreas que integran la Secretaría, serán los responsables de garantizar y vigilar la correcta aplicación del presente manual.

OBJETIVO

El Manual de Procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa de acuerdo a sus atribuciones, para la ejecución eficiente de las mismas, señalando generalmente quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

El manual incluye los puestos administrativos que intervienen en los procedimientos, precisando su responsabilidad y participación. Además, contiene información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios. La información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, se encuentra registrada y transmitida, facilitando de esa manera las labores de auditoría, la evaluación y control interno, y su vigilancia.

De esta forma, el manual de procedimientos es un documento interno que contiene una descripción precisa de la manera en que deben desarrollarse las actividades de cada área de la Institución.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Versión 1
	Dirección de Capacitación y Desarrollo Administrativo Subdirección de Desarrollo Administrativo	
	MP-0410-12 Elaboración del Manual de Organización	Hoja: 1 de 5

1. OBJETIVO.

Establecer los Lineamientos para la Elaboración y/o Actualización de los Manuales de Organización de las Dependencias del Gobierno del Estado de Campeche.

2. ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable para que los responsables de las Dependencias y Entidades elaboren sus propuestas de Manual de Organización, apegándose a los lineamientos establecidos en esta materia.

3. RESPONSABILIDADES.

El Coordinador de Desarrollo Organizacional será el responsable de la coordinación, control y la distribución de este procedimiento.

El Subdirector de Desarrollo Administrativo será el responsable de la revisión de este procedimiento.

El Director de Capacitación y Desarrollo Administrativo es el responsable de la autorización de este procedimiento

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA.

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Campeche.

Reglamento Interior de la Secretaría de Administración e Innovación Gubernamental.

Plan Estatal de Desarrollo.

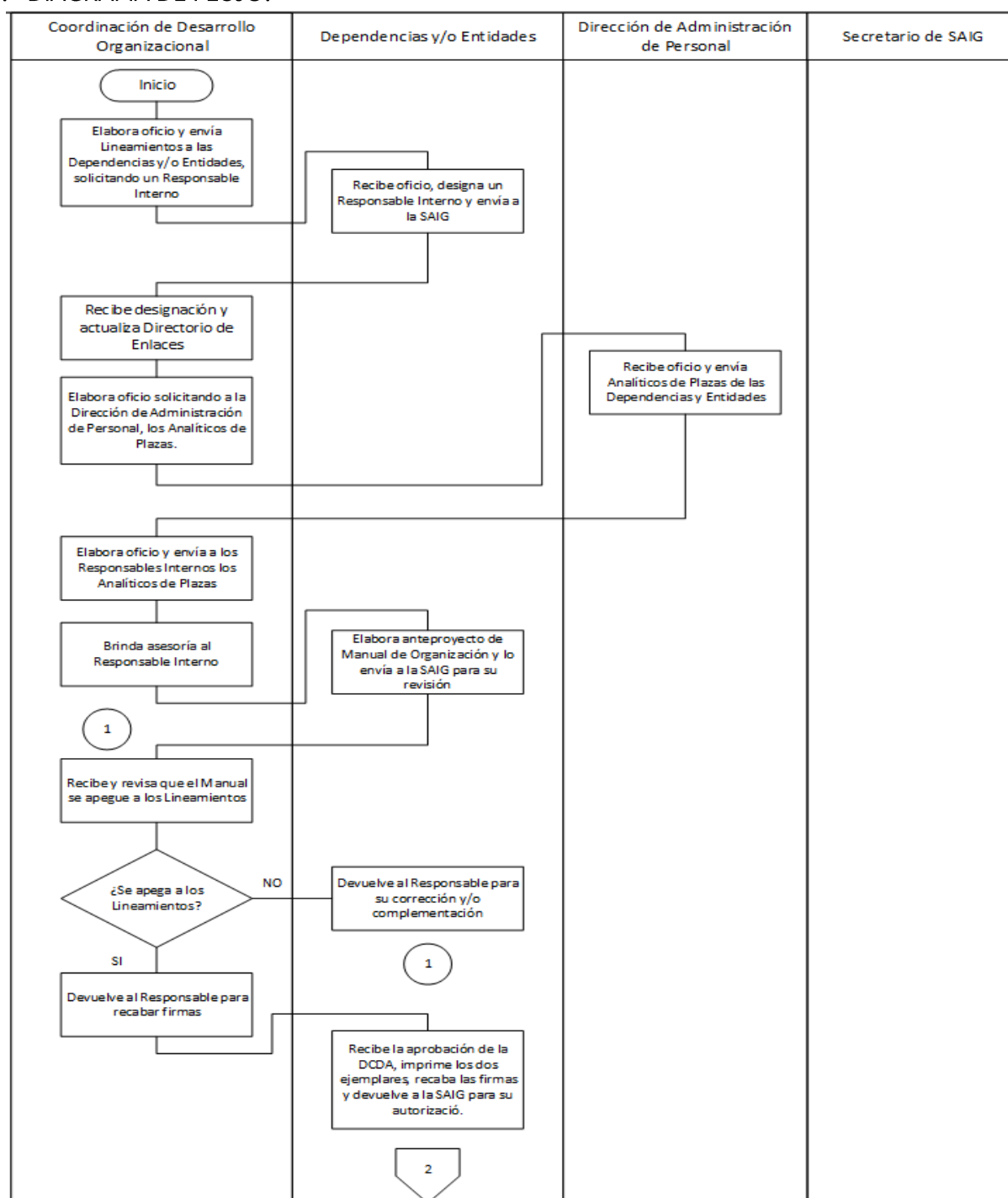
Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección de Capacitación y Desarrollo Administrativo

5. TERMINOLOGÍA Y DEFINICIONES.

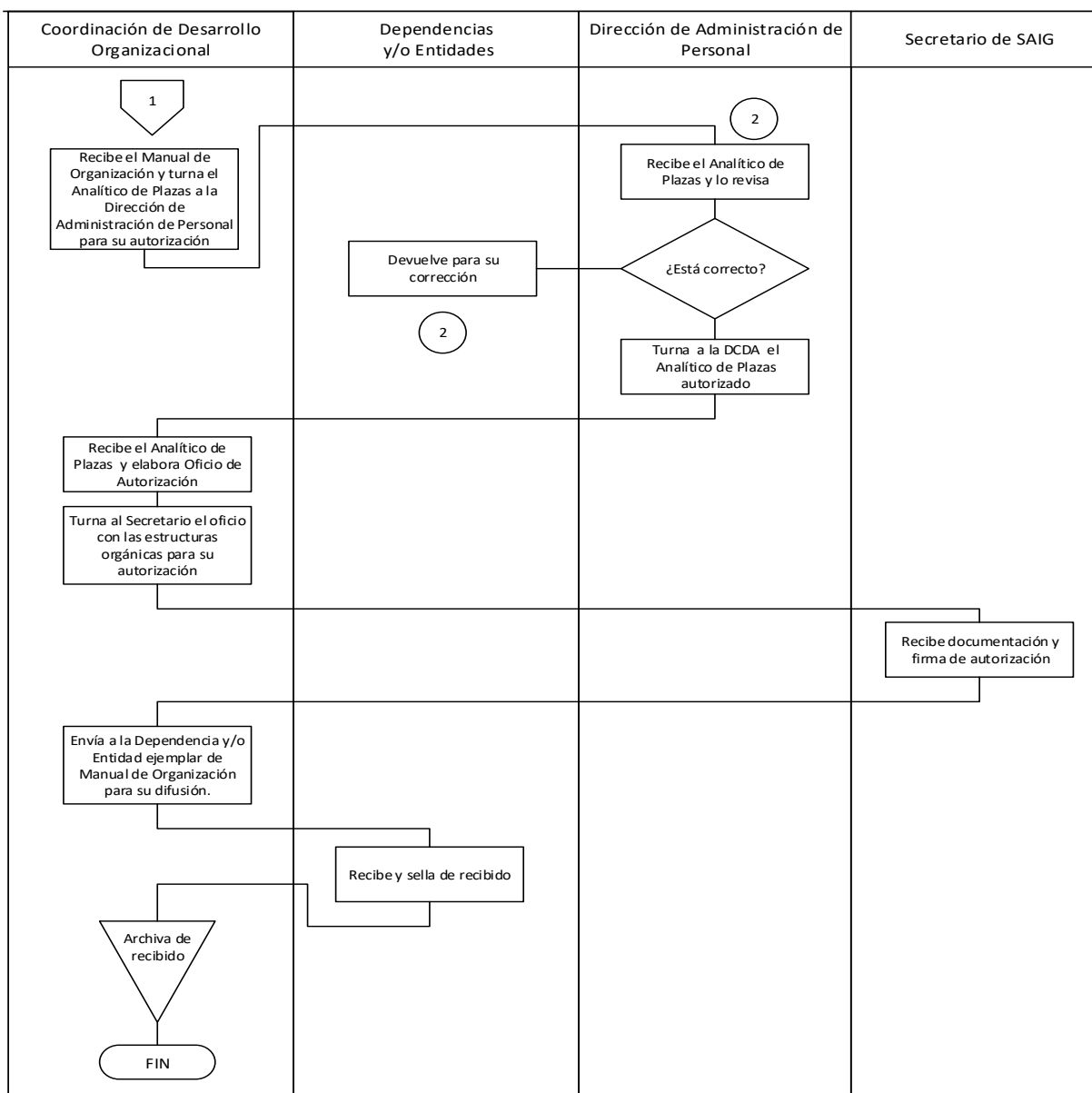
SAIG: Secretaría de Administración e Innovación Gubernamental.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Versión 1
	Dirección de Capacitación y Desarrollo Administrativo Subdirección de Desarrollo Administrativo	
	MP-0410-12 Elaboración del Manual de Organización	Hoja: 2 de 5

6. DIAGRAMA DE FLUJO.



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Versión 1
	Dirección de Capacitación y Desarrollo Administrativo Subdirección de Desarrollo Administrativo		
	MP-0410-12 Elaboración del Manual de Organización		Hoja: 3 de 5



ELABORÓ
Coordinadora de Desarrollo Organizacional

REVISÓ
Subdirector de Desarrollo Administrativo

AUTORIZÓ
Directora de Capacitación y Desarrollo Administrativo

Lic. Lucia Pérez Rios Ruiseco

Lic. Ulfino Cu Quijano

M.A. Bernardet Manzanilla Casanova

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Versión 1
	Dirección de Capacitación y Desarrollo Administrativo Subdirección de Desarrollo Administrativo	
	MP-0410-12 Elaboración del Manual de Organización	Hoja: 4 de 5

7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

RESPONSABLE	No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FORMATO O DOCUMENTO
Coordinación de Desarrollo Organizacional	1	Elabora oficio y envía a las Dependencias y/o Entidades, los Lineamientos para la elaboración de los Manuales de Organización y solicita un Responsable Interno.	
Dependencias y Entidades		Recibe el oficio, designa un Responsable Interno y envía la respuesta a la SAIG	
Coordinación de Desarrollo Organizacional		Recibe la designación del Responsable Interno, y actualiza el Directorio de Enlaces	
		Elabora oficio y lo envía a la Dirección de Administración de Personal, solicitando los Analíticos de Plazas	
Dirección de Administración de Personal		Recibe oficio y envía los Analíticos de Plazas de las Dependencias y/o Entidades.	
Coordinación de Desarrollo Organizacional		Elabora y envía el oficio a los Responsables Internos, con los Analíticos de Plazas.	
		Brinda asesorías al responsable interno de las Dependencias y/o Entidades.	
Dependencia y/o Entidad		Elaboran el anteproyecto de manual y lo envían a la SAIG para su revisión	
Coordinación de Desarrollo Organizacional		Recibe y revisa que el Manual de Organización se apegue a los lineamientos	
		En caso de que no se apegue, se devuelve al Responsable Interno, el Manual para su corrección y/o complementación.	
		Si se apegue a los lineamientos, se envía al Responsable para que recabe las firmas de los titulares de las áreas de la Dependencia y/o Entidad.	
Dependencia y/o Entidad		Recibe la aprobación de la Dirección de Capacitación y Desarrollo Administrativo, imprime dos ejemplares del Manual de Organización, recaba las firmas de los titulares de las áreas y devuelve a la SAIG para su autorización.	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Versión 1
	Dirección de Capacitación y Desarrollo Administrativo Subdirección de Desarrollo Administrativo		
	MP-0410-12 Elaboración del Manual de Organización		Hoja: 5 de 5

7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

RESPONSABLE	No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FORMATO O DOCUMENTO
Coordinación de Desarrollo Organizacional		Recibe el Manual de Organización firmado, y turna el Analítico de Plazas a la Dirección de Administración de Personal, para su autorización.	
Dirección de Administración de Personal		Recibe el Analítico de Plazas y lo revisa	
		En caso de que no esté correcto, lo devuelve para su corrección.	
		En caso de que esté correcto, turna el Analítico de Plazas autorizado, a la Dirección de Capacitación y Desarrollo Administrativo	
Coordinación de Desarrollo Organizacional		Recibe el Analítico de Plazas y elabora el Oficio de Autorización	
		Turna al Secretario el oficio, las Estructuras Orgánicas y los Analíticos de Plazas para la firma de autorización	
Secretario de Administración e Innovación Gubernamental		Recibe la documentación y firma de autorizado	
Coordinación de Desarrollo Organizacional		Envía a la Dependencia y/o Entidad el Oficio de Autorización y un ejemplar del Manual de Organización para su difusión.	
Dependencia y/o Entidad		Recibe y sella de recibido	
Coordinación de Desarrollo Organizacional		Archiva acuse de recibido	

8. FORMATOS Y ANEXO.

9. CAMBIOS.

REVISIÓN	PÁGINAS AFECTADAS	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	FECHA DEL CAMBIO

GLOSARIO DE LOS LINEAMIENTOS.

Consiste en la definición de la terminología técnica utilizada en los “Lineamientos para la Elaboración y Actualización de los Manuales de Procedimientos”, proporcionando una adecuada comprensión de este documento administrativo. Se elabora en orden alfabético.

Actividad Conjunto de operaciones afines y coordinadas que se realizan para ejecutar los actos administrativos y contribuir a la ejecución de determinadas funciones.

Actividades de Tránsito- Conjunto de actividades que implican el traslado de documentos, materiales, equipos, etc. Cabe mencionar que este tipo de operaciones, tienen la característica de incrementar los costos de operación y hacer lento el procedimiento.

Actividades de Control- Denominadas también de regulación, son aquellas por medio de las cuales se establecen controles dentro de las actividades del procedimiento, como pueden ser: las revisiones o inspecciones, comprobaciones, aprobaciones, autorizaciones, etc.

Actividades Productivas- Son aquellas intrínsecas y esenciales para la ejecución del procedimiento que permiten, con su desarrollo, el logro de los objetivos establecidos.

Alternativa- Constituye la posibilidad de elegir entre dos opciones viables para lograr las metas y objetivos de un programa, considerando las políticas que normen el desarrollo global de la organización.

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.

Áreas Sustantivas- Las que desarrollan funciones derivadas directamente de las atribuciones y objetivos encomendados a la institución.

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

Control- Proceso que consiste en verificar que las actividades se realicen conforme al plan adoptado, y en aplicar, en su caso, las medidas correctivas necesarias o conducentes.

Coordinación- Proceso por el que se procura la acción conjunta de dos o más partes entre sí, de tal manera que funcionen armónicamente y en concordancia, a efecto de obtener de cada unidad administrativa la máxima contribución para el logro de un propósito común.

Decisión- Selección de una o varias opciones de acción para satisfacer un propósito.

Diagnóstico- Proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo, que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución.

- Diagnóstico Administrativo-** Medir la eficiencia actual de la Unidad administrativa, considerando las variables costo, tiempo y calidad permitiendo actuar para corregir lo que se desarrolle mal.
- Dictamen-** Opinión que el perito en cualquier ciencia o arte formula verbalmente o por escrito, acerca de una cuestión de su especialidad, previo requerimiento de las personas interesadas o de una autoridad de cualquier orden o espontáneamente para servir a un interés general social singularmente necesitada de atención.
- Eficacia-** Es la capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.
- Eficiencia-** Es el uso más racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado.
- Entidad paraestatal-** Denominación genérica para referirse a los organismos que conformidad con la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal forman parte de la misma y cuentan con personalidad jurídica y patrimonio propio.
- Estructura Orgánica Básica-** Comprende a los órganos administrativos, cuyos puestos son considerados como niveles superiores, es decir: desde el secretario hasta el director general.
- Estructura Orgánica no Básica-** Incluye a los órganos administrativos cuyos puestos son considerados como mandos medios, es decir: dirección general adjunta, dirección de área, subdirección y jefatura de departamento.
- Evaluación-** Es la revisión detallada y sistemática de un proyecto, plan u organismo en su conjunto, con objeto de medir el grado de eficacia, eficiencia y congruencia con que está operando en un momento determinado para alcanzar los objetivos propuestos.
- Función-** Conjunto de actividades afines y coordinadas que se necesitan realizar para alcanzar los objetivos institucionales, y de cuyo ejercicio generalmente es responsable un área organizacional: se define a partir de las disposiciones jurídico-administrativas vigentes.
- Lineamiento-** Directriz que establece los límites dentro de los cuales han de realizarse ciertas actividades, así como las características generales que éstos deberán tener
- Manual Administrativo-** Documento que proporciona en forma ordenada y sistemática, la información necesaria para la operación de una organización, como son; manuales de operación, manuales de organización, manuales de procedimientos, manual de gestión de la calidad y manuales de servicios.
- Norma-** Ordenamiento imperativo y específico de acción que persigue un fin determinado, con la característica de ser rígido en su aplicación.
- Regla de conducta o precepto** que regula la interacción de los individuos en una organización, así como la actividad de una unidad administrativa o de toda una institución. Generalmente la norma conlleva una estructura de sanciones para quienes no la observen.
- Nivel Jerárquico-** Es la división de la estructura orgánica-administrativa para asignar un grado determinado a las áreas internas definiendo rangos, o autoridad y responsabilidad; independientemente de la clase de función que se les encomiende.

- Objetivo-** Es el enunciado del propósito que se establece para realizarse en un período determinado
- Operación-** Acción de poner en marcha algo que ha sido previamente planeado y autorizado o que se ejecuta por rutina en el medio laboral; también se denomina operación a la actividad sustantiva de una institución relacionada directamente con el cumplimiento de los objetivos y metas de producción de bienes y/o servicios.
- Órgano Desconcentrado-** Son instancias jerárquicamente subordinadas a las dependencias, con facultades específicas para resolver asuntos en la materia encomendada de conformidad con las disposiciones legales aplicables. Los Órganos Desconcentrados cuentan con autonomía administrativa, pero no tienen personalidad jurídica ni patrimonio propio.
- Organigrama y/o Diagrama de Organización-** Un organigrama, carta de organización o diagrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de la Dependencia, o parte de ella, así como las relaciones entre las áreas que la componen.
- Organización-** Es la disposición y arreglo de los distintos órganos o unidades de que se compone un organismo administrativo y la relación que guardan esas unidades entre sí, así como la forma en que se encuentran repartidas las actividades entre las unidades.
- Plaza-** Es la posición individual de trabajo integrada por un conjunto homogéneo de tareas, responsabilidades y requisitos para el cumplimiento de una o varias funciones y el logro de los objetivos de una o varias áreas administrativas.
- Política-** Criterios de acción que es elegido como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.
- Proceso-** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- Procedimiento-** Descripción de las etapas que deben seguir los responsables para obtener un resultado determinado.
- Puesto-** Es la unidad impersonal de trabajo integrada por un conjunto homogéneo de tareas, responsabilidades y requisitos para el cumplimiento de una o varias funciones y el logro de los objetivos de una o varias áreas administrativas.
- Puestos de Enlace-** Los ocupantes de estos puestos realizan funciones y actividades técnico- especializadas, necesarias para el apoyo técnico y profesional. Sirven como coordinación y vínculo entre las actividades básicamente operativas y las de mando medio.
- Rango-** A la jerarquía de los puestos comprendidos en el Sistema, que van desde el de enlace y hasta el de Director General.
- Responsabilidad-** Aquella que es inherente a un puesto en el ejercicio de las funciones; la responsabilidad, a diferencia de la autoridad, no puede delegarse.
- Validar-** Dar validez; calidad de válido conforme a políticas, normas y lineamientos establecidos por una dependencia y/o entidad

BIBLIOGRAFÍA

Ley Orgánica de la Administración Pública del estado de Campeche julio 2017

Reglamento interior Secretaria de Administración e Innovación gubernamental

Organización y Métodos en la Administración Pública

2ª. Edición

Gustavo Quiroga Leos

Guía técnica para la elaboración, autorización y registro de procedimientos e integración de manuales. Secretaria de Hacienda y Crédito Público

Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos

Secretaría de la Contraloría de Sonora

Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos

Estado de México

Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos, México

ECASA, 1ª. Edición

Guía técnica para elaborar o actualizar manuales de procedimientos. Profeco

DIRECTORIO

Ing. Gustavo Manuel Ortíz González
Secretario de Administración e Innovación Gubernamental

Ing. Rosendo David Puc Ruiz
Subsecretario de Innovación Gubernamental

Lic. Bernardet Manzanilla Casanova
Directora de Capacitación y Desarrollo Administrativo
Correo electrónico: bernardet.manzanilla@campeche.gob.mx

Lic. Ulfino Cú Quijano
Subdirector de Desarrollo Administrativo
Calle 8 No- 325 Edificio Lavalle 3er. Piso
Col. Centro
81-192-49 y 81-192-00 Ext. 33603
ulfino.quijano@campeche.gob.mx

Lic. Lucia Pérez Ríos Ruiseco
Coordinadora de Desarrollo Organizacional
Subdirector de Desarrollo Administrativo
Calle 8 No- 325 Edificio Lavalle 3er. Piso
Col. Centro
81-192-49 y 81-192-00 Ext. 33603
lucyperez.innovacion@hotmail.com

Este documento denominado "Lineamientos para la elaboración de los Lineamientos para la elaboración del Manual de Procedimientos de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal para el ejercicio 2018, fue elaborado por la Subdirección de Desarrollo Administrativo, adscrita a la Dirección de Capacitación y Desarrollo Administrativo, y serán aplicables a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal.