GOBIERNO DEL ESTADO DE
VERACRUZ
2024 - 2030

CGE
CONTRALORÍA
GENERAL DEL ESTADO

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

Versión 2025

Ing. Norma Rocío Nahle García
Gobernadora del Estado de Veracruz
de Ignacio de la Llave

Dr. Ramón Santos Navarro
Contralor General del Estado

Índice

Presentación 1
1. Marco Jurídico 2
2. Objetivos de la Guía 11
3. Generalidades de los Manuales Administrativos 12
4. Manual de Organización 14
4.1 Objetivos 14
4.2 Contenido y Estructura del Manual 15
5. Manual de Procedimientos 30
5.1 Objetivos 30
5.2 Contenido y Estructura del Manual 31
5.2.1 Simbología 32
5.2.2 Descripción de Procedimientos y Diagramas de Flujo 33
5.2.3 Anexos 50
5.3 Procesos Certificados 53
6. Manual de Servicios al Público 54
6.1 Objetivos 54
6.2 Contenido y Estructura del Manual 55
6.3 Proceso para el Registro del Manual de Servicios al Público 57
7. Proceso para el Registro de Manuales Administrativos 58
8. Glosario 65
9. Plantillas y Formatos para la Elaboración de Manuales 66
Anexo I. Plantilla de Descripción de Puestos 67
Anexo II. Plantilla de Descripción de Procedimientos 70
Anexo III. Plantilla de Diagramas de Flujo 71
Anexo IV. Cuestionario para Recopilar Información 72
Anexo V. Matriz de Alineación de Funciones 74
Anexo VI. Cédula Estatal de Trámites y Servicios (CETS), versión corta 75

Presentación

Las dependencias y entidades como parte de las atribuciones conferidas por la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado, deben emitir para el desempeño y mejoramiento de la gestión gubernamental, manuales de organización, procedimientos y servicios con la información sobre las actividades y procedimientos bajo su responsabilidad, de acuerdo con lo que les confiere su normatividad vigente para brindar certeza y legalidad, en este sentido la Contraloría General del Estado, para la integración de estos documentos normativo- administrativos y conforme a sus atribuciones, proporciona a través de la Dirección General de Fortalecimiento Institucional la "Guía para la elaboración de manuales administrativos", que presenta la metodología a los servidores públicos de las dependencias y entidades, para la preparación de los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público.

Esta Guía trata de promover la eficacia y eficiencia en los procesos encaminados a alcanzar la misión y visión de los entes, así como a través de los manuales administrativos estar en concordancia con la cultura de Gestión para Resultados (GpR), que pone énfasis en los resultados obtenidos y se enfoca en el "qué se hace", "qué se logra" y "cuál es el impacto generado en el bienestar de la población".

La parte sustantiva de este modelo es el Presupuesto basado en Resultados (PbR), cuyo proceso integra de forma sistemática consideraciones sobre los resultados y el impacto en la ejecución de los programas presupuestarios y de la aplicación de los recursos asignados en la toma de decisiones, por ello en la Guía se refieren nociones que se integran en las plantillas de los manuales como: Programa Presupuestario o Actividad Institucional asociada al procedimiento, identificación de participantes y puestos responsables, insumos requeridos y producto obtenido de las actividades realizadas.

Asimismo, la Guía agrega las diferentes etapas del proceso de registro de los manuales a seguir por las dependencias y entidades que considera: elaboración o actualización, revisión, valoración de procedencia y registro.

1. Marco Jurídico

El conjunto de disposiciones normativas y administrativas que rige y orienta el proceso de elaboración y registro de manuales administrativos, se presenta en dos sentidos, por una parte, la que regula a las dependencias y entidades a cumplir con la elaboración y actualización de estos documentos, y por otra, las disposiciones legales establecidas para que la Contraloría General vigile el cumplimiento. A continuación, se transcriben los artículos y fracciones de la normatividad aplicable.

Obligaciones para las dependencias y entidades

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo 134. Los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

Constitución Política del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave

Artículo 76. Para los efectos de las responsabilidades a que alude este Título se reputará como servidor público a los representantes de elección popular, a los miembros del Poder Judicial del Estado, los funcionarios y empleados y, en general, a toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en el Congreso del Estado o en la Administración Pública Estatal o Municipal, Organismos Descentralizados, Empresas de Participación Estatal, Fideicomisos Públicos, Sociedades y Asociaciones asimiladas a éstos; Fideicomisos; así como a los servidores públicos de los organismos a los que esta Constitución otorgue autonomía, quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones. Dichos servidores públicos serán responsables por el manejo indebido de recursos públicos y de la deuda pública...

Artículo 76 Bis. Se aplicarán sanciones administrativas a los servidores públicos por los actos u omisiones que afecten la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deban observar en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones. Dichas sanciones consistirán en amonestaciones, suspensión, destitución e inhabilitación, así como en sanciones económicas y deberán establecerse de acuerdo con los beneficios económicos que, en su caso, haya obtenido el responsable y con los daños y perjuicios patrimoniales causados por los actos u omisiones. La ley establecerá los procedimientos para la investigación y sanción de dichos actos u omisiones.

1. Marco Jurídico

Ley General de Responsabilidades Administrativas

Artículo 1. La presente Ley es de orden público y de observancia general en toda la República, y tiene por objeto distribuir competencias entre los órdenes de gobierno para establecer las responsabilidades administrativas de los Servidores Públicos, sus obligaciones, las sanciones aplicables por los actos u omisiones en que estos incurran y las que correspondan a los particulares vinculados con faltas administrativas graves, así como los procedimientos para su aplicación.

Artículo 2. Son objeto de la presente Ley:

I. Establecer los principios y obligaciones que rigen la actuación de los Servidores Públicos.

(...)

V. Crear las bases para que todo Ente público establezca políticas eficaces de ética pública y responsabilidad en el servicio público.

Artículo 4. Son sujetos de esta Ley:

I. Los Servidores Públicos. (...)

Artículo 6. Todos los entes públicos están obligados a crear y mantener condiciones estructurales y normativas que permitan el adecuado funcionamiento del Estado en su conjunto, y la actuación ética y responsable de cada servidor público.

Artículo 7. Los Servidores Públicos observarán en el desempeño de su empleo, cargo o comisión, los principios de disciplina, legalidad, objetividad, profesionalismo, honradez, lealtad, imparcialidad, integridad, rendición de cuentas, eficacia y eficiencia que rigen el servicio público. Para la efectiva aplicación de dichos principios, los Servidores Públicos observarán las siguientes directrices:

I. Actuar conforme a lo que las leyes, reglamentos y demás disposiciones jurídicas les atribuyen a su empleo, cargo o comisión, por lo que deben conocer y cumplir las disposiciones que regulan el ejercicio de sus funciones, facultades y atribuciones;

(...)

IV. Dar a las personas en general el mismo trato, por lo que no concederán privilegios o preferencias a organizaciones o personas, ni permitirán que influencias, intereses o prejuicios indebidos afecten su compromiso para tomar decisiones o ejercer sus funciones de manera objetiva;

V. Actuar conforme a una cultura de servicio orientada al logro de resultados, procurando en todo momento un mejor desempeño de sus funciones a fin de alcanzar las metas institucionales según sus responsabilidades;

(...)

IX. Evitar y dar cuenta de los intereses que puedan entrar en conflicto con el desempeño responsable y objetivo de sus facultades y obligaciones;

1. Marco Jurídico

Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave

Artículo 12. Los titulares de las dependencias centralizadas tendrán las atribuciones comunes siguientes:

XVI. Expedir los Manuales de Organización, Procedimientos y Servicios al Público necesarios para el funcionamiento de la dependencia a su cargo, los que deberán contener información sobre su estructura, organización y formas de realizar las actividades que estén bajo su responsabilidad, así como sobre sus sistemas de comunicación, coordinación y los procedimientos administrativos que se establezcan. Los manuales de organización general deberán publicarse en la Gaceta Oficial, órgano del Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave ...

(...)

Artículo 40. Las entidades paraestatales gozarán de autonomía de gestión para el debido cumplimiento de su objeto, y de los objetivos y metas señaladas en sus programas. Al efecto, los órganos de gobierno, o sus equivalentes, de las entidades paraestatales, según sea el caso, expedirán su correspondiente normatividad interior, que deberá establecer las bases específicas de organización, funcionamiento y las atribuciones de sus respectivos directores generales, o similares, y de las distintas áreas que integren la entidad de que se trate. Dicha normatividad deberá publicarse en la Gaceta Oficial del Estado y registrarse ante la Contraloría General.

Ley de Responsabilidades Administrativas para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave

Artículo 1. La presente Ley es de orden público y de observancia general en el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, en materia de responsabilidad administrativa y tiene por objeto:

I. Establecer los principios y obligaciones que rigen la actuación de los servidores públicos;

II. Señalar los sujetos de responsabilidad en el servicio público;

III. Implantar las faltas administrativas graves y no graves de los servidores públicos, las sanciones aplicables a las mismas, así como los procedimientos para su aplicación y las facultades de las autoridades competentes para tal efecto;

(...)

Artículo 4. Los entes públicos crearán y mantendrán condiciones estructurales y normativas que permitan el adecuado funcionamiento del Estado en su conjunto, así como la actuación ética y responsable de cada servidor público.

Artículo 5. Las servidoras o servidores públicos observarán en el desempeño de su empleo, cargo o comisión, los principios de disciplina, legalidad, objetividad, profesionalismo, honradez, lealtad, imparcialidad, integridad, rendición de cuentas,

1. Marco Jurídico

eficacia, perspectiva de género y eficiencia que rigen el servicio público. Para la efectiva aplicación de dichos principios, los servidores públicos observarán las directrices siguientes:
I. Actuar conforme a lo que las leyes, reglamentos y demás disposiciones jurídicas les atribuyen a su empleo, cargo o comisión, por lo que deben conocer y cumplir las disposiciones que regulan el ejercicio de sus funciones, facultades y atribuciones; (...)
IV. Dar a las personas en general el mismo trato, por lo que no concederán privilegios o preferencias a organizaciones o personas, ni permitirán que influencias, intereses o prejuicios indebidos afecten su compromiso para tomar decisiones o ejercer sus funciones de manera objetiva;
V. Actuar conforme a una cultura de servicio orientada al logro de resultados, procurando en todo momento un mejor desempeño de sus funciones a fin de alcanzar las metas institucionales según sus responsabilidades;
(...)
IX. Evitar y dar cuenta de los intereses que puedan entrar en conflicto con el desempeño responsable y objetivo de sus facultades y obligaciones, y (...)

Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave
Artículo 15. Los sujetos obligados deberán publicar y mantener actualizada la información pública, de conformidad con los lineamientos que para el caso expida el Sistema Nacional, al inicio de cada año o dentro de los siguientes diez días naturales a que surja alguna modificación, de acuerdo con sus atribuciones y a disposición de cualquier interesado, conforme a lo siguiente:
I. El marco normativo aplicable al sujeto obligado, en el que deberá incluirse leyes, códigos, reglamentos, decretos de creación, manuales administrativos, reglas de operación, criterios y políticas, entre otros; (...)

Código Financiero para el Estado de Veracruz
Artículo 154. El presupuesto estatal será el que apruebe el Congreso a iniciativa del Gobernador del Estado; en él se estimarán los ingresos a obtener por contribuciones estatales, aprovechamientos, productos y trasferencias federales, así como el costo de las actividades, obras y servicios públicos previstos en los Programas Presupuestarios y Actividades Institucionales a cargo de quienes ejercen el gasto público.
Artículo 154 Bis. En el proceso presupuestal se deberán observar las normas contenidas en la Ley

1. Marco Jurídico

de Contabilidad en materia de contabilidad, presupuestación, evaluación del desempeño, cuenta pública y difusión de la información financiera.

Este proceso tiene como finalidad orientar el gasto público a la atención de lo prioritario, tomando en cuenta las estrategias, objetivos y metas contenidos en el Plan y los programas que de éste se derivan, en los términos de la Ley de Planeación del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, procurando con ello el uso eficiente de los recursos públicos en cada uno de los Programas Presupuestarios y Actividades Institucionales que desarrollen las unidades presupuestales.

El proceso anterior comprende las siguientes fases:

a. Planeación: Consiste en la definición de las acciones tanto estratégicas como operativas que tendrán atención prioritaria, como se establece en el Sistema Estatal de Planeación, con la finalidad de determinar los programas, proyectos de inversión y actividades que sean necesarias para su cumplimiento.

b. Programación: Es la fase donde se definen, ordenan y jerarquizan los Programas Presupuestarios y Actividades Institucionales, partiendo de una selección de objetivos, metas e indicadores de desempeño, así como las Unidades Presupuestales, responsables de su ejecución; y

c. Presupuestación: Es la fase de costeo y asignación de los Recursos Públicos para su aplicación al cumplimiento de Programas Presupuestarios y Actividades Institucionales seleccionados en la fase anterior.

(...)

Artículo 156. El gasto público estatal se basará en presupuestos con enfoque en resultados que se integrarán con programas presupuestarios y actividades institucionales. Para ello se observará lo establecido en la Ley de Contabilidad, la Ley de Disciplina y demás disposiciones aplicables. Los presupuestos se elaborarán para cada año calendario.

(...)

Artículo 186. Los respectivos titulares de las unidades administrativas en las dependencias o entidades de su adscripción serán responsables del ejercicio del gasto público asignado a la dependencia o entidad de que se trate, de conformidad con lo dispuesto por la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, este Código, la Ley de Contabilidad, la Ley de Disciplina y demás disposiciones aplicables, para lo cual contarán con las siguientes responsabilidades en el ejercicio del gasto público:

(...)

IX. Evaluar y proponer al titular de la dependencia las modificaciones a las estructuras orgánicas de la dependencia, así como en coordinación con los órganos internos de control, actualizar los manuales de organización y procedimientos;

1. Marco Jurídico

X. Concertar, catalogar y sistematizar los manuales de organización y procedimientos de la dependencia; así como las actualizaciones a los mismos;
(...)
Artículo 208. Las unidades administrativas deberán analizar las estructuras orgánicas y ocupacionales de sus Dependencias y Entidades, a efecto de promover su racionalización, sin detrimento de su eficiencia y productividad para cumplir con las prioridades que establece el Plan; así como los Programas Presupuestarios y Actividades Institucionales.

Código de Procedimientos Administrativos para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave
Artículo 3. (...)
Para su debida validez y eficacia, las comunicaciones entre los servidores públicos por las que se ordene o solicite la tramitación o ejecución de actos y procedimientos administrativos, así como de acciones de control y evaluación, deberán hacerse en forma escrita, debidamente fundadas y motivadas en las disposiciones aplicables al caso concreto. (...)
Artículo 12. Los actos administrativos, tales como reglamentos, decretos, acuerdos, circulares, o cualesquiera otras disposiciones de observancia general, obligan y surten sus efectos, tres días después de la fecha de su publicación en la Gaceta Oficial del Estado, a menos que en ellos se señale expresamente el día del inicio de su vigencia.
(...)
Los manuales de organización que expidan las dependencias y entidades, se harán públicos a través de internet. Los particulares podrán consultarlos en la unidad administrativa que corresponda y, en su caso, solicitar copia certificada de los mismos, previo pago de los derechos correspondientes. Los instructivos y formatos que expida la Administración Pública Estatal se publicarán en la Gaceta Oficial del Estado, previamente a su aplicación.

Acuerdo por el que se Emite el Sistema de Control Interno para las Dependencias y Entidades del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz
Artículo 17. Principio 3. Establecer la Estructura, Atribuciones y Responsabilidades.
El Titular del Ente conforme a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables debe autorizar con apoyo de la Administración, la estructura organizacional, las atribuciones y las responsabilidades del servidor público necesarias que permitan planear, ejecutar, controlar y evaluar el logro de los objetivos institucionales:
(...)
II. La Administración debe justificar y documentar las propuestas de modificación de la estructura, atribuciones y responsabilidades; de acuerdo a las directrices previamente

1. Marco Jurídico

establecidas en la normatividad aplicable en materia de modificación y o adecuación de estructuras orgánicas de las Dependencias y Entidades del Poder Ejecutivo del Estado;
III. Integrar las disposiciones sin contravenir la normatividad aplicable ni su operatividad; (...)
Artículo 28. Principio 12. Implementar Actividades de Control Interno.
La Administración debe implementar las Actividades de Control Interno a través de políticas, procedimientos, metodologías, herramientas y otros medios de naturaleza similar, los cuales deben estar debidamente documentados y formalmente establecidos.
I. La Administración por medio de sus áreas competentes debe documentar, a través de políticas, reglamentos, manuales y otros instrumentos normativos, las responsabilidades del control interno del Ente, es decir, del cumplimiento de los objetivos de los procesos, de sus riesgos asociados, del diseño de actividades de control, de la implementación de los controles y de su eficacia operativa; (...)
Artículo 55. Los servidores públicos, que, como resultado del no cumplimiento razonable de alguna de las disposiciones contenidas en el presente Acuerdo, se ubiquen en algún supuesto de responsabilidad, podrán ser sancionados con apego a las disposiciones previstas en la Ley General de Responsabilidades Administrativas, Código de Ética y de Conducta vigentes, y demás disposiciones legales que resulten aplicables, en materia de Responsabilidad Administrativa, bajo las directrices de la autoridad competente.

Acuerdo por el que se emite el Código de Ética de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave
Artículo 1. El presente Acuerdo es de observancia obligatoria y aplicación general para los servidores públicos del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave y tiene por objeto emitir el Código de Ética para el Ejercicio de la Función Pública, en correspondencia a los contenidos y mecanismos de los Sistemas Nacional y Estatal Anticorrupción. (...)
Artículo 2. Cada una de las Dependencias y Entidades del Poder Ejecutivo del Estado será responsable de promover, fomentar y vigilar al interior de las mismas el cumplimiento del presente Código de Ética, atendiendo el proceso de actualización, implementación, difusión y evaluación de su propio Código de Conducta a través del programa anual de trabajo que les corresponda.
Artículo 3. Es responsabilidad de los titulares de dichas Dependencias y Entidades, establecer las acciones necesarias para incentivar el conocimiento, la aplicación de los principios, valores y las Reglas de Integridad, con la finalidad de incidir en el actuar correcto de los servidores

1. Marco Jurídico

públicos, para la realización eficiente y eficaz de las tareas encomendadas.

Lineamientos Generales para la Adopción del Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave para el Proceso de Presupuestación

Artículo 1. Los presentes Lineamientos son de carácter general y de observancia obligatoria para las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal del Gobierno de Veracruz de Ignacio de la Llave y tienen por objeto reglamentar el proceso de implementación del Presupuesto basado en Resultados.

(...)

Artículo 7. El PbR deberá vincularse a los objetivos y estrategias contenidos en el PVD, a través de los programas sectoriales, en primera instancia, y de los institucionales, regionales, especiales y operativos anuales, en subsecuente, que de él se deriven.

Artículo 8. La programación y presupuestación anual del gasto público incluirá los PPs que deberán ejecutar las dependencias y entidades, los cuales deberán ser elaborados mediante lo establecido en el Anexo Único de estos Lineamientos. Con ello se garantiza el cumplimiento de objetivos, políticas, estrategias, prioridades y metas, que se derivan de los Programas Sectoriales emanados del PVD.

Lineamientos para elaborar, modificar, autorizar, validar y registrar estructuras orgánicas y plantillas de personal de las dependencias y entidades de la administración pública estatal

Artículo 40. (...)

Asimismo, deberán preparar simultáneamente sus reformas al Reglamento Interior y Manuales Administrativos. (...)

Artículo 51. Las Dependencias y Entidades deben actualizar sus manuales administrativos de conformidad con la estructura orgánica registrada y en el tiempo que lo estipule su Reglamento Interior.

Disposiciones para la Contraloría General

Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave

Artículo 12. Los titulares de las dependencias centralizadas tendrán las atribuciones comunes siguientes:

XVI. ... Los manuales de organización general deberán publicarse en la Gaceta Oficial, órgano del Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, mientras que los manuales de procedimientos y de servicios al público deberán estar disponibles para consulta de los usuarios y de los propios servidores públicos, a través del registro electrónico que opere la Contraloría General. Los manuales y demás instrumentos de

1. Marco Jurídico

apoyo administrativo interno deberán mantenerse permanentemente actualizados.
(...)
Artículo 34. Son atribuciones del Contralor General, conforme a la distribución de competencias que establezca su Reglamento Interior, las siguientes:
I. Planear, organizar y coordinar el sistema de control y evaluación de la gestión gubernamental y desarrollo administrativo;
XI. Emitir criterios y lineamientos en materia de simplificación y desarrollo administrativo y mejora en la gestión gubernamental con base en los resultados de las evaluaciones realizadas;
XXV. Supervisar que los recursos, las estructuras administrativas y procedimientos de la Administración Pública Estatal sean empleados de manera eficiente y racional; (...)
Artículo 40. Las entidades paraestatales ... expedirán su correspondiente normatividad interior, que deberá establecer las bases específicas de organización, funcionamiento y las atribuciones de sus respectivos directores generales, o similares, y de las distintas áreas que integren la entidad de que se trate. Dicha normatividad deberá publicarse en la Gaceta Oficial del Estado y registrarse ante la Contraloría General.

Reglamento Interior de la Contraloría General del Estado de Veracruz
Artículo 44. Son facultades del Titular de la Dirección General de Fortalecimiento Institucional las siguientes:
I. Proponer al Titular de la Contraloría estrategias e instrumentos normativos para impulsar el desarrollo administrativo integral de la APE; (...)
IV. Asesorar, orientar y capacitar a las dependencias y entidades de la APE, en la elaboración y actualización de Manuales Administrativos. Además, dirigir las actividades de revisión, clasificación y control de los mismos, a efecto de operar el registro electrónico para su consulta;

2. Objetivos de la Guía

- Emitir los criterios para la elaboración y actualización de los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público, a utilizar por parte de las áreas responsables de esta actividad en las dependencias y entidades de la administración pública estatal, a fin de homologar la estructura y el contenido de los mismos.

- Proporcionar a las dependencias y entidades los elementos metodológicos y el proceso para la revisión y el registro de los manuales administrativos que documentan su gestión institucional.

3. Generalidades de los Manuales Administrativos

Los manuales administrativos de **organización, procedimientos y de servicios al público** en el ámbito gubernamental son instrumentos de comunicación y de consulta que contienen información acerca del marco jurídico, atribuciones, estructura organizacional, funciones, objetivos, relaciones de comunicación, normas, procedimientos, actividades, trámites y servicios, con el propósito de facilitar la comprensión del quehacer de un ente público y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Beneficios

a) Concentran de manera detallada y ordenada información sobre antecedentes, organización, funcionamiento y servicios de una dependencia o entidad.

b) Orientan al personal de nuevo ingreso acerca de las funciones y operaciones de la dependencia o entidad, así como del área administrativa de su adscripción.

c) Precisan las funciones que se han encomendado a cada área y puesto, permitiendo la detección de omisiones y duplicidades.

d) Orientan la correcta ejecución de las labores encomendadas al personal adscrito a cada área administrativa y propician uniformidad en el trabajo.

e) Constituyen una fuente formal y permanente de información y orientación sobre la manera de ejecutar un trabajo determinado, y en general de la operación del área administrativa responsable.

f) Permiten al personal participante en los procedimientos, ejecutar sus actividades de manera precisa y proponer mejoras para incrementar la eficiencia de las operaciones.

g) Facilita a los órganos de fiscalización, control y evaluación, la identificación de la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.

Existen diversas clasificaciones de manuales administrativos, algunas de ellas responden a su contenido, función específica o ámbito de aplicación, así existen manuales de historia de la organización, políticas, puestos, personal, calidad, adquisiciones, contabilidad, adiestramiento, técnicos, contenido múltiple, control interno, etc.

La elaboración o actualización de los manuales administrativos debe realizarse en caso de que se presente alguna de las siguientes situaciones:

3. Generalidades de los Manuales Administrativos

a) Creación de una dependencia o entidad.

b) Actualización de la estructura orgánica autorizada o validada por la SEFIPLAN y la CG, ya sea por la creación, supresión, transferencia o cambio de denominación de una unidad administrativa o de una dependencia entidad.

c) Modificación de normas jurídicas o disposiciones administrativas que incidan en las atribuciones, procesos o procedimientos de un área administrativa de dependencia o entidad.

d) Modificación de alguno de los procedimientos que impacte en el funcionamiento u organización.

e) Cambios por inclusión o actualización de actividades con perspectiva de género, de mejora administrativa, de requisitos administrativos y legales o modernización de procedimientos.

f) Atención de recomendaciones u observaciones emitidas por alguna instancia fiscalizadora facultada para ello.

4. Manual de Organización

4.1 Objetivos

El manual de organización es un documento que permite conocer de un ente público, el marco normativo que le da origen y facultades de actuación; la estructura orgánica y los niveles jerárquicos existentes; el número de áreas administrativas y las funciones encomendadas a cada uno de los puestos que las componen, así como las relaciones formales y de comunicación entre ellos.

Los objetivos del manual de organización son:

- Presentar una visión global de una dependencia o entidad.
- Precisar las funciones encomendadas a cada área administrativa y puesto, delimitando ámbitos de competencia y responsabilidad.
- Propiciar la uniformidad en la ejecución de las labores asignadas a cada puesto.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Facilitar el reclutamiento y la selección de personal.
- Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación.

Los manuales de organización, por el alcance de su información se clasifican en:

- **Manual general de organización.** Refleja información general respecto a la organización de la dependencia o entidad, considerando los puestos que se encuentren directamente subordinados al titular, de acuerdo con la estructura autorizada.

- **Manual específico de organización.** Comprende la estructura, organización y funciones de un área concreta con base en la división administrativa que se tenga en la dependencia o entidad, por ejemplo: Subsecretaría, Dirección General, Dirección, Subdirección, Unidad, Departamento, Oficina, etc. Describe los puestos desde el titular de área hasta el último operativo que se encuentre en plantilla.

4.2 Contenido y Estructura del Manual

Los elementos que refieren datos sobre la identificación básica y contenido general del ejemplar son la portada y el índice.

Portada

Es la cara externa que identifica al manual y que debe contar con los siguientes datos:

- Nombre de la dependencia o entidad a la que pertenece el área del manual.
- Logotipos institucionales del Gobierno del Estado y de la dependencia o entidad, así como lo señalado en el Manual de Identidad Gráfica.
- Título del documento que considera el nombre del área a la que pertenece el manual y el alcance del mismo (general o específico).
- Nombre del área responsable que tiene la atribución de la actualización o elaboración, de acuerdo con su Estatuto Orgánico o Reglamento Interior.
- Lugar y fecha de elaboración, corresponde al mes y año del oficio de valoración de procedencia que emite la Contraloría General respecto al manual, una vez atendidas por parte del ente las últimas observaciones. Esta fecha debe coincidir con la indicada en el interior del documento.

Índice

Es una lista ordenada de los apartados que integran el documento, señalando el número de página en que se encuentra cada uno de ellos.

La paginación inicia a partir de la Presentación, usando números arábigos y los apartados llevan número romano para identificar las divisiones del documento.

Se enuncian las descripciones de los puestos agrupados por áreas y se respeta el orden asignado en la estructura orgánica autorizada, se recomienda colocar sangría para distinguir los niveles jerárquicos.

4. Manual de Organización

Índice	Página
I. Presentación	1
II. Antecedentes	2
III. Marco Jurídico	4
IV. Atribuciones	7
V. Estructura Orgánica	10
VI. Descripción de Puestos	11
Titular de la Dirección de ...	12
Titular del Departamento de ...	15
Titular de la Oficina de ...	18
Analista Administrativo	21
Titular del Departamento de ...	24
...	...
VII. Directorio	44
VIII. Firmas de Autorización	45

Los apartados que debe contener el manual de organización son:

I. Presentación
II. Antecedentes
III. Marco Jurídico
IV. Atribuciones
V. Estructura Orgánica
VI. Descripción de Puestos
VII. Directorio
VIII. Firmas de Autorización

I. Presentación

Es el texto que encabeza el manual, debe incluir como mínimo la información siguiente:

- Motivos para la elaboración o actualización del Manual.
- Metodología utilizada en el desarrollo del Manual, referir la presente Guía.
- Breve descripción del contenido del documento y propósitos básicos que se

4. Manual de Organización

pretenden alcanzar, así como la necesidad de mantenerlo vigente.

- Áreas que intervinieron en su elaboración o actualización, de acuerdo con su Estatuto o Reglamento Interior, así como las áreas con las que se coordinó este trabajo.

Ejemplo para manual general:

I. Presentación
El presente manual general de organización tiene como propósito...
Este documento es de observancia general, como instrumento de información y consulta, en todas las áreas que conforman la...
El manual es un medio para conocer la estructura orgánica y los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta dependencia. Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones; conocer las líneas de comunicación y de mando; y proporcionar los elementos para hacer más eficaz el desarrollo de sus funciones; elementos indispensables que le permitirán...
Por ser un documento de consulta frecuente, debe actualizarse cada año, o en su caso, cuando exista algún cambio orgánico funcional al interior de esta Secretaría, por lo que cada una de las áreas que la integran, debe aportar la información necesaria para este propósito, coordinadas por la Unidad Administrativa.
La disposición y contenido de los apartados que integran este documento se mencionan a continuación: • Antecedentes: Describe las principales modificaciones a la estructura orgánica de la Secretaría a través de... • Marco Jurídico: Enuncia los documentos que fundamentan y norman las atribuciones, así como... • Atribuciones: Señala las atribuciones que establece la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, así como... • Estructura orgánica: Representa la estructura general de la Dependencia, autorizada por la Secretaría de Finanzas y Planeación y la Contraloría General de conformidad... • Descripción de Puestos: Considera a los puestos... • Directorio: Menciona... • Firmas de Autorización: Registra...
Este documento se desarrolló con base en la Guía para la Elaboración de Manuales Administrativos expedida por Contraloría General, así también se obtuvo información a través de...
(...)

II. Antecedentes

Este apartado varía de acuerdo con el alcance del documento, en el caso del manual general de organización debe describir el origen de la dependencia o entidad, indicando la ley o decreto por la que se crea y la mención de la información destacada, así como fechas sobre aspectos de su evolución histórica administrativa referente a modificaciones de funciones, estructura, nomenclatura hasta la actualidad. En cuanto al manual específico de organización, los antecedentes son en particular alusivos al área que se documenta en el manual.

Ejemplo para un manual general:

II. Antecedentes
La integración de la actual Secretaría de _____, ha venido evolucionando de acuerdo con las necesidades de actualización y adecuación operativa, que tienen como base fundamental los lineamientos emitidos para mejorar el esquema general de la Administración Pública Estatal. Anteriormente, el señalamiento de los objetivos, formulación de programas, así como la determinación de los recursos para cumplir con las actividades asignadas a esta Dependencia, se encontraba dentro de la competencia de la extinta Secretaría de _____, con base en el acuerdo publicado en la Gaceta Oficial del Estado el __ de ____ de 19__. Ante la necesidad de simplificar y agilizar el manejo de la información, se implantaron procesos electrónicos para el control y consolidación de esta, razón por la que se constituyó el Departamento de Informática, contemplándose en el Reglamento Interior en el año de _____, como apoyo a las Direcciones Generales de la dependencia y principalmente de la Dirección General de _____. (...)

III. Marco Jurídico

Este apartado contiene una relación en orden jerárquico de las disposiciones legales, que sustentan las atribuciones y norman las actividades de la dependencia, entidad o área.

- Constitución Política
- Tratados Internacionales
- Leyes
- Códigos

4. Manual de Organización

- Decretos
- Reglamentos
- Convenios
- Acuerdos
- Otros (lineamientos, políticas, normas, programas, etc.)

Es necesario indicar la fecha de publicación o última reforma en el Diario Oficial de la Federación o en la Gaceta Oficial del Estado según sea el caso, de las normas jurídicas y administrativas específicas de las cuales se derivan sus atribuciones o facultades. La fecha se recomienda escribirla iniciando con el día en números arábigos en dos dígitos (01), seguido por el mes en números romanos (III) y finalizando con el año en números arábigos a cuatro dígitos (2025), separados por barras inclinadas.

Ejemplo:

III. Marco Jurídico

Federal

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. *Reforma en el DOF del __/__/__.*
- Ley General de Responsabilidades Administrativas. *Publicada en el DOF del __/__/__.*

(...)

Estatal

- Constitución Política del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. *Reforma en la GOE del __/__/__.*
- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. *Reforma en la GOE del __/__/__.*
- Ley de Ingresos del Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave para el Ejercicio Fiscal 20__. *Publicada en la GOE del __/__/__.*
- Ley de Responsabilidades Administrativas para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, *Publicada en la GOE del __/__/__.*
- Ley Estatal del Servicio Civil de Veracruz (Número 364) *Reforma en la GOE del __/__/__.*

(...)

IV. Atribuciones

Las atribuciones establecen alcances y límites a la función pública, dado que definen el ámbito de competencia de las instituciones y de los servidores públicos adscritos. En este apartado, para el manual general se transcriben las atribuciones y facultades otorgadas al titular del ente en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Reglamento Interior o Estatuto Orgánico. En el caso del manual específico, se enuncian las atribuciones del titular del área descrita en la normatividad que rige a la dependencia o entidad.

Para tal efecto se debe considerar el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo, inciso, texto de referencia y fecha de la última reforma, en su caso.

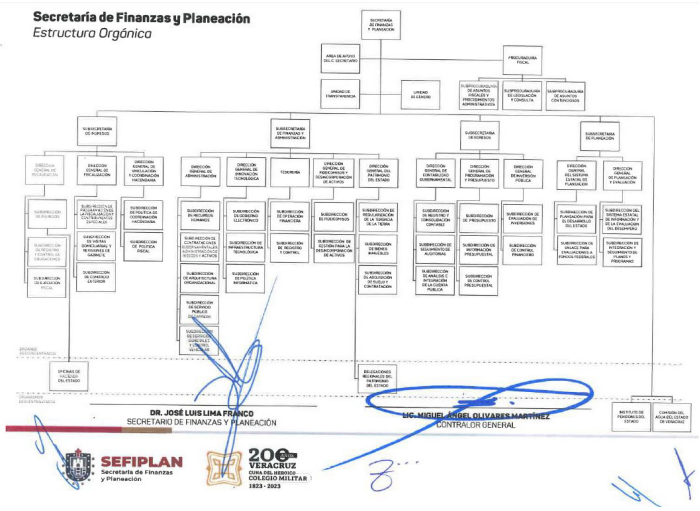
Ejemplo para manual general:

IV. Atribuciones
De conformidad con lo que establece la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, última actualización publicada en la Gaceta Oficial del Estado el día 12 de enero de 2024, en el capítulo "De la Contraloría General", artículo 33 y 34, que a la letra refiere: (REFORMADO, G.O. E. 16 DE NOVIEMBRE DE 2018) **Artículo 33.** La Contraloría General es la dependencia responsable de la función de control y evaluación de la gestión gubernamental y desarrollo administrativo, así como de la inspección y vigilancia de los ingresos, gastos, recursos y obligaciones de las dependencias y entidades de la administración pública estatal, durante el ejercicio presupuestal correspondiente. Asimismo, contará con los recursos suficientes y necesarios, que deberán estar etiquetados dentro del presupuesto del Poder Ejecutivo, para el cumplimiento de sus funciones de prevención, detección, combate y sanción de la corrupción. **Artículo 34.** Son atribuciones del Contralor General, conforme a la distribución de competencias que establezca su Reglamento Interior, las siguientes: **(...)**

V. Estructura Orgánica

Disposición sistemática de los órganos que integran una institución, autorizada por las instancias correspondientes, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados, de tal forma que sea posible visualizar los niveles de autoridad, asesoría y sus relaciones de dependencia.

Debe digitalizarse tanto la Estructura Orgánica vigente, general o específica según corresponda, como el texto oficial en el que consta el registro otorgado por la Contraloría General, a fin de sustentar que se documentan las funciones con base en dicha Estructura.



VI. Descripción de puestos

La narrativa debe contemplar las funciones inherentes a cada uno de los puestos contenidos en la estructura orgánica autorizada, considerando todas aquellas actividades que le permiten a la dependencia o entidad cumplir con sus atribuciones legales.

Es importante señalar que en el manual general de organización, los puestos se describen siguiendo el orden jerárquico que se aprecia en la estructura orgánica correspondiente, iniciando de izquierda a derecha, es decir, primero el titular de la

dependencia o entidad, los puestos de apoyo (staff) y el primer nivel jerárquico.

En el caso de los manuales específicos, los puestos se describen a partir del primer nivel jerárquico por área administrativa y los subordinados, hasta el último puesto del área de acuerdo con la plantilla de personal que incluye la relación de puestos que acompaña la estructura autorizada de la dependencia o entidad.

El apartado "Descripción de puestos" (Anexo I Plantilla de descripción de puestos) se integra con los siguientes elementos:

1. Identificación

Indica el nombre del puesto de acuerdo con la **Plantilla de Personal**, su unidad de mando y su tramo de control, esto es, señalar el jefe inmediato, los puestos de subordinados inmediatos, y suplencia en caso de ausencia **temporal**.

Identificación	
Nombre del Puesto:	Titular de la Unidad Administrativa.
Jefe Inmediato:	Titular de la Secretaría de...
Subordinados Inmediatos:	Titular de Departamento de Recursos Humanos. Titular de Departamento de Recursos Financieros. Titular de Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales. Titular de Departamento de Tecnologías de la Información.
Suplencia en caso de ausencia temporal:	El servidor público que designe el Titular de la Secretaría...

En el elemento de "Suplencia en caso de ausencia temporal", se indica lo establecido en la normatividad que rija al ente. Para los puestos operativos no referidos en dicha normatividad, la asignación está a cargo del jefe inmediato previo acuerdo con el Titular del área.

2. Descripción general

En este elemento se enuncian de manera breve las principales funciones que realiza el puesto para el logro de sus objetivos.

Evitar la transcripción de las atribuciones y facultades descritas en el Estatuto o Reglamento Interior.

Descripción general
El titular de este puesto es responsable de administrar, coordinar y supervisar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de la dependencia; de proyectar, programar y llevar el control presupuestal y contable, así como de suministrar a las áreas los recursos necesarios.

Así también, omitir el uso de adjetivos calificativos o adverbios que están implícitos en la realización o lo esperado de la función. Ejemplo: “dar seguimiento adecuado…”, “revisar de manera correcta…”,” entregar oportunamente…”

En esta descripción las principales funciones, deben coincidir con las funciones descritas, pero se excluye la finalidad de las mismas.

3. Ubicación en la estructura orgánica

Presenta un organigrama que incluye los nombres de las áreas que corresponden al superior inmediato, similares jerárquicos u homólogos y subordinados inmediatos del puesto que se describe, el cual debe resaltarse en sombreado. Los nombres de las áreas y puestos operativos del organigrama refieren lo enunciado en el elemento “Identificación”.

Todos los organigramas que se incluyan en esta sección de cada manual deben cumplir con el mismo tamaño de rectángulo, tipo y tamaño de letra, líneas simples y diseñarse reflejando los niveles de subordinación.

4. Fechas y responsables de la elaboración, revisión y autorización

Indica el mes y año en el que el manual es elaborado y autorizado. La fecha de elaboración corresponde a la asignada en la portada, y la de autorización no debe exceder de 45 días hábiles en referencia a la fecha de emisión del oficio de valoración de procedencia. Tratándose de las entidades la autorización se sujetará a la sesión próxima inmediata de su Órgano de Gobierno.

4. Manual de Organización

Los recuadros de elaboró, revisó y autorizó deben indicar los nombres de los puestos de las áreas responsables. En cuanto al responsable de la elaboración debe respetar también lo dispuesto en el artículo 186 fracción IX del Código Financiero para el Estado de Veracruz-Llave, sólo queda exenta la Unidad Administrativa que en el Reglamento Interior o Estatuto Orgánico del Ente no tenga la atribución expresa, sin embargo, debe colaborar proporcionando al área responsable la Estructura Orgánica y plantilla de personal autorizadas. Se muestra la estructura siguiente con la asignación de los responsables:

Fecha		Elaboró	Revisó	Autorizó
Elaboración	Autorización	Titular del área con la atribución en Reglamento Interior o Estatuto Orgánico para coordinar los trabajos de elaboración o actualización.	Dependencia: Titular del área administrativa a la que corresponde el puesto o manual en cuestión. Entidad: Titular de la misma.	Titular de la dependencia u Órgano de Gobierno en el caso de las entidades.
Mes, año	Mes, año			

En lo referente a los manuales específicos correspondientes al área coordinadora de la actualización de los manuales administrativos en la dependencia, no debe citarse el puesto del titular de esa área en los recuadros tanto de elaboración como de revisión, se recomienda indicar en elaboración el puesto del subordinado con la función de actualizarlos y como responsable de la revisión el titular del área.

5. Descripción de funciones

La función constituye el conjunto de actividades afines, a través de las cuales se alcanza el desarrollo de las atribuciones de la dependencia o entidad.
Es importante señalar que las leyes, reglamentos, decretos, estatutos, entre otros, confieren atribuciones y facultades a las dependencias y entidades, y el manual de organización define las funciones necesarias para su cumplimiento como se muestra en el Gráfico 1; por lo tanto, se debe evitar transcribir atribuciones en la descripción de funciones.

Atribución

Es el derecho u obligación otorgado por una ley a una autoridad administrativa para el logro de los fines que le son encomendados.

Facultad

Es el poder otorgado a un servidor público con motivo del cargo que desempeña, para realizar actos de naturaleza jurídica y/o administrativa, en el ámbito de competencia del Ente al que se encuentra adscrito.

Función

Se refiere a las actividades sustantivas y adjetivas, así como las de coordinación que lleva a cabo un servidor público con el propósito de contribuir al cumplimiento de una atribución o facultad.

Gráfico 1

4. Manual de Organización

Para dar claridad a la descripción de las funciones, se recomienda usar la siguiente estructura:

El ***verbo*** en ***infinitivo***, expresa la acción básica; el ***objeto*** es el elemento sobre el cual se actúa; y la ***condición*** el motivo por el cual se efectúa la acción.

Ejemplo:

Verbo	Objeto	Condición
Coordinar	el proceso de contratación, formación y evaluación de personal de la dependencia,	con la finalidad de proveer del recurso humano competente que permita el cumplimiento de los objetivos de las áreas.

Las funciones se describen con relación al nivel jerárquico, ámbito de competencia y la responsabilidad de cada puesto.

Las funciones deben describirse según la importancia de éstas, es decir, en primer término, las **sustantivas** *(relacionadas directamente con el objetivo de la dependencia, entidad o área)* y posteriormente las **adjetivas** (que apoyan el cumplimiento de las funciones sustantivas); además omitir aquellas que son implícitas a todo puesto, como consultar o acordar con el jefe inmediato, recibir capacitación, y funciones derivadas de puestos o designaciones honoríficas que no están fundamentadas en las atribuciones que le corresponden en el Reglamento Interior o Estatuto.

4. Manual de Organización

Al finalizar la descripción de las funciones del puesto, se debe agregar la función genérica, a manera de ejemplo se exponen las siguientes:

“Realizar todas las actividades que se le encomienden en cumplimiento a los objetivos institucionales y en observancia del Código de Ética y de Conducta”.

“Realizar las actividades inherentes al puesto y todas aquellas que le sean encomendadas por instancias superiores para el cumplimiento de los objetivos del área y la institución”.

La función genérica puede elaborarse una para puestos operativos y otra para puestos directivos, cuando se pretenda diferenciar las responsabilidades y funciones.

Funciones
1. Dirigir los procesos de adquisición, a fin de dar atención a los requerimientos de recursos, equipos y servicios de las diferentes áreas administrativas de la dependencia, en los tiempos establecidos.
2. Definir los mecanismos de control de asistencia, estímulos, incapacidades, permisos y licencias, para la aplicación de medidas económicas y disciplinarias, de conformidad con las condiciones generales de trabajo y la normatividad vigente que corresponda a cada tipo de contratación.
3. Vigilar la aplicación y el rendimiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos asignados a la dependencia, para el óptimo desempeño de las funciones de las áreas administrativas.
(....)
10. Realizar las actividades inherentes al puesto y todas aquellas que le sean encomendadas por instancias superiores para el cumplimiento de los objetivos del área y la institución.

Utilizar verbos que especifiquen las funciones que realiza el puesto, en este sentido evitar verbos como apoyar, auxiliar, coadyuvar, participar, colaborar, entre otros, que por sí solos o combinados con una expresión no determinan el grado de obligación, asimismo los verbos seleccionados deben estar acorde con la condición que describe.

Respecto a lo anterior, se encuentran expresiones como “apoyar en la elaboración”; “auxiliar en el archivo”; “participar en el análisis”, siendo lo adecuado: elaborar, archivar y analizar. También se encuentran funciones como: “Apoyar las acciones que en el ámbito de su competencia lleven a cabo las Delegaciones Regionales de la Secretaría con el objeto de asegurar las metas y objetivos de las acciones planeadas“, en las que no especifica la función que realiza al apoyar, ni a quién o qué apoya.

Evitar en la condición de las funciones el uso continuo de frases hechas o con sentido evidente, como: “para dar cumplimiento a la normatividad aplicable en la materia”, “para el cumplimiento de los objetivos establecidos”, “para el cumplimiento de las funciones de la dependencia”.

6. Niveles de comunicación

Son de dos tipos, una **comunicación interna** que señala la relación que hace posible la información recíproca y la acción conjunta de un puesto con las áreas internas de la dependencia o entidad. Todas las descripciones de puestos en este apartado deben iniciar con la comunicación con el Jefe Inmediato, posteriormente el personal subordinado, de ser el caso, y los titulares de otras áreas administrativas.

En tanto que la **comunicación externa** refiere la relación con áreas administrativas de otros entes, o en su caso, con organismos externos, para el ejercicio de sus respectivas competencias. Si el puesto descrito no tiene comunicación externa indicarlo con la frase No Aplica.

Las comunicaciones interna y externa que se establezcan deben estar referidas en las funciones descritas.

Asimismo, para ambas comunicaciones, considerar en la columna **Con** iniciar con un artículo + sustantivo. La comunicación interna debe indicar el nombre del puesto o área; en la comunicación externa con instituciones privadas o públicas del ámbito federal o estatal, enunciar el nombre completo del ente sin abreviar.

En la columna **Para** iniciar con verbo en infinitivo y redactar claramente el propósito de la comunicación. **No transcribir del Reglamento Interior o Estatuto Orgánico las atribuciones.**

El siguiente cuadro presenta los textos de comunicación interna considerando las principales relaciones entre el personal:

Comunicación Interna	
Con:	**Para:**
1. El jefe inmediato (nombre del puesto).	1. Recibir instrucciones, proporcionar información y coordinar actividades.
2. El personal subordinado.	2. Transmitir instrucciones, solicitar y proporcionar información, así como coordinar actividades.
3. Los titulares de las Direcciones Generales, Dirección de área, Coordinaciones, Subdirección y demás áreas administrativas.	3. Solicitar y proporcionar información, así como coordinar actividades relativas a sus funciones.

En el caso de la comunicación externa, la finalidad será de acuerdo con la relación directa que guarde el puesto descrito con otros puestos, áreas o instituciones.

Comunicación Externa	
Con:	**Para:**
1. Las Dependencias y Entidades Federales	1. Obtener e intercambiar información, asesoría y apoyo, así como atender las solicitudes que realicen en el cumplimiento de sus atribuciones.
2. El Instituto Veracruzano de …	2. Recibir y proporcionar información actualizada de…

VII. Directorio

Este apartado corresponde a la relación de los nombres de los titulares de las áreas.

En el manual general se enuncian los puestos que se encuentran descritos y los cargos que ocupan dentro de la estructura de la dependencia o entidad.

En los manuales específicos se enuncian los nombres y cargos del titular del área documentada, así como de los titulares de las áreas que la integran.

El orden de presentación de los puestos debe ser acorde con la estructura orgánica.

VII. Directorio
(Nombre del servidor público) **Titular de la Secretaría de** _____ (Nombre del servidor público) **Titular de la Dirección General de** _____ (Nombre del servidor público) **Titular de la Dirección General de** _____ (Nombre del servidor público) **Titular de la Dirección de** _____ (...)

VIII. Firmas de autorización

Indica el nombre, cargo y firma de los titulares de las áreas que elaboran y revisan, así como del titular de la dependencia u órgano de la entidad que autoriza y da validez al manual.

En el caso de las entidades, los manuales de organización y procedimientos deben ser autorizados por su Órgano de Gobierno, con fundamento en el artículo 40 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.

Este apartado se complementa de acuerdo con lo consignado en los recuadros colocados en la parte inferior de cada puesto, por lo que son coincidentes, y las firmas deben corresponder a los puestos con las siguientes atribuciones:

Elaboración: Titular del área con la atribución de coordinar la elaboración de los manuales administrativos, conforme a la normativa vigente: Reglamento Interior o Estatuto y el Código Financiero para el Estado de Veracruz- Llave.

Revisión: En el manual general de las dependencias, firman los titulares de las áreas cuyas descripciones de puestos o procedimientos se incluyan en el mismo. Los manuales específicos de la dependencia llevan la firma del titular del área administrativa a la que corresponda.
Los manuales generales y específicos de entidades cuentan con la firma de los titulares de las mismas.

VIII. Firmas de autorización
Elaboró
Nombre del servidor público Nombre del puesto del área responsable de la elaboración en la dependencia
Revisó
Nombre del servidor público Nombre del puesto del área administrativa a la que corresponde el manual específico de la dependencia
Autorizó
Nombre del servidor público Nombre del puesto del titular de la dependencia

Autorización: Debe recabarse la firma del titular de la dependencia, así como registrar el mes y año en que se autoriza, tratándose de entidad corresponde al Órgano de Gobierno autorizar el manual, en cuyo caso debe incluirse una leyenda que especifique el número y fecha de la sesión en la que se presentó a autorización, así como adicionar la copia del acta de la sesión correspondiente, debidamente firmada.

5. Manual de Procedimientos

5.1 Objetivos

Todas las organizaciones, ya sean públicas o privadas, con o sin fines de lucro, administran procesos para su funcionamiento y el logro de sus objetivos. Los procesos son el conjunto de actividades secuenciadas que permiten obtener como resultado un bien o servicio. Sin embargo, aquellas organizaciones que desean que sus procesos garanticen resultados confiables, eficientes y apegados a las necesidades de sus clientes/usuarios los administran con el apoyo de procedimientos.

Un procedimiento describe con texto y/o diagramas, de forma lógica, sistemática y detallada las actividades necesarias para llevar a cabo un proceso. Es común que se confunda un procedimiento con un "instructivo de trabajo"; este último detalla los pasos que se deben seguir para realizar una actividad, es decir son los pormenores al interior de una actividad, mientras que un procedimiento enuncia las actividades. Por ejemplo, el instructivo de trabajo para fotocopiar un documento, detalla los pasos desde acudir al equipo, colocar la hoja, cómo programar el equipo e imprimir, mientras que un procedimiento incluye la actividad "obtener fotocopia del documento...".

Un manual de procedimientos es un documento que concentra lo que se realizan dentro de la dependencia o entidad. Este instrumento es útil porque permite conocer el funcionamiento interno de un ente en lo relativo a la descripción de actividades, los puestos involucrados en su realización, los requerimientos necesarios para desarrollarlas y los productos que resultan.

Los objetivos de un manual de procedimientos son:

- Establecer la secuencia lógica de las actividades que componen cada uno de los procedimientos.
- Precisar la responsabilidad operativa del servidor público en cada área administrativa.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones de una dependencia o entidad.
- Propiciar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Para la integración del manual, deben seleccionarse los procedimientos que son sustantivos, es decir, aquellos directamente relacionados con el cumplimiento de las funciones o atribuciones del área administrativa de que se trate y que

contribuyen a los objetivos institucionales de la dependencia o entidad.
Cabe señalar que en la elaboración del manual es importante analizar detalladamente los procedimientos con el fin de eliminar duplicidades o tareas innecesarias, reducir firmas, simplificar decisiones, disminuir tiempos de respuesta o de espera, eliminar copias o formatos, equilibrar cargas de trabajo, implementar el uso de tecnologías de la información y comunicación, entre otras.

5.2 Contenido y Estructura del Manual

- Portada
- Índice

I. Presentación
II. Estructura Orgánica
III. Simbología
IV. Descripción de Procedimientos y Diagramas de Flujo
V. Anexos
VI. Directorio
VII. Firmas de Autorización

El contenido es similar al manual de organización, a continuación se describe sólo el contenido de los apartados específicos de procedimientos que son: “Simbología”, “Descripción de Procedimientos y Diagramas de Flujo” y “Anexos”.

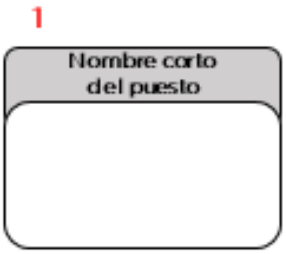
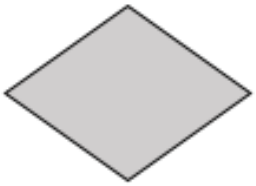
5.2.1 Simbología

Para la mejor comprensión de un procedimiento, es necesario graficar los pasos o etapas a seguir en su ejecución mediante el uso de diagramas de flujo.

Esta herramienta admite la utilización de símbolos asociados a un significado preciso.

Se presenta la simbología recomendada para graficar procedimientos:

5. Manual de Procedimientos

III. Simbología	
	Inicio/Fin: Indica el inicio o la terminación de un procedimiento
	**Cuadro de actividad u operación:** Representa la realización de una tarea o acción. Se identifica el número de actividad y el nombre del puesto responsable de realizarla.
	**Decisión o alternativa:** Indica una disyuntiva dentro del procedimiento que resulta en una actividad remedial o en la continuidad convencional del procedimiento.
	Conector de operación: Representa una conexión de una actividad con otra dentro de una misma hoja. Se debe secuenciar de manera alfabética.
	Conector de página: Representa un enlace de una actividad con otra localizada en una hoja diferente. Se debe enunciar de manera numérica.
	Dirección de flujo línea de unión: Conecta los símbolos señalando la ruta que deben seguir las operaciones.
	Paso de tiempo: Representa un lapso de interrupción del procedimiento, debido al tiempo que lleva una actividad requerida para continuarlo, o por el transcurso de un plazo requerido para seguir el flujo de actividades.
	Conector de Procedimiento: Indica conexión del procedimiento actual con otro que se realiza de principio a fin para continuar el descrito; también señala la conexión con otro procedimiento al finalizar el descrito.

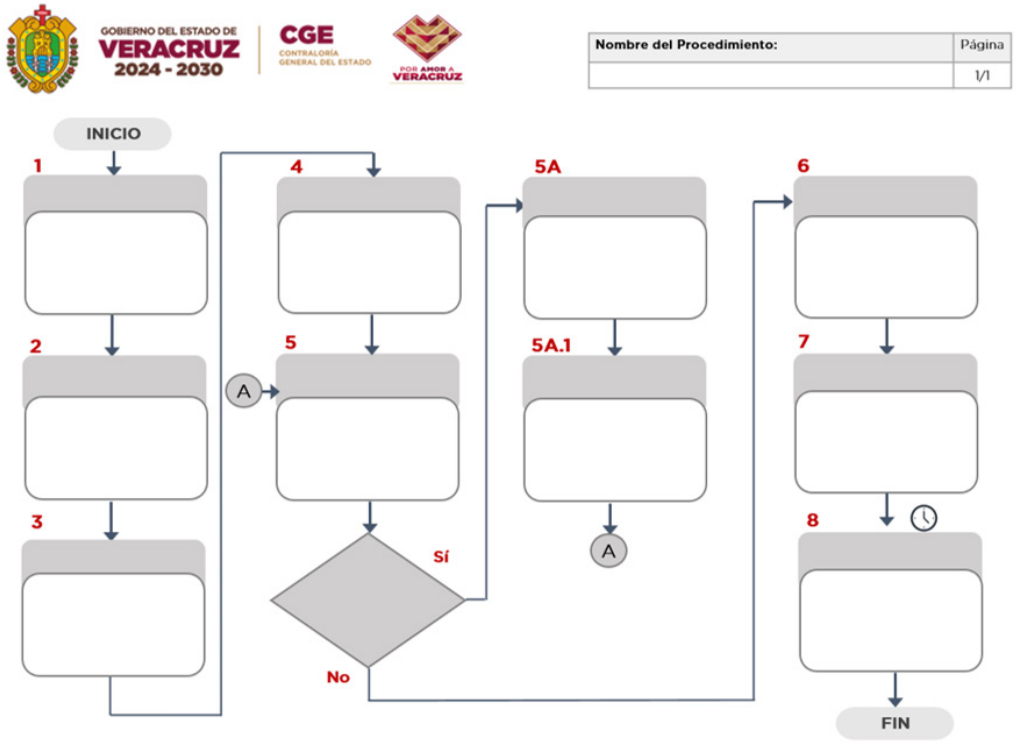
5.2.2.Descripción de Procedimientos y Diagramas de Flujo

Este apartado se compone de 11 elementos, mismos que se describen a continuación:

Información del procedimiento		
1. Nombre:		
2. Código:		
3. Objetivo:		
4. Frecuencia:		
5. Normatividad:		
6. Programa presupuestario o actividad institucional:		
7. Normas y consideraciones:		
8. Participantes:		
9. Insumo:		
10. Producto:		
11. Descripción		
Responsable	**No.**	**Actividad**
Inicio del Procedimiento		
Fin del procedimiento		

Anexo II Plantilla de descripción de procedimientos.

5. Manual de Procedimientos



Anexo III Plantilla de Diagrama de Flujo

1 **Nombre:** Se refiere a la denominación del procedimiento que se va a describir, debe iniciar con sustantivo derivado de un verbo, más el sujeto u objeto sobre el que se actúa.

Ejemplo:

Procedimiento: Elaboración de estados financieros.

Elaboración + de estados financieros.

Consideraciones para la construcción del nombre del procedimiento:

- Debe tener congruencia con el objetivo, la descripción de actividades, el sentido y el alcance del procedimiento.
- Debe estar relacionado con las funciones de los puestos que integran el área responsable.
- No repetir en el objetivo el nombre enunciado.
- Evitar en lo posible, nombres muy largos, así como el uso de abreviaturas o siglas.

2. Código: Es un identificador alfanumérico único del procedimiento, el cual se estructura de la siguiente forma:

PR	SIGLAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	SIGLAS DE LA DEPENDENCIA O ENTIDAD	CONSECUTIVO DEL ÁREA	AÑO

PR: significa que la descripción es un procedimiento.

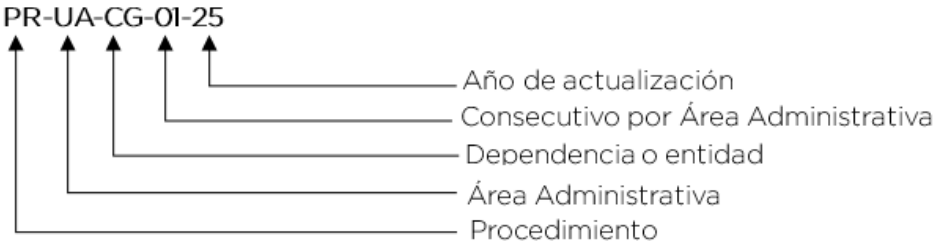
Siglas del área administrativa: refiere el área a la que corresponde el manual de procedimientos.

Siglas de la dependencia o entidad: identifica al Ente.

Consecutivo del área administrativa: es el número en orden ascendente que se asigna a cada procedimiento dentro de cada área de la dependencia o entidad en caso de que el procedimiento sea de nueva creación o tenga alguna modificación.

Año de actualización: los dos últimos dígitos del año en que se actualiza el manual de procedimientos.

La Unidad Administrativa, homólogo o área responsable designará y controlará los códigos de los procedimientos conforme se generen o actualicen dentro de cada área administrativa. Se recomienda llevar un registro de los códigos asignados, a través de una base de datos con información como: área administrativa, nombre del procedimiento, consecutivo y año de actualización.



3. Objetivo: Es la descripción del propósito por el cual se llevan a cabo las actividades que integran un procedimiento. Se recomienda el siguiente orden en su redacción:

Verbo en infinitivo + sujeto de la acción (persona, fenómeno, objeto, ente, situación, sistema) + finalidad de la acción (para qué).

Ejemplo:
Generar + información financiera que permita analizar los registros contables realizados durante el ejercicio fiscal en curso + a fin de facilitar la toma de decisiones e integrar la cuenta pública del Gobierno del Estado.

En algunos casos se pueden agregar las palabras “mediante o a través de”.

El objetivo debe describir de manera clara y concisa el resultado que se pretende obtener del desarrollo de las actividades del procedimiento. Debe indicar el qué se quiere lograr y el cómo alcanzar dicho resultado.

4. Frecuencia: Indica la periodicidad con que se realiza el procedimiento la cual puede ser diaria, semanal, mensual, bimestral, trimestral, cuatrimestral, semestral, anual, periódica, o eventual. Es importante señalar que el término “periódica” se utiliza para denotar que el procedimiento no tiene un espacio de tiempo definido, pero se realiza con cierta regularidad. Asimismo, se usa “eventual” para indicar que el procedimiento no cuenta con una frecuencia definida, es decir se lleva a cabo cuando se presenta el evento que lo origina.

5. Normatividad: Se refiere a las disposiciones jurídico-administrativas que sustentan las actividades del procedimiento. A este nivel, debe considerarse lo contenido en instrumentos tales como: leyes, reglamentos, códigos, lineamientos, acuerdos, guías, manuales, otros, especificando los artículos y sus respectivas fracciones.

Se recomienda su captura de la siguiente forma:

- *Ley General de Contabilidad Gubernamental, artículos 1, 46 y 53.*
- *Código Financiero número 18 para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, artículos 186 fracción XII, 187 fracción IV.*

6. Programa presupuestario o actividad institucional: En el contexto del Presupuesto basado en Resultados **(PbR)**, se refiere al nombre de la **categoría programática**, relacionada con las atribuciones, funciones o responsabilidades señaladas a partir de la estructura orgánica, reglamento interior u ordenamiento jurídico que le resulte aplicable a un Área Administrativa y en consecuencia con los procedimientos sustantivos de la misma.

Este dato es obtenido del Anexo "Categorías Programáticas Autorizadas" (Indicadores de Evaluación del Desempeño de Categorías Programáticas) del Presupuesto de Egresos Ejercicio Fiscal del año en curso, emitida por la Secretaría de Finanzas y Planeación, se estructura con:

Programa+ Beneficiario + Descripción.
Ejemplo: Actividad Institucional
360. Y Auditoria y Fiscalización

7. Normas y consideraciones: Apartado en el que se agregan aclaraciones que ayuden a la comprensión y desarrollo del procedimiento, tales como requisitos, plazos, documentos o condiciones que regularmente no contempla de manera específica la normatividad, pero que es necesario consignar para su correcta ejecución.

En este punto también se hace referencia a los lineamientos específicos contenidos en los documentos legales o los derivados de las prácticas administrativas, a los que se sujeta la realización de una actividad o el procedimiento, no se transcriben las disposiciones legales.

Las normas deben redactarse en afirmativo, iniciar con sujeto, utilizar los verbos en presente y enlistarlas, identificando cada una con número o letra.

Los nombres de documentos que se encuentren referidos en la descripción de actividades deben ir en negritas.

A manera de ejemplo, se puede mencionar una norma específica que refiere un documento legal para el procedimiento de Elaboración de estados financieros:

a) Las operaciones contables deben registrarse en el Sistema Integral de Administración Financiera del Estado de Veracruz (SIAFEV), según lo señalado en el Catálogo General de Cuentas establecido por la Secretaría de Finanzas y Planeación.

En este apartado pueden colocarse normas que deriven de prácticas administrativas, es decir que no están precisadas en la normatividad, por ejemplo, los oficios que se emiten en un área indicando que deben contener las iniciales y rúbricas de las personas que intervinieron en su elaboración y revisión.

En la redacción de los **objetivos** y **normas** es necesario considerar lo siguiente:

- Evitar el uso de palabras que puedan entenderse en dos o más sentidos.
- Excluir adverbios de tiempo, lugar o modo, que denoten imprecisiones, por ejemplo: mucho, poco o de gran responsabilidad.

Ejemplos:

Incorrecto: La información adicional o corrección de algún dato debe requerirse al Solicitante en el menor tiempo posible.
Correcto: La información adicional o corrección de algún dato debe requerirse al Solicitante dentro de los cinco días hábiles subsecuentes a la recepción de la petición.

8. Participantes: Hace referencia a los servidores públicos de la dependencia, de otras dependencias o entidades del Estado, de la Federación o de los ayuntamientos, así como a ciudadanos que intervienen en el desarrollo del procedimiento, llevando a cabo actividades de solicitud, revisión, validación, análisis, elaboración, aprobación, autorización, suscripción, mandato, envío, archivo u otras que agregan valor a un procedimiento para obtener un resultado derivado de su intervención.

Se recomienda que, tratándose de servidores públicos, se enlisten de acuerdo con el nivel jerárquico, se enuncie el puesto completo, área y nombre de la dependencia, y entre paréntesis formar un nombre corto del puesto, con la

letra inicial de cada palabra, abreviaturas comunes (Depto., Admtivo., Ofna., etc.) o en caso de que el nombre sólo conste de dos palabras no es necesario hacer un nombre corto, como se muestra a continuación:

- Titular de la Contraloría General del Estado (Titular de la CGE)
- Titular de la Dirección General de… (Titular de la DG…)
- Titular de la Subdirección de… (Titular de la S…)
- Titular del Departamento de… (Titular del Depto …)
- Ejecutivo de Proyectos de Desarrollo Organizacional (Ejecutivo de Proyectos DO)
- Analista Administrativo

En caso de que existan participantes externos a la dependencia o entidad, deben enunciarse después de los internos.

9. Insumo: Es el requerimiento obligatorio (documentos, registro impreso o en formato electrónico) para el desarrollo de un proceso.

Ejemplo, procedimiento: Valoración de Procedencia de Manuales Administrativos de Dependencias y Entidades.

Insumos: Oficio de Solicitud de Revisión.
Proyecto de Manual Administrativo.

10. Producto: Es el resultado final (documento, emisión de registro impreso o en formato electrónico) que constituye la evidencia verificable de la ejecución de un procedimiento.
Ejemplo, procedimiento: Valoración de Procedencia de Manuales Administrativos de Dependencias y Entidades.

Producto: Oficio de envío de observaciones con el Formato de revisión de manuales administrativos o el Oficio de valoración de procedencia.

11. Descripción: Narrativa de las actividades de un procedimiento de manera cronológica y detallada, desde su inicio a su fin, o de ser el caso hasta su conexión con otro procedimiento (Gráfico 2).

Proceso

Es el conjunto de etapas, eventos, actividades generales o procedimientos mutuamente relacionados para lograr un objetivo

Procedimiento

Se refiere a la secuencia de pasos o actividades específicas realizadas de manera homogénea con el proposito de obtener un resultado final.

Actividad

Es la acción o tarea realizada por una persona o un área administrativa como parte de una función asignada y que forma parte de un procedimiento.

Gráfico 2

La descripción se compone de 3 elementos que se detallan enseguida:
1) Responsable: Es la identificación del participante del área a la que corresponde el manual, quien ejecuta una actividad o un conjunto de actividades, está relacionado con el elemento "8. Participantes".

2) No.: Corresponde al número consecutivo de cada actividad dentro del procedimiento.

3) Actividad: Se refiere a la redacción de cada operación o tarea realizada por un servidor público responsable dentro del procedimiento sustantivo.

11.1 Consideraciones para la redacción de actividades

a. La redacción de cada actividad debe ser clara y precisa, que inicie con verbo en presente conjugado en tercera persona del singular; responder a las preguntas qué hace el responsable de la actividad, cómo la realiza.

La descripción debe reflejar hechos verificables, aspectos cuantitativos o medibles, así como responsabilidades establecidas de acuerdo con su nivel jerárquico en Reglamento Interior, estatuto que lo rige o manual de organización.

b. Las actividades de recepción o envío de documentación, se recomienda redactarlas en el orden siguiente: Verbo • Procedencia o destino • Nombre del documento.

Ejemplo:

- Envía a los Titulares de las Sociedades de Información Crediticias, los **Reportes de los contribuyentes con adeudos de contribuciones** en archivos electrónicos, con las características específicas para su envío.

- Recibe del Director del Archivo General del Estado, **Oficio de solicitud de capacitación o asesoría**, revisa en la agenda las fechas y horarios disponibles e instruye al Operador de Servicios Gubernamentales (OSG) brindar la atención.

c. En las actividades que refieran la elaboración de un oficio o la utilización de un formato, debe especificarse su nombre y señalar la trayectoria del documento según corresponda.

Ejemplo:

Obtiene seis copias del **Oficio de registro** original y adhiere las E**tiquetas de registro** a los discos compactos y los distribuye de la siguiente forma:
Original del **Oficio de registro** con disco compacto y la **Etiqueta de registro** para el manual impreso, al Titular de la UA o su equivalente de la D o E;
Copia al Titular de la CGE;
Copia al Titular de la dependencia o entidad;
Copia al Titular del Órgano Interno de Control en la dependencia o entidad (Titular del OIC);
Copia al Comisario (en el caso de Entidad);
Copia para el minutario del Titular de la SDAyPC;
Y archiva copia de manera cronológica temporal como acuse de recibo, en el Expediente de Registro de Manuales Administrativos de las Dependencias y Entidades.

d. Los verbos que implican decisiones o alternativas en las actividades son: verifica, coteja, revisa, analiza, determina, corrobora y compara, las preguntas que derivan de ellas deben redactarse de manera breve y en sentido positivo.

e. Las alternativas de solución posibilitan el desarrollo normal y el logro

del objetivo del procedimiento; siempre se conectan con alguna actividad anterior o posterior a la actividad que la originó mediante la frase: **"Continúa con la actividad número…", "Conecta con el procedimiento…",** o bien, se concluye utilizando un fin intermedio: "Fin".

f. En las actividades que refieran la acción de archivar algún documento, especificar si se lleva a cabo de manera definitiva o provisional, así como la clasificación por orden alfabético, numérico, cronológico, entre otros.

El siguiente texto es con fin ilustrativo, para dar un ejemplo de la redacción de actividades alternativas:

Responsable	No.	Actividad
Inicio del Procedimiento		
Titular de la Subdirección de Desarrollo Administrativo y Participación Ciudadana (Titular de la SDAyPC)	1	Recibe del Titular de la Dirección General de Fortalecimiento Institucional (Titular de la DGFI) el **Oficio de solicitud de revisión (Oficio de solicitud)** en original y el **Proyecto de manual administrativo (Proyecto de manual),** los cuales turna al Ejecutivo de Proyectos de Desarrollo Administrativo (EP de Desarrollo Administrativo) para revisión.
Ejecutivo de Proyectos de Desarrollo Administrativo (EP de Desarrollo Administrativo)	2	Turna el **Oficio de solicitud** original y el **Proyecto de manual** al Analista Administrativo o Jurídico a cargo del ente al que corresponde el manual, para su revisión.
Analista Administrativo o Jurídico	3	Revisa que el **Proyecto de manual** enviado por la dependencia o entidad se haya recibido correctamente
		¿El **Proyecto de manual** se recibió correctamente? No: Continúa con la actividad 3A Sí: Continúa con la actividad 4
	3A	Notifica mediante correo electrónico institucional al Enlace de Manuales de la dependencia o entidad (Enlace de Manuales), la inconsistencia del manual y solicita su entrega correcta.
		Pasa el tiempo.
	3A.1	Recibe vía correo electrónico del Enlace de Manuales, el **Proyecto de manual**
		Continúa con la actividad 3.
Analista Administrativo o Jurídico	4	Revisa el **Proyecto de manual** y requisita el **formato de revisión de manuales administrativos (Formato de revisión-Anexo 1)** en archivo electrónico con las observaciones que correspondan.

g. Cuando en la descripción de las actividades se mencionen por primera vez a los participantes en cualquiera de las columnas (Responsable o Actividad), debe agregarse al nombre completo uno corto, para ello pueden utilizarse abreviaturas comunes, a fin de que sean identificadas con facilidad por el usuario. Casos como los siguientes ejemplos sólo debe utilizarse el nombre corto:

Ejecutivo de Proyectos de Análisis y Evaluación al Control Interno	***EP de Análisis y Eval. CI.***
Titular de la Dirección General de Fortalecimiento Institucional	***Titular de la DGFI.***
Analista de Vigilancia y Fiscalización	***Analista de V y F.***

h. Los documentos que se enuncien en la descripción narrativa por primera vez deben escribirse con el **nombre completo** y entre paréntesis el **nombre corto** (cuando conste de más de tres palabras) o clave con el que se identifica, así como el número de anexo del formato en caso de que exista, todo en "negritas", la primera letra en mayúscula y especificar el tipo de emisión (original, copia o tanto). Por ejemplo: **Acta de nacimiento** en copia; **Boleta de calificaciones** en original y copia; **Solicitud de beca (DSP-3.) (Anexo1)** en original; **Programa General de Trabajo (PGT)** en un tanto. En las actividades siguientes se debe escribir sólo uno de los dos nombres.

El siguiente fragmento es con fin ilustrativo del uso de nombres de participantes y documentos en la descripción de actividades:

Responsable	No.	Actividad
Inicio del Procedimiento		
Jefe de Oficina de Análisis y Consolidación de Información de Inversión Pública (Jefe de Oficina ACIIP)	1	Solicita al Jefe de Departamento de Integración de Información de Inversión Pública (Jefe de Departamento IIIP) la generación del **Reporte de Avances Físicos y Financieros de los Programas y Proyectos de Inversión (AVAN)** (Anexo 1)
		Pasa el tiempo
	2	Recibe del Departamento IIIP el **AVAN** e indica al Analista financiero el seguimiento.
Analista Financiero	3	Verifica la información del **AVAN** contra...

i. Al finalizar la descripción narrativa de un procedimiento se debe agregar la leyenda **Fin del procedimiento** o **Conecta con el procedimiento.** Este último enunciado se utilizará para hacer referencia a la conexión de procedimientos en una misma Área Administrativa.

Los Diagramas de flujo proporcionan de manera gráfica la secuencia y relación de las actividades que componen un procedimiento.

La estructura de la plantilla para la diagramación de los pasos del procedimiento (figura 1) expresa la responsabilidad de ejecución de actividades por parte de los diferentes actores mencionados en el procedimiento, esto es, se coloca en las actividades el nombre del puesto de quién las ejecuta.

Consideraciones para la diagramación

1. Tomar como base para la diagramación, la descripción de actividades del procedimiento.

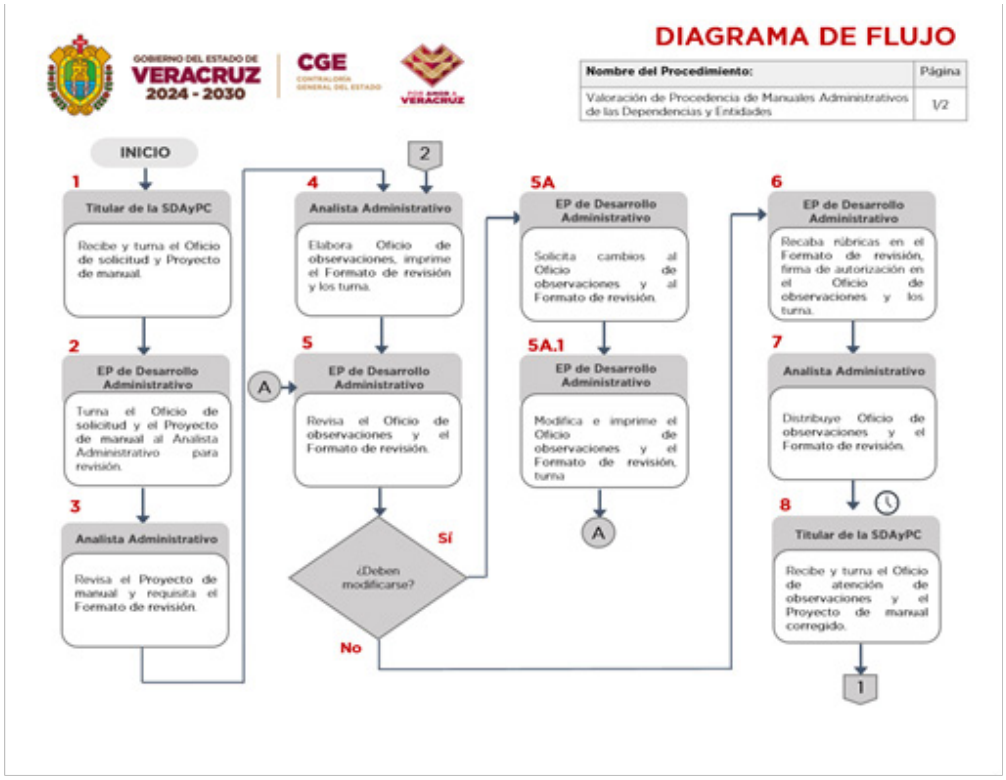
2. Utilizar Microsoft PowerPoint y configurar el tamaño de las diapositivas a Estándar (4:3).

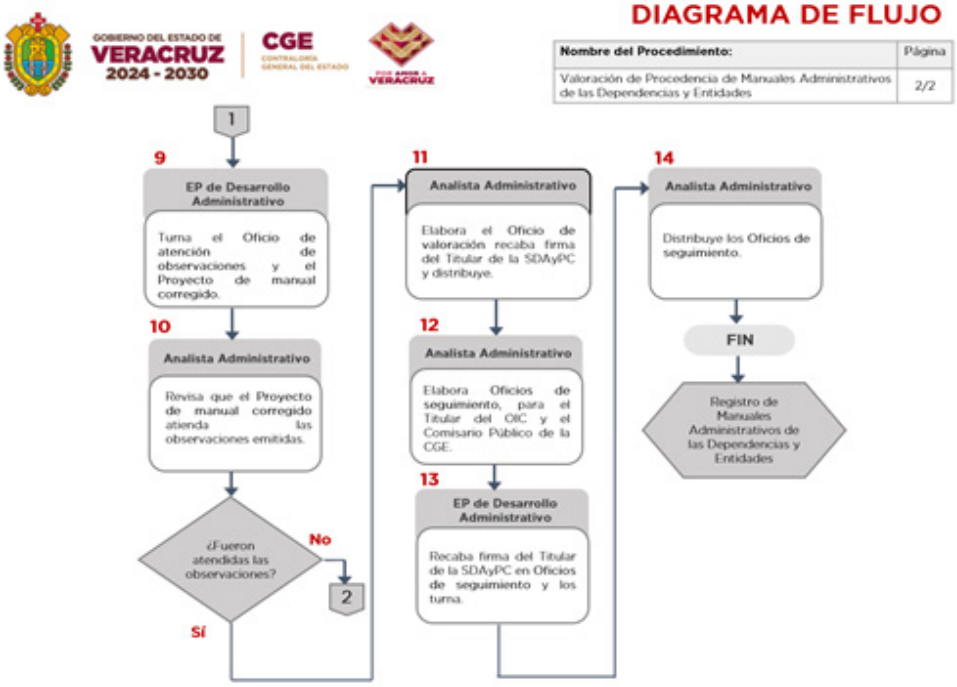
3. Usar el tipo y tamaño de fuente establecido en el "Manual de Identidad Gráfica del Gobierno de Veracruz".

4. Agregar como encabezado un cuadro en cada hoja de la diagramación, en la parte superior derecha, indicando el nombre del procedimiento y el número de páginas que ocupa el diagrama, así como distribuir las actividades en la diapositiva usando un máximo de 3 cuadros de actividad de manera vertical y 4 de manera horizontal, cuidando la simetría de los símbolos. (véase figura 1).

5. Manual de Procedimientos

Figura 1



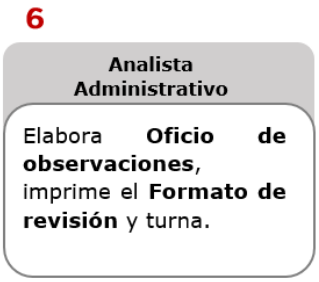


POR AMOR A VERACRUZ

5. Las plantillas y símbolos editables se encuentran en la página web de la Contraloría General.

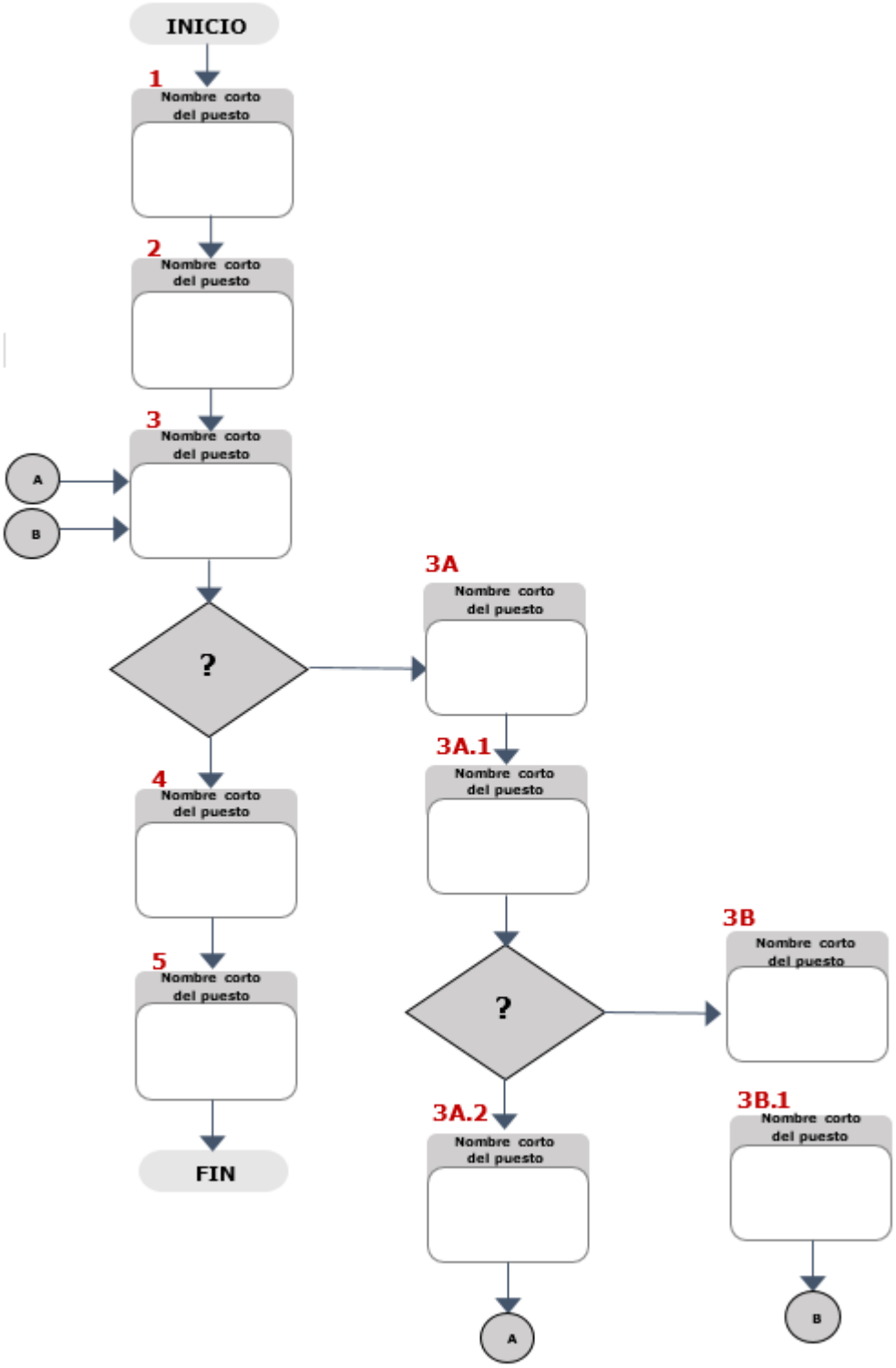
6. Aplicar la simbología para diagramas indicada en el **apartado 5.2.1**. Los símbolos deben unirse con líneas rectas, horizontales y verticales o la combinación de ambas, evitando su cruce, o bien con conectores.

7. Numerar los cuadros de operación en la parte superior externa izquierda, con el número asignado a la actividad en la descripción del procedimiento y el nombre corto del puesto responsable de la ejecución.



8. Las actividades resultado de alternativas (acciones remediales), generalmente se colocan de lado derecho del símbolo de rombo y se les identifica alfanuméricamente, en tanto las actividades normales del procedimiento salen de la parte inferior y se le asigna un número entero consecutivo. Se muestra, de manera ilustrativa, cómo usar la identificación alfanumérica de las actividades.

5. Manual de Procedimientos



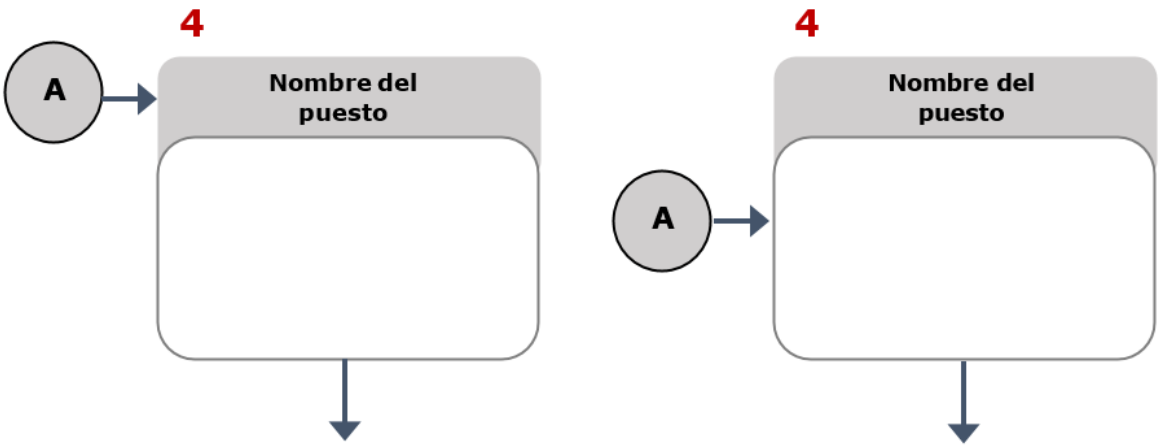
9. Las actividades de la descripción narrativa deben escribirse en el cuadro de actividad correspondiente de forma sintetizada, con la información sustantiva, utilizando los nombres cortos y claves de documentos y puestos previamente definidos.

Ejemplos:

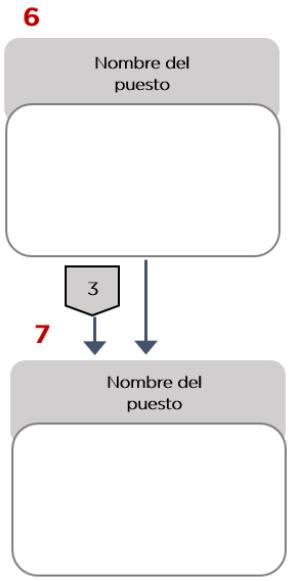
Descripción narrativa de actividad	**Actividad sintetizada en diagrama**
Recibe de la dependencia o entidad el **Oficio de atención a las observaciones a los manuales administrativos (Oficio de atención)** original y el archivo del **Proyecto de manual administrativo corregido (Proyecto de manual corregido)**, los cuales turna al Titular de la SDAyPC.	**10** EP de Desarrollo Administrativo Recibe el **Oficio de atención** a observaciones y el **Proyecto de manual corregido** y los turna.
Elabora el **Oficio de solicitud de información complementaria (Oficio de solicitud)** en original, recaba firma del Director General de FDA a través del Subdirector de GDA, obtiene dos copias y lo distribuye de la siguiente manera: Original a las UA de las dependencias o entidades estatales y/o titular de la Dirección General de Patrimonio del Estado. Primera copia al Subsecretario de Finanzas y Administración. Recaba acuse de recibo en la segunda copia.	**1** Analista Administrativo Elabora **Oficio de solicitud** y lo distribuye a las UA de las dependencias y entidades.

10. La actividad que conecte con otra debe tener su propio conector de operación con la letra consecutiva que le corresponda, es decir, en el procedimiento sólo puede haber un par de conectores con la misma letra.

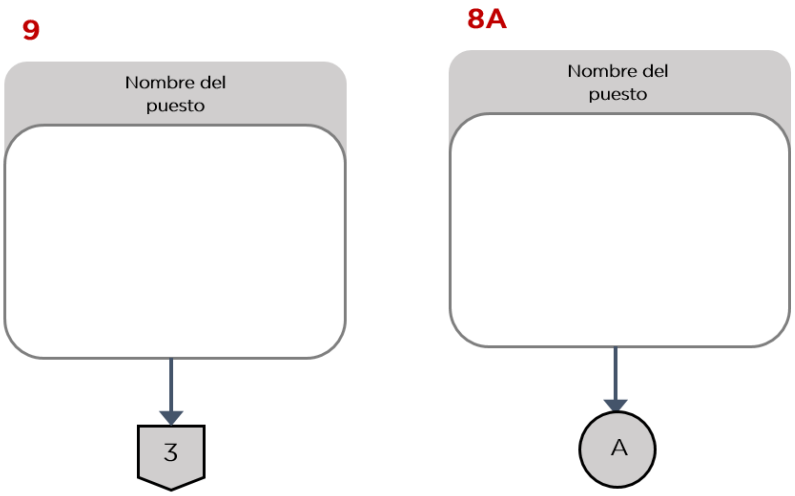
11. El símbolo de conector de operación cuando es entrada se coloca en la parte izquierda del cuadro de actividad, a la altura del nombre del puesto o preferentemente centrado.



12. El símbolo de conector de página se coloca en la parte superior del recuadro para indicar que viene o conecta con la actividad de otra página que tiene el mismo número del conector.



13. Los símbolos de **conector de operación** y de **página** se colocan en la parte inferior del cuadro de actividad para **indicar** que sigue el flujo del procedimiento.



5.2.3 Anexos

Los formatos que se utilizan periódicamente para registrar información y la evidencia relacionada con el procedimiento, referidos en la descripción de actividades de los procedimientos, ya sean físicos o electrónicos, se deben incorporar en el apartado **"Anexos"** del manual con su correspondiente instructivo de llenado. Cada formato debe identificarse en la descripción con la palabra "Anexo" y el número consecutivo que corresponda, a fin de que se relacione en el Índice del manual el número del anexo y nombre del formato.

Ejemplo:

Se muestra la imagen de un formato en blanco y su instructivo de llenado.

Anexo 1 Formato de pase de salida/ Justificación de Incidencias / Permiso

Instrucciones de llenado del Formato de Pase de Salida/Justificación de Incidencias/Permisos

Este formato debe ser requisitado por el servidor público puede realizarse de forma electrónica o manual.

1. Indicar los dígitos que conforman el número o clave del empleado asignado en el Departamento de Recursos Humanos.
2. Indicar nombre del empleado a quien corresponde el pase de salida, justificación de incidencia o permiso de solicitud.
3. Indicar el nombre de la Dirección General, Dirección o Unidad Administrativa a la que se encuentra adscrito el empleado que tramita el pase de salida, justificación de incidencia o permiso de solicitud.
4. Indicar el día, mes y año en que se requisita el formato.
5. Indicar el día, mes y año de inicio del permiso.
6. Indicar el día, mes y año de término del permiso.
7. Indicar el número de días que comprende la justificación del permiso solicitado.
8. Señalar con una (✓) el horario que corresponde al permiso solicitado.
9. Indicar el horario que abarca la justificación o permiso, si no está considerado en las opciones presentadas.
10. Señalar con una (✓) la opción que corresponda al tipo de permiso laboral, personal o servicios médicos.
11. Firma del servidor público interesado.
12. Anotar nombre y firma el Titular de la Dirección o Área Administrativa a la que pertenece el interesado.
13. Firma del servidor público que recibe el formato, registrar el sello del Departamento de Recursos Humanos, así como fecha y hora de recepción

UNIDAD ADMINISTRATIVA
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
PASE DE SALIDA / JUSTIFICACIÓN DE INCIDENCIAS / PERMISOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJADOR											
No. EMPLEADO(A):	1	NOMBRE:	2								
ADSCRIPCIÓN:	3										
DATOS DEL PASE DE SALIDA / JUSTIFICACIÓN DE INCIDENCIAS / PERMISO									FECHA DE ELABORACIÓN:	4	
FECHA (S) QUE JUSTIFICA EL PERMISO:	DE	5	A	6				DÍAS EN SU CASO:	7		
HORARIO A JUSTIFICAR: 09:00	8	15:00		16:00		18:00		OTRO HORARIO (ESPECIFICAR):	9		
PERMISO LABORAL 10											
COMISIONES LABORALES LOCALES / FORANEAS:											
PERMISO PERSONAL 10											
DOS HORAS:		**ECONÓMICO:**		**POR MATERNIDAD O PATERNIDAD:**		**FALLECIMIENTO DE FAMILIAR :**					
SOLICITUD DE VACACIONES:		**SOLICITUD DE REPOSICIÓN DE VACACIONES:**		**PERMISO SIN GOCE DE SUELDO:**							
INCIDENCIAS POR OMISIÓN DE REGISTRO DE ASISTENCIA Y/O RETARDOS:											
SI SE TRATA DE PERMISO POR FALLECIMIENTO DE FAMILAR, SE REQUIERE FOTOCOPIA DEL ACTA DE DEFUNCIÓN.											
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (SERVICIO MÉDICO) 10											
CONSULTA MÉDICA PROGRAMADA:		**CONSULTA MÉDICA NO PROGRAMADA:**		**INCAPACIDAD MÉDICA:**							
CUIDADOS MATERNOS Ó PATERNOS:		LAS INCAPACIDADES MÉDICAS CORRESPONDEN A DÍAS NATURALES, EL PRESENTE FORMATO DEBERÁ SER ACOMPAÑADO DE LOS RESPECTIVOS SOPORTES ORIGINALES QUE PARA EL CASO EMITA EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.									

INTERESADO	AUTORIZACIÓN (TITULAR DE LA UNIDAD PRESUPUESTAL)	Vo. Bo.
11	12	13
FIRMA	**NOMBRE Y FIRMA**	**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

NOTA: NINGÚN FORMATO SERÁ VÁLIDO SI NO CUENTA CON LA FIRMA DE AUTORIZACIÓN O SINO SE REMITE EL RESPECTIVO SOPORTE DOCUMENTAL AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, ASIMISMO SE HACE DE CONOCIMIENTO QUE LOS PERMISOS SOLICITADOS ESTÁN SUJETOS A REVISIÓN CONFORME LAS DIRECTRICES DE REGISTRO Y CONTROL DE ASISTENCIA. * FIRMAR EN TINTA AZUL Y REMITIR ESCANEADO A COLOR.

5.3 Procesos Certificados

La Dependencia o Entidad de la Administración Pública Estatal que tenga procesos certificados bajo la norma ISO (Organización Internacional de Normalización) o alguna otra organización similar, para incluirlos en el Registro Estatal de Manuales Administrativos de las Dependencias y Entidades del Poder Ejecutivo del Estado, debe:

- Presentar ante la Dirección General de Fortalecimiento Institucional, la acreditación vigente de la norma correspondiente de los procesos certificados, así como los manuales correspondientes a la misma (narrativa de las actividades y diagramas).
- Anexar un listado de los procedimientos sustantivos, a fin de determinar si están normados en su totalidad; en caso de no estarlo, los procedimientos faltantes deberán integrarse de acuerdo con los formatos utilizados en la presente Guía.
- La revisión evaluará que los procedimientos contengan los elementos esenciales para la gestión de resultados.

6. Manual de Servicios al Público

6.1 Objetivos

El manual de servicios es un documento que concentra información referente a los trámites y servicios que la dependencia o entidad proporciona, así como los requisitos que el público solicitante debe presentar. Los principales objetivos de este tipo de manual son:

- Proporcionar a las áreas encargadas de atender al público un documento que sirva de guía para orientar e informar correctamente a los usuarios.
- Difundir entre la población en general, los servicios que se proporcionan en las diferentes dependencias o entidades.

En nuestra entidad, con el objeto de establecer el mejoramiento continuo y consistente de la regulación de trámites y servicios estatales, mediante la coordinación entre las autoridades de mejora regulatoria, los diferentes órdenes de gobierno y los particulares, se publicó la Ley de Mejora Regulatoria del Estado de Veracruz en la Gaceta Oficial el 12 de agosto de 2019.

La Comisión Veracruzana de Mejora Regulatoria (COVERMER), autoridad responsable de conducir la política correspondiente en el estado, estableció la Cédula Estatal de Trámites y Servicios (CETS) para compilar aquellos en materia de mejora regulatoria, sus requisitos, fundamento jurídico, responsables de la operación, costos y plazos de los entes públicos. Todas las CETS de las dependencias y entidades integran el Catálogo Estatal de Regulaciones, Trámites y Servicios (CERTyS), que puede consultarse en la Plataforma Estatal de Mejora Regulatoria (tramite.veracruz.gob.mx). La validez de la CETS se encuentra establecida mediante la cadena, sello y firmas digitales del titular del área responsable del trámite o servicio, del Responsable Oficial de Mejora Regulatoria al interior del ente (ROMR) y del titular de la Comisión Veracruzana de Mejora Regulatoria.

Con la finalidad de que el Manual de Servicios al Público, sea más funcional y relacionarlo con la información de los trámites y servicios actualizados en la plataforma, esta Contraloría General trabajó en coordinación con la COVERMER, quien generó una versión corta de la CETS (Anexo VI) especial para este manual, con los campos básicos de identificación del trámite o servicio, un Código QR y liga de acceso directo a la Plataforma.

La Cédula es completada por el Responsable del Trámite o Servicio autorizado en la dependencia o entidad; el Responsable Oficial de Mejora Regulatoria (ROMR) o el Enlace de la dependencia o entidad, gestiona ante la COVERMER la emisión del oficio de validación, el cual necesita el Enlace o área responsable de la elaboración de manuales para integrar el correspondiente a servicios al público y solicitar la valoración ante la Contraloría General.

La actualización del registro de Manual de Servicios al Público por parte de la Contraloría General se realizará principalmente cuando exista diferencia en el catálogo de trámites y servicios registrado, ya sea por modificación del nombre, así como eliminación o adición de un trámite o servicio.

6.2 Contenido y estructura del manual

El Manual de Servicios al Público debe integrarse con lo siguiente:

a. **Portada.** Aplicar los criterios de diseño de los manuales de organización y procedimientos.

b. **Índice.** Enunciar los apartados que integran el documento, en el apartado de las CETS, organizarlas agrupadas por área.

c. **Presentación.** Explicar la utilidad del manual y los fines que se pretenden cumplir a través de él. Información de cómo se usará y qué área es responsable de coordinar su elaboración. Además de hacer referencia a la siguiente información proporcionada por la Comisión Veracruzana de Mejora Regulatoria:

Debido a que los trámites y servicios al público están sujetos a revisiones periódicas para ajustarse a las necesidades cambiantes y modificaciones a disposiciones normativas, la información difundida se actualiza según lo amerite. Considerando esta movilidad la Comisión Veracruzana de Mejora Regulatoria generó para entregar a las dependencias y entidades, una versión corta de la Cédula Estatal de Trámites y Servicios (CETS) autorizada, para integrarla en este manual, en la cual existe un código QR, una liga con la Plataforma Estatal de Mejora Regulatoria, para tener el acceso específico a la CETS actualizada y validada por los responsables

del trámite o servicio con:

1. **Información General**, que describe los alcances, plazos y formatería aplicable.
2. **Requisitos**, que especifican los documentos que la ciudadanía proporciona a la autoridad y el procedimiento que debe realizar el servidor público al respecto.
3. **Fundamentos jurídicos** que norman tanto el trámite o servicio como los requisitos, los plazos, los costos, la vigencia, el criterio de resolución, la información a conservar y el derecho ante la falta de respuesta.
4. **Responsables** de la operación del trámite o servicio y de las oficinas en las que se puede gestionar el mismo o en su caso levantar una queja ante los órganos internos de control y finalmente.
5. **Monto de los derechos y en su caso criterios de cobro**.

d. **Estructura Orgánica** general autorizada de la dependencia o entidad.

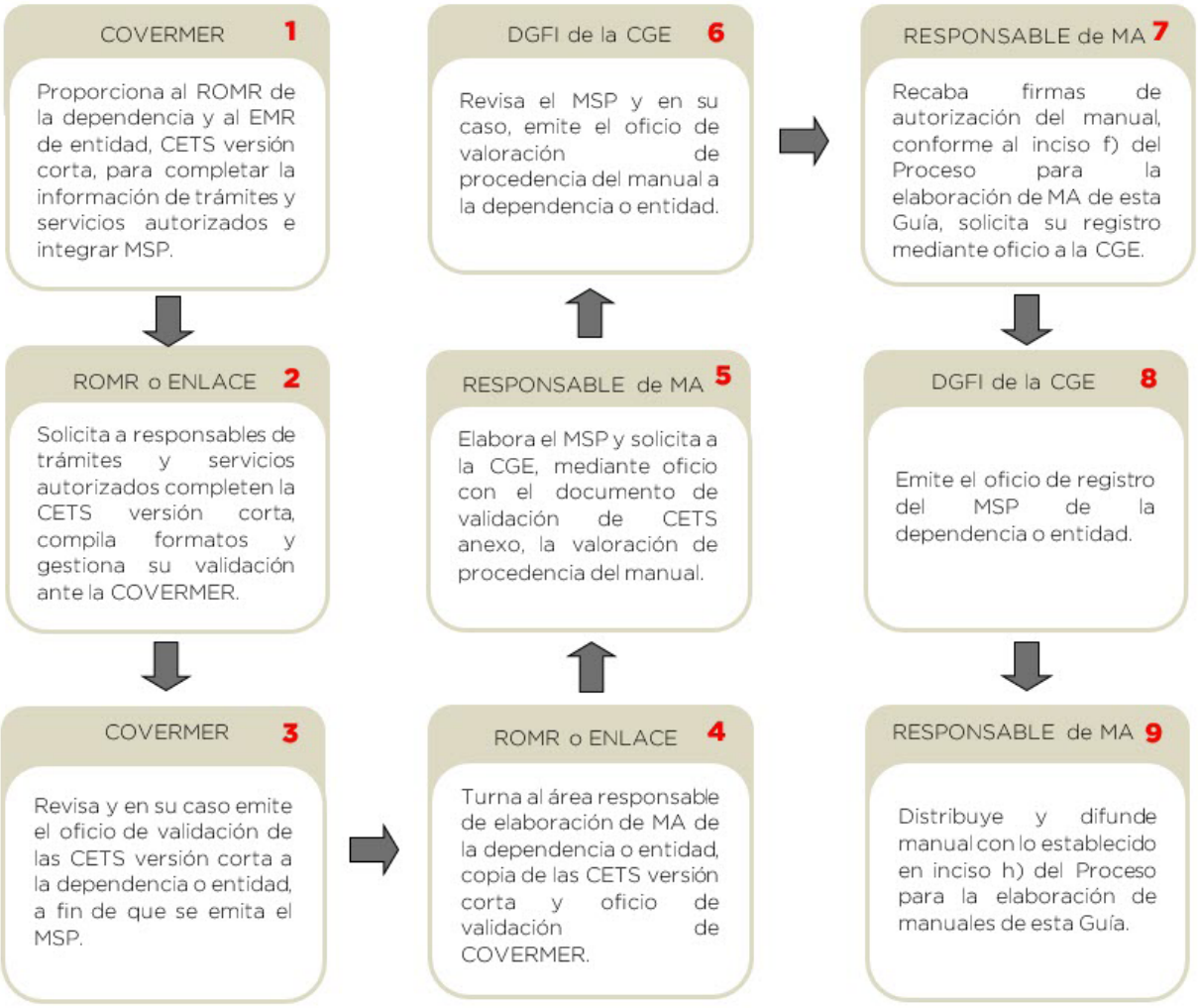
e. **Cédulas Estatales de Trámites y Servicios** (CETS), versión corta corresponden a los trámites enunciados en el Índice.

f. **Directorio.** Relacionar los nombres de los titulares de la dependencia o entidad, así como de las áreas responsables de trámites o servicios.

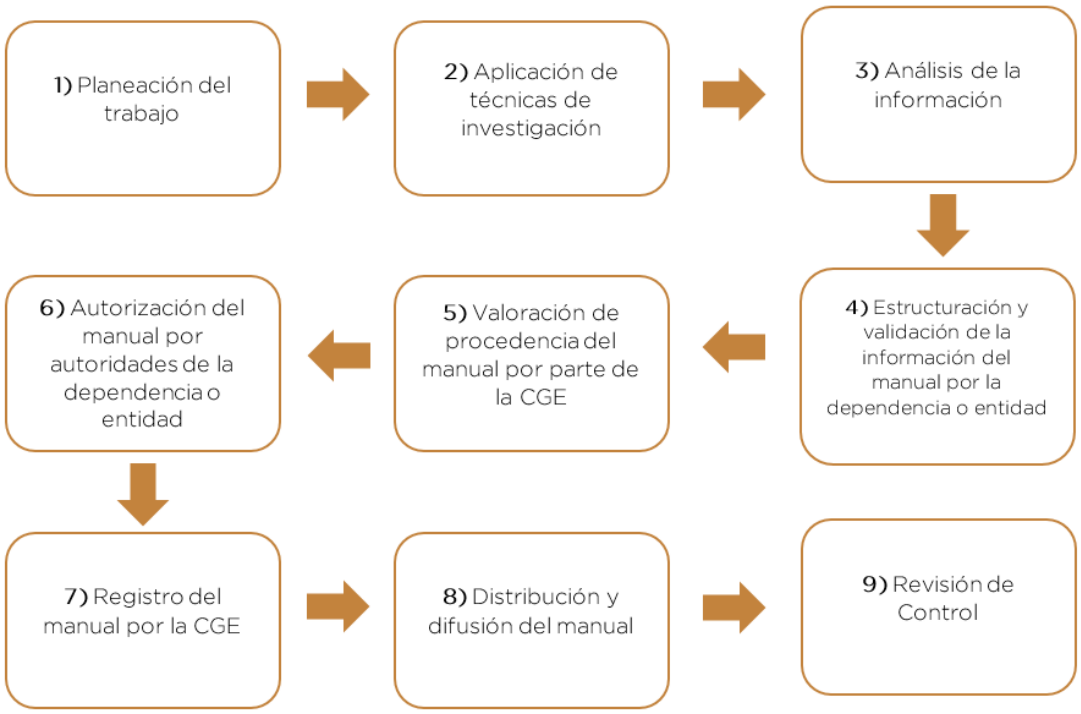
g. **Firmas de Autorización.** Indicar el nombre, cargo y firma de los titulares del área responsable de la elaboración del manual; en revisión los Responsables de los Trámites o Servicios autorizados en la dependencia o entidad, así como del titular de la dependencia u órgano de gobierno de la entidad, en autorización.

6. Manual de Servicios al Público

6.3 Proceso para el Registro del Manual de Servicios al Público



7. Proceso para el Registro de Manuales Administrativos



1) Planeación del trabajo

La elaboración y actualización de los manuales administrativos de la dependencia o entidad es responsabilidad del Titular de la Unidad Administrativa o su homólogo, de acuerdo al Código Financiero para el Estado de Veracruz-Llave artículo 186, fracción IX, o bien quien tenga esta atribución en Reglamento Interior o Estatuto Orgánico.

Para iniciar los trabajos de la elaboración de manuales administrativos, el titular del área responsable debe designar mediante oficio al servidor público que fungirá como Enlace ante la Dirección General de Fortalecimiento Institucional (DGFI) de la Contraloría General.

Las características principales que debe tener el perfil del Enlace son: experiencia en elaboración de manuales y conocimiento general de la dependencia o entidad.

7. Proceso para el Registro de Manuales Administrativos

El Enlace es responsable de conducir las acciones para:

- Coordinar los grupos de trabajo al interior del Ente para la elaboración, actualización, integración, gestión del registro y publicación de los manuales.
- Homologar el contenido y la presentación de la información.
- Revisar los proyectos de manuales y verificar que sean solventadas las observaciones a los mismos, previo al envío a la DGFI de la CGE.
- Gestionar ante la Unidad de Ética y Capacitación de la CGE, la capacitación del personal que participa en la elaboración o actualización de los manuales.

Asimismo, se debe definir la estrategia general de levantamiento de información que permita conocer las funciones y actividades que se realizan en las áreas administrativas, considerando:

- Los documentos jurídicos y administrativos que consignan las atribuciones y facultades de la dependencia o entidad.
- Archivos documentales.
- Los manuales administrativos existentes.
- El personal directivo y operativo, por el conocimiento acerca de las actividades que se realizan, así como de las limitaciones o divergencias en cuanto a la documentación existente.

Una vez determinados los aspectos preliminares, el Enlace debe realizar un cronograma que establezca las estimaciones de tiempo del proyecto para la elaboración de los manuales administrativos, comprendiendo desde la recopilación de información hasta la autorización, registro, distribución y difusión. Dicho cronograma debe tener el visto bueno del titular de la Unidad Administrativa u homólogo.

Se sugiere la estructura de cronograma

Proyecto		Elaboración de Manuales Administrativos																			
No.	Actividad	Programación		Mes				Mes				Mes				Mes				Mes			
		Inicio	Fin	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Recopilación de información	Mes	Mes																				
2	Análisis de la información	Mes	Mes																				
3	Estructuración del manual administrativo	Mes	Mes																				
4	Validación del manual	Mes	Mes																				
5	Valoración de procedencia del manual por la CGE	Mes	Mes																				
6	Registro del manual	Mes	Mes																				
7	Difusión del manual	Mes	Mes																				

7. Proceso para el Registro de Manuales Administrativos

2) Aplicación de técnicas de investigación
Esta actividad consiste en recopilar información, por lo que es necesario establecer y diseñar las técnicas de investigación a utilizar, entre las principales se encuentran: las documentales, la entrevista, el cuestionario y la observación directa.

Investigación documental. - Consiste en seleccionar y analizar los documentos que contienen datos importantes relacionados con la estructura orgánica, procedimientos o trámites y servicios, estos pueden ser: leyes, reglamentos, decretos, gacetas oficiales, disposiciones normativas, manuales administrativos anteriores y todos aquellos que contengan información relevante.

Entrevista. - Se refiere a obtener datos de manera verbal del personal que realiza directamente las actividades a analizar. Este medio proporciona información completa y precisa, debido a la interacción que se da con el personal entrevistado.

La entrevista debe realizarse en el lugar de trabajo del entrevistado, con el fin de que pueda dar explicaciones que faciliten la comprensión.

Para que esta técnica se desarrolle con éxito es conveniente observar lo siguiente:

- Utilizar las entrevistas libres, dirigidas o ambas.
- Tener claro el objetivo de la entrevista.
- Concertar previamente cita con el servidor público.
- Escuchar con atención y objetividad para evitar el desvío del enfoque de la entrevista.
- Realizar las preguntas necesarias a efecto de entender completamente las actividades que desarrolla el personal o esclarecer toda duda.

Cuestionario. - Diseñar una serie de preguntas escritas, predefinidas, procurando que sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible y facilidad de respuesta. (Ver Anexo IV).

Observación directa. - Examinar visualmente las actividades específicas que realiza el servidor público cuyas funciones interesa analizar para la elaboración de la descripción del puesto, anotar todas las acciones en la secuencia correcta con la finalidad de completar, confrontar y verificar datos obtenidos en la investigación documental.

7. Proceso para el Registro de Manuales Administrativos

3) Análisis de la información

Después de reunir todos los datos, el siguiente paso es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo.

Lo primero que debe hacerse es un análisis de la información, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de lo que debe incluirse en el contenido del manual, de conformidad con lo establecido en la presente Guía, atendiendo a lo siguiente:

- Corroborar la congruencia de la información recabada con respecto a las disposiciones normativas que rigen la actuación del ente, principalmente Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y Reglamento Interior.
- Identificar diferencias entre lo establecido por la normativa aplicable y las funciones y actividades presentadas por las áreas administrativas.
- Detectar duplicidad de funciones y/o actividades con base en la competencia de cada área administrativa.
- Identificar actividades y/o procedimientos de naturaleza sustantiva y adjetivas.
- Comunicar al representante del área a la que corresponde el manual, las diferencias o inconsistencias detectadas con la finalidad de consensar los ajustes procedentes.
- Para facilitar el análisis de la información se puede hacer uso de los cuestionamientos siguientes:

¿Qué trabajo se hace?
¿Quién lo hace?
¿Con qué se hace?
¿Para qué se hace?
¿Cómo se hace?
¿Cuándo se hace?

Es necesario obtener respuestas claras y precisas a las preguntas anteriores para formular los manuales administrativos.

7. Proceso para el Registro de Manuales Administrativos

3.1) Matriz de alineación de funciones

Otra herramienta que puede utilizarse en el análisis de las funciones, es la Matriz de alineación de funciones, en la cual se desagregan las atribuciones establecidas en reglamento interior o estatuto orgánico a un área, convirtiéndolas en funciones de acuerdo con el nivel jerárquico. De esta manera no se duplican funciones entre puestos y permite observar que todas las atribuciones estén atendidas. **(Ver Anexo V)**

Para alinear las responsabilidades de los puestos de un área, se parte de las atribuciones del área, así como el organigrama y plantilla autorizados.

Es un concentrado distribuido en columnas: en la primera, se colocan en cada fila los artículos y fracciones del Reglamento o Estatuto Orgánico que le corresponden al área de la que se elaboran las descripciones; la segunda columna se refiere al titular de la misma, indicando las actividades que lleva a cabo para dar cumplimiento a las atribuciones que le corresponden, a partir de la tercera, se encuentran las jefaturas con el orden establecido en la estructura orgánica y los puestos operativos que dependen de cada una, según la plantilla, señalando las funciones que realizan de acuerdo con la responsabilidad de su nivel jerárquico.

REGLAMENTO GDE septiembre 2022 Atribuciones Artículo 43	DIRECCIÓN GENERAL	Titular de la SUBDIRECCIÓN de	Titular del DEPARTAMENTO de	
			Analista Administrativo	Auxiliar Administrativo
I. Proponer al Titular de la Contraloría estrategias e instrumentos normativos para impulsar el desarrollo administrativo integral de la APE;	3. Dirigir el diseño de estrategias enfocadas al desarrollo administrativo de las dependencias y entidades con el objeto de ser sometidas a autorización del Titular de la Contraloría.	Diseñar y poner a aprobación del Titular de la Dirección General estrategias enfocadas al desarrollo administrativo de las dependencias y entidades con el objeto de promover la eficiencia y eficacia en el actuar gubernamental.	Elaborar propuestas de estrategias enfocadas al desarrollo organizacional de las dependencias y entidades con el objeto de promover la eficiencia y eficacia en el actuar gubernamental.	
	2.Dirigir la elaboración y actualización de los documentos normativos, lineamientos, herramientas metodológicas y guías, en materia de su competencia, y someterlos a aprobación del Titular de la Contraloría General, a fin de fortalecer y mejorar el funcionamiento de las instituciones gubernamentales.	Coordinar la elaboración o actualización de los documentos normativos, lineamientos, herramientas metodológicas, instructivos y guías, en materia de su competencia, con el propósito de contribuir al cumplimiento de objetivos y funciones de las instituciones gubernamentales.	Someter a consideración del Titular de la Subdirección propuestas de documentos normativos, metodológicos, lineamientos, herramientas metodológicas, instructivos y guías para la elaboración y modificación de las Estructuras Orgánicas de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal.	Analizar los documentos normativos Estructuras Orgánicas, a fin proponer a su superior jerárquico modificaciones que correspondan
II. Analizar y dictaminar, en coordinación con la Secretaría de Finanzas y Planeación, las propuestas de elaboración o modificación de estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades, en apego a la normatividad aplicable para someterlas a la autorización del Titular de la Contraloría;	4. Emitir, en coordinación con la Secretaría de Finanzas y Planeación, el dictamen en apego a los criterios técnico-administrativos establecidos en los lineamientos, para solicitar la solventación de observaciones a los proyectos de estructuras orgánicas enviados por las Dependencias y Entidades, o en su caso, notificar el cumplimiento técnico-administrativo.	Validar el dictamen de los proyectos de elaboración o modificación de Estructuras Orgánicas enviados por las Dependencias y Entidades, a fin de presentarlo a aprobación del Director General.	Coordinar el análisis de los proyectos de elaboración o modificación de Estructuras Orgánicas enviados por las dependencias y entidades, para someter a consideración del Titular de la Subdirección el dictamen correspondiente.	Analizar los proyectos de elaboración modificación de Estructuras Org enviados por las dependenci entidades, para emitir los comen correspondientes conforme normatividad aplicable.
	5.Presentar al Titular de la Contraloría General las estructuras orgánicas de las dependencias, previamente dictaminadas en coordinación con la Secretaría de Finanzas y Planeación, para solicitar su autorización.	Validar el oficio de autorización y la Estructura Orgánica de las dependencias para la autorización del titular de la Contraloría General.	Elaborar, en coordinación con la Secretaría de Finanzas y Planeación, el oficio de autorización de la Estructura Orgánica de las	Revisar las Estructuras Orgánicas dependencias presentadas autorización, para garantizar la coincidencia con la dictaminada

7. Proceso para el Registro de Manuales Administrativos

Las funciones indicadas son sustantivas y adjetivas, para una atribución puede indicarse más de una función. Se presenta para visualizar el concentrado descrito, en la parte superior con las áreas y puestos que intervienen por atribución y sombrea las filas de las fracciones de los puestos que no participan.

4) Estructuración y validación de la información del manual por la dependencia o entidad

La estructuración de los manuales administrativos toma en cuenta:

- **Edición:** Revisar que la redacción sea con enunciados claros, procurando no utilizar siglas ni abreviaturas no identificadas y haciendo uso correcto de las reglas de ortografía.

- **Formato:** utilizar los logotipos, colores, tipografía, etc., contenidos en el **Manual de Identidad Gráfica del Gobierno del Estado.**

Una vez integrada la información con todos los elementos que se indican para cada manual en esta guía, se turna a los titulares de las áreas a las que corresponden los manuales para su validación, con la finalidad de corroborar que la información que se presenta en ellos sea acorde con las atribuciones y las actividades que se llevan a cabo.

5) Valoración de procedencia del manual por parte de la CGE

Posterior a la validación de los manuales administrativos por las áreas del Ente, debe remitirse mediante oficio a la DGFI, para revisar que cumplan con los elementos señalados en esta Guía, se emitan observaciones para ser atendidas y cuando se realicen en su totalidad, el Ente proceda al envío mediante oficio dirigido a la misma Dirección General, con el proyecto de manual(es) en medio electrónico (no CD) y se emita la valoración de procedencia.

6) Autorización del manual por parte de las autoridades de la dependencia o entidad

Las dependencias a partir de la recepción de la valoración de procedencia emitida por la Subdirección de Desarrollo Administrativo y Participación Ciudadana, deben dar la formalidad al documento, por lo que el responsable de la elaboración de los manuales solicitará la autorización del titular de la dependencia, sin exceder de 45 días hábiles para remitirlo a la DGFI y continuar con el proceso de registro, en consideración de los principios de eficiencia y eficacia que rigen la actuación de los servidores públicos.

7. Proceso para el Registro de Manuales Administrativos

En el caso de las entidades, el plazo para la autorización dependerá del calendario de sesiones de su Órgano de Gobierno, pues son los integrantes de este quienes los autorizan, por lo que deben presentarse en la sesión próxima inmediata a la fecha de recepción de la valoración de procedencia.

7) Registro del manual por la CGE

Los manuales no se consideran concluidos hasta contar con su inscripción en el Registro Estatal de Manuales Administrativos de las Dependencias y Entidades del Poder Ejecutivo del Estado. En este sentido, una vez obtenida la autorización, la dependencia o entidad debe solicitar mediante oficio a la DGFI su registro, enviando el archivo PDF de los manuales con las firmas de autorización digitalizadas.

La DGFI asigna a los manuales una clave de registro, la cual se informa a la dependencia o entidad mediante oficio, integrando los registros a los archivos de los manuales, así como etiquetas para que se adhieran al final de los manuales impresos con las firmas autógrafas.

8) Distribución y difusión del manual

Obtenida la clave de registro, la dependencia o entidad procederá con la distribución y difusión de los manuales administrativos a las áreas correspondientes, con la finalidad de que el personal conozca y haga uso de esta herramienta administrativa; asimismo publicarlos en la página de internet y en la Gaceta Oficial del Estado, tratándose del manual general de organización.

9) Revisión de control

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contiene, se recomienda realizar revisiones anuales como una medida de control para mantenerlos actualizados, independientemente de las modificaciones derivadas de su normativa o estructura.

Es conveniente que la dependencia o entidad establezca al interior normas operativas y administrativas para que de manera regulada se realice la revisión, actualización, difusión y uso de sus manuales administrativos.

8 Glosario

Actividad: Es la acción o tarea realizada por una persona o un área administrativa como parte de una función asignada y que forma parte de un procedimiento.
Actividad Institucional: Es la categoría programática que incluye atribuciones o funciones de la Administración Pública Estatal, previstas en la normatividad de las dependencias y entidades, que no corresponden a un Programa Presupuestario.
Diagrama de Flujo: Gráfica que muestra el flujo y número de actividades secuenciales de un proceso o procedimiento para generar un bien o un servicio, también conocido como Flujograma.
Eficacia: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados programados.
Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
Organigrama: Representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.
Plantilla de Personal: Relación de los puestos correspondientes a la estructura orgánica autorizada de las Dependencias y Entidades y los servidores públicos que los ocupan.
Presupuesto basado en Resultados (PbR): Es el instrumento de la Gestión para Resultados consistente en un conjunto de actividades y herramientas que permiten que las decisiones involucradas en el proceso presupuestario incorporen, sistemáticamente, consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos.
Producto: Resultado parcial o total (bienes y servicios), tangible o intangible, a que conduce un proceso, procedimiento o actividad.
Programa Presupuestario: Categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos cuya identificación corresponde a la solución de una problemática de carácter público, que de forma tangible y directa entrega bienes o presta servicios públicos a una población objetivo claramente identificada y localizada.
Puesto: Conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una persona que posee determinados requisitos a cambio de remuneración.
Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan entre sí para el logro de un objetivo común.

9. Plantillas y Formatos para la Elaboración de Manuales

Anexo I.	**Plantilla de Descripción de Puestos.**
Anexo II.	**Plantilla de Descripción de Procedimientos.**
Anexo III	**Plantilla de Diagramas de Flujo.**
Anexo IV.	**Cuestionario para Recopilar Información.**
Anexo V.	**Matriz de Alineación de Funciones.**
Anexo VI.	**Cédula Estatal de Trámites y Servicios (CETS), versión corta.**

9. Plantillas y Formatos para la Elaboración de Manuales

Anexo I. Plantilla de Descripción de Puestos

Manual ... de Organización
Nombre del área a la que corresponde

Identificación	
Nombre del Puesto:	
Jefe inmediato:	
Subordinados Inmediatos:	
Suplencia en caso de ausencia temporal:	

Descripción general

Ubicación en la estructura orgánica

Fecha		Elaboró	Revisó	Autorizó
Elaboración	Autorización			

9. Plantillas y Formatos para la Elaboración de Manuales

Funciones

9. Plantillas y Formatos para la Elaboración de Manuales

Comunicación Interna	
CON	**PARA**

Comunicación Externa	
CON	**PARA**

9. Plantillas y Formatos para la Elaboración de Manuales

Información del Procedimiento:	
1. Nombre:	
2. Código	
3. Objetivo	
4. Frecuencia	
5. Normatividad	
6. Programa Presupuestario o Actividad Institucional	
7. Normas o consideraciones	
8. Participantes	
9. Insumo	
10. Producto	

11. Descripción		
Responsable	**No.**	**Actividad**
Inicio del Procedimiento		
Fin del Procedimiento		

Fecha		Elaboró	Revisó	Autorizó
Elaboración	Autorización			

9. Plantillas y Formatos para la Elaboración de Manuales

Anexo III. Plantilla de Diagrama de Flujo

Nombre del Procedimiento:	Página
	1/1

9. Plantillas y Formatos para la Elaboración de Manuales

Anexo IV. Cuestionario para Recopilar Información

1.- Nombre del servidor: _____

2.- Nombre del puesto: _____

3.- Ubicación física en la estructura orgánica (colocar diagrama que incluya el puesto de jefe inmediato, puesto del que se recaba información, puestos homólogos al mismo y en su caso, subordinados):

4.- Área de adscripción: _____

5.- Nombre y puesto del jefe inmediato: _____

6.- Nombre y puesto de los subordinados inmediatos: _____

7.- Descripción general del puesto (en qué consiste su trabajo; qué funciones realiza en general, qué fin tiene, etc.)

_____

_____

_____

8.- Describa las actividades que realiza diariamente y el objetivo de éstas: _____

_____

_____

9.- Describa las actividades de periodicidad definida, ya sea semanal, quincenal, mensual, etc., y para qué se realizan:

Actividades	Periodicidad (semanal, quincenal, mensual, etc.)

9. Plantillas y Formatos para la Elaboración de Manuales

10.- Describa las relaciones de comunicación que requiere el puesto con otras áreas de su Dirección y otras áreas de la dependencia y para qué se realizan.

Relación de comunicación con:	Para qué:

11.- Describa las relaciones de comunicación con otras dependencias o entidades y para qué se realizan.

Relación de comunicación con:	Para qué:

12.- Especifique la información documental (reportes, listados, informes, etc.) que elabora en su trabajo:

Documento	No. de copias	Objetivo de su elaboración	Lo envía a (Depto. Ofna. etc.)	Objetivo del envío

13.- Especifique la información documental (reportes, listados, informes, etc.) que recibe en su trabajo:

Documento	No. de copias	Recibe del Depto. Ofna. Etc.	Con objeto de	Lo turna a:

9. Plantillas y Formatos para la Elaboración de Manuales

Anexo V. Matriz de Alineación de Funciones

Atribuciones del Reglamento o Estatuto Orgánico	Funciones					
	Titular de ...	Titular de ...		Titular de ...		
		Puesto 1	Puesto 2	Puesto 1	Puesto 2	Puesto 3

9. Plantillas y Formatos para la Elaboración de Manuales

Anexo VI. Cédula Estatal de Trámites y Servicios (CETS) Versión corta

CÉDULA ESTATAL DE TRÁMITES Y SERVICIOS, CETS - VERSIÓN CORTA
Autorizada por la Comisión Veracruzana de Mejora Regulatoria

FT-003 - Gobierno del Estado de Veracruz

NOMBRE DEL TRÁMITE O SERVICIO				
TRÁMITE / SERVICIO	**MODALIDAD (EN SU CASO)**			
Servicio				
SUJETOS QUE PUEDEN SOLICITAR EL TRÁMITE		**OTROS (EN SU CASO)**	**COMPROBANTE A OBTENER**	**OTRO (EN SU CASO)**
☐ Adultos mayores ☐ Capacidades diferentes ☐ Indígenas ☐ Jóvenes ☐ Migrantes ☐ Mujeres	☐ Niñas y niños ☐ Personas físicas ☐ Personas morales ☐ ONG's ☐ Población en general ☐ Otros	No aplica	☐ Licencia ☐ Cédula ☐ Dictamen ☐ Autorización ☐ Certificación ☐ Constancia ☐ Otro	No aplica
DESCRIPCIÓN CIUDADANA DEL TRÁMITE / SERVICIO				
LIGA DE CONSULTA AL CATÁLOGO ESTATAL DE TRÁMITES Y SERVICIOS (tramite.veracruz.gob.mx)				
https://t.ly/CGE Liga al Registro Estatal de Trámites y Servicios de la Dependencia de la Administración Pública Estatal en la que puede visualizar éste y otros trámites y servicios de más dependencias y entidades.			Código QR	

Este formato es proporcionado por la Comisión Veracruzana de Mejora Regulatoria a las dependencias y entidades.

Contraloría General del Estado
Dirección General de Fortalecimiento Institucional
Enero 2025
Xalapa-Enríquez, Veracruz de Ignacio de la Llave, México

Lic. Francisco Villanueva González
Director General de Fortalecimiento Institucional.

Lic. Iris Vianney Vásquez Araujo.
Subdirectora de Desarrollo Administrativo y Participación Ciudadana.

Lic. Bárbara Maribel Uresti Moreno
Ejecutiva de Proyectos de Desarrollo Administrativo.

POR AMOR A
VERACRUZ