

**GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN
DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS
DE LA SECRETARÍA DE SALUD**



SECRETARÍA DE SALUD
SUBSECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN, ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO
DIRECCIÓN DE DISEÑO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE LA
SECRETARÍA DE SALUD

JUNIO 2004

SECRETARÍA DE SALUD
SUBSECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN,
ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO
DIRECCIÓN DE DISEÑO Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE LA
SECRETARÍA DE SALUD

PRIMERA IMPRESIÓN

ISBN 970-721-

QUEDA PERMITIDA LA REPRODUCCIÓN TOTAL
O PARCIAL DEL PRESENTE DOCUMENTO, Y SU
DISTRIBUCIÓN NO DEBERÁ SER LUCRATIVA,
PUEDE UTILIZARSE COMO MATERIAL DE
APOYO DENTRO Y FUERA DE LA INSTITUCIÓN
A LA QUE PERTENECE SIEMPRE QUE SE
MENCIONE SU PROCEDENCIA

IMPRESO EN MÉXICO, D.F. 2004

ÍNDICE

	HOJA
INTRODUCCIÓN	2
I OBJETIVO DE LA GUÍA TÉCNICA	2
II LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	3
III MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	4
A. Naturaleza	4
B. Elementos que integran al manual	5
IV METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS	6
A. Elementos básicos	6
B. Identificación de los procedimientos	7
V ESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	17
VI GLOSARIO	29
ANEXOS, FORMATOS OFICIALES Y EJEMPLOS	

INTRODUCCIÓN

La Subsecretaría de Administración y Finanzas a través de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, en uso de sus atribuciones con fundamento en el capítulo X, artículo 27, fracción III y IV del Reglamento Interior de la Secretaría de Salud y con el propósito de dar cumplimiento a uno de sus objetivos ha formulado la “Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos”.

La presente “Guía Técnica”, integra los diferentes elementos, criterios, métodos e incluye la información básica que el personal responsable de la elaboración de manuales de procedimientos necesita; está estructurada en dos apartados donde la primera parte se refiere a los aspectos generales para la elaboración de manuales de procedimientos y la segunda, a los aspectos específicos del Manual; se encuentra integrada de manera lógica y secuencial en seis capítulos y anexos.

Por otra parte, cabe resaltar que ésta guía presenta modificaciones tanto de forma como de fondo, enfocadas para ayudar a las unidades administrativas en la formulación de su manual conforme a los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2000. Asimismo, de acuerdo con las disposiciones del Comité de Mejora Regulatoria Interna (COMERI) de esta Dependencia, la Guía fue sometida a revisión y aprobada en el pleno del COMERI, el pasado 11 de mayo de 2004.

Finalmente, para su elaboración, la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, a través de la Dirección de Diseño y Desarrollo Organizacional será la instancia para ofrecer la asesoría técnica en esta materia, con domicilio en Paseo de la Reforma No. 10 4to piso, Col. Tabacalera, CP 06030.

I. OBJETIVO DE LA GUÍA TÉCNICA

Proporcionar criterios uniformes y los elementos que permitan al personal la identificación del proceso para la definición y diseño de los procedimientos de las unidades administrativas, que contribuyan a la formulación integral de los manuales de procedimientos de la Secretaría de Salud.

II. LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Con base en las atribuciones que le confiere el Reglamento Interior de la Secretaría de Salud, la Subsecretaría de Administración y Finanzas a través de su Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, actualizó la “Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos”, en la que establece los siguientes lineamientos:

- Los manuales deberán elaborarse de acuerdo con los lineamientos y formatos contenidos en el presente documento, estableciendo los mecanismos necesarios que propicien la mejora de los procesos de la Institución, a través de la eficiencia de los procedimientos de operación.
- Mantener la interrelación e identificación de los procedimientos con la estructura orgánica vigente y autorizada por la Secretaría de Salud a través de la Subsecretaría de Administración y Finanzas, así como lo establecido en el Manual de Organización.
- En la elaboración de los respectivos manuales, debe existir plena congruencia entre éstos y las funciones asignadas a las unidades administrativas de que se trate.
- El Manual deberá contener las políticas, normas y actividades a realizar por la unidad administrativa para contribuir al cumplimiento de sus objetivos establecidos y de las políticas y prioridades de la Secretaría de Salud.
- Los procedimientos deben dar una proyección general de forma sistemática y dinámica de las actividades y secuencia en que se desarrollan; lo anterior deberá reflejar de forma lógica las actividades que integran al proceso.
- Deberán describirse los canales de comunicación, los mecanismos y medios utilizados (oficios, memoranda, formatos e instructivos), para el trámite de los asuntos respectivos, así como los sistemas para obtener el resultado final correspondiente.
- Las funciones genéricas deberán dar origen mínimo a un procedimiento, sin que esto invalide la ocurrencia de más funciones en las diversas etapas de su ejecución.
- Los manuales de procedimientos serán analizados y dictaminados a través de verificar la congruencia entre la estructura, funciones y actividades pertinentes para el desarrollo administrativo de la unidad; la elaboración de dichos manuales, estará apoyada con la asesoría proporcionada por la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto a través de la Dirección de Diseño y Desarrollo Organizacional.
- La unidad administrativa deberá enviar el soporte magnético y tres ejemplares impresos que serán validados técnicamente por la Dirección de Diseño y Desarrollo Organizacional y distribuidos al Comité de Mejora Regulatoria Interna (COMERI), a la DGPOP y a la unidad administrativa.
- A partir de la autorización y registro del manual de procedimientos, será responsabilidad de la unidad administrativa la difusión, implantación y la actualización permanente de dicho instrumento.

III. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

A. Naturaleza

Se considera al manual de procedimientos como el instrumento que establece los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades administrativas. En él se definen las actividades necesarias que deben desarrollar los órganos de línea, su intervención en las diferentes etapas del proceso, sus responsabilidades y formas de participación; finalmente, proporciona información básica para orientar al personal respecto a la dinámica funcional de la organización.

Es por ello, que se considera también como un instrumento imprescindible para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades, evitando la duplicidad de esfuerzos, todo ello con la finalidad optimizar el aprovechamiento de los recursos y agilizar los trámites que realiza el usuario, con relación a los servicios que se le proporcionan.

En este sentido, se pretende que la estructuración adecuada del manual, refleje fielmente las actividades específicas que se llevan a cabo, así como los medios utilizados para la consecución de los fines, facilitando al mismo tiempo, la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño organizacional. Éste debe constituirse en un instrumento ágil que apoye el proceso de actualización y mejora, mediante la simplificación de los procedimientos que permitan el desempeño adecuado y eficiente de las funciones asignadas.

B. Elementos que integran al manual

Portada

Índice

Introducción

Objetivo del Manual

Marco Jurídico

Denominación del Procedimiento

Propósito

Alcance

Políticas de operación, normas y lineamientos

Descripción del Procedimiento

Diagrama de flujo

Documentos de Referencia

Registros

Glosario

Cambios en esta versión

Anexos

IV. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS

Partiendo del principio de que los procedimientos constituyen la expresión operativa del desarrollo funcional de la organización, es necesario primeramente identificar los elementos básicos y la información necesaria para definir los procedimientos que se requieran diseñar.

A. Elementos básicos

Definen la naturaleza del proceso y procedimientos de la unidad administrativa. Entre éstos destacan por su importancia: el diagnóstico de la unidad, la estructura orgánica y el manual de organización.

Diagnóstico

El diagnóstico permite determinar en forma objetiva la dinámica y características actuales del proceso de ejecución de las funciones; a través de éste, podrán detectarse los aspectos relevantes y las deficiencias o desviaciones en el desarrollo de las acciones, sus causas y tendencias, así como su incidencia en el ámbito del control interno de la organización.

El diagnóstico debe reflejar la situación que prevalece en el desarrollo administrativo de cada área en particular y de la estructura en su conjunto; los resultados de éste, contribuirán a la formulación de alternativas de solución y a la determinación de los ajustes necesarios, para el adecuado diseño o rediseño de los procedimientos de operación. Los resultados diagnósticos constituyen la expresión cuantitativa y cualitativa de las diversas funciones asignadas a los órganos de línea. Estos productos definen su marco de referencia y permiten visualizar los medios concretos a través de los cuales la unidad administrativa busca alcanzar sus objetivos.

Estructura orgánica

Es la disposición sistemática de los órganos que integran una unidad, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia. El análisis de la estructura orgánica autorizada permitirá conocer las áreas que integran la unidad administrativa y los tramos de control de su sistema organizacional.

Manual de organización

Documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructura y funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación; asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización. La revisión del manual de organización autorizado permitirá identificar las funciones y objetivos de la unidad administrativa con base en el Reglamento Interior de la Secretaría de Salud.

B. Identificación de los procedimientos

Es necesario establecer un método que permita la identificación coherente de los procedimientos de la unidad administrativa, con respecto a su estructura y funciones. Por lo anterior y con la finalidad de contribuir a la simplificación de elaboración de procedimientos, se han diseñado **cinco formatos secuenciales** que sirven como instrumentos para la definición de las variables, componentes y mecanismos para el desarrollo funcional de la estructura. Su diseño es convencional y podrán ser enriquecidos por los responsables del análisis, adecuándose al mismo tiempo a la naturaleza y características de la unidad administrativa.

A continuación se describen estos instrumentos, sus objetivos y algunas recomendaciones generales para su utilización.

A1.- CUADRO ANALÍTICO FUNCIONAL PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

Objetivo:

Definir los productos, resultados o servicios que se esperan obtener, mediante el ejercicio de las funciones asignadas a la unidad administrativa.

A1.- CUADRO ANALÍTICO FUNCIONAL PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

(1) UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto

(2) HOJA ____ DE ____

(3) No.	(4) FUNCIONES	(5) ÓRGANOS QUE INTERVIENEN	(6) PRODUCTO ESPERADO	(7) PROCEDIMIENTOS
1	Intervenir en la integración de las propuestas de modificación estructural que presenten las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la Secretaría y de las entidades agrupadas administrativamente en el sector para su autorización.	<ul style="list-style-type: none"> - Secretaría de Hacienda y Crédito Público - Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto - Dirección de Diseño y Desarrollo Organizacional - Subdirección de Análisis y Diseño Organizacional - Departamento de Análisis Organizacional - Subdirección de Dictaminación - Departamento de Dictaminación de Estructuras Orgánicas 	Lineamientos para la presentación de Propuestas de Modificación Estructural	Interpretar la normatividad y emitir los lineamientos sobre propuestas de modificación estructural.
2		-		
3		-		

(8) ELABORÓ _____ (9) REVISÓ _____ (10) FECHA _____

Instructivo de llenado

El cuadro anterior, esta constituido por diez variables que en su conjunto permiten analizar el desarrollo funcional de la organización y definir sus procedimientos de operación. Este ejemplo, fue elaborado por la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.

- En el punto Núm. 1 corresponde a la identificación de la unidad en estudio, en el cual se debe anotar la denominación oficial asignada a ésta, de acuerdo con el organigrama y cuadro comparativo de unidades administrativas y puestos homólogos entre estructura

orgánica vigente y autorizada, por la Subsecretaría de Administración y Finanzas y registrados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública.

- En el punto Núm. 2 se debe asentar el número de hoja correspondiente, con relación al total que se elabore de la misma, con el propósito de llevar un control de éstas.
- En el punto Núm. 3 se debe anotar el número progresivo convencional, para designar la función que se pretende analizar.
- En el punto Núm. 4 se debe transcribir los textos de las funciones genéricas, tal y como aparecen en el manual de organización específico, autorizado y registrado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Estas funciones se deben desagregar hasta el nivel jerárquico que se pretenda analizar para diseñar los procedimientos: Dirección General, Dirección de Área, Subdirección de Área, Jefatura de Departamento.
- En el punto Núm. 5 se debe anotar todas aquellas áreas de línea u otras unidades, que intervengan o se relacionen directamente con el desarrollo de las funciones o procedimientos. Aquí es necesario identificar, tanto las áreas internas como las externas que participen.

Es importante mencionar que no deberá reflejar al personal operativo o de enlace, únicamente se mencionarán aquellas áreas que se encuentran en la estructura orgánica autorizada por la Subsecretaría de Administración y Finanzas. En el caso de que personal operativo o de enlace intervenga en el procedimiento, se hará mención en el apartado de políticas de operación, normas y lineamientos, así como en la descripción de actividades.

- En el punto Núm. 6 nos permite establecer la naturaleza de la función y sus procedimientos correspondientes. Aquí, es necesario identificar el resultado, producto o servicio final, que se pretende conseguir con el desarrollo de la función.
- En el punto Núm. 7, derivado de la columna anterior, se estará en posibilidad de asignar una denominación lógica al procedimiento, de acuerdo con su naturaleza funcional.
- En el punto Núm. 8 se debe anotar el nombre de la persona responsable de llenar el formato.
- En el punto Núm. 9 se debe anotar el nombre de la persona que verifica la información asentada y;
- En el punto Núm. 10 se anotará el día, mes y año, en que se concluyó el llenado y revisión del formato.

A2.- MATRIZ PARA LA VALIDACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES

Objetivo:

Determinar que los procedimientos identificados, sean congruentes con las funciones asignadas a la unidad administrativa.

A2.- MATRIZ PARA LA VALIDACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES

(1) UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto

(2) HOJA ____ DE ____

(4) PROCEDIMIENTOS	(3) FUNCIONES	
	Intervenir en la integración de las propuestas de modificación estructural que presenten las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la Secretaría y entidades agrupadas administrativas en el Sector para su autorización	
Interpretar la normatividad y emitir los lineamientos sobre propuestas de modificación estructural.	(punto de encuentro de los Núms. 3 y 4)	

(5) ELABORÓ _____ (6) REVISÓ _____ (7) FECHA _____

Instructivo de llenado

- En el punto Núm. 1 se debe anotar la denominación oficial, asignada a la unidad, de acuerdo con el organigrama y el cuadro comparativo de unidades administrativas y puestos homólogos entre estructura orgánica vigente y autorizada, por la Subsecretaría de Administración y Finanzas y registrados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública.
- En el punto Núm. 2 se debe anotar el número de hoja correspondiente con relación al total que se elabore de la misma, con el propósito de llevar un control de éstas.
En el punto Núm. 3 se contemplan las funciones genéricas, analizadas en el cuadro anterior (cuadro analítico funcional para la identificación de procedimientos).
- En el punto Núm. 4, se anotan los procedimientos identificados en el inciso 7 del formato A1.
Identificada la información anterior, deberá anotarse en su intersección las asociaciones entre la función y el procedimiento respectivo, con el propósito de validar los procedimientos y cumplir con la totalidad de las funciones (punto de encuentro de los Núms. 3 y 4)

- Los puntos Núms. 5, 6 y 7, se llenarán de acuerdo a lo indicado en el formato Núm. A1 en sus apartados 8, 9 y 10.
- La cantidad de procedimientos estará en función de la matriz anterior. Asimismo, cuando se elabore el manual general de procedimientos, se estima un procedimiento por función general o proceso cuando menos. En caso de que se elabore un manual específico de procedimientos, se requerirá un procedimiento por función específica.

A3.- MATRIZ PARA LA VALIDACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS CONFORME A ESTRUCTURA

Objetivo:

Determinar que los procedimientos identificados, sean congruentes con las denominaciones de la estructura autorizada a la unidad administrativa correspondiente.

A3.- MATRIZ PARA LA VALIDACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS CONFORME A ESTRUCTURA

(1) UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto

(2) HOJA ____ DE ____

(4) PROCEDIMIENTOS \ (3) ESTRUCTURA	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	Dir. Gral. de Programación Organización y Presupuesto	Dir. de Diseño y Desarrollo Organizacional	Subd. de Análisis y Diseño Organizacional	Depto. de Análisis Organizacional	Subdirección de Dictaminación	Depto. de Dictaminación de estructuras Orgánicas
Interpretar la normatividad y emitir los lineamientos sobre propuestas de modificación estructural.							

(5) ELABORÓ _____ (6) REVISÓ _____ (7) FECHA _____

Instructivo de llenado

- En el punto Núm.1 corresponde a la identificación de la unidad en estudio por lo que se debe anotar la denominación oficial asignada a la unidad, de acuerdo con el organigrama y el cuadro comparativo de unidades administrativas y puestos homólogos entre estructura orgánica vigente y autorizada, por la Subsecretaría de Administración y Finanzas y registrados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública.
- En el punto Núm. 2 se debe anotar el número de hoja correspondiente con relación al total que se elabore de la misma, con el propósito de llevar un control de éstas.
- En el punto Núms. 3 y 4 se anota la relación que existe entre la estructura y los procedimientos (de igual forma que el formato Núm. A2). Es importante destacar, que en la estructura se deben describir todos los órganos de línea, conservando en la relación de estas áreas al menos un procedimiento.
- Respecto a los números 5, 6 y 7, ver la indicación del formato Núm. A1, en los números 8, 9, y 10.

A4.- MATRIZ PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

Objetivo:

Determinar los elementos generales que constituirán los procedimientos.

A4.- MATRIZ PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

(1) UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto

(2) HOJA ____ DE ____

(3) PROCEDIMIENTOS		(4) PROPOSITO	(5) NATURALEZA	(6) ÁMBITO DE OPERACIÓN	(7) OBSERVACIONES
(3.1) NÚM.	(3.2) NOMBRE				
1	Interpretar la normatividad y emitir los lineamientos sobre las propuestas de modificación estructural.	Establecer los lineamientos para la presentación de las propuestas de modificación estructural.	Regulación	Sectorial	

(8) ELABORÓ _____ (9) REVISÓ _____ (10) FECHA _____

Instructivo de llenado

- En el punto Núm. 1 corresponde a la identificación de la unidad en estudio, se debe anotar la denominación oficial, asignada a la unidad, de acuerdo con el organograma y el cuadro comparativo de unidades administrativas y puestos homólogos entre estructura orgánica vigente y autorizada, por la Subsecretaría de Administración y Finanzas y registrados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública.
- En el punto Núm. 2 se debe anotar el número de hoja correspondiente con relación al total que se elabore de la misma, con el propósito de llevar un control de éstas.
- En el punto Núm. 3 **“Procedimientos”**, está integrada por 2 variables: 3.1, en el que se anota convencionalmente el número que corresponda al procedimiento designado, ese número es permanente y con este quedará etiquetado; y la columna 3.2, que corresponde al nombre o denominación del procedimiento, tal como aparecen en los cuadros anteriores.
- En el punto Núm. 4 se debe anotar el propósito intrínseco que se pretende alcanzar con la implantación del procedimiento.
- En el punto Núm. 5 establece la naturaleza funcional del procedimiento, en la cual se debe anotar la característica correspondiente de acuerdo a la siguiente clasificación.

Sustantiva: contempla actividades o productos destinados a la prestación de servicios o producción de bienes para la comunidad.

Adjetiva: agrupa actividades de carácter administrativo (planeación, programación, presupuesto, etc.)

Regulación: enfoca el establecimiento de normas, procedimientos, etc.

Apoyo administrativo: comprende sistemas de logística (suministros, conservación y mantenimiento, servicios generales, etc.).

- En el punto Núm. 6, define el universo de acción del procedimiento el cual puede ser:
 - Específico**, si es para operación exclusiva de la unidad administrativa correspondiente.
 - Institucional**, cuando en su operabilidad interviene una o más unidades administrativas de la Institución.
 - Sectorial**, cuando involucra a las entidades del sector salud.
- En el punto Núm. 7, queda en el criterio del responsable del análisis el registro de las notas o comentarios que puedan ser de utilidad posterior.
- Los puntos Núms. 8, 9 y 10 se llenarán de acuerdo con lo indicado en el cuadro A1.

A5.- MATRIZ PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES

Objetivo:

Establecer las actividades y elementos para el desarrollo de cada procedimiento.

A5.- MATRIZ PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES

(1) PROCEDIMIENTO: Interpretar la normatividad y emitir los lineamientos sobre las propuestas de modificación estructural

(2) HOJA ____ DE ____

(3) ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO				(4) UNIDADES QUE INTERVIENEN	(5) RESULTADO DE LA ACTIVIDAD	(6) NORMAS DE OPERACIÓN
(3.1) NÚM.	(3.2) NOMBRE	(3.3) DESCRIPCIÓN	(3.4) TIPO			
1	Emisión de Normatividad	Emite la normatividad aplicable para el registro de las modificaciones organizacionales de las Dependencias Gubernamentales	C	- Secretaría de Hacienda y Crédito Público - Secretaría de la Función Pública	Emisión	Las unidades deben elaborar sus propuestas de modificación estructural con base en los lineamientos emitidos por la DGPOP a través de la Dir. de Diseño y Desarrollo Org.
				-		
				-		

(7) ELABORÓ _____ (8) REVISÓ _____ (9) FECHA _____

Instructivo de llenado

- En el punto Núm. 1 se anotará el nombre del procedimiento de conformidad al cuadro A1 “Analítico Funcional para la Identificación de Procedimientos” columna No. 7.
- En el punto Núm. 2 se debe anotar el número de hoja correspondiente, en relación al total que se elabore de la misma, con el propósito de llevar un control de éstas.
- En el punto Núm. 3, conformada por cuatro subcolumnas, corresponde al enunciado de las actividades y características del procedimiento.
- En el punto 3.1 se debe anotar el número progresivo y secuencial de acuerdo con el orden en que cada una de las actividades se vaya desarrollando.
- En la punto 3.2 se debe identificar esta actividad con algún nombre genérico, de acuerdo a su naturaleza.

- En el punto 3.3 se debe anotar la descripción de la actividad, mediante la definición precisa del “qué”, “cómo”, “para qué” y “cuando”.
- En el punto 3.4 se debe registrar el tipo de actividad que se desarrolla, marcándose una “T” si es de tránsito, una “P” si es productiva, y una “C” si es de control. La importancia de esta columna es que nos permitirá evaluar el grado de productividad y eficiencia administrativa de nuestro procedimiento, proporcionándonos indicadores que nos permitan obtener una relación adecuada en la ejecución de actividades que propicien el equilibrio deseado.
- En el punto Núm. 4 se deben señalar todas las unidades ó áreas que intervienen en el desarrollo de la actividad, hasta el nivel jerárquico de desagregación deseado.
- En el punto Núm. 5 se debe anotar el resultado derivado de la actividad desarrollada, que sirva de insumo para la realización de la actividad siguiente.
- En el punto Núm. 6 se deben establecer las directrices y responsabilidades para el desarrollo de las actividades, bajo los criterios de calidad, eficiencia y oportunidad.
- En los números 7, 8 y 9 se llenarán de acuerdo a la indicación del Formato Núm. A1, en los números 8, 9 y 10.

Todos los formatos anteriores, son la base para la estructuración de los procedimientos; la información que éstos consignan, es indispensable para la integración del **Manual de Procedimientos**, cuya metodología se establece en el siguiente capítulo.

V. ESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los apartados anteriores han tenido por objeto presentar en una forma convencional y sencilla el marco conceptual y metodológico de los elementos fundamentales, criterios y estructura para la identificación y diseño de los procedimientos de operación de cualquier unidad administrativa.

En el presente apartado enfocaremos la atención a los aspectos de forma y contenido para integrar el documento final; en el entendido de que los lineamientos que se establecen son de carácter oficial, cuya observancia tiende a uniformar su elaboración en todo el ámbito institucional y sectorial.

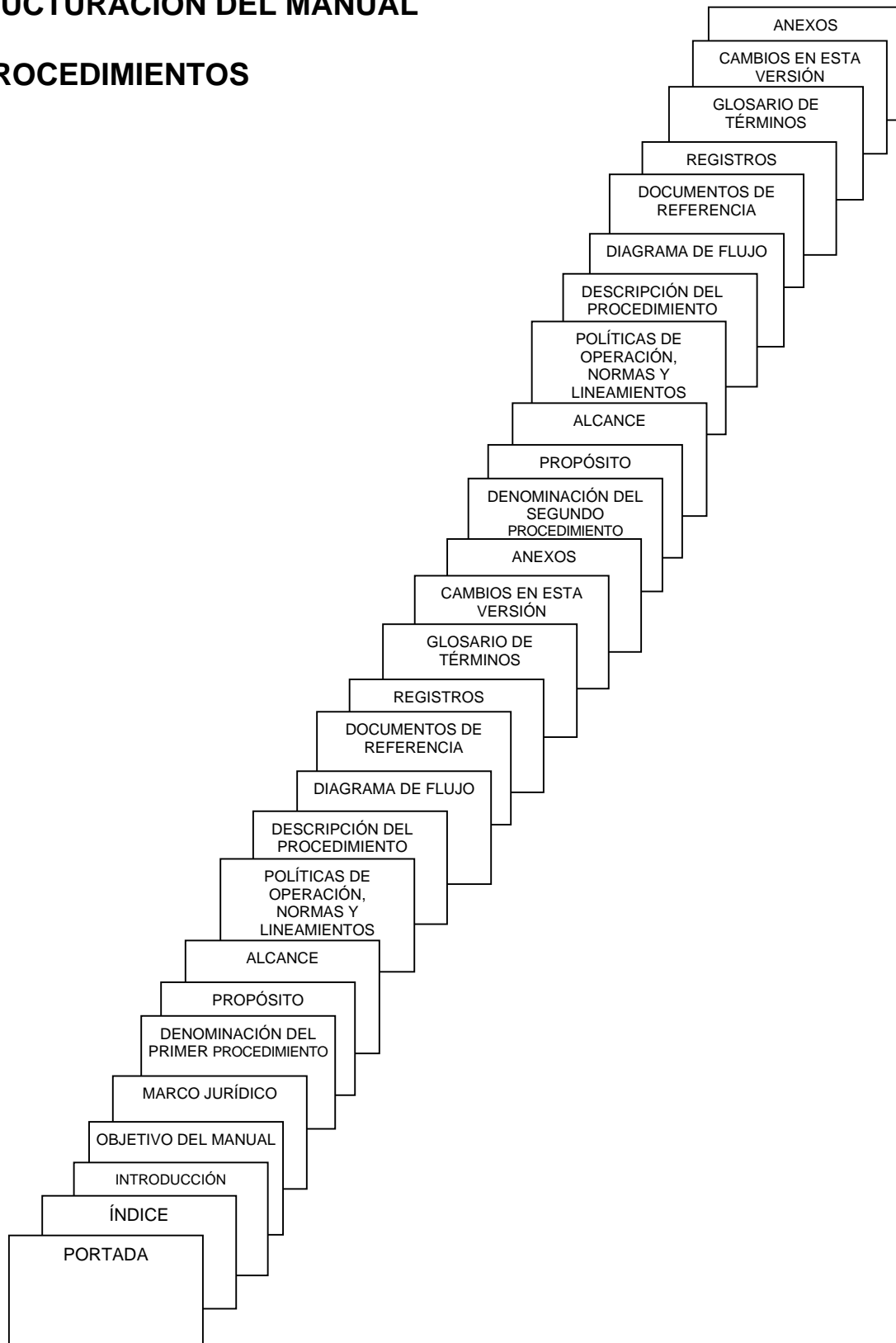
El documento debe elaborarse en hojas de papel bond tamaño carta forma francesa, la captura del documento debe realizarse en sistema de cómputo, si se cuenta con él, utilizando el tipo de letra Arial 11. En caso contrario deberá cuidarse la homogeneidad en su elaboración.

El diagrama de flujo podrá realizarse en el paquete que más se adapte a las posibilidades del área que lo elabora, cuidando y respetando la simbología que se establece en el capítulo correspondiente de este documento. Se recomienda Microsoft Word para textos y diagramas de flujo.

Los formatos e instructivos que se mencionen tanto en la descripción de actividades como en los diagramas y que se elaboren internamente por las áreas de la unidad, deberán incluirse en la parte correspondiente de cada procedimiento (Anexos).

Bajo estas consideraciones generales, el **Manual de Procedimientos** deberá integrarse con el siguiente orden, contenido y características.

ESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

A continuación se describen cada uno de los componentes del Manual de Procedimientos, mismos que se podrán verificar contra el ejemplo que se muestra al final de la Guía.

PORTADA

Denominada también pasta o carátula, deberá diseñarse en cartulina bristol blanca, en las medidas convencionales del tamaño carta.

Esta deberá contemplar:

- Logotipo de la Secretaría de Salud, dispuesto en el ángulo superior izquierdo de la lámina, y para el caso de los Hospitales e Institutos Nacionales de Salud, además debe plasmarse en el ángulo superior derecho el logotipo representativo de la Institución.
- En la parte central superior anotar la denominación del área mayor de la cual depende la unidad administrativa que elabora el Manual.
- En la parte central de la hoja se señalará el título del documento y;
- En el ángulo inferior derecho se incluirá la fecha de elaboración (mes y año).

La portada no deberá llevar ningún adorno que sobresalga como son: líneas de colores, fondo de color, etc., que rompa con la originalidad del documento.

ÍNDICE

En éste rubro se deberá describir la relación que especifique de manera sintética y ordenada, los capítulos o apartados que constituyen la estructura del manual, así como el número de hoja en que se encuentra ubicado cada uno de estos.

INTRODUCCIÓN

Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él.

En este apartado se señalará en forma clara y concisa, los antecedentes principales de la unidad responsable del manual, sus características, ámbito de acción y adscripción, sin profundizar en ellos. Asimismo, se debe mencionar con que estructura orgánica (vigencia) se está elaborando el manual. También se definirán las técnicas de difusión, implantación y actualización del instrumento y los responsables de estas actividades, así mismo se describirá la forma en que se encuentra estructurado el documento con el propósito de lograr una mejor y mayor comprensión del mismo.

OBJETIVO DEL MANUAL

Aquí se debe definir el propósito final que se persigue con la implantación del instrumento. La formulación del objetivo debe ser breve, clara y precisa, atendiendo a las siguientes indicaciones: iniciar con un verbo en infinitivo; señalar el qué y para qué servirá el manual; evitar el uso de adjetivos calificativos, así como subrayar conceptos.

MARCO JURÍDICO

Constituye el fundamento, legal que faculta a una determinada unidad administrativa para establecer y operar mecanismos, procedimientos y sistemas administrativos con la normatividad vigente, congruente con la naturaleza propia del manual en el ámbito de su competencia.

En este apartado se debe escribir en forma enunciativa, los ordenamientos jurídicos - administrativos que dan fundamento y regulan la operación del manual y sus procedimientos.


Dichos ordenamientos deben ser los incluidos en el Manual de Organización Específico autorizado y registrado por la Subsecretaría de Administración y Finanzas.

En el caso de circulares y oficios, se anotará el número de folio, asunto, nombre del área responsable de su emisión y su fecha de expedición.

Todos estos documentos deberán anotarse cronológicamente, de acuerdo al orden jerárquico que se describe a continuación:

- A. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;
- B. Leyes, Códigos y Convenios Internacionales
- C. Reglamentos
- D. Decretos
- E. Acuerdos
- F. Circulares y/u Oficios
- G. Documentos Normativos-Administrativos (manuales, guías o catálogos)
- H. Otras disposiciones (se anotarán los documentos que por su naturaleza no pueden ser incluidos en la clasificación anterior).

RECUADRO DE IDENTIFICACIÓN

	(b) MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	(e) Logotipo de la Unidad (Cuando aplique)	(f) Código: (Cuándo aplique)
	(c) Nombre del Área		(g) Rev. X
	(d) #.- Procedimiento para ...		(h) Hoja: X de X

Este recuadro se situará como encabezado en las páginas del documento, y se integra por los siguientes elementos:

- a) Debe plasmarse el logotipo de la Dependencia.
- b) Nombre del Documento: Se escribirá MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.
- c) Nombre del Área: Se escribirá la denominación del área encargada de la elaboración del procedimiento; por lo general es nivel de Dirección de Área.
- d) Nombre y número del procedimiento: Se deberá escribir "1.- Procedimiento para...."
- e) En caso que la unidad tenga logotipo propio, éste podrá situarse en esta columna. Es caso de que no exista se deberá ajustar el recuadro de identificación.
- f) El código es la secuencia de literales y números asignados consecutivamente, su integración es responsabilidad de la unidad administrativa. Este apartado es requerido por la Norma ISO 9000:2000 para el control de documentos.
- g) Se escribirá literal "A" cuando se trate de borrador, y a partir de la primera autorización se debe anotar "0", "1" para la segunda y así consecutivamente.
- h) Se anotará el número consecutivo de las hojas utilizadas en al Manual de Procedimientos, así como el número total de éstas.

RECUADRO DE CONTROL DE EMISIÓN

CONTROL DE EMISIÓN			
	(a) Elaboró:	(b) Revisó:	(c) Autorizó:
Nombre			
Firma			
Fecha			

Este recuadro se situará al pie de todas las hojas del documento. Se compone de los siguientes apartados:

- a) Elaboró: persona que haya elaborado el documento. Cualquier persona de la unidad administrativa podrá elaborarlo.
- b) Revisó: persona responsable del área, jefe de departamento, subdirector de área, o director de área.
- c) Autorizó: persona que aprueba y autoriza el documento, y podrá ser el Director de Área o Director General.

1.-DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

Corresponde al número progresivo y título o nombre del procedimiento asignado en el punto del 3.2 cuadro número A4. Estructuración de los Procedimientos. Este formato deberá ser llenado para cada uno de los procedimientos, y servirá como separador de los mismos, deberá escribirse el nombre y número del procedimiento, que será el mismo que aparece en el índice.

1.0 PROPÓSITO

Es la condición o resultado cuantificable que debe ser alcanzado y mantenido con la aplicación del procedimiento, y que refleja el valor o beneficio que obtiene el usuario. El propósito debe redactarse en forma breve y concisa; se especificará los resultados o condiciones que desean lograr, e iniciará con un verbo en infinitivo y, en lo posible, se evitará utilizar gerundios y adjetivos calificativos.

La redacción del propósito se estructura a partir de las siguientes preguntas:

		JUSTIFICACIÓN / RAZON DE SER	
¿Qué se hace?	¿En qué función o campo de especialidad se hace?	¿Para qué se hace?	¿Para quién se hace?
Acción expresada en el verbo	Campo de especialidad principal	Resultado	Usuario final

2.0.-ALCANCE

En este apartado se describe brevemente el área o campo de aplicación del procedimiento, es decir, a quiénes afecta o qué límites e influencia tiene.

3.0 POLÍTICAS DE OPERACIÓN, NORMAS Y LINEAMIENTOS.

Se señalará el conjunto de lineamientos o directrices que delimitan la realización de las actividades del procedimiento del área responsable de realizar las funciones y no abordar atribuciones o responsabilidades de otras áreas; tienen como propósito regular la interacción entre los individuos de una organización y las actividades de una unidad responsable; debe tener especial atención en lo siguiente:

- Los enunciados deben redactarse en modo imperativo.
- Se deben establecer responsables de la operación del procedimiento.
- Deberán enumerarse consecutivamente después del número del apartado que le corresponda.
- En caso de existir excepciones, se debe mencionar el cargo y nivel jerárquico que le puede autorizar.

4.0 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

Es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades que deberán agruparse en etapas, y que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando quién, qué, cómo, dónde y cuándo se hace, a través de la narrativa de las etapas que constituyen las diferentes fases del procedimiento.

Secuencia de etapas	Actividad	Responsable
1. Etapa primordial	1.1 Actividad 1.2 Actividad 1.3 Actividad, etc.	Responsable A
2. Etapa primordial	2.1 Actividad 2.2 Actividad 2.3 Actividad, etc.	Responsable B
3. Etapa primordial	3.1 Actividad 3.2 Actividad 3.3 Actividad, etc.	Responsable A
4. Etapa primordial	4.1 Actividad 4.2 Actividad 4.3 Actividad, etc.	Responsable A
5. Etapa primordial	5.1 Actividad 5.2 Actividad 5.3 Actividad, etc.	Responsable C

Nota: Esta información corresponde a la descripción señalada en la punto 3.3 del cuadro A5 "Identificación y Análisis de Actividades".

Sugerencias para una buena descripción de procedimientos

- El nombre del procedimiento debe dar idea clara de su contenido
- La descripción del procedimiento debe redactarse en forma clara y sencilla
- No deben incluir dos procedimientos diferentes en uno
- Si el inicio de un procedimiento indica la recepción de documentos, mencione de quien los recibe.
- Toda actividad debe iniciarse con un verbo en tiempo presente del indicativo, en tercera persona del singular, ejemplo; elabora, envía etc.
- Se deberá buscar que las actividades sean agrupadas en etapas para facilitar su diagramación.
- Numere cada una de las etapas que se realizan conforme a la secuencia lógica del procedimiento. Las etapas deben comenzar con adverbios como (Autorización, verificación, etc.)
- Pueden incluirse dos o tres actividades en una sola etapa, siempre y cuando sea comprensible su redacción.
- Cuando sea necesario hacer alguna aclaración o indicar algo que no es posible mencionar como actividad, puede citarse de la manera siguiente:

Con base en las atribuciones conferidas en el
Reglamento Interior de la Secretaría de Salud

- Indique el número de tantos en que se elabore, se envíe o se reciba de cada documento
- Indique los acuses de recibo y el archivo de los documentos.
- Cuando en el desarrollo del procedimiento se origine por primera vez algún formato, se deberá anotar su nombre completo y en las actividades subsecuentes se podrá mencionar su nombre genérico y/o su clave de identificación.
- En la distribución de documentos debe indicarse a que puesto o área se envía.
- Indique si el archivo es temporal o definitivo.
- Indique el término del procedimiento con la leyenda: TERMINA PROCEDIMIENTO
- Todas las secciones del documento deberán llenarse, en caso de no ocurrencia para la unidad administrativa, se indicará la frase “No Aplica”.

5.0 DIAGRAMA DE FLUJO.

Es la representación esquemática del procedimiento, donde se ilustra gráficamente con símbolos convencionales la estructura, la dinámica, las etapas y las unidades que intervienen en su desarrollo. Este medio nos permite:




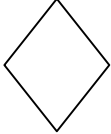
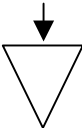
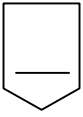
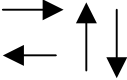
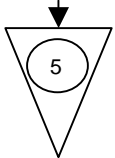
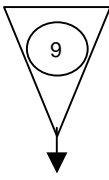

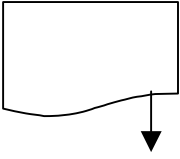
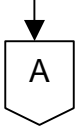
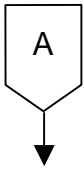
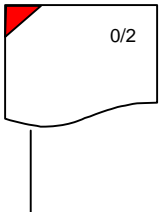
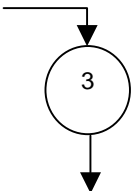
- Conocer e identificar los pasos de un procedimiento.
- Descubrir fallas tales como, redundancia de pasos a seguir, ineficiencia o malas interpretaciones.
- Elaborar los diagramas, siendo necesario conocer los símbolos a los que se les ha conferido convencionalmente un significado específico y manejo de determinadas reglas en cuanto a su aplicación.
- Diagramar su presentación, la que es presentada en hojas conforme a las etapas y unidades que se mencionen.
- Utilizar en la Administración Pública Federal el uso de la simbología de American National Standard Institute (ANSI).

Para su elaboración, se establecen los siguientes pasos:

1. Identificar al área responsable del procedimiento, su código, denominación y las unidades que intervienen en su desarrollo.
2. Con base en la simbología establecida, se determinan los símbolos que deben utilizarse en el diseño del diagrama, dependiendo de la modalidad o naturaleza de cada una de las etapas definidas en los formatos. El punto de partida de todo diagrama se simboliza con una elipse, anotando en el espacio en blanco la palabra "INICIO". En el ejemplo se puede observar que la primera etapa esta representada por un rectángulo, identificado con un conector, una flecha direccional y la descripción de los documentos de comunicación y archivos correspondientes. Asimismo, se debe enumerar las etapas con el número que le corresponda en el extremo superior derecho.
3. Las siguientes etapas son diagramadas conforme a lo descrito anteriormente. Por ejemplo: las líneas direccionales señalarán la secuencia de etapas que se desplazan dentro del ámbito de responsabilidad de la unidad administrativa que precede a la nueva etapa, determinando su dirección con una punta de flecha.
4. Cuando en el desarrollo del procedimiento se presentan dos alternativas, deberán representarse inmediatamente después de la actividad el símbolo de toma de decisión (rombo) y deberá anotarse la palabra "*procede*" de estas dos alternativas:
 - Primera: en el caso de que el producto esperado no satisfaga los requerimientos establecidos, ésta se calificará como "*no procede*", lo cual se simbolizará con un "NO" sobre una línea y un conector circular en cuyo centro se anotará el número de la etapa en la que deba reiniciarse el proceso, y:

- **Segunda:** contempla la posibilidad afirmativa “*si procede*”, en la que se describirá la conclusión de la etapa, señalándose con un “SI” la instrucción correspondiente.
5. A semejanza del inicio la conclusión del procedimiento debe simbolizarse mediante una línea direccional y una elipse en el extremo, en cuyo espacio se anotará la frase “*FIN*” ó “*TÉRMINO*”.
 6. El número de secuencia de la etapa deberá coincidir con la descripción de ésta, la que se encuentra descrita en el procedimiento.

	SIMBOLOGÍA PARA LA DIAGRAMACIÓN DE PROCEDIMIENTOS
---	--

	DISTRIBUCIÓN. INDICA QUE UN DOCUMENTO UTILIZADO, ES DISTRIBUIDO EN UNA ACTIVIDAD DETERMINADA.		TERMINAL. INDICA EL INICIO O TERMINACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.		ACTIVIDAD. REPRESENTA LA REALIZACIÓN DE UNA ACTIVIDAD, RELATIVA A UN PROCEDIMIENTO.
	DECISIÓN O ALTERNATIVA. INDICA UN PUNTO DENTRO DEL FLUJO EN QUE SON POSIBLES CAMINOS ALTERNATIVOS.		ARCHIVO DEFINITIVO. REPRESENTA UN ARCHIVO COMÚN Y CORRIENTE, DONDE SE CONSERVA UN DOCUMENTO PERMANENTEMENTE.		CONECTOR DE PÁGINA. REPRESENTA UNA CONEXIÓN O ENLACE CON OTRA HOJA DIFERENTE, EN LA QUE CONTINUA EL DIAGRAMA DE FLUJO.
	DIRECCIÓN DE FLUJO O LÍNEA DE UNIÓN. CONECTA LOS SÍMBOLOS SEÑALANDO EL ORDEN EN QUE SE DEBEN REALIZAR LAS DISTINTAS ACTIVIDADES.		ARCHIVO TEMPORAL (ENTRA A). REPRESENTA UN ARCHIVO PROVISIONAL. EL NÚMERO INDICA EN QUE ACTIVIDAD SE VOLVERA A UTILIZAR EL DOCUMENTO.		ARCHIVO TEMPORAL (SALE DE), REPRESENTA UN ARCHIVO PROVISIONAL, EL NÚMERO INDICA EN QUE ACTIVIDAD SE ARCHIVO TEMPORALMENTE EL DOCUMENTO.
	LÍNEA DE COMUNICACIÓN. REPRESENTA LA TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN DE UN LUGAR A OTRO, MEDIANTE LAS LÍNEAS TELEFÓNICAS, TELEGRÁFICAS, DE RADIO, ETC.		USO DESCONOCIDO, INDICA QUE SE IGNORA EL USO APLICADO A UN DETERMINADO FORMATO GENERALMENTE POR PERSONAS O INSTITUCIONES AJENAS A LA SECRETARÍA.		CONECTOR DE PÁGINA (FIN DE PÁGINA), REPRESENTA LA CONEXIÓN O ENLACE DE PÁGINA CON OTRA DIFERENTE EN LA QUE CONTINUARÁ. UTILICE CONECTORES ALFABÉTICOS.
	CONECTOR DE PÁGINA (INICIO DE PÁGINA). REPRESENTA LA CONEXIÓN O ENLACE DE PÁGINA CON OTRA DIFERENTE DE LA QUE PROVIENE. UTILICE CONECTORES ALFABÉTICOS.		DOCUMENTO. REPRESENTA CUALQUIER TIPO DE DOCUMENTO EL TRIÁNGULO OSCURO EN LA PARTE SUPERIOR IZQUIERDA, SIGNIFICA QUE SE GENERA EL NÚMERO DE LA PARTE SUPERIOR DERECHA, INDICA No. DE ORIGINAL (0) Y COPIAS (2) DEL DOCUMENTO.		CONECTOR DE ACTIVIDAD. REPRESENTA UNA CONEXIÓN O ENLACE DE UNA ACTIVIDAD DEL PROGRAMA, CON OTRA PARTE DEL MISMO, PUDIENDO ESTAR EN LA MISMA PÁGINA O DE UNA PÁGINA A OTRA EL NÚMERO INDICA LA ACTIVIDAD DEL PROCEDIMIENTO EN CUESTIÓN.

6.0 DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Son aquellos documentos que son requeridos para poder llevar a cabo el procedimiento, y que sirven para tener un mejor entendimiento del mismo o completar su ejecución.

DOCUMENTO	CÓDIGO (CUANDO APLIQUE)
Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos	No aplica
Manual de Organización de las UR's	No aplica
Reglamento Interior de la Secretaría de Salud	No aplica

7.0 REGISTROS

Documentos o elementos que servirán de evidencia de la relación de nuestras actividades. Se deben relacionar los formatos que sirven de evidencia, describiendo brevemente su aplicación, interpretación y uso:

REGISTRO	TIEMPO DE CONSERVACIÓN	RESPONSABLE DE CONSERVARLO	CÓDIGO DE REGISTRO O IDENTIFICACIÓN ÚNICA
(a)	(b)	(c)	(d)

- a) Registro: Se anotaré el documento utilizado y generado en las actividades del procedimiento.
- b) Tiempo de conservación: El lapso en que permanece vigente el registro.
- c) Responsable de conservarlo: Persona o área señalada en la descripción del procedimiento.
- d) Código registro o identificación única: Es el código asignado al documento utilizado o general en las actividades del procedimiento.

8.0 GLOSARIO

Consiste en la definición de la terminología técnica utilizada en el texto del documento. El glosario, presentado por orden alfabético, proporciona elementos para una adecuada comprensión del mismo, facilitando su consulta, deberá presentarse en cada procedimiento.

9.0 CAMBIOS EN ESTA VERSIÓN


En este apartado se deberá describir en forma clara y breve las modificaciones que se realicen en cualquier parte del documento. Si el documento es elaborado por primera vez, se deberá requisitar el formato como “No Aplica”.

NÚMERO DE REVISIÓN	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
(a)	(b)	(c)

- a) Número de Revisión: Se anotará el número arábigo correspondiente a la revisión del documento.
- b) Fecha de actualización: Es la fecha en la cual se concluyen las modificaciones y aprobaciones del procedimiento.
- c) Descripción del cambio: Se mencionarán brevemente las razones que motivaron al cambio del procedimiento.

10.0 ANEXOS

Documentos que nos sirven como complemento para la aplicación del procedimiento, y que se utilizan o generan durante las actividades del procedimiento.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Logotipo de la Unidad (Cuando Aplique)	Código: (Cuando Aplique)
			Rev. X
			Hoja: X de X

(FORMATO OFICIAL PARA ÍNDICE, INTRODUCCIÓN Y MARCO JURÍDICO)


CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró :	Revisó :	Autorizó:
Nombre			
Firma			
Fecha			



SECRETARIA DE SALUD

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN, ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO


JUNIO, 2004

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Logotipo de la Unidad (Cuando Aplique)	Código: (Cuando Aplique)
			Rev. X
			Hoja: X de X

ÍNDICE

	HOJA
INTRODUCCIÓN	X
I.- OBJETIVO DEL MANUAL	X
II.- MARCO JURÍDICO	X
III.- PROCEDIMIENTOS	
1.- INTERPRETAR LA NORMATIVIDAD Y EMITIR LOS LINEAMIENTOS SOBRE PROPUESTAS DE MODIFICACIÓN ESTRUCTURAL	X
2.- ANALIZAR PROPUESTAS DE MODIFICACIÓN ESTRUCTURAL Y DAR ASESORÍAS	X
3.- DICTAMINAR Y AUTORIZAR LAS PROPUESTAS DE MODIFICACIÓN ESTRUCTURAL	X
4.- REGISTRAR LAS MODIFICACIONES ESTRUCTURALES DE LAS UNIDADES DE LA SECRETARÍA DE SALUD	X

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró :	Revisó :	Autorizó:
Nombre			
Firma			
Fecha			

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Logotipo de la Unidad (Cuando Aplique)	Código: (Cuando Aplique)
			Rev. X
			Hoja: X de X

INTRODUCCIÓN


El presente manual integra los procedimientos para el ejercicio de las funciones asignadas a ésta Dirección General...

La Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, unidad administrativa dependiente de la Subsecretaría de Administración y Finanzas

I.- OBJETIVO DEL MANUAL

Establecer las políticas, normas y mecanismos para el desarrollo de las actividades de las diferentes áreas que conforman la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, bajo los criterios de la reingeniería de procesos.

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró :	Revisó :	Autorizó:
Nombre			
Firma			
Fecha			

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Logotipo de la Unidad (Cuando Aplique)	Código: (Cuando Aplique)
			Rev. X
			Hoja: X de X


II.- MARCO JURÍDICO

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
D.O:F. 5-Ii-1917
Ref. D.O.F. 3-II1983
Ref. D.O.F. 28-II-1992

LEYES


- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
D.O.F. 29-XII-1992
Ref...

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró :	Revisó :	Autorizó:
Nombre			
Firma			
Fecha			

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Logotipo de la Unidad (Cuando Aplique)	Código: (Cuando Aplique)
	Dirección de Diseño y Desarrollo Organizacional		Rev. X
	1.- Procedimiento para interpretar la normatividad y emitir los lineamientos sobre propuestas de modificación estructural		Hoja: X de X

1. PROCEDIMIENTO PARA INTERPRETAR LA NORMATIVIDAD Y EMITIR LOS LINEAMIENTOS SOBRE PROPUESTAS DE MODIFICACIÓN ESTRUCTURAL

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró :	Revisó :	Autorizó:
Nombre			
Firma			
Fecha			

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Logotipo de la Unidad (Cuando Aplique)	Código: (Cuando Aplique)
	Dirección de Diseño y Desarrollo Organizacional		Rev. X
	1.- Procedimiento para interpretar la normatividad y emitir los lineamientos sobre propuestas de modificación estructural		Hoja: X de X

1.0 Propósito

1.1 Establecer los lineamientos para la presentación de las Propuestas de Modificación Estructural

2.0 Alcance

2.1 A nivel interno el procedimiento es aplicable a las Subdirecciones de Desarrollo Organizacional y Dictaminación

2.2 A nivel externo el procedimiento es aplicable a las unidades responsables de la Secretaría de Salud para que elaboren sus Propuestas de Modificación Estructural

3.0 Políticas de operación, normas y lineamientos


3.1 Los Lineamientos para las Propuestas de Modificación Estructuras serán elaborados conforme a la normatividad enviada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Secretaría de la Función Pública.

3.2 Los Lineamientos deberán ser emitidos a través de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.

3.3 La Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto a través de la Dirección de Diseño y Desarrollo Organizacional es la única facultada para la adecuación y emisión de los Lineamientos para la elaboración de las Propuestas de Modificación Estructural.

3.4 Los Lineamientos deberán ser emitidos y difundidos de manera oficial en un plazo no mayor a 20 días hábiles posteriores a la recepción de la Normatividad emitida por parte de las instancias globalizadoras.


CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró :	Revisó :	Autorizó:
Nombre			
Firma			
Fecha			

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Logotipo de la Unidad (Cuando Aplique)	Código: (Cuando Aplique)
	Dirección de Diseño y Desarrollo Organizacional		Rev. X
	1.- Procedimiento para interpretar la normatividad y emitir los lineamientos sobre propuestas de modificación estructural		Hoja: X de X

4.0 Descripción del procedimiento


Secuencia de Etapas	Actividad	Responsable
1.0 Emisión de Normatividad	1.1 Emite la normatividad aplicable para el registro de las modificaciones organizacionales de las Dependencias gubernamentales. • Normatividad	Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la Función Pública
2.0 Recepción de normatividad y turno al área correspondiente.	2.1 Recibe la normatividad y la turna a la Dirección de Programación y Organización para su aplicación. • Oficios circulares / Normatividad	Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto
3.0 Recepción de normatividad y turno a las áreas correspondientes	3.1 Recibe la normatividad y la turna a las Subdirecciones de Desarrollo Organizacional y de Dictaminación. • Oficios circulares / Normatividad	Dirección de Diseño y Desarrollo Organizacional
4.0 Recepción de normatividad.	4.1 Recibe la normatividad y convocan a reunión de trabajo a los Departamentos de Modelos Organizaciones y de Dictaminación de Estructuras • Oficios Circulares / Normatividad	Subdirecciones de Análisis y Diseño Organizacional y de Dictaminación
5.0 Recepción y análisis de normatividad y emisión de Lineamientos	5.1 Analizan la normatividad y la adecuan para integrar los Lineamientos para la presentación de las Propuestas de Modificación Estructural. • Lineamientos y oficios	Departamentos de Análisis Organizacional y de Dictaminación de Estructuras
6.0 Recepción y verificación de Lineamientos	6.1 Recibe Lineamientos y verifica Procede: No: Regresa a la actividad 5 Si: Turna a la Dir. Gral. de Programación, Organización y Presupuesto para su Vo. Bo. y firma oficios de envío a las unidades responsables. • Lineamientos / oficios	Dirección de Diseño y Desarrollo Organizacional
7.0 Recepción de Lineamientos y oficios de difusión	7.1 Recibe Lineamientos da visto bueno y firma oficios de difusión a todas las unidades responsables. • Lineamientos / oficios firmados	Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró :	Revisó :	Autorizó:
Nombre			
Firma			
Fecha			

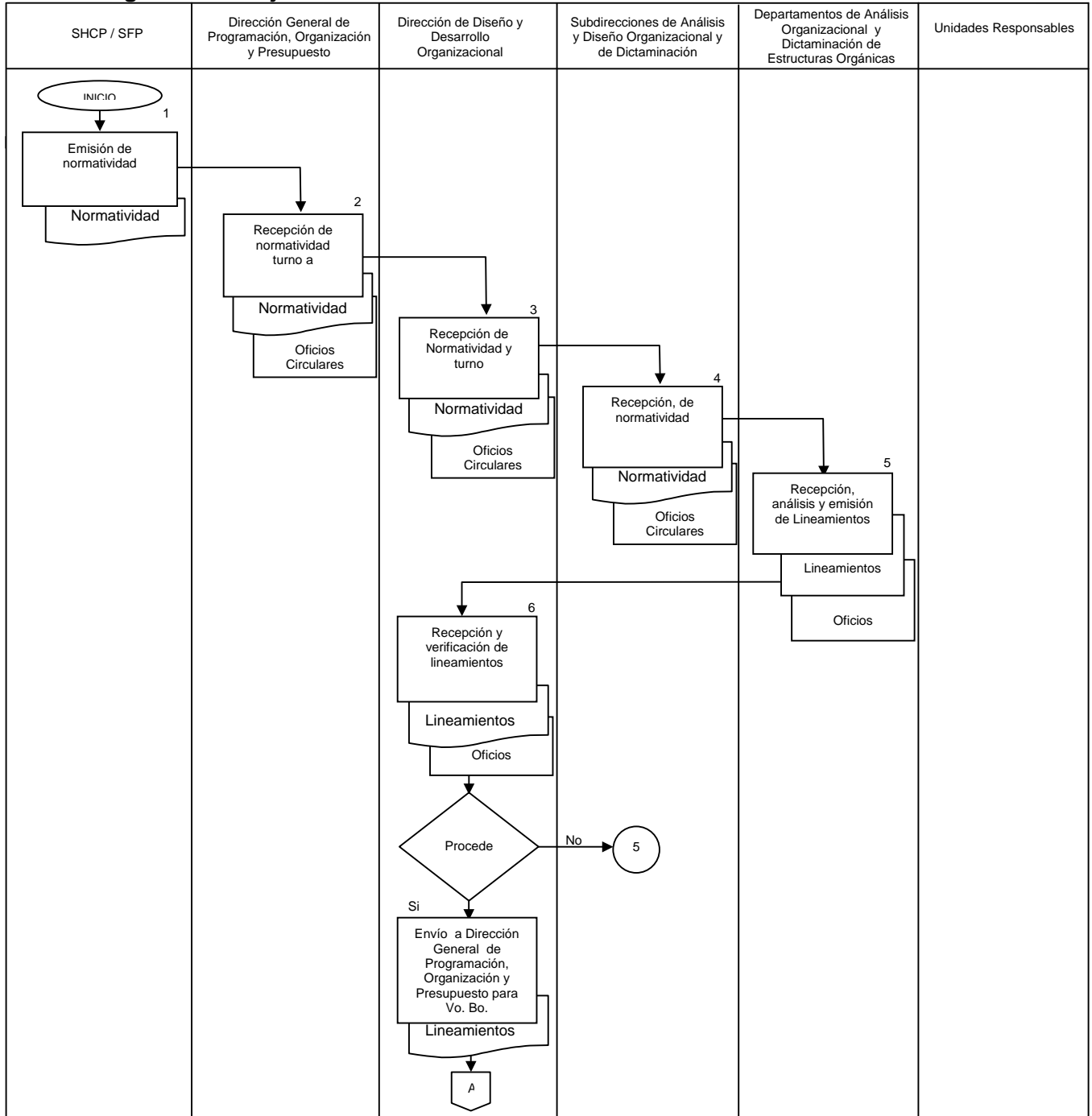
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Logotipo de la Unidad (Cuando Aplique)	Código: (Cuando Aplique)
	Dirección de Diseño y Desarrollo Organizacional		Rev. X
	1.- Procedimiento para interpretar la normatividad y emitir los lineamientos sobre propuestas de modificación estructural		Hoja: X de X

Secuencia de Etapas	Actividad	Responsable
8.0 Recepción de oficios firmados y visto bueno de Lineamientos	8.1 Recibe oficios firmados para la difusión de los Lineamientos a las unidades responsables <ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos • Oficios firmados 	Subdirecciones de Análisis y Diseño Organizacional y de Dictaminación
9.0 Recepción de Lineamientos	9.1 Las unidades responsables reciben en forma oficial los Lineamientos para la presentación de las Propuestas de Modificación Estructural <ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos / oficio <p style="text-align: center;">TERMINA PROCEDIMIENTO</p>	Unidades Responsables.


CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró :	Revisó :	Autorizó:
Nombre			
Firma			
Fecha			

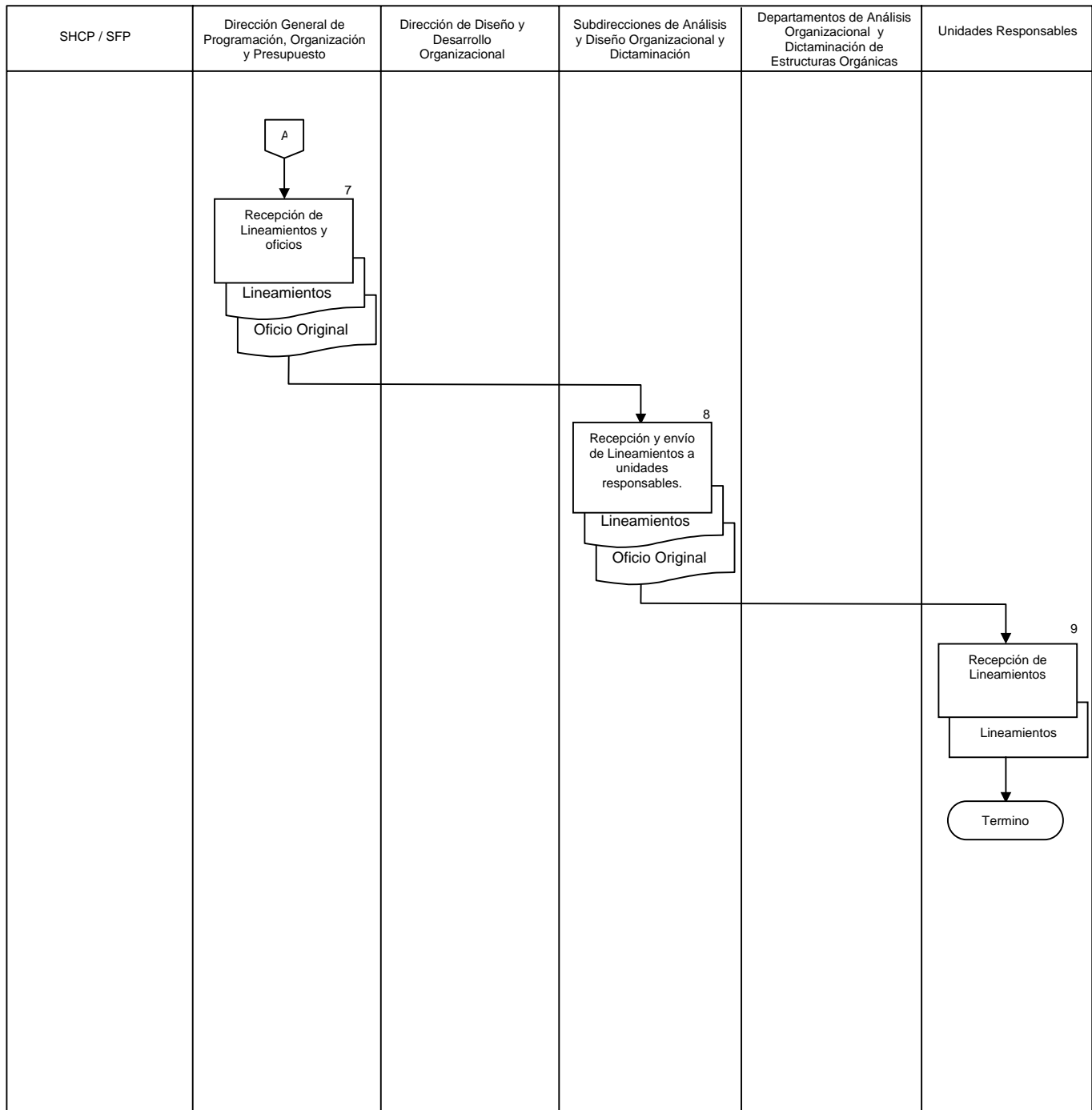
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Logotipo de la Unidad (Cuando Aplique)	Código: (Cuando Aplique)
	Dirección de Diseño y Desarrollo Organizacional			Rev. X
	1.- Procedimiento para interpretar la normatividad y emitir los lineamientos sobre propuestas de modificación estructural			Hoja: X de X

5.0 Diagrama de Flujo




CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró :	Revisó :	Autorizó:
Nombre			
Firma			
Fecha			

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Logotipo de la Unidad (Cuando Aplique)	Código: (Cuando Aplique)
	Dirección de Diseño y Desarrollo Organizacional			Rev. X
	1.- Procedimiento para interpretar la normatividad y emitir los lineamientos sobre propuestas de modificación estructural			Hoja: X de X



CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró :	Revisó :	Autorizó:
Nombre			
Firma			
Fecha			

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Logotipo de la Unidad (Cuando Aplique)	Código: (Cuando Aplique)
	Dirección de Diseño y Desarrollo Organizacional		Rev. X
	1.- Procedimiento para interpretar la normatividad y emitir los lineamientos sobre propuestas de modificación estructural		Hoja: X de X

6.0 Documentos de referencia

Documentos	Código (cuando aplique)
Manual de gestión de la calidad.	POP – CAL – MC - 01
Procedimiento Gobernador para la elaboración de Procedimientos	POP – CAL – PG - 01
Plan de Calidad del Proceso de Análisis, dictaminación, autorización y registro de estructuras orgánicas	POP – DDO – PC – 01
Lineamientos para Propuestas de Modificación Estructural	No Aplica
Normatividad emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la Función Pública	No Aplica

7.0 Registros


Registros	Tiempo de conservación	Responsable de conservarlo	Código de registro o identificación única
Oficio de Recepción de normatividad	5 Años	Subdirección de Análisis y Diseño Organizacional y Dictaminación	Número de oficio
Acuse del oficio de emisión de Lineamientos	5 Años	Subdirección de Análisis y Diseño Organizacional	Número de oficio

8.0 Glosario

8.1 Propuesta de Modificación Estructural: Documento que integra los elementos necesarios para la modificación de una estructura orgánica, y que es analizado y dictaminado por la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, autorizado por la Subsecretaría de Administración y Finanzas y registrado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública.

8.2 Lineamientos: Documento normativo emitido por la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto que sirve como guía a las unidades responsables para la presentación de sus Propuestas de Modificación Estructural.

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró :	Revisó :	Autorizó:
Nombre			
Firma			
Fecha			

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Logotipo de la Unidad (Cuando Aplique)	Código: (Cuando Aplique)
	Dirección de Diseño y Desarrollo Organizacional		Rev. X
	1.- Procedimiento para interpretar la normatividad y emitir los lineamientos sobre propuestas de modificación estructural		Hoja: X de X

9.0 Cambios de esta versión

Número de Revisión	Fecha de la actualización	Descripción del cambio
No aplica	No aplica	No aplica

10.0 Anexos

10.1 No Aplica

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró :	Revisó :	Autorizó:
Nombre			
Firma			
Fecha			

A1.- CUADRO ANALÍTICO FUNCIONAL PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

(1) UNIDAD ADMINISTRATIVA:

(2) HOJA ____ DE ____

(3) No.	(4) FUNCIONES	(5) ÓRGANOS QUE INTERVIENEN	(6) PRODUCTO ESPERADO	(7) PROCEDIMIENTOS
1		-		
2		-		
3		-		
4		-		
5		-		
6		-		

(8) ELABORÓ: _____ (9) REVISÓ: _____ (10) FECHA: _____

A2.- MATRIZ PARA LA VALIDACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES

(1) UNIDAD ADMINISTRATIVA:

(2) HOJA ____ DE ____

(3) FUNCIONES (4) PROCEDIMIENTOS					

(5) ELABORÓ: _____ (6) REVISÓ: _____ (7) FECHA: _____

A3.- MATRIZ PARA LA VALIDACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS CONFORME A ESTRUCTURA

(1) UNIDAD ADMINISTRATIVA:

(2) HOJA ____ DE ____

(4) PROCEDI- MIEN- TOS	(3) ESTRUC- TURA							

(5) ELABORÓ: _____ (6) REVISÓ: _____ (7) FECHA: _____

A4.- MATRIZ PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

(1) UNIDAD ADMINISTRATIVA:

(2) HOJA ___ DE ___

PROCEDIMIENTOS (3)		PROPÓSITO (4)	NATURALEZA (5)	ÁMBITO DE OPERACIÓN (6)	OBSERVA-CIONES (7)
NÚM. (3.1)	NOMBRE (3.2)				
1					

(8) ELABORÓ: _____ (9) REVISÓ: _____ (10) FECHA: _____

A5.- MATRIZ PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES

(1) PROCEDIMIENTO: Interpretar la normatividad y emitir los lineamientos sobre las propuestas de modificación estructural

(2) HOJA ____ DE ____

ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO (3)				UNIDADES QUE INTERVIENEN (4)	RESULTADO DE LA ACTIVIDAD (5)	NORMAS DE OPERACIÓN (6)
NÚM. (3.1)	NOMBRE (3.2)	DESCRIPCIÓN (3.3)	TIPO (3.4)			
1				-		
				-		
				-		
				-		
				-		
				-		
				-		

(7) ELABORÓ: _____ (8) REVISÓ: _____ (9) FECHA: _____

VI. GLOSARIO

ACTIVIDAD.- Conjunto de acciones afines ejecutadas por una misma persona o una misma unidad administrativa, como parte de una función asignada.

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

ACTIVIDADES DE TRÁNSITO.- A través de éstas se trasladan documentos, materiales, equipos, etc., en diferentes áreas de trabajo o en diversas unidades administrativas. Cabe mencionar que este tipo de operaciones, tienen la característica de incrementar los costos de operación y hacer lento el procedimiento.

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

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

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

ÁREAS DE REGULACIÓN Y CONTROL.- Son las encargadas de orientar, dirigir el desarrollo de funciones relativas al proceso de planeación y programación de la operación de la institución, así como, de aquellas referidas a la información estadística, control y mejoramiento administrativo.

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

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

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

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

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

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

CONGRUENCIA.- Interdependencia armónica; conexión y afinidad de las acciones individuales dentro de un marco general, un ámbito organizacional, un plan o programa que les da un sentido unitario y una integración de conjunto, ausencia de contradicción en las acciones de las partes con relación a un todo preestablecido, al cual se integran para la consecución de fines u objetivos que le son propios.

CONTROL.- Proceso cuyo objetivo es la detección de logros y desviaciones para evaluar la ejecución de programas y acciones, así como aplicar las medidas correctivas necesarias. La acción de control puede producirse permanente, periódica o eventualmente durante un proceso determinado o parte de este, a través de la medición de resultados.

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

DICTAMEN.- Opinión o consejo que el perito en cualquier ciencia o arte formula verbalmente o por escrito, acerca de una cuestión de su especialidad, previo requerimiento de las personas interesadas o de una autoridad de cualquier orden o espontáneamente para servir a un interés general social singularmente necesitada de atención.

EFICACIA.- Es la capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

EFICIENCIA.- Es el uso más racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado.

ESTRUCTURA ORGÁNICA.- Unidades administrativas que integran una dependencia y/o entidad, donde se establecen niveles jerárquico-funcionales de conformidad con las atribuciones que a la misma le asigna la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, así como el Reglamento Interior correspondiente. De esta forma se identifica el sistema formal de la organización, a través de la división de funciones y la jerarquización de sus mandos, en la que se establece la interrelación y coordinación de los mismos.

ESTRUCTURA ORGÁNICA BÁSICA.- La integran las unidades administrativas cuyas funciones reflejan las atribuciones conferidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (para el caso de dependencias) o en el instrumento jurídico aplicable de creación (para el caso de entidades paraestatales). Se caracterizan por tomar decisiones, formular políticas, elaborar directrices y determinar líneas generales, que se vinculan en forma directa y determinante con los objetivos institucionales. Comprende áreas con nivel jerárquico-organizacional de Secretario hasta Director General o sus equivalentes.

ESTRUCTURA ORGÁNICA NO BÁSICA.- La integran las unidades administrativas cuyo nivel jerárquico-organizacional es menor a Director General y depende invariablemente de alguna unidad ubicada en estructura orgánica básica. Se caracterizan por diseñar, elaborar, realizar

estudios y trabajos, así como aplicar las políticas, programas y normas establecidas que coadyuven a alcanzar los objetivos institucionales determinados.

EVALUACIÓN.- Es la revisión detallada y sistemática de un proyecto, plan u organismo en su conjunto, con objeto de medir el grado de eficacia, eficiencia y congruencia con que está operando en un momento determinado para alcanzar los objetivos propuestos.

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

MANUAL.- Documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre diversos temas o procedimientos de una organización.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN.- Describe las funciones de cada una de las unidades de mando que integra la estructura de una institución y señala los puestos y la relación que existe entre ellas.

INCIDENCIA.- Es todo suceso que de alguna forma, afecta o modifica algo previsto.

INSTRUMENTO.- Es el recurso empleado para alcanzar un propósito.

MANUAL ADMINISTRATIVO.- Instrumento para documentar y sistematizar el funcionamiento de una organización. Existen diversos tipos de manuales administrativos que pueden ser clasificados en atención a su área de aplicación, los manuales podrían considerarse:

- A) **Macroadministrativos.-** Los que se refieren al sector público en su conjunto, o a una parte del mismo, siempre que involucren a varias dependencias o entidades. Ejemplo: El Manual de Organización del Gobierno Federal.
- B) **Microadministrativos.-** Los que se refieren a una sola dependencia o entidad, pueden referirse a ella en forma global o, a alguna o algunas de las subunidades administrativas que la conforman. Ejemplo: Los manuales de organización de cada una de las dependencias del Ejecutivo Federal.

De acuerdo a su contenido, los manuales administrativos pueden ser clasificados como manuales de organización, de procedimientos, de objetivos y políticas, de contenido múltiple o de puestos, entre otros.

NORMA.- Ordenamiento imperativo y específico de acción que persigue un fin determinado, con la característica de ser rígido en su aplicación.

Regla de conducta o precepto que regula la interacción de los individuos en una organización, así como la actividad de una unidad administrativa o de toda una institución. Generalmente la norma conlleva una estructura de sanciones para quienes no la observen.

NIVEL JERÁRQUICO.- División de la estructura orgánica administrativa para asignar un grado determinado a las unidades internas que les define el rango o autoridad y responsabilidad, independientemente de la clase de función que se les encomiende realizar.

OBJETIVO.- En términos de programación, es la expresión cualitativa de los propósitos para los cuales ha sido creado un programa; en este sentido, el objetivo debe responder a la pregunta ¿para qué? se formula y ejecuta dicho programa.

También puede definirse como el propósito que se pretende cumplir, y que especifica con claridad “el qué” y el “para qué” se proyecta y se debe realizar una determinada acción. Establecer objetivo significa predeterminedar qué se quiere lograr. La determinación del objetivo u objetivos generales de una institución se hace con apego a las atribuciones de cada dependencia o entidad pública y se vincula con las necesidades sociales que se propone satisfacer.

OPERACIÓN.- Acción de poner en marcha algo que ha sido previamente planeado y autorizado o que se ejecuta por rutina en el medio laboral; también se denomina operación a la actividad sustantiva de una institución relacionada directamente con el cumplimiento de los objetivos y metas de producción de bienes y/o servicios.

ÓRGANO.- Grupo impersonal que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones o partes de ellas; puede estar integrado por uno o varios puestos.

ORGANIZACIÓN.- Se considera que una organización es una unidad social, constituida en forma deliberada con fines y objetivos predeterminedados sobre una base de actuación de cierta permanencia que se rige por un orden normativo y se estructura alrededor de centros de poder y de decisión internos y externos, que regulan y controlan su operación para encaminar al cumplimiento de sus objetivos. La organización está constituida por grupos de individuos que establecen relaciones interpersonales de trabajo, determinan las divisiones y la especialización de las labores, y operan bajo una jerarquización formal de posiciones y cargos, diferenciando al individuo por el puesto, el papel o las actividades que le corresponde desempeñar. Toda la organización puede considerarse como un ente dinámico que mantiene nexos permanentes con el medio que lo rodea, al que a su vez influye en forma directa o indirecta en su funcionamiento.

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

POLÍTICA.- Criterios de acción que es elegido como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.

PROCEDIMIENTO.- Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminedado de aplicación.

UNIDAD ADMINISTRATIVA.- Cada uno de los órganos que integran una institución, con funciones y actividades propias que se distinguen y diferencian entre sí. Se conforman a través de una estructura orgánica específica y propia. Es aquella, a la que se le confieren atribuciones específicas en el instrumento jurídico correspondiente.

VALIDAR.- Dar validez; calidad de válido.

DIRECTORIO

Dr. Julio Frenk Mora
Secretario de Salud

Dr. Enrique Ruelas Barajas
Subsecretario de Innovación y Calidad

Dr. Roberto Tapia Conyer
Subsecretario de Prevención y Promoción de la Salud

Lic. Ma. Eugenia de León-May
Subsecretaria de Administración y Finanzas

Mtro. Fernando J. Chacón Sosa
Director General de Programación, Organización y Presupuesto

Grupo Técnico

Mtro. Fernando J. Chacón Sosa
Director General de Programación, Organización y Presupuesto

Dr. Francisco Hernández Torres
Director de Diseño y Desarrollo Organizacional

Lic. Luis Gabriel García Zamora
Subdirector de Análisis y Diseño Organizacional

Ing. Luis Eduardo Contreras Alcópar
Subdirector de Desarrollo Organizacional

Lic. María del Carmen Colín Cabello
Jefe del Departamento de Desarrollo de Instrumentos Organizacionales

Lic. Marcela Mota Gutiérrez
Departamento de Desarrollo de Instrumentos Organizacionales

C. Miguel Angel Oropeza Gutiérrez
Departamento de Desarrollo de Instrumentos Organizacionales