



TLAXCALA
GOBIERNO DEL ESTADO
2011 - 2016

SALUD DE TLAXCALA

**LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN, APROBACIÓN Y
REGISTRO DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN
DEL OPD SALUD DE TLAXCALA**



Abril 2015.

15 MAY 2015

**Desarrollo
para Todos**

AUTORIZACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN, APROBACIÓN Y REGISTRO DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

En cumplimiento a los artículos 20 y 21 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala; a los artículos 5, 28 y 30 de la Ley de las Entidades Paraestatales del Estado de Tlaxcala; y a los artículos 10, 18, 19, 20, 21 y 24 del Reglamento Interior del Organismo Público Descentralizado Salud de Tlaxcala; se elaboraron los presentes "Lineamientos para la elaboración, aprobación y registro de manuales de organización del OPD Salud de Tlaxcala" para su debida observancia y se aprobaron el día _____ del mes de _____ del _____.

REVISÓ



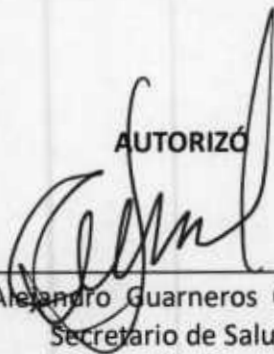
Ing. Jesús Téllez Téllez
Jefe del Departamento de Planeación

APROBÓ



Dr. José Hipólito Sánchez Hernández
Director de Planeación

AUTORIZÓ



Dr. Alejandro Guarneros Chumacero
Secretario de Salud y
Director General de Salud de Tlaxcala

Contenido

	Pág.
1. Introducción-----	1
2. Objetivo de la guía-----	2
3. El manual de organización-----	2
3.1 Definición-----	2
3.2 Objetivo-----	2
3.3 Base normativa que sustenta su elaboración-----	2
3.4 Ventajas-----	4
3.5 Responsables de elaborar el manual de organización-----	4
3.6 Consideraciones básicas para la elaboración del manual de organización-----	5
3.7 Causas que originan su revisión y actualización-----	5
3.8 Validación del manual de organización-----	5
3.9 Autorización del manual de organización-----	6
3.10 Registro del manual de organización-----	6
4. Elementos que integran el manual de organización-----	6
4.1. De identificación-----	6
4.1.1 Portada-----	6
4.1.2 Autorización del manual de organización-----	7
4.2. De contenido-----	8
4.2.1 Introducción-----	9
4.2.2 Antecedentes-----	9
4.2.3 Marco jurídico-administrativo-----	9
4.2.4 Atribuciones-----	10
4.2.5 Misión y Visión-----	11
4.2.6 Organigrama-----	12
4.2.7 Estructura orgánica-----	13
4.2.8 Objetivos y funciones de las áreas-----	13
4.2.9 Glosario de términos-----	16
5. Recomendaciones generales-----	16
6. Glosario de términos-----	18
Anexo 1 - Verbos comunes para indicar objetivos y funciones-----	19
Anexo 2 - Formato para el análisis de funciones-----	20
Anexo 3 - Formatos para la elaboración del manual de organización-----	21



1. Introducción

El OPD Salud de Tlaxcala a través de la Dirección de Planeación, en uso de sus atribuciones con fundamento en el capítulo IX, artículo 20, fracción VII y artículo 24, fracción III del Reglamento Interior del Organismo Público Descentralizado Salud de Tlaxcala y con el propósito de dar cumplimiento a uno de sus objetivos ha formulado los "Lineamientos para la elaboración, aprobación y registro de los manuales de organización del OPD Salud de Tlaxcala".

Los presentes "Lineamientos" están elaborados para cumplir con lo requerido por la Contraloría del Ejecutivo del Gobierno del Estado de Tlaxcala, atendiendo a lo establecido en el artículo 5 de la Ley de las Entidades Paraestatales del Estado de Tlaxcala.

Las unidades médicas y/o administrativas de Salud de Tlaxcala y órganos desconcentrados deben elaborar y mantener permanentemente actualizado el manual de organización que les permita desarrollar sus actividades de manera eficiente de acuerdo a las funciones que tienen asignadas.

Por lo anterior y a fin de proporcionar elementos que orienten y sirvan de guía a quienes tienen bajo su responsabilidad la elaboración de los manuales de organización al interior de las unidades médicas y/o administrativas que integran Salud de Tlaxcala, se establecen los presentes lineamientos.

Los presentes "Lineamientos" integran los diferentes elementos, criterios, métodos e incluye la información básica que el personal responsable de la elaboración de manuales de organización necesita; está estructurado en seis capítulos, en el número tres se refiere a los aspectos generales para la elaboración de manuales de organización y en el número cuatro a los aspectos específicos del manual; y contiene tres anexos para facilitar la elaboración del manual.

Para la elaboración de los manuales de organización, la Dirección de Planeación a través del Departamento de Planeación y Sistemas será la instancia para ofrecer la asesoría técnica necesaria para el personal de las unidades médicas y/o administrativas de Salud de Tlaxcala y órganos desconcentrados que así lo requieran.

La revisión y actualización de los manuales de organización deberá realizarse cada vez que se susciten cambios en la estructura normativa y funcional de la estructura orgánica, para coadyuvar en la mejora regulatoria, la gestión, los procesos y los resultados de Salud de Tlaxcala.

175 MAY 2015

2. Objetivo

Proporcionar a las unidades médicas y/o administrativas de Salud de Tlaxcala y órganos desconcentrados, los elementos técnicos necesarios para la elaboración de manuales de organización, así como uniformar los criterios que permitan sistematizar la información contenida en los mismos, con el fin de coadyuvar en el cumplimiento de las disposiciones establecidas en los ordenamientos jurídicos aplicables.

3. El manual de organización

3.1 Definición

El manual de organización es el documento que expone con detalle la estructura administrativa de una organización; señala los puestos, las unidades administrativas y la relación existente entre ellos; explica las jerarquías, las funciones, obligaciones, los grados de autoridad y de responsabilidad, y las actividades que ha de desempeñar cada unidad administrativa.

También se le considera como el documento que registra y vincula las atribuciones con las funciones de las diferentes unidades administrativas que integran la organización, los niveles jerárquicos, los sistemas de comunicación y coordinación, los grados de autoridad, responsabilidad, la descripción de puestos, además se complementa con organigramas que representan en forma esquemática la estructura de su organización.

3.2 Objetivo

Proporcionar en forma ordenada la información básica y funcionamiento de la unidad médica y/o administrativa, como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

3.3 Base Normativa que sustenta su elaboración

La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Tlaxcala:

- Artículo 20. El titular de cada dependencia expedirá los manuales e instructivos de organización, de informática, de procedimientos, de puestos y de servicios al público, así como los catálogos de formularios y registros necesarios para la inducción y el entrenamiento del personal y el buen funcionamiento de las tareas públicas. Estos documentos deberán mantenerse actualizados y se ordenará su publicación en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado en el mes de febrero de cada año, para efectos de primera publicación y las posteriores para efectos de actualización.

175 MAY 2015



- Artículo 21.- El Gobernador del Estado expedirá los Reglamentos Interiores, acuerdos, circulares y otras disposiciones que tiendan a regular el funcionamiento de las Dependencias de la Administración Pública; y autorizar con su firma la expedición de los manuales administrativos, previamente sancionados por los titulares de cada Dependencia.

Ley de las Entidades Paraestatales del Estado de Tlaxcala:

- Artículo 5.- Las Entidades Paraestatales deberán proporcionar a las diversas instancias del Gobierno Estatal la información y documentación que le sea solicitada. Para tal efecto la Coordinadora de Sector conjuntamente con las Secretaría de Finanzas y la Contraloría del Ejecutivo, harán compatibles los requerimientos de información que se demanden a las Entidades Paraestatales, racionalizando los flujos de información.
- Artículo 28.- Los órganos de gobierno para las Entidades Paraestatales, tendrán las siguientes atribuciones indelegables:
 - VIII.- Aprobar la estructura básica de la organización de la Entidad Paraestatal, y las modificaciones que procedan a la misma. Aprobar así mismo y en su caso el estatuto orgánico, tratándose de organismos descentralizados.
- Artículo 30.- Serán facultades y obligaciones de los Directores Generales de las entidades, las siguientes:
 - XI.- Celebrar y otorgar toda clase de documentos inherentes al objeto de la Entidad Paraestatal.

Reglamento Interior del Organismo Público Descentralizado Salud de Tlaxcala:

Artículo 10. La Junta Directiva tendrá las atribuciones siguientes:

- VI. Aprobar el Reglamento Interior del Organismo y los manuales de organización y procedimientos;

Artículo 18. El Director General tendrá las facultades y atribuciones siguientes:

- VII. Promover y mantener relaciones laborales armónicas y respetuosas; proponer, entre otros la autorización del Reglamento Interior, manuales de organización, acuerdos y criterios para la prestación de los servicios de salud del Organismo, y las modificaciones o actualizaciones que se consideren necesarias;

Artículo 19. La Coordinación Médica-Administrativa dependerá de la Dirección General, y tendrá las facultades y obligaciones siguientes:

- II. Analizar, validar y proponer a la Dirección General las propuestas de Reglamento Interior, manuales de organización y actualizaciones a la estructura orgánica del Organismo, la remoción o contratación de los servidores públicos que determine el

175 MAY 2015

Presidente, así como proponer políticas y lineamientos que mejoren el desempeño de sus actividades en materia de desarrollo del personal;

Artículo 20.- Las Direcciones tendrán las facultades y obligaciones genéricas siguientes:

- VII. Proponer al Director General y Coordinador proyectos de modernización administrativa y de mejora regulatoria, así como Reglamentos, manuales, procedimientos técnicos y administrativos que faciliten la prestación de los servicios que proporciona el Organismo;

Artículo 21.- Los Departamentos dependerán de la Dirección del área de su competencia y tendrán las facultades y obligaciones genéricas siguientes:

- X. Promover e integrar la elaboración y actualización de los manuales de organización, procedimientos y Reglamentos de las áreas bajo su responsabilidad, en apego a los lineamientos aplicables;

Artículo 24. El Departamento de Planeación y Sistemas además de las atribuciones señaladas en el artículo 21 de este Reglamento Interior, tendrá las siguientes:

- III. Integrar, formular y en su caso, actualizar el Reglamento Interior del Organismo, así como los manuales de organización, procedimientos y demás lineamientos normativos;

3.4 Ventajas

- Presenta una visión de conjunto de la dependencia o entidad y de las unidades médicas y/o administrativas que la integran.
- Precisa las funciones encomendadas a la unidad médica y/o administrativa para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- Colabora en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporciona uniformidad en su desarrollo.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporciona información básica para la planeación e instrumentación de medidas de modernización administrativa.
- Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.
- Es instrumento útil de orientación e información sobre el quehacer de las unidades responsables.

3.5 Responsables de elaborar el manual de organización

Son responsables de la aplicación de estos lineamientos para la elaboración o actualización del contenido del manual de organización, los servidores públicos titulares de las áreas que

175 MAY 2015

integran la estructura orgánica contenida en el mismo; y de su validación, autorización y trámite de registro, los titulares de las unidades médicas y/o administrativas de Salud de Tlaxcala y órganos desconcentrados.

3.6 Consideraciones básicas para la elaboración del manual de organización

Para la elaboración o actualización del manual de organización se deberá observar lo siguiente:

- Partir de la autorización de la estructura orgánica de la dependencia o entidad.
- Contar con el Reglamento Interior vigente, autorizado y publicado.
- La estructura orgánica deberá estar apegada al reglamento interior vigente.
- Propiciar la sensibilización del personal respecto a la importancia de elaborar o actualizar el manual de organización y ponerlo en práctica.
- Establecer un equipo de trabajo para atender los compromisos de la integración del manual de organización, donde participen mandos medios y superiores de las unidades médicas y/o administrativas.
- Que los altos mandos de la dependencia o entidad participen en la revisión de los avances y aprobación respecto al manual.

3.7 Causas que originan su revisión y actualización

La necesidad de revisar y actualizar los manuales de organización surge al modificarse las tareas al interior de las unidades médicas y/o administrativas de Salud de Tlaxcala y órganos desconcentrados, que signifiquen cambios en sus atribuciones y en su estructura, establecidas en el Reglamento Interior. En ese sentido, los titulares de las unidades médicas y/o administrativas de Salud de Tlaxcala y órganos desconcentrados deberán informar oportunamente a los responsables de elaborar el manual de organización, sobre todo cambio en torno a las actividades o responsables de proporcionar un servicio, al público o de apoyo interno, con el objeto de que se realicen las adecuaciones correspondientes.

3.8 Validación del manual de organización

El titular de Salud de Tlaxcala deberá remitir el anteproyecto de Manual de Organización General del OPD Salud de Tlaxcala a la Contraloría del Ejecutivo del Gobierno del Estado de Tlaxcala, a efecto de que la Dirección de Modernización de la Administración Pública y Participación Social dictamine y valide sobre el apego a los lineamientos o contenido especificado en la presente guía.

Para la validación de manuales de organización específicos, es la Dirección a la que pertenezca el manual de acuerdo a sus atribuciones establecidas en el Reglamento Interior del OPD Salud de Tlaxcala o en el Manual de Organización, la encargada de validar el contenido para poder continuar con el trámite de autorización ante el Director General.

3.9 Autorización del manual de organización

El Manual de Organización del OPD Salud de Tlaxcala, una vez que tenga Vo.Bo. De Contraloría del Ejecutivo y la Consejería Jurídica del Ejecutivo, se procederá a su autorización en la Junta Directiva del OPD Salud de Tlaxcala.

Para el caso de manuales de organización específicos es el Director General el facultado para autorizar los manuales con apego al artículo 18, fracción VII, de Reglamento Interior del OPD Salud de Tlaxcala.

3.10 Registro del manual de organización

Una vez autorizado y publicado el manual de organización, deberá remitirse de manera oficial un ejemplar de forma electrónica e impresa a la Contraloría del Ejecutivo del Gobierno del Estado de Tlaxcala, para su registro y control a través de la Dirección de Modernización de la Administración Pública y Participación Social.

4. Elementos que integran el manual de organización

Los elementos que integran el manual de organización son de identificación y de contenido.

4.1 De identificación

4.1.1 Portada

Conjunto de datos que identifican al manual básicamente es la portada del documento; debe contener los siguientes datos de conformidad a los criterios y lineamientos establecidos en el manual de imagen gubernamental del Gobierno del Estado:

- Logotipo rector del Gobierno del Estado: Mismo que será insertado en la parte superior izquierda de la página, cuidando las proporciones en caso de modificar el tamaño original, para no aparecer distorsionado.

15 MAY 2015

- Logotipo oficial de la dependencia o entidad: El logotipo debe ser el institucional de cada dependencia o entidad, mismo que será insertado en la parte superior derecha de la página, cuidando de igual forma sus proporciones.

SALUD DE TLAXCALA

- Logotipo de marca del Gobierno del Estado: Mismo que deberá ser insertado en la parte central inferior.



- Franja roja y contorno del logotipo de marca del Gobierno del Estado: los cuales serán ubicados en la parte izquierda del documento.
- Nombre del documento (Manual de Organización): Deberá ser escrito con letra calibri, mayúscula, tamaño 18, negrita y centrado horizontalmente.
- Nombre de la dependencia o entidad: Deberá ser escrito con letra calibri, mayúscula, tamaño 18, negrita y centrado horizontalmente.
- Fecha de elaboración o actualización: Se deberá ubicar en la parte inferior derecha y con letra calibri, tamaño 12, negrita, en el siguiente orden nombre del mes completo y año con cuatro dígitos.

Para la elaboración de la carátula del manual de organización se deberá utilizar el formato FMO-1.

4.1.2 Autorización del manual

Describe la normatividad que sustenta la elaboración y emisión del manual de organización, para dar cumplimiento a los artículos y fracciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala, o en su caso de la Ley de las Entidades Paraestatales del Estado de Tlaxcala, así como del Reglamento Interior del OPD Salud de Tlaxcala; conforme a su naturaleza.

Su presentación deberá considerar lo siguiente:

Código: MO-LIMO-01	Fecha: Abril 2015	Revisión:	Página : 7 de 24
--------------------	-------------------	-----------	------------------

15 MAY 2015

- Indicar la normatividad que sustenta la elaboración del manual.
- En el punto de "Revisó" se indicarán los nombres y cargos de los responsables de las unidades médicas y/o administrativas que participaron en la elaboración y revisión.
- En el punto de "Aprobó" se señalará el nombre y cargo del titular de la dirección de la unidad médica y/o administrativa.
- En el punto de "Autorizó" se señalará el nombre y cargo del titular de la dependencia o entidad.

Para la elaboración de la autorización del manual se debe utilizar el formato FMO-2.

Para el llenado del formato se debe utilizar letra calibri, tamaño 12.

4.2 De contenido

Es la relación de los capítulos o apartados que conforman el documento, con el número de página en que se ubica cada uno de ellos.

El contenido del manual de organización se integra por nueve apartados ordenados con números arábigos, con el fin de uniformar la presentación de este documento, es importante presentar de manera ordenada los títulos o capítulos que constituyen el manual, siguiendo el orden que se describe:

1. Introducción
2. Antecedentes
3. Marco jurídico-administrativo
4. Atribuciones
5. Misión y Visión
6. Organigrama
7. Estructura orgánica
8. Objetivos y funciones de las áreas
9. Glosario de términos

- Se anotarán con minúscula y negritas, los capítulos que constituyen la estructura del manual.
- En el extremo derecho de la hoja se anotará con números arábigos, la página en que aparece cada uno de los capítulos correspondientes.

15 MAY 2015

Para la elaboración del contenido se debe utilizar el formato FMO-3.

Para el llenado del formato se debe utilizar letra calibri, tamaño 12.

4.2.1 Introducción

Se refiere a la presentación que se dirige al lector del contenido del manual, de su utilidad, así como de los fines y propósitos generales que se pretenden cumplir a través de él. Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones en la dependencia o entidad responsable de la emisión del manual.

Es recomendable que al formular la introducción, la redacción debe ser concisa, clara y comprensible, a efecto de facilitar su entendimiento; así mismo, que comprenda totalmente los rubros mencionados en el párrafo anterior.

Para este apartado se debe utilizar el formato FMO-4.

Para el llenado del formato se debe utilizar letra calibri, tamaño 12, párrafo interlineado sencillo.

4.2.2 Antecedentes.

En este apartado se debe indicar, el resumen cronológico de la dependencia o entidad, destacando el origen, toda la evolución de la estructura orgánica, y/o hechos pasados sobresalientes de su evolución, así como los principales cambios y transformaciones de la organización hasta llegar a su estructura actual.

Puede contener además los datos de las disposiciones jurídicas que hayan modificado cualquiera de los aspectos de su organización.

Para este apartado se debe utilizar el formato FMO-4.

Para el llenado del formato se debe utilizar letra calibri, tamaño 12, párrafo interlineado sencillo.

4.2.3 Marco Jurídico Administrativo.

En este apartado se mencionan las disposiciones jurídico-administrativas que establecen su creación, dan origen a la organización y sus atribuciones, así como aquellas que regulan su funcionamiento.

Los ordenamientos jurídico-administrativos deberán presentarse en forma enunciativa, sin incluir textos explicativos, adicionales o comentarios.



Es importante que las disposiciones jurídicas sigan un orden jerárquico, según se muestra a continuación:

Ámbito federal y estatal:

1. Constituciones.
2. Leyes.
3. Códigos.
4. Decretos.
5. Reglamentos.
6. Acuerdos.
7. Convenios.
8. Actas Constitutivas.
9. Circulares.
10. Otras disposiciones (Plan Estatal de Desarrollo, manuales, guías o catálogos, así como otros documentos que por su naturaleza no pueden ser incluidos en la clasificación anterior). Su presentación deberá contemplar lo siguiente:

- Seguir un orden cronológico partiendo de la fecha anterior a la actual, de acuerdo con su publicación en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F.) o en el Periódico Oficial del Estado (P.O.E).
- En cada una de las disposiciones se anotará el nombre y la fecha en que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación o en el Periódico Oficial del Estado, siguiendo el orden de día, mes y año, indicándolos con números arábigos y el año con cuatro dígitos.

Para este apartado se debe utilizar el formato FMO-4.

Para el llenado del formato se debe utilizar letra calibri, tamaño 12, párrafo interlineado sencillo.

4.2.4 Atribuciones

Conjunto de facultades y obligaciones que le permiten a las unidades médicas y/o administrativas actuar en el marco jurídico al que están obligadas, mismas que le dan su amplitud y limitación, determinando su ámbito de competencia para alcanzar sus fines.

Este apartado consiste en una transcripción textual de las facultades conferidas en el Reglamento Interior del Organismo Público Descentralizado Salud de Tlaxcala, cuando sea el caso del Manual de Organización del OPD Salud de Tlaxcala.

En la elaboración del manual de organización específico de una unidad médica y/o administrativa, se transcribirán las atribuciones que asigna el Reglamento Interior del OPD

175 MAY 2015



Salud de Tlaxcala a la Dirección que se encuentre adscrita la unidad médica y/o administrativa o lo especificado en alguna otra normatividad que le resulte aplicable, como la Ley o Decreto de Creación.

En cada uno de los casos anteriores debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulos, artículos, fracciones y el texto de éste.

Para este apartado se debe utilizar el formato FMO-4.

Para el llenado del formato se debe utilizar letra calibri, tamaño 12, párrafo interlineado sencillo.

4.2.5 Misión y Visión

Misión

Es la razón de ser de la institución, la cual explica su existencia. Es una declaración de alto nivel que describe su propósito fundamental, es la razón de ser.

Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

Visión

Representa el escenario altamente deseado por la dependencia o entidad que se quisiera alcanzar en un periodo de largo plazo, sirve para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Preguntas para elaborar la visión:

- ¿Cuál es la imagen deseada de la institución?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?
- ¿Qué necesidades podemos satisfacer?
- ¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?

Para este apartado se debe utilizar el formato FMO-4.

15 MAY 2015



Para el llenado del formato se debe utilizar letra calibri, tamaño 12, párrafo interlineado sencillo.

4.2.6 Organigrama

El organigrama representa gráficamente la estructura organizacional de una unidad médica y/o administrativa describiendo la posición de cada área, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

Los organigramas por sus características:

- Proporcionan una imagen formal de la organización, constituyéndose en una fuente autorizada de consulta.
- Indican las relaciones de jerarquía que guardan entre sí las unidades médicas y/o administrativas de la institución.
- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la estructura orgánica.
- Constituyen un elemento valioso en el apoyo de la inducción y ubicación de los trabajadores.
- En general, auxilian en el análisis, conocimiento y diseño de la organización.

Para su diseño se deberán considerar los siguientes puntos:

1. Forma.- se utilizará la figura del rectángulo.
2. Dimensión de la Figura.- el tamaño de los rectángulos deberá ser siempre el mismo sin importar los niveles jerárquicos.
3. Trazo.- se representa con trazo continuo los órganos permanentes y con un trazo discontinuo los no permanentes que se reúnen de manera eventual.
4. Colocación de las figuras.- las figuras se colocan con base a los diferentes niveles jerárquicos, igual nivel jerárquico y nivel de desconcentración.
5. Líneas de Conexión.- Indican las relaciones entre los diferentes órganos.
 - Relación principal de autoridad (relación lineal).- implica una relación subordinada entre los responsables de la unidad y sus subalternos.
 - Relación de apoyo.- es la que existe entre los órganos que tienen por objeto apoyar a los de línea. Se colocan perpendicularmente al órgano que apoyarán.
 - Relación de desconcentración.- representa a los órganos geográficamente desconcentrados de la unidad médica y/o administrativa de la que dependen.

Para este apartado se debe utilizar el formato FMO-4.

Código: MO-LIMO-01	Fecha: Abril 2015	Revisión:	Página : 12 de 24
--------------------	-------------------	-----------	-------------------

15 MAY 2015



Para el llenado del formato se debe utilizar letra calibri y el tamaño de letra se ajustará en función del número de áreas y su denominación.

Los nombres de las áreas se deben presentar de forma impersonal y con letra mayúscula.

4.2.7. Estructura Orgánica.

En este apartado se deberán relacionar las unidades médicas y/o administrativas adscritas a la dependencia o entidad, ordenadas de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y las relaciones de mando, representando así, el nivel de autoridad y ubicación con respecto a su adscripción.

La descripción de la estructura orgánica debe representarse gráficamente en el organigrama, cuidando que se permita identificar su nivel jerárquico, y las líneas de mando y comunicación existentes entre cada área.

Se deberán representar en primer lugar las áreas sustantivas y posteriormente las áreas de apoyo; una unidad de mando justifica su existencia cuando las funciones asignadas son congruentes y vinculadas con las atribuciones conferidas.

Para este apartado se debe utilizar el formato FMO-4.

Para el llenado del formato se debe utilizar letra calibri, tamaño 12, párrafo interlineado sencillo.

4.2.8 Objetivos y Funciones de las Áreas.

Objetivo:

Describe la finalidad hacia la cual se orientan los recursos y los esfuerzos de una unidad médica y/o administrativa, para el cumplimiento de una actividad institucional que corresponde por atribución a una dependencia o entidad.

Las unidades responsables pueden participar en el cumplimiento de una o varias actividades de la institución, por lo que sus objetivos reflejarán su contribución al cumplimiento de éstas.

Para describir el objetivo, se debe:

- Especificar la finalidad que debe alcanzar el área a través del desarrollo de sus funciones, es decir, el QUÉ, el CÓMO y el PARA QUÉ; debe ser congruente con el objetivo del área superior de la cual depende funcional y jerárquicamente.

195 MAY 2015



- Cuando exista más de un objetivo, jerarquizar de acuerdo a su importancia y con relación a sus atribuciones.
- Redactar iniciando con verbo en infinitivo, en tercera persona del singular.
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos.
- El objetivo debe ser evaluado por el titular de la dependencia, entidad o unidad médica y/o administrativa, a fin de que el funcionamiento general de la organización se encamine a su consecución.

Para este apartado se debe utilizar el formato FMO-4.

Para el llenado del formato se debe utilizar letra calibri, tamaño 12, párrafo interlineado sencillo.

Funciones:

Constituyen el conjunto de actividades a fines, a través de las cuales se alcanzará el objetivo planteado. Las funciones deberán ordenarse de acuerdo a la importancia y naturaleza del área que se trate, éstas pueden ser:

- **Sustantivas:** Son las que identifican la esencia de la unidad médica y/o administrativa para el cumplimiento de los objetivos.
- **De apoyo:** Son aquellas que facilitan y contribuyen al logro de las funciones sustantivas, ya que forman parte del proceso administrativo y que por su naturaleza técnico-administrativa, son de carácter obligatorio y de aplicación general por todas las dependencias y entidades.

Para la descripción y desarrollo de las funciones se deberán observar los siguientes lineamientos:

- Se derivan de las atribuciones conferidas a cada unidad médica y/o administrativa en el Reglamento Interior vigente del OPD Salud de Tlaxcala.
- Se requiere que las funciones descritas, sean las sustantivas del área y que observen una correlación funcional definida, que permita identificar el nivel jerárquico de la unidad médica y/o administrativa.
- La redacción de las funciones deberá ser veraz, clara y precisa.

15 MAY 2015



- Cada función iniciará con verbo en infinitivo, teniendo especial cuidado en vigilar que las funciones asignadas a los órganos de nivel jerárquico superior, cuenten con el respaldo correspondiente en unidades subordinadas. (Ver anexo verbos comunes para indicar funciones y objetivos).
- El conjunto de funciones descritas por unidad médica y/o administrativa debe corresponder en cobertura al total de atribuciones conferidas a ésta. No deben integrarse funciones demás, ni quedar atribución sin desdoblarse a función (es).
- Las funciones se contemplarán hasta el nivel de jefe de departamento y/o jefe de oficina, de acuerdo a la estructura orgánica considerada en el Reglamento Interior del OPD Salud de Tlaxcala.
- Las funciones deberán de presentarse atendiendo el orden en forma de relación y jerarquizadas conforme a su importancia o proceso.
- Cuidar que las funciones sean congruentes con el objetivo de la dependencia, entidad o unidad médica y/o administrativa.
- Las funciones se agruparán por afinidad y siguiendo un orden lógico.
- Cuando una función sea de coordinación entre dos o más áreas deberá especificarse en cada una de ellas.
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos, así como subrayar conceptos.
- Evitar que de un puesto de mando dependa otro de igual nivel.
- Las funciones descritas en el manual deberán ser verificadas por el superior jerárquico.
- Al término de la última de las funciones deberá agregarse la frase siguiente: "Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia".

Para este apartado se debe utilizar el formato FMO-4.

Indicar las funciones con viñetas y no utilizar números.

Para el llenado del formato se debe utilizar letra calibri, tamaño 12, párrafo interlineado sencillo.

4.2.9 Glosario de Términos.

Contiene definiciones descritas en orden alfabético, de aquellas palabras, abreviaturas o términos utilizados en el documento y que pueden prestarse a confusión en virtud de que no siempre tienen la misma acepción, son términos técnicos, o bien no son conocidos.

Para redactarlo se recomienda ajustarse a los criterios siguientes:

- Definir con la mayor claridad, los términos técnico-administrativos que se describan en el contenido del manual a elaborar por la dependencia o entidad.
- Incluir solamente los términos que se presten a confusión.
- Dar un orden en forma alfabética.

Para este apartado se debe utilizar el formato FMO-4.

Para el llenado del formato se debe utilizar letra calibrí, tamaño 12, párrafo interlineado sencillo.

5. Recomendaciones generales

- Para ejercer una mejor función de dirección y control por parte de las unidades de mando, se recomienda que éstas no tengan más de 6 áreas subordinadas.
- Una unidad de mando justifica su existencia cuando las funciones asignadas son congruentes con las atribuciones conferidas y cuando depende de ésta más de un área subordinada.
- Es conveniente que los manuales de organización sean elaborados con la participación de las unidades que tienen responsabilidad de realizar las funciones.
- Terminado el manual de organización, deberá contarse el número de páginas que lo integran, y numerar cada página.
- Terminado el manual de organización, se requiere someterlo a una revisión final, a efecto de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, esté completa y corresponda a la realidad, además de proceder a comprobar que no tenga contradicciones y deficiencias.
- La cantidad de ejemplares que se reproduzcan, así como la difusión que se haga del manual de organización, dependerá de la determinación del número de funcionarios y empleados que deben de contar con este instrumento.

175 MAY 2015



- Una vez que el manual de organización ha sido elaborado, autorizado e impreso, debe ser difundido entre los funcionarios y empleados responsables de su aplicación.
- La utilidad del manual de organización radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que es necesario mantenerlo permanentemente actualizado, a través de revisiones periódicas, y enviarlo a la Secretaría de la Contraloría del Ejecutivo del Gobierno del Estado de Tlaxcala, para que ésta valide su actualización.
- El manual de organización deberá actualizarse, cuando se presenten modificaciones en las atribuciones, estructura orgánica, funciones o simplemente en la revisión que se haga, misma que será cada año.

15 MAY 2015



6. Glosario de términos

Con el objeto de manejar una terminología común, a continuación se presenta la definición que para efectos de esta guía se da en los términos empleados:

Salud de Tlaxcala.- el término hace referencia a la Secretaría de Salud y al Organismo Público Descentralizado Salud de Tlaxcala.

Estructura orgánica.- es la organización formal en la que se establecen los niveles jerárquicos y se especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que deben existir entre las diferentes unidades organizacionales, a efecto de lograr el cumplimiento de los objetivos, es igualmente un marco administrativo de referencia para determinar los niveles de toma de decisiones.

Función.- conjunto de actividades afines y coordinadas que se necesitan realizar para alcanzar los objetivos de la dependencia o entidad y de cuyo ejercicio generalmente es responsable un área organizacional: se define a partir de las disposiciones jurídico-administrativas vigentes.

Nivel jerárquico.- es la división de la estructura orgánica administrativa para asignar un grado determinado a las unidades internas definiendo rangos, o autoridad y responsabilidad; independientemente de la clase de función que se les encomiende.

Organigrama.- un organigrama o carta de organización es un gráfico que expresa en forma resumida la estructura orgánica de una dependencia, o parte de ella, así como las relaciones entre las unidades que la componen.

Órgano.- un órgano es una unidad administrativa impersonal que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, y puede estar integrado por uno o varios puestos.

Órgano Administrativo Desconcentrado.- son instancias jerárquicamente subordinadas a las dependencias, con facultades específicas para resolver asuntos en la materia encomendada de conformidad con las disposiciones legales aplicables y cuentan con autonomía administrativa, pero no tienen personalidad jurídica ni patrimonio propio.

175 MAY 2015

Anexo 1 - Verbos comunes para indicar objetivos y funciones.

Se presenta una relación de verbos que se utilizan con mayor frecuencia para indicar las funciones que desarrollan las unidades administrativas, órganos y puestos de acuerdo con su nivel jerárquico, así como una lista de verbos más comunes para indicar objetivos.

NIVELES					
Dirección General	Dirección de Área	Subdirección	Jefatura		
ACREDITAR	ADMINISTRAR	APLICAR	ACREDITAR	EJECUTAR	PRODUCIR
ASESORAR	ANALIZAR	APOYAR	ACTUALIZAR	EJECUTAR	PROGRAMAR
AUTORIZAR	APLICAR	ASESORAR	ADOPTAR	EJERCER	PROPONER
COADYUVAR	APORTAR	AUXILIAR	ADECUAR	ELABORAR	PROPORCIONAR
COLABORAR	APOYAR	COADYUVAR	ADMINISTRAR	EMITIR	PROTEGER
CONducir	ASESORAR	COLABORAR	AGRUPAR	EMPLAZAR	PROVEER
DECLARAR	AUTORIZAR	CUMPLIR	ANALIZAR	ENLAZAR	PROYECTAR
DEctar	COADYUVAR	COMPROBAR	APLICAR	ENTABLAR	PUBLICAR
DEterminar	CONducir	CONCENTRAR	APORTAR	ESTABLECER	REALIZAR
DIctar	CONSOLIDAR	CONTRIBUIR	APOYAR	ESTIMAR	RECABAR
DISPONER	CONTRIBUIR	CONTROLAR	ASEGURAR	ESTUDIAR	RECAUDAR
EMITIR	COORDINAR	COORDINAR	ASESORAR	EVALUAR	RECIBIR
ESTABLECER	COPARTICIPAR	CUANTIFICAR	ASIGNAR	EXPEDIR	RECLUTAR
EVALUAR	DAR	DEFINIR	ATENDER	FINCAR	RECOPILAR
FUJAR	DEFINIR	DETERMINAR	AUTORIZAR	FORMALIZAR	REGISTRAR
FUNGIR	DESIGNAR	DIAGNOSTICAR	AUXILIAR	FINDAMENTAR	REHABILITAR
GLOBALIZAR	DIAGNOSTICAR	DIFUNDIR	BRINDAR	GENERAR	REMITIR
INFORMAR	DICTAMINAR	DISEÑAR	CANALIZAR	GESTIONAR	REQUERIR
JERARQUIZAR	DIFUNDIR	EJECUTAR	CAPACITAR	GRABAR	RESOLVER
NORMAR	DIRIGIR	ELABORAR	CAPTAR	IDENTIFICAR	RETROALIMENTAR
OBJETAR	DIVULGAR	EMITIR	CAPTURAR	IMPARTIR	REUNIR
PARTICIPAR	EMITIR	ESTABLECER	CERTIFICAR	IMPLANTAR	REVISAR
PATROCINAR	ESTABLECER	EVALUAR	CLASIFICAR	IMPLEMENTAR	SELECCIONAR
PROPONER	ESTUDIAR	GENERAR	CODIFICAR	IMPONER	SERVIR
REndir	EVALUAR	IMPLANTAR	COMPATIBILIZAR	INDUCIR	SISTEMATIZAR
REPRESENTAR	FUJAR	IMPLEMENTAR	COMPILAR	INFORMAR	SOLICITAR
	GLOBALIZAR	INTEGRAR	COMPROBAR	INSCRIBIR	SUGERIR
	INSTRUIR	INTERVENIR	COMUNICAR	INSPECCIONAR	SUMINISTRAR
	INTERVENIR	INVESTIGAR	CONCENTRAR	INSTRUMENTAR	SUPERVISAR
	JERARQUIZAR	MANTENER	CONCILIAR	INTEGRAR	TOMAR
	MANEJAR	OBSERVAR	CONFORMAR	INTERPRETAR	TRADUCIR
	NOTIFICAR	OPINAR	CONSERVAR	INVESTIGAR	TRAMITAR
	ORDENAR	ORGANIZAR	CONTRATAR	LIQUIDAR	TRANSCRIBIR
	ORGANIZAR	PARTICIPAR	CONTROLAR	LLEVAR	TRANSPORTAR
	OTORGAR	PROGRAMAR	CONVOCAR	MANEJAR	TURNAR
	PARTICIPAR	PROMOVER	COORDINAR	MANTENER	VALIDAR
	PLANEAR	PROPONER	CUANTIFICAR	MARCAR	VALORAR
	PLANTEAR	PROPORCIONAR	DAR	NEGOCIAR	VERIFICAR
	PONER	RECIBIR	DEFINIR	NOTIFICAR	VIGILAR
	PROGRAMAR	RECOPILAR	DEPURAR	OBTENER	VINCULAR
	PROMOVER	REGULAR	DESAHOGAR	OPERAR	VISUALIZAR
	PROMOVER	REPRESENTAR	DESARROLLAR	ORGANIZAR	
	RECIBIR	SERVIR	DESPACHAR	OBJETAR	
	REGULAR	SUPERVISAR	DETECTAR	OTORGAR	
	REQUERIR	VERIFICAR	DETERMINAR	PARTICIPAR	
	RESOLVER	VIGILAR	DEVOLVER	PRACTICAR	
	SANCIONAR		DIAGNOSTICAR	PREPARAR	
	SELECCIONAR		DIFUNDIR	PRESTAR	
	SERVIR		DISEÑAR	PREVER	
	SUPERVISAR		DISTRIBUIR	PRECESAR	
	VIGILAR		DOCUMENTAR	PROCURAR	

Nota: la presente relación no es limitante, es solamente una referencia de uso.

175 MAY 2015



Anexo 2 - Formato para el análisis de funciones.

Para el análisis de las funciones se deberá integrar el formato conforme a lo siguiente:

- En el primer renglón indicar el nombre de la unidad administrativa encargada de ejecutar las funciones.
- En la primera columna de izquierda a derecha se deben transcribir todas las atribuciones que le correspondan de acuerdo a su reglamento interior.
- En la segunda columna se describirán las funciones que se deriven de cada una de las atribuciones.
- Todas las atribuciones deberán ser cubiertas por lo menos con una función, pero de una atribución se pueden derivar más de una función.
- No debe haber funciones que no se deriven de alguna atribución.

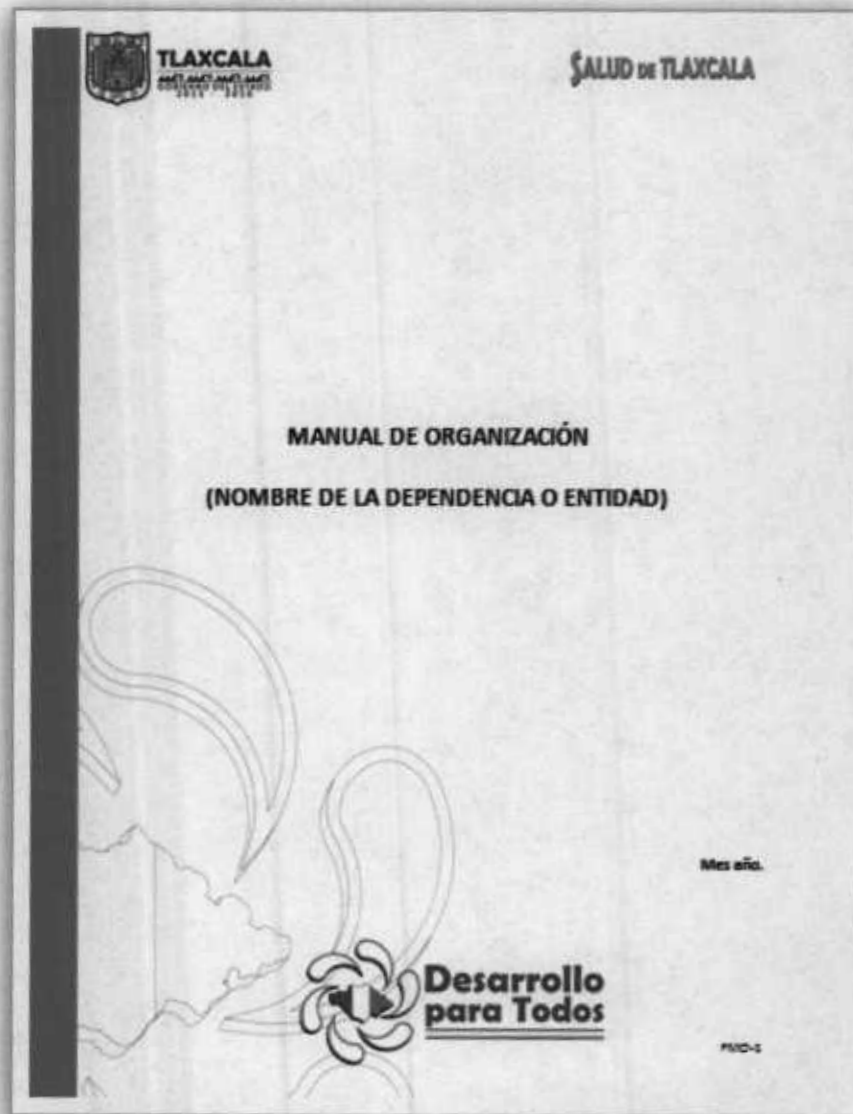
UNIDAD MÉDICO-ADMINISTRATIVA	
ATRIBUCIONES	FUNCIONES

05 MAY 2015

Anexo 3 - Formatos para la elaboración del manual de organización.


Para la integración del manual de organización, se deberán utilizar los siguientes formatos:

- Formato FMO-1 se usará únicamente para plasmar los datos de la portada del manual.



15 MAY 2015


- Formato FMO-2 se utilizará para la autorización del manual.

	TLAXCALA GOBIERNO DEL ESTADO 2011 - 2016	SALUD DE TLAXCALA
AUTORIZACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
<p>En cumplimiento a los artículos 20 y 21 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala, (así también hacer mención de la Ley de las Entidades Paraestatales del Estado de Tlaxcala y del Reglamento Interior de la dependencia o entidad; conforme a su naturaleza) se elaboró el presente Manual de Organización por su debida observancia y se aprobó el día _____ del mes de _____ del _____.</p>		
REVISÓ		
<p>(Indicar los grados académicos, nombres y cargos de los responsables de las unidades médico-administrativas que participaron en la elaboración y revisión del manual de organización)</p>		
APROBÓ		
<p>(Indicar el grado académico, nombre y cargo del Titular de la Dirección de la Unidad Médico-Administrativa)</p>		
AUTORIZÓ		
<p>(Indicar el grado académico, nombre y cargo del Titular de la Dependencia o Entidad)</p>		
FMO-2		

15 MAY 2015




- Formato FMO-3 para el contenido del manual.

	TLAXCALA GOBIERNO DEL ESTADO 2011 - 2016	SALUD DE TLAXCALA
Contenido		
<ol style="list-style-type: none">1. Introducción2. Antecedentes3. Marco Jurídico Administrativo4. Atribuciones5. Misión y Visión6. Organigrama7. Estructura Orgánica8. Objetivos y Funciones de las Áreas9. Glosario de Términos		
FMO-3		

195 MAY 2015



- Formato FMO-4 para el resto de las hojas que integran el manual.

	TLAXCALA GOBIERNO DEL ESTADO 2011 - 2016	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	SALUD DE TLAXCALA
1. Introducción			
Código: MO-01	Fecha:	Revisión:	Página: 1 de 24
FMO-4			

115 MAY 2015