

852  
2ej



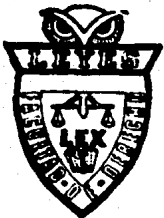
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE DERECHO**

**" LOS MANUALES DE ORGANIZACION  
Y PROCEDIMIENTOS Y SU  
VALOR JURIDICO "**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN DERECHO  
P R E S E N T A :  
ENRIQUE ALEJANDRO VARGAS Y PEREZ**



CD. UNIVERSITARIA, D. F.

1990



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# INDICE

---

---

	PAGINA
INTRODUCCION .....	1
ANTECEDENTES .....	2
CAPITULO I : " EL MANUAL COMO INSTRUCTIVO Y REGULADOR DE LA ORGANIZACION "	
- DEFINICIÓN DE MANUAL .....	13
- OBJETIVOS DE UN MANUAL .....	14
- RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN .....	15
- SU VALOR COMO INSTRUCTIVO .....	16
- COMO REGULADOR DE LA ORGANIZACIÓN .....	17
- IMPLEMENTACIÓN Y DINÁMICA ADMINISTRATIVA .....	18
CAPITULO II : " EL MANUAL DE ORGANIZACION "	
- EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN .....	20
- COMO COMPENDIO JURÍDICO .....	24
- SU RESPONSABILIDAD ESTRUCTURAL .....	28
- SUS VALORES JERÁRQUICOS Y CONTROL ADMINISTRATIVO. ....	49
CAPITULO III : " EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS "	
- EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	53
- COMO RECTOR DEL TRÁMITE .....	56
- SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	64
- SUS NIVELES DE JURISPRUDENCIA .....	68
CAPITULO IV : " COMPARACION ENTRE MANUALES, REGLAMENTOS Y LEY "	
- COMPARACIÓN ENTRE MANUALES .....	70
- EL MANUAL Y SUS VALORES JURÍDICOS .....	71
- MANUAL, REGLAMENTO Y LEY .....	74
- EL MANUAL Y SU FUERZA LABORAL ANTE LA ADMINISTRACIÓN .....	77

- EL MANUAL, OBLIGACIONES QUE EJERCE .....	81
- EL DERECHO ADMINISTRATIVO Y EL MANUAL .....	84
CAPITULO V : " EL MANUAL COMO PRINCIPIO DE JURISPRUDEN- CIA ADMINISTRATIVA "	
- EL MANUAL COMO PRINCIPIO DE JURISPRUDENCIA .....	89
- REGULACIÓN DE LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS .....	92
CAPITULO VI : " HACIA UN CODIGO FEDERAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS "	
- HACIA UN CÓDIGO FEDERAL DE PROCEDIMIENTOS .....	95
CONCLUSIONES .....	98
BIBLIOGRAFIA .....	101

## INTRODUCCION

---

ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS, ES UNA FUNCIÓN ESPECIALIZADA CUYA FINALIDAD CONSISTE EN AUMENTAR LA EFICACIA Y LA RENTABILIDAD DE LOS PROCESOS BUROCRÁTICOS, ASÍ COMO EL CONTROL DE LA INSTITUCIÓN, ELLO SE CONSIGUE MEDIANTE EL ESTUDIO Y PERFECCIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DE LOS PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS ADMINISTRATIVOS EN VIGOR.

EL ESTUDIO CIENTÍFICO DEL TRABAJO QUE APLICA LA TÉCNICA ANALÍTICA AL PROCESO ADMINISTRATIVO CON EL FIN DE - SIMPLIFICAR Y REDUCIR EL COSTO DE LAS OPERACIONES SINGULARES PARA MEJORAR LOS MÉTODOS DE TRANSFORMACIÓN Y LOGRAR - ASÍ UN MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS, SE VIENE - UTILIZANDO DESDE HACE MUCHO TIEMPO POR EL GOBIERNO FEDERAL.

CON ELLO, SE HA CONSEGUIDO QUE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS CONLLEVEN UN VALOR JURÍDICO QUE HASTA LA FECHA NO SE HA APLICADO CON LA OBLIGATORIEDAD - NECESARIA, POR LO CUAL, EL PRESENTE TRABAJO HACE UN ANÁLISIS DE LOS MISMOS Y EL APOYO HACIA UN CÓDIGO FEDERAL DE - PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

## ANTECEDENTES

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO, HA SUFRIDO CAMBIOS ORGANIZACIONALES EN MENOR O MAYOR FORMA, DE AQUÍ QUE - DURANTE LOS ÚLTIMOS 150 AÑOS ÉSTOS HAN SIDO AISLADOS. NO - HUBO CONTINUIDAD ENTRE ELLOS Y NO ALCANZARON A SER INSTRUMENTADOS DE UNA MANERA COMPLETA.

EL PROBLEMA QUE SE AFRONTA POR LO GENERAL, ES LA FALTA DE MECANISMOS Y ÓRGANOS TÉCNICOS ENCARGADOS DE ESTUDIAR E IMPLEMENTAR LAS MEDIDAS PROPUESTAS; ASÍ COMO PROPICIAR - UNA PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA INSTRUMENTACIÓN Y REALIZACIÓN DE LAS MISMAS. MUCHOS - INTENTOS SE AGOTARON DESPUÉS DE ANUNCIARSE SU PROPÓSITO Ó FALTA DE CONTINUIDAD PARA QUE SE LLEVARA A CABO LO PROGRAMADO.

DESDE 1821, SE DAN LAS PRIMERAS IDEAS AL RESPECTO, AL EMITIR EL PRIMER REGLAMENTO DE GOBIERNO, SE ESTABLECIÓ QUE CADA MINISTRO ESTABA OBLIGADO A PROPONER REFORMAS Y MEJORAS EN SU MINISTERIO Y EN GENERAL. ( I )

EL OFICIAL MAYOR DE CADA DEPENDENCIA TENÍA A SU VEZ LA OBLIGACIÓN DE CONOCER LA EFICIENCIA DE CADA OFICIAL PARA - DARLE A CADA UNO LA OCUPACIÓN APROPIADA A SUS CAPACIDADES. A PARTIR DE ENTONCES, EL PROBLEMA GENERAL DEL PAÍS EN EL CONTEXTO POLÍTICO POR CASI UN SIGLO DE LUCHAS SOCIALES Y - DE DEFENSA DE LA SOBERANÍA NACIONAL, PERMITIERON APENAS LA CONCIENTIZACIÓN DE UNAS CUANTAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO, QUE CASI SIEMPRE CONSISTIERON EN LA BÚSQUEDA DE ECONOMÍAS A TRAVÉS DE REFORMAS FINANCIERAS. ( I )

DURANTE EL SIGLO PASADO Y EN FUNCIÓN DE LA INESTABILIDAD CONSTANTE Y DE LOS FRECUENTES CAMBIOS DE GOBIERNO, LAS PRINCIPALES REFORMAS ADMINISTRATIVAS DE CARÁCTER GENERAL SE - REALIZABAN POR UN CAMBIO EN LA CONSTITUCIÓN Ó EMITIENDO -

UNA LEY DE MINISTERIOS. LAS REORGANIZACIONES INTERNAS DE LAS DEPENDENCIAS SE EFECTUABAN POR MEDIO DE REGLAMENTOS INTERNOS, QUE EN OCASIONES, ERA EMITIDO POR LOS PROPIOS TITULARES, POR EL PRESIDENTE Ó POR EL CONGRESO. (1)

### LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS

LOS NUEVOS OBJETIVOS DE CARÁCTER ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL DADOS POR LA CONSTITUCIÓN DE 1917 SE PREOCUPAN POR EL MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE VIDA Y CULTURA DE LA POBLACIÓN, DANDO LUGAR AL ESTADO MODERNO MEXICANO, LO CUAL CONSTITUYE LA PRIMERA TRANSFORMACIÓN SISTEMÁTICA Y GLOBAL DEL EJECUTIVO FEDERAL DEL PRESENTE SIGLO. LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS, SE ENCARGAN DE LA PROVISIÓN DE DIVERSOS SERVICIOS COMUNES A TODO EL SECTOR PÚBLICO, TALES COMO LAS ADQUISICIONES, LOS ABASTECIMIENTOS Y EL CONTROL ADMINISTRATIVO Y CONTABLE.

DE 1917 A 1934 FUNCIONA EL DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA-QUE TIENE ENTRE OTRAS ATRIBUCIONES LA DE REALIZAR ESTUDIOS TENDIENTES AL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. (1)

DE 1928 A 1932 ACTÚA UN DEPARTAMENTO DEL PRESUPUESTO DE LA FEDERACIÓN, QUE SE ENCARGA DE ESTUDIAR LA ORGANIZACIÓN-ADMINISTRATIVA, DE COORDINAR ACTIVIDADES Y SISTEMAS DE TRABAJO PARA LOGRAR LA MAYOR EFICIENCIA EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS. DICHAS FUNCIONES DEPENDEN DE LA OFICINA TÉCNICA - FISCAL Y DEL PRESUPUESTO DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y - CRÉDITO PÚBLICO. ( 1 )

### LAS COMISIONES DE EFICIENCIA

POR DISPOSICIÓN DE LAS LEYES DE SECRETARÍAS DE 1935 , 1939 Y SIGUIENTES, SE SENTARON LAS BASES QUE LOS TITULARES DE CADA DEPENDENCIA DEL SECTOR PÚBLICO SE ENCARGARÁN DE DIRIGIR LAS MODIFICACIONES INTERNAS EN SUS RESPECTIVAS INSTITUCIONES, DELEGANDO FUNCIONES EN SUS SUBALTERNOS. EN

CIERTAS DEPENDENCIAS FUNCIONARON, DURANTE ALGÚN TIEMPO LAS LLAMADAS COMISIONES DE EFICIENCIA, ENCARGADAS DE RACIONALIZAR EL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS. (1)

#### COMISION INTERSECRETARIAL DE 1943

EN 1943, SE CONSTITUYÓ UNA COMISIÓN INTERSECRETARIAL, INTEGRADA POR LOS SUBSECRETARIOS Y SECRETARIOS GENERALES - DE TODAS LAS DEPENDENCIAS DEL SECTOR CENTRAL, ASÍ COMO UN REPRESENTANTE DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. A DICHA COMISIÓN SE LE ENCARGA EL FORMULAR Y LLEVAR A CABO UN PLAN COORDINADO DE MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, A FIN DE SUPRIMIR SERVICIOS NO INDISPENSABLES, MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL, HACER MÁS ÁGILES LOS TRÁMITES CON EL MENOR COSTO PARA EL ERARIO- Y CONSEGUIR UN MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS FONDOS PÚBLICOS. (1),

#### LEY DE SECRETARÍAS DE 1946

ESTA LEY OTORGÓ A LA SECRETARÍA DE BIENES NACIONALES E INSPECCIÓN ADMINISTRATIVA, FUNCIONES DE ÓRGANO CENTRAL - DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS PARA : " COORDINAR EL MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LAS DEPENDENCIAS, HACER ESTUDIOS DE - MACRO-ORGANIZACIÓN, SUGERIR AL JEFE DEL EJECUTIVO Y ASESORAR EN LA MATERIA A LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES QUE LO - SOLICITARAN". EL ÓRGANO OPERATIVO ENCARGADO DE ÉSTAS TAREAS FUÉ LA DIRECCIÓN TÉCNICA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA. SI BIEN ÉSTA DIRECCIÓN REALIZÓ VARIOS ANÁLISIS VALIOSOS SOBRE LOS PRINCIPIOS DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL GOBIERNO FEDERAL, CARECIÓ DEL APOYO SUFICIENTE PARA CUMPLIR EN SU TOTALIDAD LOS OBJETIVOS QUE TENÍA SEÑALADOS. (1)

#### LAS PRIMERAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS

AL INICIO DE LOS AÑOS 50 EN EL BANCO DE MÉXICO SE --



CREA UNA DE LAS PRIMERAS UNIDADES DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVO, CON CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES Y TÉCNICAS APROPIADAS PARA REVISAR DE MANERA PERMANENTE EL ÁMBITO INTERNO DE LA DEPENDENCIA.

POCOS CAMBIOS SE EXPERIMENTARON DURANTE LA DÉCADA DE 1954 A 1964. EN ÉSTE LAPSO SE CREAN ALGUNAS UNIDADES DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS, SOBRE TODO EN AQUELLAS ENTIDADES QUE CONTABAN CON MAYORES RECURSOS TÉCNICOS Y FINANCIEROS, PERO SU INFLUENCIA NO REBASA EL ÁMBITO DE SUS RESPECTIVAS INSTITUCIONES Y NO TOMA EN CUENTA EL CONJUNTO DEL SECTOR GUBERNAMENTAL. (1)

#### LA SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA Y LA COMISION DE ADMINISTRACION PUBLICA

EN 1958, LA FACULTAD DE ESTUDIAR LAS REFORMAS ADMINISTRATIVAS QUE REQUIERE EL SECTOR PÚBLICO EN SU CONJUNTO PASÓ DE LA DE BIENES NACIONALES A LA SECRETARÍA DE LA PRESIDENCIA, AL CREARSE ÉSTA POR LA LEY DE SECRETARÍAS DEL 23 DE DICIEMBRE DE 1958 Y QUE ENTRA EN VIGOR EL 10, DE ENERO DE 1959. (1)

CON BASE EN ÉSTA FACULTAD, EL 9 DE ABRIL DE 1965, UNA VEZ RESUELTO EL FUNCIONAMIENTO NORMAL DE OTRAS ÁREAS ENCOMENDADAS A DICHA DEPENDENCIA, SE ESTABLECE EN SU SENO LA COMISIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. ESTA COMISIÓN ES PRESIDIDA POR EL DIRECTOR JURÍDICO CONSULTIVO E INTEGRADA CON LOS DIRECTORES DE PLANEACIÓN SECTORIAL Y REGIONAL DE INVERSIONES PÚBLICAS, EL SUBDIRECTOR JURÍDICO CONSULTIVO Y DOS ASESORES TÉCNICOS DEL INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

EN 1967, TRAS DE UN ESTUDIO QUE CONDUJO A LA FORMULACIÓN DE UN ANÁLISIS PRELIMINAR, LA COMISIÓN ELABORA UN DIAGNÓSTICO INTITULADO " INFORME SOBRE LAS REFORMAS A LA ADMINISTRACION PUBLICA" , CUYAS RECOMENDACIONES SON PRESENTADAS A LOS SECRETARIOS Y JEFES DE DEPARTAMENTO DE ESTADOS ASÍ COMO A LOS DIRECTORES DE ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS -

## Y EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTATAL.

LA COMISIÓN ESTABLECE UN SECRETARIO TÉCNICO EN ENERO DE 1968, A FIN DE CONTAR CON UN ÓRGANO OPERATIVO QUE PUDIERA PROFUNDIZAR EN LOS ANÁLISIS REALIZADOS, ASÍ COMO DEDICARSE A PROMOVER Y COORDINAR LOS TRABAJOS DE REFORMA A NIVEL OPERATIVO, MANTENIENDO UN CONTACTO PERMANENTE CON LOS ORGANISMOS PÚBLICOS. SE REALIZARON ASÍ ESTUDIOS Y PROYECTOS DE REFORMA EN LAS ÁREAS DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS, ADQUISICIONES, ALMACENES, BIENES INMUEBLES DEL SECTOR PÚBLICO, DISPOSICIONES JURÍDICAS QUE RIGEN LA ACCIÓN DEL GOBIERNO FEDERAL, Y, EN OTROS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS CUYAS FUNCIONES - DE APOYO O DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS, SON COMUNES A - TODAS LAS DEPENDENCIAS PÚBLICAS.

POR CONSIDERARSE IMPOSIBLE RESOLVER TODOS LOS PROBLEMAS QUE IMPLICA UNA REFORMA ADMINISTRATIVA A FONDO A PARTIR DE UNA SOLA UNIDAD CENTRAL, LA COMISIÓN RECOMENDÓ QUE CADA - DEPENDENCIA CONTARA CON UNA UNIDAD DE ASESORÍA TÉCNICA - PERMANENTE QUE SE LLAMARÍA " ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS" (UOM), ÉSTAS UNIDADES DEBERÍAN ENCARGARSE DE ANALIZAR Y PROPONER MEDIDAS DE RACIONALIZACIÓN ADMINISTRATIVA, ASÍ COMO DE ASESORA RESPONSABLE DE LAS MEJORAS INTERNAS DE CADA DEPENDENCIA. SU CREACIÓN COMO UNIDADES DE ANÁLISIS SE IMPULSÓ DE 1965 A 1970. SIN EMBARGO, LA FALTA DE UN INSTRUMENTO LEGAL QUE GARANTIZARA SU ACCIÓN COMO UNIDADES ASESORAS DE CADA - TITULAR, OCASIONÓ QUE SE LES RELEGARA EN OCASIONES, AL - ESTUDIO DE MEDIDAS MENORES Y POR LO GENERAL AISLADAS.

LA AUSENCIA DE PARTICIPACIÓN SUFICIENTE Y DE APOYO DECIDIDO ASÍ COMO LA FALTA DE UN ACCESO DIRECTO A LOS MÁS ALTOS NIVELES DE AUTORIDAD, OBSTACULIZA LA ACCIÓN DE ÉSTAS UNIDADES.

LOS ESTUDIOS SECTORIALES DE REFORMAS SE CONCENTRARON - EN EL SECTOR AGROPECUARIO Y FORESTAL, EN VIRTUD DE SU PRIORIDAD EN LA POLÍTICA ECONÓMICA GENERAL. EN JUNIO DE 1968, - POR ACUERDO PRESIDENCIAL, LA SECRETARÍA DE LA PRESIDENCIA - PROPONE LA CREACIÓN DE UN MECANISMO PARA OBTENER LA ADECUADA COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES AGROPECUARIAS EN LAS-

PRINCIPALES ENTIDADES CON ATRIBUCIONES EN ÉSTE CAMPO : SECRETARÍAS DE AGRICULTURA Y GANADERÍA, RECURSOS HIDRÁULICOS, HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, DEPARTAMENTO DE ASUNTOS - AGRARIOS Y COLONIZACIÓN, BANCO NACIONAL DE CRÉDITO EJIDAL, COMPAÑÍA NACIONAL DE SUBSISTENCIA POPULARES, S.A., Y GUANOS Y FERTILIZANTES DE MÉXICO. TODOS ÉSTOS ESTUDIOS SE ENTREGARON A LA NUEVA ADMINISTRACIÓN EL 10. DE DICIEMBRE DE 1970.

## LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN EL SEXENIO 1970 - 1976

EL PRESIDENTE LUIS ECHEVERRÍA ÁLVAREZ, MANIFESTÓ COMO CANDIDATO, EN MÚLTIPLES OCASIONES, LA NECESIDAD DEL PAÍS - POR ELEVAR TODOS SUS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD, EN ESPECIAL LO RELATIVO A LA ACCIÓN GUBERNAMENTAL, DE LA CUAL DEPENDE, EN CIERTA MEDIDA, LA EFICIENCIA DE LOS SECTORES SOCIAL Y PRIVADO.

DESDE EL INICIO DE SU RÉGIMEN TOMA UN INTERÉS DIRECTO - EN PROMOVER LAS REFORMAS ADMINISTRATIVAS Y LOS CAMBIOS DE ACTITUDES QUE SE REQUIEREN PARA ELEVAR LA EFICACIA EN LA - EJECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE CADA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL Y LA DEL SECTOR PÚBLICO FEDERAL EN SU CONJUNTO. ASÍ , - EL 28 DE ENERO DE 1971 PROMULGA UN ACUERDO EN EL QUE SE FIJAN LAS BASES DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA DEL EJECUTIVO - FEDERAL. ESTA DISPOSICIÓN ENCOMIENDA A LOS TITULARES DE CADA DEPENDENCIA LA CREACIÓN DE COMISIONES INTERNAS DE ADMINISTRACIÓN ( CIDA ), AUXILIADAS POR UNIDADES DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS Y CON LA ASESORÍA DE LAS UNIDADES DE PROGRAMACIÓN, PARA VINCULAR ASÍ, LAS REFORMAS CONCRETAS CON LOS - OBJETIVOS Y METAS DE LAS DEPENDENCIAS Y CON LA PROGRAMACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO EN SU CONJUNTO. ESTAS COMISIONES SE ENCARGARÁN DE PLANTEAR, FORMULAR Y EJECUTAR LAS REFORMAS - RELATIVAS A LAS ESFERAS DE ACCIÓN DE CADA DEPENDENCIA.

ASIMISMO, SE DELEGA A LA SECRETARÍA DE LA PRESIDENCIA - LA PROMOCIÓN, COORDINACIÓN E IMPLANTACIÓN, EN SU CASO, DE LAS REFORMAS COMUNES A DOS Ó MÁS DEPENDENCIAS PÚBLICAS. (I)

A FIN DE CONTAR CON UN ÓRGANO MÁS ADECUADO PARA LLEVAR A CABO SUS NUEVAS FUNCIONES, LA SECRETARÍA DE LA PRESIDENCIA, CREA LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, QUE INICIA SUS FUNCIONES EL 10. DE FEBRERO DE 1971. ESTA DIRECCIÓN SE ENCARGA DE LA ELABORACIÓN DE LAS BASES PARA EL PROGRAMA DE REFORMA ADMINISTRATIVA DEL PODER EJECUTIVO-FEDERAL ( 1971-1976 ), CON FUNDAMENTO EN LOS DIAGNÓSTICOS E INVESTIGACIONES ELABORADOS HASTA ESA FECHA. AL MISMO TIEMPO, COMENZÓ A VINCULARSE CON LOS RESPONSABLES OPERATIVOS DEL RESTO DE LAS DEPENDENCIAS PARA PROPICIAR UNA ADECUADA INFRAESTRUCTURA DE COMUNICACIÓN QUE PERMITIERA CONTAR CON UN MARCO DE REFERENCIA Y CON CRITERIOS COMUNES PARA DESARROLLAR LAS REFORMAS QUE HABRÍAN DE LLEVARSE A CABO. (II)

DICHO PROYECTO SE SOMETE A LA CONSIDERACIÓN DEL CONSEJO DE ASESORES DEL PROGRAMA DE REFORMA ADMINISTRATIVA, QUIENES EN VARIAS REUNIONES DE TRABAJO SUGIEREN ALGUNAS MODIFICACIONES AL SECRETARIO Y AL SUBSECRETARIO DE LA PRESIDENCIA, QUE FUERON INCORPORADAS AL DOCUMENTO ANTES DE QUE ÉSTE FUESE SOMETIDO A LA CONSIDERACIÓN DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA. (II)

## LA ADMINISTRACION PUBLICA ( 1976 - 1982 )

SE CREA LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. POR INSTRUCCIONES DEL EJECUTIVO FEDERAL, EN TODAS LAS DEPENDENCIAS DEL SECTOR CENTRAL, PARAESTATAL, DE PARTICIPACIÓN Y DESCENTRALIZADAS SE CREAN UNIDADES DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS Ó SE REFUEZAN LAS YA EXISTENTES PARA DAR LA -- SECTORIZACIÓN. DE AQUÍ QUE TODAS LAS EMPRESAS PÚBLICAS SE AGRUPOAN SEGÚN SU FUNCIÓN A UNA SECRETARÍA DE ESTADO, QUEDANDO BAJO SU RESPONSABILIDAD SUS FUNCIONES Y OPERACIONES.

LA PRIMERA PARTE ES ORGANIZAR AL GOBIERNO PARA ORGANIZAR AL PAÍS MEDIANTE UNA REFORMA ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL, QUE CONTRIBUYA A GARANTIZAR LA EFICIENCIA, LA EFICACIA, LA HONESTIDAD Y LA CONGRUENCIA EN

## LAS ACCIONES PÚBLICAS.

LA SEGUNDA PARTE ES ADOPTAR LA PROGRAMACIÓN COMO INSTRUMENTO FUNDAMENTAL DE GOBIERNO, PARA GARANTIZAR LA CONGRUENCIA ENTRE OBJETIVOS Y LAS ACCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, PRECISAR RESPONSABILIDADES Y FACILITAR LA OPORTUNA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS.

LA TERCERA LÍNEA, ESTABLECE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL PÚBLICO QUE AL MISMO TIEMPO QUE GARANTICE LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES, PERMITA UN DESEMPEÑO HONESTO Y EFICIENTE EN EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES.

LA CUARTA ETAPA ESTABLECE EL FORTALECIMIENTO DE NUESTRA ORGANIZACIÓN POLÍTICA Y DEL FEDERALISMO EN MÉXICO, A TRAVÉS DE INSTRUMENTOS Y MECANISMOS MEDIANTE LOS CUALES LA ADMINISTRACIÓN FEDERAL, RESPETANDO LA AUTONOMÍA DE CADA UNO DE LOS PODERES Y NIVELES DE GOBIERNO, PROPICIE, POR UNA PARTE EL ROBUSTECIMIENTO DE LAS FUNCIONES ENCOMENDADAS A LOS PODERES LEGISLATIVO Y JUDICIAL, Y POR LA OTRA, UNA MEJOR COORDINACIÓN Y UNA MAYOR PARTICIPACIÓN DE LOS TRES NIVELES DE GOBIERNO EN LOS PROCESOS DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL PAÍS Y, MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA PARA FORTALECER LAS INSTITUCIONES QUE EL PUEBLO HA ESTABLECIDO EN LA CONSTITUCIÓN. SE GARANTIZA DE ÉSTA MANERA A LOS CIUDADANOS LA SEGURIDAD JURÍDICA EN EL EJERCICIO DE SUS DERECHOS Y RESPONSABILIDADES Y CONSOLIDA SU CONFIANZA EN LAS INSTITUCIONES Y EN SUS GOBERNANTES. (III)

## DE 1982 A 1988

---

EL 10. DE DICIEMBRE DE 1982 AL ASUMIR EL CARGO DE PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, EL LIC. MIGUEL DE LA MADRID, TRANSFORMA LA COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS DE LA PRESIDENCIA EN LA UNIDAD DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, AHORA ORGANISMO DE LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO.

LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, SUFRE MO-

DIFICACIONES AL AUMENTAR UNA SECRETARÍA DE ESTADO Y SE AJUSTAN FUNCIONES Y AUMENTAN LA DE OTROS YA EXISTENTES PARA CREAR ASÍ , LAS NUEVAS DIRECTRICES DEL GOBIERNO FEDERAL.

A SU VEZ, LA LEY DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS COMO AHORA SE LE DENOMINA A LA LEY ANTERIOR, AUMENTA SUS CAMPOS JURÍDICOS PARA APOYAR EL MEJOR DESEMPEÑO EN LA APLICACIÓN DEL GASTO Y LAS OBLIGACIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.

SIENDO ASÍ, EL PRINCIPIO DE UN NUEVO SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, EL QUE SE DESARROLLA CON UNA NUEVA DOCTRINA DE RENOVACIÓN MORAL DE LA SOCIEDAD Y DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS PARA LA DESBUROCRATIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES-GUBERNAMENTALES, ASÍ COMO UNA SOCIEDAD IGUALITARIA, NACIONALISMO REVOLUCIONARIO, DEMOCRATIZACIÓN INTEGRAL, DESCENTRALIZACIÓN DE LA VIDA NACIONAL, DESARROLLO, COMBATE A LA INFLACIÓN Y PLANEACIÓN DEMOCRÁTICA. TODOS ÉSTOS POSTULADOS SON TESIS FUNDAMENTALES QUE CONFORMAN LA FILOSOFÍA POLÍTICA QUE ORIENTA SU ACTUACIÓN, ARTICULA E INTEGRA LOS PLANEAMIENTOS DERIVADOS DE LA CONSULTA POPULAR. (IV)

#### DE 1988 AL MOMENTO ACTUAL

LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ES TESIS FUNDAMENTAL DEL GOBIERNO ACTUAL DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA LIC. CARLOS SALINAS DE GORTARI, CUYO PROGRAMA DE ACCIÓN SE TITULA PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1988-1994. DADA LA METODOLOGÍA Y AVANCES QUE REQUIEREN LAS ACTIVIDADES PÚBLICAS PARA UNA MEJOR Y MAYOR FUNCIÓN Y OPERACIÓN DE LAS MISMAS. LOS CONCEPTOS VERTIDOS EN DICHO PLAN CONJUNTAN LAS FUNCIONES PÚBLICAS DE TAL MANERA QUE CADA SECRETARÍA DE ESTADO Y DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO CONLLEVAN EL MARCO DE CRECIMIENTO E INTEGRACIÓN DE SUS ACTIVIDADES SUSTANTIVAS.

ES IMPORTANTE HACER NOTAR QUE EN LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL TIENE EN SU TÍTULO SEGUNDO-DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRALIZADA EL CAPÍTULO PRIMERO DE LOS SECRETARIOS DE ESTADO Y DE LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS. EN ELLOS SE ENMARCA EL CONCEPTO DE LOS -

ARTÍCULOS QUE POR SU NATURALEZA DAN FORMA Y CONTENIDO AL CUERPO ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL DE LA PROPIA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, POR TAL MOTIVO LOS TRANSCRIBIMOS, COMO BASE DEL PRESENTE TRABAJO,

ART. 14.- AL FRENTE DE CADA SECRETARÍA HABRÁ UN SECRETARIO DE ESTADO, QUIEN PARA EL DESPACHO DE LOS ASUNTOS DE SU COMPETENCIA, SE AUXILIARÁ POR LOS SUBSECRETARIOS, OFICIAL MAYOR, DIRECTORES, SUBDIRECTORES, JEFES Y SUBJEFES DE DEPARTAMENTO, OFICINA, SECCIÓN Y MESA, Y POR LOS DEMÁS FUNCIONARIOS QUE ESTABLEZCA EL REGLAMENTO INTERIOR RESPECTIVO Y OTRAS DISPOSICIONES LEGALES.

EN LOS JUICIOS DE AMPARO, EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA PODRÁ SER REPRESENTADO POR EL TITULAR DE LA DEPENDENCIA A QUE CORRESPONDE EL ASUNTO, SEGÚN LA DISTRIBUCIÓN DE COMPETENCIA. (V)

ART. 15 .- AL FRENTE DE CADA DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO HABRÁ UN JEFE DE DEPARTAMENTO, QUIEN SE AUXILIARÁ EN EL EJERCICIO DE SUS ATRIBUCIONES, POR SECRETARIOS GENERALES, OFICIAL MAYOR, DIRECTORES, SUBDIRECTORES, JEFES Y SUBJEFES DE OFICINA, SECCIÓN Y MESA, CONFORME AL REGLAMENTO INTERIOR RESPECTIVO, ASÍ COMO POR LOS DEMÁS FUNCIONARIOS QUE ESTABLEZCAN OTRAS DISPOSICIONES LEGALES APLICABLES. PARA LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS, REGIRÁ LO DISPUESTO EN EL SEGUNDO PÁRRAFO DEL ARTÍCULO ANTERIOR.

ART 16.- CORRESPONDE ORIGINALMENTE A LOS TITULARES DE LAS SECRETARÍAS DE ESTADO Y DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS EL TRÁMITE Y RESOLUCIÓN DE LOS ASUNTOS DE SU COMPETENCIA, PERO PARA LA MEJOR ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO PODRÁN DELEGAR EN LOS FUNCIONARIOS A QUE SE REFIEREN LOS ARTÍCULOS 14 Y 15, CUALESQUIERA DE SUS FACULTADES, EXCEPTO AQUELLAS QUE POR DISPOSICIÓN DE LEY O DEL REGLAMENTO INTERIOR RESPECTIVO, DEBAN SER EJERCIDAS PRECISAMENTE POR DICHOS TITULARES. EN LOS CASOS EN QUE LA DELEGACIÓN DE FACULTADES RECAIGA EN JEFES DE OFICINA, DE SECCIÓN Y DE MESA DE LAS SECRETARÍAS DE ESTADO Y DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS, AQUELLOS CONSERVARÁN SU CALIDAD DE TRABAJADORES DE -

BASE EN LOS TÉRMINOS DE LA LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO.

LOS PROPIOS TITULARES DE LAS SECRETARÍAS DE ESTADO Y DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS TAMBIÉN PODRÁN ADSCRIBIR ORGÁNICAMENTE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS ESTABLECIDAS EN EL REGLAMENTO INTERIOR RESPECTIVO, A LAS SUBSECRETARÍAS, OFICIALÍA MAYOR, Y A LAS OTRAS UNIDADES DE NIVEL ADMINISTRATIVO EQUIVALENTE QUE SE PRECISEN EN EL MISMO REGLAMENTO INTERIOR.

LOS ACUERDOS POR LOS CUALES SE DELEGUEN FACULTADES O DESCRIBAN UNIDADES ADMINISTRATIVAS SE PUBLICARÁN EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN. (V)

ART. 19.- EL TITULAR DE CADA SECRETARÍA DE ESTADO Y DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO EXPEDIRÁ LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN, DE PROCEDIMIENTOS Y DE SERVICIOS AL PÚBLICO NECESARIOS PARA SU FUNCIONAMIENTO, LOS QUE DEBERÁN CONTENER INFORMACIÓN SOBRE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA DEPENDENCIA Y LAS FUNCIONES DE SUS UNIDADES ADMINISTRATIVAS, ASÍ COMO SOBRE LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN Y LOS PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS QUE SE ESTABLEZCAN. LOS MANUALES Y DEMÁS INSTRUMENTOS DE APOYO ADMINISTRATIVO INTERNO, DEBERÁN MANTENERSE PERMANENTEMENTE ACTUALIZADOS. LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN GENERAL DEBERÁN PUBLICARSE EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN. EN CADA UNA DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, SE MANTENDRÁN AL CORRIENTE LOS ESCALAFONES DE LOS TRABAJADORES Y SE ESTABLECERÁN LOS SISTEMAS DE ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS QUE DETERMINE LA LEY Y LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO RESPECTIVAS. (V)



## C I T A S

---

- I.- CARRILLO CASTRO, ALEJANDRO. " LA REFORMA ADMINISTRATIVA " ( 1821-1971 ), 4A. EDICIÓN. MIGUEL ANGEL PORRÚA EDITOR. MÉXICO, 1980.
- II.- CARRILLO CASTRO, ALEJANDRO. " LA REFORMA ADMINISTRATIVA " ( 1971-1979 ), 2A. EDICIÓN. MIGUEL ANGEL PORRÚA EDITOR. MÉXICO, 1980.
- III.- CARRILLO CASTRO, ALEJANDRO. " LA REFORMA ADMINISTRATIVA " ( 1976-1982 ), 1A. EDICIÓN. MIGUEL ANGEL PORRÚA EDITOR. MÉXICO, 1982.
- IV.- CARRILLO CASTRO, ALEJANDRO. " LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN MÉXICO " , CUADERNOS DEL INAP. 2A. EDICIÓN. MÉXICO.
- V.- LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL. 23A. EDICIÓN. EDITORIAL PORRÚA, S.A. MÉXICO, 1990.

C A P I T U L O I

EL MANUAL COMO INSTRUCTIVO Y COMO  
REGULADOR DE LA ORGANIZACION

## DEFINICION DE MANUAL

EL MANUAL ES LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN VERTIDA EN FORMA ORDENADA Y SISTEMÁTICA PARA DAR Y MANTENER LA CONGRUENCIA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL DE UNA ORGANIZACIÓN.

POR TAL MOTIVO, EL DOCUMENTO YA INTEGRADO SIRVE COMO MEDIO DE INFORMACIÓN PARA LA REGULACIÓN FUNCIONAL ENTRE LAS DIVERSAS ÁREAS QUE CONFORMAN UNA INSTITUCIÓN.

EL MANUAL PERMITE REGISTRAR Y TRANSMITIR EN FORMA CONGRUENTE LOS DIVERSOS FACTORES QUE INTERVIENEN DESDE LOS ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE SU CREACIÓN, LAS ATRIBUCIONES QUE TIENE, - SU ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL, SUS OBJETIVOS, SUS FUNCIONES - GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS DE CADA UNA DE LAS ÁREAS DE OPERACIONES, SUS POLÍTICAS, SUS LINEAMIENTOS DE FUNCIÓN Y LOS PROCEDIMIENTOS DE CADA UNA DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS.

LAS DESCRIPCIONES DE PUESTO CONSTITUYEN LA MAYOR PARTE - DEL MANUAL, EMPERO, NO SE INCLUYEN TODOS LOS PUESTOS, A FIN DE EVITAR QUE EL MANUAL SE VUELVA DEMASIADO GRUESO, DE AQUÍ - QUE SU ESTRUCTURACIÓN VARÍA DE ACUERDO A LOS FUNCIONARIOS Y SUS FUNCIONES DE SU MAYOR Ó MENOR NÚMERO DE ESCALAFONES, PODEMOS DECIR QUE LO MÁS USUAL ES LA SIGUIENTE:

- DIRECCIÓN GENERAL.
- SUBDIRECCIÓN GENERAL.
- VARIAS DIRECCIONES DIVISIONALES.
- DIRECCIONES DE ÁREA.
- GERENCIAS.
- SUBGERENCIAS.
- DEPARTAMENTOS.
- SECCIONES.
- UN SINNÓMERO DE MESAS.

TODO ESTO ES UN EJEMPLO SIMPLE, YA QUE NO EXISTE HASTA - AHORA UNA EXIGENCIA LEGAL PARA MARCAR LO QUE DEBERÍA SER LA ORGANIZACIÓN TIPO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,

EL MANUAL PUEDE LLEVAR EN SÍ LAS SEMILLAS DE SU PROPIA -

DESTRUCCIÓN, YA QUE LAS DESCRIPCIONES DE TRABAJO MUY DETALLADAS TIENDEN A CONVERTIRSE EN LAS TAN A MENUDO MENCIONADAS CAMISAS DE FUERZA. OTROS MANUALES TIENEN IGUAL DESTINO DEBIDO A QUE SON TAN GRANDES Y ESTÁN TAN MAL ESCRITOS QUE CONFUNDEN A LAS PERSONAS EN LUGAR DE ILUSTRARLAS. SIN EMBARGO, LA MAYOR PARTE DE ÉSTAS DIFICULTADES PUEDEN SUPERARSE, LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO PUEDE SER TAN AMPLIA QUE PERMITA QUE SE EJERCITE EL CRITERIO Y LA FLEXIBILIDAD Y QUIZÁS ALGUNOS CAMBIOS SEGÚN LO CONSIDERE EL TITULAR A CARGO.

### OBJETIVOS DE UN MANUAL

LA EFECTIVIDAD DEBE SER EL FUNDAMENTO DE CUALQUIER MANUAL Y DEBERÁ CUMPLIR LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- PRESENTAR UNA VISIÓN EN CONJUNTO DE LA ORGANIZACIÓN.
- PRECISAR LAS FUNCIONES ENCOMENDADAS A CADA UNIDAD ADMINISTRATIVA, PARA DESLINDAR RESPONSABILIDADES Y DETECTAR OMISIONES.
- AYUDAR A LA EJECUCIÓN CONCRETA DE LAS LABORES ENCOMENDADAS AL PERSONAL Y PROPICIAR LA UNIFORMIDAD EN EL TRABAJO.
- PERMITIR EL AHORRO DE TIEMPO Y ESFUERZO EN LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES, EVITANDO LA REPETICIÓN DE INSTRUCCIONES Y DIRECTRICES.
- OTROS TEMAS QUE SE PUEDEN INCLUIR EN EL MANUAL INCLUYEN MATERIAL SOBRE LOS PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN YA ACEPTADOS, - LAS TÉCNICAS DE DELEGACIÓN, MEDIDAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES DE LÍNEA STAFF, EL PAPEL DE LOS AYUDANTES STAFF, LA NATURALEZA DE TOMA DE DECISIONES Y LOS MÉTODOS PARA MEDIR Ó - MEJORAR LA EFICIENCIA.

### RECOPIACION Y DESGLOZAMIENTO DE LA INFORMACION

PARA LLEVARLA A CABO SE HACE NECESARIO ACTUAR DE FORMA SISTEMÁTICA, UTILIZANDO ALGUNAS COMBINACIONES DE LOS MÉTODOS

QUE A CONTINUACIÓN SE MENCIONAN :

1) FUENTES DE INFORMACION : AL HABLAR DE FUENTES DE INFORMACIÓN SE HACE REFERENCIA A LAS INSTITUCIONES, ÁREAS DE TRABAJO, DOCUMENTOS Y PERSONAS DE DONDE SE PUEDAN OBTENER DATOS COMO LO PUEDEN SER LOS ARCHIVOS DE LA INSTITUCIÓN, LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS Y LAS ÁREAS DE TRABAJO, ( II)

2) RECOPIACION DE LA INFORMACION: CONSISTE EN RECOBRAR DOCUMENTOS Y DATOS EN GENERAL, LOS QUE UNA VEZ ORGANIZADOS, ANALIZADOS Y SISTEMATIZADOS PERMITAN DEFINIR LAS FUNCIONES DE CADA UNA DE LAS ÁREAS Ó UNIDADES QUE ESTÁN RELACIONADAS CON EL ESTUDIO. (II)

ES RECOMENDABLE, QUE PREVIO A LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN SE CONOZCA EN FORMA GENERAL LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN EL ÁREA EN LA CUAL SE VA A ACTUAR, DE ÉSTA MANERA SE PUEDE DEFINIR LA ESTRATEGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN, IDENTIFICANDO LAS FUENTES DEL MISMO, ACTIVIDADES POR REALIZAR Y MAGNITUD Y ALCANCE DEL ESTUDIO.

3) INVESTIGACION DOCUMENTAL: A PARTIR DE LA RECOPIACIÓN DE DOCUMENTOS SE INICIA EL ANÁLISIS, ÉSTE CONSISTE EN UNA SELECCIÓN Y ESTUDIO DE AQUELLA DOCUMENTACIÓN QUE CONTIENE DATOS DE INTERÉS RELACIONADOS CON EL ÁREA SUJETA A ESTUDIO, PARA ELLO SE ANALIZAN LAS BASES JURÍDICO ADMINISTRATIVAS, DIARIOS OFICIALES, REGISTROS CONTABLES, OFICOS Y TODO AQUEL MATERIAL ESCRITO QUE CONTENGA INFORMACIÓN RELEVANTE.

4) ENCUESTA : LAS ENCUESTAS COMPRENDEN LA REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS PERSONALES CON BASE EN UNA GUÍA DE PREGUNTAS ELABORADAS CON ANTICIPACIÓN. EN ALGUNAS OCASIONES SE UTILIZA UN CUESTIONARIO A FIN DE QUE LAS DIVERSAS ENTREVISTAS QUE SE EFECTUEN OFREZCAN HOMOGENEIDAD EN SU CONTENIDO.

5) OBSERVACION DIRECTA : DEBE SER REALIZADA POR LOS TÉCNICOS Ó ANALISTAS EN EL LUGAR U OFICINA DONDE SE DESARROLLAN LAS ACTIVIDADES PROPIAS DE CADA UNA Y QUE LA OBSERVANCIA-FUNCIONAL DE TIEMPO Y MOVIMIENTO DE CADA UNA DE LAS MISMAS-

EN CUESTIÓN SEA EXACTA.

6) PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION: LO PRIMERO QUE DEBE REALIZARSE DESPUÉS DE RECOLECTAR Y REGISTRAR LA INFORMACIÓN, ES EL ANÁLISIS Y DEPURACIÓN DE LA MISMA CON EL OBJETO DE FACILITAR EL MANEJO Y ORDENAMIENTO DE LA QUE DEBE INCLUIRSE EN EL MANUAL. DEBEN DE CONSIDERARSE LOS SIGUIENTES ASPECTOS :

- OBJETIVOS.
- ESTRUCTURA ORGÁNICA.
- NORMAS Y POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS.
- FUNCIONES Y OPERACIONES.
- INSTRUMENTOS JURÍDICO-ADMINISTRATIVOS.
- EQUIPO DE TRABAJO.
- RELACIONES DE TRABAJO.

SE HACE NECESARIO UNIFICAR CRITERIOS EN LO REFERENTE A TERMINOLOGÍA, ASÍ COMO EN LA PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN. (VI).

### EL MANUAL Y SU VALOR COMO INSTRUTIVO

EN ESENCIA, LOS MANUALES REPRESENTAN UN MEDIO PARA COMUNICAR LAS DECISIONES DE LA ADMINISTRACIÓN, COMO EL DE INSTRUIR A LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN ACERCA DE LOS ASPECTOS TALES COMO : FUNCIONES, AUTORIDAD, NORMAS, ORGANIZACIÓN, PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS QUE SE HAN PROYECTADO PARA PROMOVER EL ENTENDIMIENTO DE LA ESTRUCTURA POR MEDIO DE LAS DESCRIPCIONES DE LOS DIVERSOS PUESTOS QUE PUEDEN ENTRAR Ó ESTAR CONSIGUADOS EN LOS MISMOS ORGANIGRAMAS, ASÍ MISMO EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN ES UN INSTRUMENTO QUE SIRVE DE REFERENCIA PARA ELABORAR EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y LO MÁS IMPORTANTE ES - QUE COMO INSTRUTIVO REGLAMENTA EL PROCEDIMIENTO PRECISO A SEGUIR PARA EFECTUAR CADA UNO DE LOS TRÁMITES, OPERACIONES Ó TAREAS QUE SE LLEVEN A CABO.

LA UTILIDAD DEL MANUAL ES MÚLTIPLE YA QUE PERMITE CONOCER

EL FUNCIONAMIENTO INTERNO EN LO QUE RESPECTA A LA DESCRIPCIÓN DE TAREAS, UBICACIÓN, REQUERIMIENTOS Y A LOS PUESTOS-RESPONSABLES DE SU EJECUCIÓN, ASIMISMO, AUXILIAN EN EL ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN VIRTUD DE QUE DESCRIBEN EN FORMA DETALLADA LAS ACTIVIDADES POR FUNCIÓN.

ASEGURAN CONTINUIDAD Y COHERENCIA EN LAS PRÁCTICAS Y - NORMAS A TRAVÉS DEL TIEMPO YA QUE LOS PROCEDIMIENTOS ADOPTADOS POR LA ORGANIZACIÓN SON DEFINIDOS POR EL MANUAL.

DE IGUAL FORMA, EL MANUAL REGLAMENTA LAS ACTIVIDADES DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA INSTITUCIÓN, CONVIRTIÉNDOSE EN - UNA GUÍA EFICIENTE DE TRABAJO A EJECUTAR. (VII)

### EL MANUAL COMO REGULADOR DE LA ORGANIZACIÓN

EL MANUAL REGULA A LA ORGANIZACIÓN INTERNA OPERACIONAL OR MEDIO DE LAS DISPOSICIONES QUE EN ÉL SE ENCUENTRAN ESTABLECIDAS, CREANDO UN CONTROL PARA LA ORGANIZACIÓN Y PARA - TODO EL PERSONAL QUE LABORA EN ELLA.

POR MEDIO DE LOS OBJETIVOS QUE SE FIJAN EN LA ORGANIZACIÓN Y QUEDAN ESCRITOS EN EL MANUAL, ÉSTE MUESTRA LAS LINEAS DE ACCIÓN QUE LA INSTITUCIÓN DEBE SEGUIR PARA EVITAR - MALAS DECISIONES QUE MÁS ADELANTE AFECTEN EL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES.

EN POCAS PALABRAS PODEMOS DECIR QUE EL MANUAL SE ENCARGA DE ORIENTAR Y ESTABLECER LAS BASES DE CONGRUENCIA Y VIA - BILIDAD OPERATIVA INTERNA DE LA INSTITUCIÓN, DEFINIENDO - LINEAMIENTOS Y DIRECTRICES DE OBSERVANCIA GENERAL QUE NORMAN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.

## IMPLEMENTACION Y DINAMICA ADMINISTRATIVA

LO QUE SE PERSIGUE AL INTRODUCIR UN MANUAL Ó INSTRUCTIVO ES LOGRAR UNA MEJORA EN LA FORMA EN QUE FUNCIONA LA ORGANIZACIÓN, PERO SI SE TROPIEZA CON UNA OPOSICIÓN NOTABLE, LA MEJORA QUE SE LOGRE PUEDE REDUCIRSE AL MÍNIMO, POR LO CUAL DEBE INICIARSE UN PROGRAMA PARA OBTENER SU ACEPTACIÓN SIMULTÁNEA.

ANTES DE PONERSE A DISPOSICIÓN EL MANUAL, DEBE DARSE A CONOCER ENTRE AQUELLOS QUE HAN DE RESULTAR MÁS AFECTADOS CON ÉSTE DOCUMENTO Y EXPLICAR LAS RAZONES DE LA INTRODUCCIÓN DE LOS CAMBIOS. AÚN LA PRESENTACIÓN MÁS DIPLOMÁTICA, PUEDE PROVOCAR CIERTO DESCONTROL, Y, EN MUCHOS CASOS PUEDE PRESENTARSE UNA CIERTA RESISTENCIA A ACEPTAR EL MANUAL PROPUESTO, PERO ESTO POR LO GENERAL SE TRATA DE UNA REACCIÓN AL CAMBIO, LO CUAL SE ELIMINA CON UNA ADECUADA PLÁTICA DE CONVENCIMIENTO Y DEMOSTRAR CON HECHOS LAS VENTAJAS DEL DOCUMENTO Y DE LOS PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS.

SE HACE NECESARIO QUE CUALQUIER CAMBIO QUE MEJORE UN PROCEDIMIENTO DEBE DE REGISTRARSE DE INMEDIATO EN EL MANUAL, PUES SÓLO ASÍ SE PUEDE EXIGIR SU CUMPLIMIENTO, BASADOS EN QUE FUÉ SANCIONADO CON ANTERIORIDAD POR LA AUTORIDAD CORRESPONDIENTE.

UNA MANIFESTACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DEL MANUAL SON LOS LLAMADOS GRUPOS INFORMALES CUYA FINALIDAD ES LA DE PRESENTAR RESISTENCIA AL CAMBIO Y, SURGEN DE LA ORGANIZACIÓN MISMA PARA ASEGURAR SU FUNCIONAMIENTO, EMPERO, IMPIDEN LA INICIATIVA Y LA EFICIENCIA EN ALGUNOS CASOS, ASÍ COMO SUCEDE EN LA BUROCRACIA PERFECTA DE MAX WEBER, QUE SUPONE QUE TODO SE MANEJA DE ACUERDO CON LAS REGLAS ESCRITAS.

OTRA MANIFESTACIÓN QUE SE SUCEDE PARA RECHAZAR EL MANUAL ES QUE LAS PERSONAS CREAN SUS PROPIOS PUESTOS INCORPORANDO Ó SUSTRAYENDO DEBERES. EN ALGUNOS CASOS LA SOLUCIÓN PUEDE CONSISTIR EN UN PERIODO ADICIONAL DE ENTRENAMIENTO Ó EL JEFE PUEDE TRATAR DE ORIENTAR A SU GENTE EN CUANTO AL CONCEPTO QUE TIENE CADA PUESTO, ESTABLECIÉNDOLE OBJETIVOS PRE



CISOS.

YA QUE LA UTILIDAD DEL MANUAL RADICA EN LA VERACIDAD DE LA INFORMACIÓN, SE HACE NECESARIO MANTENERLO ACTUALIZADO A TRAVÉS DE REVISIONES PERIÓDICAS, TOMANDO EN CUENTA, QUE - CUANDO UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA PROPONGA CAMBIOS ADICIONALES, SE PRESENTEN A LAS PERSONAS INDICADAS PARA REALIZARLOS ( UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS ), PARA QUE SE ENCARGUE DE VERIFICAR QUE LAS SUGERENCIAS SE APEGUEN A LAS POLÍTICAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN Y PREVEER LOS POSIBLES EFECTOS EN OTRAS UNIDADES, ASÍ COMO MANTENER LA UNIFORMIDAD DE ESTILO Y PRESENTACIÓN.

EL GRADO EN QUE LOS INDIVIDUOS QUE FORMAN UNA ORGANIZACIÓN, REHACEN LA ESTRUCTURA, CONSTITUYE LO QUE SE PUEDE LLAMAR DINÁMICA DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LA ADMINISTRACIÓN.

UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PRESENTA UNA VISIÓN DE LO QUE PODRÍA SER LA MEJOR ESTRUCTURA PARA LA INSTITUCIÓN EN ESTUDIO. (VIII)

## C I T A S

---

- VI.- SAINT-ANTONIN, CLAUDE. " EL SERVICIO DE ORGANIZACIÓN E INFORMÁTICA EN LA EMPRESA ". TOMO I ; ORGANIZACIÓN. EDITORES TÉCNICOS ASOCIADOS,S.A. BARCELONA, 1971.
- VII.- KRAMIS JOUBLANE, JOSE LUIS. " SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS ". 2A. EDICIÓN. EDITORIAL PAC. MÉXICO, 1985.
- VIII.- NEWMAN H., WILLIAM., SUMNER E., CHARLES. " LA - DINÁMICA ADMINISTRATIVA ". 5A. EDICIÓN. EDITORIAL DIANA. MÉXICO, 1978.

C A P I T U L O    II

E L   M A N U A L   D E   O R G A N I Z A C I O N

## EL MANUAL DE ORGANIZACION

DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA SE ENCUENTRA DESGLOSADO UN CONJUNTO DE ATRIBUCIONES QUE POR SUS FORMAS PARTICULARES, REQUIERE DE SER DETERMINADAS POR UNA ESTRUCTURA QUE SE DENOMINA ORGANOGRAMA, ÉSTA ES LA FASE PRIMORDIAL CON LA CUAL SE DESARROLLA UN MANUAL DE FUNCIONES GENERICAS Y ESPECÍFICAS QUE DAN EN SU CONJUNTO EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN, QUE CONTIENE LA SIGUIENTE INFORMACIÓN:

1) IDENTIFICACION : LA PORTADA DEL MANUAL DEBERÁ CONTENER LO QUE SIGUE :

- LOGOTIPO Y DENOMINACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.
- TÍTULO DE " MANUAL DE ORGANIZACIÓN "
- NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN Ó UNIDAD ADMINISTRATIVA A LA QUE CORRESPONDE EL MANUAL.
- UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE DE SU ELABORACIÓN.
- FECHA DE ELABORACIÓN.
- FECHA DE ACTUALIZACIÓN.
- NOMBRE DEL PERSONAL RESPONSABLE DE SU ELABORACIÓN.
- NOMBRE Y FIRMA DE LOS RESPONSABLES DE SU APROBACIÓN.
- PRESENTACIÓN DEL MANUAL.

2) OBJETIVOS DEL MANUAL : SE PRETENDE ORIENTAR AL USUARIO SOBRE EL CONTENIDO DEL MANUAL, DE SU UTILIDAD Y DE LOS FINES Y PROPÓSITOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR, INCLUYE TAMBIÉN INFORMACIÓN DE CÓMO SE USARÁ, QUIENES, CÓMO Y -- CUÁNDO SE HARÁN LAS REVISIONES Y ACTUALIZACIONES, ASÍ COMO UN MENSAJE Y LA AUTORIZACIÓN DEL TITULAR DE LA INSTITUCIÓN.

PARA ÉSTA PRESENTACIÓN SE EMPLEARÁ UN VOCABULARIO SENCILLO A EFECTO DE FACILITAR SU ENTENDIMIENTO.

3) ANTECEDENTE HISTORICO : SE REFIERE A LA DESCRIPCIÓN DE LAS CAUSAS QUE DIERON ORIGEN A LA INSTITUCIÓN, ASÍ COMO LA INFORMACIÓN SOBRESALIENTE DE SU DESARROLLO Y EVOLUCIÓN.

EN EL MANUAL SE DESCRIBIRÁ EN FORMA NARRATIVA TODOS AQUELLOS ANTECEDENTES QUE CORRESPONDEN A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA EN ESTUDIO.

4) **BASE LEGAL** : SE ENUMERAN DE UNA FORMA JERÁRQUICA-LAS DISPOSICIONES CONSTITUCIONALES, LEYES, REGLAMENTOS, -  
DECRETOS, ACUERDOS, LINEAMIENTOS Y OTROS DE LOS CUALES SE  
DERIVA LA RAZÓN DE SER DE LA INSTITUCIÓN Ó UNIDAD ADMINIS-  
TRATIVA, ENTENDIENDOSE POR :

- **LEY**: CONJUNTO DE NORMAS JURÍDICAS OBLIGATORIAS Y GENE-  
RALES DICTADAS POR LEGÍTIMO PODER PARA REGULAR LA CON-  
DUCTA HUMANA Ó PARA ESTABLECER LOS ÓRGANOS NECESARIOS  
PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FINES.
- **REGLAMENTO** : SERIE DE CONCEPTOS QUE APOYAN UNA LEY -  
PARA SU APLICACIÓN.
- **DECRETO ADMINISTRATIVO**: LINEAMIENTOS QUE EMANAN DE EL  
EJECUTIVO FEDERAL PARA SER APLICADOS EN LA ADMINISTRA-  
CIÓN PÚBLICA.
- **ACUERDO** : DISPOSICIÓN DE AUTORIDAD COMPETENTE.
- **LINEAMIENTOS** : DIRECTRIZ QUE ESTABLECE LOS LÍMITES -  
DENTRO DE LOS CUALES HAN DE REALIZARSE LAS ACTIVIDADES,  
ASÍ COMO LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES QUE DEBERÁN -  
TENER.

5) **ATRIBUCIONES**: SON TODOS AQUELLOS INCISOS Y TEXTOS-  
EN LOS QUE SE SEÑALAN LAS FACULTADES QUE TIENE CONVENIDAS-  
PARA SU FUNCIÓN.

6) **ESTRUCTURA ORGANICA** : EN ÉSTE APARTADO SE HACE REFE-  
RENCIA A LA PRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA  
DE LA INSTITUCIÓN, ASÍ COMO A LAS RELACIONES QUE GUARDAN -  
ENTRE SÍ LOS ÓRGANOS QUE LA INTEGRAN.

EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEBERÁ CONTENER LOS SIGUIENTES  
TIPOS DE ORGANOGRAMAS:

- **GENERAL**.- PARA REPRESENTAR LAS UNIDADES ADMINISTRATI-  
VAS PRINCIPALES DEL ÓRGANO ESTUDIADO, ASÍ COMO SUS -  
INTERRELACIONES BÁSICAS, EJEMPLO: ESTRUCTURA DE LA -  
SUBDIRECCIÓN DE SISTEMAS DE LA DIRECCIÓN DE ORGANIZA-  
CIÓN Y MÉTODOS.

- **ESPECÍFICO.**- EN ÉSTE SE REPRESENTA A DETALLE LA TOTALIDAD DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTEGRAN EL ÓRGANO ANALIZADO, EJEMPLO: ESTRUCTURA DE LA SUBDIRECCIÓN DE SISTEMAS DE LA DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS.
- **DE INTEGRACIÓN DE PUESTOS, PLAZAS Y UNIDADES.**- EN EL CUAL SE DELIMITA PARA CADA UNIDAD ADMINISTRATIVA LOS DIFERENTES PUESTOS ESTABLECIDOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS, ASÍ COMO EL NÚMERO DE PLAZAS EXISTENTES Y REQUERIDAS.

7) **DIRECTORIO DE PUESTOS:** DICHA INFORMACIÓN ES DE CADA UNA DE LAS ÁREAS EN ESPECÍFICO. LA JERARQUÍA DE LOS PUESTOS VARÍA DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS DE LOS DIRECTIVOS, DE SUS POLÍTICAS DE PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA.

LA INFORMACIÓN SE DESCRIBE COMO SIGUE :

- A) **NOMBRE DEL PUESTO:** SELECCIÓN DEL TÍTULO QUE MÁS SE ADAPTA AL CONJUNTO DE ACTIVIDADES Y REQUISITOS QUE LO INTEGRAN.
- B) **ADSCRIPCIÓN:** NOMENCLATURA DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA A LA CUAL ESTÁ ASIGNADO EL PUESTO ANALIZADO. EJEMPLO:  
**PUESTO:** ANALISTA DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.  
**ADSCRIPCIÓN :** DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS.
- C) **ÁREA ASIGNADA :** NOMENCLATURA DEL ÁREA ESPECÍFICA EN LA CUAL DESARROLLARÁ SU TRABAJO. EJEMPLO:  
**PUESTO:** ANALISTA DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.  
**ADSCRIPCIÓN:** DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS.  
**ÁREA ASIGNADA:** DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.
- D) **OBJETIVO DEL PUESTO:** DESCRIPCIÓN BREVE Y CONCISA DE LAS METAS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR CON LA EFECTIVA REALIZACIÓN DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS.
- E) **POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA:** UBICACIÓN GRÁFICA DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA.

**8) DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:** EN ÉSTE PUNTO SE CONSIDERA COMO FUNCIÓN AL GRUPO DE ACTIVIDADES AFINES Y COORDINADAS NECESARIAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DEL PUESTO Y LOS DE LA INSTITUCIÓN. DENTRO DE ÉSTE CONTEXTO SE DEBEN DESCRIBIR TODAS AQUELLAS FUNCIONES QUE POR ATRIBUCIÓN LEGAL, ÁMBITO DE COMPETENCIA Ó ESPECIALIDAD, LE SEAN DELEGADAS AL TITULAR DEL PUESTO ANALIZADO.

DICHA DESCRIPCIÓN DEBERÁ SEGUIR UN ORDENAMIENTO JERÁRQUICO PRIORIZANDO LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS SOBRE LAS COMPLEMENTARIAS.

LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS SON LAS ACTIVIDADES QUE INDICAN EL QUEHACER ESPECÍFICO DEL PUESTO ANALIZADO.

LAS FUNCIONES COMPLEMENTARIAS SON LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE COORDINACIÓN, SUPERVISIÓN E INFORMACIÓN QUE SON COMUNES A TODOS LOS PUESTOS.

LOS CONCEPTOS QUE SE HAN VERTIDO COMO EL PROCESO DE FORMACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN SON EL PRINCIPIO BÁSICO DE LO QUE PODEMOS LLAMAR EL ANÁLISIS QUE CONSISTE EN:

- DEFINIR LAS LÍNEAS DE ANTERIORIDAD Y LOS NIVELES JERÁRQUICOS QUE EXISTEN EN LA ORGANIZACIÓN.
- ASIGNAR FUNCIONES SEGÚN LAS ATRIBUCIONES QUE SEÑALA A CADA UNO DE LOS ÓRGANOS QUE LA INTEGRAN.
- SERVIR DE GUÍA A DIRECTIVOS Y EMPLEADOS PARA LA MEJOR COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑAN.

ENTENDEMOS ENTONCES POR ORGANIZACIÓN, A LA ESTRUCTURACIÓN DE LAS FUNCIONES Y JERARQUÍAS EN BASE A LA DIFERENCIACIÓN DE ACTIVIDADES EN UNIDADES ESPECIALIZADAS Y LA INTEGRACIÓN DE LAS MISMAS EN CONJUNTOS COHERENTES ENTRE SÍ. (IX)

## EL MANUAL COMO COMPENDIO JURIDICO

EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN CONLLEVA UN COMPENDIO JURÍDICO EN TRES PARTES PRIMORDIALES: LA ADMINISTRATIVA, LA LABORAL Y LA DE PROCEDIMIENTOS ( FUNCIONAL ).

LA FASE ADMINISTRATIVA TIENE COMO FINALIDAD PRIMORDIAL A LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ES LA DE DAR SATISFACCIÓN AL INTERÉS GENERAL. COMPRENDE LAS MEDIDAS NECESARIAS CON LAS CUALES SE ENMARCA LA FUNCIÓN MOTRIZ DE LA ORGANIZACIÓN LA CUAL DESARROLLARÁ SUS GESTIONES DENTRO DEL ÁMBITO ORGANIZACIONAL.

DE TAL FORMA NOS COMPROMETE DENTRO DE UN MARCO JERÁRQUICO Y ESTRUCTURAL A TODOS AQUELLOS QUE POR SU RELACIÓN SE CONJUGUEN EN UNA CONSTITUCIÓN DE ADMINISTRADORES, LO CUAL CONSTITUYE OTRO TIPO DE ACTO JURÍDICO, EN EL CUAL EXISTE LA CONCURRENCIA DE VARIAS VOLUNTADES, EMPERO, LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NO HA ADMITIDO LA OBLIGATORIEDAD DE DICHO MANUAL, PUESTO QUE EN ELLA MISMA SE REFLEJA LA ANARQUÍA DE LAS FUNCIONES DENTRO DE LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA. ESTO SE CONSIDERA COMO EL PASO FUNDAMENTAL QUE DARÍA EL APOYO A UN COMPENDIO DE RESPONSABILIDADES OBLIGADAS ANTE UN ÓRGANO REGULADOR COMO LO ES EL ANTES MENCIONADO.

SE SUCEDE ASÍ UN ACTO DISCRECIONAL QUE TIENE LUGAR CUANDO LA LEY DEJA AL ADMINISTRADOR UN PODER LIBRE DE APRECIACIÓN PARA DECIDIR SI DEBE ACTUAR Ó ABSTENERSE. POR LO GENERAL, LOS TÉRMINOS MISMOS QUE UTILICE LA LEY PODRÁ DEDUCIR QUE SI ELLA CONCEDE A LAS AUTORIDADES UNA FACULTAD DISCRECIONAL, ASÍ NORMALMENTE QUE NO SEAL IMPERATIVOS SINO PERMISIVOS FACULTATIVOS, ES TRANSPARENTE AL OTORGAMIENTO DE UN PODER DISCRECIONAL. ÍGUAL COSA OCURRIRÁ EN TODOS AQUELLOS CASOS EN QUE LA LEY DEJE A LA AUTORIDAD LIBERTAD DE DECIDIR SU ACTUACIÓN Y/O CONSIDERACIONES DE CARÁCTER SUBJETIVO, TALES COMO LAS DE CONVIVENCIA, NECESIDAD, EQUIDAD, RAZONABILIDAD, SUFICIENCIA Y EXIGENCIA DEL INTERÉS U ORDEN PÚBLICO, LO MISMO SUCEDE CUANDO LA LEY PREVEA DOS O MÁS POSIBILIDADES DE ACTUACIÓN EN UN MISMO CASO Y NO SE IMPONGA -



NINGUNA DE ELLAS CON CARÁCTER OBLIGATORIO.

POR LO DEMÁS EN LA ACTUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ES - MUY COMÚN Y FRECUENTE LA NECESIDAD DE HACER APRECIACIONES SOBRE HECHOS PASADOS Ó BIEN SOBRE CONSECUENCIAS FUTURAS - DE UNA MEDIDA DETERMINADA, EN ESTOS CASOS POR FUERZA DEBE DE EXISTIR UNA LIBERTAD PARA LA AUTORIDAD RESPECTIVA.

DESDE EL PUNTO DE VISTA LABORAL, MUESTRA EL RADIO DE ACCIÓN DEL MANUAL, QUE ES OTRO DE LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS LOS CUALES SE PUEDEN DIVIDIR EN INTERNOS Y EXTERNOS.

LOS ACTOS INTERNOS COMPRENDEN TODA UNA SERIE DE ELEMENTOS DE NATURALEZA JURÍDICA Y MATERIAL. COMPRENDEN MEDIDAS DE ORDEN Y DISCIPLINA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS UNIDADES BUROCRÁTICAS, TALES COMO EL SEÑALAMIENTO DE LAS LABORES QUE A CADA EMPLEADO CORRESPONDEN DENTRO DE UNA OFICINA, DE LA CONDUCTA QUE LOS MISMOS DEBEN OBSERVAR, LA FIJACIÓN DE HORAS EN QUE INFORMAN A LOS SUPERIORES, DE SISTEMAS Y REGLAMENTACIÓN DE ÉSTOS.

COMO ACTOS INTERNOS DEBEN DE CONSIDERARSE LAS CIRCULARES, INSTRUCCIONES Y DISPOSICIONES EN QUE LAS ACTIVIDADES SUPERIORES ILUSTRAN A LOS INFERIORES EN LA APLICACIÓN DE LA LEY, EN SU INTERPRETACIÓN Ó EN EL USO DE FACULTADES DISCRETIONALES QUE ELLA MISMA OTORGA SIEMPRE Y CUANDO ÉSTAS CIRCULARES NO AGREGUEN NADA NUEVO AL ORDEN JURÍDICO ESTABLECIDO EN LOS REGLAMENTOS Y QUE SE ENCUENTRAN ESCRITOS EN EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS.

DENTRO DE LA CATEGORÍA DE ACTOS EXTERNOS QUEDAN COMPRENDIDOS LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS POR MEDIO DE LOS CUALES SE REALIZAN LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL ESTADO, O SEA, - LA DE PRESTAR LOS SERVICIOS QUE SON DE SU CARGO, LOS TENDIENTES A SU MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DEL ORDEN PÚBLICO Y CONTROL DE LA ACCIÓN DE LOS PARTICULARES Y LOS DE GESTIÓN DIRECTA.

CON LO QUE RESPECTA AL PUNTO DE PROCEDIMIENTOS EN RAZÓN DE SU FINALIDAD QUEDA COMO OTRO ACTO ADMINISTRATIVO, - ÉSTOS SE PUEDEN SEPARAR EN PRELIMINARES, DE PROCEDIMIENTOS

Y DE EJECUCIÓN. ESTOS ESTÁN CONSTITUIDOS POR TODOS AQUELLOS ACTOS QUE NO SON SINO UN MEDIO Ó INSTRUMENTO PARA REALIZAR LOS QUE CONSTITUYEN EL PRINCIPAL FIN DE TODA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA.

EN LOS ACTOS PRELIMINARES SE ENCUENTRAN TODOS AQUELLOS NECESARIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN QUE REALIZAN DE FORMA EFICIENTE SUS FUNCIONES Y CONSTITUYEN EN SU MAYOR PARTE LA EXTERIORIZACIÓN DE DETERMINADAS FACULTADES QUE PUEDEN AFECTAR LA LIBERTAD DE LOS PARTICULARES. SE TIENEN PARA EXIGIR LA PRESENTACIÓN DE LIBROS, PAPELES, DECLARACIONES Y ESTADOS DE CONTABILIDAD.

LOS ACTOS DE EJECUCIÓN ESTÁN CONSTITUIDOS DE ORDEN MATERIAL Y JURÍDICO, TIENDEN A HACER CUMPLIR LAS RESOLUCIONES Y DECISIONES ADMINISTRATIVAS, CUANDO EL OBLIGADO NO LO HACE DE MANERA VOLUNTARIA. COMO ACTOS TÍPICOS DE EJECUCIÓN PODEMOS SEÑALAR LOS QUE REALIZAN EN USO DE LA FACULTAD ECONÓMICA COACTIVA PARA HACER EFECTIVO LOS IMPUESTOS Y OTRAS OBLIGACIONES FISCALES.

POR SU CONTENIDO LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS TIENEN UN CARACTER DE OBLIGATORIEDAD, EN LOS QUE ENCONTRAMOS EL DE ADMISIÓN, Y SON LOS QUE DAN ACCESO A UN PARTICULAR A LOS BENEFICIOS DE UN SERVICIO PÚBLICO QUE SÓLO SE PRESTAN A UN NÚMERO LIMITADO DE PERSONAS EN DETERMINADAS CONDICIONES. EL ACTO DE ADMISIÓN Y LOS DERECHOS QUE ENGENDRA DEPENDE DE LA DISPOSICIÓN QUE EN CADA CASO ADOPTE LA LEY RESPECTIVA, EXISTIENDO UNA TENDENCIA MARCADA QUE COINCIDE CON EL DESARROLLO DE LAS IDEAS ACERCA DE LAS ATRIBUCIONES DEL ESTADO Y LA ORGANIZACIÓN EN SENTIDO DE DAR A LOS EMPLEADOS LAS PRESTACIONES DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS A QUE HAN SIDO ADMITIDOS.

EL ACTO DE APROBACIÓN QUE ES ADMINISTRATIVO POR VIRTUD DE UNA AUTORIDAD SUPERIOR DÉ SU CONOCIMIENTO PARA QUE UNA INFERIOR PUEDA PRODUCIR SUS EFECTOS, AUNQUE POSTERIOR A LA EMISIÓN DEL MISMO ES APROBADO, CONSTITUYEN UN MEDIO DE CONTROL PREVENTIVO DENTRO DE LA MISMA ADMINISTRACIÓN QUE

TIENDE A IMPEDIR QUE SE REALICEN ACTOS CONTRARIOS A LA LEY Ó AL INTERÉS GENERAL. ESTE ACTO PRODUCE EL EFECTO JURÍDICO DE DAR EFICACIA A SU EMISIÓN.

LA TERMINOLOGÍA DEL DERECHO ADMINISTRATIVO ESTÁ TODAVÍA LEJOS DE SER EXACTA, LO CIERTO ES QUE DENTRO DE NUESTRO RÉGIMEN LEGAL PREDOMINA EL USO DE SISTEMAS DE LICENCIAS, - AUTORIZACIONES Y PERMISOS, Y ASÍ, ÉSTOS SON EXIGIDOS COMO MEDIO DE RESTRICCIÓN Ó REGLAMENTACIÓN DE PROPIEDAD Ó LIBERTAD DE LOS INDIVIDUOS.

EN LOS ACTOS DESTINADOS A RESTRINGIR LA ESFERA JURÍDICA DE LOS PARTICULARES SE ENCUENTRAN LAS ORDENES ADMINISTRATIVAS, Y ÉSTAS SE CONSTITUYEN EN ACTOS QUE IMPONEN A LOS PARTICULARES UNA OBLIGACIÓN DE DAR O HACER, LLAMÁNDOSE ENTONCES MANDATOS O PROHIBICIONES.

LAS ORDENES SE DISTINGUEN DE LAS ADVERTENCIAS, PORQUE - LAS PRIMERAS LLAMAN LA ATENCIÓN SOBRE UNA OBLIGACIÓN PREEXISTENTE, ASÍ COMO LOS APERCIBIMIENTOS, YA QUE ÉSTOS IMPLICAN UNA AMENAZA DE SANCIÓN PARA EL CASO DE CUMPLIMIENTO DE UNA OBLIGACIÓN.

LAS SANCIONES Y LA EJECUCIÓN FORZADA CONFORMAN ACTOS - ADMINISTRATIVOS POR MEDIO DE LOS CUALES LA AUTORIDAD ADMINISTRATIVA EJERCITA COACCIÓN SOBRE PARTICULARES QUE SE NEGAN A OBEDECER DE FORMA VOLUNTARIA LOS MANDATOS U ORDENES DE LA REFERIDA AUTORIDAD.

UNA DE LAS PARTES MUY IMPORTANTES DE LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA SON LOS ACTOS DE SANCIÓN POR VIRTUD DE LOS CUALES SE CASTIGA LA INFRACCIÓN DE LAS LEYES Ó DE LAS ORDENES ADMINISTRATIVAS. (X Y XI)

## EL MANUAL DE ORGANIZACION Y SU RESPONSABILIDAD ESTRUCTURAL

LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN ES LA ESTRUCTURA DE LAS RELACIONES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES A TRAVÉS DE LAS QUE UNA INSTITUCIÓN APUNTA AL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.

LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN COMPRENDE TAMBIÉN LA RED DE COMUNICACIÓN FORMAL DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA QUE DESCENDEN LAS DECISIONES E INSTRUCCIONES Y ASCIENDEN LOS INFORMES QUE PONEN EN CONOCIMIENTO DEL PERSONAL DIRECTIVO EN QUÉ MEDIDA SE HAN ALCANZADO LOS OBJETIVOS FORMULADOS. (XII)

AL INVESTIGAR SISTEMAS Y TRÁMITES ES NECESARIO ESTUDIAR LAS RELACIONES DE TRABAJO DEL PERSONAL Y LA RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD QUE CADA UNO TIENE. LOS FACTORES QUE HAY QUE CONSIDERAR SON:

- LA ADECUACIÓN DE LA ESFERA DE CONTROL.
- LAS LÍNEAS DE COMUNICACIÓN.
- LOS TIPOS DE DECISIONES QUE SON NECESARIOS Y EL NIVEL EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN AL QUE SE HACEN.
- CADA POSICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DEBE ESTAR BIEN DEFINIDA Y POR ESCRITO.
- DEBEN MENCIONARSE TODOS LOS OBJETIVOS PARA CADA PUESTO Y PARA CADA SECTOR DE LA ORGANIZACIÓN.
- MANIFESTAR UNA LÍNEA CLARA DE AUTORIDADES.
- EL GRADO DE ESPECIALIZACIÓN QUE SE APLICA.
- COORDINACIÓN ADECUADA DE TODAS LAS ACTIVIDADES.

EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS LIMITA SUS ESTUDIOS DE ORGANIZACIONES AL NIVEL DE OPERACIONES, AL MENOS QUE LA ALTA DIRECCIÓN PIDA QUE SE HAGAN ESTUDIOS A TODO LO LARGO DE LA ORGANIZACIÓN Y A TODOS LOS NIVELES.

LOS ESTUDIOS DE ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN A NIVEL DE LA ALTA Y MEDIA DIRECCIÓN SE REALIZAN EN GENERAL POR MEDIO DE EMPRESAS EXTERNAS DE CONSULTORES DE LA DIRECCIÓN.

## TIPOS DE ESTRUCTURA DE ORGANIZACION

DEBE RESALTARSE EN UN PRINCIPIO QUE LAS ESTRUCTURAS - DE ORGANIZACIÓN DEBEN SER HECHAS A MEDIDA PARA AJUSTARSE - A LAS NECESIDADES DE UNA INSTITUCIÓN Ó EMPRESA EN PARTICULAR. NO OBSTANTE HABRÁN DE CONSULTARSE AL TIEMPO DE CREAR ORGANIZACIONES PARA FINES ESPECÍFICOS. (XIII)

### ORGANIZACION DE LINEA

LAS LÍNEAS DIRECTAS DE AUTORIDAD SE INDICAN CON CLARIDAD PONIENDO EN EVIDENCIA EL PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO.

LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD FLUYEN DE MANERA VERTICAL DESDE LA PARTE SUPERIOR A LA INFERIOR DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

LAS LÍNEAS DIRECTAS DE AUTORIDAD INDICAN TAMBIÉN LA - TRAYECTORIA FORMAL DE COMUNICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

ES UN TIPO DE ORGANIZACIÓN DE NO-ESPECIALISTA.

DIVERSAS FUNCIONES ( EN LA MEDIDA QUE SE OPONE A UNA-SOLA FUNCIÓN PRINCIPAL ) SE ASIGNA A CADA DIRECTOR DE LÍNEA.

LOS DIRECTORES DE LÍNEA ESTARÁN SOBRECARGADOS AL TENER QUE REALIZAR DEMASIADAS FUNCIONES DIFERENTES. LOS DIRECTORES MÁS EFICACES TIENEN LIMITACIONES.

ESTE SISTEMA CREA HOMBRES CLAVE, LO CUAL SIEMPRE DEBE EVITARSE.

UNA ORGANIZACIÓN DE LÍNEA ES ADECUADA PARA EMPRESAS Ó INSTITUCIONES PEQUEÑAS.

### ORGANIZACION DEL "STAFF"

A VECES EL TÉRMINO DE "STAFF" SE CONFUNDE CON EL TÉRMINO FUNCIONAL. EL TÉRMINO "STAFF" SE USA PARA DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL QUE, Ó BIEN ACTÚA EN CALIDAD DE AYUDANTE DE EJECUTIVO Ó EN CALIDAD DE ASESOR.

NO PUEDE CREARSE UNA ORGANIZACIÓN SOBRE LA BASE DE UNA ESTRUCTURA ÚNICA DE "STAFF".

EL "STAFF" ASISTENTE REALIZA EL TRABAJO EN NOMBRE DE SU SUPERIOR.

### ORGANIZACION FUNCIONAL

EN LA PRÁCTICA NO ES POSIBLE TENER SEMEJANTE ORGANIZACIÓN PORQUE EL TÉRMINO FUNCIONAL HACE REFERENCIA A LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO SOBRE UNA BASE DE ESPECIALIZACIÓN.

UNA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL PURA IMPLICA QUE CADA ESPECIALISTA COMUNICA SUS INSTRUCCIONES DE FORMA DIRECTA AL PERSONAL, ANTES QUE A TRAVÉS DE LA CADENA DE MANDO, QUE NO EXISTE.

SE DICE QUE EN ÉSTA ESTRUCTURA EL PERSONAL TIENE DEMASIADOS ESPECIALISTAS DÁNDOLES INSTRUCCIONES, LO QUE PRODUCE CONFUSIÓN. NO OBSTANTE, SI LAS TAREAS DE CADA ESPECIALISTA ESTÁN BIEN DEFINIDAS, NO DEBE HABER LUGAR PARA INSTRUCCIONES CONFLICTIVAS. ESTE TIPO DE ESTRUCTURA FUE IDEADA POR F.W. TAYLOR, UNO DE LOS FUNDADORES DE LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA.

### ORGANIZACION DE LINEA Y DE "STAFF"

ESTA ESTRUCTURA ES MÁS CONOCIDA POR EL NOMBRE DE ORGANIZACIÓN DE LÍNEA Y FUNCIONAL. ES UNA ORGANIZACIÓN DE LÍNEA CON ASESORES ESPECIALISTAS.

LOS ASESORES ESPECIALISTAS SON DIRECTORES FUNCIONALES QUE ASISTEN A LOS DIRECTORES DE LÍNEA EN LA EJECUCIÓN DE SUS RESPONSABILIDADES.

LOS DIRECTORES SON LIBRES PARA CONCENTRARSE EN SU TAREA PRINCIPAL, QUE SERÁ PRODUCIR Ó VENDER, PERO SE SIRVEN DE DIRECTORES FUNCIONALES EN EL ÁREA DE PERSONAL, INTERVENCIÓN, ADQUISICIÓN DE SUMINISTROS Y SERVICIOS, ETC.

CADA DIRECTOR FUNCIONAL DEBE TENER CLARO SU CATEGORÍA, Y SABER ASÍ A QUIEN TENDRÁ QUE INFORMAR SOBRE SUS ACTIVIDADES.

### ORGANIZACION DE COMITE

UN COMITÉ CONSISTE EN UN GRUPO DE PERSONAS FORMADO PARA UN FIN DECLARADO. ALGUNOS COMITÉS SON PARA FINES DE FORMULACIÓN DE POLÍTICA GENERAL COMO LO PUEDE SER EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

ALGUNOS COMITÉS TOMAN DECISIONES QUE SON PUESTAS EN PRÁCTICA POR LOS EJECUTIVOS. A VECES, SE FORMAN COMITÉS CON EL PROPÓSITO DE HACER RECOMENDACIONES EN EL CURSO DE UNA ACCIÓN A SEGUIR.

LA RESPONSABILIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES NO ES DE UNA PERSONA, SINO DEL GRUPO, LO QUE SE FACILITA POR LA FUSIÓN DE IDEAS Y JUICIO. LAS DECISIONES SON EL RESULTADO DE UN COMPROMISO. SIN EMBARGO, LAS DECISIONES DEL COMITÉ PUEDEN DIFICULTAR LA ESTRATEGIA DE LOS DIRECTORES Y PUEDEN RETRASARSE A CAUSA DE DEMASIADA LIBERACIÓN. LOS COMITÉS EN ALGUNOS CASOS PUEDEN REPRESENTAR UNA PÉRDIDA DE TIEMPO.

### RELACIONES DE ORGANIZACION

LOS DIFERENTES NIVELES DE PERSONAL, DE LOS QUE SE COMPONE CUALQUIER ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN, SE PROPONE MOSTRAR LAS RELACIONES QUE SE DAN ENTRE LOS GRUPOS DE TRABAJO QUE JUNTOS LLEVAN A CABO ACCIONES DE UN MODO COORDINADO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS COMUNES A LA INSTITUCIÓN Ó EMPRESA.

### RELACIONES DE LINEA

SON RELACIONES DIRECTAS Ó EJECUTIVAS LAS QUE SE DAN ENTRE UN SUPERIOR Y SUS SUBORDINADOS. SON LAS RELACIONES -

DE AUTORIDAD FORMAL EN UNA ORGANIZACIÓN. CADA SUBORDINADO-  
ENTIENDE CON CLARIDAD A QUIÉN DEBE INFORMAR Y DE QUIÉN DE-  
BE RECIBIR INSTRUCCIONES.

LA AUTORIDAD DE LÍNEA DEBE EJERCERSE DENTRO DE LOS -  
LÍMITES DE LA AUTORIDAD DELEGADA. EL EJECUTIVO QUE TIENE -  
AUTORIDAD DE LÍNEA EN UNA FUNCIÓN NO TIENE ESA AUTORIDAD -  
SOBRE EL PERSONAL EN OTRA FUNCIÓN DE EJECUTIVO.

### RELACIONES DE "STAFF"

EL "STAFF" QUE ASISTE A LOS EJECUTIVOS NO TIENE AUTORI-  
DAD EJECUTIVA. EL "STAFF" ASISTENTE ACTÚA EN NOMBRE DE SU -  
SUPERIOR SIENDO, POR CONSIGUIENTE, SU ACTUACIÓN UNA EXTEN-  
SIÓN DE LA AUTORIDAD DE ÉSTE. CUANDO REPRESENTEN A SU SUPE-  
RIOR TIENEN LA AUTORIDAD DE LA REPRESENTACIÓN.

LOS EJECUTIVOS A CARGO DE LAS FUNCIONES DE "STAFF" PER-  
SONAL O ASUNTOS LEGALES TIENEN AUTORIDAD DE LÍNEA SOBRE SU  
PROPIO PERSONAL, PERO NO SOBRE EL PERSONAL DE OTRAS ACTIVI-  
DADES, QUE ES RESPONSABLE ANTE LOS DIRECTORES DE LÍNEA. SI  
ÉSTAS FUNCIONES NO EXISTEN COMO DEPARTAMENTOS DE "STAFF" SUS  
FUNCIONES TENDRÍAN QUE SER REALIZADAS POR LA ORGANIZACIÓN-  
DE LÍNEA AHÍ DONDE EXISTÍAN EN PRINCIPIO.

EL FIN DE LAS FUNCIONES DE "STAFF" ES ASISTIR A LA ORGA-  
NIZACIÓN DE LÍNEA EN SUS ACTIVIDADES. (XIII)

### RELACIONES FUNCIONALES

LOS EJECUTIVOS DE DEPARTAMENTO FUNCIONAL TIENEN AUTO-  
RIDAD DE LÍNEA SOBRE EL PERSONAL COMPRENDIDO EN SU FUNCIÓN,  
PERO NO SOBRE EL PERSONAL DE OTRAS FUNCIONES O DE LA ORGA-  
NIZACIÓN DE LÍNEA.

LOS DEPARTAMENTOS FUNCIONALES, SE COMPONEN DE ESPECIALI-  
STAS. ÉSTOS PROPORCIONAN UN SERVICIO A LOS DIRECTORES DE  
LÍNEA.

EL EJECUTIVO FUNCIONAL TIENE LA RESPONSABILIDAD DE -



GARANTIZAR QUE LOS DIRECTORES DE LÍNEA ESTÉN INFORMADOS ACERCA DE TODOS LOS ASUNTOS QUE LES AFECTAN CON RELACIÓN A SU ESPECIAL ACTIVIDAD.

LOS DEPARTAMENTOS FUNCIONALES, TIENEN LA AUTORIDAD - QUE LES HA SIDO DELEGADA POR LA DIRECCIÓN GENERAL PARA PREPARAR PLANES, PROGRAMAS, MODELOS Y PRESUPUESTOS A LOS QUE SE DEBE ADAPTAR LA ORGANIZACIÓN DE LÍNEA.

### RELACIONES LATERALES

SON RELACIONES QUE TIENEN LUGAR ENTRE EJECUTIVOS CON EL MISMO GRADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD. ESTA RELACIÓN PUEDE DARSE TAMBIÉN ENTRE EL PERSONAL DEL MISMO DEPARTAMENTO, TENIENDO DEFIERENTES SUPERVISORES, PERO UN DIRECTOR EN COMÚN. CUANDO ÉSTA RELACIÓN TIENE LUGAR, DEBE SER - CON EL CONOCIMIENTO DE LA MISMA POR LOS SUPERVISORES INDIVIDUALES. EL PRINCIPIO DE JERARQUÍA ESTÁ TODAVÍA EN VIGOR EN TALES CIRCUNSTANCIAS.

LO MISMO SUCEDE CON LAS RELACIONES LATERALES ENTRE - EJECUTIVOS DE DIFERENTES DEPARTAMENTOS QUE SON RESPONSABLES ANTE UN DIRECTOR COMÚN. PUEDEN CLASIFICARSE COMO RELACIONES COTIDIANAS QUE TIENEN POR OBJETO LA RÁPIDA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y UNA REDUCCIÓN DE LAS LÍNEAS FORMALES DE COMUNICACIÓN. LA TÉCNICA SE ATRIBUYE A HENRY FAYOL.

### RELACIONES FORMALES

SON LAS LÍNEAS OFICIALES DE COMUNICACIÓN QUE HAN SIDO PROYECTADAS E INCORPORADAS EN LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN.

SON LAS LÍNEAS DIRECTAS DE AUTORIDAD Y LAS RELACIONES DE FUNCIONAMIENTO QUE HAN SIDO FORMULADAS Y COORDINADAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS COOPERATIVOS PROPUESTOS POR LA POLÍTICA DE LA EMPRESA Ó INSTITUCIÓN.

ESTAS RELACIONES FORMALES SON INFLEXIBLES Y RESULTA - DIFÍCIL RECURRIR A LA DISCRECIÓN CUANDO LAS CIRCUNSTANCIAS

NO OBRAN DE ACUERDO CON LA ESTRUCTURA DISEÑADA PARA CONTE-  
NERLAS.

## RELACIONES INFORMALES

SON LAS RELACIONES QUE SE DAN ENTRE LOS MIEMBROS Y -  
GRUPOS DE PERSONAL EN EL MISMO DEPARTAMENTO Ó EN DIFEREN--  
TES DEPARTAMENTOS CON INTERESES, IDEAS Y ACTIVIDADES SIMI-  
LARES QUE NO SE HAN PROYECTADO DENTRO DE LA ESTRUCTURA FOR-  
MAL DE LA ORGANIZACIÓN.

LA DIRECCIÓN DE UNA EMPRESA DETERMINA LA ESTRUCTURA -  
FORMAL, PERO LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SUJETOS LAS RELA-  
CIONES INFORMALES.

NO DEBEN DESCONOCERSE LAS RELACIONES INFORMALES, PUES  
TIENEN UNA RELACIÓN CON LA CONSECUCCIÓN DE LOS FINES CORPO-  
RATIVOS, EN CUANTO QUE LAS ACTITUDES SERÁN OBSTRUCTIVAS.

(XIV)

## PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

LOS PRINCIPIOS DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN SE --  
SUBORDINAN A LAS NECESIDADES PRÁCTICAS DE ORGANIZACIÓN DE-  
LA INSTITUCIÓN. LA ESTRUCTURA IDEAL DE UNA ORGANIZACIÓN -  
PUEDE SER MODIFICADA AL TOMAS EN CONSIDERACIÓN LAS CAPACI-  
DADES CONCRETAS DE LA DIRECCIÓN Y EL STAFF.

LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL VARÍAN, POR LO QUE LA ASIG-  
NACIÓN DE PUESTOS Y ACTIVIDADES DE GESTIÓN A INDIVIDUOS --  
CONCRETOS PUEDE SER SIEMPRE LA MÁS EFICAZ.

LOS DIRECTORES Ó SUPERVISORES MENOS COMPETENTES PODRÁN-  
CONTROLAR MENOS PERSONAL QUE LOS DIRECTORES Ó SUPERVISORES  
MÁS COMPETENTES. EN TAL CASO, LA CIFRA DE DIRECTORES Y SU-  
PERSIVORES TENDRÁN QUE AUMENTAR Y SE CREARÁN MÁS NIVELES -  
DE PERSONAL DIERCTIVO. COMO CONSECUENCIA, LOS COSTOS ADMI-  
NISTRATIVOS AUMENTARÁN Y LAS LÍNEAS DE COMUNICACIÓN SE --  
ALARGARÁN DE MODO QUE SE CAUSEN RETRASOS, ERRORES Y PROBLE

MAS EN LA COORDINACIÓN DE LOS DIFERENTES GRUPOS. (XV)

### DECISIONES

LAS DECISIONES DEBEN TOMARSE AL MÁS BAJO NIVEL POSIBLE EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN, PERMITIENDO DE ÉSTA - MANERA A LA DIRECCIÓN SUPERIOR CONCENTRARSE EN LA PLANIFICACIÓN, CONTROL Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS MÁS COMPLEJOS. CON DIRECTORES Y SUPERVISORES MENOS CAPACES, LAS DECISIONES HAN DE TOMARSE A UN NIVEL MÁS ALTO DEL QUE ES NECESARIO.

NADIE DEBE DE SER INDISPENSABLE. EN EL CASO DE QUE DETE MINADOS PUESTOS DE TRABAJO SEAN CAUSAS DE DIFICULTAD DURAN TE LA AUSENCIA DEL PERSONAL QUE LO OCUPA, DEBE TOMARSE AL GUNA MEDIDA PARA ELIMINAR DICHA SITUACIÓN.

SE DEBE FORMAR PERSONAL ADECUADO EN LOS PUESTOS DE TRABAJO CLAVES PARA QUE PUEDAN OCUPARLOS EN EL CASO QUE SEA - NECESARIO. ES EFECTIVO NOMBRAR AYUDANTES PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO CLAVES, YA SEA COMO PARTE DE UN PROGRAMA DE PER FECCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN Ó CON EL FIN DE QUE SE PRE PAREN PARA CONSEGUIR EL PUESTO EN EL FUTURO.

### FLEXIBILIDAD

LAS ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACIÓN DE SER LO MÁS FLE XIBLES POSIBLE PARA ADAPTARSE A LAS CIRCUNSTANCIAS DE CAM BIO, NUEVAS TENDENCIAS Ó NUEVAS METAS U OBJETIVOS.

### ESPECIFICACIONES DE TRABAJO

LAS ESPECIFICACIONES DE TRABAJO DEBEN REUNIRSE PARA - QUE LOS TRABAJOS, DEPARTAMENTOS Y FUNCIONES EVITEN DEFECTOS EN LA ESTRUCTURA Y SE ELIMINE LA DUPLICACIÓN.

TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE UNA ORGANIZACIÓN DEBEN CONTRI BUIR AL LOGRO DE SUS OBJETIVOS CORPORATIVOS.

## DELEGACION

ES LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD DE UN SUPERIOR A UN SUBORDINADO, PARA QUE SE REALICEN TAREAS ESPECÍFICAS. LA DELEGACIÓN NO SOLO ES UN PROCESO DE DAR INSTRUCCIONES - PARA QUE SE LLEVEN A CABO ACTIVIDADES ESPECÍFICAS, SINO DE OTORGAR RESPONSABILIDAD PARA PLANIFICAR, COORDINAR Y CONTROLAR UNA PARTE DE LA ORGANIZACIÓN Y SU PERSONAL.

CUANDO TIENE LUGAR LA DELEGACIÓN DEBE APLICARSE EL - PRINCIPIO DE CORRESPONDENCIA, AL IGUAL QUE EL PRINCIPIO DE LA EXTENSIÓN DE CONTROL Y EL PRINCIPIO DE RESPONSABILIDAD.

EL PRINCIPIO DE CORRESPONDENCIA SE SUCEDE CUANDO LA - AUTORIDAD FORMAL QUE HA SIDO DELEGADA ES COMPARTIDA CON - RESPONSABILIDAD POR IGUAL. DEBE DARSE CON LA RESPONSABILIDAD UNA CALIDAD IGUAL DE AUTORIDAD, CON EL FIN DE CONSEGUIR QUE SE HAGA EL TRABAJO Y EL PODER DAR INSTRUCCIONES AL PERSONAL QUE SE OCUPA DE LA TAREA DELEGADA.

LA DELEGACIÓN ES UN RECURSO PARA EXTENDER EL CONTROL DE UN SUPERIOR A UN NIVEL MÁS BAJO PARA CONVENIENCIA DE LA - FUNCIÓN ADMINISTRATIVA.

EL PRINCIPIO DE LA ESFERA DE CONTROL Ó EXTENSIÓN DE - LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN SE DA CUANDO UNA EMPRESA Ó INSTITUCIÓN REBASA UN TAMAÑO DADO QUE RESULTA IMPOSIBLE PARA - UNA PERSONA CONTROLAR DE MODO ADECUADO TODAS LAS ACTIVIDADES, POR LO QUE ES NECESARIO QUE LA DELEGACIÓN TENGA LUGAR.

EL GRADO DE DELEGACIÓN DEBE TENER EN CUENTA EL PRINCIPIO DE LA ESFERA DE CONTROL QUE DICE QUE NINGÓN SUPERVISOR PUEDE SUPERVISAR DE MANERA DIRECTA EL TRABAJO DE CINCO Ó SEIS SUBORDINADOS .

EN EL PRINCIPIO DE RESPONSABILIDAD, LA RESPONSABILIDAD DE UN SUPERIOR, POR LAS ACCIONES DE LOS SUBORDINADOS ES ABSOLUTA.

CUANDO UN SUPERIOR DELEGA RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD -

PARA UNA ACTIVIDAD DADA, ES RESPONSABLE EN ÚLTIMA INSTANCIA POR TAL ACTIVIDAD. EL DELEGADO HA EXTENDIDO AUTORIDAD QUE EMANA DE SU DIRECTOR.

LA ACTIVIDAD DE CADA PERSONA EN LA ORGANIZACIÓN DEBE LIMITARSE TANTO COMO SEA POSIBLE A LA REALIZACIÓN DE UNA ACTIVIDAD PRINCIPAL. (XV)

### DELEGACION DE CONTROL

CUANDO EL DIRECTOR DE OFICINA DELEGA CIERTAS FUNCIONES EN UN SUBORDINADO, ESTÁ DESCENTRALIZANDO EL CONTROL, PEROMANTENIENDO AL MISMO TIEMPO UN CONTROL CONJUNTO DE LAS FUNCIONES O TAREAS DELEGADAS.

CUANDO LA DELEGACIÓN TIENE LUGAR, EL DIRECTOR ASIGNA TAREAS A UN SUBORDINADO QUE SE RESPONSABILIZARÁ DE LAS ACTIVIDADES DE UN PERSONAL DETERMINADO. GRACIAS A ESTO, EL NÚMERO DE RELACIONES QUE EL DIRECTOR TIENE SE REDUCE, AL IGUAL QUE EL NÚMERO DE DECISIONES, PERMITIÉNDOLE DEDICAR MÁS TIEMPO A LA DIRECCIÓN DE CONJUNTO DE LA FUNCIÓN POR LA QUE ES RESPONSABLE.

LA CLASE DE DECISIÓN POR LA QUE UN DELEGADO TIENE RESPONSABILIDAD DEBE SER DEFINIDA Y DE PREFERENCIA POR ESCRITO, PARA EVITAR LA PISIBILIDAD DE QUE SURJA CUALQUIER TIPO DE CONFUSIÓN. DE ÉSTA MANERA EL DELEGADO CONOCE LA CLASE DE DECISIÓN QUE DEBE DAR CUENTA A SU SUPERIOR PARA EMPRENDER UNA ACCIÓN. EL PRINCIPIO DE ESTRUCTURAR LA TOMA DE DECISIONES EN UNA ORGANIZACIÓN AL NIVEL MÁS BAJO POSIBLE SE APLICA EN TAL CASO.

PARA ESTABLECER EL GRADO ADECUADO DE CONTROL SOBRE LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL, LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN SE LEVANTA MEJOR A PARTIR DE LOS NIVELES DE FUNCIONAMIENTO DE LA MISMA Y NO PARTIENDO DE LA ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA DESDE LA ALTA DIRECCIÓN HACIA LOS NIVELES INFERIORES. (XVI)

## FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE LA ESFERA DE CONTROL

1) LA NATURALEZA DE LAS ACTIVIDADES: CUANTO MÁS HOMOGÉNEA SEA LA AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES, MAYOR SERÁ EL NÚMERO DE ACTIVIDADES QUE PUEDEN SER CONTROLADAS DE FORMA EFICAZ POR UNA PERSONA.

2) LA COMPLEJIDAD DE LAS ACTIVIDADES: CUANTO MENOS COMPLEJAS SON MENOS PROBLEMAS COMPLEJOS LOS QUE SE PRESENTAN, LO QUE PERMITE QUE SE ENSANCHE LA ESFERA DE CONTROL.

3) LA CAPACIDAD DEL PERSONAL PARA ACEPTAR RESPONSABILIDAD.

4) LA PERICIDAD DE LOS SUPERVISORES EN EL ARTE DE LA DIRECCIÓN.

5) EL GRADO DE FORMACIÓN QUE SE HA PROPORCIONADO PARA QUE EL PERSONAL ACEPTE LA RESPONSABILIDAD.

6) LA EFICACIA DE LAS LÍNEAS FORMALES DE COMUNICACIÓN.

7) EL GRADO DE ESPECIALIZACIÓN INSTITUIDO.

8) LA DISPERSIÓN DEL PERSONAL QUE HA DE SER CONTROLADO. ASÍ PUES, ES MÁS FÁCIL CONTROLAR AL PERSONAL EN EL ÁMBITO REDUCIDO DE UNA OFICINA.

## EXTENSION DE LA ESFERA DE CONTROL

PARA LOGRAR UN AHORRO EN LOS COSTES DE FUNCIONAMIENTO ES PRECISO QUE CADA SUPERIOR TENGA LA ESFERA DE CONTROL MÁS EXTENSA POSIBLE DE ACUERDO CON LA EFICACIA DE LAS OPERACIONES.

DEBE POTENCIAR LA CAPACIDAD DE LOS DIRECTORES Y SUPERVISORES PARA UN MEJOR CONTROL DEL PERSONAL. NECESITA NOMBRAR ADJUNTOS DE LOS DIRECTORES CON RESPONSABILIDADES DELEGADAS PARA TAREAS ESPECÍFICAS, REDUCIENDO LA NECESIDAD DEL PERSONAL DE ENTRAR EN CONTACTO CON MUCHA FRECUENCIA CON EL DIRECTOR.

SI LAS DECISIONES SE DELEGAN AL NIVEL MÁS BAJO POSIBLE-DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN Y SE FORMULAN NORMAS PARA LA TOMA DE DECISIONES, SE REDUCE LA NECESIDAD DE UN FRECUENTE - TRATAMIENTO SOBRE ALGUNOS PUNTOS ENTRE EL SUPERIOR Y LOS - SUBORDINADOS. EN TAL CASO, EL SUPERIOR PODRÁ DEDICAR MÁS-TIEMPO A SUS OTRAS RESPONSABILIDADES EMPRESARIALES Y COMO-CONSECUENCIA DE ELLO, PODRÁ ACEPTAR UNA MÁS EXTENSA ESFERA DE CONTROL.

LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE TRÁMITE Ó PROCEDIMIENTO - TRADUCE TAMBIÉN LA NECESIDAD DE DISCUSIONES DE RUTINA CON LOS SUPERIORES. HACE AUMENTAR LA APLICACIÓN DE ESPECIALI-ZACIÓN A LAS DIFERENTES ACTIVIDADES, REDUCIENDO EL GRADO - DE DIVERSIDAD EN LAS DECISIONES QUE HAN DE PONERSE EN PRÁCTICA Y EN LOS PROBLEMAS QUE HAN DE RESOLVERSE.

CUANDO HAY MENOS RELACIONES CONECTADAS ENTRE SÍ, LA SI-TUACIÓN DEL TRABAJO SE VUELVE MENOS COMPLEJA Y UN MAYOR - NÚMERO DE SUBORDINADOS PUEDE SER CONTROLADO. (XVI)

### NIVELES DE DIRECCION

CUANDO LA DELEGACIÓN TIENE LUGAR, SE CREAN DIFERENTES NIVELES DE DIRECCIÓN : (XVI)

CONSEJO DE ADMINISTRACION: EL CONSEJO DE ADMINISTRA--CIÓN ES UN COMITÉ DE DIRECCIÓN RESPONSABLE DE LA FORMULA--CIÓN POLÍTICA Y DE LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS. COMPRENDE LOS SIGUIENTES MIEMBROS:

- DIRECTORES EJECUTIVOS.- CON DEDICACIÓN PLENA, CONOCI-DOS CON EL NOMBRE DE DIRECTORES DE EXPLOTACIÓN, QUE TIENEN RESPONSABILIDAD OPERATIVA DE UNA FUNCIÓN ESPECÍFICA.

- LOS DIRECTORES QUE SIN PLENA DEDICACIÓN NO TIENEN RES-PONSABILIDAD EJECUTIVA, PERO SON ELEGIDOS PARA FORMAR PAR-TE DEL CONSEJO DEBIDO A LOS CONOCIMIENTOS ESPECIALES QUE -TIENEN EN EL ÁREA DE LA ECONOMÍA , FINANZAS, ASUNTOS TÉCNI-COS, ETC.

**ALTA DIRECCIÓN:** LA ALTA DIRECCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN ESTÁ FORMADA POR LOS DIRECTORES FUNCIONALES, CONOCIDOS COMO EJECUTIVOS. DICHA DIRECCIÓN ESTÁ COMPUESTA POR :

- EL DIRECTOR GENERAL, COMO JEFE EJECUTIVO, ES PARTE DE LA ESTRUCTURA DE LA ALTA DIRECCIÓN.

- LOS DIRECTORES FUNCIONALES, TODOS JUNTOS, FORMAN EL EQUIPO DIRECTIVO DEL QUE EL DIRECTOR GENERAL ES EL JEFE, Y COMO RESULTADO DE ELLO SE HACE REFERENCIA A ÉL A MENUDO COMO EL PRIMERO ENTRE IGUALES, LO CUAL SIGNIFICA QUE SU ESTADO NO ES IMPORTANTE PERO SI NECESARIO, PUES ALGUIEN DEBE EJERCER EL CONTROL GLOBAL POR LOS MOTIVOS DE :

- 1) INTERPRETACIÓN DE LA POLÍTICA.
- 2) PLANIFICACIÓN, PREVISIÓN Y ORGANIZACIÓN.
- 3) CONTROL.
- 4) MANDO ( MOTIVACIÓN ).
- 5) COORDINACIÓN.

ESTOS FACTORES SON CALIFICADOS COMO LOS ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN.

LOS DIRECTORES FUNCIONALES INTERPRETAN LAS FUNCIONES - QUE LES TRASMITE EL JEFE EJECUTIVO Y LAS CONVIERTEN EN PLANES DETALLADOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA POLÍTICA PROPUESTA.

LOS DIRECTORES FUNCIONALES SON RESPONSABLES DE LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS PARA LOS QUE LES HA SIDO DELEGADA RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD, PARA UN NIVEL MÁS ALTO DE TOMA DE DECISIONES.

ESTE GRADO DE DELEGACIÓN DEJA LIBRE DE TODA LABOR DE - RUTINA AL JEFE DE CONTABILIDAD Y EN UNA SITUACIÓN EN QUE - PODRÁ DEDICAR MÁS TIEMPO A LA PLANIFICACIÓN Ó COORDINACIÓN DEL CONJUNTO DE LA FUNCIÓN DE CONTABILIDAD.

- EL DIRECTOR ADJUNTO, NO ESTÁ DENTRO DE LA LÍNEA DIRECTA DE AUTORIDAD, ACTÚA SÓLO COMO AYUDANTE DEL DIRECTOR, -- PERO PUEDE SUSTITUIRLO SI ES NECESARIO. EL ADJUNTO ES RESPONSABLE DE ACTIVIDADES CONCRETAS EN TANTO QUE ACTÚA TAMBIÉN COMO AYUDANTE. TENDRÁ AUTORIDAD SOBRE EL PERSONAL EN LAS ACTIVIDADES QUE LE HAN SIDO DELEGADAS, PERO NO SOBRE -



EL PERSONAL DE OTRAS ACTIVIDADES.

DIRECCION DE SUPERVISION: JEFES DE SECCION : Los JEFES DE SECCION SE NOMBRAN EN LAS OFICINAS MÁS GRANDES PARA CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DE LOS GRUPOS DE PERSONAL, SIENDO - CADA UNO RESPONSABLE ANTE UN JEFE DE GRUPO. LOS JEFES DE - SECCION ESTÁN EN UNA POSICIÓN INTERMEDIA ENTRE EL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO Y LOS JEFES DE GRUPO. SUS OBLIGACIONES - CONSISTEN EN :

- CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DE LOS JEFES DE GRUPO.
- PONER EN MARCHA LAS INSTRUCCIONES DE LA DIRECCIÓN.
- ASIGNAR TRABAJO A LOS GRUPOS.
- COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE LOS GRUPOS CON EL FIN DE LOGRAR UN OBJETIVO COMÚN.

DIRECCION MEDIA : ESTE NIVEL DE LA DIRECCIÓN COMPRENDE A TODOS LOS SUSTITUTOS DE LOS ALTOS EJECUTIVOS Ó DIRECTORES DE DEPARTAMENTO, COMO LO PUEDEN SER LOS ADJUNTOS.

ES IMPORTANTE FIJAR LA EXTENSIÓN DE LA RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD DELEGADA AL ADJUNTO. ES IMPORTANTE QUE SE HAGA CONSTAR POR ESCRITO CUALQUIER TIPO DE LIMITACIONES QUE SE HAGA A SU AUTORIDAD.

DIRECCION DE SUPERVISOR: JEFES DE GRUPO : Los JEFES DE GRUPO SON EL PERSONAL MÁS ANTIGUO DE CADA GRUPO DE TRABAJO. SE CLASIFICAN COMO DIRECCIÓN DE "PRIMERA LÍNEA", PUES CONTROLAN EN FORMA DIRECTA LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL EN FUNCIONES. ES UNA BUENA POLÍTICA NOMBRAR AL JEFE MÁS ANTIGUO DEL GRUPO SUSTITUIDO DEL RESPECTIVO JEFE DE SECCION, CONSIGUIÉNDOSE CON ÉSTA MEDIDA DE CONTINUIDAD DE LAS OPERACIONES EN EL CASO DE QUE SURJA LA NECESIDAD. ÉSTA POLÍTICA FACILITA LA CONTINUIDAD DE LA SUCESIÓN. LAS OBLIGACIONES DE UN JEFE DE GRUPO SON:

- CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL EN FUNCIONES.
- PONER EN MARCHA LAS INSTRUCCIONES DE LOS JEFES DE SECCION.
- ASIGNAR TRABAJO A CADA MIEMBRO DEL GRUPO.

- CONTROLAR EL RENDIMIENTO DE CADA MIEMBRO DEL GRUPO.
- INSPECCIONAR EL TRABAJO DE TODO EL GRUPO.
- COORDINAR EL TRABAJO DE TODO EL GRUPO.

### DIMENSION DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

LA DIMENSIÓN DE UN GRUPO DE TRABAJO SE MIDE EN BASE A LA CANTIDAD DE PERSONAL QUE SE OCUPA EN ACTIVIDADES ESPECÍFICAS, ESTANDO SU TRABAJO RELACIONADO DE ALGUNA MANERA Y DANDO CUENTA DEL MISMO A UN SUPERIOR COMÚN. LA CANTIDAD DE PERSONAL QUE COMPRENDE UN GRUPO DE TRABAJO ESTÁ EN FUNCIÓN DE LA ADECUACIÓN A LA ESFERA DE CONTROL, LA CUAL DEPENDE, ENTRE OTROS FACTORES, DE LA COMPLEJIDAD DE TRABAJO, LA DIVERSIDAD DEL MISMO Y LA EFICACIA DE LA SUPERVISIÓN RESPONSABLE DEL TRABAJO. LOS FACTORES QUE DETERMINAN LA DIMENSIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO SON:

- 1) EL VOLUMEN DE TRABAJO QUE HAY QUE HACER.
- 2) LA EFICACIA DEL PERSONAL QUE REALIZA EL TRABAJO.
- 3) LA CONVENIENCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO.
- 4) LA CONVENIENCIA DE LOS MÉTODOS UTILIZADOS EN LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO.
- 5) LA COMPLEJIDAD DEL TRABAJO.
- 6) LA DIVERSIDAD DEL TRABAJO.
- 7) EL GRADO DE VARIACIÓN EN LA CANTIDAD DE TRABAJO.
- 8) LA ADECUACIÓN DEL FLUJO DE TRABAJO:
  - LA PROGRAMACIÓN TEMPORAL DEL ABASTECIMIENTO AL GRUPO DE TRABAJO.
  - LA AMPLITUD DE EMBOTELLAMIENTOS Y RETRASOS QUE SOPORTA EL GRUPO DE TRABAJO AL TRATAR EL ABASTECIMIENTO.
- 9) LA FLEXIBILIDAD DEL PERSONAL EN LOS CASOS DE ROTACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PARA PROVEER LAS POSIBLES AUSENCIAS DEBIDO A ENFERMEDAD Y VACACIONES.
- 10) LA POLÍTICA DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CON RELACIÓN A LA PROVISIÓN DE UNA CIFRA SUPERIOR DE PERSONAL PA-

- RA CASOS DE AUSENCIAS POR CAUSAS DIVERSAS.
- 11) EL GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN LA OPERACIÓN.
  - 12) LA ADECUACIÓN DE LOS MÉTODOS DE FORMACIÓN UTILIZADOS PARA CADA ACTIVIDAD.
  - 13) LA EFICACIA DE LA SUPERVISIÓN RESPECTO A :
    - ASIGNACIÓN DE TRABAJO.
    - CONTROL DE PRODUCCIÓN.
    - CONTROL DE CALIDAD.
    - CONTROL DE PERSONAL: DISCIPLINA.
    - CONTROL DE PERSONAL : ESFERA DE CONTROL.
  - 14) LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE MEDICIÓN DEL TRABAJO -- BUROCRÁTICO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE TIEMPOS QUE SE UTILIZARÁN PARA :
    - DETERMINAR EL NIVEL DEL PERSONAL QUE SE NECESITA PARA EL VOLÚMEN DE TRABAJO.
    - ASIGNAR TRABAJO POR TANDAS A LOS DIFERENTES EMPLEADOS.
    - CONTROLAR LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS.
    - LLEVAR A CABO UNA ACCIÓN REMEDIADORA EN CASO DE QUE SEA NECESARIO PARA REDUCIR EL NÚMERO DE RETRAZOS Y EMBOTELLAMIENTOS.
    - REVISAR EL NIVEL DE PERSONAL.
  - 15) LOS ELEMENTOS HUMANOS Y MOTIVACIONES :
    - EL GRADO DE COOPERACIÓN OFRECIDO POR EL PERSONAL.
    - EL GRADO DE COOPERACIÓN EXIGIDO POR LA SUPERVISIÓN.
    - EL GRADO DE INICIATIVA ALCANZADO POR EL PERSONAL Y LA SUPERVISIÓN.
    - LA EFICACIA DE LA PERSONALIDAD DEL SUPERVISOR EN CONSEGUIR QUE SE HAGAN LAS COSAS.
    - LOS DIFERENTES TIPOS DE PERSONALIDAD DE LOS MIEMBROS DEL PERSONAL Y CÓMO AFECTAN LAS RELACIONES DE ARMONÍA LABORAL DEL GRUPO.
    - EL PERFECCIONAMIENTO DEL PERSONAL PARA SU PROMOCIÓN.

- LAS PERSPECTIVAS DE PROMOCIÓN.
- LA PRESENCIA DE ANOMALÍAS SALARIALES.
- LA ADECUACIÓN DE LA PROGRESIÓN SALARIAL.

### PEQUEÑOS GRUPOS DE TRABAJO

POR LO GENERAL, UN GRUPO PEQUEÑO CONSISTE EN SEIS Ó MENOS PERSONAS, SUPERVISADAS POR UN JEFE DE GRUPO.

#### **VENTAJAS :**

- SE FACILITA UN CONVENIENTE CONTROL.
- SE DA MUCHO MÁS EL ESPÍRITU DE EQUIPO.
- UN MAYOR GRADO DE MOTIVACIÓN SE IMPONE, PUES CADA MIEMBRO DEL GRUPO RETIENE SU IDENTIDAD HASTA EL PUNTO DE CONSEGUIR UNA MOTIVACIÓN PROPIA.

#### **DESVENTAJAS:**

- AL SER EL JEFE DE GRUPO UN SUPERVISOR DE TRABAJO, EL GRADO DE CONTROL QUE SE APLICA A LAS ACTIVIDADES NO ES TAN EFICAZ.
- LAS MEJORAS DE LAS TRAMITACIONES Y MÉTODOS SON PASADAS POR ALTO, YA QUE EL JEFE DE GRUPO TIENE POCO TIEMPO DISPONIBLE PARA TALES ASUNTOS.
- ES DIFÍCIL PREVENIR LAS AUSENCIAS, POR LO QUE EL PERSONAL PODRÁ ESTAR SOBRECARGADO EN OCASIONES.
- LA FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DEL PERSONAL NO ES POSIBLE DEBIDO A LA INFLEXIBILIDAD DE LOS PEQUEÑOS GRUPOS PARA TALES FINES.
- LAS EXIGENCIAS DE TRATAMIENTO DE LA CARGA DE TRABAJO NO SON COMPATIBLES CON LA CIFRA DE PERSONAL DISPONIBLES, Y COMO CONSECUENCIA DE ELLO SE DARÁN CASOS DE ESCASEZ Ó EXCESO DE PERSONAL.
- EL EXCESO DE PERSONAL SE REFLEJA EN EL AUMENTO DE LOS COSTES DE ADMINISTRACIÓN. LA TENSIÓN DEL TRABAJO SIN EMBARGO, SERÁ INFERIOR EN TAL CASO, LO CUAL DARÁ COMO RESULTADO LA MEJORA DE LAS RELACIONES DE TRABAJO DEL PERSONAL.

- EL DÉFICIT DE PERSONAL NO HACE DISMINUIR LOS COSTES DE ADMINISTRACIÓN, PUES EL PERSONAL NO TRABAJA DE MODO TAN EFICAZ BAJO CONDICIONES DE TENSION Ó URGENCIA Y LOS ERRORES AUMENTAN. POR OTRA PARTE, SI BIEN ES VERDAD QUE EL TRABAJO EXTRA ES EL REMEDIO PARA EL CASO DE QUE HAYA ESCASEZ DE PERSONAL, HABRÁ DE CONCEDER PAGAS EXTRAORDINARIAS. EL PERSONAL EN TALES CONDICIONES SUELE SER MENOS EFICAZ, PORQUE ESTÁ CANSADO.

### GRANDES GRUPOS DE TRABAJO

GRUPOS DE TRABAJO GRANDES SON POSIBLES SI EL TIPO DE TRABAJO ES HOMOGÉNEO. LOS GRANDES GRUPOS CONSISTEN POR LO GENERAL DE DOCE Ó MÁS EMPLEADOS.

#### VENTAJAS:

- LA ESFERA DE CONTROL SE ENSANCHA.
- EL JEFE DE GRUPO HABRÁ DE SUPERVISAR EN UN RÉGIMEN DE PLENA DEDICACIÓN, Y COMO CONSECUENCIA DE ELLO EL GRADO DE CONTROL FORMAL QUE SE APLICA AL TRABAJO DEL GRUPO SERÁ MAYOR.
- LAS MEJORAS DE LOS TRÁMITES Y MÉTODOS SERÁN APLICADAS MÁS A MENUDO Y DE UN MODO MÁS EXTENSO, PUES EL SUPERVISOR PODRÁ DEDICAR MÁS TIEMPO A ÉSTE ASPECTO DENTRO DEL CONJUNTO DE SUS RESPONSABILIDADES.
- SERÁ POSIBLE UN MAYOR GRADO DE FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DEL PERSONAL CUANDO LAS CIFRAS DEL PERSONAL SEAN MENOS CRÍTICAS.
- LA PREVISIÓN DE LAS AUSENCIAS RESULTA MÁS FÁCIL, EN ESPECIAL SI EL TRABAJO DEL GRUPO NO ES VARIADO.
- ES MÁS FÁCIL CONSEGUIR UNA COMPATIBILIDAD ENTRE LAS EXIGENCIAS DE TRATAMIENTO DE LA CARGA DE TRABAJO Y LAS CIFRAS DE PERSONAL, Y COMO CONSECUENCIA, EL TRABAJO EXTRAORDINARIO, CON SU INFLUENCIA CONSIGUIENTE EN LA EFICACIA DEL PERSONAL, SE VERÁ DISMINUIDO.

### **DESVENTAJAS:**

- EL ESPÍRITU DE EQUIPO DISMINUYE, PUES LOS GRUPOS -- MÁS GRANDES CREAN RELACIONES MÁS DIVERSAS DE NATURALEZA INFORMAL QUE RESULTAN DIFÍCILES DE CONTROLAR.
- EL ESPÍRITU DE EQUIPO ES TAMBIÉN MENOS EVIDENTE, YA QUE EN LOS GRUPOS GRANDES, LOS INDIVIDUOS NO PUEDEN IDENTIFICARSE TAN FÁCIL CON LOS OBJETIVOS GLOBALES - DEL GRUPO.
- EL FACTOR MOTIVACIONAL NO ES TAN AUTOACTIVANTE, DEBIENDO APLICARSE UN MAYOR GRADO DE CONTROL FORMAL.

### **AGRUPACION HOMOGENEA POR PROCESO O ACTIVIDAD**

ESTE TIPO DE AGRUPACIÓN Ó ESTRUCTURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ESTÁ EN LA BASE DE LA ESPECIALIZACIÓN Ó TIPO DE ACTIVIDAD. AL MÉTODO DE ORGANIZACIÓN POR PROCESO SE LE CONOCE TAMBIÉN CON EL NOMBRE DE ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN HORIZONTAL.

### **VENTAJAS:**

- LA PRODUCCIÓN DEBE AUMENTAR, PORQUE EL PERSONAL SE CONCENTRA EN UNA ACTIVIDAD PRINCIPAL.
- LA SUPERVISIÓN RESULTA MÁS FÁCIL DEBIDO A LA FALTA DE DIVERSIDAD EN LAS ACTIVIDADES CONTROLADAS.
- SE FACILITA TAMBIÉN LA ASIGNACIÓN DE TRABAJO POR EL SUPERVISOR, YA QUE EL TRABAJO ES HOMOGÉNEO.
- EL PERSONAL NO RESULTA TAN AFECTADO POR LAS FLUCTUACIONES DE TRABAJO, PUES EL TRABAJO FLUYE DE MODO CONTINUO DE DIFERENTES FUENTES.
- CON LA CONCENTRACIÓN DE ACTIVIDADES ES POSIBLE MEJORAR MÉTODOS Y TRÁMITES.
- LOS TRÁMITES PUEDEN SER NORMALIZADOS Y FORMALIZADOS EN MANUALES DE TRÁMITE.
- EL COSTE DE PERSONAL SERÁ MÁS BAJO, SE PRECISA MENOS PERSONAL DESDE EL MOMENTO EN QUE ESTÁ PLENAMENTE OCUPADO.
- LA ESFERA DE CONTROL SE ENSANCHA GRACIAS A LA AUSENCIA DE COMPLEJIDAD.

- LA DESORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, PRODUCIDA POR LAS AUSENCIAS DEL PERSONAL, ES REDUCIDA AL MÍNIMO, YA QUE EL TRABAJO DISPONIBLE PUEDE SER LLEVADO A CABO POR EL PERSONAL DISPONIBLE.
- EL PERIODO DE FORMACIÓN Y EL PERIODO DE APRENDIZAJE HAN DE SER MUY CORTOS.

#### **DESVENTAJAS:**

- EL PERSONAL TIENE UNA PERSPECTIVA LIMITADA, YA QUE NO CONTEMPLA EL TRABAJO EN CONJUNTO, LO CUAL ES CAUSA DE PÉRDIDA DE INTERÉS.
- EL ESPÍRITU DE EQUIPO SUFRE PORQUE LAS TAREAS SE SIENTEN CONECTADAS DE FORMA MÁS REMOTA CON LAS ÁREAS DE ACTIVIDAD QUE EN REALIDAD INTERESAN.
- PUEDE TROPEZARSE CON RETRASO A CAUSA DEL PERSONAL PARA EL QUE SE HACE EL TRABAJO.

#### **AGRUPACIONES HETEROGENEAS POR GRUPO DE FIN**

SE HACE ÉSTE TIPO DE AGRUPACIÓN Ó ESTRUCTURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA CUMPLIR UN FIN ESPECÍFICO, Y TODAS LAS DIFERENTES ACTIVIDADES QUE SE PRECISAN SE AGRUPAN COMO UNA SOLA UNIDAD. EL MÉTODO DE ORGANIZAR POR FIN ES TAMBIÉN CONOCIDO CON EL NOMBRE DE ESTRUCTURACIÓN VERTICAL.

#### **VENTAJAS:**

- MEJORA EL SERVICIO PROPORCIONADO POR EL PERSONAL AUXILIAR.
- EL PERSONAL ESTÁ MÁS INTERESADO EN SU TRABAJO AL ESTAR EN CONTACTO DIRECTO CON LA ACTIVIDAD PARA LA QUE ESTÁ TRABAJANDO.
- EL ESPÍRITU DE EQUIPO SE MEJORA EN GRAN MEDIDA, PUES LOS MIEMBROS DEL PERSONAL TRABAJAN JUNTOS PARA EL LOGRO DE UN OBJETIVO COMÚN.
- UNA ORGANIZACIÓN DE FIN, PERMITE QUE LOS PROBLEMAS Y DUDAS SE RESUELVAN CON MÁS FACILIDAD, RAPIDEZ E INTELIGENCIA.

- EL CONTROL DE LAS OPERACIONES SE LLEVA A CABO POR UNA AUTORIDAD, POR LO QUE LAS RELACIONES ENTRE EL PERSONAL ESTÁN MÁS ENRELAZADAS.

#### DESVENTAJAS:

- CUANDO SE CONTROLAN DIVERSAS ACTIVIDADES AUXILIARES POR UN ESPECIALISTA TÉCNICO EL ELEMENTO DE SUPERVISIÓN NO ES TAN EFICAZ COMO LO SERÍA SI LAS ACTIVIDADES FUERAN CONTROLADAS POR UN SUPERVISOR ADMINISTRATIVO.
- LA PRODUCCIÓN PUEDE DESCENDER DEBIDO A LA AUSENCIA DE CONTROL CONSTANTE.
- LAS FLUCTUACIONES DE TRABAJO AFECTAN EN GRAN MEDIDA AL PERSONAL, PUES EL TRABAJO SE PROPORCIONA SOLO A PARTIR DE UNA FUENTE PRINCIPAL. COMO CONSECUENCIA EL PERSONAL ESTARÁ INFRAUTILIZADO, Y COMO CONSECUENCIA LOS COSTES SON MÁS ALTOS.
- HAY MENOS FLEXIBILIDAD EN LA UTILIZACIÓN DEL PERSONAL DEBIDO A LA DIVERSIDAD DE ACTIVIDADES, LO QUE QUIERE DECIR QUE SERÁ DIFÍCIL PROVEER LOS CASOS DE AUSENCIA DE PERSONAL.
- NO SE PRESTA ATENCIÓN A LAS MEJORAS DE LOS TRÁMITES Y MÉTODOS.
- TIENE QUE REDUCIRSE LA ESFERA DE CONTROL DEBIDO A LA DIVERSIDAD CRECIENTE DE LAS DIFERENTES ACTIVIDADES CONTROLADAS.
- NO SE NORMALIZAN LOS TRÁMITES Y MÉTODOS ENTRE LAS DIFERENTES ORGANIZACIONES DE FIN.
- NO SE LLEVA A CABO CON FACILIDAD LA FORMACIÓN DEL PERSONAL. (XVII)



## EL MANUAL DE ORGANIZACION SUS VALORES JERARQUICOS Y SU CONTROL ADMINISTRATIVO

LA FINALIDAD DEL CONTROL CONSISTE EN ASEGURAR LAS REGLAS QUE SE ENCUENTRAN ESTABLECIDAS EN EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN SE SIGAN Y SE CUMPLAN AL PIE DE LA LETRA.

SI SE ACEPTA QUE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CONSTITUYE UN SISTEMA COMPLEJO Y DINÁMICO, SE HARÁ EVIDENTE QUE LA FUNCIÓN DE CONTROL NO SE AGOTE EN UNA ETAPA AISLADA, NI AL PRINCIPIO NI AL FINAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, SINO QUE SE REPRESENTA A LO LARGO DE TODO UN SISTEMA, EL CUAL SE COMPORTARÁ COMO UN GRAN TRANSFORMADOR Ó PROCESADOR QUE TRADUCE CIERTOS ORDENAMIENTOS Ó INSTRUCCIONES DE TIPO JURÍDICO EN ACCIONES ESPECÍFICAS, RETROALIMENTÁNDOSE CON LA INFORMACIÓN QUE SE GENERE Y QUE CIRCULA DENTRO DE CADA INSTITUCIÓN.

LOS CONTROLES QUE SE EFECTÚAN EN EL INTERIOR DE CADA UNA DE LAS INSTITUCIONES Ó DEPENDENCIAS PÚBLICAS TIENDEN A CUBRIR DIVERSAS ÁREAS Y LOS ÓRGANOS QUE LA REALIZAN PUEDEN ADSCRIBIRSE A DISTINTOS NIVELES JERÁRQUICOS DE LA INSTITUCIÓN, PERO ÉSTE DEPENDE DEL TIPO DE ORGANIZACIÓN DE CADA UNA DE ELLAS.

SE PUEDE ENCONTRAR CONTRALORÍAS, DIRECCIÓN DE CONTROL, AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS Y OTRAS UNIDADES INTERNAS QUE SE ENCARGAN DE VIGILAR LA MARCHA ADMINISTRATIVA GLOBAL DE LA INSTITUCIÓN, EMPERO DEBERÍA ENFATIZARSE COMO REQUISITO PREVIÓ QUE DICHOS ÓRGANOS PUEDAN TENER A LA MANO UN DOCUMENTO QUE CONTENGA LA INFORMACIÓN SUFICIENTE, OPORTUNA Y ACTUALIZADA QUE ESTÁ COMPRENDIDO DENTRO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL SON ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA DIRECCIÓN QUE SE REALIZAN DENTRO DE CUALQUIER INSTITUCIÓN Y QUE SE MANIFIESTAN EN LOS DISTINTOS MANUALES QUE EN ELLAS EXISTEN. LA NATURALEZA DETERMINA EN PARTE LA FOR

MA EN QUE LA MISMA TRAZA SUS -LANES Y CONTROLES, LA ESTRUCTURA INFLUYE ASÍ MISMO EN OTROS COMPONENTES DEL SISTEMA ORGANIZATIVO.

EL CONTROL ES VITAL SI UNA EMPRESA HA DE MANTENERSE EN CONDICIONES DE EQUILIBRIO Y HACER CUANTO SEA NECESARIO PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS. PARA SABER LO QUE DEBE DE HACER LA ORGANIZACIÓN HA DE RECIBIR DE MANERA CONSTANTE LA INFORMACIÓN SOBRE LOS ACONTECIMIENTOS INTERNOS Y EXTERNOS. ÉSTA SE OBTIENE POR MEDIO DE INSTRUCTIVOS, FOLLETOS Y CIRCULARES, ASÍ COMO EL SISTEMA RETROACTIVO DE CÍRCULO ABIERTO Ó CERRADO, EL PRIMERO TRATA DE EVITAR ERRORES ACTUANDO EN EL ACTO Y EL SEGUNDO CORRIGE EL ERROR DESPUÉS DE UN BACHE.

LOS SISTEMAS DE CONTROL PUEDEN DIVIDIRSE EN VARIAS CATEGORÍAS:

- EL PRECONTROL, QUE TRATA DE EVITAR LAS DESVIACIONES ANTICIPÁNDOSE A LOS PROBLEMAS POR MEDIO DEL ADIESTRAMIENTO Y OTROS MÉTODOS EN LOS CUALES EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN ES LA BASE PARA REALIZAR ÉSTA ACTIVIDAD Ó FUNCIÓN .
- EL CONTROL CORRIENTE ES EL QUE SE LLEVA A CABO MIENTRAS SE ESTÁ REALIZANDO UNA ACTIVIDAD.

EL PRECONTROL COMPRUEBA LAS ACTIVIDADES UNA VEZ REALIZADAS. EN TODOS ÉSTOS CASOS ES NECESARIO CONTAR CON EL MANUAL YA QUE EN ELLOS SE ENCUENTRAN TODOS LOS REQUISITOS PARA REALIZAR EL CONTROL, EL CUAL EN MUCHAS OCASIONES SE EFECTÚA DE MANERA SUPERFICIAL SIN CONTAR CON UNA BASE Ó FUNDAMENTO DE UN DOCUMENTO QUE COMPRUEBE SI EL TRABAJO QUE SE REALIZÓ ES EL CORRECTO.

ESTOS SISTEMAS ESTÁN LIGADOS A LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN, AL TRAZAR ÉSTOS SE DEBERÍA RECONOCER LOS PATRONES DE ACTITUD E INTENTAR PONERSE A SU ALTURA. LA GENTE DIFIERE EN SU FORMA DE REACCIONAR ANTE LAS ESTRUCTURAS CENTRALIZADAS Y DESCENTRALIZADAS, LA COMPATIBILIDAD ENTRE EL SISTEMA DE CONTROL Y LOS VALORES PERSONALES. LA JERARQUÍA -

CONTRIBUYE A QUE LA ORGANIZACIÓN FUNCIONE CON SUAVIDAD. ESTO SUGIERE TAMBIÉN LA IMPORTANCIA DE UNA SELECCIÓN INTE-LIGENTE DE PERSONAL Y ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO LA DE ASIGNA-CIÓN DE CARGOS, DEL ADIESTRAMIENTO Y EL MANUAL DE TAL REFE-RENCIA PARA UNA MAYOR EFICIENCIA EN EL TRABAJO Y FUNCIONA-LIDAD.

LAS ORGANIZACIONES REQUIEREN DE UNA DISTRIBUCIÓN FOR-MALMENTE ESTRUCTURADA, RECOMPENSAS, SANCIONES ( PARA APOYAR LA OBEDIENCIA DE SUS NORMAS ), REGLAMENTOS Y ÓRDENES PARA-DESEMPEÑAR LA FUNCIÓN DE CONTROL. LA AUTORIDAD LA DEBE DIS-TRIBUIR EN TODOS LOS NIVELES Y DESARROLLAR UNA JERARQUÍA-PRECISA, LA CUAL SE ENCUENTRA EN EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN REPRESENTADA EN UN ORGANOGRAMA.

EL PODER DE UNA ORGANIZACIÓN PARA CONTROLAR A SUS MIEM-BROS SE BASA EN PUESTOS ESPECÍFICOS. EN UNA PERSONA, EL - PODER PERSONAL ES SIEMPRE UN PODER NORMATIVO.

EL GRADO EN QUE UNA ORGANIZACIÓN SELECCIONA SUS PARTICI-PANTES AFECTA SUS NECESIDADES DE CONTROL. POR OTRA PARTE,- LA MISMA SOCIALIZACIÓN ES AFECTADA POR LOS MEDIOS DE CON-TROL DE EMPLEADOS Y CREA UNA RELACIÓN ENTRE LOS RANGOS SU-PERIORES E INFERIORES QUE CONDUCE A QUE SEA USADA EN TODAS LAS INSTITUCIONES, ORGANIZACIONES Ó DEPENDENCIAS PARA HACER CUMPLIR LAS NORMAS QUE FIJAN LOS NIVELES DE ACTUACIÓN.

LA ADMINISTRACIÓN ASUME UNA JERARQUÍA DE PODER SIN - ORDENACIÓN CLARA DE SUPERIORES-INFERIORES EN LA QUE LOS - PRIMEROS TIENEN MÁS PODER Y POR TANTO PUEDEN CONTROLAR Y - COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE LOS SEGUNDOS.

EXISTE UNA SERIE DE ELEMENTOS QUE CONFIGURAN LA ESTRU-C-TURA ENTRE ELLOS TENEMOS LA DIVISIÓN DE LOS COMETIDOS, LA-DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS, LA ORDENACIÓN DE LAS INSTAN--CIAS, TODO LO REFERENTE A RELACIONES, ACTIVIDADES, DERECHOS, OBLIGACIONES; LAS CUALES ES PRECISO FIJAR MEDIANTE REGLAS-Y ORDENANZAS QUE SE FIJAN EN DOCUMENTOS COMO LO ES EL MA-NUAL DE ORGANIZACIÓN.

LA ORGANIZACIÓN NO SOLO ESTÁ ESTRUCTURADA POR DEFINI-  
IÓN, SINO QUE TAMBIÉN POSEE DE MANERA INEVITABLE UNA ES-  
TRUCTURA DE AUTORIDAD Ó NIVEL ESTABLECIDAS EN REGLAS Y PA-  
PELES, POR UNA PARTE LAS OBLIGACIONES DE EJECUCIÓN Y OBE--  
DIENCIA EN LA OTRA; EMPERO LA NECESIDAD DEL MANUAL COMO -  
ÓRGANO DE CONTROL ES ESENCIAL EN CUALQUIER INSTITUCIÓN QUE  
DESEE ESTAR DENTRO DE UN NIVEL DE EFICIENCIA ACEPTABLE, A-  
DEMÁS DE QUE AYUDA A MANTENER UN EFICIENTE CONTROL INTERNO  
POR MEDIO DE SUS ESTRATOS JERÁRQUICOS QUE DÁ LA AUTORIDAD-  
NECESARIA PARA QUE LAS NORMAS Y LOS REGLAMENTOS DE TRABAJO  
SE LLEVEN A CABO CONFORME A LO ESTABLECIDO POR CADA INSTI-  
TUCIÓN. (XVIII)

## C I T A S

---

- IX.- CAMPERO, GILDARDO., VIDAL, HÉCTOR. " TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA " , - 1A. EDICIÓN. EDITORIAL UNIVERSITARIA CENTRO-AMERICANA. COSTA RICA, 1977.
- X.- SERRA ROJAS, ANDRÉS. " DERECHO ADMINISTRATIVO " ; TOMO I Y TOMO II. EDITORIAL PORRÚA. MÉXICO, 1981.
- XI.- ACOSTA ROMERO, MIGUEL. " TEORÍA GENERAL DE DERECHO ADMINISTRATIVO " . 2A. EDICIÓN. EDITORIAL - U.N.A.M. MÉXICO.
- XII.- MARGULIES, NEWTON., P. RAIA, ANTHONY. " DESARROLLO ORGANIZACIONAL " , 3A. EDICIÓN. EDITORIAL DIANA. MÉXICO, 1977.
- XIII.- ANDERSON, R.G. " ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS " , EDAF EDITORES. MADRID, ESPAÑA, 1978.
- XIV.- JOHANSEN BERTOGLEO, OSCAR. " LAS COMUNICACIONES Y LA CONDUCTA DE LA ORGANIZACIÓN " , 2A. EDICIÓN. EDITORIAL DIANA. MÉXICO, 1979.
- XV.- LUNDGREN F, EARL. " DIRECCIÓN ORGANIZATIVA: SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS " . 1A. EDICIÓN. LOGOS CONSORCIO, EDITORIAL S.A. MÉXICO, 1976.
- XVI.- NEWMAN H., WILLIAM. " PROGRAMACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTROL " . 6A. EDICIÓN. EDITORES DEUSTO. ESPAÑA, 1974.

XVII.- LUTHANS, FRED., KREITNER, ROBERT, " MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL ", 4A. REIMPRESIÓN. EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO, 1987.

XVIII.- JIMENEZ CASTRO, WILBURG. " ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL ", 3A. EDICIÓN. - EDITORIAL LIMUSA, MÉXICO, 1987.

CAPITULO    III

EL   MANUAL   DE   PROCEDIMIENTOS

## EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

TODOS LOS INSTRUCTIVOS DE PROCEDIMIENTOS DE LA INSTITUCIÓN Ó DE UNA ÁREA CONCRETA DE ÉSTA, SE UNEN PARA FORMAR LO QUE SE CONOCE COMO MANUAL DE OPERACIÓN Ó DE PROCEDIMIENTOS Y CONSISTE EN EL PLANTEAMIENTO POR ESCRITO DE LA FORMA EN QUE DEBE REALIZARSE CADA TRÁMITE.

EN LA REDACCIÓN DEL INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS JUEGAN UN DESTACADO PAPEL, ADEMÁS DE LA DESCRIPCIÓN EN SÍ DEL TRÁMITE, LOS SIGUIENTES CONCEPTOS:

- **POLÍTICAS**, O SEA LAS NORMAS GENERALES DE ACCIÓN, QUE SON APLICABLES EN EL CAMPO CUBIERTO POR EL INSTRUCTIVO. POR LO GENERAL SE FORMAN DE UNA MANERA ADICIONAL LO QUE SE DENOMINA COMO MANUAL DE POLÍTICAS E INCLUYE TODO ÉSTE TIPO DE NORMAS QUE A VECES APARECEN EN LOS DISTINTOS INSTRUCTIVOS, Ó SIMPLEMENTE SE USAN EN LA VIDA DIARIA DE LA EMPRESA AUNQUE MUCHAS VECES NO ESTÁN POR ESCRITO.

- **FORMATOS**: ESTOS JUEGAN UN PAPEL VITAL DENTRO DE UN PROCEDIMIENTO, PUES SON LOS INSTRUMENTOS CON LOS QUE ÉSTE SE CRISTALIZA. EN ESTE ORDEN DE IDEAS, TENDRÁ GRAN IMPORTANCIA EL ADECUADO DISEÑO DE LOS FORMATOS, A FIN DE DAR LA MÁXIMA AGILIDAD A LAS DISTINTAS OPERACIONES QUE DEBAN REALIZARSE.

PARA LLEVAR A CABO UN ESTUDIO DE PROCEDIMIENTOS ES NECESARIO APLICAR UNA METODOLOGÍA LA CUAL CONSTA DE LOS SIGUIENTES PASOS:

1) **PREPARACION DEL ESTUDIO** : EN TEORÍA, CADA ESTUDIO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS FORMA PARTE DE UN PROGRAMA YA PLANEADO QUE ABARCA UN PERIODO LARGO Y QUE CUENTA CON LA APROBACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN Ó EMPRESA. LAS CONDICIONES DE OPERACIÓN EN ÉSTE CASO SON IDEALES, DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL RESPONSABLE DE LA FUNCIÓN DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS YA QUE PUEDE ADMINISTRAR CON MÁS FACILIDAD A SU PERSONAL.

SIN EMBARGO, EN LA PRÁCTICA SÓLO UNA PARTE DEL TIEMPO -



DISPONIBLE DEL PERSONAL DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS PUEDE DEDICARSE A UN PROGRAMA DE LARGA DURACIÓN, YA QUE ES NECESARIO PROGRAMAR DETERMINADA CANTIDAD DE TIEMPO PARA RESOLVER LAS PETICIONES DE ESTUDIOS ESPECIALES E IMPREVISTOS - QUE HACE LA DIRECCIÓN GENERAL Ó LOS GERENTES DE DIVERSAS - DIVISIONES Ó DEPARTAMENTOS.

2) REGISTRO DE DATOS: PARA RECOPIAR LOS DATOS Y LOS HECHOS NECESARIOS, EL ANALISTA DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS CUENTA CON UNA GRAN VARIEDAD DE DIAGRAMAS. PARA CADA ESTUDIO CONCRETO DEBE DETERMINAR LOS QUE LE CONVIENE APLICAR - PARA CAPTAR MEJOR LA SITUACIÓN QUE SE DEBE ESTUDIAR. ASÍ - COMO NO ES CONVENIENTE UTILIZAR TODOS LOS DIAGRAMAS EN UN SOLO ESTUDIO, TAMPOCO CONVIENE NO UTILIZAR NINGÚN DIAGRAMA.

ES IMPORTANTE RECORDAR TAMBIÉN QUE CUALQUIER REGISTRO - QUE SE EFECTÚE, DEBE SER PRODUCTO DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA Y NO DE IMAGINACIONES DE LA FORMA EN QUE SE ESTÁ REALIZANDO LA ACTIVIDAD ESTUDIADA.

3) ANALISIS DE LOS HECHOS: EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECADADA DEBE EFECTUARSE MEDIANTE LA APLICACIÓN SISTEMÁTICA DE LA " ACTITUD INTERROGANTE ", LA CUAL CONSISTE EN - CUESTIONAR EL POR QUÉ Y EL PARA QUÉ DE LAS COSAS.

4) DESARROLLO DE LA MEJOR SOLUCION : ANTE TODO HAY QUE ESTABLECER OTRAS FORMAS ALTERNATIVAS PARA REALIZAR EL PROCEDIMIENTO, TRATANDO DE ELIMINAR LOS PROBLEMAS DETECTADOS. EN SEGUIDA SE DEBE DETERMINAR DE ENTRE TODAS ELLAS LA MEJOR.

PARA ENCONTRAR LA FORMA MÁS ADECUADA EN QUE DEBE LLEVAR SE A CABO UNA ACTIVIDAD, EL ANALISTA DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DEBE CONTESTAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS :

- ¿ QUÉ DEBERÍA HACERSE ?
- ¿ QUIÉN DEBERÍA HACERLO ?
- ¿ DÓNDE DEBERÍA HACERSE ?
- ¿ CUÁNDO DEBERÍA HACERSE ?
- ¿ CÓMO DEBERÍA HACERSE ?

EL DESARROLLO DE LA MEJOR SOLUCIÓN SE LOGRA A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE LA CREATIVIDAD.

COMO RESULTADO DE ÉSTA ETAPA, DEBE SURGIR LA NUEVA FORMA QUE SE RECOMIENDA EMPLEAR PARA EFECTUAR DE MANERA MÁS EFICIENTE LA ACTIVIDAD ANALIZADA.

5) **IMPLANTACION DEL NUEVO PROCEDIMIENTO:** CONCLUIDO EL ESTUDIO Y LOGRADO EL DESARROLLO DEL MEJOR PROCEDIMIENTO, EL ANALISTA DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DEBERÁ PREPARAR UN INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS EN EL QUE SE DETALLE LA FORMA PROPUESTA PARA EFECTUAR LA ACTIVIDAD. CONVIENE TAMBIÉN PREPARAR UN INFORME QUE INCLUYA LAS VENTAJAS DEL NUEVO PROCEDIMIENTO EN COMPARACIÓN CON EL PROCEDIMIENTO EN OPERACIÓN, DATOS DE LOS GASTOS QUE ES NECESARIO EFECTUAR PARA IMPLANTAR EL NUEVO MÉTODO Y LAS DECISIONES EJECUTIVAS NECESARIAS PARA APLICARLO.

6) **MANTENIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS:** ES IMPORTANTE MANTENER EL NUEVO PROCEDIMIENTO CONFORME A LO ESPECIFICADO PARA SU IMPLANTACIÓN, NO DEBERÁ PERMITIRSE QUE LOS EMPLEADOS VUELVAN A PRACTICAR VIEJOS PROCEDIMIENTOS, NI INTRODUCIR ELEMENTOS NO PREVISTOS, SALVO CON CAUSA JUSTIFICADA. POR LO TANTO, ES NECESARIO EFECTUAR REVISIONES PERIÓDICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS IMPLANTADOS.

SI SE CONSIDERA POSIBLE INTRODUCIR UNA MEJORA, SE DEBE PROCEDER A INCORPORARLA DE MANERA OFICIAL Y HACER LAS MODIFICACIONES NECESARIAS EN EL INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS RESPECTIVO. (XIX)

## EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS COMO RECTOR DEL TRAMITE

UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONOCIDO TAMBIÉN COMO MANUAL DE OPERACIONES ES UN DOCUMENTO QUE REGLAMENTA POR ESCRITO EL PROCEDIMIENTO PRECISO A SEGUIR PARA EFECTUAR CADA UNO DE LOS TRÁMITES QUE SE LLEVAN A CABO EN LA EMPRESA.

EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTIENE LAS SIGUIENTES PARTES:

- 1) CARATULA: EN LA CARÁTULA SE INCLUYEN DATOS COMO:
  - NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN Y EN SU CASO, NOMBRE DE LA DIVISIÓN Ó DEPARTAMENTO.
  - NOMBRE DEL INSTRUCTIVO.
  - CLAVE DEL INSTRUCTOR.
  - FECHA QUE ENTRA EN VIGOR.
  - CLAVE DEL INSTRUCTOR QUE SUSTITUYE.

2) IDENTIFICACION: LA IDENTIFICACIÓN ES LA PRIMERA HOJA DEL INSTRUCTIVO. SE LISTAN LOS PUESTOS QUE PARTICIPAN EN EL PROCEDIMIENTO Y SE INCLUYEN LAS VISAS DE PREPARACIÓN Y AUTORIZACIÓN DEL INSTRUCTIVO.

3) OBJETIVO: EL OBJETIVO PUEDE PLANTEARSE DESDE DOS PUNTOS DE VISTA: DEL INSTRUCTOR Y DEL TRÁMITE. EL OBJETIVO DE CUALQUIER INSTRUCTIVO ES EL DE REGLAMENTAR Y POR ÉSTO, SE PUEDE ELIMINAR.

EL OBJETIVO QUE SE DESEA LOGRAR MEDIANTE EL TRÁMITE REGLAMENTADO POR EL INSTRUCTIVO, PUEDE INCLUIRSE CUANDO SEA INDISPENSABLE QUE LO CONOZCAN TANTO LAS PERSONAS QUE APLICARÁN EL PROCEDIMIENTO COMO EL JEFE DE ÉSTOS. NORMALMENTE, PUEDE SUPRIMIRSE TAMBIÉN LA PRESENTACIÓN DE ÉSTE TIPO DE OBJETIVO DENTRO DEL INSTRUCTIVO, PERO ES INDISPENSABLE QUE EL ANALISTA DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS LO TENGA PRESENTE AL ELABORAR DICHO INSTRUCTIVO, PARA QUE ENCAMINE TODA SU ACTIVIDAD PARA LOGRARLO.

- 4) POLITICAS: DENTRO DE CADA INSTRUCTIVO SE DEBEN IN-

CLUIR LAS POLÍTICAS A QUE SE HACE REFERENCIA EN EL PROCEDIMIENTO. POR LO TANTO PUEDEN DETERMINARSE ALGUNAS POLÍTICAS ANTES DE DESCRIBIR EL PROCEDIMIENTO, PERO POR LO GENERAL - ÉSTAS SURGEN A MEDIDA QUE SE REDACTA EL INSTRUCTIVO, PUES SE VE EN CADA CASO, LA POLÍTICA QUE CONVIENE TENER PARA - REGLAMENTARLO EN FORMA ADECUADA.

PARA FACILITAR LA LOCALIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS CONVIENE CLASIFICARLAS POR SU CONTENIDO, O POR EL TEMA A QUE SE REFIEREN.

LAS POLÍTICAS PUEDEN CLASIFICARSE DE LA SIGUIENTE FORMA:

- DE LA DESTRUCCIÓN.- ANTES DE LA DESTRUCCIÓN DE CUALQUIER DOCUMENTO, CORRESPONDENCIA Ó PAPEL GUARDADO EN EL ARCHIVO CENTRAL, SE DEBERÁ RECARBAR LA AUTORIZACIÓN DEL DIRECTOR DE LA DIVISIÓN RESPECTIVA.
- DE LA CONSERVACIÓN.- EL TIEMPO DE CONSERVACIÓN DE CADA DOCUMENTO DEBE SER ESTABLECIDO POR EL DEPARTAMENTO QUE SOLICITA SU ARCHIVO. EN EL ARCHIVO CENTRAL SÓLO DEBEN CONSERVARSE DOCUMENTOS Ó PAPELES RELACIONADOS CON LAS OPERACIONES DE LA INSTITUCIÓN.

5) SISTEMA: UN SISTEMA ES UN CONJUNTO DE ELEMENTOS - QUE A TRAVÉS DE UNA SERIE DE FUNCIONES, PASOS Ó MOVIMIENTOS SE ENCAMINA A OBTENER EL RESULTADO QUE SE DESEA.

EL SISTEMA DENTRO DEL INSTRUCTIVO SE ENFOCA DESDE LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- A) DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA. SE EXPRESA EN POCAS PALABRAS EN LO QUE CONSISTE EL SISTEMA, CON OBJETO DE QUE LA PERSONA QUE LEA EL INSTRUCTIVO, OBTENGA EN ÉSTE PUNTO UNA IDEA CONCRETA DE LOS TRÁMITES QUE SE VAN A EFECTUAR.
- B) PARTES DEL SISTEMA. SE DESCRIBEN LOS FORMATOS, LOS TABLEROS Y LOS INSTRUMENTOS QUE SON NECESARIOS PARA QUE EL SISTEMA SE EFECTÚE EN FORMA EFICIENTE.
- C) PREPARACIÓN DEL SISTEMA. SE INDICAN LOS PASOS QUE SERÁ NECESARIO EFECTUAR PARA LA INSTALACIÓN DEL SIS-

TEMA, POR ÉSTA RAZÓN, NO SE PRESENTA ÉSTE PUNTO Y - SÓLO SE LE INCLUYE CUANDO LA INSTALACIÓN DEL SISTEMA ES BASTANTE COMPLEJA Ó CUANDO SE VA A APLICAR UN NUEVO SISTEMA EN LA EMPRESA Y EN NECESARIO EFECTUAR VARIOS CAMBIOS DENTRO DE ELLA.

6) DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO : AQUÍ SE PRESENTAN TODAS LAS OPERACIONES QUE DEBEN EFECTUARSE PARA LOGRAR EL OBJETIVO DEL SISTEMA. LA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO EN LA PRÁCTICA SE HACE DE DISTINTAS MANERAS, DE LAS CUALES - TENEMOS :

A) REDACCION CONTINUA: ESTA PRESENTACIÓN DE ANTEMANO- DIREMOS QUE NO ES RECOMENDABLE, PUES POR LO GENERAL PREDISPONE A SU LECTURA Y DIFICULTA LA LOCALIZACIÓN DE CUALQUIER OPERACIÓN Ó PUESTO DE TRABAJO.

B) GUIÓN TEATRAL: AQUÍ ENCONTRAMOS A SU VEZ DOS PRESEN- TACIONES:

- DESCRIPCIÓN POR OPERACIÓN.- SE PONEN EN ORDEN CRONOLÓGICO TODAS LAS OPERACIONES, INDICANDO DEL LADO IZQUIERDO DE LA HOJA EN QUE CONSIS- TE LA OPERACIÓN. EN ÉSTA DESCRIPCIÓN SE CAP- TA EL ORDEN DE LAS OPERACIONES, PERO ES DIFÍ- CIL SABER QUÉ ES LO QUE TIENE QUE HACER CADA PUESTO.

- DESCRIPCIÓN POR PUESTO.- ESTA SE ENFOCA A RE- SALTAR LAS OPERACIONES QUE EFECTÚA CADA PUES- TO Ó GRUPO DE TRABAJO. SE TRATA DE ELIMINAR- EL PROBLEMA SEÑALADO PARA LA DESCRIPCIÓN AN- TERIOR, ESTABLECIENDO COMO GUÍA EL PUESTO; EN- CONTRA AHORA EN NECESARIO LEER TODA LA OPERA- CIÓN PARA CONOCER EN QUÉ CONSISTE.

C) HOJAS DE INSTRUCCION DE TRABAJO: SE PREPARAN COMO- RESULTADO DE LOS DISGRAMAS PROPUESTOS DEL PROCEDIMIENTO; EN UNO DE DISTRIBUCIÓN DE FORMATOS Ó UNO DE BLOQUES, CADA - COLUMNA, O SEA CADA PUESTO, DEBE TENER UNA HOJA DE INSTRUCC

CIÓN DE TRABAJO. EN ELLA SE DESCRIBE CON PALABRAS LO QUE - SE REPRESENTA CON SÍMBOLOS EN EL DIAGRAMA. ES FRUTO DE LA COMBINACIÓN DE LOS DOS CRITERIOS QUE NORMAN AL GUIÓN TEATRAL, ADEMÁS PRESENTA UNA COLUMNA DE FORMATOS, FACILITANDO LA PREPARACIÓN PARA REALIZAR CADA OPERACIÓN. ESTA PRESENTACIÓN ES LA MÁS CONVENIENTE POR LAS VENTAJAS QUE OFRECE Y - PORQUE PERMITE CUANDO SE JUZGUE NECESARIO, SEGMENTAR EL - INSTRUCTIVO Y ENTREGAR A CADA PUESTO: IDENTIFICACIÓN, OBJE TIVO, POLÍTICAS, SISTEMA Y SUS HOJAS DE INSTRUCCIÓN DE TRABAJO.

A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN EJEMPLOS DE LA DESCRIPCIÓN- DE PROCEDIMIENTOS DE LOS QUE HABLAMOS.

### R E D A C C I O N   C O N T I N U A

#### PROCEDIMIENTO: TRAMITE DE UNA SOLICITUD DE PERMISO PARA FALTAR AL TRABAJO

<u>NUMERO</u>	<u>DESCRIPCION</u>
1	CUANDO ALGUNA PERSONA DESEA PEDIR PERMISO PARA FALTAR AL TRABAJO, RELLENA EN ORIGINAL Y DOS - COPIAS UNA SOLICITUD DE PERMISO, LA CUAL PRESENTA CON POR LO MENOS 24 HORAS DE ANTICIPACIÓN AL AUXILIAR DE PERSONAL.
2	EL AUXILIAR DE PERSONAL FIRMA DE RECIBIDO LA SOLICITUD DE PERMISO, DE LA CUAL DEVUELVE LA SEGUNDA COPIA AL SOLICITANTE. EN SEGUIDA: A) SOLICITA A LA CASETA DE VIGILANCIA LA TARJETA DE TIEMPO DEL TRABAJADOR Y B) LOCALIZA EL EXPEDIENTE DEL MISMO. FINALMENTE ENVÍA EL ORIGINAL DE LA SOLICITUD, LA TARJETA DE TIEMPO Y EL EXPEDIENTE, AL JEFE DEL TRABAJADOR Y CONSERVA LA COPIA DE LA SOLICITUD, EN FORMA TEMPORAL, HASTA CONOCER LA ACEPTACIÓN Ó RECHAZO DEL PERMISO.

## GUIÓN TEATRAL

### DESCRIPCIÓN POR OPERACIÓN

PROCEDIMIENTO : TRAMITE DE UNA SOLICITUD DE PERMISO PARA FALTAR AL TRABAJO

NUMERO	OPERACION	DESCRIPCION
1	PREPARAR LA SOLICITUD	CUANDO ALGUNA PERSONA DESEA PEDIR PERMISO PARA FALTAR AL TRABAJO, - RELLENA EN ORIGINAL Y DOS COPIAS, UNA SOLICITUD DE PERMISO, LA CUAL PRESENTA CON POR LO MENOS 24 HORAS DE ANTICIPACIÓN, AL AUXILIAR DE PERSONAL.
2	RECIBIR Y ENVIAR LA DOCUMENTACIÓN AL JEFE DEL TRABAJADOR.	EL AUXILIAR DE PERSONAL FIRMA DE RECIBIDO LA SOLICITUD DEL PERMISO, DE LA CUAL DEVUELVE LA SEGUNDA COPIA AL SOLICITANTE. EN SEGUIDA: - SOLICITA LA TARJETA DE TIEMPO - DEL TRABAJADOR A LA CASETA DE VIGILANCIA. - LOCALIZA EL EXPEDIENTE DE ESTE TRABAJADOR.  FINALMENTE, ENVÍA EL ORIGINAL DE LA SOLICITUD, LA TARJETA DE TIEMPO Y EL EXPEDIENTE, AL JEFE DEL TRABAJADOR Y CONSERVA LA COPIA DE LA SOLICITUD EN FORMA TEMPORAL, - HASTA CONOCER LA ACEPTACIÓN Ó RECHAZO DEL PERMISO.

## GUIÓN TEATRAL

### DESCRIPCIÓN POR PUESTO

PROCEDIMIENTO: TRAMITE DE UNA SOLICITUD DE PERMISO PARA FALTAR AL TRABAJO

OPERACION	PUESTO	DESCRIPCION
1	SOLICITANTE	CUANDO SE DESEA PEDIR PERMISO-PARA FALTAR AL TRABAJO, RELLENE EN ORIGINAL Y DOS COPIAS UNA SOLICITUD DE PERMISO, LA CUAL PRESENTA POR LO MENOS 24 HORAS DE ANTICIPACIÓN, AL AUXILIAR DE PERSONAL.
2	AUXILIAR DE PERSONAL	FIRMA DE RECIBIDO LA SOLICITUD DE PERMISO, DE LA CUAL DEVUELVE LA SEGUNDA COPIA AL SOLICITANTE. EN SEGUIDA: - SOLICITA LA TARJETA DE TIEMPO DEL TRABAJADOR A LA CASETA DE VIGILANCIA. - LOCALIZA EL EXPEDIENTE DE ESE TRABAJADOR.  FINALMENTE, ENVÍA EL ORIGINAL DE LA SOLICITUD, LA TARJETA DE TIEMPO Y EL EXPEDIENTE, AL JEFE DEL TRABAJADOR Y CONSERVA LA COPIA DE LA SOLICITUD EN FORMA TEMPORAL, HASTA CONOCER LA ACEPTACIÓN Ó RECHAZO DEL PERMISO.



# HOJA DE INSTRUCCION DE

## TRABAJO

PROCEDIMIENTO : TRAMITE DE UNA SOLICITUD DE PERMISO  
PARA FALTAR.

PUESTO : SOLICITANTE.

---

NUMERO	OPERACION	FORMATOS	DESCRIPCION
1	PREPARAR LA SOLICITUD	SOLICITUD DE PERMISO.	CUANDO DESEA PEDIR - PERMISO PARA FALTAR - AL TRABAJO, RELLENA - EN ORIGINAL Y DOS COPIAS UNA SOLICITUD DE PERMISO, LA CUAL PRESENTA CON POR LO MENOS 24 HORAS DE ANTICIPACIÓN, AL AUXILIAR DEPERSONAL.
2	CONOCER EL RESULTADO DE LA SOLICITUD	PRIMERA COPIA DE LA SOLICITUD.	EL RESULTADO DE SU PETICIÓN LO CONOCE MEDIANTE LA PRIMERA COPIA DE LA SOLICITUD.

---

7) FUNDAMENTO LEGAL: SE INCLUYEN LAS LEYES, DECRETOS Y OFICIOS QUE CONTEMPLAN LA REALIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

8) ANEXOS: AQUÍ SE INCLUYEN DOCUMENTOS COMO DIAGRAMAS PROPUESTOS, GLOSARIO DE TÉRMINOS Y OTROS SIMILARES. SE

RECOMIENDA MEDITAR SOBRE LA CONVENIENCIA DE INCLUIR ALGÚN-ANEXO, PUES LA EXPERIENCIA INDICA QUE EL USUARIO NO LOS -CONSULTA Y POR LO TANTO SE PUEDEN ELIMINAR. EL ANALISTA DEBE PONERSE EN EL LUGAR DEL USUARIO Y RECONOCER QUE ES DIFÍCIL QUE EL USUARIO LOS REVISE PORQUE QUIZÁS NO LOS ENTIENDA.

LOS INSTRUCTIVOS DEBEN REDACTARSE CON UN ESTILO DIRECTO Y FRANCO, ADECUADOS A LAS PERSONAS QUE LO UTILIZARÁN.

EL ESTILO FLORIDO Ó ELABORADO NO TIENE CABIDA EN UN INSTRUCTIVO, SIN EMBARGO DEBERÁ HACERSE TODO LO POSIBLE PARA QUE EL TEXTO SEA CLARO, VIVO Y COMPRENSIBLE.

DEBE EVITARSE USAR UN LENGUAJE QUE REQUIERA UN CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO, A MENOS QUE SE TENGA LA CERTEZA DE LOS USUARIOS DEL INSTRUCTIVO, POSEAN TAL CONOCIMIENTO.

CUANDO SE HAGA NECESARIO UTILIZAR UN TÉRMINO QUE SE PIENSA QUE NO VA A SER COMPRENDIDO, DEBE DEFINIRSE PREVIAMENTE CON TODA PRECISIÓN.

HAY QUE SER CONSISTENTES EN EL USO DE NOMENCLATURA EN TODO EL INSTRUCTIVO, LO MISMO EN LAS PUBLICACIONES RELACIONADAS CON ÉL. EN ESPECIAL DEBE CUIDARSE QUE HAYA CONSISTENCIA EN LA NOMENCLATURA DEL TEXTO Y DE LAS ILUSTRACIONES.

CONVIENE UTILIZAR TABLAS Ó ILUSTRACIONES SIEMPRE QUE SEA POSIBLE, PUES LA INFORMACIÓN QUE SE PRESENTA EN FORMATO TABULAR Ó DE FIGURAS, SE COMPRENDE CON MAYOR FACILIDAD Y EN GENERAL ES MÁS FÁCIL DE LOCALIZAR. (XIX)

## EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA

---

EL ESTADO DE DERECHO EN QUE SE SUBORDINA LA ACTUACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DEL ORDEN JURÍDICO VIGENTE, ESTÁN INTEGRADOS POR LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA, LAS LEYES, LOS REGLAMENTOS, LOS MANUALES Y DEMÁS DISPOSICIONES DE OBSERVANCIA GENERAL.

EL ORDEN JURÍDICO ADMINISTRATIVO NO REGULA TODA LA ACTUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, POR ELLO NOS PREOCUPA DOTARLA DE LAS LEYES QUE LE SEAN NECESARIAS Y ENCAUZARLA DEBIDAMENTE EN UN ORDEN DE LEGALIDAD QUE AL MISMO TIEMPO QUE LIMITE LA ACCIÓN DE LOS ÓRGANOS DEL ESTADO, PROTEGE EL INTERÉS GENERAL Y EL DE LOS PARTICULARES.

LA NECESIDAD DE UN PROCEDIMIENTO EN NUESTRO DERECHO ADMINISTRATIVO ES UNA EXIGENCIA CONSTITUCIONAL, UN EJEMPLO GENERAL ES LA FALTA DE UNA LEY FEDERAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

EL PROCEDIMIENTO QUE DOMINA GRAN PARTE DE LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA, ES EL DESARROLLO LEGAL Ó ACTUACIÓN POR TRÁMITE, QUE DEBE SUBORDINARSE A LA ACTIVIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, PARA QUE ÉSTA PUEDA PRODUCIR EL ACTO ADMINISTRATIVO Ó LA DECISIÓN ADMINISTRATIVA.

EL ACTO ADMINISTRATIVO NO PUEDE SER PRODUCIDO DE CUALQUIER MANERA A VOLUNTAD DEL TITULAR DEL ÓRGANO A QUIEN COMPETE TAL FUNCIÓN, SINO QUE HA DE SEGUIR PARA LLEGAR AL MISMO UN PROCEDIMIENTO DETERMINADO.

LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS NO DEBEN IMPROVISARSE NI QUEDAR SUBORDINADOS A LA ARBITRARIEDAD DEL PODER PÚBLICO, YA QUE NECESARIAMENTE DEBEN RECORRER UN CAMINO LEGAL, QUE ES LA PREPARACIÓN PREVIA PARA QUE PUEDA MANIFESTARSE CON EFICACIA.

LAS NORMAS DE PROCEDIMIENTO QUE LAS LEYES ADMINISTRATIVAS ESTABLECEN TIENEN COMO FINALIDAD: LA PROTECCIÓN DEL INTERÉS GENERAL, AL MISMO TIEMPO QUE DEBEN RESPETAR EL DE LOS PARTICULARES RECONOCIDOS EN EL ORDEN JURÍDICO.

EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO ESTÁ CONSTITUÍDO POR UN CONJUNTO DE TRÁMITES, FORMALIDADES ORDENADAS Y METODIZADAS EN LAS LEYES ADMINISTRATIVAS QUE DETERMINAN LOS REQUISITOS PREVIOS QUE PROCEDEN AL ACTO ADMINISTRATIVO, COMO SU ANTECEDENTE Y FUNDAMENTO, QUE SON NECESARIOS PARA SU PERFECCIONAMIENTO Y CONDICIONA SU VALIDEZ, AL MISMO TIEMPO - QUE PARA LA REALIZACIÓN DE UN FIN.

EL CONJUNTO DE TRÁMITES DETERMINADOS POR LA LEY FORMAN UN NECESARIO MATERIAL INFORMATIVO QUE CONDUCE A LA ELABORACIÓN DEL ACTO ADMINISTRATIVO. LOS ELEMENTOS TÉCNICOS SON - ÚTILES EN LA FORMACIÓN DE ÉSTE.

LA PREPARACIÓN DEL MISMO ( SIGUE EL CAMINO POR DONDE - DEBEN MARCHAR LOS EXPEDIENTES ), PROPORCIONA AL PODER PÚBLICO LOS ELEMENTOS INDISPENSABLES PARA SU FORMACIÓN EFICAZ Y SU EJECUCIÓN ESTRICTA, COMO METAS DEL ESTADO DE DERECHO. LAS ACTIVIDADES MATERIALES, LOS PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS, - ECONÓMICOS Y JURÍDICOS SON EN MUCHOS CASOS MEDIOS ÚTILES Y NECESARIOS PARA LLEGAR A LA CULMINACIÓN DEL ACTO ADMINISTRATIVO. EL PROCEDIMIENTO, ES UN ELEMENTO FORMAL QUE DOMINA - CASI LA TOTALIDAD DE LA ACCIÓN ADMINISTRATIVA. ES LA FORMA ACTUANTE DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ES UN EXPEDIENTE - ADMINISTRATIVO EN FORMA ESCRITA Y DOCUMENTADA QUE RECOGE - LAS ACTUACIONES LLEVADAS A CABO DURANTE EL PROCESO ADMINISTRATIVO. ESTÁ FORMADO POR UNA SERIE DE FORMALIDADES QUE - ESTABLECEN UNA GARANTÍA PARA LOS ADMINISTRADOS, PARA EVITAR ARBITRARIEDADES Y OBTENER UN RESULTADO DETERMINADO, ADEMÁS DE ASEGURAR EL INTERÉS GENERAL. ES UNA SÓLIDA GARANTÍA DE - LOS DIVERSOS INTERESES EN JUEGO.

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEBE ASEGURAR EL INTERÉS GENERAL Y CON RESPECTO A LOS PARTICULARES LA ADMINISTRACIÓN - ESTÁ OBLIGADA A SEGUIR ÉSTOS DESENVOLVIMIENTOS LEGALES. ESTA ACTIVIDAD DETERMINADA SIEMPRE HACIA UN FIN, LA DENOMINAMOS PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO.

LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA SE REALIZA POR MEDIO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, CONSTITUÍDO POR LAS FORMAS LEGALES Ó TÉCNICAS NECESARIAS PARA FORMAR LA VOLUNTAD DE LA

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, SEÑALAN LOS PASOS CONCRETOS A TRAVÉS DE LOS CUALES SE ELABORA EL ACTO ADMINISTRATIVO Ó DECLARACIÓN DE LA VOLUNTAD ADMINISTRATIVA.

LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS CUANDO EXISTEN, SON SENCILLOS, RÁPIDOS Y EFICACES, EN ALGUNOS CASOS SON MERAS-RUTINAS ADMINISTRATIVAS Y DEBEN SEGUIRSE POR PROPIA LEGISLACIÓN ADMINISTRATIVA.

COMO YA LO SEÑALAMOS, NO EXISTE UN PROCEDIMIENTO TIPO Ó GENERAL QUE SIRVA DE BASE A TODAS LAS ACTUACIONES DE LA-ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. POR EL CONTRARIO, NOS ENCONTRAMOS CON SITUACIONES DIVERSAS, TALES COMO LA AUSENCIA DEL YA -CITADO Ó UNA DIVERSIDAD DE PROCEDIMIENTOS QUE CORRESPONDEN A LAS DIVERSAS MATERIAS ADMINISTRATIVAS QUE CONSTITUYEN UNA VERDADERA FORMALIDAD.

LA FALTA DE UN CÓDIGO FEDERAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO, NO NOS PERMITE FORMULAR UN JUICIO TIPO SOBRE UN -TIPO GENERAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO, QUE COMPRENDA A TODA LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA. CADA UNA DE LAS LEYES ADMINISTRATIVAS TIENE SU PROPIO PROCEDIMIENTO ESPECIAL, -SEÑALÁNDOSE, EN ALGUNOS CASOS, HASTA LA AUSENCIA DE DICHO-PROCEDIMIENTO QUE OBLIGA EN NO POCAS OCASIONES A SITUACIONES INJUSTAS.

EL CONJUNTO DE TRÁMITES ESTABLECIDOS POR LA LEY, PRECEDEN, PREPARAN Y CONTRIBUYEN A LA PERFECCIÓN DE LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS Y SE FUNDAN EN EL ORDEN JURÍDICO -ADMINISTRATIVO. LAS LEYES ADMINISTRATIVAS SON EN BUENA PARTE LEYES DE PROCEDIMIENTOS. ESTA FUNCIÓN SEÑALA EL DESARROLLO LEGAL DE LA ACCIÓN DEL PODER PÚBLICO Y CONSTITUYE UN -MÉTODO PARA EJECUTAR LAS LEYES ADMINISTRATIVAS Y SE FUNDAN EN EL ORDEN JURÍDICO. PO MEDIO DEL PROCEDIMIENTO SE ASEGURA EL MANTENIMIENTO DEL PRINCIPIO DE LEGALIDAD Y COMO GARANTÍA CONSTITUCIONAL DEBE RODEARSE DE SUS ELEMENTOS PROPIOS.

EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO EN GENERAL, ES CONTRADICTORIO, INQUISITIVO, ESCRITO Y POCO FORMALISTA.

ES CONTRADICTORIO PORQUE ESTAMOS EN PRESENCIA DE NUMEROSOS PROCEDIMIENTOS, DIVERSOS ENTRE SÍ QUE SON TANTOS COMO LEYES ADMINISTRATIVAS.

INQUISITIVO PORQUE POR SU PROPIA NATURALEZA ES NECESARIO INVESTIGAR, AVERIGUAR, RECABAR Y PRECISAR CON CUIDADO Y DILIGENCIA LAS COSAS Ó LOS MOTIVOS QUE FUNDAN EL ACTO ADMINISTRATIVO.

ESCRITO PORQUE ES LA FORMA NORMAL Y ADECUADA QUE DEBEN REVESTIR LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS. DEBEN TENERSE EN CUENTA QUE EN LAS ACTIVIDADES COTIDIANAS DE LA ADMINISTRACIÓN ES NECESARIO EMITIR NUMEROSAS ÓRDENES Ó ACUERDOS VERBALES DE ESCASA TRASCENDENCIA PERO ÚTILES PARA EL MANEJO DE ASUNTOS.

EL PROCEDIMIENTO ES POCO FORMALISTA, SIN EXCESIVAS FORMALIDADES PORQUE ASÍ LO EXIGE LA RAPIDEZ Y EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN PERO SIEMPRE SUBORDINADO A DETERMINADOS JUICIOS DE SEGURIDAD JURÍDICA.

LAS VIOLACIONES AL PROCEDIMIENTO SON VIOLACIONES A LA LEY, QUE DEBEN SER CORREGIDAS EN EL CAMPO ADMINISTRATIVO Y EN EL JUDICIAL. CUANDO NO SE SIGUEN ÉSTAS FORMAS PROCESALES SE AFECTAN LOS DERECHOS PRIVADOS Y SON VIOLATORIOS DE GARANTÍAS.

## EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y SUS NIVELES DE JURISPRUDENCIA

LA JURISPRUDENCIA ES LA INTERPRETACIÓN DE LA LEY QUE LLEVAN A CABO LOS TRIBUNALES AL RESOLVER LAS CONTROVERSIAS QUE SE SOMETEN A JURISDICCIÓN.

LA DOCTRINA SEÑALA A LA JURISPRUDENCIA COMO UNA FUENTE ESCRITA Y CREADORA DEL DERECHO ADMINISTRATIVO Y EN OTROS - CASOS INDIRECTA Ó MEDIATA. NO SUSTITUYE A LA FUNCIÓN LEGISLATIVA, PERO REVISTE SINGULAR IMPORTANCIA AL CONFIGURAR - LAS INSTITUCIONES ADMINISTRATIVAS, INVESTIGANDO SU VERDADERA NATURALEZA Y SEÑALANDO SU AUTÉNTICA FINALIDAD, DESVERTIDA EN MUCHOS CASOS POR LAS AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS.

LA JURISPRUDENCIA ES UN MEDIO EFICIENTE PARA CONSAGRAR LOS PRINCIPIOS JURÍDICOS Y PARA COMPROBAR COMO LOS TRIBUNALES INTERPRETAN LA LEY Ó RESUELVEN LAS CUESTIONES JURÍDICAS. EN EL CASO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÉSTO NO SUCEDE, YA QUE LA INSTITUCIÓN ES LA ENCARGADA DE TOMAR LAS RESOLUCIONES QUE SE PRESENTARÁN A LA HORA DE APLICAR LO ESTABLECIDO, Ó, SOBRE LA DUDA QUE SE TUVIERA EN ALGUNOS DE SUS PUNTOS, SIN TRASPASAR EL ÁMBITO EXTERNO DE LA MISMA.

LOS TRABAJOS DE LA JURISPRUDENCIA DEL CONSEJO DE ESTADO EN FRANCIA HAN SIDO ADMIRABLES POR IMPULSAR LA EVOLUCIÓN DEL DERECHO ADMINISTRATIVO, CON EL DESARROLLO DE NOCIONES-COMO LA DE SERVICIOS PÚBLICOS, CONTRATOS ADMINISTRATIVOS, - NULIDADES ADMINISTRATIVAS Y OTRAS MÁS QUE HUBIERAN ENCONTRADO DIFICULTADES PARA SU ACEPTACIÓN POR LOS ÓRGANOS LEGISLATIVOS. ES EL TRABAJO QUE DESEAMOS SE DESARROLLE EN LA JURISPRUDENCIA DE NUESTRO MÁS ALTO TRIBUNAL DE JUSTICIA.

LAS EJECUTORIAS DE LAS SALAS DE LA SUPREMA CORTE DE JUSTICIA FUNCIONANDO EN PLENO, CONSTITUYEN SIEMPRE, QUE LO RESUELTO EN ELLAS SE SUSTENTE EN CINCO EJECUTORIAS NO INTERRUPTIDAS POR OTRA EN CONTRA Y QUE HAYAN SIDO APROBADAS - POR LO MENOS POR CATORCE MINISTROS.

LE CORRESPONDE POR CONSIGUIENTE AL PLENO, FIJAR EL ALCAN

CE DE LA CONSTITUCIONALIDAD DE NUESTRA LEGISLACIÓN ADMINISTRATIVA. LA SUPREMA CORTE ESTÁ EN MEJOR POSICIÓN Ó SITUACIÓN PARA ENCAUZAR LAS NUEVAS ORIENTACIONES DE ÉSTA IMPORTANTE RAMA DEL DERECHO. LA JURISPRUDENCIA DE LA SALA ADMINISTRATIVA DE LA CORTE SERÁ UN FACTOR ESENCIAL EN EL DESARROLLO DEL DERECHO ADMINISTRATIVO MEXICANO.

EL PLENO DE LA SUPREMA CORTE DE JUSTICIA TENDRÁ LA TAREA DE ANALIZAR LA JURISPRUDENCIA ANTERIOR DE TODAS LAS SALAS, REVISANDO LA CONSTITUCIONALIDAD DE LAS LEYES, EN LOS NUEVOS CASOS QUE SE PRESENTEN, EN PARTICULAR LAS RESOLUCIONES DICTADAS POR LA SALA ADMINISTRATIVA.

EN LOS ANALES DE LA JURISPRUDENCIA PUBLICAN POR LO REGULAR, LOS FALLOS DE ÉSTE TRIBUNAL Y SON MUY PROVECHOSOS DICHS PRECEDENTES PARA MANTENER LA EXACTA OBSERVANCIA DE LA LEY Y UNIFICAR SU INTERPRETACIÓN.

COMO NIVELES DE JURISPRUDENCIA EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS NO TIENE NINGUNO DEBIDO A LA FALTA DE ELEMENTOS QUE EN DETERMINADOS CASOS PUEDEN SURGIR COMO UNA CONTROVERSIA EN SUS ESTIPULACIONES, YA QUE ÉSTAS DISPOSICIONES ESTABLECIDAS DENTRO DEL MISMO, NO SON LEYES, SINO OBLIGACIONES QU EN DE TERMINADO MOMENTO SE ESTABLECEN EN UN CONTRATO DE TRABAJO, EL CUAL SE DEBE DE OBEDECER Y LLEVAR A CABO.

NO PUEDE TENER JURISPRUDENCIA QUE PUDIERA ESTABLECER LA SUPREMA CORTE DE JUSTICIA, YA QUE NO EXISTE DICHO MANUAL PARA TODAS LAS INSTITUCIONES DONDE TODAS FUNCIONARAN DEL MISMO MODO. ADEMÁS NO EXISTE LEY ESCRITA QUE REGULE EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y QUE ESTABLEZCA QUE SI ÉSTE NO SE APLICA, SE TENGA ALGUNA SANCIÓN PARA EL EMPLEADO. DICHO MANUAL SÓLO MUESTRA LA SECUENCIA QUE SE DEBE DE REALIZAR PARA CUALQUIER ACTO Y SIRVE PARA QUE LAS ACTIVIDADES SEAN LLEVADAS DE LA MEJOR MANERA. ES UNA HERRAMIENTA QUE CUALQUIER INSTITUCIÓN LO ESTABLECE PARA QUE LAS COSAS LLEVEN UN ORDEN, POR TAL MOTIVO, NO PUEDE TENER CONSECUENCIAS JURÍDICAS EL INCUMPLIMIENTO DEL MANUAL EN DETERMINADO CASO.

(XX)



## C I T A S

---

XIX.- KRAMIS JOUBLANE, JOSE LUIS. " SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS ". 2A. EDICIÓN. EDITORIAL PAC. MÉXICO, 1985.

XX.- OLIVERA DEL TORO, JORGE DR. " MANUAL DE DERECHO ADMINISTRATIVO ". 3A. EDICIÓN. EDITORIAL PORRÚA . MÉXICO, 1977.

CAPITULO IV

COMPARACION ENTRE MANUALES

REGLAMENTOS Y LEYES

## COMPARACION ENTRE MANUALES

DESDE HACE UNOS AÑOS SE OBSERVA EN MÉXICO Y EN GENERAL EN AMÉRICA LATINA UN INTERÉS ESPECIAL POR HACER MÁS EFICACES LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

SE HA HECHO IMPERANTE EL SISTEMATIZAR EL ESTUDIO DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, APLICANDO METODOLOGÍA Y TÉCNICAS, QUE DENOMINAMOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, LOS CUALES HEMOS ENUNCIADO EN CAPÍTULOS ANTERIORES, SIN EMBARGO, SE HACE NECESARIA UNA COMPARACIÓN ENTRE LOS MANUALES YA DESCRITOS EN FORMA RESUMIDA.

**MANUAL DE ORGANIZACION :** EN ÉL SE DEFINEN LAS FUNCIONES BÁSICAS QUE REQUIERE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS Y DISEÑA UNA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN QUE VA DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES DE LA MISMA. ESTOS ASPECTOS SE EXPRESAN A TRAVÉS DE LOS ORGANIGRAMAS U ORGANOGRAMAS.

ASIMISMO SE ANALIZAN LAS CARGAS DE TRABAJO DEL PERSONAL Y CON BASE EN ESTO, SE REDACTAN LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS, PARA QUE TODOS SEPAN LO QUE TIENEN QUE HACER, ASÍ COMO SUS ATRIBUCIONES.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS :** LO FORMAN UN CONJUNTO DE INSTRUCTIVOS DE TODOS LOS TRÁMITES QUE SE EFECTÚAN DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN Ó INSTITUCIÓN.

LA RESPONSABILIDAD DE CUALQUIER JEFE Ó DIRECTOR DE UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA ES LA DE ESTABLECER Y MANTENER LA ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS MÁS EFICIENTES QUE FACILITEN LAS LABORES DE SUS SUBORDINADOS. DE AQUÍ SE DERIVA LA IMPORTANCIA DE TENER EN UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y UNO DE PROCEDIMIENTOS.

## EL MANUAL Y SUS VALORES JURIDICOS

NOS CORRESPONDE ANALIZAR LA SITUACIÓN LEGAL DE LAS PERSONAS FÍSICAS QUE SIRVEN EN MUY DIFERENTES CARGOS Y EMPLEOS DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN, TANTO A NIVEL FEDERAL, COMO ESTATAL Y MUNICIPAL, DANDO LUGAR A DIVERSAS RELACIONES DE TRABAJO QUE GENERAN DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR CON RELACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA QUE SE PUEDE RELACIONAR CON EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE ACUERDO A SU NIVEL-JURÍDICO-ADMINISTRATIVO.

ES MUY IMPORTANTE DISTINGUIR EL ÓRGANO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EL TITULAR Ó PERSONAS FÍSICAS QUE SIRVEN COMO FUNCIONARIOS Ó EMPLEADOS DE DICHA INSTITUCIÓN. EL ÓRGANO NO CONSTITUYE UNA UNIDAD ABSTRACTA, UNA ESFERA DE COMPETENCIA. LAS PERSONAS FÍSICAS ADEMÁS DE LA VOLUNTAD QUE EJERCEN DENTRO DE LA ESFERA DE COMPETENCIA DEL ÓRGANO, TIENE UNA VOLUNTAD DIRIGIDA A LA SATISFACCIÓN DE INTERESES PERSONALES, POR LO TANTO, ADVERTIMOS DOS CLASES DE INTERESES PERSONALES: UNO EL DE LA PERSONA FÍSICA QUE ACTÚA EN NOMBRE DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EL OTRO EL DE LA PERSONA FÍSICA QUE TENIENDO NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS INDIVIDUALES LOS DEFIENDE EN NOMBRE PROPIO Y ACTÚA FRENTE A LA ADMINISTRACIÓN, LLEGANDO EN OCASIONES A TENER INTERESES OPUESTOS A LOS DE LA PROPIA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

EN MEDIDA QUE VA SIENDO MÁS BAJA LA CATEGORÍA DE EL FUNCIONARIO Ó DEL EMPLEADO VA SIENDO TAMBIÉN MENOR LA VINCULACIÓN QUE LO UNE CON EL ÓRGANO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y CLARO QUE TAMBIÉN ES MENOR EL PELIGRO DE LLEGAR A CONFUNDIRLO, ES AQUÍ DONDE APARECE EL MANUAL, PARA ESTABLECER CIERTAS VENTAJAS Y OPORTUNIDADES EN FAVOR DE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE BASE, QUE SE PUEDEN DEFENDER EN CONTRA DE SEPARACIONES Ó POSTERGACIONES INJUSTAS, EVITANDO LA AMENAZA DE PERDER SU EMPLEO CADA VEZ QUE TERMINE UN RÉGIMEN Y LLEGUEN OTROS A OCUPAR SUS PUESTOS.

LA DISTINCIÓN FUNDAMENTAL ENTRE FUNCIONARIOS DE HECHO-

Y EL DE DERECHO, ES QUE EL SEGUNDO HA SIDO ELECTO Ó NOMBRADO CONFORME A LA LEY, EN TANTO QUE EL PRIMERO SÓLO CUMPLE CON UNA APARIENCIA DE LEGALIDAD BIEN SEA PORQUE NO EXISTE LA ELECCIÓN Ó EL NOMBRAMIENTO, ES MUY IMPORTANTE DISTINGUIR ENTRE ALTOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, PUESTO QUE DE ELLOS DEPENDE LA VINCULACIÓN QUE TIENEN CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DERIVADA DE LAS ATRIBUCIONES QUE POR MANDATO CONSTITUCIONAL Ó POR MANDATO DE LEYES, REGLAMENTOS Y EL MISMO MANUAL, LES DAN LA OPORTUNIDAD DE ACTUAR A NOMBRE DE LA PROPIA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

LOS ALTOS SERVIDORES PÚBLICOS SON LOS TITULARES DE LOS TRES PODERES DE LA UNIÓN Y ALGUNOS DE SUS MÁS CERCANOS COLABORADORES, E IGUALMENTE LOS TITULARES DE LOS TRES PODERES DE CADA UNO DE LOS ESTADOS DE LA FEDERACIÓN.

LOS SERVIDORES PÚBLICOS REPRESENTAN AL ESTADO A TRAVÉS DEL ÓRGANO COMPETENTE DEL CUAL SON TITULARES TANTO FRENTE A OTROS ÓRGANOS DEL ESTADO Ó ENTIDADES PÚBLICAS, COMO FRENTE A LOS PARTICULARES Y EN RELACIONES INTERNAS CON SERVIDORES DEL ESTADO. SON ÓRGANOS DE AUTORIDAD PORQUE TIENEN FUNCIONES DE DECISIÓN Y DE MANDO, PERO EXCEPCIONALMENTE EXISTEN FUNCIONARIOS QUE CARECEN DE DICHAS FACULTADES, IGNORANDO EN ÉSTE SENTIDO LA UTILIDAD DEL MANUAL A LA HORA DE ESCOGER AL PERSONAL QUE SE REQUIERE EN DETERMINADO PUESTO.

LOS EMPLEADOS SON PERSONAS FÍSICAS QUE DESEMPEÑAN UN TRABAJO OPERACIONAL Ó ADMINISTRATIVO AL SERVICIO DE CUALQUIERA DE LOS ÓRGANOS DEL ESTADO Y POR LO GENERAL NO TIENEN FUNCIONES Ó FACULTADES DE DECISIÓN DEL ÓRGANO EN DONDE TRABAJAN. LA DIFERENCIA ENTRE FUNCIONARIO Y EMPLEADO ES QUE EL PRIMERO SUPONE UN CARGO ESPECIAL TRANSMITIDO EN PRINCIPIO POR LA LEY, QUE CREA UNA RELACIÓN EXTERNA QUE DA AL TITULAR UN CARACTER REPRESENTATIVO, MIENTRAS EL SEGUNDO SÓLO SUPONE UNA VINCULACIÓN INTERNA QUE HACE QUE SU TITULAR SÓLO CONCURRA A LA FORMACIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA.

LA DIFERENCIA DE CADA UNO DE LOS YA MENCIONADOS LO ESTABLECE EL MANUAL, SUS DISTINTAS FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y SUS NIVELES DE ACTUACIÓN, CREANDO ASÍ DISTINTOS NIVELES-JURÍDICO-ADMINISTRATIVOS QUE SON APLICABLES DE ACUERDO A SUS NIVELES LERÁRQUICOS Ó POR LA RELACIÓN QUE SE TENGA EXTERNAMENTE EN UNA INSTITUCIÓN.

LOS EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS SON TITULARES DE LAS DIVERAS ESFERAS DE COMPETENCIA EN QUE SE DIVIDEN LAS DISTINTAS ATRIBUCIONES Y EL CUMPLIMIENTO DE ÉSTAS ES IMPERATIVO Y NO PUEDE QUEDAR NUNCA SUJETO A LA VOLUNTAD DE LAS PARTES , COMO LAS CLAÚSULAS DE UN CONTRATO, POR EL MISMO RÉGIMEN - JURÍDICO-ADMINISTRATIVO DE DICHA FUNCIÓN, DEBE DE ADAPTARSE A LA EXIGENCIA DE QUE LAS REFERIDAS ATRIBUCIONES SEAN - REALIZADAS DE UNA MANERA EFICAZ, REGULAR Y CONTINUA, SIN - QUE EL INTERÉS PARTICULAR DEL PERSONAL EMPLEADO LLEGUE A - ADQUIRIR CATEGORÍA JURÍDICA PARA OBSTRUIR LA SATISFACCIÓN- DEL INTERÉS GENERAL.

EL ACTO DE NOMBRAMIENTO Ó DE INVESTIDURA PARA UN CARGO PÚBLICO NO ES UN ACTO UNILATERAL YA QUE NO SE PUEDE PONER- Ó IMPONER OBLIGATORIAMENTE, NI ES UN CONTRATO PORQUE NO ORIGINA SITUACIONES JURÍDICAS INDIVIDUALES, SINO QUE SE TRATA DE UN ACTO DIVERSO CUYAS CARACTERÍSTICAS SON LAS DE ESTAR FORMADO POR LA CONCURRENCIA DE VOLUNTADES DEL ESTADO - QUE NOMBRA Y, DEL PARTICULAR QUE ACEPTA EL NOMBRAMIENTO Y- POR EL EFECTO JURÍDICO QUE ORIGINA DICHO CONCURSO DE VOLUNTADES QUE ES EL NO FIJAR LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL- ESTADO Y EL EMPLEADO, SINO EL CONDICIONAR LA APLICACIÓN DE LAS DISPOSICIONES LEGALES PREEXISTENTES QUE FIJAN EN FORMA ABSTRACTA E IMPERSONAL LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES QUE CORRESPONDEN A LOS TITULARES DE LOS DIVERSOS ÓRGANOS DEL PO- DEL PÚBLICO, QUE SE ENCUENTRAN ESTABLECIDOS EN LOS REGLA- MIENTO Y MANUALES DE ORGANIZACIÓN QUE, ADEMÁS, PERMITE LA - MODIFICACIÓN DE ÉSTE EN CUALQUIER MOMENTO SIN NECESIDAD - DEL CONSENTIMIENTO DEL EMPLEADO Ó SERVIDOR PÚBLICO.

## EL MANUAL, REGLAMENTO Y LEY

EL MANUAL COMO INSTRUMENTO ADMINISTRATIVO, SE CONFIRMA COMO UN MEDIO VALIOSO PARA LA COMUNICACIÓN, YA QUE EN ÉL SE REGISTRA Y TRANSMITE INFORMACIÓN RELATIVA A LA ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

SIN EMBARGO, DEBE TENER UNA BASE LEGAL QUE LO SUSTENTE, PARA QUE SU CONTENIDO TENGA UN CARACTER OBLIGATORIO Y TENGA UNA SANSIÓN EN CASO DE INCUMPLIMIENTO. PARA ESTO, SE APOYA EN LA LEY, LA CUAL ENTENDEMOS COMO " EL CONJUNTO DE NORMAS JURÍDICAS OBLIGATORIAS Y GENERALES DICTADAS POR LEGÍTIMO PODER PARA REGULAR LA CONDUCTA HUMANA Ó PARA ESTABLECER LOS ÓRGANOS NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FINES.

ANALIZANDO LO ANTERIOR, PODEMOS DECIR QUE LAS AUTORIDADES SÓLO PUEDEN HACER LO QUE LA LEY LES PERMITE. NINGÚN ÓRGANO Ó INSTITUCIÓN DEL ESTADO PUEDE REALIZAR ACTOS INDIVIDUALES QUE NO ESTÉN PREVISTOS Ó AUTORIZADOS POR DISPOSICIÓN GENERAL, SALVO EN CASOS DE LA FACULTAD DISCRECIONAL, EN NINGÚN OTRO CASO Y POR NINGÚN MOTIVO ES POSIBLE HACER EXCEPCIONES.

LO MISMO PASA CON LAS AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS, QUE NO TIENEN MÁS FACULTADES QUE LAS QUE OTORGAN LOS MANUALES, REGLAMENTOS Y LAS MISMAS LEYES. PODEMOS DECIR, QUE EL PODER DISCRECIONAL ES LA ÚNICA EXCEPCIÓN DEJADA A LA ADMINISTRACIÓN PARA DECIDIR LO QUE ES OPORTUNO HACER Ó NO HACER.

AL IGUAL QUE LA LEY, EL MANUAL DA A LAS AUTORIDADES DE UNA INSTITUCIÓN EL PODER NECESARIO PARA PODER ACTUAR Y REGULAR SUS ACTIVIDADES. TRATA DE REGULAR LA CONDUCTA DE CADA UNO DE LOS MIEMBROS QUE LABORAN DENTRO DE ÉSTA, A TRAVÉS DEL YA CITADO MANUAL, QUE DA A CADA QUIEN SUS LÍMITES DE AUTORIDAD Y DE RESPONSABILIDAD, LOS CUALES DEBEN LLEVARSE A CABO PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN. SE PUEDE DECIR QUE EL MANUAL TAMBIÉN CONTIENE NORMAS QUE SON DE CARACTER OBLIGATORIO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN. POR LO TANTO, ASÍ COMO LA LEY, EL MANUAL REGULA LA CONDUCTA HUMANA, SUS ACTIVIDADES COTIDIANAS Y SUS LÍMITES DE ACCIÓN.

HABLAREMOS AHORA DEL REGLAMENTO Y SU RELACIÓN CON EL MANUAL. SE ENTIENDE POR REGLAMENTO A TODA DISPOSICIÓN JURÍDICA DE CARACTER GENERAL DICTADA POR LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y CON VALOR SUBORDINADO A LA LEY. LOS REGLAMENTOS SON LA CONSECUENCIA DE LAS COMPETENCIAS PROPIAS QUE EL ORDENAMIENTO JURÍDICO CONCEDE A LA ADMINISTRACIÓN PARA PROVEER EN LA ESFERA ADMINISTRATIVA LA EXACTA OBSERVANCIA DE LAS LEYES, ES DECIR, FACILITAN LA APLICACIÓN DE LA LEY Y DE IGUAL FORMA FACILITA LA APLICACIÓN DEL MANUAL DENTRO DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA.

LOS REGLAMENTOS SON SEMEJANTES A LAS LEYES EN SU ASPECTO MATERIAL, POR LA NATURALEZA DEL ACTO JURÍDICO POR EL CUAL SE EXTERIORIZAN PERO TIENEN COMO DIFERENCIA CARACTERÍSTICA, QUE CARECEN DE VIDA PROPIA Y ESTÁN CONDICIONADOS A LA VIGENCIA DE UNA LEY.

LOS REGLAMENTOS AUTÓNOMOS SON LOS QUE REALIZA LA ADMINISTRACIÓN DE UNA CUALQUIER INSTITUCIÓN PARA REGULAR EL EJERCICIO DE PODERES QUE ESTÁN CONFERIDOS DISCRECIONALMENTE DENTRO DE ÉSTAS Y QUE CONCERNEN AL MANUAL COMO ÓRGANO REGULADOR.

EL MANUAL ES UN INSTRUMENTO QUE APOYA EL FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA A TRAVÉS DE LA ESPECIFICACIÓN DE BASES JURÍDICAS, ATRIBUCIONES, ESTRUCTURAS, OBJETIVOS, POLÍTICAS, DETERMINACIÓN DE CAMPOS DE ACCIÓN, DESLINDAMIENTO DE RESPONSABILIDADES, FUNCIONES, ACTIVIDADES, PUESTOS; QUE LA LEY REGULA AL IGUAL QUE EL MANUAL POR MEDIO DEL REGLAMENTO, QUE EN ÉSTE CASO ES EL QUE VERIFICA QUE ÉSTAS SE CUMPLAN TAL Y COMO SE ESTIPULA, ADEMÁS DE SANCIONAR SU INCUMPLIMIENTO BAJO LAS BASES JURÍDICAS QUE EN ÉL SE ENCUENTRAN ESTABLECIDAS. SIN EMBARGO, ÉSTE NO SUPLE A LA LEY, SINO ES UN MEDIO PARA FACILITAR SU APLICACIÓN Y PARA PROVEER SU ERICTA OBSERVANCIA.

PARA QUE EL REGLAMENTO SEA VALIDO NECESITA ESTAR APOYADO EN LA VIGENCIA DE UNA LEY Y POR LO TANTO EN LA VIGENCIA DE UN MANUAL. EN ALGUNOS MANUALES SE EXPRESAN EN UNO DE



SUS PUNTOS EL DE LAS BASES LEGALES QUE DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA SEÑALA LAS ATRIBUCIONES CONFERIDAS Ó - LAS DISPOSICIONES CONSTITUCIONALES QUE SE ENCUENTRAN DENTRO DE ELLA, ASÍ COMO LEYES, REGLAMENTOS, DECRETOS, ACUERDOS, QUE EN DETERMINADO MOMENTO TIENEN ALGO QUE VER CON EL MANUAL.

LA DIFERENCIA QUE PUDIERA EXISTIR DE LAS DISTINTAS ORDENANZAS ESTRIBA POR LO GENERAL, EN EL ORDEN DE PROCEDIMIENTO QUE HA DE SEGUIRSE PARA SU ELABORACIÓN, COMO HEMOS VISTO PARA QUE PUEDA EXISTIR UN REGLAMENTO SE NECESITA - QUE HAYA UNA LEY PARA QUE LO SUSTENTE, EN CAMBIO, EL MANUAL NO NECESITA QUE EXISTA UN REGLAMENTO PARA QUE ÉSTE SE PONGA A FUNCIONAR. EL MANUAL SE AUXILIA EN LA LEY PARA SU ASPECTO LEGAL Y EN EL REGLAMENTO PARA VIGILAR SU APLICACIÓN Y QUE SEA TOMADO EN CUENTA.

## EL MANUAL Y SU FUERZA LABORAL ANTE LA ADMINISTRACION

EL MANUAL EN UN RECTOR DE TODAS LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Y QUE EL SERVIDOR PÚBLICO DEBE SEGUIR AL PIE DE LA LETRA.

EL MANUAL SIRVE COMO INSTRUMENTO DE CONTROL PARA QUE - EL TRABAJO QUE SE REALICE CUMPLA CON LAS EXIGENCIAS QUE - EN ÉL SE ESTABLECEN Y QUE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NECESITA.

PARA EL EMPLEADO, EL MANUAL ES UN INSTRUMENTO POR MEDIO DEL CUAL EN SERVIDOR PÚBLICO SE PUEDE DEFENDER DE - CUALQUIER ARBITRARIEDAD, QUE SUS SUPERIORES PUDIERAN TENER EN CONTRA DE ÉL, ASIGNÁNDOLE RESPONSABILIDADES Ó TRABAJO - QUE NO LE CONCIERNE. ES AQUÍ DONDE SURGE UNA GRAN CONTRARIEDAD ENTRE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS CON EL EMPLEADO - PÚBLICO Ó VICEVERSA.

LA ORGANIZACIÓN POR SUS ACTIVIDADES Ó POR SITUACIONES - INESPERADAS, EN OCASIONES, LE ASIGNA AL SERVIDOR PÚBLICO - MÁS RESPONSABILIDADES, OTRAS ATRIBUCIONES Ó MÁS HORAS DE TRABAJO, QUE EL EMPLEADO PÚBLICO PUEDE NEGARSE A CUMPLIR - CREANDO UN CONFLICTO ENTRE LA ADMINISTRACIÓN Y EL SERVIDOR PÚBLICO.

SE DEFINE POR CONFLICTO, A TODA DIFERENCIA QUE SURGE ENTRE LOS SUJETOS DE DERECHO LABORAL, CON MOTIVO DE LA IMPLANTACIÓN, CELEBRACIÓN, FORMACIÓN, INTERPRETACIÓN, ALCANCE Y VIGENCIA DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS EN LOS MANUALES Y DEMÁS DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN Ó SURGEN DE LAS RELACIONES DE TRABAJO.

EN CUANTO A SU NATURALEZA, LOS CONFLICTOS ENTRE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS PÚBLICOS, SON EN PRIMER TÉRMINO LABORALES PORQUE AFECTAN LA FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. SON TAMBIÉN ECONÓMICOS, CUANDO ATAFEN A LA ACTIVIDAD - ADMINISTRATIVA Y SON SOCIALES EN RAZÓN DE QUE INTERVIENEN COMO PARTE DEL SERVICIO PÚBLICO.

MUCHOS DE LOS CONFLICTOS DERIVADOS DEL USO DEL MANUAL, SON EL RESULTADO DE OMISIONES Ó AMBIGÜEDADES EN SUS FUN--

CIONES, LO QUE HACE QUE CADA UNA DE LAS PARTES INTERPRETE EN FORMA DISTINTA EL SIGNIFICADO DE ALGÚN PUNTO EN ESPECIAL, Ó DE LA FORMA EN QUE DEBE TOMARSE UNA DECISIÓN.

LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS, PUEDEN REDUCIR LAS CAUSAS DE LA INCOMPETENCIA DE LOS SERVIDORES-PÚBLICOS.

LOS CONFLICTOS JURÍDICO-ADMINISTRATIVOS SON TODOS AQUELLOS QUE SURGEN POR DEFENDER LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES-DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS, A LA LUZ DE UNA NORMA PRESTABLECIDA, DE UN MANUAL, YA SE TRATE DE LAS NORMAS LEGALES-Ó DE CONTRATOS COLECTIVOS Ó DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS.

LOS CONFLICTOS DE TRABAJO TIENEN SUS RAÍCES MÁS PROFUNDAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO CONSECUENCIA DE CAUSAS ECONÓMICO-SOCIALES, DE LAS CONTRADICCIONES EXISTENTES Y SOBRE TODO DEL EXCESO DE TOLERANCIA AL EMPLEADO PÚBLICO, YA QUE ES BIEN SABIDO QUE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CUMPLE CON LA LEY Y RESPETA LA DIGNIDAD E INTEGRIDAD -DE SUS EMPLEADOS.

LOS ECONOMISTAS CLÁSICOS DISTINGUEN TRES FACTORES - IMPORTANTES QUE PRODUCEN CONFLICTOS : LA TIERRA, EL TRABAJO Y EL CAPITAL. LOS PRINCIPALES SON EL CAPITAL Y EL TRABAJO. EL PRIMERO POR SU AFÁN EXAGERADO DE OBTENER MAYORES UTILIDADES, Y, EL TRABAJADOR POR DEFENDERSE DE LA EXPLOTACIÓN QUE IMPLICA LA PRODUCCIÓN CAPITALISTA. ENTRE ÉSTOS - SE HAN ORIGINADO DIFERENCIAS EN LAS QUE CADA UNA DE LAS - PARTES DEFIENDE Y RECLAMA LO QUE CONSIDERA SU DERECHO: - LOS OBREROS EL PRODUCTO DE SUS TRABAJO Y LOS PATRONES LA PLUSVALÍA Y SU RENTA PARA ACRECENTAR SUS BIENES. LAS CONTIENDAS SE HAN HECHO MÁS RUDAS Y HAN ADQUIRIDO CARACTERES DE SERIOS CONFLICTOS QUE COLOCAN EN PUGNA A DOS PARTES - CUYO PAPEL ECONÓMICO ES EMINENTE DE COOPERACIÓN, HAN RESTADO VITALES ENERGÍAS A LAS INSTITUCIONES E INFLUIDO PORTANTO PARA MAL EN LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL.

LA VIDA Y EL FUNCIONAMIENTO ADECUADO DE UNA ORGANIZACIÓN DESCANSA EN LAS PERSONAS QUE OCUPAN LOS PUESTOS Y EN

LA COMUNICACIÓN QUE LOGREN ENTRE SÍ. SI EXISTE UN FLUJO - LIBRE DE INFORMACIÓN Y DE ACTITUDES ENTRE LAS PERSONAS Y LOS NIVELES JERÁRQUICOS ORGANIZACIONALES, LA INSTITUCIÓN- SERÁ MÁS FUERTE Y PRODUCTIVA. SI POR OTRA PARTE, LA INFOR MACIÓN SE VE BLOQUEADA EN MUCHOS PUNTOS Y CAE SOBRE OÍDOS SORDOS, LA ESTRUCTURA SERÁ UNA CONCHA VACÍA GRABADA CON - LOS NOMBRES QUE APARECEN EN LAS CASILLAS DE LOS ORGANIGRA MAS QUE ESTABLECEN LOS MANUALES.

EL DEBER DE OBEEDIENCIA HA SIDO CRITICADO EN ALGUNAS- OCASIONES, CUANDO LAS ÓRDENES DEL SUPERIOR SE ENCUENTRAN- FUERA DE SUS ATRIBUCIONES Ó CUANDO LO MANDADO IMPLICA LA- COMISIÓN DE ACTOS DELICTUOSOS. SE HAN PROPUESTO COMO SOLU CIÓN, QUE EL DEBER DE OBEDECER TENGA COMO LÍMITE, EL DERE CHO DE MANDAR, DE TAL SUERTE, QUE EL INFERIOR NO ESTARÁ - OBLIGADO A OBEDECER AL SUPERIOR PARA QUE ACTÚE FUERA DE - LOS DERECHOS Ó ATRIBUCIONES QUE OTORGA EL MANUAL, REGLA- MENTO Ó LA LEY.

EL FENÓMENO DEL TRABAJO OPRECE SERIOS PROBLEMAS ECO- NÓMICOS-SOCIALES Y PROVOCA CONFLICTOS. POR LO MISMO, EL - ESTADO MODERNO TIENE LEYES PROTECTORAS DE LOS LABORANTES- Y LA CREACIÓN DE INSTITUCIONES OFICIALES COMO CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE, PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS CONTENCIOSOS- Y DEL TRABAJO, PARA QUE A TRAVÉS DE LA JURISDICCIÓN LABO- RAL, SE LOGRE LA REINTEGRACIÓN DE SUS DERECHOS.

LA BUROCRACIA MEXICANA CONSTITUYE UN VERDADERO GRUPO DE PRESIÓN POR EL NÚMERO DE COLABORADORES Y POR SU DISTRIBUCIÓN A LO LARGO DE TODO EL PAÍS. CUANDO EL ESTADO LE - REGATEA A SUS COLABORADORES UNA LEGISLACIÓN JUSTA, PARA - GARANTIZAR SUS DERECHOS, CARECE DE AUTORIDAD MORAL PARA - MOTIVARLOS A QUE CUMPLAN CON SUS OBLIGACIONES Y ES ASÍ - QUE EN 1963, ES EXPEDIDA LA LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADO- RES AL SERVICIO DEL ESTADO DENTRO DEL ARTÍCULO 123 DE LA CONSTITUCIÓN, QUE CONTIENE LOS DERECHOS SOCIALES MÍNIMOS- DE LOS TRABAJADORES. CONSTA DE 14 FRACCIONES DONDE QUEDAN COMPRENDIDOS TODOS LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES Y SE CON- sidera ÉSTE COMO UNA GARANTÍA SOCIAL DE LOS EMPLEADOS -

## FRENTE A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

EL MANUAL ES DE SUMA IMPORTANCIA PARA ESTABLECER LAS CARGAS DE TRABAJO Y RESPONSABILIDADES DE CADA EMPLEADO. ASÍ MISMO SE ENCARGA DE LAS RELACIONES, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL PARA UN DESARROLLO ÓPTIMO DEL TRABAJO, - CON UN SÓLO OBJETIVO: EL DE LA MÁXIMA EFICIENCIA.

EL CLIMA DE UNA ORGANIZACIÓN ESTÁ DETERMINADO EN GRAN PARTE POR LAS ACTITUDES DE LAS MÁXIMAS AUTORIDADES HACIA-- SUS COLABORADORES Y DEL ESTUDIO DE LA CONDUCTA HUMANA HACIA EL TRABAJO.

EL DESPIDO ES LA ACCIÓN ADMINISTRATIVA MÁS DRÁSTICA - QUE PUEDA TENER LUGAR. SE USA EN CONTRA DE LOS EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS PÚBLICOS QUE TIENEN UN REGISTRO DE VIOLACIONES REPETIDAS A LOS REGLAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, - TAMBIÉN PARA ELIMINAR A LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE NO PUEDEN SER UTILIZADOS EN FORMA EFECTIVA EN NINGÚN PUESTO.

ALGUNA VEZ, FUÉ UN TIPO DE ACCIÓN DISCIPLINARIA, PERO - EN AÑOS RECIENTES, LA TENDENCIA DE LAS ORGANIZACIONES HA - RECURRIDO A ELLA CON MENOS FRECUENCIA DEBIDO A LAS RESTRICCIONES QUE SOBRE EL RESPETO TIENE LA LEY.

PARA EVITAR RECURRIR A ÉSTA ACCIÓN ADMINISTRATIVA SE - TIENE LA SELECCIÓN DE PERSONAL COMPETENTE PARA CADA PUESTO, DETERMINADO CLARAMENTE EN EL MANUAL, ADEMÁS DE CONTAR CON LA CAPACITACIÓN QUE SE LE PUEDE DAR.

## EL MANUAL OBLIGACIONES QUE EJERCE

EL MANUAL OBLIGA A LA ORGANIZACIÓN A REALIZAR DIVERSAS TAREAS QUE LE SON BÁSICAS PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES DIARIAS.

ES OBLIGACIÓN DE CADA SECRETARÍA DE ESTADO Y DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DETALLAR CADA FUNCIÓN EN CADA UNO DE LOS NIVELES QUE LA CONFORMAN CON LA SUFICIENTE PROFUNDIDAD PARA QUE SEA COMPRENDIDA POR EL EMPLEADO Y POR TODOS AQUELLOS A QUIENES AFECTARÁN LOS RESULTADOS.

CADA OBLIGACIÓN DEBERÁ TENER IMPLÍCITO UN GRADO DE RESPONSABILIDAD Y A SU VEZ, DEBE SER ACOMPAÑADA POR UNA DELEGACIÓN ESPECÍFICA DE AUTORIDAD, PUBLICADA PARA QUE TODOS LO VEAN.

EN ALGUNAS ÁREAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA HAN ESTABLECIDO LA FUNCIÓN DE AUTORIDAD ADMINISTRATIVA COMO UNA LLAVE DE CONTROL. LA REALIZACIÓN DE TAREAS BÁSICAS TIENDE A ORGANIZAR AL SERVIDOR PÚBLICO EN EL TRABAJO SEGÚN SU APTITUD, ENTRENAMIENTO Y EXPERIENCIA. ESTO IMPLICA UN GRADO DE CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO A TODOS LOS NIVELES JERÁRQUICOS.

LA APLICACIÓN DE LA ORGANOMÍA SE OCUPA DE SIMPLIFICAR LAS TAREAS DE TIPO MECÁNICO Y DE CANALIZARLAS DE ACUERDO CON LA CAPACIDAD DE CADA SERVIDOR PÚBLICO. AUNQUE LAS TAREAS FUNCIONALES TIENDEN A EFECTUARSE DENTRO DEL GRUPO RELEVANTE, SE REQUIERE DE UNA GRAN CANTIDAD DE INTERRELACIONES CON OTRAS ÁREAS, LO QUE CONDUCE A UNA SEGUNDA ACTIVIDAD QUE COMPRENDE LA DE OPERACIONES Y COORDINACIÓN. SI BIEN, ES FÁCIL ESPECIFICAR UNA TAREA, ES MUY DIFÍCIL ASEGURAR LA COOPERACIÓN ENTRE LOS DIVERSOS GRUPOS Y, ES AQUÍ DONDE TIENE LA OBLIGACIÓN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE TRATAR DE QUE CADA UNO DE LOS ELEMENTOS QUE LA CONFORMAN REALICEN SUS ACTIVIDADES CON CONCIENCIA. DICHA COOPERACIÓN HA DE DICTARSE MEDIANTE LOS PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS INCLUIDOS EN LOS MANUALES EN FUNCIÓN.

LOS MIEMBROS DE UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DARÁN LO MEJOR DE SÍ MISMOS SI COMPRENDEN EL TRABAJO QUE DEBEN REALIZAR Y-

SI TIENEN LA CAPACIDAD, LOS RECURSOS, LA RESPONSABILIDAD Y LA AUTORIDAD PARA LLEVARLO A CABO, SEA UN FUNCIONARIO Ó UN EMPLEADO PÚBLICO.

LA OBLIGACIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE ORGANIZAR, DELEGAR, SUPERVISAR Y ACTUAR DURANTE TODO EL TIEMPO DE VIDA-DE ÉSTA, SE LA DA EL MANUAL.

LA OBLIGACIÓN DE CONTAR CON PERSONAL APTO Y CAPAZ PARA DESARROLLAR LAS DIFERENTES FUNCIONES ES LO QUE DA ORIGEN A UNA ADECUADA SELECCIÓN DEL MISMO. ESTA INCLUYE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA TENER ASÍ PERSONAL ESPECIALIZADO Y MÁS EFICIENTE. ES IMPORTANTE, YA QUE CADA PROCEDIMIENTO NUEVO DEBE SER ENSEÑADO Y DIFUNDIDO PARA QUE SE RELICE-DE UNA MANERA EFICIENTE. A SU VEZ, DA A CONOCER EL PAPEL - QUE JUEGAN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LOS RESULTADOS DEL TRABAJO EJECUTADO POR - LOS EMPLEADOS PÚBLICOS CON CAPACITACIÓN ADECUADA. ES RESPON-SABILIDAD INELUDIBLE EL ESTABLECER UNA COMPROBACIÓN ADECUA-DA DE CADA UNA DE LAS TAREAS ASIGNADAS.

ES OBLIGACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN, EL ESPECIFICAR LA - INFORMACIÓN QUE NECESITA EL SERVIDOR PÚBLICO PARA DESEMPEÑAR SUS FUNCIONES.

EL CONTROL EN EL TRABAJO DE OFICINA ES MUY IMPORTANTE - Y ES QUE EN ÉSTAS OPERACIONES SIEMPRE HAN EXISTIDO ERRORES EN MENOR Ó MAYOR GRADO Y ES AQUÍ DONDE LA ORGANIZACIÓN EN-TRA EN FUNCIÓN PARA TRATAR DE REDUCIRLOS. ES EL MANUAL UN-MEDIO ÚTIL PARA SATISFACER ÉSTAS NECESIDADES EN CUALQUIER-ENTE ECONÓMICO Y ES ADEMÁS, UNA FUNCIÓN BÁSICA LA CUAL SE CONVIERTE EN INFORMACIÓN CONSTANTE QUE SE NECESITA PARA LA TOMA DE DECISIONES Y PARA CONSEGUIR UN AUMENTO EN LA EFI-CIENCIA DE LAS OFICINAS. ES IMPORTANTE QUE SE DESCUBRA AL-GÚN MÉTODO PARA ELIMINAR ESOS ERRORES Y CONTROLARLOS DESDE SU ORIGEN. NADA REDUCE TANTO EL ENTUSIASMO Y LA ENERGÍA DE UNA FUNCIÓN PÚBLICA COMO LA CARENCIA DE INSTRUCCIONES PRE-CISAS Y UN CONTROL DEFICIENTE.

UNA DE LAS FUNCIONES IMPORTANTES QUE SE CONVIERTE EN OBLIGACIÓN, ES LA DE MANTENER UN REGISTRO DETALLADO DE LAS

OPERACIONES QUE A DIARIO SE REALIZAN. DICHA INFORMACIÓN HA DE REGISTRARSE Y PUBLICARSE CUANDO ASÍ SE REQUIERA PARA CUMPLIR CON LAS EXIGENCIAS LEGALES. LOS DOCUMENTOS NORMATIVOS COMO EL MANUAL, REGLAMENTOS, CIRCULARES, ETC., EJERCEN UNA FUNCIÓN OBLIGATORIA SOBRE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

LA OBLIGACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE MANTENER INFORMADO AL SERVIDOR PÚBLICO POR MEDIO DEL MANUAL Y OTRAS CIRCULARES ES MUY IMPORTANTE. POR ÉSTO, LOS DOCUMENTOS DEBEN ESTAR AL DÍA, POR LO CUAL DEBEN ESTABLECERSE PROGRAMAS PERIÓDICOS DE REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN A FIN DE MANTENER - LOS APEGADOS A LA REALIDAD OPERATIVA, VERIFICAR LOS CAMBIOS, LOS CUALES DEBEN APEGARSE A LOS LINEAMIENTOS DE LA - ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Y PREVEER LOS POSIBLES EFECTOS EN LA CIUDADANÍA.

LAS SECRETARÍAS DE ESTADO Y DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS DEBEN CONTAR CON UN SISTEMA DE INFORMACIÓN TAL, QUE - NOTIFIQUE DE MANERA OPORTUNA TODOS LOS CAMBIOS NECESARIOS. PARA QUE OPERE A SATISFACCIÓN, ES DE VITAL IMPORTANCIA LA COMUNICACIÓN DE LA INFORMACIÓN BÁSICA POR MEDIO DE LA ESTRUCTURA Y EL ORGANIGRAMA, EL CUAL DEBE MOSTRAR GRÁFICAMENTE LAS FUNCIONES, MOVIMIENTOS, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DE CADA PUESTO.



## EL DERECHO ADMINISTRATIVO Y EL MANUAL.

---

EL MANUAL TIENE SU FUNDAMENTO EN LA LEY, Y ÉSTA A SU VEZ EN EL DERECHO ADMINISTRATIVO. REGULA LAS RELACIONES Y CONTROVERSIAS DE CARACTER ADMINISTRATIVO QUE SE PUDIERAN CREAR. DEFINIMOS A ESTE DERECHO COMO : " RAMA DEL DERECHO PÚBLICO QUE REGULA LAS ACTIVIDADES DEL ESTADO, QUE SE REALIZAN EN FORMA DE FUNCIÓN ADMINISTRATIVA". ES UN CONJUNTO DE NORMAS QUE REGULA LA ACTIVIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. SE INTEGRA POR LEYES, DECRETOS, ACUERDOS, REGLAMENTOS Y OTRAS DISPOSICIONES GENERALES. LUEGO, EL DERECHO ADMINISTRATIVO ES ENTENDIDO COMO UNA NORMA REGULADORA Ó LEGISLACIÓN QUE RIGE, GUÍA, Y ENCAUZA LA ACTIVIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

EL CONOCIMIENTO DE ÉSTE DERECHO RESULTA FUNDAMENTAL PARA CONOCER CÓMO FUNCIONA Y CÓMO DEBE DE FUNCIONAR LA ESTRUCTURA JURÍDICA, POLÍTICA Y SOCIAL DE CUALQUIER INSTITUCIÓN Y DE TODO EL PAÍS. ES IMPORTANTE DESTACAR QUE LAS ATRIBUCIONES DE CAD ÓRGANO DEL ESTADO SEÑALADOS EN LA LEY, CONSTITUYEN UN LÍMITE QUE EVITA LA ARBITRARIEDAD Y ABUSO DEL PODER, PUESTO QUE NINGÚN ÓRGANO DEL PODER PÚBLICO, BAJO NINGÚN PRETEXTU Ó ARGUMENTO ALGUNO, PODRÁ REBASAR LAS ATRIBUCIONES QUE LE HAN SIDO SEÑALADAS POR LAS LEYES Y POR EL MANUAL. LA LEY ES LA SUPREMA REGULACIÓN DEL ORDEN SOCIAL Y POLÍTICO.

EL ESTADO LEGALMENTE LLEVA A CABO SUS PROPÓSITOS POR MEDIO DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS A QUIENES LES ENCOMIENDA EL CUMPLIMIENTO DE LOS FINES POLÍTICOS CONTENIDOS EN EL ORDEN JURÍDICO VIGENTE, POR ELLO, EL FUNCIONARIO TIENE UNA LIMITADA CAPACIDAD DE ACTUAR, PUES SE SUBORDINA A LOS MANDATOS LEGALES. ASÍ, EL RÉGIMEN ADMINISTRATIVO ESTÁ SOMETIDO A UN LÍMITE QUE ES EL QUE DETERMINA LA LEY Ó EN SU CASO EL MANUAL.

EN NUESTRA ÉPOCA DEBEN MARCHAR PARALELOS EL DERECHO ADMINISTRATIVO Y LA CIENCIA DE LA COLABORACIÓN. ESTOS NO PUEDEN ESTAR DESUNIDOS COMO BIEN LO SEÑALA EL DR. JORGE OLIVERA TORO, PUES LA PERMANENTE Y SISTEMÁTICA REVISIÓN, SITUACIÓN-

Y MEJORAMIENTO DE LOS ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS, DE SU ACTIVIDAD, Y DE LOS MÉTODOS QUE UTILIZAN, HA HECHO RESALTAR LA IMPORTANCIA DE ÉSTA CIENCIA, YA QUE EN ESA FORMA SE EMPLEAN CONOCIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, DE LAS RELACIONES HUMANAS Y DE PSICOLOGÍA SOCIAL. LA SISTEMATIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA DETERMINA LOS OBJETIVOS Y LAS POLÍTICAS, LA PREPARACIÓN DE PLANES, LA ORGANIZACIÓN DE ESTRUCTURAS Y EL CONTROL DE ACTIVIDADES, TODO ELLO MATERIA DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA, LA CUAL NO ES OTRA COSA QUE UNA ACCIÓN GUBERNAMENTAL QUE PRETENDE UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MÁS EFICIENTE. (XX)

DE ESTA MANERA, DEFINIMOS A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - COMO : " EL CONJUNTO DE ORGANISMOS RESPONSABLES DE ADMINISTRAR LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LAS MAYORÍAS", LO CUAL ES EL FIN PRINCIPAL DEL ESTADO, DICHA ADMINISTRACIÓN SUBORDINA SUS ACTOS AL DERECHO ADMINISTRATIVO MANTENIENDO EL PRINCIPIO DE QUE LOS ÓRGANOS PÚBLICOS SÓLO REALIZAN LO QUE LA LEY LES PERMITE. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA AL ASUMIR EL EJERCICIO DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EN FORMA UNILATERAL Ó CONTRACTUAL, SE MANIFIESTA EN - UNA INTENSA ACTIVIDAD QUE SE TRADUCE EN NUMEROSOS ACTOS DE NATURALEZA DIVERSA, CREADORES DE DERECHOS Y OBLIGACIONES.

EL CONCEPTO DE FUNCIÓN PÚBLICA CORRESPONDE A LA FORMA - DE EJERCICIO DE LAS ATRIBUCIONES DEL ESTADO, ÉSTAS SON DINÁMICAS, PORQUE LLEVAN IMPLÍCITO EL MOVIMIENTO A LA ACCIÓN PARA EJERCITAR EL CARGO DEL ÓRGANO SUPREMO.

LA FUNCIÓN QUE REALIZA EL ESTADO ES UNA MANIFESTACIÓN - DE LA VOLUNTAD DEL MISMO, QUE TIENE COMO FIN EL DE CREAR , MODIFICAR Ó EXTINGUIR LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES EXISTENTES. SE DICE QUE LAS FUNCIONES QUE EL ESTADO REALIZA, SON LOS MEDIOS QUE LES PERMITEN CUMPLIR CON SUS METAS. ESTE - ES UN ACTO JURÍDICO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, TIENE - CARACTER EJECUTORIO Y TIENE LA PRESUNCIÓN DE LEGITIMIDAD, - PUESTO QUE SURGE DENTRO DEL ORDEN JURÍDICO CREADO. EL CONOCIMIENTO DE ÉSTE ACTO ES LA BASE PARA EL EJERCICIO DE LA - ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA Y DE LAS GARANTÍAS DE LOS ADMINIS

TRADOS.

LA CARACTERÍSTICA DEL ESTADO DE DERECHO ES LA SUBORDINACIÓN DE TODAS LAS ACTIVIDADES PÚBLICAS AL MANDATO DE LA LEY.

LOS REGLAMENTOS COMO FUENTE DEL DERECHO ADMINISTRATIVO, CONTIENEN DISPOSICIONES GENERALES, ABSTRACTAS E IMPERSONALES QUE AYUDA A LA ESFERA ADMINISTRATIVA A LLEVAR A CABO LA EXACTA OBSERVANCIA DE LAS LEYES CREADAS CON ESE FIN.

EL REGLAMENTO HABRÁ DE EXPEDIRSE, CUANDO LA LEY PARA SU APLICACIÓN REQUIERA DE MAYOR DESARROLLO, PRECISIÓN Ó SIMPLIFICACIÓN DE SUS IMPERATIVOS, ES DECIR, ACLARAR EL SENTIDO Y ALCANCE DE LAS SITUACIONES QUE REGULA, SEÑALAR LA FORMA Y PROCEDIMIENTO PARA EJERCER LOS DERECHOS QUE SE CONSIGNAN Y TODAS LAS OBLIGACIONES QUE SE IMPONEN. (XXII)

LA EJECUCIÓN DE LA LEY A TRAVÉS DEL REGLAMENTO Ó MANUAL HA DE ENTENDERSE COMO UN PUENTE QUE SE CONSTRUYE ENTRE ELLA SUS DESTINATARIOS. EL PRINCIPIO DE LEGALIDAD SURGE EN CUANTO AL ALCANCE Y SENTIDO QUE LA LEY TIENE Y EXPRESA QUE NINGÚN ÓRGANO DEL ESTADO Ó AUTORIDAD ADMINISTRATIVA PUEDE REALIZAR ACTO ALGUNO SI NO ES EN BASE A LA LEY Ó EN SU CASO AL MANUAL.

EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO ESTÁ CONSTITUIDO POR UN CONJUNTO DE TRÁMITES Ó CAUSAS ORDENADAS Y METODIZADAS, QUE DETERMINAN LOS REQUISITOS DE FORMA, QUE COMPRENDE EL SISTEMA ARTERIAL Y VENOSO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. MUCHOS PASOS PRECEDEN A LA DECISIÓN Y SON NECESARIOS PARA PERFECCIONAR Y ALCANZAR LA RESOLUCIÓN EJECUTORIA. ESTAS FORMALIDADES ESTÁN SEÑALADAS EN LA LEY Y SON PRÁCTICAS CONSETUDINARIAS DE LOS ORGANISMOS ADMINISTRATIVOS, ADEMÁS, SEÑALAN EL DESARROLLO LEGAL DE LA ACCIÓN DEL PODER PÚBLICO Y CONSTITUYEN UN MÉTODO PARA EJECUTAR LAS LEYES Y SE ASEGURA EL MANTENIMIENTO DEL PRINCIPIO DE LEGALIDAD.

EN EL CONTENIDO DE LAS LEYES ADMINISTRATIVAS, EL PRINCIPIO DE LEGALIDAD ES MUY VARIABLE Y REVISTE CARACTERES COMPLEJOS, TODOS ELLOS ENCAMINADOS A UNA MAYOR ATENCIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS Y EL INTERÉS PRIVADO.

EL PROCEDIMIENTO CONSTITUYE UNA INELUDIBLE GARANTÍA LEGAL CONSTITUCIONAL Y ADMINISTRATIVA, EVITA LA ILEGALIDAD Y LA ARBITRARIEDAD DE LOS FUNCIONARIOS.

LAS VIOLACIONES AL PROCEDIMIENTO SON VIOLACIONES A LA LEY, QUE DEBEN SER CORREGIDAS EN EL CAMPO ADMINISTRATIVO.

LA COMPETENCIA HA SIDO CONSIDERADA COMO MEDIDA DE LA JURISDICCIÓN, Y, EN MATERIA ADMINISTRATIVA SE TRATA DE UN LÍMITE DE ATRIBUCIONES Y DE UNA PROHIBICIÓN EXPRESA, QUE LE IMPIDE ACTUAR FUERA DE SUS FACULTADES, ÉSTA REQUIERE SIEMPRE DE UN TEXTO DE LA LEY, PUESTO QUE LA AUTORIDAD CORRESPONDIENTE NUNCA PODRÁ ACTUAR FUERA DE LA LEY. EL EJERCICIO DE LA COMPETENCIA ES OBLIGATORIA, PUESTO QUE NO PUEDE QUEDAR AL CAPRICHO DE LA AUTORIDAD, ACATAR Ó NO LO QUE DEMANDA Y POR TANTO CUMPLIR CON LAS ATRIBUCIONES QUE LE CORRESPONDEN A CADA ÓRGANO DE LA ADMINISTRACIÓN CONSTITUYE UN DERECHO Y UNA OBLIGACIÓN DEL MISMO, (XXII)

EL DERECHO ADMINISTRATIVO NECESITA DE OTRAS RAMAS DEL DERECHO COMO LO SON EL DERECHO PENAL, PARA ENTENDER QUÉ ES EL DELITO ADMINISTRATIVO. HARÁN FALTA AMBOS CONOCIMIENTOS, PUES DE TRATA DE DELITOS DONDE EL INGREDIENTE ADMINISTRATIVO ES EL QUE LOS TIPIFICA.

EL DERECHO ADMINISTRATIVO TIENE SU PROPIO DERECHO LABORAL LLAMADO DERECHO BUROCRÁTICO. LOS PRINCIPIOS DEL DERECHO BUROCRÁTICO SON EN GRAN PARTE IDÉNTICOS AL DEL DERECHO DEL TRABAJO, ADEMÁS EL DERECHO BUROCRÁTICO PRESTA AUXILIO A ÉSTE, ELLO POSEE EL SIGNIFICADO ESPECIAL DE QUE EL CUMPLIMIENTO DE ÉSTE DERECHO DEPENDE NO SÓLO DE LOS TRIBUNALES SINO DE LAS AUTORIDADES EN MATERIA ADMINISTRATIVA.

A TRAVÉS DEL PROCEDIMIENTO, TODAS ÉSTAS SITUACIONES JURÍDICAS DEBEN DE EXAMINARSE A LA LUZ DEL DERECHO, EL CUAL HEMOS SEÑALADO DURANTE TODO ÉSTE TEMA, SIN DEJAR DE ADVERTIR QUE A VECES EN LAS LEYES LABORALES SE ALOJAN NORMAS ADMINISTRATIVAS. LAS SANCIONES QUE IMPONEN LAS AUTORIDADES DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO A LOS PATRONES QUE NO CUMPLEN CON LAS DISPOSICIONES DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, SON DE NATURALEZA ADMINISTRATIVA. POR OTRA PARTE, EN EL CAMPO

AMPLÍSIMO DEL TRABAJO PROFESIONAL QUE OFRECE LA ADMINISTRACIÓN NO PUEDE IGNORARSE QUE LA PENETRACIÓN CRECIENTE DE ÉSTA ÚLTIMA EN LA VIDA ECONÓMICA Y SOCIAL DEL PAÍS, ESTÁ SIGNIFICANDO LA APARICIÓN DE UN PODER PÚBLICO AGIGANTADO, FRENTE AL CUAL, LOS DERECHOS DE LOS ADMINISTRADOS TAMBIÉN-DEBEN QUEDAR PROTEGIDOS, PARA QUE LOS ADMINISTRADORES EN CONSECUENCIA, CONOZCAN LA LEY ADMINISTRATIVA, QUE ES UN APOYO INSUSTITUÍBLE EN SUS DEMANDAS DE JUSTICIA, ENCAUSADORAS DE LAS ACCIONES ADMINISTRATIVAS.

ES EVIDENTE SIN EMBARGO, QUE MIENTRAS EL DERECHO ADMINISTRATIVO NO CUENTE CON REGLAS PROPIAS PARA SOLUCIONAR LOS INTERESES PÚBLICOS QUE CONSTITUYEN SU OBJETIVO, LA SUPLETORIEDAD SERÁ NECESARIA E INEVITABLE. TAMBIÉN TENDRÁ QUE SER ACEPTADA CUANDO LAS NORMAS JURÍDICAS AUXILIEN AL DERECHO ADMINISTRATIVO.

LO IMPORTANTE NO ESTRIBA EN LIMITAR LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA PÚBLICA, SINO REGULAR Y VIGILAR QUE ÉSTA NO EXCEDA LA ESFERA DE SUS ATRIBUCIONES, EN LA MEDIDA EN QUE ÉSTO SUCEDA, NUESTRO PAÍS CONTARÁ CON UN DERECHO ADMINISTRATIVO CONGRUENTE CON NUESTRA REALIDAD Y CON UN INSTRUMENTO AUTÉNTICO DE CAMBIO COMO LO ES EL MANUAL.

CAPITULO V

EL MANUAL COMO PRINCIPIO DE JURISPRUDENCIA

ADMINISTRATIVA

## EL MANUAL COMO PRINCIPIO DE JURISPRUDENCIA ADMINISTRATIVA

---

EL MANUAL COMO REGLAMENTO, CONSTITUYE DESDE EL PUNTO DE VISTA DE SU NATURALEZA INTRÍNSECA, UN ACTO LEGISLATIVO, QUE COMO TODOS LOS DE ÉSTA ÍNDOLE, CREA Ó EXTINGUE SITUACIONES JURÍDICAS GENERALES, Y, UNA MEDIDA UTILIZADA POR LOS TRIBUNALES ADMINISTRATIVOS ES LA DE CREAR JURISPRUDENCIA.

ES OPORTUNO RECORDAR, QUE PARA QUE ÉSTE SE DÉ, SE REQUIERE QUE SE SUSTENTE EL MISMO CRITERIO EN CINCO EJECUTORIAS-NO INTERRUPTIDAS, ASÍ EL MANUAL PASA A SER PRINCIPIO FUNDAMENTAL PARA LA CREACIÓN DE LA JURISPRUDENCIA. SE LE CONSIDERA ASÍ, PORQUE EXPRESA LOS VALORES MATERIALES BÁSICOS DE ORDENAMIENTO JURÍDICO. SON AQUELLOS SOBRE LOS CUALES SE CONSTITUYE COMO TAL, LA Ó LAS CONVICCIONES ÉTICO-JURÍDICAS DE UNA COMUNIDAD.

EL MANUAL ES UN ÓRGANO RECTOR DE TODO TRÁMITE ADMINISTRATIVO, FUNDAMENTADO EN LA LEY. EN ÉL SE ENCUENTRAN UN SIN NÚMERO DE DISPOSICIONES QUE OCASIONAN CONTROVERSIAS - EN CUANTO A LA INTERPRETACIÓN QUE LES DAN LAS DISTINTAS PERSONAS QUE LO CONSULTAN Y ES NECESARIO QUE LOS ÓRGANOS-COMPETENTES LOS RESUELVAN CONFORME A LO ESTABLECIDO EN ELLOS. UNA MANERA DE RESOLUCIÓN ES DICTAR JURISPRUDENCIA.

LA JURISPRUDENCIA TIENE SIGNIFICACIONES DIVERSAS, EN UNOS CASOS SE DEFINE COMO LA "CIENCIA DEL DERECHO" Y EN OTRAS COMO LA INTERPRETACIÓN HABITUAL Y UNIFORME DEL DERECHO. EN ÉSTE CASO LA UTILIZAREMOS COMO LA INTERPRETACIÓN DE LA LEY, QUE LLEVAN A CABO LOS TRIBUNALES AL RESOLVER LAS CONTROVERSIAS QUE SE SOMETEN A SU JURISDICCIÓN.

ESTA FUENTE DEL DERECHO, CREADORA DE PRINCIPIOS JURÍDICOS ESTÁ CONSTITUIDA POR EL CONJUNTO DE RESOLUCIONES QUE DECIDEN UN MISMO PUNTO Ó CUESTIÓN Y EN ESPECIES ANÁLOGAS. ELAS CONSTITUYEN UNA AUTORIDAD MORAL QUE EJERCE UNA

CIERTA INFLUENCIA SOBRE EL ESPÍRITU DE LOS JUECES. LA DOCTRINA SEÑALA A LA JURISPRUDENCIA COMO FUENTE ESCRITA Y CREADORA DEL DERECHO ADMINISTRATIVO Y EN OTROS CASOS INDIRECTA Ó MEDIATAMENTE, ÉSTA NO SUSTITUYE A LA FUNCIÓN LEGISLATIVA, PERO SÍ REVISTE SINGULAR IMPORTANCIA AL CONFIGURAR LAS INSTITUCIONES ADMINISTRATIVAS, INVESTIGANDO SU VERDADERA NATURALEZA Y SEÑALANDO SU AUTÉNTICA FINALIDAD. TODO ÉSTO SE ENCUENTRA ESCRITO EN EL MANUAL DE CADA ORGANIZACIÓN DE CARACTER PÚBLICO Y DESVERTIDO EN MUCHOS CASOS POR LAS AUTORIDADES QUE LAS DIRIGEN. EN SÍ, LA JURISPRUDENCIA ES UN MEDIO EFICIENTE PARA CONSAGRAR LOS PRINCIPIOS JURÍDICOS Y PARA COMPROBAR COMO LOS TRIBUNALES INTERPRETAN LA LEY. LA JURISPRUDENCIA QUE DICTEN LAS SALAS ADMINISTRATIVAS DE LA CORTE SERÁ UN FACTOR ESENCIAL EN EL DESARROLLO DEL DERECHO ADMINISTRATIVO MEXICANO. EN LA MEDIDA QUE LA SUPREMA CORTE, CON INDEPENDENCIA Y CON DECORO REALICE EL POSTULADO DE MANTENER EL ORDEN CONSTITUCIONAL, EN EL CUAL SE BASA TODO EL ORDEN JURÍDICO DE LA NACIÓN, EN ESA MISMA MEDIDA EL PODER EJECUTIVO SIN SUBORDINACIONES LAMENTABLES Y EL PODER LEGISLATIVO FEDERAL SIN INTROMISIONES CLAUDICANTES, SERÁN ÓRGANOS DE UN ESTADO DE DERECHO AL SERVICIO DEL INTERÉS SOCIAL Y NO ELEMENTOS DE UNA POLÍTICA INTRASCENDENTE. LA SOLA LECTURA DE LOS PRECEPTOS MENCIONADOS FORTALECE LA CONVICCIÓN DE QUE LA JURISPRUDENCIA SIRVE PARA INTERPRETAR LA LEY, SIENDO INDISPENSABLE QUE ÉSTA EXISTA PREVIAMENTE.

LA JURISPRUDENCIA NECESITA DE LA DOCTRINA CUYA FUNCIÓN ES LA DE SISTEMATIZAR LAS RESOLUCIONES LEGISLATIVAS, ACLARANDO SUS PARTES OSCURAS. LA DOCTRINA SE ESFUERZA POR DEDUCIR EL ESPÍRITU GENERAL DE LA LEGISLACIÓN PARA INTERPRETAR LOS SILENCIOS DE LA LEY Ó SUS CONTRADICCIONES APARENTES. EL PRECEDENTE SIN LA EFICAZ CRÍTICA DE LA DOCTRINA, MANTIENE LA DISPERSIÓN EN EL CAMPO DEL DERECHO, PERO ESAS SOLUCIONES JURISPRUDENCIALES PUEDEN CONDUCIR AL PRINCIPIO GENERAL BAJO LA ACCIÓN SEVERA DEL MÉTODO INDUCTIVO. EN LOS JUICIOS DE ORDEN, LA SENTENCIA DEFINITIVA DEBERÁ SER CONFORME A LA LETRA Y A LA INTERPRETACIÓN JURÍDICA DE LA LEY



Y A FALTA DE ELLA CUALQUIER OTRO PRINCIPIO COMO LO PUEDE--  
SER EL MANUAL.

ES PUES OBVIO, QUE CUANDO EL LEGISLADOR SE REFIERE A -  
LOS SUPREMOS PRINCIPIOS DEL ORDEN JURÍDICO, DENOTA UN CRI-  
TERIO DE ESTIMACIÓN IDEAL, PUESTO QUE ÉSTE LE HA SERVIDO A  
ÉL DE ESTRELLA POLAR PARA LA ELABORACIÓN DEL DERECHO FORMU  
LADO.

LOS PRINCIPIOS GENERALES DE LA JURISPRUDENCIA SON VERDA  
DES JURÍDICAS NOTORIAS, INDISCUTIBLES DE CARACTER GENERAL-  
COMO SU PROPIO NOMBRE LO INDICA, ELABORADOS Ó SELECCIONADOS  
POR LA CIENCIA DEL DERECHO, DE TAL MANERA QUE EL JUEZ PUE-  
DA DAR SOLUCIÓN EXACTA QUE EL MISMO LEGISLADOR HUBIERA -  
PRONUNCIADO SI HUBIERA ESTADO PRESENTE Ó ESTABLECIDO SI HU  
BIERA PREVISTO EL CASO. LA JURISPRUDENCIA ASÍ FORMADA O-  
BLIGA A LOS TRIBUNALES FEDERALES Y LOCALES A SUJETARSE A  
DICHA JURISPRUDENCIA PARA EVITAR LA INVALIDEZ DE LOS ACTOS  
SUBSECUENTES. (XXI Y XXII)

## REGULACION DE LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS

LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA COMO TODA ACTIVIDAD HUMANA, COMPRENDE DOS VÍAS: LA DE DECISIÓN Y LA DE OPERACIÓN. ADMINISTRAR ES HACER LOS ACTOS JURÍDICOS QUE FIJAN LOS DERECHOS Y LAS OBLIGACIONES RESPECTIVAS DE LAS PERSONAS PÚBLICAS Y , CUMPLIR LA MASA DE LAS OPERACIONES TANTO MATERIALES COMO INTELLECTUALES, QUE EXIGEN LA SATISFACCIÓN DEL INTERÉS GENERAL, POR LO CUAL SE APOYA EN EL MANUAL.

EL ACTO ADMINISTRATIVO ES UN ACTO JURÍDICO DE DERECHO PÚBLICO QUE EMANA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y SOMETIDO AL DERECHO CORRESPONDIENTE, DEBEMOS AGREGAR QUE EL ACTO ADMINISTRATIVO PRODUCE EFECTOS JURÍDICOS DIRECTOS E INMEDIATOS POR QUE ELLOS PROVIENEN DEL MISMO ACTO.

LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA SE CONCRETA EN ACTOS ADMINISTRATIVOS CON VALORES JURÍDICOS TRASCENDENTALES, CONSISTENTES EN LA DECLARACIÓN DE VOLUNTAD EN EJERCICIO DE UNA PROTESTA ADMINISTRATIVA.

EL ACTO JURÍDICO DE LA ADMINISTRACIÓN ES COMO UN ACTO JURÍDICO DE VOLUNTAD DESTINADO A INTRODUCIR UN CAMBIO EN LAS RELACIONES DE DERECHO QUE EXISTEN EN EL MOMENTO EN QUE ELLA INTERVIENE, Ó MEJOR, A MODIFICAR EL ORDENAMIENTO JURÍDICO.

LA SIGNIFICACIÓN QUE EN ADELANTE VA A ADQUIRIR EL ACTO ADMINISTRATIVO DICE GARRIDO FALLA ENTRAÑA UNA DOBLE VERTIENTE, DE UNA PARTE VIENE A EJECUTAR Ó CONCRETAR LA LEY, DE OTRA PARTE SE CONVIERTE EN CONDICIÓN PREVIA DE TODA OPERACIÓN MATERIAL REALIZADA POR LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Ó AL MENOS AQUELLAS OPERACIONES QUE ROZAN LA ESFERA DE LA LIBERTAD Ó DE LA PROPIEDAD DE LOS PARTICULARES.

LA CARACTERÍSTICA DEL ESTADO DE DERECHO ES LA SUBORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PÚBLICAS AL MANDATO DE LA LEY, AL SURGIR AQUEL COMO UNA NECESIDAD IMPRESCINDIBLE, LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA HA TENIDO QUE AJUSTAR SUS ACTOS AL ORDEN JURÍDICO VIGENTE.

EL REQUISITO BÁSICO DEL ACTO ADMINISTRATIVO ES ESTAR -

FUNDADO EN LA LEY Y POR AUTORIDAD COMPETENTE, DE LO CONTRARIO CONDUCE A LA ARBITRARIEDAD Y AL ABUSO.

EL INTERÉS GENERAL ES EL REGULADOR DE ÉSTOS ACTOS, EL QUE INSPIRA Y DETERMINA LA MARCHA DEL GOBIERNO, POR LO TANTO LOS DERECHOS DERIVADOS DE UN ACTO AL QUE NOS ESTAMOS REFIRIENDO QUE EL PODER PÚBLICO TRANSMITE SIEMPRE ESTÁN SUBORDINADOS AL INTERÉS GENERAL. SE PUEDE AFIRMAR QUE EL PRINCIPIO QUE REGULA SUS EFECTOS ES PRECISAMENTE CONTRARIO AL QUE RIGE EN MATERIA CIVIL, ES DECIR, QUE LA REGLA GENERAL ES QUE LAS SITUACIONES JURÍDICAS CREADAS POR EL ACTO ADMINISTRATIVO SON OPUESTAS A TODO EL MUNDO, ASÍ EL NOMBRAMIENTO DE UN FUNCIONARIO, OBLIGA A TODOS LOS ADMINISTRADOS A RECONOCERLO COMO TAL.

EL ACTO PRODUCE SUS EFECTOS A PARTIR DEL MOMENTO EN QUE HA QUEDADO FORMADO Y UNA VEZ QUE SE HA CONOCIDO Y CUMPLIDO LOS REQUISITOS QUE LAS LEYES PUEDAN ESTABLECER PARA QUE EL PROPIO ACTO SEA CONOCIDO (TALES COMO LOS RELATIVOS A LAS NOTIFICACIONES MEDIANTE COMUNICACIONES, PUBLICACIONES, EN ALGUNAS DE LAS FORMAS QUE LAS MISMAS LEYES DISPONEN). LA LEY DETERMINA EXACTAMENTE NO SOLO LA AUTORIDAD COMPETENTE PARA ACTUAR, SINO TAMBIÉN SI ÉSTA DEBE Y CÓMO DEBE ACTUAR, ESTABLECIENDO LAS CONDICIONES DE LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA.

LA LEY DEJA A LA ADMINISTRACIÓN UN PODER LIBRE DE APRECIACIÓN PARA DECIDIR SI DEBE OBRAR Ó ABSTENERSE Ó EN QUE MOMENTO ACTUAR Y QUÉ CONTENIDO DARÁ A SU ACTUACIÓN. A ÉSTE SE LE DENOMINA ACTO DISCRECIONAL, LO CUAL ESTÁ CONTEMPLADO EN EL MANUAL.

EL ACTO REQUIERE PARA SU FORMACIÓN QUE ESTÉ PRECEDIDO POR UNA SERIE DE FORMALIDADES Y OTROS ACTOS INTERMEDIOS QUE DAN AL AUTOR DEL PROPIO ACTO LA ILUSTRACIÓN E INFORMACIÓN NECESARIA, PARA GUIAR SU DECISIÓN; AL MISMO TIEMPO CONSTITUYEN UNA GARANTÍA DE QUE LA RESOLUCIÓN SE DICTA NO DE MODO ARBITRARIO, SINO DE ACUERDO A LAS NORMAS LEGALES. ESE CONJUNTO DE FORMALIDADES Y ACTOS QUE PRECEDEN Y PREPARAN EL ACTO ES LO QUE CONFORMAN EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO, DE LA MISMA MANERA QUE LAS VÍAS DE PRODUCCIÓN DEL ACTO

LEGISLATIVO Y DE LA SENTENCIA JUDICIAL, FORMAN RESPECTIVAMENTE EL PROCEDIMIENTO LEGISLATIVO Y EL PROCEDIMIENTO JUDICIAL.

CUANDO EL PROCEDIMIENTO SE INICIA A PETICIÓN DE PARTE, LA LEY DEBE REGULAR LOS REQUISITOS QUE HA DE LLENAR LA INSTANCIA INICIAL. LA FORMA DE ACREDITAR LA PERSONALIDAD EN CASO DE QUE SE ACTÚE POR MEDIO DE REPRESENTANTE, LOS DOCUMENTOS QUE DEBEN ACOMPAÑAR AL PRIMER ESCRITO, EL PROCEDIMIENTO DEBE COMPRENDER LA REGULACIÓN Y REVISIÓN DENTRO DE LA ESFERA ADMINISTRATIVA DE LOS ACTOS, ASÍ LA LEY DEBE REGULAR EL PROCEDIMIENTO, LA IRREGULARIDAD Ó INCUMPLIMIENTO DE LAS FORMALIDADES Y TRÁMITES DE PROCEDIMIENTO QUE EXIGE CONSIDERACIONES MUY VARIADAS QUE PUEDEN SER DE LA SIMPLE APLICACIÓN DE SANCIONES DISCIPLINARIAS CUANDO SE OMITEN ALGUNAS DE LAS MEDIDAS DE ORDEN INTERNO, ENCAMINADAS A MANTENER EL BUEN ORDEN ADMINISTRATIVO, HASTA LA NULIDAD MISMA DEL ACTO, CUANDO EN SU FORMACIÓN NO SE HAN SEGUIDO LAS NORMAS ESTABLECIDAS PARA GARANTÍA DE LOS DERECHOS DE LOS PARTICULARES, LOS CUALES, LOS PODEMOS ENCONTRAR EN LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y DE PROCEDIMIENTOS.

EL MANUAL ES UN MEDIO DE APLICACIÓN DE LA LEY, QUE REGULA LOS ACTOS POR MEDIO DE ESTIPULACIONES Y PROCEDIMIENTOS. UN ACTO JURÍDICO DEBE TENER LOS SIGUIENTES ELEMENTOS: EL SUJETO, LA VOLUNTAD, EL OBJETO, EL MOTIVO, EL FIN Y LA FORMA. CONSIDERANDO QUE FALTARA ALGUNO DE ÉSTOS, SE CONSIDERARÍA NULO Ó INEXISTENTE EL ACTO JURÍDICO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. (XXII Y XXIII)

## C I T A S

---

- XX.- OLIVERA DEL TORO, JORGE DR. " MANUAL DE DERECHO ADMINISTRATIVO ". 3A. EDICIÓN. EDITORIAL PORRÚA. MÉXICO, 1977.
- XXI.- DEL RIO GONZALEZ, MANUEL, " COMPENDIO DE DERECHO ADMINISTRATIVO ". 1A. EDICIÓN. CÁRDENAS EDITOR. MÉXICO, 1981.
- XXII.- FRAGA, GABINO. " DERECHO ADMINISTRATIVO ". 22A. EDICIÓN. EDITORIAL PORRÚA. MÉXICO, 1982.
- XXIII.- ACOSTA ROMERO, MIGUEL. " TEORÍA GENERAL DEL DERECHO ADMINISTRATIVO ". 2A. EDICIÓN. EDITORIAL - U.N.A.M. MÉXICO.

CAPITULO VI

---

---

HACIA UN CODIGO FEDERAL DE PROCEDIMIENTOS

---

ADMINISTRATIVOS

---

## HACIA UN CODIGO FEDERAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

---

HEMOS MENCIONADO QUE NUESTRA LEGISLACIÓN EN MATERIA ADMINISTRATIVA, CARECE DE UN CÓDIGO FEDERAL DE PROCEDIMIENTOS Y QUE CADA DÍA SE SEÑALA MÁS LA URGENCIA DE SU EXPEDICIÓN.

LA IDEA EN ÉSTA MATERIA ES LA FORMULACIÓN DE UN CÓDIGO FEDERAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS COMO EN ESPAÑA, ARGENTINA, ESTADOS UNIDOS, ETC. YA QUE CONSTITUYE UNA INELUDIBLE GARANTÍA LEGAL-CONSTITUCIONAL Y ADMINISTRATIVA QUE TIENE COMO FINALIDAD, LA DE ASEGURAR EL INTERÉS GENERAL Y EL INTERÉS DE LOS PARTICULARES. POR EL PRIMERO SE MANTIENE LA EFICIENCIA Y SEGURIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS. EN CUANTO AL SEGUNDO, EL PARTICULAR ASEGURA LOS INTERESES QUE LE RECONOCE LA LEY Y EVITA LA ILEGALIDAD Y LA ARBITRARIEDAD DE LOS FUNCIONARIOS. ADQUIERE UNA IMPORTANCIA GRANDE CUANDO EL ACTO QUE SE VAYA A REALIZAR TIENE UN CARACTER IMPERATIVO Y AFECTA SITUACIONES JURÍDICAS DE LOS PARTICULARES. EN TALES CASOS, EL DERECHO POSITIVO NO HA REGULADO NINGÚN PROCEDIMIENTO.

EN NUESTRO RÉGIMEN EXISTEN TRES POSICIONES RESPECTO AL PROCEDIMIENTO:

- EL PRIMERO SE REFIERE A LA FALTA DE REGULACIÓN DE PROCEDIMIENTOS, LO CUAL ES UN FENÓMENO MUY EXPLICABLE DENTRO DEL DERECHO ADMINISTRATIVO, PUES EN ÉL HA OCURRIDO QUE A DIFERENCIA DE OTRAS RAMAS DEL DERECHO TAN BIEN ELABORADAS COMO LA DEL DERECHO CIVIL, LA LEGISLACIÓN POSITIVA SE HA CONFORMADO CON ESTABLECER EL DERECHO SUSTANTIVO, OMITIENDO LA REGULACIÓN DE LAS VÍAS QUE CONDUCE A LA PRODUCCIÓN DEL ACTO ADMINISTRATIVO CORRESPONDIENTE.

- LA SEGUNDA ES QUE EL PROCEDIMIENTO INSPIRADO EN EL JUDICIAL, CONSTITUYE UNA CLARA TENDENCIA DE LOS ADMINISTRADOS QUIENES DESEARÍAN QUE TODOS LOS CASOS DE AUTORIDAD OBSERVARAN FINALMENTE CADA UNA DE LAS FORMALIDADES TUTELARES.

- LA ÚLTIMA POSICIÓN ADOPTADA POR NUESTRO RÉGIMEN LE-

GAL CONSTITUYE COMO HEMOS DICHO, EL ORGANIZAR PROCEDIMIENTOS ESPECIALES ADECUADOS AL ACTO QUE HA DE REALIZARSE, SEPARÁNDOSE DE LOS MOLDES DEL PROCEDIMIENTO JUDICIAL ORDINARIO. ESTA POSICIÓN OBEDECE A LA NECESIDAD DE ACOMODAR LA MANERA DE ACTUAR DE LA ADMINISTRACIÓN A LOS REQUERIMIENTOS QUE ELLA TIENE QUE SATISFACER, RECONOCIENDO ASÍ, QUE LOS PROCEDIMIENTOS PARA QUE SEAN ÚTILES Y EFICACES, DEBEN SER IMPUESTOS POR LOS OBJETIVOS ESPECIALES DE LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA. SIN EXCLUIRSE POR SUPUESTO, LOS PROCEDIMIENTOS ESPECIALES QUE SIRVEN COMO LEGISLACIÓN SUPLETORIA EN MATERIA DE PERSONALIDAD, DE NOTIFICACIONES, FORMA DE COMPUTAR LOS TÉRMINOS LEGALES, AUCENCIA DE PARTES, MEDIOS DE PRUEBA Y DE IMPUGNACIÓN.

LA EXPOSICIÓN DE MOTIVOS SE HA ATENDIDO EN PRIMER LUGAR A UN CRITERIO DE UNIDAD PROCURANDO EN LO POSIBLE, REUNIR LAS NORMAS DE PROCEDIMIENTO EN UN TEXTO ÚNICO APLICABLE A TODOS LOS DEPARTAMENTOS MINISTERIALES, AGREGÁNDOSE QUE LA LEY TOMA EN CUENTA LA NECESARIA PRESENCIA DEL ESTADO EN TODAS LAS ESFERAS DE LA VIDA SOCIAL QUE EXIGE UN PROCEDIMIENTO RÁPIDO, ÁGIL Y FLEXIBLE, QUE PERMITA DAR SATISFACCIÓN A LAS NECESIDADES PÚBLICAS, SIN OLVIDAR LAS GARANTÍAS DEBIDAS AL ADMINISTRADO.

COMO EN NUESTRO PAÍS SE VIENE SINTIENDO EL VACÍO QUE EXISTE EN ÉSTA MATERIA EN LA LEGISLACIÓN POSITIVA, ES NECESARIO SEÑALAR LOS ELEMENTOS PRINCIPALES QUE DEBEN TENERSE EN CUENTA PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE ÉSTE MISMO.

ESE PROCEDIMIENTO DEBE SER EL RESULTADO DE LA CONCILIACIÓN DE LOS INTERESES FUNDAMENTALES QUE JUEGAN EN LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA ESTATAL, POR UNA PARTE, EL INTERÉS PÚBLICO QUE RECLAMA EL INMEDIATO CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES. EXIGE NORMALMENTE QUE EL PROCEDIMIENTO SE INICIE DE OFICIO Y QUE LE PERMITA DICTAR LAS RESOLUCIONES RESPECTIVAS CON EL MÍNIMO DE FORMALIDADES INDISPENSABLES PARA LA CONSERVACIÓN DEL BUEN ORDEN ADMINISTRATIVO. POR OTRO LADO, EL INTERÉS PRIVADO EXIGE QUE LA AUTORIDAD SE LIMITE A LAS FORMALI



DADES QUE PERMITAN AL ADMINISTRADO CONOCER Y DEFENDER OPORTUNAMENTE SU SITUACIÓN JURÍDICA PARA EVITAR QUE SEA SACRIFICADO EN FORMA ILEGAL Ó ARBITRARIA.

EL PROCEDIMIENTO DEBE COMPRENDER LA REGULACIÓN DE LAS - FORMALIDADES PARA LA FORMACIÓN, EJECUCIÓN Y REVISIÓN DENTRO DE LA ESFERA ADMINISTRATIVA DE LOS ACTOS DE ÉSTA, ASÍ - COMO LAS NORMAS PARA LA PRESENTACIÓN, TRAMITACIÓN Y RESOLUCIÓN DE LAS IMPUGNAS QUE SE DIRIGEN CONTRA ESOS ACTOS CUANDO SEAN DEFINITIVOS POR NO SER SUCEPTIBLES DE REVISIÓN POR ÓRGANOS DE LA ADMINISTRACIÓN ACTIVA, LO CUAL SIGNIFICA QUE LA LEY DEBE REGULAR EL PROCEDIMIENTO.

EL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA PUEDE EN OCASIONES IMPLICAR LA AUSENCIA DE UN PROCEDIMIENTO, EN ÉSTOS - CASOS Ó EN OMISIÓN, LA COSTUMBRE INTERVIENE PARA IMPROVISAR LAS. ÉSTO EN EL CASO DE LAS LEYES ADMINISTRATIVAS ES MUY - VARIABLE Y REVISTE CARACTERES COMPLEJOS, TODOS ELLOS ENCAMINADOS A UNA MAYOR ATENCIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS.

POR LO TANTO, SE DICE QUE NO HAY UN PROCEDIMIENTO TIPO, - UNIFORME Ó GENERAL, QUE SIRVA DE BASE A TODAS LAS ACTUACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN, LO CUAL NO NOS PERMITE FORMULAR - UN JUICIO. CADA UNA DE LAS LEYES DE CARACTER ADMINISTRATIVO TIENE SU PROPIO PROCEDIMIENTO QUE OBLIGA EN POCAS OCASIONES A SITUACIONES INJUSTAS, POR LO CUAL SE HACE IMPERANTE - LA EXISTENCIA DE UN CÓDIGO FEDERAL DE PROCEDIMIENTOS EN - NUESTRA LEGISLACIÓN, QUE ES UNA EXIGENCIA CONSTITUCIONAL.

## CONCLUSIONES

---

---

## CONCLUSIONES

---

1) EL INSTRUIR Y REGULAR LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS ACTIVIDADES PÚBLICAS ES EL ELEMENTO BÁSICO, QUE DEBE INTEGRAR UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Ó PROCEDIMIENTOS.

2) EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE CONFORMIDAD CON LO TEXPUERTO EN EL ARTÍCULO 19 DE LA LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, DEBE EJERCER EL APOYO ADMINISTRATIVO Y PERMANECER ACTUALIZADO DENTRO DE LOS ORDENAMIENTOS INTERNOS. PARA TAL EFECTO, DEBEN SER PUBLICADOS ADEMÁS - DE EL DIARIO OFICIAL, EN LOS PERIÓDICOS DE MAYOR CIRCULACIÓN DENTRO DEL PAÍS. POR TAL MOTIVO, DEBEN DE APLICAR UNA OBSERVANCIA Y REGULACIÓN GENERAL DENTRO DE CADA SECRETARÍA DE ESTADO Ó DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.

3) LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS SE ENGLOBAN Y ENMARCAN EN UN MANUAL DEL CUAL SE GENERAN LAS ACTIVIDADES - FUNCIONALES Y OPERATIVAS DE CADA SECRETARÍA DE ESTADO Ó - DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO. ES MUY IMPORTANTE EL MANTENIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE LOS MISMOS A TRAVÉS DE LA CONSULTA CIUDADANA Y ASÍ DAR MAYOR APOYO AL PARTICULAR PARA CREAR EL ÁREA PERMANENTE DE SERVICIO AL PÚBLICO DONDE LLEVEN A CABO CON AGILIDAD SUS GESTIONES ADMINISTRATIVAS.

4) EL MANUAL, REGLAMENTO Y LEY, ESTÁN ÍNTIMAMENTE LIGADOS ENTRE SÍ, EMPERO, LA CADENA SE ROMPE CUANDO EL MANUAL ES UN DOCUMENTO INFORMATIVO Y DE CONSULTA Y NO EJERCE LA FUNCIÓN Y OBLIGATORIEDAD QUE TIENE EL REGLAMENTO EN SU OPERACIÓN Y LA LEY EN SU APLICACIÓN. POR LO TANTO, SE REQUIERE QUE EL MANUAL TENGA LA OBLIGATORIEDAD Y APLICACIÓN DE LOS OTROS DOS.

5) EL MANUAL COMO RECTOR DE LA ORGANIZACIÓN Y EL PROCEDIMIENTO ES FUENTE CREADORA DE DERECHO PÚBLICO, POR LO -

CUAL SU FUNCIÓN EN EL ACTO ADMINISTRATIVO CONLLEVA UN VALOR JURÍDICO QUE AL SER APLICADO CREA LA JURISPRUDENCIA ADMINISTRATIVA.

6) LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEBE DE ENCAMINARSE A FORTALECER LAS BASES JURÍDICO-ADMINISTRATIVAS, PARA QUE LOS PROCEDIMIENTOS DE LOS PARTICULARES ANTE ELLA LOGREN LOS RESULTADOS ÓPTIMOS DE FUNCIONALIDAD.

PARA ÉSTE EFECTO DEBEN PROMOVERSE MEDIOS Y ÓRGANOS DE AUTOCONTROL, PARA LA CREACIÓN DE UN CÓDIGO FEDERAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

EN COMPLEMENTO DE LO ANTERIOR, CORRESPONDE LA CREACIÓN DE TRIBUNALES DE JUSTICIA ADMINISTRATIVOS EN EL ÁMBITO FEDERAL, ESTATAL Y MUNICIPAL, ADEMÁS DE LA CREACIÓN DE SALAS REGIONALES DE LOS TRIBUNALES ADMINISTRATIVOS PARA ACERCAR GEOGRÁFICAMENTE ÉSTE TIPO DE JUSTICIA A LA POBLACIÓN.

7) POR TODO LO EXPUESTO, ES NECESARIO :

A).- LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS REQUIEREN TENER UNA MAYOR VALIDEZ JURÍDICA, PARA QUE SEAN EXIGIBLES EN SU APLICACIÓN Y NORMATIVIDAD EN EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

B).- LA HOMOGENEIDAD DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEBEN SER APLICADOS EN TODA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, CON EL OBJETO DE FACILITAR LAS GESTIONES Y DEFENSA DE LOS PARTICULARES FRENTE A LOS APARATOS ADMINISTRATIVOS PÚBLICOS.

C).- EL DESARROLLO DE LA ASISTENCIA PROFESIONAL Y TÉCNICA DEBE SER MAYOR DENTRO DE LOS TRIBUNALES ADMINISTRATIVOS, YA QUE ES EL SISTEMA QUE AYUDA AL PARTICULAR EN LA DEFENSA DE SUS INTERESES FRENTE A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

D).- DIFUNDIR AMPLIAMENTE POR TODOS LOS MEDIOS, LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTENIDO ADMINISTRATIVO, PARA EL CONOCIMIENTO DE CUALQUIER CIUDADANO.

E).- INCREMENTAR EL PROCESO DE JUSTICIA ADMINISTRATIVA EN LOS ESTADOS DE LA REPÚBLICA CON TRIBUNALES DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO EN DONDE TODAVÍA NO EXISTEN.

F).- CREAR UN ORDENADOR DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS CON BASE EN LOS PRINCIPIOS DE CLARIDAD Y SENCILLEZ.

G).- SE PROPONE QUE DE ACUERDO A LA CAPACIDAD PROFESIONAL Y EXPERIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, SE LES DETERMINEN Y PRECISEN A LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS - SUS FUNCIONES EN FORMA MÁS ESPECÍFICA, PARA EVITAR EL EXCESO Y ABUSO DE PODER.

## BIBLIOGRAFIA

---

- DEL RIO GONZALEZ, MANUEL. "COMPENDIO DE DERECHO ADMINISTRATIVO", 1A. EDICIÓN, CÁRDENAS EDITOR, MÉXICO, 1981.
- FRAGA, GABINO. "DERECHO ADMINISTRATIVO", 22A. EDICIÓN, EDITORIAL PORRÚA, MÉXICO, 1982.
- SERRA ROJAS, ANDRÉS. "DERECHO ADMINISTRATIVO", 10A. EDICIÓN, TOMO I Y TOMO II, EDITORIAL PORRÚA, MÉXICO, 1981.
- ACOSTA ROMERO, MIGUEL. "TEORÍA GENERAL DEL DERECHO ADMINISTRATIVO", 2A. EDICIÓN, EDITORIAL U.N.A.M. MÉXICO.
- DR. OLIVERA DEL TORO, JORGE. "MANUAL DE DERECHO ADMINISTRATIVO", 3A. EDICIÓN, EDITORIAL PORRÚA, MÉXICO, 1975.
- ACOSTA ROMERO, MIGUEL. "TEORÍA GENERAL DEL DERECHO ADMINISTRATIVO", 5A. EDICIÓN, EDITORIAL PORRÚA, MÉXICO, 1983.
- CARRILLO CASTRO, ALEJANDRO. "LA REFORMA ADMINISTRATIVA (1821-1971)", 4A. EDICIÓN, MIGUEL ANGEL PORRÚA EDITOR, MÉXICO, 1980.
- CARRILLO CASTRO, ALEJANDRO. "LA REFORMA ADMINISTRATIVA" (1971-1979), 2A. EDICIÓN, MIGUEL ANGEL PORRÚA EDITOR, MÉXICO, 1980.
- CARRILLO CASTRO, ALEJANDRO. "LA REFORMA ADMINISTRATIVA" (1976-1982), 1A. EDICIÓN, MIGUEL ANGEL PORRÚA EDITOR, MÉXICO, 1982.
- CARRILLO CASTRO, ALEJANDRO. "LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN MÉXICO", INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, VOL. 3, MÉXICO, 1973.
- CARRILLO FLORES, ANTONIO. "LA JUSTICIA FEDERAL Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA", EDITORIAL PORRÚA, MÉXICO, 1973.
- CASTILLO VELAZCO, JOSÉ MARÍA. "DERECHO ADMINISTRATIVO MEXICANO", MÉXICO, 1874.

- DE LA CUEVA, MARIO. " EL NUEVO DERECHO MEXICANO DEL TRABAJO ". EDITORIAL PORRÚA, MÉXICO, 1972.
- DIEZ, MANUEL MARÍA. " DERECHO ADMINISTRATIVO ". BUENOS AIRES, ARGENTINA, 1963.
- DE LA ROSA CUEVAS, ADRIAN. " LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES DEL DERECHO BUROCRÁTICO ". EDITORIAL QUETZALCÓATL, MÉXICO, 1971.
- FAYA VIESCA, JACINTO. " ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL ". EDITORIAL PORRÚA, MÉXICO, 1979.
- GONZALEZ COSIO, ARTURO. " EL PODER PÚBLICO Y LA JURISDICCIÓN EN MATERIA ADMINISTRATIVA EN MÉXICO ". EDITORIAL PORRÚA, MÉXICO, 1976.
- LOPEZ PORTILLO, JOSÉ. " GÉNESIS Y TEORÍA DEL ESTADO MODERNO ". DIRECCIÓN DE PUBLICACIONES IEPES PRI, MÉXICO, 1976.
- SECRETARÍA DE LA PRESIDENCIA, DIRECCIÓN DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS. " BOLETÍN DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS ". VOLUMENES 2 Y 4, MÉXICO, 1972.
- SECRETARÍA DE LA PRESIDENCIA, DIRECCIÓN DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS. " LAS UNIDADES DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS EN EL SECTOR PÚBLICO ". MÉXICO, 1973.
- SECRETARÍA DE LA PRESIDENCIA, DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS. " MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL GOBIERNO - FEDERAL ". 2 TOMOS, MÉXICO, 1973.
- CAMPERO, GILBARDO, VIDAL, HÉCTOR. " TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ". 1A. EDICIÓN, EDITORIAL - UNIVERSITARIA, COSTA RICA, 1977.
- MARGULIES, NEWTON. P. RAJA, ANTHONY. " DESARROLLO ORGANIZACIONAL ". 3A. EDICIÓN, EDITORIAL DIANA, MÉXICO, 1977.
- SAINT-ANTONIN, CLAUDE. " EL SERVICIO DE ORGANIZACIÓN E INFORMÁTICA EN LA EMPRESA ". EDITORES TÉCNICOS, BARCELONA, 1971.
- LUNDGREN F., EARL. " DIRECCIÓN ORGANIZATIVA: SISTEMAS Y -

- PROCEDIMIENTOS'', 1A. EDICIÓN, LOGOS CONSORCIO EDITORIAL, MÉXICO, 1976.
- ANDERSON, R.G. '' ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS''. EDAF EDITORES, MADRID, ESPAÑA, 1978.
  - COLEGIO NACIONAL DE PROFESORES E INVESTIGADORES DE DERECHO FISCAL Y FINANZAS PÚBLICAS. '' JUSTICIA ADMINISTRATIVA'', 1A. EDICIÓN, EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO, 1987.
  - JOHANSEN BERTOGGIO, OSCAR. '' LAS COMUNICACIONES Y LA CONDUCTA DE LA ORGANIZACIÓN'', 2A. EDICIÓN, EDITORIAL DIANA, MÉXICO, 1979.
  - SERRANO MIGILLÓN, FERNANDO. '' EL PARTICULAR FRENTE A LA ADMINISTRACIÓN'', 1A. EDICIÓN, INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MÉXICO, 1977.
  - NEWMAN H., WILLIAM, SUMNER E., CHARLES. '' LA DINÁMICA - ADMINISTRATIVA'', 5A. EDICIÓN, EDITORIAL DIANA, MÉXICO, 1978.
  - JIMENEZ CASTRO, WILBURG. '' ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL'', 3A. EDICIÓN, EDITORIAL LIMUSA, MÉXICO, 1987.
  - KRAMIS JOUBLANE, JOSE LUIS. '' SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS'', 2A. EDICIÓN, EDITORIAL PAC, MÉXICO, 1985.
  - NEWMAN H., WILLIAM. '' PROGRAMACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTROL'', 6A. EDICIÓN, EDITORES DEUSTO, ESPAÑA, 1974.
  - LUTHANS, FRED, KREITNER, ROBERT. ''MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL'', 4A. REIMPRESIÓN, EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO, 1987.
  - NAVA NEGRETE, ALFONSO. '' APUNTES DE DERECHO ADMINISTRATIVO'', MÉXICO, 1978.
  - NOGUERON CONSUEGRA, PEDRO. '' APUNTES DE DERECHO ADMINISTRATIVO'', MÉXICO, 1978.