



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO



GENTE QUE TRABAJA Y LOGRA
enGRANDE

GUÍA TÉCNICA PARA ESTRUCTURACIONES O REESTRUCTURACIONES ORGANIZACIONALES

NOVIEMBRE DE 2014

SECRETARÍA DE FINANZAS
SUBSECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE INNOVACIÓN

© Derechos Reservados.
Segunda Edición 2014.
Gobierno del Estado de México.
Secretaría de Finanzas.
Subsecretaría de Administración.
Dirección General de Innovación

Impreso y hecho en Toluca, México
Printed and made in Toluca, México.

La reproducción total o parcial de este documento
podrá efectuarse mediante la autorización expresa
de la fuente y dándole el crédito correspondiente.

Autorización del Consejo Editorial de la
Administración Pública Estatal CE:203/09/32/14

“El gobierno estatal está convencido de que sólo por medio de una gestión simplificada será posible responder oportunamente a las demandas ciudadanas, optimizar los recursos y garantizar la equidad al momento de aplicarlos. Todo proceso de simplificación debe iniciar con un diagnóstico de la estructura gubernamental que determine si ésta es congruente con los objetivos de corto y largo plazos de la Administración Pública Estatal. La simplificación administrativa debe disminuir no sólo requisitos y trámites sino también eliminar la duplicidad de funciones y fomentar las mejores prácticas existentes.”

Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017

Gobernador Constitucional del Estado de México

Índice

1. Presentación.	7
2. Propósito de la guía técnica.	9
3. Responsabilidades en el proceso de estructuración o reestructuración organizacional.	11
4. Conceptos básicos.	13
5. Principales principios para el diseño de una estructura de organización.	16
6. Lineamientos normativos para las estructuraciones o reestructuraciones organizacionales.	18
7. Lineamientos administrativos para iniciar el trámite.	22
8. Proceso para el trámite y autorización de estructuraciones o reestructuraciones organizacionales.	28
9. Lineamientos técnicos para la formulación de propuestas de estructuración o reestructuración organizacional.	32
10. Lineamientos administrativos para la autorización e implementación de estructuras de organización.	45
11. Anexos.	
Formato 1: Plantilla de Plazas Actual, Contratos por Honorarios Asimilables al Salario y Horas Clase.	47
Formato 2: Movimientos de Unidades Administrativas (Origen-Destino).	50
Formato 3: Movimientos de Plazas (Origen-Destino).	54

1. Presentación

El cambio organizacional de la administración pública estatal es constante y dinámico, a fin de que se adapte a las transformaciones vertiginosas del entorno social, político, económico, cultural y jurídico.

En el pasado, la estabilidad en las organizaciones públicas era la norma para que se mantuvieran vigentes, por lo que el cambio se suscitaba paulatino y esporádico. Hoy día, el cambio organizacional es constante, incremental y, en ocasiones, radical para garantizar que las instituciones respondan eficazmente a las transformaciones complejas, a veces caóticas e impredecibles de su entorno.

Las organizaciones que conforman a la administración pública estatal deben modificarse no sólo de tiempo en tiempo, sino siempre, con el propósito de encontrar modelos organizacionales que mejoren el desempeño institucional, incrementen la productividad, aprovechen de manera óptima los recursos disponibles, sean competitivas en la atención de las necesidades y expectativas de los usuarios, logren sus metas y objetivos institucionales e introduzcan o generen tecnología e innovación en el servicio público.

El doctor Eruviel Ávila Villegas, Gobernador Constitucional del Estado de México, propugna por que el cambio organizacional no signifique modificaciones sin rumbo o direccionamiento, sino por el contrario, debe fundamentarse en modelos planificados y prospectivos que permitan reducir y controlar la complejidad del entorno para que la organización se adapte a la nueva realidad y mejore la percepción de las necesidades presentes y futuras para su oportuna atención.

En este sentido, esta Guía Técnica para Estructuraciones o Reestructuraciones Organizacionales es un instrumento de consulta para que las dependencias, órganos desconcentrados y organismos auxiliares integren y tramiten sus propuestas de cambio organizacional, con base en los lineamientos normativos, administrativos y técnicos con los que opera la Secretaría de Finanzas, a fin de garantizar una adecuada sustentación y facilitar el proceso de dictaminación y autorización de los nuevos modelos de organización.

Las estructuras de organización deben planificarse y orientarse al cumplimiento de la misión y visión institucional; fundamentarse en las atribuciones, funciones, programas y procesos de trabajo; privilegiar el fortalecimiento de unidades administrativas sustantivas; eliminar niveles jerárquicos innecesarios; evitar duplicidades orgánicas y funcionales; mejorar los sistemas de comunicación para la adecuada toma de decisiones; descentralizar los esquemas de autoridad; lograr mayor eficiencia, eficacia y productividad; promover el enfoque a procesos y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos del Estado de México, entre otras características orgánicas.

2. Propósito de la guía técnica.

Establecer los lineamientos normativos, técnicos y administrativos que las dependencias, órganos desconcentrados y organismos auxiliares de la Administración Pública Estatal deberán observar en la integración y trámite para la autorización de las propuestas de estructuración o reestructuración organizacional, atendiendo a criterios de racionalidad, eficiencia y productividad.

Se entenderá por estructuración organizacional el diseño del organigrama formal, funciones y plantilla de plazas necesarias para que opere una dependencia, órgano desconcentrado u organismo auxiliar de reciente creación en la administración pública estatal.

Por otra parte, una reestructuración organizacional implicará modificar, integral o parcialmente, el modelo de organigrama formal autorizado, así como sus elementos complementarios (funciones, plantilla de plazas, presupuesto y, en su caso, programas de trabajo) de las dependencias, órganos desconcentrados y organismos auxiliares existentes en la administración pública estatal.

3. Responsabilidades en el proceso de estructuración o reestructuración organizacional.

De las dependencias, órganos desconcentrados y organismos auxiliares:

Corresponde a las dependencias, órganos desconcentrados y organismos auxiliares la integración de sus proyectos de estructuración o reestructuración organizacional, con base en los lineamientos establecidos en esta Guía Técnica; sin embargo, en todo momento serán asistidos y asesorados por la Dirección General de Innovación, adscrita a la Secretaría de Finanzas. Asimismo, tienen a su cargo la implementación de la nueva estructura de organización, en un plazo no mayor a 30 días hábiles, a partir de la fecha de su autorización, en coordinación con la Dirección General de Innovación y la Dirección General de Personal.

De la Dirección General de Innovación:

Es responsabilidad de la Dirección General de Innovación dictaminar la viabilidad orgánico-funcional de las propuestas de estructuración o reestructuración organizacional de las dependencias, órganos desconcentrados y organismos auxiliares de la administración pública estatal, así como determinar los impactos presupuestales y las implicaciones jurídico-administrativas derivadas de su eventual implementación. Asimismo, tiene a su cargo la generación del nuevo organigrama y codificación estructural, asegurando su registro y resguardo.

De la Subsecretaría de Administración:

La Subsecretaría de Administración revisa y valida el dictamen de estructuración o reestructuración organizacional, así como el organigrama y codificación estructural que se hayan determinado precedentes.

De la Secretaría de Finanzas:

La Secretaría de Finanzas es la instancia facultada para autorizar la implementación de las propuestas de estructuración o reestructuración organizacional de las dependencias, órganos desconcentrados y organismos auxiliares, previa acreditación de certificación de suficiencia presupuestal y dictamen de evaluación programática y de cumplimiento del Plan de Desarrollo del Estado de México.

De la Subsecretaría de Planeación y Presupuesto/ Dirección General de Planeación y Gasto Público:

La Subsecretaría de Planeación y Presupuesto, a través de la Dirección General de Planeación y Gasto Público, es la responsable de expedir la certificación de suficiencia presupuestal y el dictamen de evaluación programática y de cumplimiento del Plan de Desarrollo del Estado de México, necesarios para la autorización e implementación de las propuestas de estructuración o reestructuración organizacional que se dictaminen viables.

De la Dirección General de Personal:

La Dirección General de Personal tiene a su cargo el costeo de los impactos presupuestales en el capítulo de servicios personales, la modificación, en su caso, del Catálogo General de Puestos del Gobierno del Estado de México y la instrumentación de los movimientos de plazas autorizados que se deriven del proceso de estructuración o reestructuración organizacional.

4. Conceptos básicos.

Organización:

Entidad social dirigida al cumplimiento de metas, diseñada con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo.

Estructura de Organización:

Modelo organizacional diseñado de manera planificada que establece relaciones de comunicación, autoridad, jerarquía, coordinación y funcionamiento entre los componentes o elementos de una organización, orientados a cumplir con la misión, visión, objetivos, estrategias, planes y programas institucionales.

Organigrama:

Esquema que simboliza o representa a la organización, el cual permite conformar un sistema de reglas formales que delimitan la conducta de los servidores públicos en la ejecución de las funciones y procesos que tienen encomendados, tales como: reglamentos interiores, manuales de organización, manuales de procedimientos, normas administrativas, políticas operativas, perfil de puestos, entre otras.

Dependencia:

Secretarías encargadas de auxiliar al Poder Ejecutivo del Estado en la atención de los diversos ramos de la administración pública estatal, incluyendo a la Procuraduría General de Justicia. Las dependencias están especificadas en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México.

Órganos Desconcentrados:

Forma de organización administrativa en la que una dependencia transfiere a un órgano específico facultades de decisión, ejecución y manejo de presupuesto y que se encuentra ligado con aquella por vínculos de jerarquía. La desconcentración de órganos puede ser por materia o función y territorial.

Organismos Auxiliares:

Están conformados por los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal y los fideicomisos públicos que, en su conjunto, conforman el sector auxiliar de la administración pública estatal.

Unidad Administrativa:

Base de la organización administrativa encargada de la ejecución de funciones de naturaleza normativa, sustantiva y de apoyo, mediante el proceso de especialización del trabajo, y cuya operatividad se sustenta en la integración de los recursos humanos, financieros, materiales, jurídico-normativos y tecnológicos.

Unidad de Apoyo o Adjetiva:

Unidad administrativa representada en la estructura orgánica en el área staff de la alta dirección, la cual tiene como finalidad la realización de actividades de asesoría, consultoría, soporte, asistencia técnica, control gubernamental y de apoyo a las unidades sustantivas. Este tipo de unidad administrativa también es conocida como Unidad de Soporte.

Unidad Sustantiva:

Unidad administrativa establecida en la línea de autoridad clave de la organización, la cual está relacionada en forma directa con el cumplimiento de la misión, visión y procesos esenciales de la institución.

Jerarquía:

Cadena de mando que comienza con los administradores de alta dirección y sigue hasta los servidores públicos operativos, pasando, sucesivamente, por todos los niveles de la estructura organizacional. A través de la jerarquía se establecen las relaciones de autoridad formal entre los niveles superiores, medios y sus subordinados, además de definirse la estructura organizacional de cualquier institución.

Cambio de Nivel Jerárquico:

Modificación del nivel de autoridad y responsabilidad de una unidad administrativa, tendiente a subir o bajar en la escala jerárquica establecida.

Fusión de unidades administrativas:

Unión de dos o más unidades administrativas en una sola, en razón de la afinidad o complementariedad de sus funciones o procesos, con el propósito de incrementar su eficiencia y productividad. Con la fusión de unidades administrativas se optimizan los recursos disponibles.

Eliminación de unidades administrativas:

Desaparición de una unidad administrativa de la estructura de organización a consecuencia de una modificación organizacional, facultativa o de programas de trabajo. Obedece a que no cumple o ha dejado de cumplir con los objetivos institucionales para la cual fue creada.

Cambio de Denominación de unidades administrativas:

Sustitución o modificación del nombre de una unidad administrativa, a fin de adecuarlo a las funciones que desempeña. La denominación debe sintetizar y corresponder con las funciones que tiene asignadas una unidad.

Readscripción de unidades administrativas:

Reubicación de una unidad administrativa respecto del tramo de control en el que se encuentra adscrita, atendiendo a los esquemas de agrupamiento orgánico funcional.

Creación de unidades administrativas:

Formalización en el organigrama de nuevas unidades administrativas, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales de la dependencia, órgano desconcentrado u organismo auxiliar.

Tramo de Control:

Principio administrativo que determina el flujo de autoridad en la organización, a través del número de unidades administrativas o personal subordinado que reportan directamente a un superior. Es conocido también como ámbito de control.

Línea de Autoridad:

Línea que establece la relación directa y continua de autoridad entre superiores y subordinados dentro de una organización formal. Representa las relaciones de comunicación, subordinación y reporte.

5. Principales principios para el diseño de una estructura de organización.

El diseño de una estructura de organización debe considerar, entre otros, los siguientes principios:

División del trabajo.

El proceso de trabajo se fragmenta en actividades precisas y delimitadas, distribuidas en unidades ejecutoras específicas, a fin de facilitar su realización con eficiencia, eficacia y esfuerzo mínimo. Con este principio se pretende lograr un mejor rendimiento, perfeccionamiento y menor costo de las actividades para la generación de bienes y servicios. También se logra la estandarización, simplificación y especialización del trabajo.

Especialización.

El conjunto de actividades que una institución debe desempeñar se organiza en tareas especializadas, las cuales son asignadas a unidades administrativas específicas (departamentalización). La coordinación eficaz de estas actividades permite el logro de los objetivos institucionales. El componente de especialización se basa en la competencia, habilidades y técnicas que una unidad administrativa o personal tienen para realizar sus tareas respectivas, condiciones que las distinguen y diferencian de otras instancias especializadas.

Jerarquía.

La autoridad y la responsabilidad fluyen en línea vertical del puesto mayor al de menor nivel, también conocida como cadena de mando. Establece la relación de superior-subordinado. La jerarquía se ilustra en el organigrama con líneas verticales, las cuales representan líneas de reporte. Esta característica origina una disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, es decir, por niveles o escala de actividad, por ejemplo: los mandos superiores tienen asignadas funciones de planeación, dirección y evaluación; los mandos medios de coordinación, supervisión y control; y los mandos operativos de ejecución de las actividades.

Autoridad y responsabilidad.

La autoridad es el derecho legítimo de exigir obediencia a los puestos subordinados, a través del control de recompensas y castigos. Este derecho se deriva de la ocupación del puesto y no de la persona. La responsabilidad es la capacidad de responder a la encomienda y obligaciones asignadas a una unidad administrativa y a un puesto, en razón del nivel de autoridad que ocupa en la escala jerárquica.

Ámbito de control.

Se refiere al número de unidades administrativas o puestos subordinados que puede coordinar y supervisar una unidad administrativa o puesto superior. El ámbito de control se relaciona de manera estrecha con la estructura jerárquica y la departamentalización.

Línea y staff.

La organización de línea está investida por la fuente primaria de autoridad y desempeña las funciones sustantivas o clave de la organización, mientras que las unidades administrativas ubicadas en área staff ejercen funciones adjetivas o de soporte, tales como: asesoría, apoyo administrativo, consultoría, asistencia técnica y control y evaluación.

Departamentalización.

Es el agrupamiento de funciones y actividades similares o de la misma naturaleza en unidades administrativas específicas, orientadas a lograr especialización, equilibrio en las cargas de trabajo y responsabilidades precisas.

Descripción de funciones.

Establecimiento claro y preciso de las actividades y deberes que una unidad administrativa debe desarrollar a partir de su agrupamiento por afinidad, complementariedad, o similitud de naturaleza. En el diseño de estructuras de organización, se considera trascendental definir las funciones de lo que una organización o unidad administrativa debe hacer antes de establecer una estructura ejecutora.

Coordinación.

La fragmentación de las funciones y actividades en unidades administrativas especializadas, generadas por la división del trabajo, requiere de un sistema de coordinación eficaz, que permita armonizar los esfuerzos conjuntos de la organización para la consecución de sus fines. Los sistemas de información y comunicación permiten lograr una coordinación eficaz en la estructura horizontal y vertical de la organización.

6. Lineamientos normativos para las estructuraciones o reestructuraciones organizacionales.

Secretaría de Finanzas:

A la Secretaría de Finanzas corresponde autorizar, previo acuerdo del gobernador, la creación de las nuevas unidades administrativas que requieran las dependencias del Ejecutivo, según lo dispuesto en la fracción XLIX del artículo 24 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México.

Por su parte, el Secretario de Finanzas tiene la atribución no delegable de autorizar la estructura de las dependencias y organismos auxiliares del Poder Ejecutivo Estatal, y la creación o modificación de sus unidades administrativas, de conformidad con la fracción XXVII del artículo 7 del Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas.

La Ley para la Coordinación y Control de Organismos Auxiliares del Estado de México determina en su artículo 9 que los organismos auxiliares podrán modificar su estructura y bases de organización conforme al procedimiento que al efecto establezca el ordenamiento o acto jurídico de su creación, cuando sea necesario para mejorar el desempeño de sus funciones, el cumplimiento de sus fines o la coordinación de sus actividades.

Siempre que las modificaciones afecten la estructura orgánica o presupuestal o se reflejen en su reglamento interno, deberán ser aprobadas por el Gobernador del Estado a propuesta del titular de la dependencia coordinadora de sector respectiva, previa opinión de la Secretaría de Finanzas.

El artículo 14, fracción XVI, de este mismo ordenamiento señala que la Secretaría de Finanzas tendrá, respecto de los organismos auxiliares, la atribución de emitir disposiciones para su control administrativo y en materia de estructuras orgánico-funcionales y vigilar su cumplimiento.

Subsecretaría de Administración:

Al Subsecretario de Administración compete autorizar la creación de plazas de personal que soliciten las dependencias y entidades públicas, en términos de la normatividad aplicable, y conforme a los lineamientos que, en su caso, establezca el Secretario de Finanzas, así como validar las estructuras de organización y las modificaciones que soliciten las dependencias y organismos auxiliares, a fin de remitirlas al Secretario de Finanzas para su autorización, de acuerdo con las fracciones VII y XIII del artículo 29 del Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas.

Dirección General de Innovación:

Con base en el artículo 33 del Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas corresponde a la Dirección General de Innovación:

VII. Revisar las estructuras orgánicas de las dependencias y organismos auxiliares del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado, a fin de impulsar su dinamismo, funcionalidad, racionalidad y congruencia con los programas gubernamentales.

VIII. Verificar que las estructuras orgánicas de las dependencias y organismos auxiliares, respondan a las prioridades de los planes y programas estratégicos de gobierno.

X. Verificar la congruencia entre las atribuciones y las estructuras orgánicas, a fin de eficientar y dinamizar el desempeño de las dependencias y organismos auxiliares del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado.

XI. Dictaminar sobre la procedencia de creación, modificación y disolución de las unidades administrativas de las dependencias y organismos auxiliares del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado.

XII. Elaborar, registrar y resguardar los organigramas autorizados de las dependencias y organismos auxiliares del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado.

Dependencias y Organismos Auxiliares:

De acuerdo con el artículo 39 del Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México, las dependencias y entidades públicas se abstendrán de efectuar propuestas de reestructuración administrativa, que impliquen erogaciones adicionales de recursos, sin que por ello demerite su productividad y eficiencia y deberán operar con los organigramas autorizados por la Secretaría de Finanzas, de manera que las plazas correspondientes a los servidores públicos superiores y mandos medios de estructura coincidan con lo aprobado, así como con los tabuladores de sueldos y plantillas de plazas de personal. La Secretaría de Finanzas podrá autorizar adecuaciones a las estructuras de las dependencias y entidades públicas, sin que ello implique aprobación de recursos adicionales.

Toda reestructuración que genere la creación de órganos administrativos desconcentrados, deberá implicar que la dependencia eleve el nivel de eficiencia y productividad para el cumplimiento de sus funciones y cuente con los recursos presupuestales para ello.

El artículo 40 de la misma disposición señala que las dependencias y entidades públicas no podrán crear nuevas plazas, debiendo promover en su caso los traspasos internos de éstas, si para ello disponen de recursos presupuestarios en gasto corriente, sin perjuicio de los derechos laborales de los trabajadores.

Cuando por excepción las dependencias y entidades públicas, con motivo del desarrollo de programas prioritarios o aumento en la productividad, soliciten la creación de plazas de personal y cuenten con recursos presupuestarios para ello, será la Secretaría de Finanzas quien otorgue la autorización correspondiente. Las entidades públicas deberán obtener previamente la autorización de sus respectivos órganos de gobierno.

Las Medidas de Austeridad y Disciplina Presupuestal del Poder Ejecutivo del Estado de México señalan que para la creación de plazas se deberá contar con el dictamen de evaluación programática y de cumplimiento del Plan de Desarrollo que emite la Subsecretaría de Planeación y Presupuesto, así como con el dictamen que emita la Dirección General de Innovación, cuando se trate de plazas generales, de enlace y apoyo técnico, y de mando medio y superior, derivadas de procesos de estructuración o reestructuración administrativa. Las entidades públicas además deberán obtener la autorización de sus órganos de gobierno (fracción VIII, incisos a) y c) de la Décima Medida de Austeridad y Disciplina Presupuestal del Poder Ejecutivo del Estado de México).

Una vez emitida la autorización de la Subsecretaría de Administración a los movimientos que afecten el capítulo 1000 “Servicios Personales”, las dependencias y entidades públicas deberán solicitar a la Subsecretaría de Planeación y Presupuesto, a través de la Dirección General de Planeación y Gasto Público, la verificación de suficiencia presupuestal correspondiente para su presentación ante la Dirección General de Personal, siendo dicha verificación, la condicionante para la aplicación de los movimientos de referencia (fracción IX de la Décima Medida de Austeridad y Disciplina Presupuestal del Poder Ejecutivo del Estado de México).

Sólo serán autorizadas reestructuraciones administrativas de las dependencias y entidades públicas, cuando no impliquen la erogación de recursos adicionales a los presupuestados y se justifique plenamente el cumplimiento de las metas establecidas o la reorientación de éstas. Las estructuraciones administrativas de nuevas dependencias, órganos desconcentrados o entidades públicas serán autorizadas con base en los recursos presupuestados previstos para ese fin. (fracción XI de la Décima Medida de Austeridad y Disciplina Presupuestal del Poder Ejecutivo del Estado de México).

Las dependencias y organismos auxiliares podrán proponer a la Secretaría de Finanzas modificaciones a sus estructuras orgánicas por cambios en la denominación de las unidades administrativas; readscripción de una unidad administrativa a otra; modificación de nivel jerárquico y cualquier movimiento de compactación o incremento de unidades administrativas y, por consiguiente, de plazas de mandos medios y superiores. (Norma IEO-001 del Acuerdo por el que se establecen las Normas Administrativas para la Asignación y Uso de Bienes y Servicios de las Dependencias y Organismos Auxiliares del Poder Ejecutivo Estatal).

Las propuestas de modificación a las estructuras de organización se formularán tomando como base las atribuciones y funciones asignadas, los procesos de trabajo y la disponibilidad presupuestal; asimismo, se orientarán, prioritariamente, al fortalecimiento de las áreas sustantivas y de atención directa a la ciudadanía. (Norma IEO-002 del Acuerdo por el que se establecen las Normas Administrativas para la Asignación y Uso de Bienes y Servicios de las Dependencias y Organismos Auxiliares del Poder Ejecutivo Estatal).

Las propuestas de modificación a las estructuras deberán ser racionales, procurando que no se generen distorsiones funcionales por relaciones de mandos lineales o de uno a uno o por el incremento de niveles jerárquicos, que conlleven a una mayor distancia entre el personal de estructura y el personal operativo. (Norma IEO-003 del Acuerdo por el que se establecen las Normas Administrativas para la Asignación y Uso de Bienes y Servicios de las Dependencias y Organismos Auxiliares del Poder Ejecutivo Estatal).

Los titulares de las dependencias y organismos auxiliares y los órganos de control interno serán los responsables de vigilar que las unidades orgánicas operen de conformidad con la estructura de organización autorizada por la Secretaría de Finanzas y, de ser necesario, promover su modificación. (Norma IEO-004 del Acuerdo por el que se establecen las Normas Administrativas para la Asignación y Uso de Bienes y Servicios de las Dependencias y Organismos Auxiliares del Poder Ejecutivo Estatal).

Las modificaciones a las estructuras de organización se instrumentarán, invariablemente, hasta que la Secretaría de Finanzas comunique formalmente la autorización respectiva. (Norma IEO-006 del Acuerdo por el que se establecen las Normas Administrativas para la Asignación y Uso de Bienes y Servicios de las Dependencias y Organismos Auxiliares del Poder Ejecutivo Estatal).

7. Lineamientos administrativos para iniciar el trámite.

Para llevar a cabo el trámite de estructuración o reestructuración organizacional de una dependencia, órgano desconcentrado u organismo auxiliar se deberán reunir y presentar ante la Dirección General de Innovación los requisitos siguientes:

Estructuraciones Organizacionales.

- **Ordenamiento jurídico que crea** a la dependencia, órgano desconcentrado u organismo auxiliar; en su caso, se presentará proyecto de ordenamiento jurídico.

Regularmente la creación de una dependencia va presidida por modificaciones o reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México.

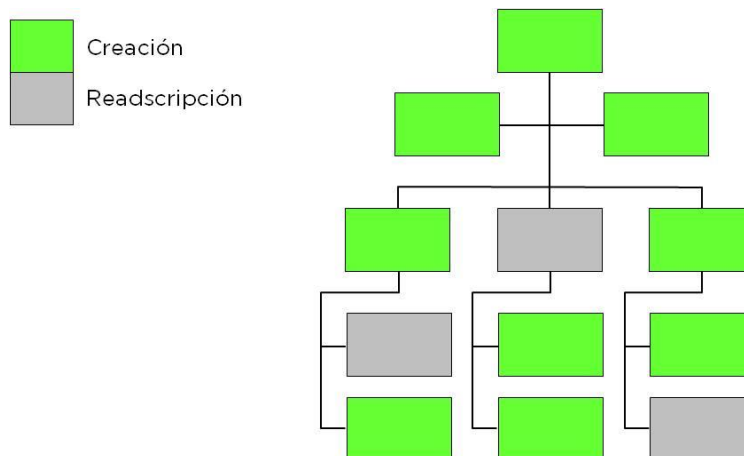
En el caso de la creación de una unidad orgánica de primer nivel (Dirección General o Subsecretaría) de una dependencia, se presentará el proyecto de Reglamento Interior o de reformas a éste, donde se consideren las atribuciones que tendrá la nueva unidad.

Los órganos desconcentrados generalmente se crean por Acuerdo del Ejecutivo del Estado o por otro medio distinto a una ley.

Los organismos descentralizados se crean por Decreto de la Legislatura o Decreto del Ejecutivo del Estado.

Los fideicomisos públicos se crean mediante Contrato de Fideicomiso y las empresas de participación estatal y asociaciones civiles, donde tenga participación el gobierno estatal, se instituyen a través de actas constitutivas.

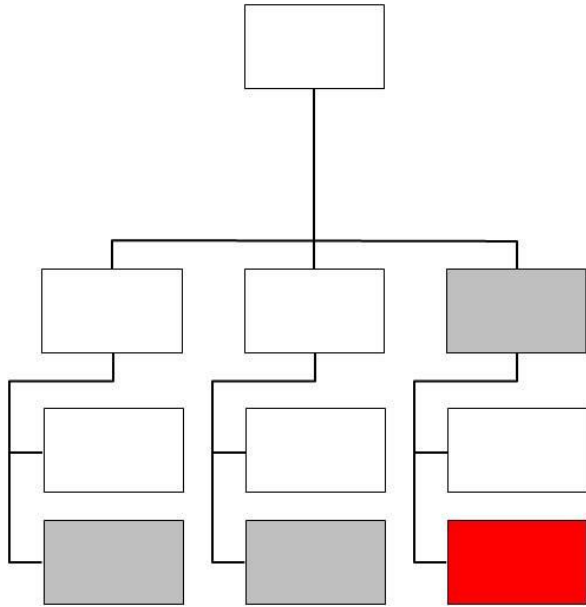
- **Organigrama propuesto** detallando las unidades administrativas que se crean o que se readscriben de otras instancias orgánicas. Para identificar los movimientos se deberá utilizar la siguiente clasificación de colores:



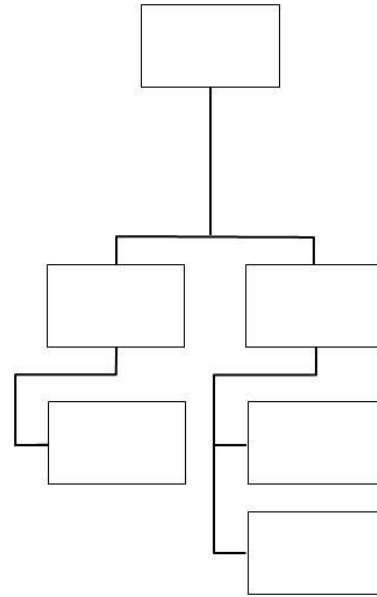
En el caso de que la nueva dependencia, órgano desconcentrado, organismo descentralizado u unidad orgánica de primer nivel se integre por unidades administrativas provenientes de una estructura de organización existente, se deberá presentar el organigrama actual de la organización origen identificando únicamente las unidades administrativas que se reascriben o eliminan. Asimismo, se tendrá que diseñar la estructura de organización propuesta para la organización origen.



Organigrama actual de la organización origen



Organigrama propuesto para la organización origen



- Justificación cualitativa** (se describen las características o argumentaciones) **y/o cuantitativa** (se especifican datos estadísticos e interpretaciones) que motivan o fundamentan la propuesta de estructuración, detallando por cada movimiento la problemática actual a resolver o los nuevos proyectos a emprender, así como las ventajas funcionales, de competitividad o productividad de la propuesta. La justificación se deberá desarrollar en el [Formato 2 Movimientos de Unidades Administrativas \(Origen-Destino\)](#), que se incluye en los anexos de esta guía técnica.

La justificación puede desarrollarse a partir de técnicas de diagnóstico como el FODA que identifica y describe las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas de una organización; Diagnóstico y Acción que se basa en la detección y definición del problema, así como en la generación y evaluación de soluciones alternativas; o bien, Análisis de Campos de Fuerza que identifica las fuerzas que empujan hacia el cambio organizacional y las fuerzas que resisten el cambio.

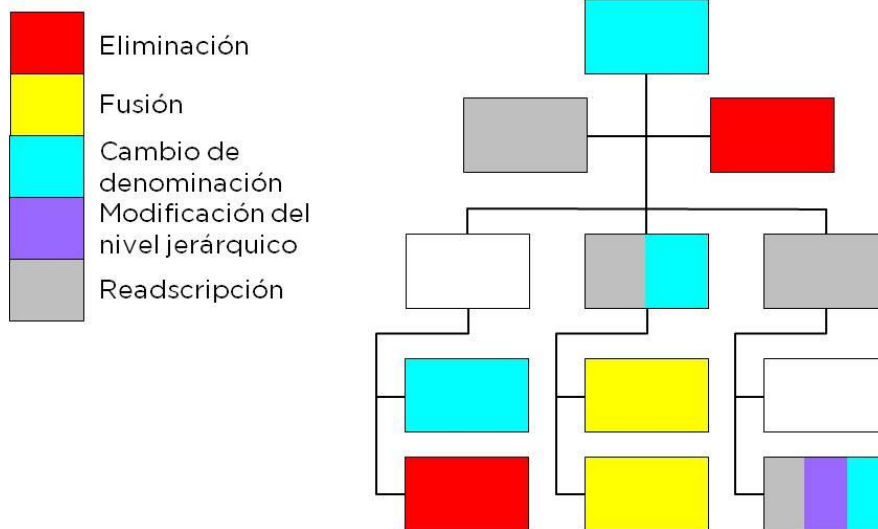
- **Objetivo y funciones de las unidades administrativas** que se crean o readscriben, los cuales deberán estar alineados a las atribuciones establecidas en el ordenamiento jurídico de creación u otros que se constituyan en el marco de actuación de la dependencia, órgano desconcentrado u organismo auxiliar. Para especificar las funciones se utilizará el [Formato 2 Movimientos de Unidades Administrativas \(Origen-Destino\)](#), incluido en los anexos de esta Guía Técnica.
- **Movimientos de plazas propuestos**, tales como: creación, eliminación, promoción, readscripción y democión. Se deberá especificar el puesto funcional conforme al Catálogo General de Puestos del Gobierno del Estado de México, nivel y rango de cada una de las plazas y número de plazas por puesto. En el caso de plazas propuestas de nueva creación, se precisará la unidad administrativa en la que se adscribirán, mientras que en las sujetas a eliminación, promoción, readscripción o democión se señalará la unidad administrativa en la que están adscritas actualmente, así como el número de la plaza que la identifica. Esta información se deberá presentar en el [Formato 3 Movimientos de Plazas \(Origen-Destino\)](#), que se encuentra en los anexos de esta Guía Técnica.

Los movimientos de plazas propuestos deberán justificarse a partir de argumentaciones que sustenten la necesidad operativa y de cargas de trabajo, describan las actividades a desarrollar y soporten la estructura de organización solicitada.

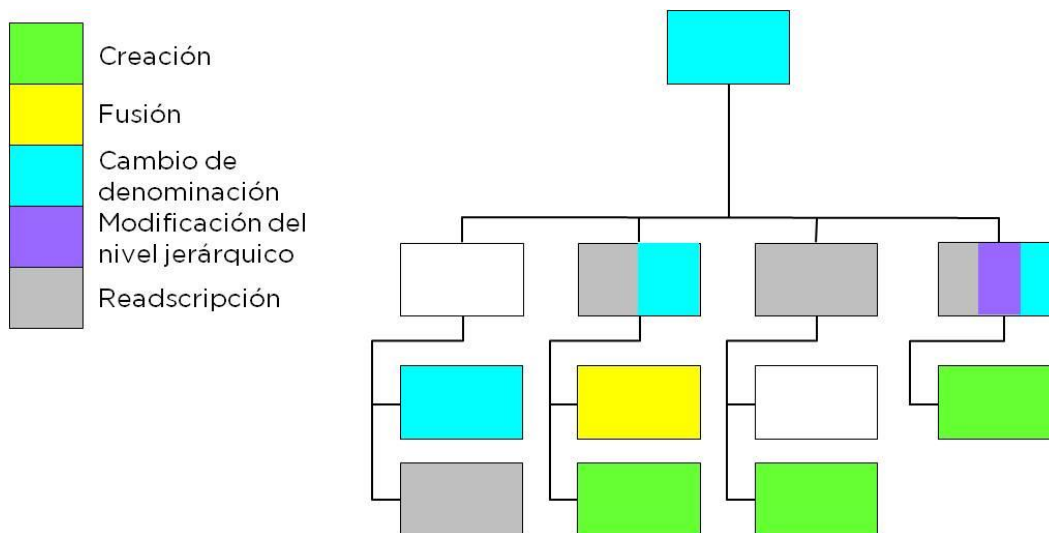
- **Presupuesto autorizado o requerido por capítulo de gasto.** En su caso, se deberá presentar el oficio de la Secretaría de Finanzas de asignación presupuestal.

Reestructuraciones organizacionales:

- **Organigrama actual autorizado**, detallando las unidades administrativas que se eliminan, fusionan, cambian de denominación, modifican su nivel jerárquico o readscriben. Para tal efecto deberán identificarse en el organigrama únicamente las unidades administrativas que se modifican conforme a la siguiente clasificación de colores, la cual podrá aplicarse de manera combinada en un sólo movimiento. Las unidades que no presenten modificación deberán permanecer en blanco:



- **Organigrama propuesto**, detallando las unidades administrativas que se crean o que son derivación de una fusión, cambio de denominación, modificación de nivel jerárquico o readscripción. En el organigrama propuesto se realizará una correlación de colores con las unidades administrativas del organigrama actual, a fin de visualizar su origen y destino. Particularmente, en este organigrama se identificarán las unidades administrativas de nueva creación en color verde y no se graficarán las unidades administrativas propuestas a eliminar.



-
- **Justificación cualitativa** (se describen las características o argumentaciones) **y/o cuantitativa** (se especifican datos estadísticos e interpretaciones) que motivan o fundamentan la propuesta reestructuración, detallando por cada movimiento la problemática actual a resolver o los nuevos proyectos a emprender, así como las ventajas funcionales, de competitividad o productividad de la propuesta. La justificación se deberá desarrollar en el [Formato 2 Movimientos de Unidades Administrativas \(Origen-Destino\)](#), que se incluye en los anexos de esta guía técnica.


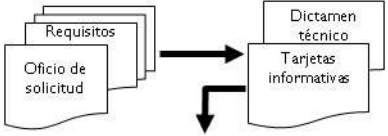
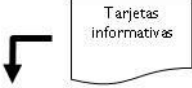
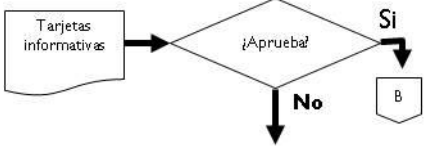
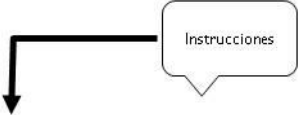
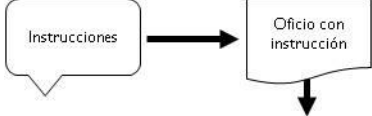
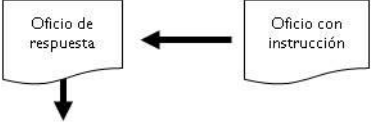

La justificación puede desarrollarse a partir de técnicas de diagnóstico como el FODA que identifica y describe las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas de una organización; Diagnóstico y Acción que se basa en la detección y definición del problema, así como en la generación y evaluación de soluciones alternativas; o bien, Análisis de Campos de Fuerza que identifica las fuerzas que empujan hacia el cambio organizacional y las fuerzas que resisten el cambio.


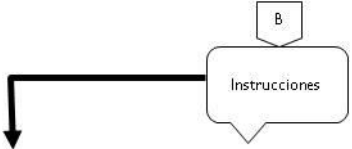
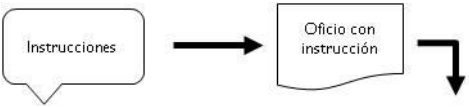
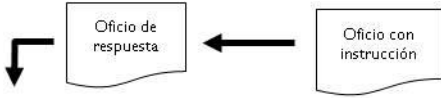
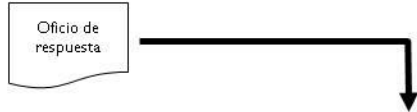
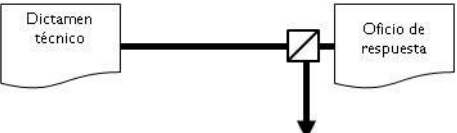
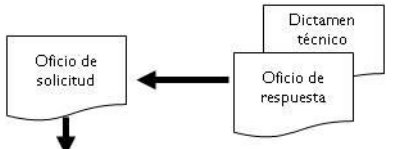
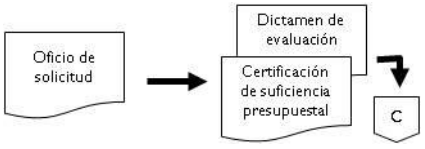
- **Plantilla de plazas actual**, especificando puesto funcional conforme al Catálogo General de Puestos del Gobierno del Estado de México, nivel y rango de cada una de las plazas, número de plazas por puesto y costo anual, el cual deberá comprender el sueldo anual bruto (sueldo base y gratificaciones), así como cargas sociales. Asimismo, se deberán incluir los contratos por honorarios asimilables al salario y horas clase que tengan autorizados las dependencias, órganos desconcentrados y organismos auxiliares. Esta información se deberá presentar en el [Formato 1 Plantilla de Plazas Actual, Contratos por Honorarios Asimilables al Salario y Horas Clase](#), incluido en los anexos de la presente guía técnica.
- **Presupuesto autorizado por capítulo de gasto y, en su caso, ampliaciones presupuestales.** Se deberán presentar los oficios emitidos por la Secretaría de Finanzas de asignación presupuestal y de las ampliaciones correspondientes.
- **Movimientos de plazas propuestos**, tales como: creación, eliminación, promoción, readscripción y democión. Se deberá especificar el puesto funcional conforme al Catálogo General de Puestos del Gobierno del Estado de México, nivel y rango de cada una de las plazas y número de plazas por puesto. En el caso de plazas propuestas de nueva creación, se precisará la unidad administrativa en la que se adscribirán, actividades que desarrollarán y justificación, mientras que en las sujetas a eliminación, promoción, readscripción o democión se señalará la unidad administrativa en la que están adscritas actualmente, así como el número de la plaza que la identifica y la justificación del movimiento. Esta información se deberá presentar en el [Formato 3 Movimientos de Plazas \(Origen-Destino\)](#), que se encuentra en los anexos de esta guía técnica.

Los movimientos de plazas propuestos deberán justificarse a partir de argumentaciones que sustenten la necesidad operativa y de cargas de trabajo, describan las actividades a desarrollar y soporten la estructura de organización solicitada.

- **Objetivo y funciones de las unidades administrativas que se crean o modifican**, los cuales deberán estar alineados a las atribuciones establecidas en el ordenamiento jurídico de creación u otros que se constituyan en el marco de actuación de la dependencia, órgano desconcentrado u organismo auxiliar. En caso de eliminación de unidades administrativas o cambio de denominación se deberá señalar el destino de las funciones asignadas. Para especificar las funciones se utilizará el [Formato 2 Movimientos de Unidades Administrativas \(Origen-Destino\)](#), incluido en los anexos de esta guía técnica.

8. Proceso para el trámite y autorización de estructuraciones o reestructuraciones organizacionales.

NO.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN	FLUJO DE LOS DOCUMENTOS UTILIZADOS U OBTENIDOS EN EL TRÁMITE
1	Dependencia/ Organismo Auxiliar	Reúne requisitos y elabora oficio de solicitud de estructuración o reestructuración organizacional y turna.	
2	Dirección General de Innovación	Recibe oficio de solicitud de estructuración o reestructuración organizacional y requisitos, analiza, emite dictamen técnico, así como tarjetas informativas y envía.	
3	Subsecretaría de Administración	Obtiene tarjetas informativas dirigidas al Secretario de Finanzas, valida, firma y turna.	
4	Secretario de Finanzas	Recibe tarjetas informativas, revisa y determina: ¿Aprueba la estructuración o reestructuración organizacional?	
5		No, comunica la decisión y envía.	
6	Subsecretaría de Administración	Recibe instrucción, prepara comunicación escrita sobre la instrucción y turna.	
7	Dirección General de Innovación	Recibe instrucción escrita, prepara proyecto de oficio de respuesta sobre la improcedencia de la solicitud de estructuración o reestructuración organizacional y turna.	
8	Subsecretaría de Administración	Recibe proyecto de oficio de respuesta, firma y turna.	

NO.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN	FLUJO DE LOS DOCUMENTOS UTILIZADOS U OBTENIDOS EN EL TRÁMITE
9	Dependencia/ Organismo Auxiliar	Obtiene respuesta, se entera y concluye trámite.	
10	Secretario de Finanzas	Si, comunica la decisión y envía.	
11	Subsecretaría de Administración	Recibe instrucción, prepara comunicación escrita sobre instrucción y turna.	
12	Dirección General de Innovación	Recibe instrucción, prepara proyecto de oficio de respuesta, procede y turna.	
13	Subsecretaría de Administración	Recibe proyecto de oficio de respuesta, firma y turna.	
14	Dirección General de Innovación	Recibe oficio de respuesta, anexa dictamen técnico y envía.	
15	Dependencia/Organismo Auxiliar	Obtiene oficio de respuesta y dictamen técnico, solicita certificación de suficiencia presupuestal y dictamen de evaluación programática y de cumplimiento del Plan de Desarrollo del Estado de México.	
16	Dirección General de Planeación y Gasto Público	Emite certificación de suficiencia presupuestal y dictamen de evaluación programática y de cumplimiento del Plan de Desarrollo del Estado de México y remite.	

NO.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN	FLUJO DE LOS DOCUMENTOS UTILIZADOS U OBTENIDOS EN EL TRÁMITE
17	Dependencia/ Organismo Auxiliar	Obtiene certificación de suficiencia presupuestal y dictamen de evaluación programática y de cumplimiento del Plan de Desarrollo del Estado de México, anexa copia del dictamen técnico de estructuración o reestructuración organizacional y turna.	
18	Dirección General de Personal	Recibe certificación de suficiencia presupuestal, dictamen de evaluación programática y de cumplimiento del Plan de Desarrollo del Estado de México y dictamen técnico, elabora oficio de autorización de creación o modificación de plazas, de conformidad con el dictamen de estructuración o reestructuración organizacional y turna.	
19	Secretario de Finanzas	Recibe y firma el oficio de autorización de creación o modificación de plazas y turna.	
20	Dirección General de Personal	Recibe oficio de creación o modificación de plazas autorizadas y envía.	
21	Dependencia/ Organismo Auxiliar	Recibe y concluye trámite.	
22	Dirección General de Innovación	Recibe copia de oficio de autorización de creación o modificación de plazas, elabora organigrama y envía.	
23	Dependencia/ Organismo Auxiliar	Recibe, valida organigrama y turna.	

NO.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN	FLUJO DE LOS DOCUMENTOS UTILIZADOS U OBTENIDOS EN EL TRÁMITE
24	Dirección General de Innovación	Recibe y resguarda organigrama, prepara oficio de autorización de organigrama y codificación estructural, así como estructura de organización en medio magnético y envía.	
25	Secretario de Finanzas	Recibe y firma el oficio de autorización del organigrama y codificación estructural y turna.	
26	Dirección General de Innovación	Recibe oficio de autorización de organigrama y codificación estructural autorizado, anexa estructura de organización en medio magnético y envía.	
27	Dependencia/ Organismo Auxiliar	Recibe oficio de autorización, organigrama en medio magnético y codificación estructural y concluye trámite.	

9. Lineamientos técnicos para la formulación de propuestas de estructuración o reestructuración organizacional.

Lineamientos técnicos respecto de la estructura de organización:

1. Identificar una necesidad real para el cambio organizacional, a través de un diagnóstico cuidadoso de la situación existente para determinar el alcance del problema u oportunidad de mejora.

Entre los síntomas de deficiencia estructural se destacan los siguientes:

- La toma de decisiones se demora o carece de calidad, debido a que existe sobrecarga en los niveles que toman decisiones, la delegación de la autoridad es insuficiente, la información no llega a las instancias correctas y los enlaces de información vertical y horizontal son inadecuados.
- La organización no responde en forma innovadora a un entorno cambiante, no existe coordinación horizontal y responsabilidad con la innovación y adaptación al entorno.
- Es evidente que hay conflicto cuando las unidades administrativas actúan con propósitos encontrados o alcanzan metas departamentales a costa de objetivos organizacionales o institucionales.

2. La estructura de organización debe alcanzar dos propósitos:

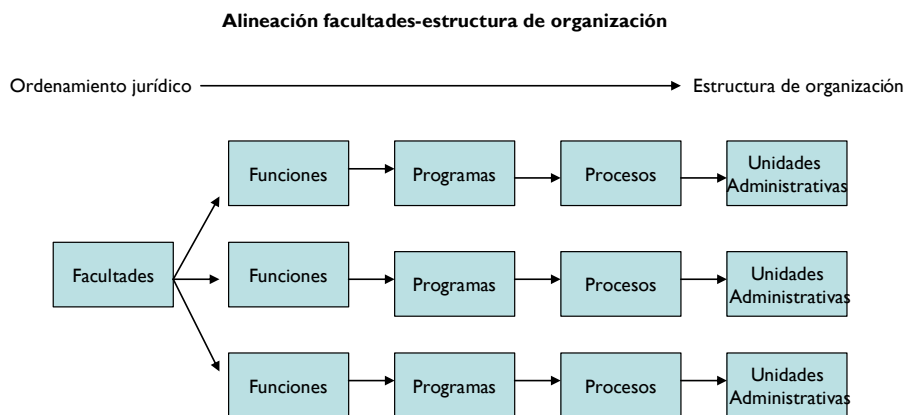
- Ofrecer un marco de responsabilidad, líneas de reporte y mecanismos de agrupamiento orgánico funcional.
- Proporcionar mecanismos para enlazar y coordinar los elementos organizacionales en un todo coherente.

3. Las propuestas de estructuración o reestructuración organizacional deben sustentarse fundamentalmente en las atribuciones asignadas a las dependencias, órganos desconcentrados y organismos auxiliares, por lo que la fuente primigenia en el diseño de las estructuras orgánicas son las leyes, decretos y acuerdos que crean a estas organizaciones públicas.

Asimismo, el diseño de una estructura de organización racional, eficiente y eficaz debe basarse en la identificación de la misión o propósito esencial de la dependencia, órgano desconcentrado u organismo auxiliar, así como de su visión estratégica que permita direccionar su actuación.

4. De las facultades asignadas a las dependencias, órganos desconcentrados y organismos auxiliares se derivará la formulación de un listado de funciones sustantivas, las cuales fundamentan la creación o modificación de unidades administrativas a través de un esquema de división del trabajo y especialización. No obstante, es importante evitar que se fragmenten a su mínima expresión las atribuciones o funciones como medida para incrementar el número de unidades administrativas ejecutoras; sino por el contrario, se recomienda agruparlas por su naturaleza, afinidad o complementariedad, lo que permitiría eliminar duplicidad de órganos y funciones.

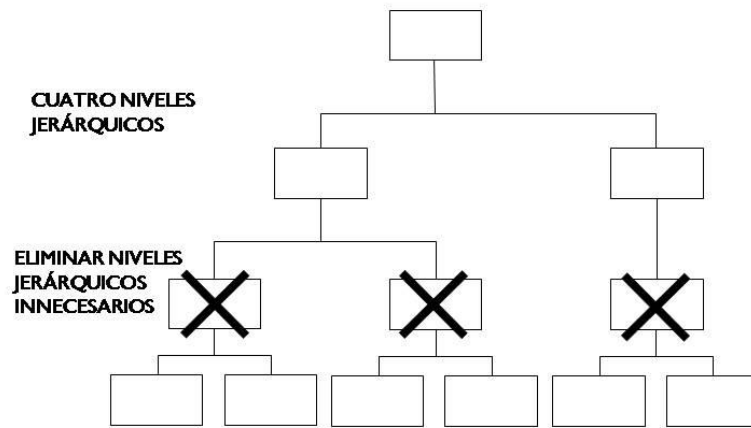
Esta medida garantizará que las estructuras de organización propuestas estén alineadas a las atribuciones, funciones, programas y procesos de trabajo.



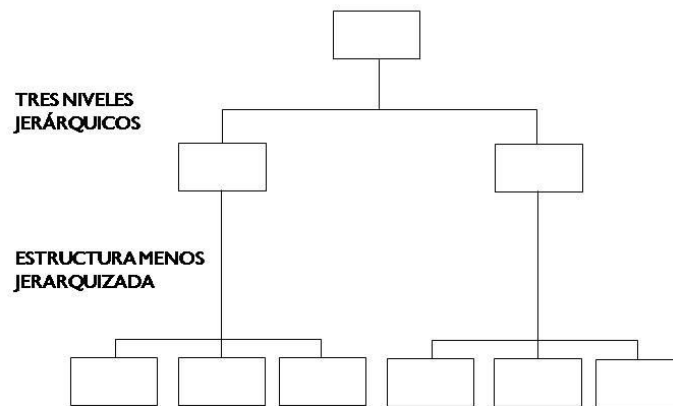
5. Las estructuras de organización que se propongan podrán considerar unidades administrativas con nivel de Secretaría o equivalente hasta Departamento o equivalente; sin embargo, se recomienda diseñar estructuras menos jerarquizadas y más horizontales, eliminando o evitando proponer niveles jerárquicos innecesarios, a fin de acortar el proceso de toma de decisiones, ampliar tramos de control, facilitar la comunicación y eliminar instancias de coordinación y supervisión.

Se representarán en el organigrama unidades administrativas con nivel jerárquico inferior a departamento, únicamente en los casos que ejerzan actos de autoridad.

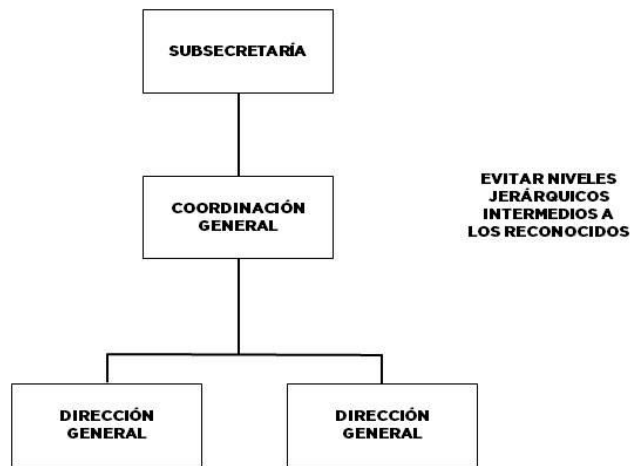
INCORRECTO



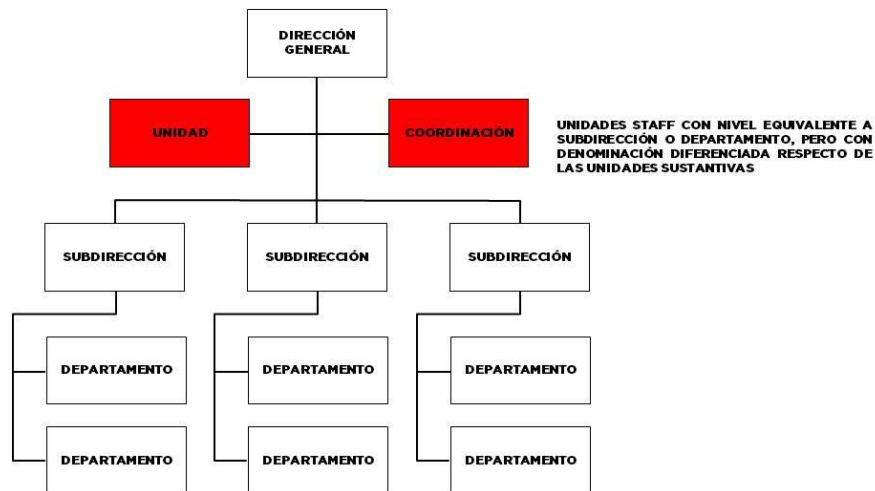
CORRECTO



6. Los niveles jerárquicos reconocidos en la administración pública estatal son Secretaría, Subsecretaría, Dirección General, Dirección de Área, Subdirección y Departamento, o sus equivalentes, por lo que no se deberá plantear la creación o modificación de unidades administrativas con niveles jerárquicos intermedios a éstos.

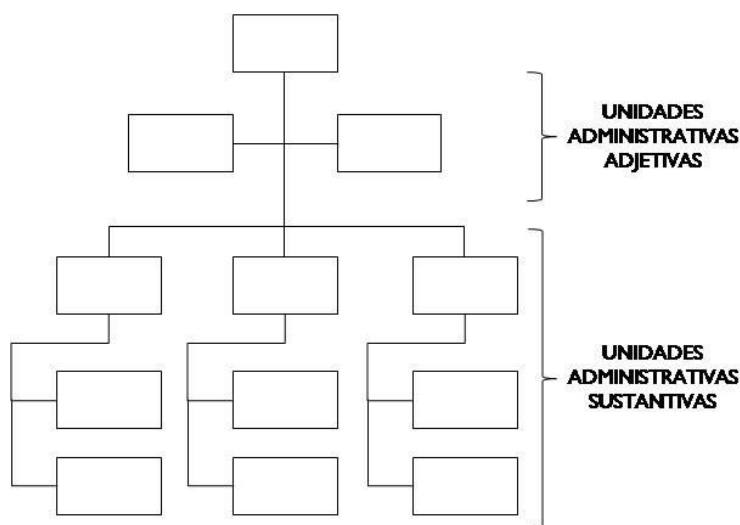


7. En la estructura de organización de una Secretaría los niveles jerárquicos aceptados para las unidades que se ubican en área staff son de subdirección, dirección de área y dirección general o equivalentes; para las unidades administrativas staff de una subsecretaría los niveles jerárquicos aceptados son de departamento, subdirección y dirección de área o sus equivalentes; y para las áreas staff de una dirección general los niveles jerárquicos aceptados son de departamento y subdirección o sus equivalentes. No obstante, sus denominaciones no reflejarán su nivel jerárquico, con el propósito de diferenciarlas de las unidades administrativas sustantivas.

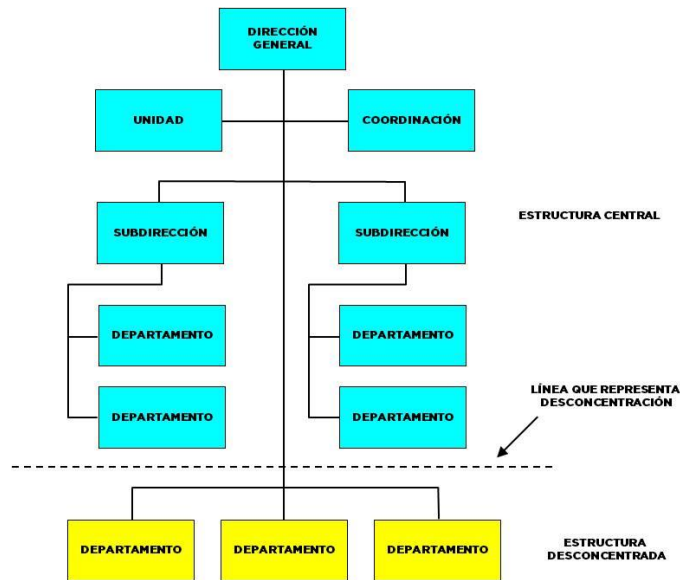


8. Con el propósito de determinar el nivel jerárquico y número de unidades administrativas que conformarán la estructura de organización de una dependencia u organismo auxiliar se ponderará previamente el grado de complejidad de las funciones y cargas de trabajo, el nivel de responsabilidad para su cumplimiento, la asignación y agrupamiento de funciones, tramos de control, así como el ejercicio y delegación de autoridad.

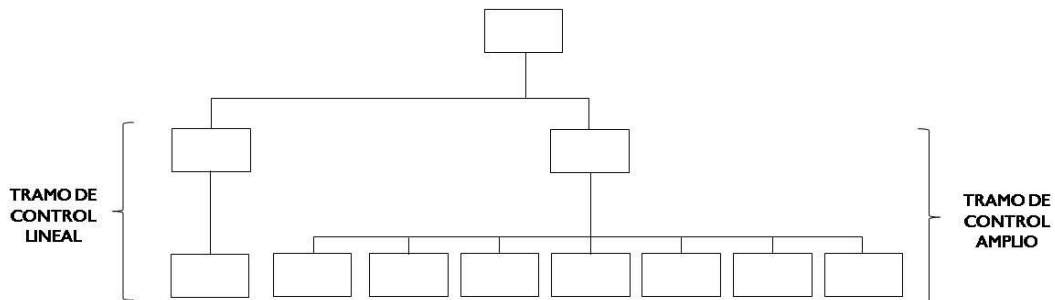
-
9. Los planteamientos de estructuración o reestructuración organizacional se orientarán a lograr un equilibrio en las cargas de trabajo de las unidades administrativas desde un enfoque funcional y territorial.
 10. Es necesario evitar que en el diseño de la estructura de organización influyan consideraciones respecto de personas o niveles salariales, toda vez que el sustento fundamental de una propuesta de estructuración o reestructuración organizacional es la adecuada división del trabajo basada en atribuciones, funciones y procesos, con una jerarquización y especialización racional, tramos de control idóneos y claridad en las líneas de autoridad y responsabilidad.
 11. Las unidades administrativas con funciones sustantivas deberán graficarse en la línea de autoridad directa de la dependencia, órgano desconcentrado u organismo auxiliar y las unidades administrativas con funciones adjetivas o de soporte se ubicarán en el área staff de la alta dirección.

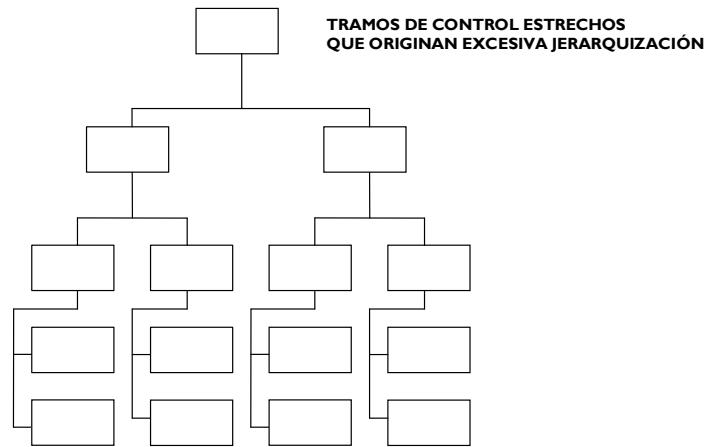


12. De acuerdo con la naturaleza de las funciones de las dependencias, órganos desconcentrados y organismos auxiliares se deberá tender al establecimiento de una estructura orgánica desconcentrada territorialmente con funciones operativas y suficientes facultades de autoridad y decisión, lo que permitiría reducir el número de las unidades administrativas centrales, las cuales tendrían un carácter normativo.

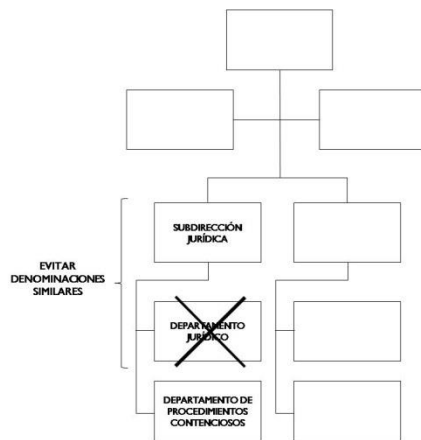


13. Los organigramas que se propongan deberán evitar tramos de control lineales (linealidad administrativa) o tramos de control amplios que rebasen la capacidad de supervisión de las unidades administrativas de nivel superior. Asimismo, los tramos de control reducidos favorecen la jerarquización excesiva de la estructura, por lo que se sugiere lograr equilibrios en el esquema de coordinación y supervisión, a través de establecer un promedio de cuatro a seis unidades administrativas subordinadas a una superior, con relaciones de reporte, comunicación y autoridad, atendiendo a criterios de diferenciación o estandarización de funciones.

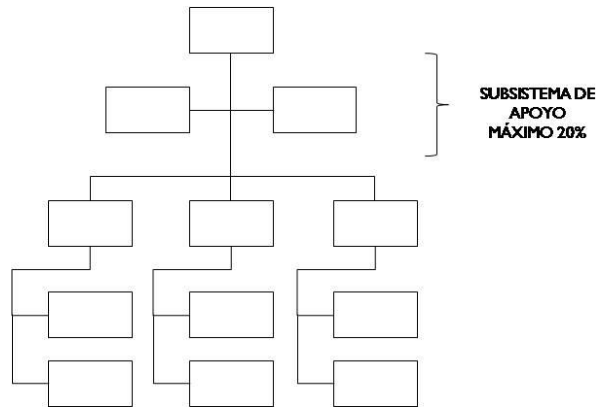




14. Las denominaciones de las unidades administrativas deberán ser simples y reflejar, en la medida de lo posible, el conjunto de funciones asignadas, es decir, debe existir correspondencia entre funciones y denominación de la unidad administrativa. Asimismo, se deberá evitar que las unidades administrativas tengan bajo su adscripción unidades administrativas con la misma denominación.

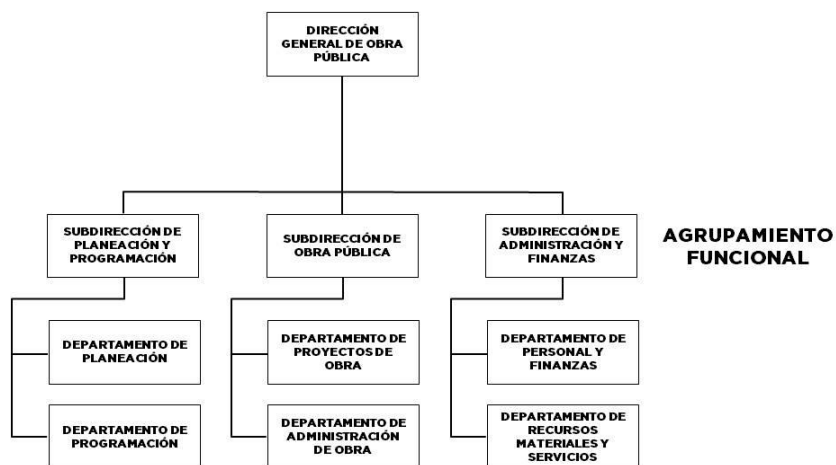


15. El subsistema de apoyo o soporte debe constituirse como máximo por 20% del total de las unidades administrativas que conforman la estructura de organización, por lo que el número de unidades staff no podrá ser mayor al de las unidades administrativas sustantivas.

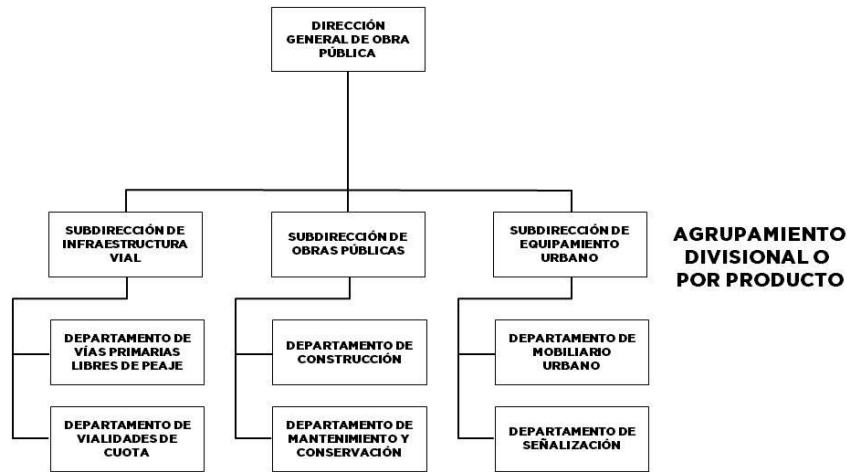


16. El agrupamiento de las unidades administrativas se deberá corresponder por la afinidad y complementariedad de las funciones y procesos de trabajo. Las principales formas tradicionales de agrupamiento de las unidades administrativas son las siguientes:

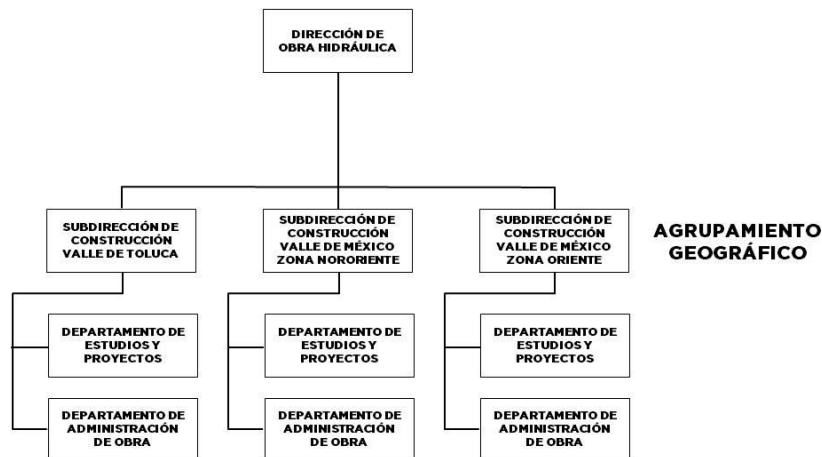
- **Agrupamiento departamental o funcional.** Se establecen unidades atendiendo al desempeño de funciones o procesos de trabajo similares que requieren de conocimiento y habilidades parecidas. Se destaca la especialización técnica y la poca necesidad de coordinación horizontal, la jerarquía vertical puede coordinar y controlar la organización.



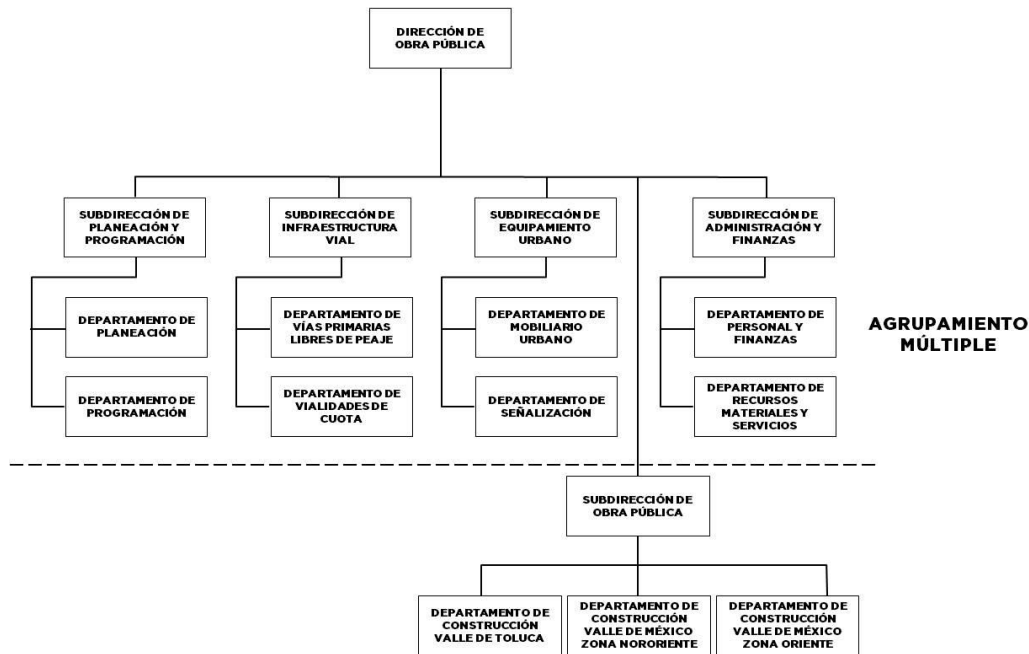
- **Agrupamiento divisional o por producto.** La organización divide su proceso de trabajo atendiendo a lo que produce o a los servicios que oferta, es decir, se centra en los negocios o programas clave. Se maximiza la coordinación y se descentralizan las decisiones; sin embargo, la organización tiende a ser compleja y de gran tamaño.



- **Agrupamiento geográfico.** La organización privilegia la atención de la población bajo un enfoque territorial. Se enfatiza en la desconcentración de unidades administrativas. Existe cercanía con las necesidades regionales y cumplimiento de objetivos geográficos.



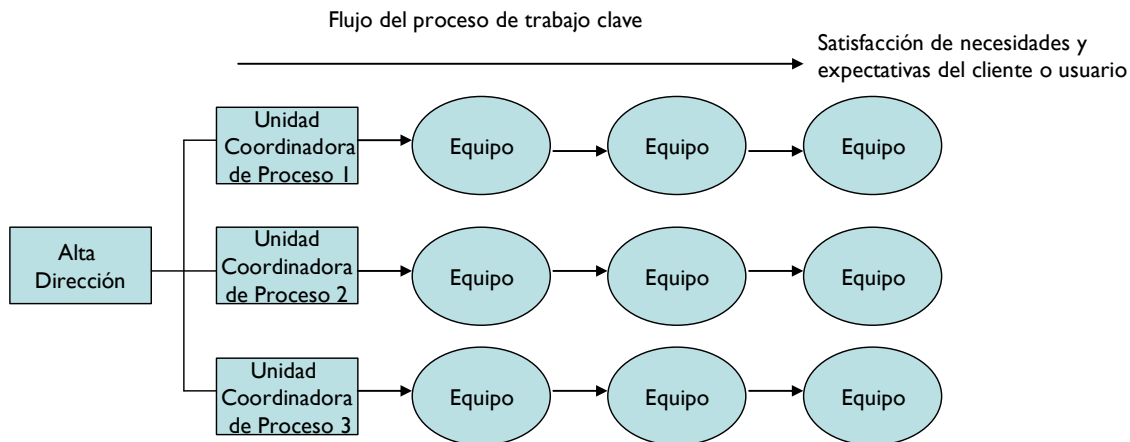
- **Agrupamiento de enfoque múltiple, conocido como matricial o híbrido.** La organización adopta varias posibilidades de agrupamiento de manera simultánea. Es adaptable y efectiva en el esquema de coordinación pero presenta costos administrativos indirectos por supervisión o duplicidad de actividades.



17. Las innovaciones en el diseño de estructuras de organización se orientan a privilegiar los agrupamientos que propugnan por esquemas de coordinación sustentados más en relaciones horizontales que verticales, entre los que destacan:

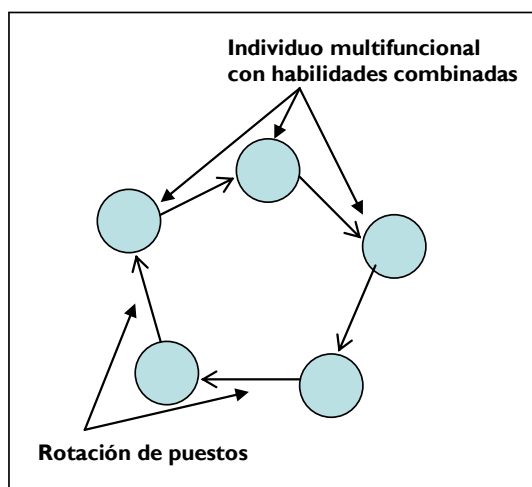
- **Agrupamiento con enfoque a procesos.** La estructura se crea alrededor de flujos de trabajo o procesos, se eliminan barreras departamentales y cruza límites funcionales, la jerarquía se reduce haciendo más planas las estructuras. Se establecen equipos de trabajo multidisciplinarios autodirigidos, organizados de conformidad con el desarrollo del proceso basado en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios. Este modelo exige análisis del proceso y su vinculación con los objetivos clave de la organización.

Agrupamiento organizacional con enfoque a procesos

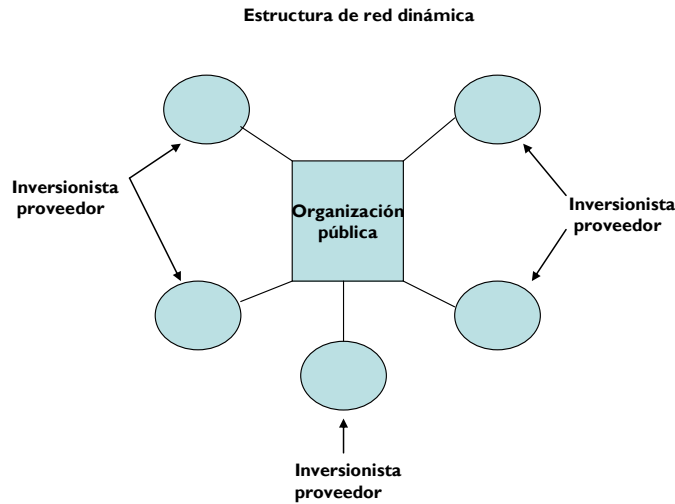


- **Agrupamiento por equipos autoguidados.** Reunión de personas con diferentes habilidades, que se rotan en los puestos para la producción de un bien o servicio y, adicionalmente, se encargan de la administración de los recursos que se requieren para la realización de las actividades. También, este agrupamiento elimina barreras entre departamentos, funciones, disciplinas o especialidades, toda vez que los miembros del equipo desarrollan habilidades combinadas para planear, solucionar problemas, establecer prioridades, ejercer recursos, vigilar resultados y tomar decisiones. Presenta un alto grado de descentralización de la autoridad.

Equipo autoguido



- **Agrupamiento modular o estructura de red dinámica.** La organización se limita al desarrollo de actividades clave y deja a especialistas externos el manejo de otras actividades complementarias a través de esquemas de *outsourcing*. Este modelo reduce la estructura de organización a lo estrictamente necesario, los recursos se centran al desarrollo de las actividades esenciales, presenta una alta capacidad de adaptación. En la administración pública estatal este agrupamiento se introduce a través de los proyectos para la prestación de servicios (PPS) en la que participan inversionistas proveedores responsables de suministrar bienes y servicios para favorecer el desarrollo de las actividades sustantivas a cargo de las dependencias, órganos desconcentrados y organismos auxiliares.



Lineamientos técnicos respecto de la plantilla de plazas:

18. La estructura de organización y plantilla de plazas que se propongan no podrán tener un costo anualizado superior al presupuesto autorizado en el capítulo de servicios personales.
19. El financiamiento de las propuestas de estructura de organización no se podrá sustentar mediante la eliminación de plazas sustantivas de la dependencia, órgano desconcentrado u organismo auxiliar (profesores, médicos, policías, agentes del ministerio público, peritos, custodios, etc.).
20. Las plazas de enlace y apoyo técnico se destinarán a las actividades de asesoría o asistencia técnica y profesional a los mandos medios y superiores, por lo que se evitará que con éstas se establezcan unidades administrativas paralelas a las formales.

No se deberán asignar plazas de enlace y apoyo técnico en unidades administrativas con el mismo nivel salarial; por ejemplo, un Jefe de Departamento no podrá contar con plazas del Líder “A” de Proyecto o de Analista Especializado “C” porque tienen el mismo nivel salarial, sin embargo, sería aceptable que se le adscribieran plazas de Jefe “A” de Proyecto, el cual tiene un nivel salarial inferior al Jefe de Departamento.

21. Las plazas que se propongan para las unidades administrativas deberán ser acordes con las funciones a desarrollar y el perfil del puesto requerido, el cual corresponderá con los puestos y niveles establecidos en el Catálogo General de Puestos del Gobierno del Estado de México. Tratándose de plazas de nueva creación se deberán plantear en rangos mínimos.
22. El número de plazas asignadas a las unidades administrativas de carácter adjetivo y de control interno no podrá ser superior, en conjunto, 20% del total de la plantilla de plazas.
23. En caso de que la propuesta de estructura orgánica y de plantilla de plazas considere la reducción de servidores públicos generales, deberá estimarse el monto de la indemnización, por lo que no se considerará como ahorro presupuestal que permita financiar la reestructuración organizacional, a menos de que las plazas estén vacantes.
24. La creación de unidades administrativas deberá de considerar el soporte de puestos funcionales necesarios, a través de la creación de plazas operativas o redistribución de las existentes, por lo que no se crearán unidades administrativas sustentadas únicamente por la plaza del titular.
25. La operación de las unidades administrativas no deberá estar sustentada por contratos por honorarios que se cubran con recursos federales o estatales.

10. Lineamientos administrativos para la autorización e implementación de las estructuras de organización.

Una vez dictaminada y aprobada la viabilidad de la propuesta de estructuración o reestructuración organizacional de las dependencias, órganos desconcentrados u organismos auxiliares por parte de la Secretaría de Finanzas, se deberán cumplir los siguientes requisitos para la autorización e implementación de las nuevas estructuras de organización:

Para la autorización de la estructura de organización.

- Gestionar ante la Dirección General de Planeación y Gasto Público la Certificación de Suficiencia Presupuestal por el monto requerido para cubrir el impacto en el capítulo de servicios personales, determinado en el dictamen de estructuración o reestructuración organizacional.
- Tramitar ante la Dirección General de Planeación y Gasto Público la expedición del Dictamen de Evaluación Programática y de Cumplimiento del Plan de Desarrollo del Estado de México.
- Realizar las modificaciones o reformas jurídicas previas que se hayan dictaminado necesarias para la implementación de la nueva estructura de organización.
- Presentar en la Dirección General de Personal copia del dictamen de estructuración organizacional, Certificación de Suficiencia Presupuestal y Dictamen de Evaluación Programática y de Cumplimiento del Plan de Desarrollo del Estado de México. Los organismos auxiliares presentarán, además, autorización de su órgano de gobierno para gestionar la reestructuración organizacional. Este requisito se exceptuará en el caso de estructuración organizacional, siempre y cuando aún no se haya integrado el órgano de gobierno o no haya celebrado la primera sesión ordinaria.
- Validar el organigrama que se determinó procedente por parte del titular de la dependencia. En el caso de los órganos desconcentrados y organismos auxiliares la validación corresponderá a sus titulares, así como a los coordinadores de sector (Secretarios del ramo). Los organigramas originales deberán ser enviados a la Dirección General de Innovación para su registro y resguardo.

Para la implementación de la estructura de organización.

- Realizar los movimientos de plazas derivados del proceso de estructuración o reestructuración organizacional aprobado, en coordinación con la Dirección General de Personal. Estos movimientos se efectuarán una vez que la dependencia, órgano desconcentrado u organismo auxiliar reciba el oficio del Secretario de Finanzas por el que se autoriza la creación, cancelación, readscripción, promoción o democión de plazas. El tiempo máximo para la implementación de las modificaciones a la plantilla de plazas será de 20 días hábiles.

-
- Elaborar o actualizar el Reglamento Interior de la dependencia, órgano desconcentrado u organismo auxiliar en un plazo no mayor a 30 días hábiles, a partir de la recepción del oficio del Secretario de Finanzas por el que se autoriza el organigrama y la codificación estructural. El proyecto de Reglamento Interior o Acuerdo modificatorio deberá enviarse a la Dirección General de Innovación para su revisión y validación, además de publicarse en el periódico oficial Gaceta del Gobierno, una vez cumplimentados los trámites de autorización correspondientes.
 - Elaborar o actualizar el Manual General de Organización de la dependencia, órgano desconcentrado u organismo auxiliar en un plazo no mayor a 30 días hábiles, a partir de la recepción del oficio del Secretario de Finanzas por el que se autoriza el organigrama y la codificación estructural. El proyecto de Manual General de Organización deberá enviarse a la Dirección General de Innovación para su revisión y autorización, además de publicarse en el periódico oficial Gaceta del Gobierno, una vez publicado el Reglamento Interior.
 - Operar de conformidad con el organigrama y plantilla de plazas autorizados en el proceso de estructuración o reestructuración organizacional. Las Contralorías Internas verificarán el cumplimiento de las acciones de implementación y operación de las nuevas estructuras de organización, de conformidad con el dictamen emitido por la Secretaría de Finanzas.

II. Anexos.

Formato 1

Plantilla de Plazas Actual, Contratos por Honorarios Asimilables al Salario y Horas Clase

Plantilla de Plazas Actual			
Puesto Nominal	Nivel/Rango	Número de Plazas	Costo Anual (\$)
Mandos Superiores			
1	2	3	4
Subtotal			
Mandos Medios			
Subtotal			
Enlace y Apoyo Técnico			
Subtotal			
Operativas			
Subtotal			
Total			
Contratos por Honorarios Asimilables al Salario			
Puesto Funcional		Núm. de Contratos	Costo Anual (\$)
5		6	7
Subtotal			
Horas Clase/ Semana/ Mes			
Puesto Funcional		Núm. de horas clase	Costo Anual (\$)
8		9	10
Subtotal			
Gran Total			

Instructivo de llenado

Formato: Plantilla de Plazas Actual, Contratos por Honorarios Asimilables al Salario y Horas Clase.																																																						
Objetivo: Recabar información de la plantilla de plazas (ocupadas y vacantes), contratos por honorarios asimilables al salario y, en su caso, horas clase autorizadas a una dependencia, órgano desconcentrado, organismo auxiliar o unidad orgánica sujeta a reestructuración.																																																						
Núm.	Concepto	Descripción																																																				
1	Puesto Nominal	Anotar el nombre del puesto de la plaza autorizada, conforme al Catálogo General de Puestos del Gobierno del Estado de México, por ejemplo: Analista "A", Jefe "B" de Proyecto, Director General, Subdirector, Analista Especializado "C", etc.																																																				
2	Nivel/Rango	<p>Colocar el nivel y rango salarial del puesto de la plaza autorizada que correspondan a la siguiente clasificación para dependencias y órganos desconcentrados o sus equivalencias para organismos auxiliares:</p> <p style="text-align: center;">Mandos Superiores</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Nivel en dependencias y órganos desconcentrados</th> <th style="width: 33%;">Rangos</th> <th style="width: 33%;">Equivalencias en organismos auxiliares</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">29</td> <td style="text-align: center;">F, E, D, C, B, A</td> <td style="text-align: center;">OAR-7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">30</td> <td style="text-align: center;">E, D, C, B, A</td> <td style="text-align: center;">OAR-8</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">30Bis</td> <td style="text-align: center;">Sin rango</td> <td style="text-align: center;">--</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">31</td> <td style="text-align: center;">C, B, A</td> <td style="text-align: center;">--</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">32</td> <td style="text-align: center;">Sin rango</td> <td style="text-align: center;">--</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Mandos Medios</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Nivel en dependencias y órganos desconcentrados</th> <th style="width: 33%;">Rangos</th> <th style="width: 33%;">Equivalencias en organismos auxiliares</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">26</td> <td style="text-align: center;">D, C, B, A</td> <td style="text-align: center;">OAR-4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">27</td> <td style="text-align: center;">D, C, B, A</td> <td style="text-align: center;">OAR-5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">28</td> <td style="text-align: center;">D, C, B, A</td> <td style="text-align: center;">OAR-6</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Enlace y Apoyo Técnico</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Nivel en dependencias y órganos desconcentrados</th> <th style="width: 33%;">Rangos</th> <th style="width: 33%;">Equivalencias en organismos auxiliares</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">24</td> <td style="text-align: center;">H, G, F, E</td> <td style="text-align: center;">OAR-3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">25</td> <td style="text-align: center;">H, G, F, E</td> <td style="text-align: center;">OAR-4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">26</td> <td style="text-align: center;">H, G, F, E</td> <td style="text-align: center;">OAR-5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">27</td> <td style="text-align: center;">H, G, F, E</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">28</td> <td style="text-align: center;">H, G, F, E</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Operativas</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Nivel</th> <th style="width: 50%;">Rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Del 1 al 23</td> <td style="text-align: center;">1, 2, 3, 4, 8</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel en dependencias y órganos desconcentrados	Rangos	Equivalencias en organismos auxiliares	29	F, E, D, C, B, A	OAR-7	30	E, D, C, B, A	OAR-8	30Bis	Sin rango	--	31	C, B, A	--	32	Sin rango	--	Nivel en dependencias y órganos desconcentrados	Rangos	Equivalencias en organismos auxiliares	26	D, C, B, A	OAR-4	27	D, C, B, A	OAR-5	28	D, C, B, A	OAR-6	Nivel en dependencias y órganos desconcentrados	Rangos	Equivalencias en organismos auxiliares	24	H, G, F, E	OAR-3	25	H, G, F, E	OAR-4	26	H, G, F, E	OAR-5	27	H, G, F, E		28	H, G, F, E		Nivel	Rangos	Del 1 al 23	1, 2, 3, 4, 8
Nivel en dependencias y órganos desconcentrados	Rangos	Equivalencias en organismos auxiliares																																																				
29	F, E, D, C, B, A	OAR-7																																																				
30	E, D, C, B, A	OAR-8																																																				
30Bis	Sin rango	--																																																				
31	C, B, A	--																																																				
32	Sin rango	--																																																				
Nivel en dependencias y órganos desconcentrados	Rangos	Equivalencias en organismos auxiliares																																																				
26	D, C, B, A	OAR-4																																																				
27	D, C, B, A	OAR-5																																																				
28	D, C, B, A	OAR-6																																																				
Nivel en dependencias y órganos desconcentrados	Rangos	Equivalencias en organismos auxiliares																																																				
24	H, G, F, E	OAR-3																																																				
25	H, G, F, E	OAR-4																																																				
26	H, G, F, E	OAR-5																																																				
27	H, G, F, E																																																					
28	H, G, F, E																																																					
Nivel	Rangos																																																					
Del 1 al 23	1, 2, 3, 4, 8																																																					

Núm.	Concepto	Descripción
3	Número de plazas	Escribir la cantidad de plazas que tienen el mismo puesto, nivel y rango salarial.
4	Costo Anual (\$)	Colocar el cálculo del costo anual de las plazas por puesto, nivel y rango, considerando sueldo bruto anual más cargas sociales (costo anual integrado).
5	Puesto Funcional	Señalar el nombre del puesto funcional que ocupa el titular del contrato.
6	Número de contratos	Especificar la cantidad de contratos que cuentan con el mismo puesto funcional y costo.
7	Costo Anual (\$)	Colocar el cálculo del costo anual de los contratos considerando las cargas sociales a que tengan derecho (costo anual integrado).
8	Puesto Funcional	Señalar el nombre del puesto funcional que ocupa el titular de las horas clase.
9	Número de horas clase	Especificar la cantidad de horas clase que cuentan con el mismo puesto funcional.
10	Costo Anual (\$)	Colocar el cálculo del costo anual de las horas clase considerando las cargas sociales a que tengan derecho (costo anual integrado).

Formato 2 Movimientos de Unidades Administrativas (Origen-Destino)

ORIGEN				
UNIDAD ADMINISTRATIVA ACTUAL: 1				
ADSCRIPCIÓN: 2				
MOVIMIENTO SOLICITADO: 3	ELIMINACIÓN		FUSIÓN	READSCRIPCIÓN
	CAMBIO DE DENOMINACIÓN	MODIFICACIÓN DE NIVEL JERÁRQUICO		
JUSTIFICACIÓN DEL MOVIMIENTO: 4				
FUNCIONES ASIGNADAS	ACCIÓN SOLICITADA			DESTINO
	SIN MOVIMIENTO	ELIMINACIÓN	REASIGNACIÓN	
5	6	7	8	9
JUSTIFICACIÓN DE LA ELIMINACIÓN O REASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y SU DESTINO:				
10				

DESTINO			
UNIDAD ADMINISTRATIVA PROPUESTA:		11	
ADSCRIPCIÓN PROPUESTA:		12	
MOVIMIENTO DE DONDE PROVIENE: 13		CREACIÓN	
		FUSIÓN	
		MODIFICACIÓN DE NIVEL JERÁRQUICO	
			READSCRIPCIÓN
VENTAJAS DEL MOVIMIENTO:		14	
OBJETIVO Y FUNCIONES PROPUESTAS: 15			

Instructivo de llenado

Formato: Movimiento de Unidades Administrativas (Origen-Destino)		
Objetivo: Contar con la información descriptiva detallada de los movimientos orgánico-funcionales que solicita la dependencia, órgano desconcentrado u organismo auxiliar, contenidos en su propuesta de estructuración o reestructuración organizacional.		
Núm.	Concepto	Descripción
Nota: Cuando se trate de creación de unidades administrativas, sólo se requisitará este formato a partir del numeral 11 del apartado Destino.		
1	Unidad administrativa actual	Señalar el nombre de la unidad administrativa que se modifica, de conformidad con el organigrama autorizado.
2	Adscripción	Anotar el nombre de la unidad administrativa de la que depende directamente la unidad administrativa que se modifica.
3	Movimiento solicitado	Marcar con una "X" el movimiento solicitado para la unidad administrativa. Se pueden marcar movimientos múltiples, excepto para el caso de eliminación.
4	Justificación del movimiento	Describir con precisión los fundamentos o motivaciones cualitativas (características a partir de la identificación de problemas o la proyección de nuevas atribuciones) o cuantitativas (datos estadísticos) del movimiento solicitado.
5	Funciones asignadas	Se deberán enunciar las funciones sustantivas que tiene encomendadas la unidad administrativa que se modifica.
6	Sin movimiento	Se marcará esta opción si la función no tendrá ningún cambio.
7	Eliminación	Se señalará esta opción cuando la función se cancele de la unidad administrativa que se modificaría.
8	Reasignación	Marcar esta opción si la función se asignará a otra unidad administrativa.
9	Destino	Anotar la unidad administrativa a la que se le transferiría la función por reasignación.
10	Justificación de la eliminación o reasignación de las funciones y su destino	Describir los fundamentos o motivaciones para la eliminación o reasignación de las funciones, así como de su destino.

Núm.	Concepto	Descripción
11	Unidad administrativa propuesta	Anotar el nombre de la unidad administrativa propuesta de acuerdo con las funciones que tendría asignadas.
12	Adscripción propuesta	Señalar el nombre de la unidad administrativa de la que dependería directamente la unidad propuesta.
13	Movimiento de donde proviene	Señalar el movimiento que dio origen a la unidad administrativa propuesta, en su correlación con la estructura de organización actual. Particularmente se identificarán las unidades administrativas propuestas de nueva creación.
14	Ventajas del movimiento	Enunciar las ventajas funcionales, de competitividad o productividad que la dependencia, órgano desconcentrado u organismo auxiliar tendrá, en caso de que se determine viable la estructuración o reestructuración organizacional propuesta.
15	Objetivo y funciones propuestas	Enlistar las funciones de la unidad administrativa propuesta, considerando las que se reasignan de otras unidades o las que se crean a partir de nuevas atribuciones.

Formato 3 Movimientos de Plazas (Origen-Destino)

ORIGEN			
UNIDAD ADMINISTRATIVA DONDE ESTÁN ADSCRITAS LAS PLAZAS: 1			
MOVIMIENTO DE PLAZAS SOLICITADO: 2	CANCELACIÓN	READSCRIPCIÓN	PROMOCIÓN DEMOCIÓN
PUESTO	NIVEL/RANGO	NO. DE PLAZA	
3	4	5	
JUSTIFICACIÓN DEL MOVIMIENTO: 6			
DESTINO			
UNIDAD ADMINISTRATIVA DONDE SE ADSCRIBIRÁN LAS PLAZAS: 7			
MOVIMIENTO DE PLAZAS SOLICITADO: 8	CREACIÓN	READSCRIPCIÓN	PROMOCIÓN DEMOCIÓN
PUESTO	NIVEL/RANGO	NO. DE PLAZA	ACTIVIDADES
9	10	11	12
VENTAJAS DEL MOVIMIENTO: 13			

Instructivo de llenado

Formato: Movimiento de Plazas (Origen-Destino)		
Objetivo: Contar con la información de los movimientos de plazas que solicita la dependencia, órgano desconcentrado u organismo auxiliar, derivado de su propuesta de estructuración o reestructuración organizacional.		
Núm.	Concepto	Descripción
Nota: Cuando se trate de creación de plazas, sólo se requisitará este formato a partir del numeral 7 del apartado Destino.		
1	Unidad administrativa donde están adscritas las plazas	Señalar el nombre de la unidad administrativa, conforme al organigrama autorizado, en la que están adscritas las plazas sujetas a cambio.
2	Movimiento de plazas solicitado	Marcar con "X" el movimiento de plazas solicitado. Sólo se combinará el movimiento de readscripción con promoción o democión.
3	Puesto	Anotar el puesto funcional de la plaza, conforme al Catálogo General de Puestos del Gobierno del Estado de México.
4	Nivel/rango	Escribir el nivel y rango salarial actual de la plaza sujeta a movimiento.
5	No. de plaza	Señalar el número que identifica a la plaza sujeta a movimiento.
6	Justificación del movimiento	Registrar el fundamento o motivación cualitativa por el se solicita el movimiento.
7	Unidad administrativa donde se adscribirán las plazas	Señalar el nombre de la unidad administrativa donde se adscribirán las plazas que se crean o modifican.
8	Movimiento de plazas solicitado	Marcar con "X" el movimiento de las plazas propuestas, a partir de su correlación con las plazas actuales. Particularmente se identificarán las plazas de nueva creación.
9	Puesto	Anotar el nombre del puesto de la plaza propuesta, conforme al Catálogo General de Puestos del Gobierno del Estado de México.
10	Nivel/rango	Escribir el nivel y rango salarial que corresponde a la plaza propuesta, de conformidad con su puesto.
11	No. de plaza	Señalar el número de identificación de la plaza sujeta a readscripción, promoción o democión. En caso de plazas de nueva creación no se llenaría este campo.
12	Actividades	Describir las actividades que desarrollará la plaza que se modifica o de nueva creación.
13	Ventajas del movimiento	Registrar la conveniencia de realizar el movimiento de la plaza solicitado, a partir del desempeño y fortalecimiento operativo.