



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO**

---

---

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**TESIS**

**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL  
DE ORGANIZACIÓN COMO ALTERNATIVA PARA  
LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL  
DE LA SECRETARÍA DE LA JUVENTUD DEL PODER  
EJECUTIVO DEL ESTADO DE QUERÉTARO”**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

**PRESENTA**

**ERIKA IVETH URIBE FRAGA**

**DIRECTOR DE TESIS.**

DR. MAURICIO A. CHAGOLLA FARIAS

**MORELIA, MICHOACAN.** Septiembre 2016





**IN MEMORY**

Una persona terrenal que se convirtió en un ángel,  
que partió a un viaje sin retorno y me deja su legado

para siempre lleno de amor y recuerdos...

Porque estaré detrás de ti, contigo escribiendo.





---

**DEDICATORIAS.**

A ti abuelita **Soledad**

*que fuiste como mi segunda madre,  
que anhelaba conocer la tesis pero no la verá.*

A mis padres **Jesús** y **Matilde** y hermano **Edgar**,

*por estar siempre conmigo y brindarme todo su  
apoyo de manera incondicional y enseñarme  
que la familia es lo más importante que tenemos.*

A ti **Adriana Marcela**,

*tampoco te quedas atrás creo que no puede haber  
mejor cuñada que tú, gracias por apoyarme en esto  
y por tus porras para culminar este proyecto.*





---

## AGRADECIMIENTOS.

En el largo camino recorrido hasta llegar a escribir esta tesis, han intervenido y participado de una u otra manera, distintas personas a las que quiero mostrar mi agradecimiento.

Primero y antes que nada, doy gracias a **DIOS**, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi prestigiosa **Universidad** y **Profesores** por haberme brindado los conocimientos y enseñanzas para ser excelente profesionista.

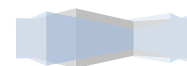
A mi asesor de tesis, **Dr. Mauricio A. Chagolla Farías** mi más amplio agradecimiento por haber confiado este trabajo a mi persona, por su paciencia, por su valiosa dirección y apoyo para llegar a la conclusión del mismo.

A la **Lic. Carla Andrea Spinolo Prieto**, un agradecimiento primero por haberme recibido en su equipo de trabajo en la Secretaría de la Juventud, por sus consejos y paciencia, apoyo y animo que me brindó durante su estancia en esta dependencia.

A todos mis **compañeros** y **amigos**, estén donde estén, y sin excepción a la **Lic. Ma. Leticia Díaz Olivares**, ya que con ellos he compartido estancias e incontables horas de trabajo y buenos ratos, lo cual no tiene precio. Por todo el tiempo que me han dado por las conversaciones científicas de las que tanto provecho he sacado. Por el respaldo y la amistad. Gracias por escucharme en los buenos y malos momentos. A todos ellos gracias.

A todo esto nunca hubiera sido posible sin el amparo incondicional que me otorgaron y el cariño que me inspiraron mis padres, que de forma incondicional entendieron mis ausencias y mis malos momentos. Que a pesar de la distancia siempre estuvieron a mi lado para saber cómo iba mi proceso. Las palabras nunca serán suficientes para testimoniar mi aprecio y agradecimiento.

A todos ustedes, mi mayor reconocimiento y gratitud.





## Resumen

La Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, no contaba con manuales administrativos, dado que es una Secretaría de reciente creación por lo que se consideró necesario realizar el presente proyecto el cual se llevó a cabo con la finalidad de elaborar el manual de organización necesario para coadyuvar a una mejor estructura organizacional que fortaleciera su efectividad y funcionamiento, así como la calidad y productividad del personal en esta dependencia gubernamental.

Las características de los manuales administrativos cobran cada día mayor interés en entidades federales, estatales y municipales, además de instituciones tanto del sector público como privado, es así que la diversidad de los manuales (de organización, de procedimientos y/o de descripción de puestos) son herramientas para maximizar los beneficios y disminuir duplicidad de funciones y actividades. Siendo una herramienta útil e indispensable para el funcionamiento óptimo, eficiente y eficaz en el logro de los objetivos planteados.

El objetivo principal del proyecto es diseñar y elaborar el manual de organización necesario a fin de lograr la instrumentación, aprobación y aplicación del mismo, ya que desde su creación no se cuenta con esta herramienta indispensable para su funcionamiento.

De ahí surgió la necesidad de investigar acerca de cómo elaborar y utilizar manuales administrativos para las dependencias gubernamentales, específicamente, en la Secretaría de la Juventud (ya que esta dependencia en el año 2011 se creó como un elemento indispensable que auxilie al titular del Poder Ejecutivo en dicha tarea, diseñando y ejecutando políticas públicas que contribuyan a satisfacer las demandas de los jóvenes, a partir de su compromiso contribuyendo así en el desarrollo de la entidad).

La hipótesis planteada al inicio del proyecto fue: *La creación de un manual administrativo fomentará la correcta organización y unificación de criterios que permitan el adecuado funcionamiento y crecimiento institucional de la secretaría.*

Esta investigación se desarrolló con diferentes tipos de indagación (retrospectiva, transversal, descriptiva y observacional) además de un estudio minucioso y progresivo en diferentes etapas que inició desde la recopilación documental, bibliográfica y hemerográfica, entre otras, así como el marco referencial, conceptual y metodológico, hasta el procesamiento de los datos obtenidos en campo, elaboración y aplicación de encuestas y entrevistas directas con los servidores públicos involucrados que conciernen a dicha dependencia, así como los usuarios que acudieron a la secretaría.

Es importante resaltar aspectos que contribuyeron al desarrollo del proyecto, en primer lugar se contó con todas las facilidades necesarias para llevar



a cabo la indagación sobre el tema, en segundo, fue factible la propuesta que se presentó ante la autoridad correspondiente y en tercer lugar se realizó la aprobación y publicación del multicitado manual de organización.

La investigación se llevó a cabo de manera exitosa, y los principales resultados obtenidos a través de las entrevistas y encuestas aplicadas durante varios meses fueron que no existía unificación de criterios laborales así como la existencia de duplicidad en algunas de las funciones y actividades cotidianas, para lo cual la solución encontrada fue la necesaria, urgente y correcta implementación del manual de organización acreditado por la autoridad correspondiente.

Por ende, la hipótesis planteada al inicio de esta investigación fue aprobada estableciendo la necesidad de elaborar el manual de organización como alternativa para mejorar la calidad y productividad del personal de una dependencia gubernamental correctamente organizada y estructurada, con claros objetivos y con un sentido de responsabilidad hacia las actividades, procesos y funciones, entre otros, para el logro de los objetivos planteados y el desarrollo institucional.

Se establecieron como conclusiones y/o recomendaciones principales: difundir el manual, actualizarlo de manera periódica y complementarlo con los manuales faltantes de procedimientos y de descripción de puestos.

Cabe mencionar que la elaboración del manual de organización de la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, fue autorizado y aprobado por la Lic. Carla Andrea Spinolo Prieto, Secretaria de la Juventud, así como por el Lic. Julio César Pérez Rangel, Oficial Mayor del mismo, además de ser publicado en la página oficial de dicha dependencia en el mes de marzo del año 2015, con lo que se concluyó el presente proyecto de manera exitosa y se encuentra en la actualidad en proceso de aplicación general en las diferentes unidades administrativas que conforman dicha dependencia.





---

**Abstract.**

The “Secretaría de la Juventud” a government agency of the Executive Branch of the State of Queretaro, created to attend young people problems and needs, did not have administrative manuals, since its creation, so it was considered necessary to develop this project, which was started in order to develop the organizational manual necessary to optimize its organizational structure, strengthen the effectiveness of its functioning, as well as improve quality and productivity of the staff in this government agency.

Administrative manuals are becoming increasingly necessary in federal, state and municipal entities, not to mention institutions both public and private, in such a way that the diversity of manuals (organizational, of process and / or employee description) are tools to maximize the benefits and minimize duplication of functions and activities, being a useful and essential operational tool, for a proper, efficient and effective way of achieving objectives.

The main objective of the project, was to design and develop the required organizational manual, and then achieve the Secretary approval that would make possible the implementation of this indispensable operational tool.

Therefore, there was the need for research, how to develop and use administrative manuals for government agencies, specifically in the “Secretaría de la Juventud” (as this dependence in 2011 was established as an indispensable support to the State Governor in the task of designing and executing public policies that would contribute to meet the demands of young people, as well as to the development of the entity).

The hypothesis at the beginning of the project was: Creating an administrative manual will promote the proper organization and unification of criteria, allowing a correct operation and institutional growth of the entity.

This research was conducted with different types of inquiry (retrospective, cross-sectional, descriptive and observational) plus a thorough and progressive study at different stages, that evolved from detailed research into bibliographical research, literature and newspaper reports, among others, as well as referential, conceptual framework and methodological, also the processing of field data, development and implementation of surveys and direct interviews with public employees involved in this dependence, as well as users who attended the the institution.

It is important to highlight the aspects that most contributed to the development of the project, first of all, it had all the necessary elements to conduct the inquiry about facilities. Secondly, the proposal was submitted to the appropriate authority; and in third place, the approval and publication of the manual of organization.



The research was carried out successfully, and the main results obtained through interviews and surveys conducted over several months, resulted in that there was no unified work standards, and the existence of duplication of some functions and daily activities, in which finding the solution was necessary, involving urgent and correct implementation of the operational organization accredited by the appropriate authority.

Therefore, the hypothesis at the beginning of this research was approved establishing the need for the implementation of an organizational manual as an alternative to improve the quality and productivity of the staff of a properly organized and structured government agency, with clear objectives and a sense of responsibility for the activities, processes and functions, among others, to achieve the objectives of an institutional development.

They settled conclusions and/or main recommendations: distribute the manual, update periodically, and complement missing procedures and job descriptions.

It is noteworthy that the proposed organizational manual for the “Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro”, was authorized and approved by Carla Andrea Spinolo Prieto, Secretary of Youth, as well as Julio César Pérez Rangel, Senior Officer thereof, and it was also published on the official website of this Institution on March 2015, bringing to this project a successful conclusion, so it is currently in the process of general application in the different administrative units that conform this dependence.





Índice

<b>Dedicatoria.</b>	<b>II</b>
<b>Agradecimientos.</b>	<b>III</b>
<b>Resumen.</b>	<b>IV</b>
<b>Abstract.</b>	<b>VI</b>
<b>Introducción.</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	<b>4</b>
1.1 Definición del problema.	5
1.2 Preguntas de investigación.	6
1.3 Objetivos del estudio.	6
1.3.1 Objetivo general.	6
1.3.2 Objetivos específicos.	6
1.4 Antecedentes.	7
1.5 Justificación.	8
1.6 Hipótesis de trabajo.	8
1.7 Metodología.	9
<b>CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL.</b>	<b>12</b>
2. Estructura Organizacional del Gobierno del Estado de Querétaro.	13
2.1 Introducción.	13
2.2. Fundamentos Legales del Gobierno del Estado de Querétaro.	13
2.3. Poder Ejecutivo del Estado.	14
2.4. Plan Querétaro 2010-2015 Soluciones Cercanas a la Gente.	15
2.4.1. Misión.	15
2.4.2. Visión.	15
2.5. Ejes de Desarrollo del Gobierno del Estado de Querétaro.	15
2.6. Principios y Valores de Gobierno.	17
2.7. Estructura General del Poder Ejecutivo.	18
2.8. Estructura y Funciones de la Administración Pública Central.	18
2.8.1 Gubernatura.	18
2.8.2 Coordinación de Comunicación Social.	19
2.8.3 Secretaría de Gobierno.	19
2.8.4 Secretaría de Seguridad Ciudadana.	20
2.8.5 Secretaría de Planeación y Finanzas.	22
2.8.6 Secretaría de Contraloría.	23
2.8.7. Secretaría de Desarrollo Sustentable.	24
2.8.8. Secretaría de Desarrollo Agropecuario.	25
2.8.9. Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas.	26
2.8.10. Secretaría de Educación.	26
2.8.11. Secretaría del Trabajo.	27
2.8.12. Secretaría de Turismo.	28
2.8.13. Secretaría de Salud.	28
2.8.14. Oficialía Mayor.	29
2.8.15. Procuraduría General de Justicia.	29



2.8.16. Secretaría de la Juventud.	30
<b>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.</b>	<b>33</b>
<b>3.1. Manuales Administrativos.</b>	<b>34</b>
3.1.1 Conceptos Generales.	34
3.1.1.1. Definición.	34
3.1.1.2. Otras Definiciones.	35
3.1.2 Objetivos de los Manuales Administrativos.	35
3.1.3. Importancia de los Manuales.	36
3.1.4. Ventajas de los Manuales Administrativos.	37
3.1.5. Desventajas de los Manuales Administrativos.	37
3.1.6. Clasificación de los Manuales Administrativos.	38
3.1.6.1. Por su Naturaleza.	39
3.1.6.2. Por su Contenido.	40
3.1.6.3. Por su Función Específica.	41
3.1.6.4. Por su Ámbito de Aplicación.	43
<b>3.2 Manual de Organización.</b>	<b>45</b>
3.2.1. Alcance del Manual de Organización.	45
3.2.2. Ventajas del Manual de Organización.	46
3.2.3. Desventajas del Manual de Organización.	46
3.2.4. Normas para su elaboración.	46
3.2.5 Apartados del Manual de Organización.	47
3.2.5.1 Portada.	47
3.2.5.2 Índice.	47
3.2.5.3 Introducción.	47
3.2.5.4 Antecedentes Históricos.	47
3.2.5.5 Base Legal.	47
3.2.5.6 Atribuciones de Ley.	48
3.2.5.7 Misión de la Dependencia.	48
3.2.5.8 Objetivos de la Dependencia.	48
3.2.5.9 Estructura Orgánica.	49
3.2.5.10 Organigramas.	49
3.2.5.11 Misión, Objetivos y Funciones de la Dirección.	49
3.2.5.12 Autorización.	49
3.2.5.13 Directorio de Participantes.	49
3.2.5.14 Revisión.	49
3.2.6 Autorización.	50
3.2.7 Reproducción y Distribución.	50
3.2.8 Implantación.	50
3.2.9 Evaluación y Seguimiento.	50
3.2.10 Actualización.	50
3.2.11 Formas	51
<b>3.3 Manual de Procedimientos.</b>	<b>51</b>
3.3.1 Que es un Manual de Procedimientos.	51
3.3.2 Objetivos del Manual de Procedimientos.	52



3.3.3 Alcance del Manual de Procedimientos.	52
3.3.4 Ventajas del Manual de Procedimientos.	53
3.3.5 Normas para su elaboración.	53
3.3.6 Apartados de los Manuales de Procedimientos.	53
3.3.6.1 Identificación	54
3.3.6.2 Autorización	54
3.3.6.3 Contenido o Índice	54
3.3.6.4 Introducción.	54
3.3.6.5 Objetivo del Procedimiento.	55
3.3.6.6 Políticas o Normas de Operación.	55
3.3.6.7 Diagrama de Flujo del Procedimiento.	55
3.3.6.8 Instructivo.	56
3.3.6.9 Formas y/o Registros.	56
3.3.6.10 Simbología.	56
3.3.7 Revisión.	57
3.3.8 Autorización.	57
3.3.9 Reproducción y Distribución.	57
3.3.10 Implantación.	57
3.3.11 Evaluación y Seguimiento.	58
3.3.12 Actualización.	58
<b>3.4 Manual de Descripción de Puestos.</b>	<b>58</b>
3.4.1 Ventajas de la Descripción de Puestos.	59
3.4.2 Normas para su elaboración.	59
3.4.3 Llenado de la Descripción de Puestos.	60
3.4.3.1 Identificación.	60
3.4.3.2. Naturaleza y Extensión del Puesto.	61
3.4.3.3. Ubicación del Puesto en la organización.	61
3.4.3.4. Requisito del puesto.	62
3.4.3.5. Comentarios.	63
3.4.3.6. Autorización.	63
3.4.3.7. Formatos.	63
<b>3.5. Calidad y Productividad</b>	<b>64</b>
3.5.1 Definición de calidad.	64
3.5.2 Antecedentes.	66
3.5.2.1 Etapa de inspección	66
3.5.2.2 Etapa del control estadístico de la calidad.	66
3.5.2.3 Etapa del aseguramiento de la calidad.	67
3.5.2.4 Etapa de la administración de la calidad total.	67
3.5.2.5. Etapa de reestructura las organizaciones y mejora sistemática de procesos en la era de la información.	67
3.5.3 Precursores de la calidad	68
3.5.3.1 W. Edwards Deming	68
3.5.3.1.1 Los catorce puntos de Deming.	68
3.5.3.1.2 El ciclo de Deming	69





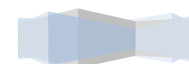
3.5.3.2 Joseph M. Juran	70
3.5.3.2.1 Trilogía de la calidad.	71
3.5.3.3 Kauro Ishikawa	72
3.5.3.3.1 Círculos de calidad.	73
3.5.3.3.2 Diagrama causa-efecto o espina de pescado.	73
3.5.3.4 Philip B. Crosby	74
3.5.3.4.1 Los cuatro pilares que debe contener un programa corporativo de la calidad	75
3.5.3.4.2 Los catorce puntos de Crosby	76
3.5.3.5 Armand V. Feigenbaum	77
3.5.4 Productividad	77
3.5.4.1 Concepto	77
3.5.4.2 Definición.	78
3.5.4.3 Medición del desempeño en la productividad.	78
3.5.4.3.1 Efectividad	79
3.5.4.3.2 Eficacia	79
3.5.4.3.3 Productividad	79
3.5.4.3.4 Eficiencia	80
3.5.5 Importancia de la productividad.	80
3.5.6 Los cuatro pilares de la productividad.	81
3.5.7 El ciclo de productividad.	81
3.5.8 Elementos de la visión moderna de la productividad	82
3.5.9 Actitudes contrarias a la productividad vs. Actitudes que apoyan a la productividad.	83
<b>CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO (criterios, sistema de captación, análisis y presentación de resultados de la investigación).</b>	<b>86</b>
4.1. Introducción.	87
4.2 Tipo de investigación.	87
4.2.1. Retrospectivo.	87
4.2.2 Transversal.	87
4.2.3 Descriptivo.	87
4.2.4. Observacional.	87
4.3 Universo de trabajo.	88
4.3.1 Universo.	88
4.3.2 Población muestra.	88
4.4 Actividades ejecutadas.	89
4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información.	89
4.5.1 Revisión documental.	89
4.5.2 Observación directa.	90
4.5.3 Entrevista.	90
4.5.4 Encuesta.	90
4.6 Recursos utilizados.	90
4.6.1 Capital humano.	90
4.6.2 Material.	91



4.7 Procesamiento de la información.	91
4.8. Tipos de análisis a realizar.	91
4.9 Análisis estadístico y elaboración de tablas de acuerdo a los resultados de la investigación obtenidos de los ítems que integran el cuestionario para el diseño del manual de organización.	92
<b>CAPÍTULO V. ESTRATEGIAS: CREACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA SECRETARÍA DE LA JUVENTUD DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE QUERÉTARO.</b>	<b>126</b>
5.1 Propuesta del Manual de Organización para la Secretaría de la Juventud.	127
<b>6. Conclusiones.</b>	<b>143</b>
<b>7. Recomendaciones.</b>	<b>146</b>
<b>8. Referencias bibliográficas.</b>	<b>148</b>
<b>9. Anexos.</b>	<b>153</b>

**Índice de cuadros, tablas, gráficos y figuras.**

Cuadro no. 1. Estructura General del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.	18
Cuadro no. 2. Clasificación de los Manuales Administrativos.	39
Cuadro no. 3. Clasificación de los Manuales Administrativos de acuerdo a su naturaleza.	39
Cuadro no. 4. Clasificación de los Manuales Administrativos de acuerdo al contenido.	40
Cuadro no. 5. Clasificación de los Manuales Administrativos de acuerdo a su función específica.	42
Cuadro no. 6. Clasificación de los Manuales Administrativos por su ámbito de aplicación.	43
Cuadro no. 7. Clasificación General de los Manuales Administrativos.	44
Cuadro no. 8. Alcance de los manuales de organización.	45
Cuadro no. 9. Clasificación de los manuales de procedimientos por el alcance de su información.	52
Tabla no. 1. Símbolos para el diagrama de flujo	56
Tabla no. 2 Estructura general de ítems	92
Gráfico no. 1. Diagrama de la trilogía de la calidad de Juran	72
Gráfico no. 2. Diagrama Ishikawa	74
Gráfico no. 3. El ciclo de la productividad.	82
Figura no. 1. Medición del desempeño de la productividad.	70
Figura no. 2. Medición del desempeño de la productividad	79



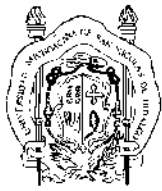


---

**Glosario.**

<b>CESP</b>	Consejo Estatal de Seguridad Pública.
<b>CONADE</b>	Comisión Nacional del Deporte.
<b>CREA</b>	Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud.
<b>DGAJ</b>	Dirección General de Atención a la Juventud.
<b>GEQ</b>	Siglas abreviadas del Gobierno del Estado de Querétaro.
<b>ICESEQ</b>	Instituto de Capacitación y Estudios de Seguridad del Estado de Querétaro.
<b>IMJ</b>	Instituto Mexicano de la Juventud.
<b>IMJUVE</b>	Instituto Mexicano de la Juventud.
<b>IQJ</b>	Instituto Queretano de la Juventud.
<b>JA-UDSyH</b>	Jefe de Área de la Unidad de Desarrollo Social y Humano.
<b>PEEQ</b>	Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.
<b>SEJUVE</b>	Siglas abreviadas de la Secretaría de la Juventud.
<b>SEP</b>	Secretaría de Educación Pública.
<b>UAA</b>	Unidad de Apoyo Administrativo.
<b>UDPyL</b>	Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral.
<b>UDSyH</b>	Unidad de Desarrollo Social y Humano.
<b>UPdS</b>	Unidad de Promoción de la Salud.







## Introducción.

El presente proyecto de investigación fue seleccionado para diseñar y elaborar el manual de organización de la SEJUVE así como dar a conocer los diferentes tipos de manuales administrativos que existen, desde el concepto hasta su contenido, y la metodología para su realización.

Los manuales administrativos se realizan a través del proceso de desarrollar manuales de organización, de procedimientos, de descripción de puestos y funciones y reglamentos, implica la búsqueda de información que contienen los manuales actualizados, con una estructura que facilite a los servidores públicos seguir un ordenamiento sistemático acorde a las necesidades de la SEJUVE del PEEQ.

En la actualidad los servidores públicos se han convertido para las dependencias gubernamentales, los únicos que le agrega un valor diferencial a las mismas, por ser inimitable e insustituible, tal situación es importante para dar al servidor público el verdadero lugar que se merece, como factor clave del éxito o fracaso de la dependencia.

Los manuales administrativos son una herramienta útil e indispensable para un funcionamiento eficiente y eficaz en el logro de los objetivos planteados en la SEJUVE, nos muestran la estructura y la imagen de la institución, así como la forma en que funciona y trabaja.

La finalidad de tratar esta investigación es fomentar la realización de los manuales administrativos en la SEJUVE para que con ellos se tenga una dependencia gubernamental organizada y estructurada, con claros objetivos y con un sentido de responsabilidad hacia las actividades, procesos, funciones, entre otras.

Para lograr tal propósito, esta investigación está conformada por cinco capítulos, conclusiones, referencia bibliográfica y anexos; y el contenido de cada uno de ellos se describe a continuación:

En el capítulo uno, comprende los antecedentes de la investigación; en esta parte se plantea el problema o la pregunta general de investigación, se precisa la hipótesis con sus respectivas variables, además se definen los objetivos de la investigación, así como la justificación de la misma.

El segundo capítulo, se da una breve explicación de la estructura organizacional del GEQ, y se describe en forma general los fundamentos legales del GEQ, así como las atribuciones, competencias, facultades, organización y funciones del Poder Ejecutivo del Estado. Además de conocer lo que señala el Plan Querétaro 2010-2015 Soluciones Cercanas a la Gente, como la misión, visión, los cinco ejes de desarrollo del GEQ entre los que podemos mencionar



son: Seguridad y Estado de Derecho, Fortalecimiento de la Economía, Desarrollo Social y Humano (en el cual se encuentra la SEJUVE), entre otros. Así como los principios y valores, estructura general, estructura y funciones de la Administración Pública Central.

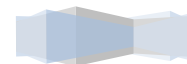
En el tercer capítulo denominado marco teórico conceptual, se detallan los diferentes manuales que existen como puede ser el manual administrativo, de organización, de procedimientos y de descripción de puestos. Donde se puntualiza el concepto, objetivos, importancia, ventajas, desventajas, clasificación, normas para su elaboración y apartados que debe contener cada manual. Además de la calidad del servicio y la productividad del personal.

El cuarto capítulo denominado marco metodológico, define el tipo de investigación, universo de trabajo, actividades ejecutadas para la indagación, técnicas e instrumentos de recolección de información, recursos utilizados, procesamiento de la información, tipos de análisis a realizar, análisis estadísticos, elaboración de ítems y tablas de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación (es decir, entrevistas directas y cuestionarios) y posteriormente se realizará la interpretación correspondiente. Además se muestran todos los datos que se recabaron a través de entrevistas, encuestas y trabajo de campo, mediante la presentación de tablas de cada uno de los ítems, y al mismo tiempo se analiza profundamente esta información con el fin de poder conocer la importancia del diseño de la propuesta e implementación del manual de organización para la SEJUVE.

En el último capítulo, se hace la estrategia de la creación del manual de organización de la SEJUVE del PEEQ.

Además se hacen algunas recomendaciones y conclusiones de la investigación realizada; posteriormente, se enlistan las referencias bibliográficas consultadas y utilizadas para la presente indagación, y finalmente, se presentan los anexos relativos a dicha investigación.

Por ende, es despertar el interés de diseñar y elaborar el manual de organización en la SEJUVE del PEEQ, es el objetivo de esta investigación, y en la medida de que esto se lleve a cabo, para consulta, aplicación y seguimiento, entonces habrá cumplido su propósito.





## **CAPÍTULO I.**

---

### Generalidades de la Investigación.

- 1.1 Definición del problema.
- 1.2 Preguntas de investigación.
- 1.3 Objetivos del estudio.
- 1.4 Antecedentes.
- 1.5 Justificación.
- 1.6 Hipótesis.
- 1.7 Metodología.
- 1.8 Definición de variables.





## CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.

### 1.1 Definición del Problema.

La presente investigación tiene como propósito principal permitir un acercamiento profundo a los conocimientos en un área del saber, el cual se cristaliza mediante el planteamiento de un problema de investigación. El problema de investigación está referido al área del conocimiento científico en el ámbito de los manuales administrativos, específicamente (de organización, de procedimientos y de descripción de puestos) en la SEJUVE del PEEQ.

En la actualidad se carece de dichos manuales por lo tanto su realización tiene como finalidad dar a conocer los principales objetivos y funciones que integran dicha dependencia así como su estructura orgánica con el propósito de integrar un instrumento que sirva de guía para el correcto desempeño de las funciones del personal de la entidad, así como instrumento de referencia para el control de la misma, maximizando las actividades que realiza y ser eficiente en la rotación necesaria del personal.

A fin de centrar de manera importante el estudio se enfocara la investigación hacia los ejes básicos que son: las autoridades de los tres órganos de gobierno, la sociedad queretana, la juventud queretana, el titular de la dependencia, las unidades administrativas y el personal administrativo y operativo de la sejuve, con el objeto de conocer las diferentes opiniones existentes sobre los manuales administrativos y determinar los aspectos sobresalientes de la dependencia de la cual se lleva a cabo la investigación.

Asimismo, constituye una herramienta minuciosa que permite fortalecer la estructura orgánica de la sejuve, público en general, pero sobre todo para los y las jóvenes queretanos interesados en conocer la organización y funcionamiento de la dependencia, como respuesta a las necesidades que la dependencia plantea para su buen funcionamiento.

El GEQ, en concordancia con la tendencia nacional, en septiembre de 1999, crea el Instituto Queretano de la Juventud (IQJ), con la misión de ser una instancia facilitadora de espacios para la expresión de este sector poblacional, realizando un trabajo a partir de las actividades en que participan los jóvenes procurándoles herramientas para el desarrollo de sus proyectos, apoyándose en la descentralización de recursos y en la operación de los programas, buscando mayor integración con las instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

Además lo que se establece en el “Plan Querétaro 2010-2015”, Soluciones Cercanas a la Gente”, en el Eje Rector 3 (Desarrollo Social y Humano), contempla como estrategia la atención de grupos prioritarios, entre ellos los jóvenes y como líneas de acción el fortalecimiento de la estructura institucional para la atención integral de este sector.





Por todo lo anterior, se hace necesario, a fin de fortalecer la estructura del organismo que atiende a este sector, su transformación en una dependencia que auxilie al titular del PEEQ en dicha tarea, bajo la denominación de “sejuve”.

En Marzo de 2011, la sejuve se crea como una instancia indispensable para diseñar y ejecutar políticas públicas que contribuyan a satisfacer las demandas de las y los jóvenes, a partir de su compromiso y contribución en el desarrollo de la entidad.

Por ende, la parte principal del problema es la necesidad de elaborar el manual y así contar con este instrumento necesario en todas las actividades que se llevan a cabo en la dependencia. Por lo antes mencionado, surge la pregunta de investigación:

## **1.2 Pregunta de la investigación.**

### **¿Cómo diseñar en la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, el manual de organización?**

Por lo tanto, nace la idea de elaborar los manuales administrativos para lograr uniformidad en toda la dependencia, conforme a las instrucciones de la propuesta en los diferentes manuales.

Para ello es necesario conocer los objetivos del estudio en forma general y específica, que se describen a continuación.

## **1.3. Objetivos del estudio.**

### **1.3.1. Objetivo general.**

- Diseñar el manual de organización, para la sejuve del peeq, ya que desde su creación no se cuenta con estas herramientas indispensables para su funcionamiento.

### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- Analizar la situación actual con que cuenta la dependencia, ya que es primordial saber cómo funciona cada una de las actividades, funciones y procesos que se siguen, para darle la importancia del uso de estos instrumentos administrativos por parte de los funcionarios en cada una de las unidades administrativas.
- Determinar la factibilidad que tiene el manual de organización, ya que debe de existir en cualquier dependencia gubernamental para desarrollar eficaz y eficientemente todas y cada una de las actividades que se desarrollan.



## 1.4. Antecedentes.

**1942.** Como primer hecho concreto surgió la “Oficina de Acción Juvenil” en el año de 1942, la cual dependía directamente de la Secretaría de Educación Pública, con el objetivo de ser un espacio de diálogo entre el gobierno y los organismos juveniles que reclamaban una atención específica.

**1950.** El 25 de febrero de 1950, se crea el Instituto Nacional de la Juventud Mexicana, con los objetivos de preparar, dirigir, y orientar a la juventud, en las actividades cívicas, sociales, deportivas y extraescolares.

**1976.** En el año de 1976, se transforma dicho Instituto denominado Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud (CREA), como un organismo descentralizado, encargado de llevar a cabo esfuerzos y programas encaminados a atender demandas de la juventud.

**1988.** En el año de 1988, por decreto desaparece el CREA y empieza a funcionar la Comisión Nacional del Deporte (CONADE) quien absorbió las funciones que dicho organismo realizaba. Para atender al sector de la juventud, integro la Dirección General de Atención a la Juventud, permaneciendo hasta julio de 1996, fecha en que surgió la Dirección de “Causa Joven”, adscrita a la Secretaría de Educación Pública, este organismo redefinió el enfoque de los programas de juventud, incorporando un esquema de descentralización, tanto de los recursos como de la operación de los programas, buscando mayor vinculación con las diferentes entidades gubernamentales.

**1999.** La “Causa Joven” funcionó hasta el 6 de enero de 1999, momento en que se creó el Instituto Mexicano de la Juventud, como organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios.

El GEQ, en concordancia con la tendencia nacional, en septiembre de 1999, crea el Instituto Queretano de la Juventud (IQJ), con la misión de ser una instancia facilitadora de espacios para la expresión de este sector poblacional, realizando un trabajo a partir de las actividades en que participan los jóvenes procurándoles herramientas para el desarrollo de sus proyectos, apoyándose en la descentralización de recursos y en la operación de los programas, buscando mayor integración con las instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

**2010.** Además lo que se establece en el “Plan Querétaro 2010-2015”, Soluciones Cercanas a la Gente”, en el Eje Rector 3 (Desarrollo Social y Humano), contempla como estrategia la atención de grupos prioritarios, entre ellos los jóvenes y como líneas de acción el fortalecimiento de la estructura institucional para la atención integral de este sector.

Por todo lo anterior, se hace necesario, a fin de fortalecer la estructura del organismo que atiende a este sector, su transformación en una dependencia que



auxilie al titular del Poder Ejecutivo en dicha tarea, bajo la denominación de “SEJUVE”.

La SEJUVE<sup>1</sup>, se crea como una instancia indispensable para diseñar y ejecutar políticas públicas que contribuyan a satisfacer las demandas de los jóvenes, a partir de su compromiso y contribución en el desarrollo de la entidad.

### 1.5. Justificación.

Como resultado de la presente investigación, se pretende que la sejuve del peeq, revitalice todos sus procesos, mediante el análisis de todas y cada una de las áreas y servicios que presta actualmente a la población dotando de un manual administrativo (de organización, de procedimientos y de descripción de puestos) que servirá de guía para el personal de la dependencia que labora en las diferentes áreas, así como introducción del puesto del personal al momento de incorporarse y principalmente para la apropiada y acertada orientación de cómo llevar a cabo cada actividad de acuerdo al puesto para lograr satisfacer de mejor manera las necesidades de la juventud queretana.

Por lo tanto es de suma importancia contar con un documento guía donde se detalle paso a paso cada procedimiento y se establezcan responsabilidades, tanto para el personal de la sejuve como para los jóvenes que realizan sus prácticas profesionales y servicio social de apoyo en las diferentes áreas de la dependencia.

Es factible la propuesta ya que se cuenta con los apoyos necesarios para implementar el presente manual administrativo (de organización, de procedimientos y de descripción de puestos) ya que existe el interés de que la sejuve necesita contar con un instrumento que permita desarrollar todos sus procesos de una manera clara, organizada y transparente.

Para ello es necesario conocer la hipótesis de trabajo, que sería:

### 1.6. Hipótesis de trabajo.

“La calidad en los servicios, y la productividad del personal de la sejuve, puede no ser la mejor, al carecer de un manual de organización; en el primer caso se puede deber a que el prestador de servicio no está informado respecto a la estructura organizacional, duplicando funciones; en el segundo caso, a que no existe una unificación de criterios”.

El mantener un manual administrativo (de organización, de procedimientos y de descripción de puestos) adecuado contribuirá al desarrollo y mejoramiento de todas las áreas de la dependencia. Por ende se hace el presente instrumento

<sup>1</sup> Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro “La Sombra de Arteaga”. Tomo CXLVI No. 16 con fecha: Santiago de Querétaro, Qro., 25 de marzo de 2011. Pág. 2944-2948.





como un documento normativo el cual servirá, para mejorar la funcionalidad contando con un manual completo que diferencie las responsabilidades de cada servidor público y que en conjunto permita ver los procedimientos dinámicos, sistemáticos y metódicos de la entidad.

Desde el punto de vista metodológico, se realiza a través de técnicas entre otras como la investigación y la observación directa que genera resultados estadísticos.

## 1.7. Metodología.

Para llevar a cabo el desarrollo de esta investigación, se tomó en cuenta la **variable independiente** (diseño del manual de organización) así como las **variables dependientes**: a) Calidad en el servicio y b) Productividad del personal de la sejuve.

Se realizará primeramente una investigación de tipo documental en las áreas relacionadas con el campo histórico y jurídico esencialmente. Posteriormente se dará prioridad a la investigación de campo fundamentalmente a partir del método observacional y a través de encuestas, entrevistas y opiniones relacionadas con dicho tema de investigación incluyendo principalmente: a las autoridades, el personal administrativo y operativo de la dependencia, así como la sociedad y las y los jóvenes relacionados con el tema.

Para realizar el presente estudio se tomó en consideración los criterios, retrospectivo, transversal, descriptivo y observacional, los cuales se describen a continuación:

- De acuerdo al periodo en que se captará la información del año 2011 al 2013, el estudio será de tipo **retrospectivo**, porque la indagación se basa en aspectos con que se cuenta de la situación existente y en su contexto natural, así como de la información suministrada para luego realizar el análisis de está.
- Considerando la evolución del fenómeno estudiado, este será **transversal**, porque se va a obtener información de las personas involucradas a través de entrevistas y cuestionarios donde se medirán las variables durante los meses de diciembre de 2013 a febrero de 2014, y a la vez recogerán la información en su ambiente habitual
- De acuerdo a la comparación del titular de la dependencia, el personal administrativo y operativo y los jóvenes que se encuentren durante el tiempo de la aplicación de las encuestas en la sejuve, será de tipo **descriptivo** porque a través de él se pueda describir, registrar, analizar e interpretar la situación actual de la secretaría y así poder plasmar lo mejor posible la información más fiel de lo que es está.



- Finalmente de acuerdo a la interferencia del investigador en el fenómeno será de tipo **observacional**, ya que a través de está surgirá la necesidad de diagnosticar el estado actual de la secretaría, a fin de describir los procesos que se llevan a cabo en la secretaría interna como externamente, sin modificar ninguna variable ni llegar a establecer mayores niveles de profundidad permitiendo resolver posibles fallas que intervengan en el manejo de la secretaría.

Una vez obtenida la información necesaria se considera el siguiente paso, que es el universo de trabajo, donde se tomará como referencia la sejuve del peeq, aunado a este se analizarán todas las unidades administrativas con que cuenta la dependencia antes mencionada de acuerdo a:

- a) El titular de la dependencia.  
Se tomará para el estudio, ya que solamente es una persona.
- b) El personal administrativo.  
Se considerará para la presente investigación el total del personal administrativo de la sejuve.
- c) El personal operativo.  
Se considerará para la presente investigación el total del personal operativo de la sejuve.
- d) Los jóvenes que se encuentren durante la aplicación de la encuesta.  
Se considerará para la presente investigación un porcentaje de los jóvenes que se encuentren durante la aplicación de la encuesta en la sejuve.

Para determinar la muestra se va a tomar en cuenta de la siguiente forma:

- El titular de la dependencia.
- El personal administrativo de la sejuve.
- El personal operativo de la sejuve.
- El 50% de los jóvenes que se encuentren el día de la encuesta en la sejuve, porque algunos jóvenes al momento de la recolección de datos comentaban que por falta de tiempo durante su estancia en la dependencia no podrían contestar la encuesta, es por ello que para el estudio se consideró solamente dicho porcentaje.

Lo cual representa el cien por ciento del personal de la dependencia y solamente el cincuenta por ciento de los jóvenes entre los 12 a 29 años que se encuentren presentes el día de la encuesta.

Según menciona el IMJUVE, "... con el objetivo de homologar los criterios de los diferentes países así como de tener una definición universal de juventud, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha definido a ésta como las personas



que se encuentran en el rango de edad de 15 a 24 años. Esto representa un parámetro para que cada nación establezca una definición propia, por ejemplo en la Comunidad Europea el rango de edad oscila entre los 15 y 29 años, para el caso de México es de 12 a 29 años”.<sup>2</sup>

Luego de esta información de la muestra, se tomarán en cuenta los diferentes criterios que son de suma importancia para llevar a cabo más a fondo la selección. Los criterios que debemos tomar en cuenta son:

a) Criterios de inclusión.

- Titular de la dependencia.
- Jefes de las unidades administrativas con que cuenta la secretaría.
- Personal administrativo y operativo de la dependencia.

b) Criterios de exclusión.

- Los jóvenes queretanos que no se encuentren en la sejuve durante el tiempo de la aplicación de la encuesta.
- Titular de la dependencia, jefes de las unidades administrativas, personal administrativo y operativo que se encuentre con permiso o incapacidad.

c) Criterios de eliminación.

- Ninguno, ya que se cuenta con un total de cuarenta personas laborando en la sejuve.
- Jóvenes que no acepten llenar los cuestionarios.

Para llevar a cabo la recolección y captación de la información se realizará aplicando el método de observación, entrevistas y cuestionarios. La forma de llevar a cabo el análisis estadístico será por medio de tablas y gráficos donde se expondrán los resultados obtenidos.

Después de conocer a grandes rasgos las generalidades de esta investigación, es de suma importancia, conocer como está establecida la estructura organizacional en el GEQ, para entender mejor el funcionamiento de la Administración Pública Central.

---

<sup>2</sup> Datos tomados del Centro de Documentos en el mes de Enero de 2013, de acuerdo a la juventud en Iberoamérica. Tendencias y Urgencias (Santiago de Chile 2004), pág. 4 <http://cendoc.imjuventud.gob.mx/investigacion/docs/Perspectiva%20de%20la%20juventud%20en%20M%C3%A9xico.pdf>





## **CAPÍTULO II.**

### Estructura Organizacional del Gobierno del Estado de Querétaro.

- 2.1 Introducción.
- 2.2 Fundamentos Legales del Gobierno de Querétaro.
- 2.3 Poder Ejecutivo del Estado.
- 2.4 Plan Querétaro 2010-2015 Soluciones Cercanas a la Gente.
- 2.5 Ejes de Desarrollo del Gobierno del Estado de Querétaro.
- 2.6 Principios y Valores de Gobierno.
- 2.7 Estructura General del Poder Ejecutivo.
- 2.8 Estructura y Funciones de la Administración Pública Central.





## CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL.

### 2. Estructura Organizacional del Gobierno del Estado de Querétaro.

#### 2.1. Introducción.

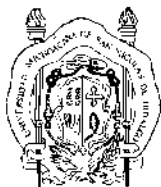
El presente marco referencial da a conocer a grandes rasgos la estructura organizacional con que cuenta el GEQ, por lo cual en primer lugar es necesario mencionar los principales fundamentos legales donde se basa dicho gobierno, entre las que podemos mencionar son la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado de Querétaro, la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, la Ley de la Administración Pública Paraestatal del Estado de Querétaro, el Plan Querétaro 2010-2015 y los Reglamentos de las Dependencias y Órganos diversos de la Administración Pública Estatal.

El Poder Ejecutivo como parte de la Administración Pública Central se consolida con una misión, visión, cinco ejes principales de desarrollo que son, el primer eje *Seguridad y Estado de Derecho*, el segundo eje *Fortalecimiento de la Economía*, el tercer eje *Desarrollo Social y Humano* en donde se hace mención de la sejuve, el cuarto eje es el *Ordenamiento Territorial e Infraestructura para el Desarrollo* y el quinto eje es el *Gobierno Eficiente y Cerca de Todos*, así como los principios, entre los cuales podemos mencionar la *legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia*, así como los valores como son, la *sensibilidad, cercanía, honestidad, transparencia, compromiso, eficiencia, flexibilidad, apertura y pluralidad*, los cuales se puntualizan en este capítulo.

Por ello es de suma importancia detallar la estructura organizacional del Poder Ejecutivo, el cual está integrado por catorce secretarías, como la Secretaría de Planeación y Finanzas, la Secretaría de Contraloría, la Secretaría de Educación, la Secretaría de Trabajo, la Secretaría de Salud, entre otras. Además la Secretaría de la Juventud, en la que se basa esta investigación para llevar a cabo el diseño de un manual de organización, así como algunas funciones generales que se desarrollan en cada una de las secretarías, lo cual complementa su organización.

#### 2.2. Fundamentos legales del Gobierno del Estado de Querétaro.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; la Constitución Política del Estado de Querétaro; las Leyes Orgánicas de los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial del Estado de Querétaro, y la Ley de la Administración Pública Paraestatal del Estado de Querétaro, conforman los ordenamientos jurídicos y el marco legal básico del Gobierno del Estado, que junto con otras leyes y reglamentos regulan los diversos aspectos de la vida local.



El estado mexicano se constituye en una república representativa, democrática, compuesta de estados libres y soberanos en lo relativo al régimen interior, pero unidos en una federación establecida según los principios que marca la carta magna.

En uso de su soberanía interior, cada entidad federativa cuenta con la facultad de determinar la forma y modo de organización. Por ello cuenta con sus propios órganos de gobierno y sus respectivos ámbitos de competencia. Las atribuciones del Gobierno del Estado se desprenden del artículo 124 constitucional, el cual establece que aquellas facultades que no están expresamente conferidas a la federación, se tienen reservadas a los estados.

Cada estado tiene como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, el municipio libre, según lo establecido en el artículo 115<sup>3</sup> de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

### 2.3. Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.

El Poder Ejecutivo se deposita en el Gobernador Constitucional del Estado, electo en forma directa en los términos dispuestos por la Ley Electoral del Estado de Querétaro.

Sus atribuciones, competencia, facultades, organización y funciones están reguladas por:

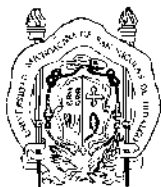
- La Constitución Política del Estado de Querétaro,
- La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro,
- La Ley de la Administración Pública Paraestatal del Estado de Querétaro, y;
- Los reglamentos de las dependencias y órganos diversos de la administración pública estatal.

El Gobernador es el representante legal del estado y es el responsable de la administración pública estatal. Su ámbito de influencia radica en vigilar la buena marcha de la misma, proponer a la legislatura la creación de los órganos administrativos necesarios para generar y llevar a cabo los planes y programas de trabajo que den solución a las demandas de la sociedad.

---

<sup>3</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Título Quinto. De los estados de la Federación y del Distrito Federal, Artículo 115 menciona que: "... Los Estados adoptaran, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el municipio libre, conforme a las bases siguientes...". Septiembre de 2013. <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/22.htm?s> instituto de investigaciones jurídicas de la UNAM.





La Administración Pública Central está conformada por los órganos adscritos. Las dependencias y los órganos desconcentrados del Poder Ejecutivo, según la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro vigente.

Forma parte importante también, la estructura administrativa las Entidades Paraestatales que son un conjunto de organismos de carácter ejecutor que inciden directamente en la satisfacción de necesidades sociales y de desarrollo del Estado; según lo señala la Ley de la Administración Pública Paraestatal del Estado de Querétaro.

#### 2.4. Plan Querétaro 2010-2015 Soluciones Cercanas a la Gente.

“... en este instrumento rector de las acciones de gobierno, nos comprometemos a romper viejos paradigmas de gestión pública, a realizar modificaciones estructurales que nos permitan, en el corto plazo, vislumbrar un futuro promisorio para la mayoría de los queretanos y a fijar las bases para la construcción de un estado democráticos, transparente, respetuoso de la diversidad, solidario y cuidadoso”.<sup>4</sup>

##### 2.4.1. Misión.

Generar bases sólidas para el desarrollo integral y sustentable, gobernando con eficiencia, equidad y cercanía a la gente.

##### 2.4.2. Visión.

Querétaro es un estado con paz social, que ofrece alternativas para mejorar el nivel y calidad de vida de la gente, así como condiciones favorables para fortalecer la identidad con su pueblo y su historia.

#### 2.5. Ejes de Desarrollo del Gobierno del Estado de Querétaro.

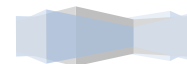
Para el GEQ se conforma de cinco ejes de desarrollo que son:

1. Seguridad y Estado de Derecho;
2. Fortalecimiento de la Economía;
3. Desarrollo Social y Humano;
4. Ordenamiento Territorial e Infraestructura para el Desarrollo; y,
5. Gobierno Eficiente y Cerca de Todos.

Los cinco ejes de desarrollo antes mencionados, se describen a continuación.

---

<sup>4</sup> Plan Querétaro 2010-2015, Soluciones Cerca de todo”, Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, Pág. 6. Marzo de 2010.





- **Seguridad y Estado de Derecho.**

Agrupar a los programas que realiza el gobierno del estado, en coordinación con los órdenes federal y municipal, para que prevalezca la aplicación de la ley que garantiza a los habitantes de la entidad la seguridad en sus personas y en su patrimonio, así como una justicia para todos y el estricto respeto a los derechos de las personas.

- **Fortalecimiento de la Economía.**

Con un enfoque de sustentabilidad y equilibrio entre las regiones, este eje aglutina los programas que se llevan a cabo para asegurar las condiciones que fomenten la inversión, la productividad y competitividad de los tres sectores de la economía, la creación de proyectos productivos, para generar empleos dignamente remunerados que proyecten al estado como una entidad confiable y próspera.

- **Desarrollo Social y Humano.**

Eje integrado de los programas que fomentan el desarrollo de las personas en términos de educación, salud, formación de capacidades, acceso al deporte y la cultura. Asimismo, el eje incluye la atención de grupos prioritarios como son las mujeres, los jóvenes y los pueblos indígenas, así como el programa social soluciones, dirigido a la población con mayores desventajas económicas y sociales. En este eje de desarrollo es donde se encuentra la sejeve.

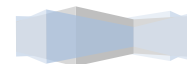
- **Ordenamiento Territorial e Infraestructura para el Desarrollo.**

Considera a la planeación urbana y al ordenamiento territorial como los fundamentos para el establecimiento de programas que incidan en el desarrollo urbano y mejoren la movilidad integral, el equipamiento, la infraestructura hidráulica y de comunicaciones, así como la vivienda con el fin de garantizar el desarrollo integral y sustentable.

- **Gobierno Eficiente y Cerca de Todos.**

Incluye los programas que se enfocan a mejorar con criterios de cercanía, oportunidad y calidad los bienes y servicios que ofrecen el gobierno del estado a los ciudadanos; a desarrollar un sistema de administración gubernamental enfocado a resultados; asegurar la transparencia en el uso de los recursos y aplicación a prioridades, y la rendición de cuentas a la población sobre los resultados del quehacer gubernamental.

Para ello es necesario conocer los principios y valores del Gobierno del Estado.





## 2.6. Principios y Valores de Gobierno.

En la constitución menciona que: "... todo servidor público, sin perjuicio de sus derechos laborales, deberá salvaguardar la **legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia** que deben ser observados en el servicio público".<sup>5</sup>

Según menciona el Plan Querétaro 2010-2015 Soluciones Cercanas<sup>6</sup>, la gente señala los siguientes valores de gobierno:

**Sensibilidad:** Reconocer el valor de la gente, sus capacidades, requerimientos y anhelos; las personas y las familias son el motor del desarrollo del estado.

**Cercanía:** Estamos en contacto directo con las necesidades de las personas y las familias para juntos encontrar soluciones.

**Honestidad:** Actuamos con sinceridad y coherencia, apegados a la verdad, la legalidad y la justicia.

**Transparencia:** Gobernamos de cara a la ciudadanía, poniendo a su alcance la información suficiente para que conozca y evalúe nuestro desempeño.

**Compromiso:** Trabajamos con entusiasmo, disciplina, tenacidad, visión estratégica y orientación a resultados.

**Eficiencia:** Logramos los objetivos utilizando los recursos públicos de manera óptima.

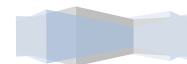
**Flexibilidad:** Modificamos criterios y prácticas ante la crítica y autocrítica constructivas, para responder dinámicamente a los desafíos de una sociedad cambiante.

**Apertura:** Mantenemos una actitud abierta y conciliadora para facilitar la concertación y el acuerdo entre todos los actores sociales.

**Pluralidad:** Brindamos los bienes y servicios, sin importar la edad de las personas, su sexo, raza, credo o preferencia política.

<sup>5</sup> Constitución Política del Estado de Querétaro, Título Cuarto: De la Responsabilidad de los Servidores Públicos, Capítulo Primero: De la Responsabilidad, Artículo 38, Fracción III.

<sup>6</sup> Plan Querétaro 2010-2015. "Soluciones Cercanas a la Gente". Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro. Pág. 10-12.





## 2.7. Estructura General del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.

Cuadro no. 1. Estructura General del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.

---

GOBERNATURA	<u>Secretaría de Gobierno</u>
	<u>Secretaría de Seguridad Ciudadana</u>
	<u>Secretaría de Planeación y Finanzas</u>
	<u>Secretaría de Contraloría</u>
	<u>Secretaría de Desarrollo Sustentable</u>
	<u>Secretaría de Desarrollo Agropecuario</u>
	<u>Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas</u>
	<u>Secretaría de Educación</u>
	<u>Secretaría de Trabajo</u>
	<u>Secretaría de Turismo</u>
	<u>Secretaría de Salud</u>
	<u>Oficialía Mayor</u>
	<u>Procuraduría General de Justicia</u>
	<u>Secretaría de la Juventud</u>

---

**Fuente:** Elaboración propia, 2013.

## 2.8 Estructura y Funciones de la Administración Pública Central.

### 2.8.1. Gubernatura.

#### Gubernatura

#### Secretaría Particular

Es el órgano adscrito encargado del despacho de asuntos relacionados de manera directa con las actividades del C. Gobernador.

Principales asuntos:

- Generar la participación ciudadana y obtener información veraz para la toma de decisiones del C. Gobernador.
- Proporcionar constantemente a la ciudadanía, los municipios y la federación información suficiente, confiable y oportuna sobre las actividades del Ejecutivo del Estado.



- Lograr que las actividades del C. Gobernador estén debidamente organizadas y se lleven en forma tal, que se asegure que las mismas atiendan necesidades de la población.
- Dar seguimiento a los planteamientos sociales y las decisiones del C. Gobernador.
- Atender y hacer debido seguimiento de los asuntos encomendados por el C. Gobernador en el Distrito Federal; así como ubicar las áreas posibles o necesarias en las que convenga la participación del C. Gobernador, asegurando la difusión del Estado.

#### 2.8.2. Coordinación de Comunicación Social.

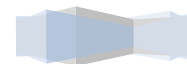
Es el órgano adscrito de generar y mantener los canales de comunicación que permitan informar y difundir hacia la comunidad, los planes, programas y proyectos de las diferentes dependencias del Ejecutivo; así como de las actividades emprendidas por éste y establecer el proceso de retroalimentación; recopilando y analizando toda la información generada por los medios de comunicación.

Principales asuntos:

- Diseñar diferentes estrategias de comunicación para mantener informada adecuadamente a la población, de las metas y logros del Poder Ejecutivo del Estado.
- Cubrir en forma cotidiana las actividades del C. Gobernador a fin de que la ciudadanía esté permanentemente enterada sobre las acciones que el Ejecutivo realiza en su beneficio.
- Reforzar la imagen pública del Poder Ejecutivo del Estado a través del desarrollo de campañas institucionales, así como la difusión de convocatorias y campañas particulares que cada dependencia gubernamental requiera.
- Mantener un registro videográfico de las actividades públicas del C. Gobernador y, en forma representativa, de las obras y acciones de cada dependencia.
- Mantener puntualmente informado al C. Gobernador y al Gabinete Estatal a través de un sistema de monitoreo y síntesis de medios impresos y electrónicos, tanto locales como nacionales.
- Desarrollar un medio informativo oficial que fomente una comunicación más directa entre el Poder Ejecutivo del Estado y la Ciudadanía.

#### 2.8.3. Secretaría de Gobierno.

Es la dependencia encargada de conducir, por delegación del Gobernador del Estado, la política interna del Estado.





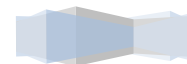
#### Atribuciones principales:

- Conducir las relaciones del Poder Ejecutivo del Estado con los demás Poderes del Estado y con otras dependencias de la federación, de los gobiernos estatales y municipales.
- Como responsable de las relaciones con el Poder Legislativo, podrá estar presente en las sesiones de la Legislatura del Estado. Cuando sea requerido deberá asistir a las sesiones, comparecer o rendir los informes que se le indiquen.
- Conducir, por delegación del Gobernador del Estado, los asuntos de orden político interno.
- Actuar como encargado del despacho en ausencia del Gobernador del Estado, dentro de los límites que establezca la Constitución Política del Estado de Querétaro, así como representar legalmente al Estado en los términos de esta ley.
- Refrendar, para que sea obligatorias, las leyes, decretos, reglamentos, acuerdos y demás disposiciones que el Gobernador del Estado promulgue o expida, además del titular de la dependencia a cual el asunto corresponda.
- Vigilar el cumplimiento de las leyes, especialmente las referidas a los derechos fundamentales.
- Cumplir y hacer cumplir los acuerdos, órdenes, circulares y demás disposiciones del Gobernador del Estado, que sean de su competencia.
- Ser el conducto para presentar, ante la Legislatura del Estado, las iniciativas de ley, decreto y observaciones del Gobernador.
- Publicar las leyes, reglamentos y demás disposiciones jurídicas que deban regir en el Estado.
- Tramitar lo relacionado con los nombramientos, licencias, remociones y renunciaciones de los magistrados del Tribunal Superior de Justicia.
- Operar el Sistema Estatal de Protección Civil, de conformidad con la Ley de la materia.
- Diseñar, proponer y ejecutar las políticas y programas de transporte privada y público, en su caso, con la participación de los municipios, de acuerdo a los convenios y programas en que estos intervengan; así como expedir las concesiones, permisos y licencias aplicables en la materia.

#### 2.8.4. Secretaría de Seguridad Ciudadana.

Es la dependencia estatal que, con respeto de las competencias federal y municipal, tiene a su cargo, velar por el orden público y la paz social, en los términos de los artículos 21<sup>7</sup> y 115<sup>8</sup> de la Constitución Política de los Estados

<sup>7</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Título Primero, Capítulo I. De los derechos humanos y sus garantías. Artículo 21 en el 8vo. párrafo menciona que: "... La seguridad pública es una función a cargo





Unidos Mexicanos, a través de la prevención y combate a todo tipo de conductas antisociales, así como la protección de las personas y sus bienes, ante siniestros y desastres naturales.

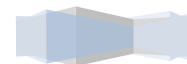
Principales atribuciones:

- Diseñar, proponer y ejecutar las políticas y programas de seguridad pública en el ámbito estatal para prevenir la comisión de delitos y apoyar la procuración de justicia en bien los gobernados.
- Diseñar, promover y ejecutar las políticas y programas de tránsito, de transporte privado y de la prestación del servicio de transporte público, en su caso, con la participación de los municipios, de acuerdo a los convenios y programas en que estos intervengan; así como expedir los permisos de circulación, las licencias y permisos para conducir.
- Diseñar, proponer y ejecutar las políticas y programas de protección civil, en el ámbito estatal.
- Proponer al Gobernador del Estado, las medidas que garanticen la congruencia de las políticas de seguridad pública, tránsito, transporte y protección civil, entre las dependencias de la administración pública.
- Organizar, dirigir, administrar y supervisar a la policía estatal, así como garantizar el desempeño honesto de su personal y aplicar su régimen disciplinario.
- Nombrar a los directores y coordinadores de la secretaría.
- Organizar, dirigir y administrar el servicio civil de carrera de la policía a su cargo y mantener coordinación con el Instituto de Capacitación y Estudios de Seguridad del Estado de Querétaro (ICESEQ), a efecto de que se brinden los servicios especializados de formación y capacitación que las corporaciones requieren.
- Operar el sistema estatal de protección civil.
- Representar al Poder Ejecutivo del Estado, en el Sistema Nacional de Seguridad Pública.

---

de la federación, el distrito federal, los estados y los municipios, que comprende la prevención de los delitos; la investigación y persecución para hacer efectiva, así como la sanción de las infracciones administrativas, en los términos de la ley, en las respectivas competencias que esta constitución señala ...". Septiembre de 2013. <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/22.htm?s> instituto de investigaciones jurídicas de la UNAM.

<sup>8</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Título Quinto. De los estados de la Federación y del Distrito Federal, Artículo 115 menciona que: "... Los Estados adoptaran, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el municipio libre, conforme a las bases siguientes...". Septiembre de 2013. <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/22.htm?s> instituto de investigaciones jurídicas de la UNAM.



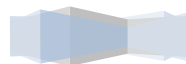


- Fungir como Secretario Ejecutivo del Consejo Estatal de Seguridad Pública (CESP).
- Proponer al Consejo Estatal de Seguridad Pública, políticas, acciones y estrategias de coordinación, en materia de prevención del delito y seguridad vial, para todo el territorio del Estado.
- Intervenir, en auxilio o en coordinación, con las autoridades competentes y en términos de las leyes relativas en materia de portación de armas y supervisar su portación por empleados estatales.
- Otorgar las autorizaciones a empresas que presten servicios privados de seguridad en la Entidad, así como supervisar sus funcionamientos.
- Celebrar los convenios y acuerdos de colaboración, en el ámbito de su competencia, con autoridades federales, estatales y municipales, y con instituciones cuyo objetivo o interés sea coincidente con los de la Secretaría.
- Efectuar, en coordinación con la Procuraduría General de Justicia del Estado, estudios sobre los actos delictivos e incorporarlos en el diseño de las políticas en materia de prevención del delito.

#### 2.8.5. Secretaría de Planeación y Finanzas.

Es la dependencia encargada de la administración financiera y tributaria de la hacienda pública del Estado. Le corresponde entre otras atribuciones las siguientes:

- Elaborar y proponer al Gobernador del Estado los proyectos de ley, reglamentos y demás disposiciones de carácter general que se requieren para el manejo de los asuntos financieros y tributarios del Estado.
- Recauda las contribuciones, productos y aprovechamientos que correspondan al Estado.
- Vigilar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y demás disposiciones de carácter fiscal, aplicables en el Estado.
- Ejercer las atribuciones en materia tributaria derivadas de los convenios que celebre el Poder Ejecutivo del Estado con el Gobierno Federal y los municipios de la Entidad.
- Proponer al Gobernador del Estado el proyecto de Ley de Ingresos del Estado.
- Ordenar y practicar visitas domiciliarias, auditoria, inspecciones y verificaciones, así como los demás actos que establezcan las disposiciones fiscales y los convenios de colaboración administrativa, para comprobar el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados en materia de contribuciones federales coordinadas y estatales.





- Formular mensualmente los estados financieros de la hacienda pública, presentando anualmente al Gobernador del Estado, en la primera quincena del mes de enero, un informe pormenorizado del ejercicio fiscal anterior.
- Ejercer la facultad económica-coactiva, conforme a las leyes aplicables.
- Vigilar que se lleve al corriente el padrón fiscal de contribuyentes.
- Custodiar los documentos que constituyen valores del Estado.
- Dirigir la negociación y llevar el registro y control de la deuda pública del Estado, informando al Gobernador del Estado, periódicamente, sobre el estado de las amortizaciones de capital y pago de intereses.
- Efectuar los pagos conforme a los programas y presupuestos aprobados y formular mensualmente el estado del origen y aplicación de los recursos financieros y tributarios del Estado.
- Proponer al Gobernador del Estado la cancelación de cuentas incobrables, así como el otorgamiento de subsidios fiscales en los casos que procedan.
- Proporcionar la asesoría en materia de interpretación y aplicación de las leyes tributarias y sobre administración financiera que sean aplicables en la Entidad, solicitada por las dependencias del Poder Ejecutivo del Estado, los ayuntamientos y los particulares.

#### 2.8.6. Secretaría de Contraloría.

Es el órgano encargado de planear, organizar, proponer y coordinar los sistemas de prevención, vigilancia, control y evaluación de las dependencias, organismos del Poder Ejecutivo del Estado. Los principales asuntos que lleva a cabo son:

- Asegurar el funcionamiento y control de los programas gubernamentales requeridos a las dependencias los sistemas, instrumentos y normas complementarias.
- Vigilar el cumplimiento de las normas de prevención, fiscalización, control y evaluación.
- Llevar a cabo, conforme al programa de trabajo a petición expresa, las auditorías a dependencias y entidades de la administración pública, así como actuar como órgano de consulta y auditar cuando lo requieran las dependencias, en apoyo de sus órganos de control interno o en sustitución de los mismos.
- Inspeccionar y supervisar que las dependencias cumplan con normas y disposiciones de registro, contabilidad, contratación y pago de personal, contratación y pago de servicios de obra pública, compras, arrendamientos, conservación, usos, destinos, afectación, enajenación y bajas de bienes muebles e inmuebles, almacenes y demás recursos materiales activos.
- Atender y canalizar las quejas y denuncias que se presenten con motivo de actos u omisiones de servidores públicos.



- Asesorar los municipios en lo relacionado con sistemas contables, administrativos, técnicos, financieros, de control y evaluación.
- Opinar y emitir dictámenes sobre proyectos de sistemas de normas de contabilidad y control en materia de programación, presupuestación, recursos humanos, materiales y financieros, así como contratación de deuda pública y manejo de fondos y valores.
- Expedir las normas de control en la ejecución de los programas de mejoramiento administrativo y supervisar el cumplimiento de las normas de control y fiscalización.
- Recibir, registrar y requerir las declaraciones patrimoniales que presenten los servidores públicos de la administración estatal central y paraestatal, así como corroborar la veracidad de las mismas.
- Verificar que los programas de inversión de las dependencias del Poder Ejecutivo del Estado y sus organismos auxiliares, se realicen conforme con los objetivos de los planes de desarrollo aprobados.
- Vigilar y evaluar, de conformidad con las leyes respectivas, el ejercicio del Gasto Público y del Presupuesto de Egresos del Estado.
- Vigilar el uso correcto de los recursos patrimoniales del Estado, los que la federación le transfiera y los que, a su vez, éste transfiera a los municipios, en el marco del Convenio Único de Desarrollo.
- Proponer al Gobernador del Estado, iniciativas de ley, reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes para mejorar y hacer más expedita la tramitación de los diversos asuntos ante las dependencias de las entidades públicas estatal, en el área de sus respectivas competencias, buscando como objetivo fundamental, la simplificación administrativa.

#### 2.8.7. Secretaría de Desarrollo Sustentable.

Es el órgano facultado para regular, promover y fomentar el desarrollo industrial, comercial, minero, agroindustrial y artesanal del Estado, así como para aplicar las normas en materia de preservación y restauración del equilibrio ecológico y protección al ambiente, correspondiéndoles entre otros, los siguientes asuntos:

- Proponer al Gobernador del Estado las políticas y programas relativos el fomento de las actividades industriales, agroindustriales, mineras, artesanales, de abasto y comerciales.
- Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de los programas de fomento y promoción económica para el desarrollo de la entidad.
- Fomentar la creación de fuentes de empleo, impulsando el establecimiento de pequeñas y medianas industrias en el Estado, así como la creación de parques industriales y centros comerciales.





- Proponer al Gobernador del Estado los mecanismos y estímulos económicos y fiscales que regulen el establecimiento de industrias en el Estado.
- Apoyar la organización, promoción y coordinación de las actividades necesarias para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos para el desarrollo económico del Estado.
- Servir como órgano de consulta y asesoría en materia de desarrollo económico, tanto a los organismos públicos y privados como a las dependencias del Poder Ejecutivo del Estado.
- Asesora técnicamente a los ayuntamientos y a los particulares que lo soliciten, en el establecimiento de nuevas industrias o en la ejecución de proyectos productivos.
- Apoyar, en coordinación con la entidad respectiva, los programas de investigación tecnológica industrial y fomentar su divulgación.
- Promover la realización de ferias, exposiciones y congresos industriales y comerciales.
- Formular y promover el establecimiento de medidas para el fomento y protección del abasto en la Entidad.
- Ejercer, previo acuerdo del Gobernador del Estado, las atribuciones y funciones que en materia industrial, agroindustrial, artesanal, de abasto y comercial contengan los convenios firmados en forma interna y con la administración pública federal.

#### 2.8.8. Secretaría de Desarrollo Agropecuario.

Es el órgano encargado de fomentar la producción e impulsar el desarrollo integral del sector rural en el Estado. Le corresponde algunos de los siguientes asuntos:

- Programar, fomentar y asesorar técnicamente la producción agrícola, pecuaria, forestal y pesquera del Estado, en todos sus aspectos.
- Definir, aplicar y difundir los métodos y procedimientos técnicos destinados a obtener mayores rendimientos en la producción.
- Determinar y conducir la política, programas y organización de los productores en el sector agropecuario estatal, en torno a los programas y planes de desarrollo en la materia.
- Organizar y fomentar la investigación en materia agrícola, pecuaria, forestal y pesquera, estableciendo los institutos y organizaciones que sean necesarias.
- Planear, patrocinar y organizar los congresos, ferias, exposiciones, concursos y eventos, en general, que tengan por objeto difundir y fomentar la producción agropecuaria en el Estado.
- Apoyar a los productores del sector, con asesoría técnica constante en materia de comercialización.



- Participar en toda clase de programas y proyectos que tiendan a elevar el nivel de vida de los campesinos y el mejoramiento de las zonas menos favorables del Estado.

### 2.8.9. Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas.

Es el órgano encargado de ordenar los asentamientos humanos, regular el desarrollo urbano, proyectar y ejecutar las obras públicas del Estado. Le corresponde entre otros asuntos, los siguientes:

- Promover y vigiar el equilibrado desarrollo de las diversas comunidades y centros de población del Estado, mediante la adecuada planificación y zonificación de los mismos.
- Formular, revisar y ejecutar el plan Estatal de Desarrollo Urbano, así como el plan Estatal de Vivienda.
- Elaborar y vigilar el cumplimiento de los planes rectores.
- Vigilar el cumplimiento y aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias en materia de construcción y desarrollo urbano.
- Participar en la realización de los programas de vivienda y urbanización.
- Proyectar, ejecutar, mantener y operar, en su caso directamente o por adjudicación a particulares, las obras públicas que no sean de la competencia de otra dependencia.
- Prestar asesoría y trabajar en forma coordinada con los municipios del Estado y con las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo Federal, en la realización de obras públicas y demás actividades relacionadas con los asentamientos humanos.
- Participar de manera coordinada con la Secretaría de Desarrollo Sustentable y la Comisión Estatal de Aguas, en la formulación y operación de programas, proyectos y acciones específicas para el abastecimiento y tratamiento de aguas, y la prestación de los servicios de agua potable, drenaje, alcantarillado y pluvial.
- Supervisar los proyectos o trabajos de conservación de las obras públicas del Estado.
- Ejercer la facultad económico-coactiva conforme a las leyes aplicables.

### 2.8.10. Secretaría de Educación.

Es el órgano encargado de promover la supervisión y desarrollo educativo, cultura y le corresponde, entre otras atribuciones las siguientes:

- Formular la política de desarrollo educativo, cultural y de bienestar social de la población.
- Coordinar, planear, desarrollar, dirigir y vigilar la educación a cargo del Estado y de los particulares en todos los tipos, niveles y modalidades en los términos de la legislatura correspondiente.

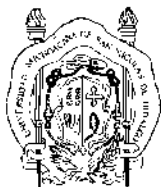


- Elaborar y, en su caso, ejecutar los convenios de coordinación que en materia educativa celebre el Poder Ejecutivo del Estado, con los Poderes Ejecutivo Federal y con los municipios de la Entidad.
- Representar al Estado ante todo tipo de organismos educativos.
- Revalidar los estudios, diplomas, grados o títulos equivalentes a la enseñanza que se imparta en el Estado y llevar el control escolar respectivo en los términos de la ley de la materia.
- Llevar el registro y control de los profesionistas que ejerzan en el Estado y organizar el servicio social de la Entidad.
- Vigilar la realización de los actos cívicos escolares, de acuerdo con el calendario oficial.
- Establecer programas de comunicación y difusión educativa y cultural, en coordinación con las entidades públicas, federales, estatales y municipales, mediante el Sistema de Comunicación Educativa, Cultural y Social del Estado.
- Mantener por si o en coordinación con los gobiernos federal y municipal, programas permanentes de educación para adultos, de alfabetización y demás programas especiales.
- Fomentar el desarrollo de la investigación científica, tecnológica y humanística en la Entidad.

#### 2.8.11. Secretaría del Trabajo.

Es el órgano encargado de ejercer las atribuciones que en materia laboral corresponde al despacho, entre otros, los siguientes asuntos:

- Ejercer las funciones que en materia de trabajo correspondan al Poder Ejecutivo del Estado.
- Coadyuvar con las autoridades federales en la aplicación y vigilancia de las normas de trabajo.
- Poner a disposición de las autoridades federal del trabajo, la información que soliciten para el cumplimiento de sus funciones.
- Participar en la integración y funcionamiento del Congreso Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento y de la Comisión Consultiva de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Desahogar consultas sobre la interpretación de las normas de la Ley Federal de Trabajo o de los contratos colectivos de trabajo.
- Intervenir, a petición de parte, en la revisión de los contratos colectivos de trabajo.
- Mediar, a petición de parte, en los conflictos que surjan por violación a la ley o a los contratos colectivos de trabajo.
- Visitar los centros de trabajo para constatar que se cumpla con las condiciones que establece la Ley Federal de Trabajo y normas que de ellas se deriven.



- Vigilar que se cumplan las normas existentes en materia de higiene y seguridad en el trabajo.
- Vigilar el cumplimiento de las normas relativas a la capacitación de las fuerzas laborales en el Estado.

### 2.8.12. Secretaría de Turismo.

Es el órgano encargado de formular y conducir la política de desarrollo de la actividad turística estatal y le corresponde, entre otros, los siguientes asuntos:

- Organizar, operar, observar y evaluar el ejercicio de las funciones que en materia de turismo el gobierno federal descentraliza en el Poder Ejecutivo del Estado en los términos de sus atribuciones.
- Formular y desarrollar programas locales de turismo, de conformidad con los planes nacional y estatal de desarrollo.
- Vigilar, en la esfera de su competencia, el cumplimiento de la Ley Federal de Turismo, la legislación local de la materia y demás disposiciones legales aplicables.
- Elaborar información estadística en materia de turismo a nivel estatal y proporcionarla a las autoridades federales competentes, cuando así se lo soliciten.
- Fomentar el cuidado y conservación de zonas arqueológicas, monumentos artísticos e históricos u objetos de interés cultural e intervenir en la administración y conservación de áreas recreativas, de descanso, parques, bosques, lagos, lagunas y otros atractivos típicos o naturales.
- Promover y gestionar, ante las autoridades federales, estatales y municipales, la dotación de infraestructura básica y servicios urbanos, el desarrollo de infraestructura de acceso y la habilitación de los servicios colaterales o de superestructura en cada destino turístico, estimulando la participación de los sectores social y privado.
- Impulsar la ampliación y el mejoramiento de la planta turística, promoviendo la creación de balnearios, instalaciones para pesca deportiva y otros similares.

### 2.8.13. Secretaría de Salud.

Tendrá a su cargo ejecutar la política que en materia de salud establezca el Gobernador del Estado y coordinar en el mismo el Sistema de Salud, de acuerdo a los lineamientos federales y condiciones de desarrollo de la Entidad y le corresponde, entre otros, las siguientes atribuciones:

- Implementar la política de salud del Poder Ejecutivo del Estado.
- Planear, organizar, dirigir, supervisar y evaluar los servicios de salud a su cargo del Estado, en los términos de la legislación sanitaria.



- Aplicar la normatividad emitida en materia de salud, tanto nacional como internacional.
- Organizar y coordinar el Sistema Estatal de Salud, a fin de dar cumplimiento al derecho a la protección de la salud.
- Emitir la normatividad que deba regir al sistema estatal para la prestación de los servicios de salud, de acuerdo a la política del Poder Ejecutivo del Estado.
- Participar en el diseño e instrumentación de la política nacional de salud.
- Determinar la periodicidad y características de la información que deberán proporcionar las dependencias y entidades del sector salud, con sujeción a las disposiciones generales aplicables.

#### 2.8.14. Oficialía Mayor.

Es el órgano encargado de prestar el apoyo administrativo que requiere las dependencias del Poder Ejecutivo del Estado. Le corresponde entre otros, los siguientes asuntos:

- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales que rijan las relaciones entre el Poder Ejecutivo del Estado y los servidores públicos.
- Seleccionar, contratar, capacitar, controlar y dirigir las relaciones laborales con el personal.
- Tramitar los nombramientos, remociones, renunciaciones, licencias y jubilaciones de los servidores públicos.
- Mantener al corriente el escalafón de los trabajadores.
- Adquirir los bienes y proporcionar los servicios que se requieran para el funcionamiento del Poder Ejecutivo del Estado.
- Promover oportunamente a las dependencias de la administración pública del Estado, los elementos y materiales necesarios para el desarrollo de sus funciones.
- Levantar y mantener actualizando el inventario general de los bienes muebles e inmuebles propiedad del Poder Ejecutivo del Estado.
- Administrar y asegurar la posesión, propiedad, conservación y mantenimiento del patrimonio del Estado.
- Establecer, por acuerdo del Gobernador del Estado, las normas para la recepción y entrega administrativa de las dependencias, que incluirá la formulación de inventarios.
- Administrar y vigilar los almacenes generales del Poder Ejecutivo del Estado.

#### 2.8.15. Procuraduría General de Justicia.

Es la dependencia del Poder Ejecutivo, que ejerce, a través de un Procurador, Subprocurador, Directores, Agentes del Ministerio Público y órganos



auxiliares, las facultades que confieren a la institución del Ministerio Público, el artículo 21<sup>9</sup> de la Constitución Política de los Estado Unidos Mexicanos y el artículo 24<sup>10</sup> de la Constitución Política del Estado de Querétaro. Son atribuciones entre otras, del Ministerio Público:

- Perseguir los delitos del orden común que sean de la competencia de los tribunales del Estado de Querétaro.
- Conocer, en auxilio del Ministerio Público de la Federación, de las denuncias o querellas que se le presenten con motivo de los delitos federales, conforme a la ley de la materia.
- Defender los intereses del Estado y de la sociedad ante los tribunales e intervenir en los términos de ley, en la protección de incapaces y en los procedimientos del orden civil, así como proteger los intereses individuales y sociales en general, en los términos que determinen las leyes.
- Velar por la legalidad en la esfera de su competencia, como uno de los principios rectores de la convivencia social, promoviendo la pronta, expedita y debida procuración e impartición de la justicia.
- Cuidar la correcta aplicación de las medidas políticas criminal, en la esfera de su competencia.
- Vigilar el cabal y oportuno cumplimiento de las resoluciones de los órganos jurisdiccionales, en el ámbito de sus atribuciones.
- Coadyuvar en la prevención de los delitos del orden común que sean competencia de los tribunales del Estado.
- Velar por el respeto de los derechos humanos, en el ámbito de su competencia.

#### 2.8.16. Secretaría de la Juventud.

Es la dependencia encargada de planear, formular, instrumentar, coordinar y evaluar políticas públicas transversales orientadas al desarrollo armónico de la juventud, en un marco de inclusión y equidad de oportunidades sociales,

---

<sup>9</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Título Primero, Capítulo I. De los derechos humanos y sus garantías. Artículo 21 en el 8vo. párrafo menciona que: "... La seguridad pública es una función a cargo de la federación, el distrito federal, los estados y los municipios, que comprende la prevención de los delitos; la investigación y persecución para hacer efectiva, así como la sanción de las infracciones administrativas, en los términos de la ley, en las respectivas competencias que esta constitución señala ...". Septiembre de 2013. <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/22.htm?s> instituto de investigaciones jurídicas de la UNAM.

<sup>10</sup> Constitución Política del Estado de Querétaro, Título Segundo: El Estado, Capítulo cuarto: Poder Público, Sección tercera: Poder Ejecutivo. Art. 24 menciona que: "...de igual forma contempla que la Procuraduría General de Justicia, para la investigación de los delitos y persecución de los delincuentes, contará con un cuerpo policiaco de investigación, que estará bajo el mando directo del Ministerio Público". Septiembre de 2013. Pág. 13.



económicas y culturales. Le corresponde, entre otros, el despacho de los siguientes asuntos:

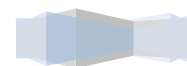
- Representar al titular del Poder Ejecutivo, en el ámbito de su competencia, ante las diversas instancias del gobierno y de la sociedad civil.
- En materia de equidad de género, diseñar y ejecutar políticas públicas que consideren la diversidad juvenil, tendientes a lograr su incorporación al desarrollo del Estado.
- Elaborar planes y programas relacionados con el sector juvenil, en el marco de los Planes Nacional y Estatal de Desarrollo.
- En materia de autoempleo, diseñar y ejecutar políticas públicas que promuevan una cultura emprendedora, que eleve la productividad y el poder adquisitivo del sector juvenil.
- En materia de salud, realizar acciones en las que los jóvenes participen y les permita el conocimiento de esta temática, con el fin de disminuir su problemática y propiciar el aprovechamiento de mejores oportunidades de desarrollo.
- En materia de trabajo comunitario y participación social, apoyar a las organizaciones juveniles con cultura de liderazgo, con el fin de que desarrollen proyectos en beneficio de este sector.
- Elaborar programas tendientes a la integración de los jóvenes al desarrollo familiar, con apoyo en acciones de rescate de principios y valores que les permitan desplegar plenamente sus potencialidades.
- Elaborar estudios e investigaciones relacionadas con el sector juvenil, así como actualizarlas, promoverlas y difundirlas, de manera permanente, a fin de obtener un conocimiento sistemático.
- Llevar a cabo talleres de planeación social dirigidos al sector juvenil, que promuevan su participación, tanto en localidades rurales como urbanas, que permitan conocer los problemas de la juventud, así como las alternativas de solución.
- Elaborar mecanismos e instrumentos que establezcan las condiciones adecuadas para incrementar el poder adquisitivo del ingreso de los jóvenes.
- En coordinación con las dependencias y entidades de la Administración Pública de los tres órdenes de gobierno y de la sociedad civil, promover el trabajo y el diseño de acciones en beneficio del sector juvenil.
- Gestionar apoyos económicos y materiales dirigidos al sector juvenil, que permitan la promoción de la oferta educativa, coadyuvando con ello a la superación académica.
- Impulsar al sector juvenil en la realización de propuestas, sugerencias, expectativas, necesidades e inquietudes y, en su caso, ser el conducto para presentarlas a los organismos públicos, privados y sociales que correspondan.





- Promover la creación de instancias municipales de la juventud, así como de espacios físicos acordes a la diversidad del sector juvenil en que pueda desarrollarse su participación, recreación, expresión y entretenimiento.
- Propiciar y difundir la oferta gubernamental y de la iniciativa privada, en materia de empleo, educación, salud, medio ambiente, cultura, recreación y uso adecuado del tiempo libre, para atender las demandas y necesidades del sector juvenil.
- Promover la creación de espacios en los medios de comunicación, que permitan la expresión e interlocución del sector juvenil.
- Proponer al titular del Poder Ejecutivo del Estado, el otorgamiento de reconocimientos en los distintos ámbitos de participación social.

Por ende, es necesario conocer el marco teórico conceptual de los manuales administrativos, su concepto e importancia, ventajas, desventajas y clasificación en los diferentes manuales (de organización, de procedimientos y de descripción de puestos).



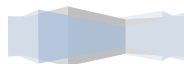


## **CAPÍTULO III.**

---

### Marco Teórico Conceptual.

- 3.1 Manuales Administrativos.
- 3.2 Manual de Organización.
- 3.3 Manual de Procedimientos.
- 3.4 Manual de Descripción de Puestos.
- 3.5 Calidad y productividad.





## CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.

En nuestro medio administrativo, los manuales son utilizados en los niveles directivos más que en los operativos, tanto en las empresas como en las instituciones públicas, de ahí la necesidad de investigar acerca de cómo elaborar y utilizar manuales administrativos para las dependencias de gobierno, en específico, para la sejuve, pues representan beneficios para los servidores públicos involucrados con la dependencia. Enseguida se enuncian varias definiciones sobre manuales administrativos, objetivos, ventajas, desventajas, así como la clasificación de los mismos.

Además se describirá las características generales que debe contener cada uno de los manuales (de organización, de procedimientos y de descripción de puestos).

### 3.1. Manuales Administrativos.

*“Un manual es un instrumento importante de comunicación que utilizan las organizaciones actuales ya sea empresa, organismos o dependencias públicas”.*  
Oficialía Mayor del PEEQ.

#### 3.1.1 Conceptos Generales.

Los manuales administrativos son documentos guía eminentemente dinámicos, de fácil lectura y manejo que transmiten de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática la información de una dependencia. En ellos se indican las actividades y la forma en que estas deberán ser realizadas por los servidores públicos de la Secretaría.

Un manual administrativo es “una herramienta de comunicación muy útil entre la Secretaría y los servidores públicos, manteniéndolos al tanto de lo que se desea alcanzar y de qué manera, permitiendo el manejo y control de la información. Deben estar sujetos a revisiones periódicas (cada año por lo menos), para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda la dependencia, no deben ser inflexibles, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan, modifiquen o actualice la información del mismo”.

##### 3.1.1.1. Definición.

Un manual “... es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas, etc.”<sup>11</sup>

<sup>11</sup> OROZCO, Hernández Carlos (2007). “Análisis Administrativo. Técnicas y métodos”, Costa Rica.





### 3.1.1.2. Otras Definiciones.

Según Agustín Reyes Ponce, menciona que un manual es “Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta en cada grupo humano.”<sup>12</sup>

La definición que nos da Duhat Klzatus, Miguel A., lo define como “un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos, que se consideraran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.”<sup>13</sup>

El autor Terry G, R. comenta que “es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.”<sup>14</sup>

Continolo G: lo cita como: “una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es un guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.”<sup>15</sup>

De acuerdo a lo anterior podemos definir que un manual adquiere la figura de un instrumento de control sobre la actuación del personal o de los servidores públicos, pero también es algo más: ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional, que se va a reflejar en una serie de normas definidas, asimismo, esta herramienta es “*Un documento que no simplemente emite instrucciones, sino también es portador de cultura organizacional: comunica la historia de la dependencia, constitución jurídica, misión, visión, objetivos y funciones, estructura orgánica, organigramas, entre otras*”.

### 3.1.2 Objetivos de los Manuales Administrativos.

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización de los manuales.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

<sup>12</sup> REYES, Ponce Agustín (2004). “Administración Moderna”. Ed. Limusa, México.

<sup>13</sup> LOURDES Münch Galindo (2003). “Fundamentos de Administración”, Ed. Trillas.

<sup>14</sup> RODRIGUEZ, Valencia, Joaquín (2002). “Cómo elaborar y usar los manuales administrativos”. Ed. Ecafsa.

<sup>15</sup> Ídem.



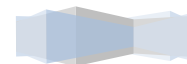


- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas a los servidores públicos y proporcionar la uniformidad en sus actividades.
- Servir como medio de integración y orientación a los servidores públicos de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Permitir conocer el funcionamiento interno, por lo que respecta a descripción de actividades, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su realización.
- Auxiliar en la inducción del puesto y capacitación del servidor público ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Servir de documento de consulta de todo servidor público.
- Establecer un sistema de información o bien modificarlo (en caso de que exista alguno).
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría y las de evaluación de control interno (en caso necesario).
- Aumentar la eficiencia de los servidores públicos, indicándoles lo que deben hacer y cómo hacerlo.
- Ayudar a la secretaría en la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

Los manuales ofrecen una serie de posibilidades que reflejan la importancia de estos, sin embargo tienen ciertas ventajas y desventajas, lo cual de ninguna manera le restan importancia.

### 3.1.3. Importancia de los Manuales

- Uniforman y controlan el cumplimiento de funciones.
- Delimitan las actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los servidores públicos.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la secretaría.
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son la base para el mejoramiento de sistemas.
- Reducen costos al incrementar la eficiencia.





### 3.1.4. Ventajas de los Manuales Administrativos.

La elaboración de manuales administrativos genera ventajas a las dependencias que lo realizan, dentro de las más importantes:

- Servir como un compendio de la totalidad de funciones, procesos, procedimientos y actividades que desarrolla la dependencia.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad por asumir, en aquellas situaciones específicas, en las que pueden surgir dudas con respecto a las áreas administrativas (o en su caso unidades administrativas) que deben tomar decisiones o proceder con acciones.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de excusas basadas en el desconocimiento de las normas vigentes.
- Son elementos informativos para instruir o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Se conoce la historia, organización, procedimientos y políticas de las dependencias (es decir, sejuve).
- Da una visión introspectiva de la tradición y pensamiento de la dependencia y hace que el servidor público tenga un sentido de pertenencia.
- Promueve el aprovechamiento de los recursos (humanos, materiales, financieros y tecnológicos).
- Facilita la selección del servidor público idóneo.

Por ende, la principal ventaja de los manuales administrativos es la de informar, de este modo todo resulta una cadena, es decir, el servidor público al contar con información desde cómo surgió la sejuve hasta como realizar sus actividades, da como resultado un sentido de pertenencia y cooperación, lo cual se refleja en el ambiente de trabajo, ya que las relaciones jefe-subordinado son más provechosas. Se ahorra tiempo en las actividades, se sabe el quien, el cómo y el porqué, es decir, el servidor público sabe que va a hacer y como lo va a lograr.

### 3.1.5. Desventajas de los Manuales Administrativos.

Las desventajas de elaborar los manuales administrativos son tres: 1. Cuestan recursos humanos, monetarios y materiales, 2. No se revisan periódicamente y 3. Se pierde la iniciativa.





#### 1. *Cuestan recursos humanos, monetarios y materiales:*

Al momento de que decide elaborar un tipo de manual administrativo se tiene que tomar en cuenta los costos que implica su producción, es decir, la(s) persona(s) que lo van a diseñar, el dinero que va a costar, así como el tiempo; esto muchas veces dificulta su elaboración y se desiste. Algunos ejemplos de estos son: a) Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones y b) El costo de producción y actualización puede ser alto.

#### 2. *No se revisan periódicamente:*

La actualización de los manuales es costosa y requiere tiempo, por eso muchas veces no se actualizan, y al paso del tiempo ya no sirven porque la información que contienen es obsoleta. Ejemplo de esto es: si no se revisan periódicamente por lo menos una vez al año, pierden efectividad.

#### 3. *Se pierde la iniciativa:*

El contenido de los manuales administrativos es específico, lo que puede ocasionar que el empleado y/o servidor público pierda su capacidad personal para llevar a cabo alguna acción, tomando en cuenta que incluye solo aspectos formales y no informales. Muestra de ello, se menciona que existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

Entre los inconvenientes que presentan los manuales se encuentran las siguientes:

- Algunos titulares de las dependencias consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualizan periódicamente (por lo menos una vez al año), pierde efectividad.
- Muy sintético carece de utilidad, y muy detallados los convierte en complicados.

Podemos afirmar que los manuales administrativos presentan desventajas, pero teniendo precaución y una buena metodología en su elaboración, pueden resultar muy útiles.

#### 3.1.6. Clasificación de los Manuales Administrativos.

Los manuales administrativos pueden ser elaborados para toda la dependencia, un área, una dirección, un departamento, o una unidad, según los diferentes requerimientos de estas unidades organizacionales. Los manuales, de



esta forma, se pueden clasificar en diferentes tipos, según la información que sea requerida, el propósito y la necesidad que presente la organización.

Cuadro no. 2. Clasificación de los Manuales Administrativos.

Manuales Administrativos	Por dependencia.
	Por área.
	Por dirección.
	Por departamento.
	Por unidad.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Dentro de la variedad existente de los manuales administrativos podemos encontrar los siguientes tipos:

Cuadro no. 3. Clasificación de los manuales administrativos por su naturaleza.

Manuales Administrativos por su naturaleza.	Macroadministrativos.
	Mesoadministrativos.
	Microadministrativos.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.1.6.1. Por su Naturaleza.

Los manuales administrativos dependiendo del ámbito económico donde se desarrollan se clasifican de la siguiente manera:

a) *Macroadministrativos.*

Son los manuales que contienen información de más de una organización. Están conformados por la información de más de una dependencia gubernamental.

b) *Mesoadministrativos.*

Integran a todo un grupo o sector, o en su caso, a dos o más entidades que los componen. El término *mesoadministrativo* se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.





c) *Microadministrativos.*

Son los documentos que corresponde a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben alguna de sus áreas en forma específica. Guardan información de una sola dependencia gubernamental, ya sea en forma integral o desarrollando una área específica.<sup>16</sup>

3.1.6.2. Por su Contenido.

El contenido de los manuales administrativos depende del asunto que se trata y del uso que se piensa darle. Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de esta clasificación se puede encontrar los siguientes:

Cuadro no. 4. Clasificación de los Manuales Administrativos por su contenido.

Manuales Administrativos por su contenido.	Manual de Organización.
	Manual de Políticas.
	Manual de Puestos.
	Manual de Normas.
	Manual Técnico.
	Manual de Contenido Múltiple.

Fuente. Elaboración propia, 2014.

a) *Manual de Organización.*

Exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción, funciones, autoridad y responsabilidades de los distintos puestos, y las relaciones.

b) *Manual de Políticas.*

Describe en forma detallada los lineamientos seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización o dependencia proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

<sup>16</sup> FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín (2004). "Organización de empresas", Mc Graw-Hill, México.



c) *Manual de Procedimientos.*

Es una guía de trabajo para los funcionarios de cómo hacer las tareas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. Sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos establecidos para realizar su trabajo.

d) *Manual de Puestos.*

Agrupar información sobre todas las clases, naturaleza, objetivos, funciones y requisitos de cada uno de los cargos de la organización, con sus respectivos perfiles de productos (bienes y/o servicios) resultantes de cada puesto.

e) *Manual de Normas.*

Detalla información sobre un conjunto de leyes, normas, decretos, reglamento interior e instructivo de aplicación institucional, por lo general son las más relevantes y poseen mayor plazo de vigencia.

f) *Manual Técnico.*

Presenta información sobre la operación o estructura de un determinado equipo y sobre su mantenimiento. Por lo general contiene mucha información gráfica, con breves indicaciones teóricas.

g) *Manual de Contenido Múltiple.*

Cuando el volumen de actividades, de persona o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de “políticas y procedimientos”, el de “historia y organización”, el de “puestos y técnicos”, entre otros, en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.<sup>17</sup>

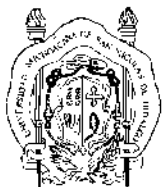
3.1.6.3. Por su Función Específica.

Los manuales que se encuentran dentro de esta clasificación se refieren a una función operacional específica a tratar, dentro de ellos tenemos los siguientes:

---

<sup>17</sup> Ídem





Cuadro no. 5. Clasificación de los Manuales Administrativos por su función específica.

Manuales Administrativos por su función específica.

Manual de Compras.

Manual de Finanzas.

Manual de Reclutamiento y Selección.

Manual de una Unidad Administrativa.

Manual de Procedimientos de una Unidad Administrativa.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

a) *Manual de Compras.*

Consiste en definir el alcance de las compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades, entre otros.

b) *Manual de Finanzas.*

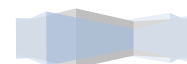
Consiste en definir por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración. Contiene instrucciones específicas a quienes, en la dependencia, están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

c) *Manual de Reclutamiento y Selección.*

Contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en la dependencia.

d) *Manual de una Unidad Administrativa.*

Agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividades de una unidad administrativa, entendiéndose Recursos Humanos, Finanzas, Desarrollo Profesional, Desarrollo Laboral, entre otras.





e) *Manual de Procedimientos de una Unidad Administrativa.*

Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de una unidad administrativa específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo.<sup>18</sup>

3.1.6.4. Por su *Ámbito de Aplicación.*

Estos documentos se clasifican en dos grandes ramas primordialmente, de acuerdo a la información que contienen, dentro de ellos tenemos a los:

Cuadro no. 6. Clasificación de los Manuales Administrativos por su ámbito de aplicación.

---

Manual Administrativo por su ámbito de aplicación.	Manual General.
	Manual Específico.

---

Fuente: Elaboración propia, 2014.

a) *Manual General.*

Son documentos que contienen información general de la organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal.

En el sector público puede abarcar hasta niveles de dirección general o su homólogo, en tanto que en el sector privado suelen hacerse hasta el nivel de departamentos u oficina.

b) *Manual Específico.*

Son documentos que concentran información detallada de un área o unidad administrativa en particular, que incluyen la descripción de puestos.

Es importante dejar claro, que no existe un único modelo establecido para realizar un Manual Administrativo, sin embargo, mediante este documento se presentan algunos de los ejemplos utilizados con mayor frecuencia en la práctica.

---

<sup>18</sup> RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín (2002). "Como elaborar y usar los manuales administrativos". Ecafsa. 3ra. Edición. México.





Cuadro no. 7. Clasificación General de los Manuales Administrativos.

Manuales Administrativos.

- Por su dependencia.
- Por área.
- Por dirección.
- Por departamento.
- Por Unidad.
- Por su naturaleza.
  - *Macroadministrativo.*
  - *Mesoadministrativo.*
  - *Microadministrativo.*
- Por su contenido.
  - *De organización.*
  - *De políticas.*
  - *De procedimientos.*
  - *De puestos.*
  - *De normas.*
  - *Técnicos.*
  - *De contenido multiple.*
- Por su función específica.
  - *De compra.*
  - *De finanzas.*
  - *De reclutamiento.*
  - *De una unidad administrativa.*
  - *De procedimiento de una unidad administrativa.*
- Por su ámbito de aplicación.
  - *General.*
  - *Específico.*

Fuente: Elaboración propia, 2014.

A continuación detallaremos algunos de estos ejemplos de manuales, con el contenido básico de cada uno de ellos.





### 3.2 Manual de Organización.

*“Es un instrumento de información técnica que expone con detalle la estructura organizacional de una unidad administrativa y las relaciones de coordinación y armonización que existen en la misma, enuncia sus funciones, así como la misión, los objetivos y las funciones que se propone alcanzar”.*

*Oficialía Mayor del PEEQ.*

Es un documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización.

El manual de organización para el GEQ es un documento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad.

De este modo se constituye en un instrumento de apoyo para describir las relaciones orgánicas que se presentan entre los diferentes direcciones o unidades de la estructura organizacional, este manual define concretamente las funciones encomendadas a cada una de las unidades administrativas que integran la institución, asimismo, explica de forma integral y condensada, todos aquellos aspectos de observancia general en la dependencia, cuyo fin es lograr que todos los integrantes logren conocer, familiarizarse e identificarse con la misma.

#### 3.2.1. Alcance de los Manuales de Organización.

Los manuales de organización por el alcance de su información se pueden clasificar en:

#### Cuadro no. 8. Alcance de los Manuales de Organización.

---

Alcance de los manuales de organización.

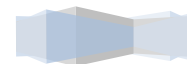
Manual General de Organización.

---

Manual Específico de Organización.

---

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a PINTOS Trías, Gabriela. “Los manuales administrativos de hoy”, de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración del Departamento de Ciencias de la Administración, 2009, pág. 4.





a) *Manual General de Organización:*

Este documento refleja la estructura organizacional de la dependencia en su totalidad.

b) *Manual Específico de Organización:*

Este manual comprende las funciones y responsabilidades de una unidad administrativa en especial, de acuerdo a la división administrativa que se posea en la entidad.

3.2.2. Ventajas del Manual de Organización.

- Funge como medio de orientación e integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las unidades administrativas.
- Es un instrumento para la orientación e información al público.
- Proporciona información básica para el desarrollo de las acciones de modernización administrativa.
- Los manuales de organización suministran información sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican la autoridad.

3.2.3. Desventajas del Manual de Organización.

- La elaboración de un manual de organización es costosa y requiere tiempo.
- Cuando son excesivamente descriptivos y circunstanciales tienen efecto negativo sobre el servidor público, que no llega a entender de manera clara sus funciones.
- En virtud de que la Secretaría es dinámica y cambiante la mayor dificultad la constituye su actualización, ya que el manual debe mantener ese mismo ritmo, lo cual resulta poco menos que imposible porque es muy arduo el proceso burocrático requerido para cambiar un puesto, ponerlo al día, oficializarlo y hacer efectivo esos cambios.

3.2.4. Normas para su elaboración.

Los manuales de organización deberán ser elaborados por el Jefe de Área y/o similares de las Unidades de Apoyo Administrativo, en conjunto con los servidores públicos que están al frente de cada área que conforman la sejeve y en coordinación con la Secretaría de la Contraloría, la cual es la encargada de realizar dicha función dentro del peeq.

Por ende, los manuales de organización contienen una serie de apartados ordenados de acuerdo a su importancia, para ello es de suma importancia conocer y describir cada uno de ellos.





### 3.2.5 Apartados del Manual de Organización.

El contenido de un manual de organización de GEQ es muy variado y dependerá de la información que la dependencia considere prudente publicar, la información básica que debe contener este tipo de manual.

A continuación se menciona cada uno de ellos y las actividades para su elaboración.

#### 3.2.5.1 Portada.

Es la hoja que identifica al manual de organización, donde se incorpora el logotipo de la dependencia, el tipo de manual que se presenta, nombre de la institución o unidad administrativa, la fecha y lugar de elaboración del manual de organización.

#### 3.2.5.2 Índice.

Es la relación de los apartados que integran el documento y el número asignado de acuerdo al orden de aparición en el manual.

#### 3.2.5.3 Introducción.

Es la explicación del contenido del documento o manual, qué es, como está estructurado, objetivos o propósitos del manual, ámbito de aplicación, periodicidad o circunstancias que ameritan su vigencia.

#### 3.2.5.4 Antecedentes Históricos.

Se refiere a la descripción (que puede ser breve) del origen, antecedentes o hechos pasados sobresalientes y cambios orgánicos-funcionales sobre la existencia de la dependencia o la unidad administrativa de la que trata el manual.

En algunos manuales en este apartado mencionan además la normatividad (leyes, decretos, reglamentos, entre otros) que crearon y han modificado aspectos trascendentales en el mismo.

#### 3.2.5.5 Base Legal.

En este apartado se relacionan los principales ordenamientos jurídicos-administrativos vigentes que dan origen, adecuan y regulan el funcionamiento de la dependencia o de las unidades administrativas comprendidas en ella.

Es importante clasificar, analizar y verificar los documentos legales vigentes que definan el marco jurídico del cual se deriven las unidades administrativas y sus respectivas funciones se encuentren respaldadas en las bases legales.



Se debe anotar de forma clara y precisa los nombres de los ordenamientos jurídicos y administrativos, indicando la fecha de publicación y el número de boletín oficial. De acuerdo a la jerarquía de los documentos se deben mencionar de la siguiente manera:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Constitución Política del Estado de Querétaro.
- Leyes.
- Códigos.
- Reglamentos.
- Decretos.
- Acuerdos.
- Convenios.
- Manuales.
- Planes.
- Presupuesto Autorizado Anual.
- Circulares.
- Oficios.

#### 3.2.5.6 Atribuciones de Ley.

Se consideran las atribuciones (o tareas) conferidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública o el Decretos de Creación y Reglamento Interno de una dependencia, las cuales representan el medio para alcanzar los fines, es decir, son los grandes rubros de la actividad del Poder Público destinados a alcanzar sus objetivos.

#### 3.2.5.7 Misión de la Dependencia.

La **misión** es un breve enunciado donde se indica la “razón de ser” de la dependencia o entidad que sintetiza los beneficios orientados a la unidad administrativa, al personal que labora en ella y a la sociedad en general. Esta debe estar acorde a la visión y objetivos institucionales.

La **visión** es la “imagen del futuro que se quiere crear”, deberá trascender métodos y técnicas, fijar una meta, ser clara, inspiradora, alentadora, conocida y compartida.

#### 3.2.5.8 Objetivos de la Dependencia.

Los objetivos son expresiones específicas que describen los propósitos que pretende alcanzar la dependencia o entidad, los cuales deben ser alcanzables.





### 3.2.5.9 Estructura Orgánica.

Es la relación de los principales órganos<sup>19</sup> que integran la organización administrativa de la dependencia o entidad en orden jerárquico.

Donde debe coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente a la denominación de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico. Se deberá presentar en primer lugar las áreas sustantivas y posteriormente las áreas adjetivas o de apoyo.

### 3.2.5.10 Organigramas.

Es la representación gráfica de una estructura administrativa u orgánica, que refleja en forma esquemática el nivel jerárquico de las distintas unidades que componen a una dependencia o entidad, así como las relaciones de coordinación que guardan entre sí, es decir, los canales formales de comunicación y líneas de autoridad.

### 3.2.5.11 Misión, Objetivos y Funciones de la Dirección.

Es la intención o propósito que tiene la organización o unidad administrativa al elaborar el manual de organización, a nivel dirección se redacta la misión y su o sus objetivos generales, y a nivel departamentos, únicamente un solo objetivo general y sus funciones. Estos deben ser congruentes a la misión, a los objetivos de la dependencia y a los programas institucionales que marca el Plan Estatal de Desarrollo (vigente).

### 3.2.5.12 Autorización.

En este apartado se indica el nombre, cargo y firma de los servidores públicos que dan el visto bueno y autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan.

### 3.2.5.13 Directorio de Participantes.

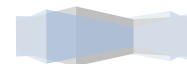
Es la relación de los servidores públicos que participaron en la elaboración del manual de organización.

### 3.2.5.14 Revisión.

Una vez integrado el manual, será revisado por aquellos servidores públicos que proporcionaron la información de su respectiva área y se harán las modificaciones necesarias.

---

<sup>19</sup> Órgano: Unidad administrativa impersonal, que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, proyectos y programas, o parte de ellas, en un determinado nivel jerárquico; que se integra por puestos y plazas. En la Administración Pública Central se le conoce como órganos a las Secretarías, Direcciones, Jefaturas de Departamentos, de Unidad, de Área y de Supervisión.





### 3.2.6 Autorización.

Después de que el manual sea revisado, modificado y dictaminado, se deberá obtener la firma de autorización del titular de la dependencia de que se trate el manual de organización.

### 3.2.7 Reproducción y Distribución.

Una vez autorizado el manual, se conservará el manual original.

El área administrativa de cada dependencia o entidad, reproducirá y distribuirá los ejemplares que sean necesarios y guardará el documento original y un ejemplar.

### 3.2.8 Implantación.

El área de apoyo administrativo o su equivalente, será la responsable de promover la aplicación del manual de organización en todas las áreas que conforman al organismo, incluyendo la información sobre los propósitos y beneficios de la utilización del documento.

### 3.2.9 Evaluación y Seguimiento.

La evaluación interna del manual estará a cargo del director o del Jefe del Área de Apoyo Administrativo o equivalente de la misma y en coordinación con la Secretaría de la Contraloría del PEEQ, consiste en comparar los resultados obtenidos de su elaboración, contra los propósitos del manual de organización, tomando en cuenta que existe una serie de factores básicos dentro de una organización que pueden ayudar o entorpecer el logro de los mismos, tales como:

- Recursos humanos, materiales y financieros necesarios.
- La existencia de desviaciones de objetivos establecidos, para determinar causas y medidas correctivas necesarias.

El seguimiento del manual, se llevará a cabo en el transcurso de su aplicación, verificando que se cumplan los objetivos establecidos en el mismo y que todo el personal de la dependencia conozca el documento, con el propósito de detectar posibles desviaciones, nuevas situaciones y proponer oportunamente las medidas correctivas que sean necesarias.

### 3.2.10 Actualización.

Los manuales deberán actualizarse cada vez que sea necesario, con el objeto de que se apeguen a la realidad operativa de la dependencia o entidad.

Los motivos más frecuentes por los que se debe llevar a cabo una actualización son:



- Cuando existe un ordenamiento que modifique la base legal que regula la funcionalidad de la dependencia.
- Cuando se modifica la estructura orgánica autorizada de la dependencia.
- Cuando se le atribuya alguna función, proyecto o programa extra a los establecidos.
- Cuando requiera adaptarse a cualquier cambio que se suscite, tomando en cuenta que la organización de la actual administración es muy flexible.
- La adopción de nuevos conceptos de modernización y avances tecnológicos presentes y futuros.
- La adopción de nuevos métodos de trabajo, y
- Mejoras a los procesos de trabajo, entre otros.

#### 3.2.11 Formas.

Es el formato donde se deberá presentar el manual de la dependencia.

### 3.3 Manual de Procedimientos.

*“Los manuales de procedimientos contienen en forma ordenada y sistemática, información e instrumentos sobre normas, políticas y procedimientos de una dependencia, que se consideran indispensables para la mejor ejecución del trabajo”.*

*Oficialía Mayor del PEEQ.*

El manual de procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o dependencia de acuerdo a sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse estas actividades. Este tipo de manual se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios al interior de la Secretaría (o institución) sobre la manera correcta en que deben ser realizadas. Al recuperar la información de la forma más adecuada de desempeñar las tareas se logra asegurar su calidad, así como agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las unidades administrativas que la requieren.

#### 3.3.1 Que es un Manual de Procedimientos.

Es un documento que presenta el procedimiento a seguir, métodos y técnicas de trabajo, para orientar el trabajo de equipo de oficina o de cualquier grupo de trabajo que desempeñe responsabilidades específicas.

Significa establecer un método uniforme para ejecutar el trabajo.

Los manuales de procedimientos contienen un conjunto de definiciones operacionales, señalando la secuencia lógica de las acciones o pasos a seguir



para la obtención de bienes o servicios determinados. Además, contiene ilustraciones a base de formularios y diagramas, cuyo objeto es recurrir a la representación gráfica de la secuencia de actividades para hacerla más fácilmente comprensible.

En el manual de procedimientos se especifica:

- Quién debe hacer una actividad;
- Que debe hacerse en esa actividad;
- Como debe hacerse la actividad;
- Donde debe hacerse, y
- Cuando debe hacerse la actividad.

En este manual se enfatiza *quién* debe hacer y *cómo* deben hacerse las actividades.

### 3.3.2 Objetivos del Manual de Procedimientos.

Aumentar la certeza del gobierno del estado de que sus empleados, al llevar a cabo sus tareas, con base en los manuales de procedimientos, apliquen métodos y técnicas de trabajo de manera uniforme, controlen y corrijan desviaciones en su ejecución, le den continuidad a su operación y obtengan los resultados de acuerdo a las previsiones de planes y programas autorizados.

### 3.3.3. Alcance del manual de procedimientos.

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

Cuadro no. 9. Clasificación de los Manuales de Procedimiento por el alcance de su información.

---

Manuales de  
Procedimientos  
por su alcance  
de información.

Manual General de Procedimientos.

---

Manual Específico de Procedimientos.

---

Fuente: Elaboración propia, 2014.

a) *Manual General de Procedimientos:*

Este contiene la descripción de los procedimientos de toda la dependencia.





b) *Manual Específico de Procedimientos:*

En este documento se comprenden las actividades a realizarse en una unidad administrativa específica de la dependencia, por ejemplo, dirección, departamento, unidad administrativa, entre otros.

3.3.4. Ventajas de los Manuales de Procedimientos.

- Representar de una manera sencilla y objetiva, como se está haciendo hoy un procedimiento.
- Eliminar complejidad, incertidumbre y duplicidad en el desarrollo de las actividades.
- Disminuir cargas innecesarias de supervisión.
- Propiciar la participación de los servidores públicos en el mejoramiento de sus procesos de trabajo.
- Servir de base al adiestramiento de personal para propiciar la profesionalización del servidor público.
- Implantar o mejorar el sistema de información.

3.3.5. Normas para su elaboración.

Los procedimientos que se integren en el manual deberán estar orientados a alcanzar resultados para las metas establecidas en el Programa Operativo Anual (POA) y ser congruente con las estrategias, lineamientos y proyectos contenidos en el Plan Estatal de Desarrollo (vigente).

Cada dependencia elabora sus manuales de procedimientos, a través de los servidores públicos que designe su titular y que cuenten con la experiencia y conocimientos de la operación suficiente, para aportar su esfuerzo y concretar el análisis y la descripción de los procesos prioritarios.

Los manuales de procedimiento podrán incluir uno o varios diagramas de flujo de los procedimientos a nivel directivo o medio, o procedimientos detallados de acuerdo al personal a quien vaya dirigido.

Cuando se requiere elaborar un manual que contenga procedimientos con instrucciones precisas de uno o varios puestos de una dependencia, es conveniente que se consigne en el manual de operación.

3.3.6. Apartados de los Manuales de Procedimientos.

Con el objeto de que se mantenga un sentido de continuidad y de unidad en la integración del manual es muy importante uniformar los criterios, tanto en la terminología usada, como el nivel y detalle en que será presentada la información.





Las partes que componen el Manual de Procedimientos son:

1. Identificación.
2. Autorización.
3. Contenido o índice.
4. Introducción.
5. Objetivo del procedimiento.
6. Políticas y/o normas de operación.
7. Diagrama de flujo del procedimiento.
8. Instructivo.
9. Formas y registros.
10. Simbología.

A continuación se explican las actividades necesarias para integrar cada uno de los apartados.

#### 3.3.6.1. Identificación.

En este apartado se consignan los datos generales del manual correspondiente al área o áreas que lo utilizarán, los procedimientos que comprende, datos sobre su autorización, elaboración y vigencia.

Asignación de una clave al manual de acuerdo a lo siguiente:

- Número asignado a la Dirección en el presupuesto anual autorizado.
- Letra permanente que indica manual.
- Número consecutivo que se asignará al manual de procedimiento.
- Número de versión.

#### 3.3.6.2. Autorización.

En este apartado se recaban las firmas de autorización de los funcionarios correspondientes.

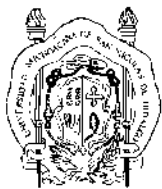
#### 3.3.6.3. Contenido o Índice.

Contiene los temas o capítulos que constituyen la estructura del manual de procedimientos.

#### 3.3.6.4. Introducción.

Representa una breve explicación de lo que es el documento y los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él. Describe a quienes están dirigidos los procedimientos y quienes están obligados a observarlos.

Además, puede incluir información de cómo se usará y como y cuando se harán las revisiones y actualizaciones, es conveniente que contenga un mensaje del titular de la dependencia.



### 3.3.6.5. Objetivo del Procedimiento.

Precisa el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento, el cual deberá ser congruente con el objetivo institucional.

### 3.3.6.6. Políticas o Normas de Operación.

Establece los criterios o lineamientos generales que facilitarán el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos, sin que tengan que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.

**Política:** Son criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones.

Para Guillermo Gómez Ceja<sup>20</sup> las políticas tienen por objeto orientar la acción, por lo cual sirven para formular, interpretar y suplir las normas concretas. La importancia de éstas en la administración es decisiva, ya que son indispensables para lograr una adecuada delegación de autoridad.

Como menciona George Robert, Terry, la política es una orientación verbal, escrita o implícita que fija la frontera proporcionada, por los límites y dirección general de la cual se desenvuelve la acción administrativa.

**Norma:** Es todo señalamiento de algo que debe realizarse.

A las normas también se reconoce como reglas, ya que son precisas y regulan una situación en particular.

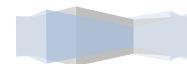
De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, la palabra norma es un término que proviene del latín y significa “escuadra”. Una norma es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades.

### 3.3.6.7. Diagrama de Flujo del Procedimiento.

En esta parte se incluyen los diagramas de flujo de los procedimientos elaborados por medio de símbolos conocidos, un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de actividades u operaciones de un proceso de trabajo o parte de él en forma panorámica.

Para facilitar la elaboración e interpretación de los diagramas de flujo de los procedimientos se utilizarán técnicas sencillas que uniforman su presentación para facilitar la comprensión de los mismos.

<sup>20</sup> GOMEZ Ceja, Guillermo (1994). “Planeación y Organización de Empresas”, Octava Edición, Edit. Mc Graw-Hill, México, pág. 191.





3.3.6.8. Instructivo.

Elaborar el instructivo que es la descripción escrita y detallada de un procedimiento, donde se presenta en forma narrativa y secuencial, cada una de las operaciones que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, con qué, dónde y en cuánto tiempo se hacen y señalando los responsables de su ejecución.

3.3.6.9. Formas y/o Registros.

En este apartado se incluyen las formas que son necesarias para transmitir información dentro del procedimiento, es conveniente diseñar formas auto instructivas, de no ser así se incluirá una explicación detallada sobre el llenado de las mismas de preferencia en el reverso de la misma.

En este apartado también se incluyen los registros que se generan en el procedimiento y ayuda a controlar las actividades a fin de alcanzar resultados específicos.

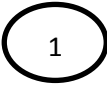
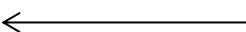
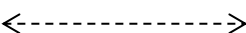

Todos los registros deben ser identificados y codificados, además deben ser legibles, almacenados y conservados en forma tal que puedan recuperarse fácilmente en lugares que prevengan daño o deterioro y eviten su pérdida.

3.3.6.10. Simbología.

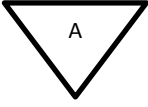
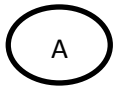

Representa y describe los símbolos utilizados en el diagrama de flujo del procedimiento.

Los símbolos utilizados para realizar los diagramas de flujo se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Tabla no. 1. Símbolos utilizados para realizar los diagramas de flujo.

SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Actividad, se indica con el número arábigo
	Dirección del flujo
	Coordinación o consulta de documentos archivados
	Forma impresa



	Archivo, se distingue con una literal
	Conector entre actividades de la misma página, se distingue con una literal para cada conector
	Conector de flujo de procedimientos a otra página, se distingue con una literal cada conector.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Una vez que se ha integrado el manual, es necesario realizar algunos trabajos para que lo autoricen los servidores públicos correspondientes y así poder implantarlo. A continuación se describen los trabajos a realizar:

### 3.3.7. Revisión.

Convalida la información con el personal involucrado en la ejecución del proceso de trabajo para revisar su factibilidad operativa.

### 3.3.8. Autorización.

Después de que el manual sea revisado, modificado y dictaminado, se someterá a la autorización del titular de la dependencia y posteriormente a la autorización del C. Oficial Mayor en conjunto con el C. Secretario de Gobierno.

Para la autorización de los manuales de operación se recabará la firma del director y del titular del área.

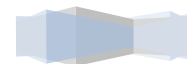
### 3.3.9. Reproducción y Distribución.

Una vez autorizado el manual, el área administrativa de cada dependencia, reproducirá los ejemplares que sean necesarios.

El manual original se guardará en el área correspondiente, es conveniente que se registre la fecha y el nombre del área a la que se proporciona copia del manual para su mejor control.

### 3.3.10. Implantación.

El director del área será el responsable de promover la aplicación del manual de procedimientos en todas las áreas que conforman al organismo, a través de circulares, boletines, folletos informativos, o cualquier otro medio que se





considere conveniente, incluyendo la información sobre los propósitos y beneficios de la utilización del documento.

#### 3.3.11. Evaluación y Seguimiento.

Para garantizar el cumplimiento de los criterios establecidos en los manuales de procedimientos es conveniente que la dirección realice revisiones periódicas a los procedimientos, para asegurar su adecuación y efectividad continúa con el fin de satisfacer los requisitos. Se recomienda que se mantengan registros de estas revisiones.

El seguimiento del manual, se llevará a cabo en el transcurso de su aplicación verificando que se cumplan los objetivos establecidos en el mismo con el propósito de detectar posibles desviaciones, nuevas situaciones y proponer oportunamente las medidas correctivas que sean necesarias.

La evaluación consistirá en comparar los resultados obtenidos, contra los objetivos de los procedimientos establecidos en el manual, tomando en cuenta que existen una serie de factores básicos, tales como las reclamaciones, grados de capacitación de los servidores públicos para el desempeño de sus actividades, entre otros.

Las desviaciones o ajustes al manual que se deriven del seguimiento y evaluación, se deben informar oportunamente a las áreas operativas para su actualización.

#### 3.3.12. Actualización.

Los manuales de procedimientos, se actualizarán con base a los cambios autorizados a los procesos de trabajo, derivados de la revisión periódica y sistemática o de los comentarios y aportaciones de los servidores públicos que los ejecutan, para que la operación de los mismos se mantengan en los límites de la eficacia y eficiencia requerida.

Elabore las modificaciones o nuevos procedimientos que se requieran.

### 3.4 Manual de Descripción de Puestos.

*“La descripción de puestos es el documento donde se describen las funciones o actividades que se deben realizar en el puesto, así mismo se establecen los requisitos de habilidades, conocimientos y capacidad necesaria para desempeñar el puesto”.*

*Oficialía Mayor del PEEQ.*

El manual de descripción de puestos, documenta la información ordenada y específica sobre la ubicación, descripción de funciones, responsabilidades,



condiciones de trabajo y características necesarias para que cada puesto dentro de la dependencia sea desempeñado de la mejor forma.

Este tipo de manual es un instrumento técnico de trabajo, el cual se usa comúnmente en las instituciones gubernamentales con el fin de mejorar la gestión de la administración de recursos humanos (o que también se conocen como capital humano).

El manual de descripción de puestos en todas las dependencias gubernamentales, es la posibilidad de realizar el trabajo con calidad y eficiencia requerida deben definir y documentar a través de una **descripción de puestos** el objetivo principal y las funciones específicas de los puestos y las habilidades, conocimientos y capacidades que deben tener sus posibles ocupantes que traducen en requisitos del puesto.

#### 3.4.1 Ventajas de la Descripción de Puestos.

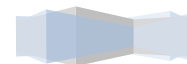
- Facilita el proceso de selección y contratación de personal.
- Proporciona los elementos para detectar las necesidades de capacitación.
- Proporciona información para establecer políticas y tabuladores de sueldos que permitan la equidad interna y la competitividad con el mercado externo.
- Da elementos para evaluar el desempeño del personal.
- Sirve de adiestramiento para los servidores públicos.
- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo y fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- Complementa a un manual de procedimientos, a un manual operativo y a un manual de calidad.

#### 3.4.2 Normas para su elaboración.

Cada secretaría elabora su descripción de puestos, a través de los jefes de área de apoyo administrativo o equivalentes en coordinación con los jefes de departamento y en coordinación con la Secretaría de la Contraloría del PEEQ. Es importante que las personas que van a elaborar la descripción de puesto cuenten con la experiencia y suficiencia y suficiente conocimiento de la operación del área de que se trate.

Debido a su importancia es necesario que se elaboren inicialmente las descripciones, tipos de los puestos específicos y generales de cada una de las direcciones o equivalentes, como se describe a continuación.

**Puesto tipo específico:** Aquel que representa la actividad sustantiva de la dependencia.





**Puesto tipo general:** Aquel que existe en todas las dependencias o entidades, tales como, intendentes, mensajeros, vigilantes y secretarías, entre otros.

Las descripciones de puesto, deben ser impersonales, ya que las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son las de la persona que lo ocupa, sino las que deben exigirse como mínimo indispensables para cumplir con el trabajo establecido.

Los puestos se deben describir en términos o situaciones normales de trabajo, sin considerar las temporadas donde las cargas de trabajo son excesivas.

Es importante no perder de vista a la organización como un todo cuando se describen los puestos, ya que los puestos operativos se definen en función de los puestos superiores, los puestos subordinados no deben tener los mismos requisitos que su jefe inmediato.

#### 3.4.3 Llenado de la Descripción de Puestos.

El formato de descripción de puesto, está conformado por seis grandes grupos de información, que a continuación se describen:

##### 3.4.3.1 Identificación.

En este apartado se incluirán los datos necesarios para identificar al puesto como son:

**Fecha de elaboración:** Es donde se indica la fecha en la que se redacta la información.

**Título del puesto:** Menciona el nombre del título de puesto registrado en la nómina del GEQ, cuando el puesto es de nueva creación el título se puede obtener del catálogo de puestos.

**Código:** Se asigna de acuerdo al siguiente modelo:

- Número asignado a la Dirección en el presupuesto anual autorizado.
- Letra permanente que indique la descripción de puesto tipo general o específico.
- Número consecutivo que se asigna a la descripción.
- Número de versión.

**Secretaría:** Se menciona el nombre de la dependencia a la que pertenece el puesto.

**Dirección:** Se menciona el nombre de la dirección a la que está adscrito el puesto.



**Categoría:** Indica si el puesto es de base o de confianza. Esta información la establece el artículo 4<sup>o</sup><sup>21</sup>, 5<sup>o</sup><sup>22</sup> y 6<sup>o</sup><sup>23</sup> de la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios.<sup>24</sup>

**Nivel:** Este dato lo asignará la Oficialía Mayor de acuerdo a los niveles jerárquicos establecidos.

**Tipo de puesto:** Esta información lo asigna la Oficialía Mayor de acuerdo a la clasificación de puestos.

#### 3.4.3.2. Naturaleza y Extensión del Puesto.

En este apartado se permite valorar un puesto, aquí se establece lo que el trabajador hace, y para qué lo hace, en los siguientes apartados:

**Objetivo principal del puesto:** Se indica la razón de ser del puesto, considerando los siguientes aspectos: Claridad, consistencia y generalidad en la redacción.

**Principales funciones:** Indica las funciones específicas que se realizan con frecuencia al desempeñar su puesto y para qué las realiza y las enumera.

#### 3.4.3.3. Ubicación del Puesto en la organización.

En este apartado se establece el número de plazas directas e indirectas que le reportan al puesto analizado y el número de títulos de puesto diferentes, así

<sup>21</sup> Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro. Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios. Título Primero Disposiciones Generales, Capítulo Único, Disposiciones Generales, Artículo 4 "... los trabajadores se clasifican en la siguientes categorías: I. Trabajadores de Confianza, II. Trabajadores de base; y III. Trabajadores eventuales. Periódico Oficial "La Sombra de Arteaga" No. 20 con fecha del 20 de Marzo de 2009.

<sup>22</sup> Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro. Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios. Título Primero Disposiciones Generales, Capítulo Único, Disposiciones Generales, Artículo 5 "Son trabajadores de confianza todos aquellos que desarrollen funciones de dirección, inspección vigilancia o fiscalización, cuando tengan el carácter general y también aquellas cuyo desempeño requiera confiabilidad. La categoría de trabajador de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se le dé al puesto". Periódico Oficial "La Sombra de Arteaga" No. 20 con fecha del 20 de Marzo de 2009.

<sup>23</sup> Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro. Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios. Título Primero Disposiciones Generales, Capítulo Único, Disposiciones Generales, Artículo 6 "Son trabajadores de base aquellos que no se encuentren en el supuesto del artículo anterior, que ocupen una plaza por más de seis meses y sin nota desfavorable en su expediente en virtud del nombramiento expedido por el servidor público, facultado o por aparecer en la nómina de trabajadores, siendo por ello inamovibles, entendiéndose por ello el derecho a la estabilidad no solamente dentro de la dependencia sino en el puesto específico para el que fueron nombrados". Periódico Oficial "La Sombra de Arteaga" No. 20 con fecha del 20 de Marzo de 2009.

<sup>24</sup> Última reforma en el Periódico Oficial "La Sombra de Arteaga" No. 68 con fecha del 7 de Diciembre de 2012.



como aquello que le anteceden y los que le proceden, con el objeto de establecer las relaciones entre ellos y la línea jerárquica y mostrar en un esquema, donde se encuentra ubicado el puesto en la organización, que se describe a continuación:

Número de plazas directas a su cargo: Indica el número de plazas o empleados que le reportan directamente al puesto analizado.

Número de plazas indirectas a su cargo: Indica el número de plazas o empleados que le reportan indirectamente a los puestos directos. Se deben anotar el total de ambos.

Número y nombre de títulos de puesto diferentes a su cargo: Indica el número de títulos de puestos diferentes tanto directos como indirectos que tiene a su cargo, así como el nombre de los mismos.

Al momento de representarlo en el organigrama:

Jefe del jefe inmediato: Título del puesto del Jefe superior del Jefe inmediato del puesto analizado.

Jefe Inmediato: Título del puesto del Jefe superior inmediato del puesto analizado.

Título del puesto: Título del puesto analizado.

Título de puestos directos que le reportan: Se menciona el título de los puestos directos que por la razón de la operación normal, le reportan al puesto que se está describiendo.

Título de puestos indirectos que le reportan: Se menciona el título de los puestos indirectos, es decir, aquellos que le reportan a los puestos directos.

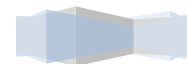
Título de puesto que le reportan al jefe inmediato: Se menciona el título de los puestos que le reportan al jefe inmediato.

#### 3.4.3.4. Requisitos del puesto.

En este apartado se señalan las habilidades, conocimientos, años de experiencia, e información mínima requerida para poder cumplir con el objetivo o propósito general del puesto en términos normales.

Se describen los requisitos idóneos para poder ocupar el puesto, no los que tiene el ocupante que es entrevistado.

Edad: Se indica la edad mínima y/o máxima que debe tener el ocupante del puesto.





**Sexo:** Indicar, si por características del puesto, se requiere personal de determinado sexo para poder desempeñarlo.

**Experiencia en:** Indicar los conocimientos previos que deben de tenerse en determinada materia y los años de experiencia sobre los mismos.

**Conocimientos técnicos específicos (equipo o herramientas):** Señala el equipo o la herramienta de apoyo necesaria que se requiere para desempeñar las funciones asignadas, como puede ser, fax, computadora, máquina de escribir, equipo de limpieza, equipo de ingeniería, entre otros.

**Escolaridad:** Grado de estudios que se requiere para desempeñar el puesto.

**Especialidad:** Indicar si se requiere alguna especialidad académica para desempeñar el puesto.

**Responsabilidad:** Anotar en las alternativas presentadas, el monto aproximado que represente el valor de los recursos que administra el ocupante del puesto, lo hace responsable de su uso, manejo o custodia.

#### 3.4.3.5. Comentarios.

En este apartado se mencionan todas aquellas observaciones y comentarios que crea importantes para enriquecer la descripción del puesto, es decir, el horario de trabajo, las habilidades y destrezas físicas y mentales, las características del ambiente físico de trabajo, los riesgos de trabajo, si el trabajo encomendado amerita el viajar o estarse desplazando constantemente del lugar de trabajo, entre otros.

#### 3.4.3.6. Autorización.

El director o equivalente serán los responsables de revisar y autorizar las descripciones de puesto tipo y el Jefe de Área de Apoyo Administrativo coordinará su envío para revisión y autorización.

Si lo considera necesario una vez autorizadas las descripciones de puesto tipo podrá elaborar la descripción por plaza, las cuales serán revisadas, validadas y autorizadas por el Jefe de Departamento o de Unidad y el Director del área de que se trate.

#### 3.4.3.7. Formatos.

En este apartado se incluyen las formas que son necesarias para transmitir información dentro de la descripción del puesto, es conveniente diseñar formas auto instructivas, de no ser así se incluirá una explicación detallada sobre el llenado de las mismas de preferencia en el reverso de la misma.



### 3.5 Calidad y Productividad.

#### Introducción

Hoy en día la Calidad se ha convertido en algo tan necesario como la vida misma de las empresas, dependencias gubernamentales y los cambios tecnológicos debido a los difíciles momentos económicos y sociales por los que hoy en día atraviesa el mundo entero.

Esto ha hecho que muchas dependencias gubernamentales implementen un programa de calidad para lograr ventajas competitivas en sus actividades cotidianas a comparación de otras dependencias, pero no únicamente calidad, también es productividad a lo que se debe de enfocar el esfuerzo que se realiza.

Son estos dos conceptos *calidad-productividad* lo que más enfrentamos en la lucha cotidiana dentro de la dependencia de gobierno, esta relación que no puede ser desintegrada, está ligada una de otra y ha sido esta relación lo que se ha encontrado en la SEJUVE se acoja a los círculos de calidad ya que estos básicamente promueven el desarrollo del capital humano para elevar de manera determinante los índices productivos y cualitativos en cualquier área (o unidad administrativa) de la dependencia.

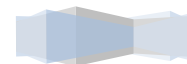
Se hace hincapié el factor humano y su comportamiento dentro de la secretaría ya que en este se centra el concepto de *círculo de calidad*.

Con los círculos de calidad se crea conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los servidores públicos de una dependencia gubernamental, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Así permite a los integrantes de la SEJUVE participar en el mejoramiento de sus labores, lo que provoca un sentimiento de identificación con la secretaría, además que aprovecha el potencial intelectual de los servidores públicos, mejorar su autoestima y reconoce sus logros.

#### 3.5.1 Definición de calidad

*William Edwards Deming* plantea que el control de calidad no significaba alcanzar la perfección, más bien conseguir una eficiente producción con la calidad que espera obtener en el mercado. Además menciona que el control de calidad no significa alcanzar la perfección. Significa conseguir una eficiente producción con la calidad que espera obtener en el mercado.

*Kauro Ishikawa* define a la calidad como “desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.





*Armand V. Feigenbaum* define a la calidad como: "La composición total de las características de los productos y servicios de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales los productos y los servicios es unos cumplirán las expectativas de los clientes".

*Philip Crosby* lo define como: "Conformidad con los requisitos".

*Josep M. Juran* considera que la calidad consiste en dos conceptos diferentes, pero relacionados entre sí:

- La calidad está orientada a los ingresos y consiste en aquellas características del producto que satisface necesidades del consumidor y como consecuencia de eso producen ingresos. Una mejor calidad generalmente cuesta más.
- La calidad está orientada a los costos y consiste en la ausencia de fallas y deficiencias. Una mejor calidad generalmente cuesta menos.

De acuerdo a los conceptos de varios autores de la calidad, se define la calidad en diferentes ámbitos:

- La calidad es prevenir hechos no deseados, más que corregirlos.
- Es un concepto dinámico, porque depende de las necesidades del cliente. La calidad es cumplir con lo que el cliente (tanto interno como externo quiere o espera).
- Es la percepción del cliente.
- La calidad es un propósito conveniente, es satisfacer los requerimientos.
- La calidad es todo lo que el consumidor necesita y anhela
- La calidad tiene como objetivo la plena satisfacción de las necesidades del cliente, mediante productos y servicios elaborados con cero defectos, que logren exceder las expectativas de los mismos.
- Es considerada como una estrategia administrativa primordial de los negocios, ya que principalmente fomenta firme y positivamente el sano crecimiento de los negocios, proporciona una ventaja competitiva, está orientada a la plena satisfacción del cliente planeando de esta manera costos razonables de calidad.

Por ende, la calidad ayuda a disminuir los costos de operación de las organizaciones al definir métodos para eliminar los retrabajos que ocasionan las equivocaciones y por medio del establecimiento de una mejora continua en los procesos, de esta manera se genera un aumento en la productividad.





### 3.5.2 Antecedentes.

Para conocer más a fondo los precedentes de la calidad, y hacer las cosas mejor, más rápido y a menor costo es a través de los tres componentes de una estrategia de calidad: innovación, control y mejora.

Para ello es necesario conocer la evolución historia de la calidad por varias generaciones (o etapas): 1. Etapa de la inspección, 2. Etapa del control estadístico de la calidad, 3. Etapa del aseguramiento de la calidad, 4. Etapa de la administración de la calidad total y 5. Etapa de reestructurar las organizaciones y de mejora sistemática de procesos en la era de la información, que se describen a continuación.

#### 3.5.2.1 Etapa de la inspección.

Durante el siglo IX se empieza a responsabilizar a ciertos empleados o inspectores para que evalúen la calidad y detecten errores. Estos inspectores utilizaban estándares para detectar las anomalías que se presentaran durante el avance, ya que esto conducía a tener un sistema de inspección más consistente. Este siglo se caracterizó por la dirección y solución de problemas generales.

A principios del siglo XX, la inspección por estándares se mejora aún más por el sistema administrativo propuesto por Federick W. Taylor.

#### 3.5.2.2 Etapa del control estadístico de la calidad.

Esta etapa se considera en la década de los años 30's y 40's, y es enfocada al control estadístico de los procesos y reducción de los niveles de inspección.

Walter A. Shewhart con otros compañeros, iniciaron la aplicación de la teoría estadística a la inspección por muestras y desarrollan el muestreo de aceptación. El muestreo de aceptación, es una forma de llevar a cabo la inspección del producto, que simplemente se acepta y rechaza el producto, ya que se escogen al azar, pero esto no mejora la calidad.

En 1950 W. Edwards Deming ofreció una serie de conferencias a ingenieros japonés sobre métodos estadísticos y sobre la responsabilidad de la calidad a personal gerencial de alto nivel. Su parecer (publicado en Out of the Crisis "Salir de la crisis") se basa en catorce puntos entre los que se incluyen tres ingredientes de calidad: mejora continua, propósito constante y conocimiento profundo. Así mismo mostro los principios del pensamiento científico con el ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.





### 3.5.2.3 Etapa del aseguramiento de la calidad.

Durante la década de los 50's, cuando surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño, planeación, ejecución de políticas de calidad.

En 1954 Joseph M. Juran visitó por primera vez Japón y contribuyó a destacar el importante compromiso del área gerencial por el logro de la calidad, que se capacite al personal en la gestión para la calidad y que se mejore la calidad a un ritmo sin precedentes valiéndose de estos conceptos, los japoneses fijaron normas de calidad que después se adoptaron en todo el mundo.

En 1956 Armand Feigenbaum publicó su libro sobre el control total de calidad, donde señala que el control inicia con el diseño, y termina solamente cuando el producto se ha entregado en las manos del cliente, quien debe mostrarse satisfecho.

En esta etapa la continúa el empresario y consultor estadounidense Philip B. Crosby, empresario y consultor estadounidense creó el movimiento cero defectos en la compañía Martín-Marietta durante la década de los 60's, promoviendo el concepto de hacer las cosas correctamente desde el principio. Asimismo escribió dos libros sobre la calidad: La calidad no cuesta, en 1979 y Calidad sin lágrimas, en 1984.

En 1962, el Dr. Kaouro Ishikawa formalizó los círculos de calidad, iniciados desde 1950.

### 3.5.2.4 Etapa de la administración de la calidad total.

Durante esta etapa, durante la década de los 80's y 90's, la administración estratégica de la calidad se concibe como una oportunidad de competitividad.

En 1986, el Dr. Edwards Deming expone los principios en los que se debe basar la administración de una organización para mejorar su competitividad en forma continua, en su libro "Fuera de la Crisis. Calidad, Productividad y Posición Competitiva (Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position).

Durante estas décadas se escribieron bastantes libros sobre la calidad, como lograrla y cuáles eran sus métodos, y como lograr mejores estilos y hábitos de liderazgo de los directivos. Entre los que se encuentran: Joseph Duran, Kaouro Ishikawa, Philips Crosby, Michael Porter, Peter Drucker, entre otros.

### 3.5.2.5 Etapa de reestructurar las organizaciones y de mejora sistemática de procesos en la era de la información.

Durante la década de los 90's.





### 3.5.3 Precusores de la calidad y sus aportaciones.

#### 3.5.3.1 W. Edwards Deming (1900-1993)

Estadístico estadounidense, consultor, difusor y precursor de la calidad total. Entre 1943 y 1945 el Dr. W. Deming promovió cursos sobre control estadístico de calidad para personal de la industria y universidades, así como en 1950 impartió conferencias a altos directivos japoneses sobre la ventaja del control estadístico de la calidad. Un año más tarde, en Japón se fundó el Premio a la calidad Deming, el cual se otorga a dos categorías: 1) A un individuo por sus conocimientos en teoría estadística y 2) A compañías por logros obtenidos en la aplicación estadística; años posteriores este premio fue promovido por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (Union of Japanese Scientists and Engineers, JUSE). Sus propuestas inspiraron cambios radicales en grandes corporaciones como Ford Motor Company, entre otras. En 1986, publicó el libro “Out of the crisis”, (salida de crisis), donde expone la teoría de la administración para alcanzar el mejoramiento de la calidad, la productividad y la posición competitiva.

Sus principales aportaciones fueron: Los 14 puntos de Deming y el Ciclo Deming (PHVA).

##### 3.5.3.1.1 Los 14 puntos de Deming.

1.- *Constancia en el propósito.* Crear **conciencia del producto** de la mejora del producto y el servicio, con un plan para ser competitivo y permanecer en el negocio. Un integrante de la alta administración debe ser responsable de lograr este objetivo. El plan para permanecer en el negocio se debe hacer mediante la innovación, la investigación y educación, mejora del diseño y mantenimiento de las instalaciones y equipo.

2. *Adoptar una nueva filosofía.* Adoptar una **nueva filosofía**. En esta nueva era no se puede vivir con los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, materiales y mano de obra defectuosos. Quienes vivan con la cultura del error, no podrán asegurar su permanencia en el mercado.

3. *Desistir de la dependencia en la inspección masiva.* **Terminar con la dependencia** en la **inspección masiva**. En lugar de eso, se debe incluir evidencia estadística de que la calidad se ha incorporado en los procesos de trabajo. La inspección siempre es tardía, ineficaz y costosa, en lugar de eso se deben comprobar medidas preventivas.

4. *Compíte con calidad y no con el precio de venta.* **Terminar con la práctica** de hacer negocios basándose únicamente en el precio. Hay que eliminar a los



proveedores que no puedan calificar con evidencias estadísticas de calidad. No vale la pena el precio de un proveedor si no cumple con la calidad que requerimos.

5. *Mejora continua. Descubrir el origen de los problemas.* Se debe trabajar continuamente en el mejoramiento del sistema y esto es trabajo de la administración.

6. *Capacitación a los trabajadores.* Practicar métodos modernos de capacitación para el trabajo.

7. *Fomentar el trabajo en equipo.* Aplicar métodos modernos de supervisión para los trabajadores en operación. La supervisión debe eliminar las barreras que le permitan al trabajador desarrollar con orgullo, y debe detectar las barreras que impiden alcanzar la productividad.

8. *Eliminar el miedo en la organización. Eliminar temores.* Desterrar todo temor que impida que los trabajadores puedan trabajar efectivamente en una compañía.

9. *Eliminar barreras entre departamentos. Eliminar las barreras que existan entre los departamentos.* Todos tienen que trabajar en equipo y prever problemas de calidad.

10. *Eliminar slogans. Descartar lemas y objetivos,* sin informar lo que debemos hacer para alcanzarlos.

11. *Eliminar estándares de producción. Eliminar metas numéricas.* Cuando el trabajador trata de lograr un número, descuida la calidad.

12. *Motivar al trabajador para que se sienta orgulloso de su trabajo. Eliminar barreras que impidan al trabajador sentirse orgulloso.* Esto solamente lo puede corregir la administración, y puede ser un problema de material defectuoso, falta de estándares de supervisión, entre otros.

13. *Educación para el personal.* Instruir un programa de educación y reentrenamiento.

14. *Retroalimentación. Formar una estructura* que permita realizar los trece puntos anteriores.

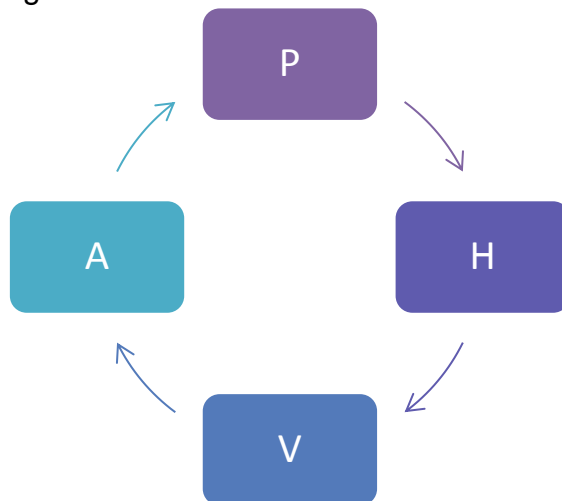
#### 3.5.3.1.2 El ciclo Deming

El ciclo de Deming PHVA, se constituye de 4 etapas: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.



- Planificar (P): Establecer objetivos y procesos para obtener resultados.
- Hacer (H): Implementar los procesos.
- Verificar (V): Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- Actuar (A): Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Figura no. 1. Circulo de calidad de Deming.



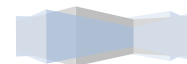
Fuente: Elaboración propia, 2015.

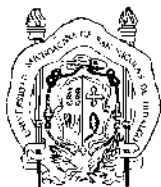
### 3.5.3.2 Joseph M. Juran (1904-2008)

Nació en 1904 en la ciudad de Braila, ahora parte de Rumania. Se traslada a Minnesota en 1912. En 1924 se graduó en Ingeniería Eléctrica en la Universidad de Minnesota, e inició su trabajo con Westem Electric en Hawthome Works, Chicago. En 1954 Joseph M. Juran visitó por primera vez Japón y contribuyó a destacar el importante compromiso del área gerencial por el logro de la calidad, que se capacite al personal en la gestión para la calidad y que se mejore la calidad a un ritmo sin precedentes valiéndose de estos conceptos, los japoneses fijaron normas de calidad que después se adoptaron en todo el mundo.

Libro importante de Juran, “Managerial Breakthrough” (Adelanto administrativo), en donde responde la pregunta de la mayoría de los administradores ¿para qué estoy aquí?, dando las siguientes respuestas: a) Romper los procesos existentes para llegar a nuevos niveles de rendimiento, y b) Mantener los procesos mejorando en sus nuevos niveles de rendimiento.

Su principal aportación es la trilogía de la calidad.





### 3.5.3.2.1 Trilogía de la calidad.

La trilogía de la calidad es un esquema de administración funcional cruzada, compuesta de tres procesos administrativos.

1. *Planificación de la calidad.* Determinar las necesidades de los clientes y desarrollar los productos y actividades idóneos para satisfacer aquellas.

- Determinar quiénes son los clientes.
- Determinar las necesidades de los clientes.
- Traducir las necesidades al lenguaje de la compañía.
- Desarrollar un producto que responda a esas necesidades.
- Desarrollar un proceso capaz de producir productos con las características requeridas.
- Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

2. *Control de la calidad.* Evaluar el comportamiento real de la calidad, comparando los resultados obtenidos con los objetivos propuestos para, luego, actuar reduciendo las diferencias.

- Evaluar el desempeño actual del proceso.
- Comparar el desempeño actual con las metas de calidad (real, frente a estándar).
- Actuar sobre la diferencia.

3. *Mejora de la calidad.* Establecer un plan anual para la mejora continua con el objetivo de lograr un cambio ventajoso y permanente. Lo que hoy se da por admisible, mañana ya no lo será.

- La calidad llega a formar parte del plan de toda alta dirección.
- Las metas de calidad se incorporan al plan empresarial.
- Las metas ampliadas derivan del benchmarking: el énfasis está puesto en el consumidor y en la competencia; existen metas para el mejoramiento anual de la calidad.
- Las metas se despliegan a los niveles de acción.
- La capacitación se lleva a cabo a todos los niveles.
- La medición se efectúa en cada área.
- Los directivos analizan regularmente los progresos con respecto de las metas.
- Se reconoce la actuación superior.
- Se replantea el sistema de recompensas.





Gráfico no. 1. Diagrama de la trilogía de la calidad de Juran.



El enfoque de Juran, es hacia la mejora de la calidad.

### 3.5.3.3 Kaouro Ishikawa (1915-1989).

Nació en Japón en 1915, fue químico industrial por la Universidad de Tokio. Fue discípulo de Deming y Juran, además fue merecedor al premio Deming y a un reconocimiento de la Asociación Americana de la Calidad (American Association for Quality). Desempeño un papel importante en el movimiento por la calidad en su país natal debido a sus actividades de promoción y a su aporte de ideas innovadoras para la calidad.

En 1949 participo estrechamente en la promoción de calidad y desde entonces ha ayudado a muchas firmas japonesas a alcanzar lugares destacados mediante la aplicación del control total de calidad (CTC), en su libro “Control Total de Calidad”: 1. Es una nueva filosofía de administración que se debe convertir en uno de los principales objetivos de la compañía o empresa, y para ello se deben fijar metas a largo plazo y anteponer a la calidad en todas las decisiones, empezando por el área de compras, 2. Al ser el CTC, también menciona que la alta administración debe guiar los esfuerzos de mejora y que esto debe ser complementado con el papel fundamental de las gerencias medias, 3.- El CTC sólo es posible cuando la gerencia se compromete con el proceso y todo el personal se responsabiliza del autocontrol, 4.- Las gerencias no deben conformarse con las mejoras en la calidad del producto sino insistir para que éstas siempre vayan *un paso adelante*, 5.- El CTC es una responsabilidad de todas las personas y áreas de la compañía o empresa, es una labor de grupo que debe orientarse a eliminar las causas de la mala calidad, no solamente los síntomas, y 6.- La calidad debe incorporarse al producto. Para ello, al tener éxito con el CTC, aumenta las utilidades de la empresa y se mejoran las relaciones humanas y de trabajo, es decir, el CTC logra una organización superior con una mejor posición competitiva en el mercado.

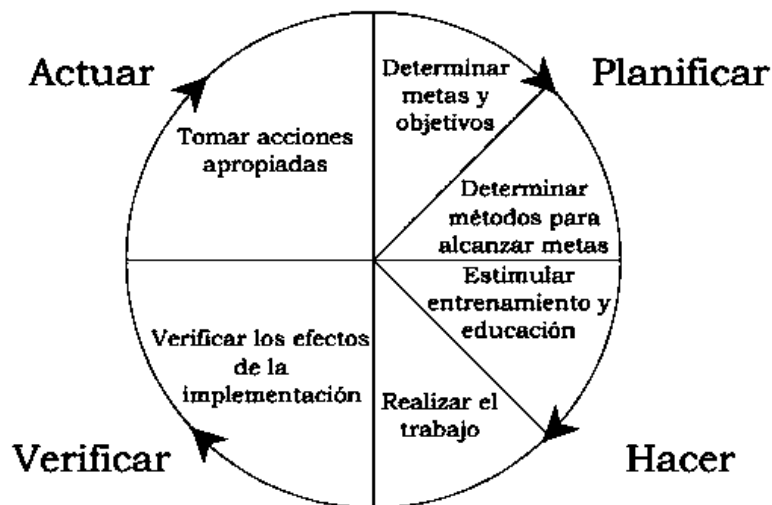
Ishikawa estaba más orientado a las personas que a la estadística, promovió una mayor participación de todos los integrantes de la empresa, por ello en Japón el compromiso es total y “para siempre”.



Sus principales aportaciones son los círculos de calidad y creación del diagrama causa-efecto o espina de pescado.

### 3.5.3.3.1 Circulo de Calidad (CC).

Ishikawa expandió el modelo de Deming de los 4 pasos Planear-Hacer-Verificar-Actuar, y agrega 2 elementos más.



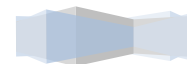
### 3.5.3.3.2. Diagrama causa-efecto ó espina de pescado.

El diagrama de Ishikawa, se le conoce como diagrama de causa-efecto, es un diagrama que por su estructura se le conoce como: diagrama de espina de pez, el cual consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede observarse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representado el problema a analizar, que se escribe a la derecha.

Este esquema refleja la relación entre una característica de calidad y los factores que contribuye a que exista. Es útil para localizar la causa de los problemas.

Para el procedimiento del diagrama causa-efecto se decide qué característica de calidad, salida o efecto se requiere examinar y continuar con los siguientes pasos:

- 1.- Hacer un diagrama en blanco,
- 2.- Escribir de forma concisa el problema (o efecto),
- 3.- Escribir las categorías que se consideren apropiadas al problema: **medición, organización, personal, procedimientos, método**, son las más comunes y se aplican en muchos procesos,
- 4.- Realizar lluvia de ideas de posibles causas y relacionarlas con cada categoría,





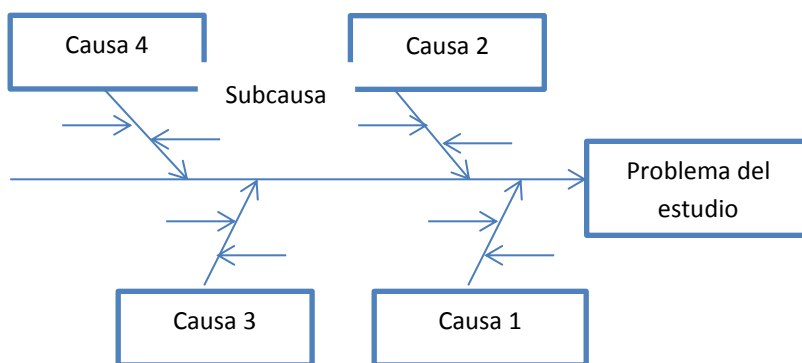
5.- Preguntarse ¿por qué? A cada causa, no más de dos o tres veces. ¿Por qué no se dispone de tiempo necesario?, ¿Por qué no se dispone de tiempo para estudiar las características de cada producto?, y;

6.- Empezar por enfocar las variaciones en las causas seleccionadas como fácil de implementar y de alto impacto.

Enseguida conocer la causa y espina, para crear y organizar las espinas del diagrama, se debe considerar lo siguiente:

- 1.- Todas las espinas deben ser causas posibles,
- 2.- Todas las causas deben ser presentadas en las vías que indiquen cómo se relacionan con el problema, y;
- 3.- La disposición de las espinas debe reflejar las relaciones entre las causas.

Gráfico no. 2. Diagrama Ishikawa



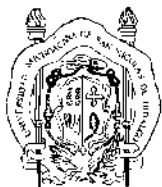
Fuente: Elaboración propia, 2015.

La filosofía de Ishikawa está basada en el control de calidad en el que es necesario que la empresa o dependencia estructure adecuadamente su plan de capacitación en calidad (para lograr el objetivo es preciso repetir la educación una y otra vez), destinados a todos los niveles de la secretaría o dependencia, cuyos objetivos deben de guardar correspondencia con los objetivos estratégicos de la dependencia.

### 3.5.3.4 Philip B. Crosby (1926-2001)

Nació en Wheeling, Virginia, Estados Unidos en 1926. Fue empresario estadounidense, y autor que contribuyó a la teoría gerencial y a las prácticas de la gestión de la calidad.

Entre 1957 y 1965 trabajando para Martin-Marietta surgió un movimiento muy importante por la calidad, el concepto *cero defectos*, que se enfocaba a elevar las expectativas de la administración y a motivar y concientizar a los



trabajadores por la calidad, a partir de 1979 fundó y trabajo en la consultoría para la calidad.

Es el presidente de Philip Crosby Associates Inc., es uno de los consultores e instructores sobre administraciones de la calidad más respetadas y solicitadas del mundo.

Es autor de varios libros sobre calidad y administración como: La calidad no cuesta, Calidad sin lágrimas, El dulce arte de salirse con la suya, Dinámica gerencial y La organización permanente exitosa.

En el libro La calidad no cuesta, publicado en 1979 afirma que la calidad no es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad (todas las acciones que resultan de no hacer bien las cosas a la primera vez). La calidad no solo no cuesta, sino que es una auténtica generadora de utilidades.

Los principales lemas de Crosby son: “la calidad es libre” y establece el efecto de la no conformidad y enfoca la atención en temas de prevención y “Hacerlo bien a la primera vez”.

Sus principales aportes son los 4 pilares que deben incluir un programa corporativo de la calidad y los 14 puntos de Crosby.

3.5.3.4.1 Los 4 pilares que debe contener un programa corporativo de la calidad.

1.- *Participación y actitud de la administración.* La administración debe comenzar tomando la actitud que desea implementar en la organización (en forma descendente) y si el personal no ve que todos los niveles tienen la misma responsabilidad en cuanto a la actitud, este no se verá motivado.

2.- *Administración profesional de la calidad.* Deberá capacitar a todos los integrantes de la organización, de esta manera todos los servidores públicos hablarán el mismo idioma y pueden entender de la misma manera cada programa de calidad.

3. Programas originales. Son los 14 pasos de la administración de la calidad (que se describen cada uno más adelante).

4. *Reconocimiento.* Apoyar al personal que se esforzó de manera sobresaliente en el cumplimiento del programa de calidad. Esto se realiza mediante un reconocimiento durante cierto periodo de tiempo en el cual el servidor público haya logrado alguna acción única o distinta de los demás a favor de la secretaría y con miras a contribuir en el programa de calidad.



#### 3.5.3.4.2 Los 14 puntos de Crosby.

1.- Compromiso de la dirección. Aclarar la posición de la dirección (o secretaría) respecto a la calidad.

2.- Equipos de mejora de la calidad. Administrar el proceso para el mejoramiento de la calidad.

3.- Medidas de la calidad. Proporcionar una gráfica de los incumplimientos presentes y potenciales de forma tal que permita la evaluación objetiva y la acción correctiva.

4.- El costo de la calidad. Definir los elementos del costo de la calidad y explicar su uso como herramienta de la secretaría.

5.- Tener conciencia de la calidad. Proporcionar un método para elevar en todos los servidores públicos de la dependencia su interés personal en el cumplimiento de los requisitos de productos o servicios y en la reputación en calidad de la secretaría.

6.- Acción correctiva. Proporcionar un método sistemático a fin de resolver para siempre los problemas identificados a través de otros pasos.

7.- Planificación cero defectos. Estudiar las diferentes actividades que deben realizarse como preparación para la presentación formal del Día Cero Defectos, conocido como el Día del Compromiso de la calidad.

8.- Capacitación del supervisor. Brindar la capacitación necesaria a todos los servidores públicos para desempeñar en forma activa sus actividades en el proceso para el mejoramiento de la calidad.

9.- Día de cero defectos. Crear un evento que permita a cada servidor público darse cuenta, a través de la experiencia personal, de que ha ocurrido un cambio.

10.- Establecer las metas. Convertir las promesas y los compromisos en acciones, alentando a cada servidor público a fijar metas de mejoramiento para que ellos mismos y para los grupos de trabajo a los que pertenecen.

11.- Eliminación de la causa error. Proporcionar a cada servidor público un método para comunicar a la secretaria y/o jefes de unidades administrativas, las situaciones que le impiden mejorar.

12.- Reconocimiento. Apreciar a los servidores públicos que participan.

13.- Consejos de calidad. Reunir a los servidores públicos adecuados para intercambiar información sobre la administración de la calidad, en forma regular.



14.- Empezar de nuevo. Asegurarse de que el proceso para el mejoramiento de la calidad nunca termine.

#### 3.5.3.5 Armand V. Feigenbaum (1992- )

Nació en 1922 en Bershires, Massachusetts, Estados Unidos. En 1944 fue contratado por General Electric en Nueva York para trabajar en el área de calidad; donde llegó a ser el director de operaciones de manufactura y control de calidad entre los años de 1958-1968. En los años de 1961-1963 fue presidente de la American Society for Quality.

En 1956 escribió el libro "Total Quality Control" en el cual propone por primera vez la frase "Control Total de la Calidad" que incluye: mercadotécnica, ingeniería de diseño y de manufactura, operaciones de producción, inspección y pruebas funcionales, embarques, instalación y servicio.

Su idea de calidad es un modo de vida corporativa, un modo de administrar una organización mientras que el control total de calidad es un sistema efectivo que abarca toda la organización e involucra la puesta en práctica de actividades orientadas hacia el cliente. En este sistema se integra el desarrollo de la calidad, el mantenimiento de la calidad y los esfuerzos de mejora de la calidad que realizan los diferentes grupos en una organización, con el propósito de alcanzar una producción y un servicio en los niveles más económicos y se satisface por completo al cliente. En relación con lo anterior, se enfatiza que para que el control de calidad sea efectivo se debe iniciar con el diseño del producto y se termina solo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho. La alta administración, según menciona Feigenbaum, es la responsable de la efectividad de todo el sistema de calidad.

Calidad involucra la implementación técnica y administrativa de actividades orientadas hacia el cliente.

Después de comprender aspectos importantes sobre la calidad, de la calidad, principales autores y sus principales aportaciones, se analizarán los aspectos importantes sobre la productividad.

#### 3.5.4 Productividad.

##### 3.5.4.1 Conceptos.

De acuerdo a lo que menciona la **Real Academia Española (RAE)**, la **productividad** es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. De acuerdo a la perspectiva con la que se analice este término puede





hacer referencia a diversas cosas, aquí se presentan algunas posibles definiciones.<sup>25</sup>

Según David Sumanth (1979) la productividad es la utilización eficiente de los recursos al producir bienes y/o servicios.

Según menciona Vanegas, M. (2001) la productividad es el mejoramiento efectivo de las capacidades productivas de una empresa.<sup>26</sup>

La productividad es la relación que hay entre la calidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

Además se define, como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlo.

De acuerdo a las definiciones anteriores de los diferentes autores, la productividad se define como *el mejor aprovechamiento de todos los recursos de una organización (o dependencia) para lograr sus objetivos*.

#### 3.5.4.2 Definición.

Productividad en términos de empleados o servidores públicos es sinónimo de rendimientos, en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (o insumos) en un periodo de tiempo dado que se obtiene el máximo de productos o rendimientos.

#### 3.5.4.3. Medición del desempeño en la productividad.

Koontz y Weihrich<sup>27</sup> señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la medición del desempeño de la productividad, los cuales están relacionados entre sí: *eficiencia*, *efectividad* y *eficacia*. *De acuerdo a la siguiente figura*.

<sup>25</sup> Real Academia Española (RAE) (2015). Tomada del diccionario de la Real Academia Española en el mes de octubre.

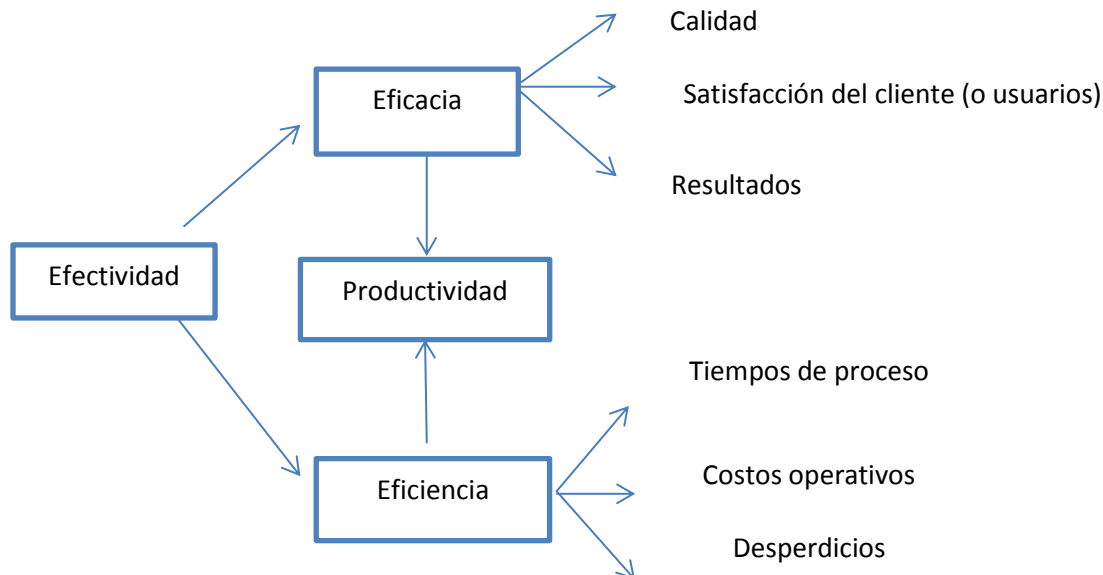
<sup>26</sup> Vanegas, Manuel (2001). "Productividad total". Ed. Catillos S.A. de C.V., México.

<sup>27</sup> KOONTS H. y WEIHRICH H. (2005). "Administración. Una perspectiva global". Mc. Graw-Hill





Figura no. 2. Medición del desempeño de la productividad.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3.5.4.3.1 Efectividad.

Es la relación entre los resultados logrados y los resueltos propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados (o planificados). Se considera la cantidad como un criterio, se cae en estilos efectivo (o positivo), aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores resultados.

### 3.5.4.3.2 Eficacia.

Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con cien por ciento de efectividad el servicio o bien que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente (o usuario) tanto interno como externo o impactar en este caso en la sociedad queretana.

### 3.5.4.3.3 Productividad.

Es la comparación (o relación) entre el volumen de un trabajo concreto realizado y la capacidad potencial del trabajador.

La productividad deberá examinarse desde el punto de vista social y económico. Las actividades hacia el trabajo y el rendimiento pueden mejorar gracias a la participación de los servidores públicos en la planeación de las



metas, en la puesta en práctica de procesos y en los beneficios de la productividad.

#### 3.5.4.3.4 Eficiencia.

Es la relación con los recursos o cumplimientos de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en bienes y servicios.

La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si solo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, solo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de los bienes, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la dependencia para buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo eficiente para toda la dependencia que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros.

Para medir la productividad, se obtiene a través del cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados.

Se define de la siguiente manera:

1.- La eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos alcanzados.

2.- La eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados.

3.- Se puede ser eficiente y no generar desperdicios, pero al no ser eficaz no se están alcanzando los objetivos planeados, por ello se utilizará el concepto de **efectividad** que se entiende que los objetivos planteados son trascendentes y estos se deben alcanzar.

#### 3.5.5 Importancia de la productividad.

Es importante incrementar la productividad, por que provoca una reacción en cadena al interior de la dependencia, que abarca una estabilidad de los servidores públicos y mayor bienestar colectivo interdepartamentales.

La Organización Internacional del Trabajo (OTI) plantea que la productividad consiste en la utilización eficaz y eficiente de todos los recursos.





### 3.5.6. Los cuatro pilares de la productividad.

Los cuatro pilares de la productividad son: 1. Sistemas operativos eficientes, 2.- Clima laboral satisfactorio, 3.- Eficiencia directiva y 4.- Satisfacción del usuario, que se describen a continuación:

1. Sistemas operativos eficientes: Son los sistemas, procedimientos, normas, reglamentos, etc., que se encuentran dentro de la sejuve.

2. Clima laboral satisfactorio: Encuestas, condiciones físicas, condiciones ambientales, salarios, prestaciones, niveles de comunicación (ascendentes y descendentes), relación entre los servidores públicos de las diferentes unidades administrativas.

3. Eficiencia directiva: En este caso se refiere al personal que labora en la sejuve (secretario, jefe de unidad administrativa, jefes de área, personal administrativo y operativo), capaces de conducir correctamente a la dependencia.

4. Satisfacción del usuario. Sistema de mejora continua de las diferentes solicitudes tanto internas como externas de los usuarios.

Por ende, es necesario conocer cómo se integra el ciclo de la productividad.

### 3.5.7. El ciclo de la productividad.

El ciclo de productividad se caracteriza por un proceso continuo, que enlaza las cuatro fases siguientes:

1. Medición de la productividad,
2. Evaluación de la productividad,
3. Planeación de la productividad, y
4. Mejoramiento de la productividad,

De acuerdo al gráfico no.3., del ciclo de productividad.





Gráfico no. 3. El ciclo de productividad



Fuente: Elaboración propia, 2015.

1. Medición de la productividad, en esta primera etapa del proceso se realiza la medición a los bienes y servicios, a los clientes o usuarios tanto internos como externos, a las unidades administrativas, por dependencias o secretarías.

2. Evaluación de la productividad, en esta segunda etapa del proceso se realiza dentro de un periodo determinado, entre dos periodos, de acuerdo a las necesidades de la dependencia.

3. Planeación de la productividad, en la penúltima etapa del proceso se lleva a cabo en diferentes periodos de tiempo, es decir, a corto, a mediano y a largo plazo.

4. Mejoramiento de la productividad, es la última etapa del proceso basada en la tecnología, en recursos materiales y financieros, en productos y procesos, en dependencias gubernamentales y en el capital humano (o servidores públicos), etc.

Para obtener productividad en la secretaría de la juventud, es necesario conocer dicho proceso y aplicarlo de la mejor manera posible.

### 3.5.8. Elementos de la visión moderna de la productividad en la sejuve:

Es de suma importancia para poder elevar la productividad en la sejuve se consideren los siguientes elementos de la visión moderna dentro de ella:



- 1.- Compromiso del secretario ante los servidores públicos que están a su cargo,
- 2.- El staff participativo y enlace tanto externo como interno en todas las actividades que se llevan a cabo,
- 3.- Actitud propositiva de todos los servidores públicos que realizan actividades dentro de la dependencia, y
- 4. Relaciones entre productividad y calidad en todas las unidades administrativas que integran la dependencia.

Los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa (o dependencia) se determinan por: 1. Capital humano, 2. Maquinaria y equipo, y 3. Organización del trabajo.

1. *Capital humano*, es el factor determinante de la productividad, ya que es de gran importancia e influencia y este dirige a los otros dos factores.

2. *Maquinaria y equipo*, es fundamental tomar en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo en la dependencia.

3. *Organización del trabajo*, en este factor interviene la infraestructura y rediseño de los puestos administrativos, que se determinan de acuerdo a los perfiles de cada servidor público.

3.5.9 Actitudes contrarias a la productividad vs. Actitudes que apoyan a la productividad.

<b>Actitudes contrarias a la productividad</b>	<b>Actitudes que apoyan a la productividad</b>
Aceptación de la mediocridad.	Calidad, excelencia, perfección
Actuar y decidir con impulsividad.	Razonamiento, detenerse a pensar antes de actuar o decidirse
Corregir y rectificar	Prevenir y evitar errores y problemas
Buscar únicamente beneficios y conveniencias personales	Buscar beneficios para el grupo, la organización o el país
Engañar a los demás con una hazaña	Actuar con verdad, sin temor a nadie
Aprecio por las cosas	Aprecio por sí mismo y a las demás personas
Aceptar sin analizar lo establecido, las costumbres, lo tradicional.	Desarrollo de una actitud crítica a analítica
Seguir el camino trillado por facilidad	Creatividad y búsqueda de nuevas alternativas para hacer las cosas.
Activismo	Planeación
Comodidad y facilidad	Esfuerzo



No involucrarse	Participación
No comprometerse	Responsabilidad
Aceptar sin juzgar las decisiones de otros (borreguismo)	Participar en las decisiones que le afectan y comprometerse con ellas
Desconfianza en la capacidad de los demás para participar.	Confiar en la capacidad de los demás para participar
Desaprovechamiento de las habilidades intelectuales propias y de los demás.	Conciencia de usar mejor las habilidades intelectuales propias y de los demás
Desperdicios	Austeridad y moderación
Hipocresías y falsedad	Lealtad
Arbitrariedad	Justicia
Acaparamiento en beneficio personal	Desprendimiento en beneficio de los demás
Dinero como única recompensa	Satisfacción personal por lo bien hecho y el deber cumplido como recompensa
Egoísmo	Actitud de servicio
Dejarse llevar por las emociones para toma de decisiones	Razonamiento y análisis para tomar decisiones
Conformismo	Deseo de superación
Ser generalista	Ser específico
Ser superficial	Ser profundo
Resistencia al cambio	Adaptabilidad y deseo de evolución

En la actualidad los esfuerzos hacia la productividad han hecho énfasis en la participación, buscando el compromiso de todas y cada una de las personas que integran una dependencia para obtener productividad y calidad en lo que cada quien hace.

Productividad es producir más y con mayor calidad, con los mismos o menores recursos, en el menor tiempo, con el menor esfuerzo y al mínimo costo con los objetivos de la dependencia.<sup>28</sup>

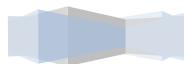
El mejoramiento de la productividad requiere de una administración directamente comprometida en el nivel operativo.

Por ende, al conocer los principales aspectos, y como se integra los principales manuales administrativos (de organización, de procedimientos y de descripción de puesto), calidad y productividad del personal de la sejeve del peeq, es de suma importancia conocer cómo se integra el marco metodológico de la presente investigación, donde debe contener aspectos importantes como el tipo

<sup>28</sup> RAMIREZ Cavassa, Cesar Eduardo. "Calidad y productividad". Publicaciones administrativas y contables jurídicas.



de investigación, el universo de trabajo que lo integra, las actividades ejecutadas para dicha investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de información, los recursos, el proceso de la información, entre otros para la realización de la indagación.





## **CAPÍTULO IV.**

### Marco Metodológico.

- 4.1 Introducción.
- 4.2 Tipo de investigación.
- 4.3 Universo de trabajo.
- 4.4 Actividades ejecutadas.
- 4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información.
- 4.6 Recursos utilizados.
- 4.7 Procesamiento de la información.
- 4.8. Tipos de análisis a realizar.
- 4.9 Análisis estadístico y elaboración de tablas de acuerdo a los resultados de la investigación obtenidos de los ítems que integran el cuestionario para el diseño del manual de organización.





## CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

### 4.1 Introducción.

En este capítulo se presenta el tipo de investigación que se llevarán a cabo, la población y muestra del trabajo, así como la lista de actividades y los diferentes instrumentos que se utilizan para la recolección de la información.

Esta investigación se desarrolló con diferentes tipos de indagación (retrospectiva, transversal, descriptiva y observacional) y un diseño de estudio a través de entrevistas directas y encuestas con los servidores públicos involucrados que conciernen a dicha dependencia, así como los usuarios que acudieron a la sejuve. Asimismo se hace una reflexión sobre los beneficios de la preparación de estos para el presente estudio.

### 4.2 Tipo de investigación.

El tipo de investigación se fundamenta en un estudio retrospectivo, transversal, descriptivo y observacional que genere la información (o criterios de clasificación del estudio) para desarrollar la investigación; basándolos en los datos obtenidos por indagación de las condiciones actuales de los manuales administrativos, en específico, el manual de organización de la sejuve del peeq.

#### 4.2.1 Retrospectivo.

Es *retrospectivo*, ya que se basa en aspectos con que se cuenta de la situación existente y en su contexto natural, así como de la información suministrada para luego realizar el análisis de esta.

#### 4.2.2 Transversal.

*Transversal*, porque se va a obtener información de las personas involucradas a través de entrevistas y cuestionarios donde se medirán las variables, y a la vez recogerán la información en su ambiente habitual.

#### 4.2.3 Descriptivo.

*Descriptivo*, porque a través de él se pueda describir, registrar, analizar e interpretar la situación actual de la sejuve y así poder plasmar lo mejor posible la información más fiel de lo que es esta.

#### 4.2.4 Observacional.

Es *Observacional*, debido a que surgirá de la necesidad de diagnosticar el estado actual de la sejuve, para describir el proceso que se lleva en la secretaría interna como externamente, permitiendo resolver posibles fallas que intervengan en el manejo de la dependencia.



### 4.3 Universo de trabajo.

#### 4.3.1 Universo

El universo será integrado por personas (o sujetos) de estudio, entre el personal administrativo y operativo que labora en la sejuve, la Unidad de Apoyo Administrativo, Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral, Unidad de Promoción de la Salud, Unidad de Desarrollo Social y Humano, los jóvenes que prestan su servicio como practicantes profesionales y los de servicio social. Además de los jóvenes que acudieron a la secretaría durante el tiempo de la investigación.

#### 4.3.2 Población muestra.

La muestra representativa para desarrollar esta indagación, se utilizará la fórmula de münch-ángel donde se representa de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 PqN}{(Ne^2 + Z^2 pq)}$$

Dónde:

Z= Nivel de confianza

p= Probabilidad a favor

e= error de estimación

N= Universo (individuos)

q= Probabilidad en contra

n= Tamaño de muestra (a determinar)

(Error de estimación 10%, confianza del 90%, Z=1.65, p=0.5, q=0.5)

Por lo tanto sustituyendo en la fórmula:  $n = \frac{Z^2 PqN}{(Ne^2 + Z^2 pq)}$ ; con los siguientes valores que se indagaron en la sejuve:

Dónde:

Z= 1.65,

p=0.5,

N= 50,

q= 0.5 (error de estimación 0%, confianza del 100%) para obtener el valor de n; donde representa el número de encuestas para aplicar.

Se resuelve de la siguiente manera:





$$n = [(1.65)^2 (0.5)(0.5)(50)] / [(50)(0)^2 + (1.65)^2(0.5)(0.5)]$$

$$n = [(2.7225)(0.5)(0.5)(50)] / [(50)(0) + (2.7225) (0.5)(0.5)]$$

$$n = [(1.36125)(0.5)(50)] / [(0) + (1.36125)(0.5)]$$

$$n = [(0.680625)(50)] / [(0) + (0.680625)]$$

$$n = 34.03125 / 0.680625$$

$$n = \underline{50 \text{ encuestas.}}$$

#### 4.4 Actividades ejecutadas.

1. Revisión del manual bibliográfico con el fin de conocer los antecedentes de la investigación.
2. Realización de un diagnóstico, que se hará a través de entrevistas no estructuradas a las personas que laboran en la dependencia.
3. Definición de los lineamientos, directrices y normativas que regirán el diseño del manual.
4. Aplicación de la encuesta por medio de cuestionario (anexo 1).
5. Procesamiento de datos (elaboración de tablas con cada ítems y variables independientes y dependientes).
6. Elaboración del manual de organización de la sejuve.
7. Formulación de conclusiones y recomendaciones.
8. Aprobación de la estructura organizacional y del manual de organización.
9. Implementación del manual de organización de la sejuve.

#### 4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Se emplean diferentes técnicas y estrategias para la obtención de información y datos relevantes que permitirán la realización de la investigación.

Entre las estrategias más importantes se encuentran:

##### 4.5.1 Revisión documental.

La revisión documental es una técnica cuyo propósito está dirigido a racionalizar la actividad de la indagación para que esta se realice dentro de las condiciones de autenticidad de la información que se busca.

Se aplicó esta técnica debido a que la información utilizada se fundamentan las bases teóricas, además se recopilaron datos importantes de textos, volúmenes, hemerográfica, compendios, entre otros que son especializados y que contienen informes relacionados anteriormente con la sejuve.



#### 4.5.2 Observación directa.

Según menciona Tamayo y Tamayo (2002) resume que la observación directa: “Es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”.

La observación directa es muy importante para el desarrollo de la investigación, ya que a través de esta se pudo visualizar los procesos administrativos para poder plasmarlos, además a través de esta y el análisis de la información suministrada se puede llevar a cabo la investigación.

#### 4.5.3 Entrevista

Según Sampieri, Hernández, R. (2010) define la entrevista como: “Una conversación entre dos o más personas, sobre un tema determinado de acuerdo a ciertos esquemas o pautas determinadas”.

La entrevista es una excelente técnica por medio de la cual se pudo hablar con las diferentes personas indicadas<sup>29</sup> o las que manejan la información que se necesite, las cuales suministraron todo lo que se necesita para llevar a cabo la indagación. La intención de esta es recaudar la mayor cantidad de información posible de las diferentes áreas de la SEJUVE sobre el proceso que se lleva a cabo dentro de la misma, con las personas que más dominan o que trabajan habitualmente con esto.

#### 4.5.4 Encuesta.

La encuesta es una forma de indagar con el fin de obtener información específica que servirá para aprobar y no la hipótesis de trabajo.

Para poder hacer la investigación se utilizara una encuesta (anexo 1) para realizar un diagnóstico general de la situación actual del manual de organización de la sejuve.

### 4.6 Recursos utilizados.

#### 4.6.1 Capital humano.

- Titular de la dependencia.<sup>30</sup>
- Jefes de los diferentes departamentos.<sup>31</sup>

<sup>29</sup> Las entrevistas fueron realizadas con las diferentes autoridades de la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, durante los meses de Diciembre de 2013 a Febrero de 2014.

<sup>30</sup> C. Lic. Carla Andrea Spinolo Prieto, Secretario de la Juventud.

<sup>31</sup> Se integra con 5 Jefes de Departamento que son: C. Lic. Ma. Leticia Díaz Olivares, Jefe de Departamento de Apoyo Administrativo, C. Lic. Raziél Isain Anaya Juárez, Jefe de Departamento de Desarrollo Profesional y Laboral; C. Renata Rodríguez Balestra, Jefe de Departamento de Promoción de la Salud y el C. Lic. Oscar Hernández Mayoral, Jefe de Departamento de Desarrollo Social y Humano.





- Jefes de área de los diferentes departamentos.<sup>32</sup>
- Personal operativo que labora en la dependencia.
- Jóvenes que acudieron durante el tiempo de la investigación.

#### 4.6.2 Material.

- Hojas,
- Lápices y bolígrafos,
- Computadora o lap-top (según sea el caso).

#### 4.7 Procesamiento de la información.

El proceso de la información se llevará a cabo mediante:

- El proceso de recolección y análisis de los datos una vez establecidos los objetivos, se analiza la información suministrada por la dependencia.
- La información se clasificara según se requiera para llevar a cabo la investigación.

La información obtenida se selecciona, evalúa y verifica que sea relevante mediante la percepción y a partir de ella se presentaran las conclusiones y recomendaciones convenientes.

#### 4.8 Tipos de análisis a realizar.

Los análisis se realizaron según cada uno de los objetivos específicos, a través de tablas, gráficos e información obtenida mediante el estudio realizado, basada en técnicas de medidas: cuantitativas o cualitativas que tiene por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las mismas condiciones en que se halla llevado a cabo. Relacionado con esto Tamayo y Tamayo (2002) establece: “los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador. De nada servirá una abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico; para esto puede utilizarse técnicas lógicas y estadísticas”.

---

<sup>32</sup> Se integra con 3 Jefes de Área que son: la C. Lic. Norma Guadalupe Martínez Castañeda, Jefe de Área de Vinculación y Comunicación que corresponde a la Oficina del C. Secretario de la Juventud; el C. Lic. Edgardo Jaime González, Jefe de Área de Bienestar Joven que corresponde al Departamento de Promoción de la Salud y el C. David Azael Zamorano Leal, Jefe de Área de Vinculación Municipal que pertenece al Departamento de Desarrollo Social y Humano.





4.9. Análisis estadístico y elaboración de tablas de acuerdo a los resultados de la investigación obtenidos de los ítems que integran el cuestionario para el diseño del manual de organización.

Después de conocer más a fondo los aspectos importantes de la calidad y la productividad laboral de las autoridades, servidores públicos y usuarios que acuden a la dependencia, es necesario conocer cómo se integró la encuesta para el manual de organización de la sejuve del peeq, a través de los diversos ítems como de respuesta abierta, respuesta cerrada, respuestas múltiples y de respuesta dirigida.

Los ítems de respuesta abierta, Plantean la resolución de una cuestión o de una pregunta concreta a partir de un reactivo determinado (un texto escrito u oral). El investigador debe producir su propia respuesta a preguntas abiertas, es decir, preguntas que no pueden contestarse con un sí o un no.

Los ítems de respuesta cerrada, Son aquellos que el indagador debe solucionar marcando una respuesta a partir de distintas opciones dadas. La respuesta correcta se halla habitualmente situada de forma aleatoria entre las opciones no correctas, pero posibles, denominadas distractores.

Los ítems de respuesta abierta y de respuesta cerrada, el investigador deberá producir una respuesta, o bien marcar una alternativa o seleccionar una opción entre las que se les propone al encuestado y/o entrevistado.

Los ítems de respuesta dirigida son aquellos que el investigador debe solucionar produciendo una respuesta que puede calificarse de correcta o incorrecta.

Para ello es necesario conocer los ítems que integran el cuestionario para el manual de organización de la sejuve del peeq (anexo no. 1), de acuerdo a la estructura general.

Tabla no. 2. Estructura general de los ítems. Fuente: Elaboración propia, 2015

Estructura General de los ítems	
Componentes	ÍTEMS
Evaluación general	2
Evaluación externa	7
Evaluación interna	5
Autorización	1
Directorio de participantes	1
Aspectos decisorios	7
Total	23



Para ello es de suma importancia conocer la descripción detallada de la estructura general de los ítems de acuerdo a los diversos componentes, así como su clasificación.

- *Evaluación General.*

En esta primera sección se determina con 2 ítems, donde es necesario conocer aspectos generales de los encuestados y/o entrevistados durante el período en que se llevó a cabo. Esta sección está integrada por respuestas cerradas, es decir, por “C”.

- *Evaluación externa.*

Esta sección cuenta con 7 ítems y refleja aspectos externos de la dependencia (que se debería conocer tanto fuera como dentro de las instalaciones de la dependencia), como los antecedentes históricos, bases legales, atribuciones, misión, visión, objetivo general y la estructura orgánica. Este apartado está integrado por respuestas abiertas, cerradas, dirigidas y múltiples, es decir, por “A”, “C”, “D” y “M”.

- *Evaluación interna.*

Esta sección está integrada por 5 ítems (que comprende a todas las unidades administrativas, así como sí es necesario contar con alguna nueva unidad administrativa), es la información indispensable que los servidores públicos, usuarios y jóvenes queretanos deberán conocer para poder llevar a cabo los trámites necesarios dentro de la secretaría. Esta sector está integrado por respuestas abiertas y dirigidas, es decir, por “A” y “D”.

- *Autorización.*

Se integra por 1 ítems, siendo un aspecto fundamental que las autoridades, personal administrativo y operativo de la dependencia conozcan a las personas que autorizan el manual de organización. Este apartado es por respuestas dirigidas “D”.

- *Directorio de participantes.*

Penúltima sección integrada por 1 ítems (para conocer el nombre y el puesto de cada servidor público en la dependencia), siendo un aspecto significativo para llevar a cabo mejor las actividades que se realizan cotidianamente en la secretaría. Esta sección está integrada por respuestas dirigidas “D”.



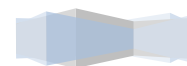


- Aspectos decisorios.

Última sección del cuestionario integrado por 7 ítems, donde se obtendrán aspectos y comentarios relevantes para el manual de organización. Este sector está integrado por respuestas cerradas “C”.

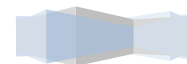
Para conocer cómo están integrados los 23 ítems para el manual de organización de la sejuve (ver anexo 1) y tomando en cuenta la clasificación de los ítems “A”, “C”, “D” y “M”; quedaría de la siguiente forma:

Ítems	Grupo		Subgrupo			Tipo de ítems	
2	Sexo		Femenino			C	
			Masculino			C	
	Estado civil		Soltero				C
			Casado				C
			Viudo				C
			Unión libre				C
7	Antecedentes históricos	Si	Mencione fecha ó acontecimiento	1942 ó OAJ		M	
				1950 ó INJM		M	
				1960 ó Casa de la juventud		M	
				1977 ó CREA		M	
				1999 ó IQJ		M	
		2011 ó SEJUVE		M			
		No					A
	Bases legales	Si	Base de orden federal	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos			M
				Ley	¿Cuál?	R	
				Reglamento	¿Cuál?	R	
			Presupuesto de egresos de la federación para el ejercicio vigente			M	
			Base de orden estatal	Constitución Política del Estado de Querétaro			M
				Ley	¿Cuál?	R	
				Reglamento	¿Cuál?	R	
				Decreto de presupuesto de egresos del Estado de Querétaro para el año vigente			M
			Plan estatal	¿Cuál?	R		
				No			
	Atribuciones de la SEJUVE en el PEEQ	Si	Título de la Ley Orgánica del PEEQ	1 Respuesta			C
				Otras			A
			Capítulo de la Ley Orgánica del PEEQ	1 respuesta			C
				Otras			A
			Artículo de la Ley Orgánica del PEEQ	1 respuesta			C
				Otras			A
Fracción de la Ley Orgánica del PEEQ		Varias respuestas			M		
	No					A	
			Titular de la			M	





	Misión	Si	Quién definió la misión	dependencia		
				Secretario técnico		M
				Jefe de unidad administrativa	¿Cuál?	R
				Jefe de área	¿Cuál?	R
				Otros	¿Quién?	R
		No		A		
	Visión	Si	Quién definió la visión	Titular de la dependencia		M
				Secretario técnico		M
				Jefe de unidad administrativa	¿Cuál?	R
				Jefe de área	¿Cuál?	R
				Otros	¿Quién?	R
		No		A		
	Objetivo general	Si	Quién definió el objetivo general	Titular de la dependencia		M
				Secretario técnico		M
				Jefe de unidad administrativa	¿Cuál?	R
				Jefe de área	¿Cuál?	R
				Otros	¿Quién?	R
		No		A		
	Estructura orgánica	Si	Orden descendente	1.-		R
				2.-		R
3.-					R	
4.-					R	
5.-					R	
Niveles del organigrama			Ninguno		R	
			1 nivel		R	
			2 niveles		R	
			3 niveles		R	
			Más de 4 niveles		R	
No		A				
SEJUVE cuenta con unidad de apoyo administrativo	Si	Cuantas personas la conforman	1 respuesta		C	
			Indicadores para medir su desempeño	Si	¿Cuáles?	M
		Quién definió el objetivo de la unidad de apoyo administrativo	No		A	
			Titular de la dependencia		M	
			Secretario técnico		M	
			Jefe de unidad administrativa	¿Cuál?	R	
			Jefe de área	¿Cuál?	R	
		Otros	¿Quién?	R		
		Conoce las funciones de la unidad de apoyo administrativo	Si	1.-	R	
				2.-	R	
				3.-	R	
				4.-	R	
No		A				
		Cuantas personas la conforman	1 respuesta		C	
			Indicadores para medir su desempeño	Si	¿Cuáles?	M
		No		A		





5	SEJUVE cuenta con unidad de desarrollo profesional y laboral	Si	Quién definió el objetivo de la unidad de desarrollo profesional y laboral	Titular de la dependencia		M		
				Secretario técnico		M		
				Jefe de unidad administrativa	¿Cuál?	R		
				Jefe de área	¿Cuál?	R		
				Otros	¿Quién?	R		
		Conoce las funciones de la unidad de desarrollo profesional y laboral	Si	1.-	R			
				2.-	R			
				3.-	R			
				4.-	R			
		No		A				
	No		A					
	SEJUVE cuenta con unidad de promoción de la salud	Si	Cuantas personas la conforman	1 respuesta		C		
				Indicadores para medir su desempeño	Si	¿Cuáles?	M	
			No		A			
					A			
			Quién definió el objetivo de la unidad de promoción de la salud	Si	Titular de la dependencia	Secretario técnico		M
						Jefe de unidad administrativa	¿Cuál?	R
						Jefe de área	¿Cuál?	R
						Otros	¿Quién?	R
						Conoce las funciones de la unidad de promoción de la salud	Si	1.-
			2.-	R				
		3.-	R					
		4.-	R					
		No		A				
No			A					
SEJUVE cuenta con unidad de desarrollo social y humano	Si	Cuantas personas la conforman	1 respuesta		C			
			Indicadores para medir su desempeño	Si	¿Cuáles?	M		
		No		A				
				A				
		Quién definió el objetivo de la unidad de desarrollo social y humano	Si	Titular de la dependencia	Secretario técnico		M	
					Jefe de unidad administrativa	¿Cuál?	R	
					Jefe de área	¿Cuál?	R	
					Otros	¿Quién?	R	
					Conoce las funciones de la unidad de desarrollo social y humano	Si	1.-	R
		2.-	R					
	3.-	R						
	4.-	R						
	No		A					
	No		A					
Es necesario contar con otras unidades administrativas	Si	¿Cuáles?		M				
	No			A				
1	Si	Nombre	1.-		R			
			2.-		R			
		Cargo	1.-		R			
			2.-		R			
	No			A				





	la SEJUVE del PEEQ						
1	Quién integra el directorio de participantes del manual de organización de SEJUVE	Si	Oficina del C. Secretario de la juventud	Nombre	1.-	R	
				Cargo	1.-	R	
			Unidad de apoyo administrativo	Nombre	1.-	R	
				Cargo	1.-	R	
			Unidad de desarrollo profesional y laboral	Nombre	1.-	R	
					2.-	R	
				Cargo	1.-	R	
					2.-	R	
			Unidad de promoción de la salud	Nombre	1.-	R	
					2.-	R	
				Cargo	1.-	R	
					2.-	R	
			Unidad de desarrollo social y humano	Nombre	1.-	R	
					2.-	R	
Cargo	1.-	R					
		2.-	R				
	No				A		
7	Existe una clara definición de los objetivos	Si	¿Por qué?			C	
		No				C	
	Clara definición de las funciones que realiza cada unidad administrativa	Si					C
		No					C
	Contar por escrito con los objetivos y funciones de las diferentes unidades	Si					C
		No					C
	Las funciones de su unidad administrativa están debidamente relacionadas con las otras unidades administrativas	Si					C
		No					C
	Existe unidad de mando claramente establecida	Si					C
		No					C
	Cantidad de personal con que cuenta SEJUVE, corresponde a la que realmente necesita	Si					C
		No					C
	Es necesario	Si	¿Por qué?				R





	contar con un manual de organización para la SEJUVE	No				C
--	---	----	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario para el manual de organización de sejuve, 2015.

En la revisión de los datos relevantes (de acuerdo al anexo no. 2), se dará una breve explicación de cada uno de los ítems o preguntas (del anexo no. 1), que se plantearon de la siguiente manera:

Información general.

En esta sección se van a revisar 2 ítems: 1.- Cuantos hombres y mujeres hay en la dependencia y 2.- El estado civil de los integrantes de la secretaría. De acuerdo a los datos de las tablas no. 1 y 2, se utilizará la siguiente fórmula:

$$\% \text{ más alto de jóvenes de acuerdo al estado civil} = \frac{\text{estado civil}}{\text{sexo}}$$

Se obtiene la siguiente tabla:

SEXO		Estado Civil			
Masculino	Femenino	Soltero	Casado	Viudo	Unión Libre
18		2.28	0.33	0.00	0.17
	32	1.28	0.19	0.00	0.09
		3.56	0.52	0.00	0.26
		4.34			
		82	12	0	6

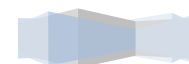
Fuente: Elaboración propia, 2015

Lo que da como resultado que hay más solteros con el 82%, de acuerdo al gráfico no. 2.

Evaluación externa.

En esta sección se van a revisar 7 resultados: 1.- Cuantos hombres y mujeres hay en la dependencia, 2.- Antecedentes históricos (2.1.- Fecha importante o acontecimiento), 3.- Bases legales (3.1.- Bases de orden federal, 3.2.- Bases de orden estatal), 4. Atribuciones (4.1 Título, capítulo, artículo y fracción de la ley orgánica del PEEQ), 5.- Misión (5.1.- Quién definió la misión), 6. Visión (6.1. Quién definió la visión). 7.- Objetivo general (7.1 Quién definición el objetivo general) y 8.- Estructura general.

Para conocer los antecedentes históricos, y tomando en cuenta los datos de las tablas no. 1 y 2 (del anexo 2), se utilizará la fórmula:





$$\% \text{ de las personas que conocen los antecedentes historicos} = \frac{\text{antecedentes}}{\text{Sexo}}$$

Se obtuvo como resultados los siguientes:

SEXO		Antecedentes históricos	
Masculino	Femenino	SI	NO
18		2.06	0.72
	32	1.16	0.41
		3.21	1.13
		4.34	
		74	26

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo al resultado obtenido es que el 74% de los encuestados mencionan que sí conocen los antecedentes de la dependencia, de acuerdo al gráfico no. 3. Lo que representa que tienen alguna noción por ello surgió la siguiente pregunta. ¿Mencionen alguna fecha o acontecimiento importante?, de acuerdo a la fórmula:

$$\% \text{ mayor de fecha importante} = \frac{\text{fecha o acontecimiento}}{\text{Sexo}}$$

Se obtiene la siguiente tabla:

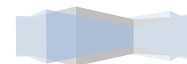
SEXO		¿Mencione alguna fecha o acontecimiento importante?					
Masculino	Femenino	1942	1950	1960	1977	1999	2011
18		0.22	0.11	0.11	0.22	1.50	0.17
	32	0.13	0.06	0.06	0.13	0.84	0.09
		0.35	0.17	0.17	0.35	2.34	0.26
		3.65					
		10	5	5	10	64	7

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo al resultado obtenido, el 64% de los encuestados conocen a la dependencia con el nombre de sejuve, de acuerdo al gráfico no. 3.1.

Ya que se tiene información de los antecedentes históricos de la dependencia, es necesario conocer las bases legales de la SEJUVE que la conforman, de acuerdo a la pregunta ¿Conoce usted las bases legales de la SEJUVE?, de acuerdo a las tablas no. 1 y 4 (del anexo 2), para ello es necesario utilizar la fórmula:

$$\% \text{ de personas que conocen las bases legales} = \frac{\text{bases legales}}{\text{Sexo}}$$





Se obtiene la siguiente tabla:

SEXO		Bases legales	
Masculino	Femenino	SI	NO
18		1.06	1.72
	32	0.59	0.97
		1.65	2.69
		4.34	
		38	62

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo al resultado obtenido es que el 38% de los encuestados sí conocen las bases legales de la dependencia de acuerdo al grafico no. 4. Lo que representa que tienen alguna noción de las bases legales, por ello surgió la siguiente pregunta: ¿Mencionen alguna base de orden federal? de acuerdo a las tablas no. 1 y 4.1 (del anexo 2), de acuerdo a la fórmula:

$$\% \text{ de personas que conocen las bases de orden federal} = \frac{\text{Bases de orden federal}}{\text{Sexo}}$$

Dando los siguientes resultados:

SEXO		Bases de orden federal					
Masculino	Femenino	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Ley	Cuál	Reglamento	Cuál	Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal (Vigente)
18		0.67	0.39	0.28	0.06	0.00	0.17
	32	0.38	0.22	0.16	0.03	0.00	0.09
		1.04	0.61	0.43	0.09	0.00	0.26
		2.43					
		43	25	18	4	0	11

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo al resultado obtenido el 43% de los encuestados conocen la base de orden federal en primer lugar, a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicano de acuerdo al gráfico no. 4.1.

Por ello, es de suma importancia conocer las bases legales de orden estatal y surgió la pregunta ¿Mencione alguna base de orden estatal? de acuerdo a las tablas no. 1 y 4.2 (del anexo 2), de acuerdo a la fórmula:





$$\% \text{ de personas que conocen las bases de orden estatal} = \frac{\text{Bases de orden estatal}}{\text{Sexo}}$$

Obteniendo los siguientes resultados:

SEXO		Bases de orden estatal							
M	F	Constitución Política del Estado de Querétaro	Ley	cuál	Reglamento	Cuál	Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Querétaro para el Año fiscal (Vigente)	Plan Estatal	Cuál
18		0.50	0.78	0.00	0.33	0.00	0.17	0.72	0.00
	32	0.28	0.44	0.00	0.19	0.00	0.09	0.41	0.00
		0.78	1.22	0.00	0.52	0.00	0.26	1.13	0.00
		3.91							
		20	31	0	13	0	7	29	0

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo al resultado obtenido, que representa el 31% y 36% de los encuestados conocen las bases de orden estatal que son: 1.- La Constitución Política del Estado de Querétaro y 2.- El decreto de presupuesto de egresos del Estado de Querétaro para el año fiscal (vigente) con el 7% y el Plan estatal del desarrollo 2010-2015 con el 29% respectivamente, de acuerdo al gráfico no. 4.2.

Lo cual da como conclusión que los encuestados conocen algunas de las bases legales de orden federal (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos) y de orden estatal (Constitución Política del Estado de Querétaro, Decreto de Presupuestos de Egresos del Estado de Querétaro para el año fiscal vigente y el Plan Estatal de Desarrollo 2010-2015), aunque existen varios más que se observan en los gráficos no. 4.1 y 4.2 respectivamente.

Se conocen las bases legales, por ello es importante conocer las atribuciones de la SEJUVE del PEEQ, para lo cual surgió la pregunta ¿Conoce usted las atribuciones que tiene la SEJUVE, que menciona la Ley Orgánica del PEEQ, de acuerdo a las tablas no. 1 y 5, con la siguiente fórmula:

$$\% \text{ mayor de personas que conocen las atribuciones de ley} = \frac{\text{Atribuciones}}{\text{Sexo}}$$

Consiguiendo los siguientes resultados:





SEXO		Atribuciones	
Masculino	Femenino	SI	NO
18		1.00	1.56
	32	0.56	0.88
		1.56	2.43
		3.99	
		39	61

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Se observa que el 39% de los encuestados mencionan que sí conocen las atribuciones de la sejuve, por ello surgen las siguientes preguntas: a) ¿Mencione usted en que título de la Ley Orgánica del PEEQ se menciona?, b) ¿Mencione usted en que capítulo de la Ley Orgánica del PEEQ se menciona?, c) ¿Mencione usted en que artículo de la Ley Orgánica del PEEQ se menciona? y d) ¿Mencione usted alguna fracción?, para ello se tienen las siguientes fórmulas:

$$a) \% \text{ de personas que conocen el título de la Ley Orgánica del PEEQ} = \frac{\text{Título}}{\text{Sexo}}$$

$$b) \% \text{ de personas que conocen el capítulo de la Ley Orgánica del PEEQ} = \frac{\text{Título}}{\text{Sexo}}$$

$$c) \% \text{ de personas que conocen el artículo de la Ley Orgánica del PEEQ} = \frac{\text{Artículo}}{\text{Sexo}}$$

$$d) \% \text{ de personas que conocen alguna fracción de la Ley Orgánica del PEEQ} = \frac{\text{Fracción}}{\text{Sexo}}$$

Dando los siguientes resultados:

SEXO		Título 2do	Capítulo 14	Artículo 34	Fracción I-XX
Masculino	Femenino	2DO.	14	34	I-XX
18		0.78	0.89	1.00	0.94
	32	0.44	0.50	0.56	0.53
		1.22	1.39	1.56	1.48
		5.64			
		22	25	28	26

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo a los resultados obtenidos referente a la Ley Orgánica del PEEQ tenemos las siguientes respuestas: a) El 22% de los encuestados saben que es el segundo título, b) El 25% de los encuestados saben que es el capítulo 14, c) El 28% de los encuestados saben que es el artículo 34 y d) El 26% de los encuestados saben alguna de las fracciones.





Lo que concluye que más de la mitad de los encuestados no saben realmente los aspectos legales de la Ley Orgánica del PEEQ.

Para ello es necesario conocer si conocen la misión y surgió la siguiente pregunta ¿Conoce usted la misión de la sejuve?, de acuerdo a las tablas no. 1 y 6 (del anexo 2), de acuerdo a la fórmula:

$$\% \text{ mayor de personas que conocen la misión de la sejuve} = \frac{\text{Misión}}{\text{Sexo}}$$

Obteniendo los siguientes resultados:

SEXO		Misión	
Masculino	Femenino	SI	NO
18		2.06	0.67
	32	1.16	0.38
		3.21	1.04
		4.25	
		76	24

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo al resultado obtenido, el 76% de los encuestados sí conocen la misión de la dependencia, de acuerdo al gráfico no. 6. Lo que representa que tienen alguna noción de la misión de la dependencia, por ello surgió la siguiente pregunta: ¿Mencionen quién definió la misión? de acuerdo a las tablas no. 1 y 7 (del anexo 2), de acuerdo a la fórmula:

$$\% \text{ mayor del servidor público que definió la misión} = \frac{\text{Misión}}{\text{Sexo}}$$

Consiguiendo las siguientes respuestas:

SEXO		¿Quién definió la misión?							¿Quién?
Masculino	Femenino	Titular de la dependencia	Secretario Técnico	Jefe de Unidad Administrativa	Cuál	Jefe de Área	Cuál	Otros	Quién
18		1.44	0.33	0.50	0.00	0.17	0.00	0.56	0.00
	32	0.81	0.19	0.28	0.00	0.09	0.00	0.31	0.00
		2.26	0.52	0.78	0.00	0.26	0.00	0.87	0.00
		4.69							
		48	11	17	0	6	0	19	0

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo al resultado conseguido, el 48% de los encuestados mencionan que el titular de la dependencia y el 17% dicen que es el jefe de unidad, pero se



les menciono cuál y dicen que el jefe de unidad de apoyo administrativo. Además se observa que el 19% de los encuestados contestan que otros como son el secretario de gobierno, el coordinador de asesores del C. Gobernador del Estado, la Legislatura del Estado y el auxiliar, de acuerdo al gráfico no. 7. Lo que nos da como conclusión que la misión se definió entre el titular de la dependencia, el jefe de unidad de apoyo administrativo (que fue mencionado solamente por un encuestado) y el auxiliar.

Para ello es necesario conocer si conocen la visión y surgió la siguiente pregunta ¿Conoce usted la visión de la sejuve?, de acuerdo a las tablas no. 1 y 8, de acuerdo a la fórmula:  $\% \text{ mayor de personas que conocen la visión} = \frac{\text{Visión}}{\text{Sexo}}$

Obteniendo los siguientes resultados:

SEXO		Visión	
Masculino	Femenino	SI	NO
18		1.67	0.94
	32	0.94	0.53
		2.60	1.48
		4.08	
		64	36

Fuente: Elaboración propia, 2015.

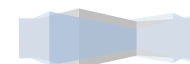
De acuerdo al resultado obtenido el 64% de los encuestados sí conocen la visión de la dependencia, de acuerdo al gráfico no. 8. Lo que representa que tienen alguna noción de la visión de la dependencia, por ello surgió la siguiente pregunta: ¿Mencionen quién definió la visión? de acuerdo a las tablas no. 1 y 9 (del anexo 2), de acuerdo a la fórmula:

$$\% \text{ mayor del servidor público que definió la visión de sejuve} = \frac{\text{Visión}}{\text{Sexo}}$$

Consiguiendo las siguientes respuestas:

SEXO		¿Quién definió la visión?							¿Quién?
Masculino	Femenino	Titular de la dependencia	Secretario Técnico	Jefe de Unidad	Cuál	Jefe de Área	Cuál	Otros	Quién
18		1.17	0.17	0.44	0.00	0.06	0.00	0.39	0.00
	32	0.66	0.09	0.25	0.00	0.03	0.00	0.22	0.00
		1.82	0.26	0.69	0.00	0.09	0.00	0.61	0.00
		3.47							
		53	8	20	0	3	0	18	0

Fuente: Elaboración propia, 2015.





De acuerdo al resultado conseguido, el 53% de los encuestados mencionan que el titular de la dependencia y el 20% dicen que es el jefe de unidad, pero se les menciona cuál y dicen que el jefe de unidad de apoyo administrativo. Además se observa que el 18% de los encuestados contestan que otros, de acuerdo al gráfico no. 9.

Lo que da como conclusión que la visión se definió entre el titular de la dependencia, el jefe de unidad de apoyo administrativo (que fue mencionado solamente por un encuestado) y el auxiliar.

Ya que se conoce la misión y la visión, ahora se deberá conocer el objetivo general de la SEJUVE, a través de la siguiente fórmula:

$$\% \text{ mayor de personas que conocen el objetivo general} = \frac{\text{Objetivo general}}{\text{Sexo}}$$

Obteniendo los siguientes resultados:

SEXO		Objetivo general	
Masculino	Femenino	Si	No
18		1.94	0.67
	32	1.09	0.38
		3.04	1.04
		4.08	
		74	26

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo al resultado obtenido, el 74% de los encuestados sí conocen el objetivo general de la dependencia de acuerdo al gráfico no. 10. Lo que representa que tienen alguna noción del objetivo general de la dependencia, por ello surgió la siguiente pregunta: ¿Mencionen quién definió el objetivo general? de acuerdo a las tablas no. 1 y 11 (ver anexo 2), de acuerdo a la fórmula:

$$\% \text{ mayor del servidor público que definió el objetivo general} = \frac{\text{Objetivo general}}{\text{Sexo}}$$

Consiguiendo las siguientes respuestas:





SEXO		¿Quién definió el objetivo general?							¿Quién?
M	F	Titular de la dependencia	Secretario Técnico	Jefe de Unidad Administrativa	Cuál	Jefe de Área	Cuál	Otros	Quién
18		1.28	0.28	0.33	0.00	0.17	0.00	0.44	0.00
	32	0.72	0.16	0.19	0.00	0.09	0.00	0.25	0.00
		2.00	0.43	0.52	0.00	0.26	0.00	0.69	0.00
3.91									
		51	11	13	0	7	0	18	0

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo al resultado conseguido, el 51% de los encuestados mencionan que el titular de la dependencia y el 13% dicen que es el jefe de unidad, pero se les menciona cuál y dicen que el jefe de unidad de apoyo administrativo. Además se observa que el 18% de los encuestados contestan que otros como son el gobernador, el coordinador de asesores del C. Gobernador, contraloría y el auxiliar, de acuerdo al gráfico no. 11. Lo que nos da como conclusión que el objetivo general de la dependencia se definió entre el titular de la dependencia, el jefe de unidad de apoyo administrativo (que fue mencionado solamente por un encuestado) y el auxiliar.

Ya que se conoce el objetivo general de la dependencia, ahora se deberá conocer la estructura orgánica de la SEJUVE, a través de la siguiente fórmula:

$$\% \text{ mayor de personas que conocen la estructura orgánica} = \frac{\text{Estructura orgánica}}{\text{Sexo}}$$

Obteniendo los siguientes resultados:

SEXO		Estructura orgánica	
Masculino	Femenino	Si	No
18		2.00	0.78
	32	1.13	0.44
		3.13	1.22
		4.34	
		72	28

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo al resultado obtenido, el 72% de los encuestados dicen que sí conocen la estructura orgánica de la dependencia. Lo que representa que tienen alguna noción de la estructura orgánica de la dependencia, por ello surgió la siguiente pregunta: ¿Mencionen en orden descendente la estructura general orgánica? de acuerdo a las tablas no. 1 y 12 (del anexo 2), de acuerdo a la fórmula:





$$\text{Orden descendente de los servidores públicos} = \frac{\text{Unidades administrativas}}{\text{Sexo}}$$

Consiguiendo las siguientes respuestas:

SEXO		Orden descendente				
Masculino	Femenino	Secretario	UAA	UDPyL	UPdS	UDSyH
18		1.89	0.22	0.17	0.11	0.17
	32	1.06	0.13	0.09	0.06	0.09
		2.95	0.35	0.26	0.17	0.26
		3.99				
		74	9	7	4	7

Fuente: Elaboración propia, 2015

De acuerdo al resultado conseguido quedaría la estructura orgánica de la dependencia de la siguiente manera: en primer lugar, quedaría el secretario, en segundo lugar, la unidad de apoyo administrativo, en tercer lugar, con un empate las unidades: de desarrollo profesional y laboral y de desarrollo social y humano, y en cuarto lugar, la unidad de promoción de la salud.

Ahora hay que conocer el organigrama de SEJUVE de acuerdo al nivel jerárquico, con la siguiente fórmula:

$$\text{Número de niveles jerárquicos} = \frac{\text{Niveles jerárquicos}}{\text{Sexo}}$$

Consiguiendo las siguientes respuestas:

SEXO		Nivel de organigrama				
Masculino	Femenino	Ninguno	1 nivel	2 niveles	3 niveles	Más de 4 niveles
18		0.06	0.11	0.44	1.00	0.61
	32	0.03	0.06	0.25	0.56	0.34
		0.09	0.17	0.69	1.56	0.95
		3.47				
		3	5	20	45	28

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo al resultado conseguido quedaría los niveles del organigrama de la dependencia de la siguiente manera: de 3 niveles, de acuerdo al gráfico no. 14.

Lo que da como conclusión que la estructura orgánica de la SEJUVE se definió en tres niveles y quedaría así: Nivel 1. Secretario, Nivel 2. Unidades administrativas: de Apoyo Administrativo, de Desarrollo Profesional y Laboral, de



Desarrollo Social y Humano y de Promoción de la Salud, y Nivel 3. Los jefes de áreas: de Bienestar Joven y de Vinculación y Comunicación.

Evaluación interna

En esta sección se les hizo a los servidores públicos que laboran en la dependencia, y se van a revisar 5 resultados: 1.- Cuantos hombres y mujeres hay en la dependencia, 2.- Unidad de Apoyo Administrativo, 3.- Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral, 4.- Unidad de Promoción de la Salud y 5.- Unidad de Desarrollo Social y Humano.

a) Se revisará la Unidad de Apoyo Administrativo.

Se preguntó a los servidores públicos que laboran en la dependencia ¿Conoce usted si la SEJUVE cuenta con la unidad de apoyo administrativo?, de acuerdo a la siguiente fórmula:

% mayor de servidores públicos que conoen la UAA = UAA / 40

Consiguiendo los siguientes resultados:

Table with columns SEXO (Masculino, Femenino) and UAA (SI, NO). Values include 18, 32, 2.22, 0.00, 1.25, 0.00, 3.47, 0.00, 3.47, 100, 0.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

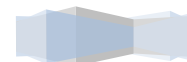
Da como resultado que todos los encuestados (100%) del gráfico no. 15, conocen que se cuenta con la unidad de apoyo administrativo. Por lo cual surge la siguiente pregunta ¿Mencione cuantas personas la conforman?, con la siguiente fórmula:

% mayor de servidores públicos que integran la UAA = Numero de personas (7) / 40

Obteniendo los siguientes resultados:

Table with columns SEXO (Masculino, Femenino) and Cuantas personas. Values include 18, 32, 7, 0.50, 0.28, 0.78.

Fuente: Elaboración propia, 2015.





Se obtiene que solamente el 18% de los integrantes de la SEJUVE, saben que la unidad de apoyo administrativo cuenta con 7 servidores públicos que laboran en este departamento, a diferencia del 82% que comentan que hay varios, de acuerdo al gráfico no. 16.

Por ello surge la siguiente pregunta ¿Cuenta con indicadores para medir su desempeño? y en caso de contestar sí ¿Cuáles?, con la siguiente fórmula:

$$\% \text{ mayor de servidores públicos que conocen los indicadores que hay en la UAA} = \frac{\text{Indicador para el desempeño}}{40}$$

Consiguiendo los siguientes resultados:

SEXO		Indicadores UAA		¿Cuáles?
Masculino	Femenino	SI	NO	Cuál
18		1.11	0.94	0.89
	32	0.63	0.53	0.50
		1.74	1.48	1.39
		3.21		
		54	46	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo a la tabla anterior se obtienen los siguientes resultados, que el 54% que contestaron que sí, y los principales indicadores que mencionan los encuestados son: el programa Operativo Anual ó POA y el % del recurso erogados respecto al ministrado, de acuerdo al gráfico no. 17.

De acuerdo a la información obtenida, surge la siguiente pregunta ¿Mencione quién definió el objetivo de esta unidad? y en caso de contestar en Jefe de unidad administrativa y jefe de área, y en otros, diga ¿Cuál? o ¿Quién? respectivamente, a través de la siguiente fórmula:

$$\% \text{ mayor de servidores públicos que conocen el objetivos que hay en la UAA} = \frac{\text{Objetivos de la UAA}}{40}$$

Obteniendo los siguientes resultados:





SEXO		¿Quién definió el objetivo de la UAA?							¿Quién?
M	F	Titular de la dependencia	Secretario Técnico	Jefe de Unidad Administrativa	Cuál	Jefe de Área	Cuál	Otros	Quién
18		0.67	0.22	0.89	0.06	0.06	0.00	0.11	0.06
	32	0.38	0.13	0.50	0.03	0.03	0.00	0.06	0.03
		1.04	0.35	1.39	0.09	0.09	0.00	0.17	0.09
		3.13							
		33	11	44	3	1	0	6	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que el jefe de unidad administrativa con el 33% de los encuestados, con el titular de la dependencia con el 32% y otros con el 5%. Por lo tanto, el titular de la dependencia, el jefe de unidad de apoyo administrativo y el auxiliar lo definieron, de acuerdo al gráfico no. 18.

Enseguida continuamos con las funciones de la dependencia, surgió la pregunta ¿Conoce las funciones de la unidad?, de acuerdo a la fórmula:

$$\% \text{ mayor de servidores públicos que conocen las funciones de la UAA} = \frac{\text{funciones}}{40}$$

Obteniendo los siguientes resultados:

SEXO		Funciones de UAA	
Masculino	Femenino	Si	No
18		1.78	0.33
	32	1.00	0.19
		2.78	0.52
		3.30	
		84	16

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Lo cual da como resultado que 84% de los encuestados mencionan que sí conocen las funciones de esta unidad, pero al momento de preguntarles que digan cuales, mencionaron varias respuestas, de acuerdo al gráfico no. 19.

b) Se revisará la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral.

Se preguntó a los servidores públicos que laboran en la dependencia ¿Conocen usted si la SEJUVE cuenta con la unidad de desarrollo profesional y laboral?, de acuerdo a la siguiente fórmula:



$$\% \text{ mayor de servidores públicos que conocen la UDPyL} = \frac{UDPyL}{40}$$

Consiguiendo los siguientes resultados:

SEXO		UDPyL	
Masculino	Femenino	SI	NO
18		2.17	0.00
	32	1.22	0.00
		3.39	0.00
		3.39	
		100	0

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Da como resultado que todos los encuestados (100%) del gráfico no. 20 conocen que se cuenta con la unidad de desarrollo profesional y laboral. Por lo cual surge la siguiente pregunta ¿Mencione cuantas personas la conforman?, con la siguiente fórmula:

$$\% \text{ mayor de servidores públicos que integran la UDPyL} = \frac{\text{Número de personas (6)}}{40}$$

Obteniendo los siguientes resultados:

SEXO		Cuantas personas
Masculino	Femenino	
18		6
	32	0.78
		0.44
		1.22

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Se obtiene que solamente el 29% de los integrantes de la SEJUVE, saben que la unidad de desarrollo profesional y laboral cuenta con 6 servidores públicos que laboran en este departamento, a diferencia del 49% que comentan que hay varios, de acuerdo al gráfico no. 21.

Por ello surge la siguiente pregunta ¿Cuenta con indicadores para medir su desempeño? y en caso de contestar sí ¿Cuáles?, con la siguiente fórmula:

$$\% \text{ mayor de servidores públicos que conocen los indicadores que hay en la UDPyL} = \frac{\text{Indicador para el desempeño}}{40}$$

Consiguiendo los siguientes resultados:





SEXO		Indicadores UDPyL		¿Cuáles?
Masculino	Femenino	SI	NO	Cuáles
18		1.33	0.67	1.17
	32	0.75	0.38	0.66
		2.08	1.04	1.82
		3.13		
		67	33	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo a la tabla anterior se obtienen los siguientes resultados, que el 42% contestaron que sí, y los principales indicadores que mencionan los encuestados son: el programa Operativo Anual (POA) y el % de jóvenes colocados mediante la bolsa de trabajo respecto al número de solicitantes, de acuerdo al gráfico no. 22.

De acuerdo a la información obtenida, surge la siguiente pregunta ¿Mencione quien definió el objetivo de esta unidad? y en caso de contestar en Jefe de unidad administrativa y jefe de área, y en otros, diga ¿Cuál? o ¿Quién? respectivamente a través de la siguiente fórmula:

$$\% \text{ mayor de servidores públicos que conocen el objetivos que hay en la UDPyL} = \frac{\text{Objetivos de la UDPyL}}{40}$$

Obteniendo los siguientes resultados:

SEXO		¿Quién definió el objetivo de la UDPyL							¿Quién?
M	F	Titular de la dependencia	Secretario Técnico	Jefe de Unidad Administrativa	Cuál	Jefe de Área	Cuál	Otros	Quién
18		0.72	0.39	0.39	0.06	0.72	0.06	0.17	0.11
	32	0.41	0.22	0.22	0.03	0.41	0.03	0.09	0.06
		1.13	0.61	0.61	0.09	1.13	0.09	0.26	0.17
		4.08							
		28	15	15	2	28	2	6	4

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que 28% mencionan que el objetivo lo definió el titular de la dependencia, el 28% lo definió el jefe de área y el 6% mencionan que otros. Por lo tanto, el titular de la dependencia, el jefe de unidad de apoyo administrativo y el auxiliar lo definieron, de acuerdo al gráfico no. 23.





Enseguida continuamos con las funciones de la dependencia, surgió la pregunta ¿Conoce las funciones de la unidad?, de acuerdo a la fórmula:

$$\% \text{ mayor de servidores públicos que conocen las funciones de la UDPyL} = \frac{\text{funciones}}{40}$$

Obteniendo los siguientes resultados:

SEXO		Funciones UDPyL	
Masculino	Femenino	SI	NO
18		2.06	0.00
	32	1.16	0.00
		3.21	0.00
		3.21	
		100	0

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Lo cual da como resultado que el 100% de los encuestados mencionan que sí conocen las funciones de esta unidad pero al momento de preguntarles que digan cuales, mencionan varias de acuerdo al gráfico no. 24.

c) Se revisará la Unidad de Promoción de la Salud.

Se preguntó a los servidores públicos que laboran en la dependencia ¿Conoce usted si la SEJUVE cuenta con la unidad de promoción de la salud?, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\% \text{ mayor de servidores públicos que conoen la UPdS} = \frac{UPdS}{40}$$

Consiguiendo los siguientes resultados:

SEXO		UPdS	
Masculino	Femenino	SI	NO
18		2.22	0.00
	32	1.25	0.00
		3.47	0.00
		3.47	
		100	0

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Da como resultado que todos los encuestados (100%) del gráfico no. 25, conocen que se cuenta con la unidad de promoción de la salud. Por lo cual surge





la siguiente pregunta ¿Mencione cuantas personas la conforman?, con la siguiente fórmula:

% mayor de servidores públicos que integran la UPdS = (Número de personas (6) / 40)

Obteniendo los siguientes resultados:

Table with 3 columns: SEXO (Masculino, Femenino), Cuantas personas (6, 1.44, 0.81, 2.26)

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Se obtiene que solamente el 52% de los integrantes de la SEJUVE, saben que la unidad de promoción de la salud cuenta con 6 servidores públicos que laboran en este departamento, a diferencia del 28% que comentan que hay varios, de acuerdo al gráfico no. 26.

Por ello surge la siguiente pregunta ¿Cuenta con indicadores para medir su desempeño? y en caso de contestar sí ¿Cuáles?, con la siguiente fórmula:

% mayor de servidores públicos que conocen los indicadores que hay en la UPdS = (Indicador para el desempeño / 40)

Consiguiendo los siguientes resultados:

Table with 5 columns: SEXO (Masculino, Femenino), Indicadores UDPdS (SI, NO), ¿Cuáles? (Cuál), and totals (2.08, 0.95, 1.91, 3.04, 69, 31)

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo a la tabla anterior se obtienen los siguientes resultados, que el 69% de los encuestados contestaron que sí, y los principales indicadores que mencionan los encuestados son: el programa Operativo Anual (POA), de acuerdo al gráfico no. 27.





De acuerdo a la información obtenida, surge la siguiente pregunta ¿Mencione quien definió el objetivo de esta unidad? y en caso de contestar en Jefe de unidad administrativa y jefe de área, y en otros, diga ¿Cuál? o ¿Quién? respectivamente a través de la siguiente fórmula:

$$\% \text{ mayor de servidores públicos que conocen el objetivos que hay en la UPdS} = \frac{\text{Objetivos de la UPdS}}{40}$$

Obteniendo los siguientes resultados:

SEXO		¿Quién definió el objetivo de la UPdS?							¿Quién?
M	F	Titular de la dependencia	Secretario Técnico	Jefe de Unidad Administrativa	Cuál	Jefe de Área	Cuál	Otros	Quién
18		0.67	0.33	0.44	0.11	0.89	0.06	0.17	0.11
	32	0.38	0.19	0.25	0.06	0.50	0.03	0.09	0.06
		1.04	0.52	0.69	0.17	1.39	0.09	0.26	0.17
		4.34							
		24	12	16	4	32	2	6	4

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que el 24% mencionan que el objetivo de la UPdS lo definió el titular de la dependencia, el 32% el jefe de área, y el 6% menciona que otros. Por lo tanto, el titular de la dependencia, el jefe de unidad de apoyo administrativo y el auxiliar lo definieron, de acuerdo al gráfico no. 28.

Enseguida continuamos con las funciones de la dependencia, surgió la pregunta ¿Conoce las funciones de la unidad?, de acuerdo a la fórmula:

$$\% \text{ mayor de servidores públicos que conocen las funciones de la UPdS} = \frac{\text{funciones}}{40}$$

Obteniendo los siguientes resultados:

SEXO		Funciones UPdS	
Masculino	Femenino	SI	NO
18		2.11	0.00
	32	1.19	0.00
		3.30	0.00
		3.30	
		100	0

Fuente: Elaboración propia, 2015.



Lo cual da como resultado que el 100% de los encuestados mencionan que sí conocen las funciones de esta unidad, pero al momento de preguntarles que digan cuales, mencionan varias de acuerdo al gráfico no. 29.

d) Se revisará la Unidad de Desarrollo Social y Humano.

Se preguntó a los servidores públicos que laboran en la dependencia ¿Conocen usted si la SEJUVE cuenta con la unidad de desarrollo social y humano?, de acuerdo a la siguiente fórmula:

% mayor de servidores públicos que conocen la UDSyH = UDSyH / 40

Consiguiendo los siguientes resultados:

Table with columns SEXO (Masculino, Femenino) and UDSYH (SI, NO). Rows show counts and percentages for each gender and total.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Da como resultado que todos los encuestados (100%) sí conocen que se cuenta con la unidad de desarrollo social y humano, de acuerdo al gráfico no. 30. Por lo cual surge la siguiente pregunta ¿Mencione cuantas personas la conforman?, con la siguiente fórmula:

% mayor de servidores públicos que integran la UDSyH = Número de personas (7) / 40

Obteniendo los siguientes resultados:

Table with columns SEXO (Masculino, Femenino) and Cuantas personas. Rows show counts and percentages for each gender and total.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Se obtiene que solamente el 15% de los integrantes de la SEJUVE, saben que la unidad de desarrollo social y humano cuenta con 7 servidores públicos que



laboran en este departamento, a diferencia del 23% que comentan que hay varios, de acuerdo al gráfico no. 31.

Por ello surge la siguiente pregunta ¿Cuenta con indicadores para medir su desempeño? y en caso de contestar sí ¿Cuáles?, con la siguiente fórmula:

$$\% \text{ mayor de servidores públicos que conocen los indicadores que hay en la UDSyH} = \frac{\text{Indicador para el desempeño}}{40}$$

Consiguiendo los siguientes resultados:

SEXO		indicadores UDSyH		¿Cuáles?
Masculino	Femenino	SI	NO	Cuáles
18		1.33	0.50	1.11
	32	0.75	0.28	0.63
		2.08	0.78	1.74
		2.86		
		73	27	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo a la tabla anterior se obtienen los siguientes resultados, que el 73% de los encuestados contestaron que sí, y los principales indicadores que mencionan los encuestados son: el Programa Operativo Anual (POA) y el % tasa de incremento de jóvenes que han contado con un espacio de expresión y participación política y social del año actual respecto al año anterior, de acuerdo al gráfico no. 32.

De acuerdo a la información obtenida, surge la siguiente pregunta ¿Mencione quien definió el objetivo de esta unidad? y en caso de contestar en Jefe de unidad administrativa y jefe de área, y en otros, diga ¿Cuál? o ¿Quién? respectivamente a través de la siguiente fórmula:

$$\% \text{ mayor de servidores públicos que conocen el objetivos que hay en la UDSyH} = \frac{\text{Objetivos de la UDSyH}}{40}$$

Obteniendo los siguientes resultados:





SEXO		¿Quién definió el objetivo de la UDSyH?							¿Quién?
M	F	Titular de la dependencia	Secretario Técnico	Jefe de Unidad Administrativa	Cuál	Jefe de Área	Cuál	Otros	Quién
18		0.83	0.39	0.44	0.06	0.67	0.06	0.17	0.06
	32	0.47	0.22	0.25	0.03	0.38	0.03	0.09	0.03
		1.30	0.61	0.69	0.09	1.04	0.09	0.26	0.09
4.17									
		31	15	17	2	25	2	6	2

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que el 31% mencionan que el objetivo de la UDSyH lo definió el titular de la de dependencia, el 17% menciona que le jefe de unidad administrativa y el 25% dice que es el jefe de área y 6% mencionan que otros. Por lo tanto, el titular de la dependencia, el jefe de unidad de apoyo administrativo y el auxiliar lo definieron, de acuerdo al gráfico no. 33.

Enseguida continuamos con las funciones de la dependencia, surgió la pregunta ¿Conoce las funciones de la unidad?, de acuerdo a la fórmula:

$$\% \text{ mayor de servidores públicos que conocen las funciones de la UDSyH} = \frac{\text{funciones}}{40}$$

Obteniendo los siguientes resultados:

SEXO		Funciones UDSyH	
M	F	SI	NO
18		1.67	0.17
	32	0.94	0.09
		2.60	0.26
2.86			
		91	9

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Lo cual da como resultado que el 91% de los encuestados mencionan que sí conocen las funciones de esta unidad, pero al momento de preguntarles que digan cuales, mencionaron varias respuestas, de acuerdo al gráfico no. 34.





Enseguida continuamos si es necesario contar otras unidades administrativas, surgió la pregunta ¿Cree usted que es necesario contar con otras unidades administrativas?, en caso de contestar sí ¿Mencione cuáles?, de acuerdo a la fórmula:

% mayor de servidores públicos que mencionan que se necesitan otras unidades administrativas = (Unidades administrativas) / 40

Obteniendo los siguientes resultados:

Table with 5 columns: SEXO (Masculino, Femenino), Contar con otras unidades administrativas (SI, NO), ¿Cuáles? (Cuáles), and totals (27, 55, 18).

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Lo cual da como resultado que el 27% de los encuestados sí consideran necesario contar con otras unidades administrativas, a diferencia del 55% que no lo creen necesario, de acuerdo al gráfico no. 35.

Autorización

En esta apartado, conoceremos a los servidores públicos que son los encargados de autorizar el manual de organización de la sejuve.

Es necesario conocer quien autoriza el manual de organización de la sejuve, por ello surgió la pregunta ¿Conoce usted quién autoriza el manual de organización?, en caso de contestar que sí ¿Mencione el nombre y el cargo de la(s) persona(s) que lo autorizan? de las tablas no. 1 y 36, de acuerdo a las fórmulas:

% mayor de personas que conocen quién autoriza el m. o. = Nombre / Sexo

% mayor de personas que conocen quién autoriza el m. o. = Cargo / Sexo

Consiguiendo los siguientes resultados:





SEXO		¿Quién autoriza M.O?		Nombre y Cargo (M.O)	
Masculino	Femenino	SI	NO	JCPR-OM	CASP-S
18		0.78	1.61	0.17	0.17
	32	0.44	0.91	0.09	0.09
		1.22	2.52	0.26	0.26
		3.73			
		33	67		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Lo cual da como resultados que el 33% de los encuestados si conocen quién autoriza el manual de organización (donde menciona a JCPR-OM Y CASP-S) a diferencia del 67% que no saben, de acuerdo a los gráfico no. 36 y 37.

#### Directorio de participantes

En este penúltimo apartado, será necesario conocer a los servidores públicos que integran el directorio de participantes para el diseño del manual de organización de la sejuve.

Por ello surgió la pregunta ¿Conoce usted quienes integran el directorio de participantes?, en caso de contestar sí ¿Mencione el nombre y el puesto que ocupa en cada unidad administrativa? Deberá incluir hasta el nivel de jefes de área, de acuerdo a la fórmula:

$$\% \text{ mayor de personas que conocen el directorio de participantes} = \frac{\text{Participante}}{\text{Sexo}}$$

Obteniendo los siguientes resultados:

SEXO		Directorio de participantes	
Masculino	Femenino	SI	NO
18		1.00	1.11
	32	0.56	0.63
		1.56	1.74
		3.30	
		47	53

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que el 47% de los encuestados sí conocen el directorio de participantes, a diferencia del 53% que no, de acuerdo al gráfico no. 38.



Por ello surgió la siguiente pregunta: ¿Mencione el nombre de la persona que ocupa cada unidad administrativa?, dando el siguiente resultado, de acuerdo al gráfico no. 39.

SEXO		NOMBRE								
Masculino	Femenino	CASP	NGMC	MLDO	RIAJ	X	RRB	EJG	OHM	DAZL
18		1.56	0.06	1.67	0.06	1.83	1.72	0.06	0.06	0.22
	32	0.88	0.03	0.94	0.03	1.03	0.97	0.03	0.03	0.13
		2.43	0.09	2.60	0.09	2.86	2.69	0.09	0.09	0.35

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Siguió la siguiente pregunta ¿Mencione el cargo de la persona que ocupa cada unidad administrativa?, dando el siguiente resultado, de acuerdo al gráfico no. 40.

SEXO		CARGO								
Masculino	Femenino	S	JAVC	JUAA	JUDPyL	X	JUPdS	JABJ	JUDSyH	JAVM
18		1.56	0.06	1.61	1.22	1.83	1.22	0.06	0.22	0.06
	32	0.88	0.03	0.91	0.69	1.03	0.69	0.03	0.13	0.03
		2.43	0.09	2.52	1.91	2.86	1.91	0.09	0.35	0.09

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Aspectos decisorios.

En esta última sección, se presentaran decisiones importantes para el diseño del manual de organización de la sejuve, compuesta por 5 preguntas (que comprende del gráfico 41 al 47).

1. ¿Considera usted que existe una clara definición de los objetivos de la sejuve?, de acuerdo al gráfico no. 41.

SEXO		Clara definición de objetivos	
Masculino	Femenino	SI	NO
18		2.06	0.61
	32	1.16	0.34
		3.21	0.95
		4.17	
		77	23

Fuente: Elaboración propia, 2015.



2. ¿Considera usted que está claramente definidas las funciones que debe realizar cada unidad administrativa en la sejuve?, de acuerdo al gráfico no. 42.

SEXO		Clara definición de funciones	
Masculino	Femenino	SI	NO
18		2.06	0.72
	32	1.16	0.41
		3.21	1.13
		4.34	
		74	26

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3. ¿Considera usted indispensable contar por escrito con los objetivos y funciones de las diferentes unidades administrativas de la sejuve?, de acuerdo al gráfico no. 43.

SEXO		Contar por escrito con objetivos y funciones	
Masculino	Femenino	SI	NO
18		2.78	0.00
	32	1.56	0.00
		4.34	0.00
		4.34	
		100	0

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4. ¿Las funciones que existen en su unidad administrativa están debidamente relacionadas con las otras unidades administrativas de la sejuve?, de acuerdo al gráfico no. 44.

SEXO		Las funciones están relacionadas con las demás	
Masculino	Femenino	SI	NO
18		2.11	0.67
	32	1.19	0.38
		3.30	1.04
		4.34	
		76	24

Fuente: Elaboración propia, 2015.





5. ¿Diría usted que existe una unidad de mando claramente establecida en la sejuve?, de acuerdo al gráfico no. 45.

SEXO		Existe unidad de mando claramente establecida	
Masculino	Femenino	SI	NO
18		2.33	0.44
	32	1.31	0.25
		3.65	0.69
		4.34	
		84	16

Fuente: Elaboración propia, 2015.

6.- ¿La cantidad de personal con que cuenta a sejuve, corresponden con las que realmente necesita?, de acuerdo al gráfico no. 46.

SEXO		La cantidad es la necesaria	
Masculino	Femenino	SI	NO
18		0.61	2.17
	32	0.34	1.22
		0.95	3.39
		4.34	
		22	78

Fuente: Elaboración propia, 2015.

7.- ¿De acuerdo a su opinión, es necesario contar con un manual de organización debidamente establecido?, en caso de contestar que sí diga ¿Por qué?, de acuerdo al gráficos no. 47.

SEXO		Es necesario contar con un m.o. debidamente estandarizado		¿Por qué?
Masculino	Femenino	SI	NO	Por qué
18		2.50	0.17	0.00
	32	1.41	0.09	0.00
		3.91	0.26	0.00
		4.17		
		94	6	

Fuente: Elaboración propia, 2015.





Para ello se evaluarán las variables independientes (diseño del manual de organización) y dependientes (Calidad en el servicio y productividad laboral) de la siguiente manera:

Ítems	Variable independiente	Variable dependiente		Observaciones
	Diseño del manual de organización	Calidad en el servicio	Productividad laboral	
Evaluación general (2)	4.34	4.34	4.34	Se cumple la condición de que el margen de error sea > 5%.
Evaluación externa (7)	4.04	4.04	4.04	
Evaluación interna (5)	3.45	3.45	3.45	
Autorización (1)	3.73	3.73	3.73	
Directorio de participantes (1)	3.30	3.30	3.30	
Aspectos decisorios (7)	4.29	4.29	4.29	

Los datos obtenidos en la tabla anterior se tomaron de la siguiente forma:

Para la evaluación general:

$$\text{Total de margen de error del ítems número 2} = 4.34.$$

Para la evaluación externa:

$$\text{Total de margen de error de los ítems (número 3-9)/ 16}$$

$$\text{Total de margen de error} = 64.58/16 = 4.04$$

Para la evaluación interna:

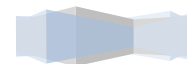
$$\text{Total de margen de error de los ítems (número 10-14)/15}$$

$$\text{Total de margen de error} = 58.25 / 17 = 3.45$$

Para la autorización:

$$\text{Total de margen de error del ítems número 15/1}$$

$$\text{Total de margen de error} = 3.73/1 = 3.73$$





Para el directorio de participantes:

Total de margen de error del ítems (número 16)/1

Total de margen de error =  $3.30 / 1 = 3.30$

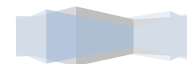
Para los aspectos decisorios:

Total de margen de error de los ítems (números 17-23) /7

Total de margen de error =  $30.03 / 7 = 4.29$

Como el margen de error, da menor a 5% entonces las variables dependientes (calidad de servicio y productividad laboral) y la variable independiente (diseño del manual de organización), cumplen la condición de que el margen de error sea menor al 5%, por ello es necesario diseñar el manual de organización.

Además de las entrevistas que se realizaron a las personas claves, la indagación y la aplicación de la encuesta al personal y usuarios que acudieron a la secretaría, es necesario presentar el diseño del manual de organización a las autoridades pertinentes de la dependencia. Por ello se llevara a cabo el diseño del manual de organización de la SEJUVE del PEEQ.





## **CAPÍTULO V.**

**Estrategias: Creación del Manual de Organización de la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.**

**5.1 Propuesta del Manual de Organización para la Secretaría de la Juventud.**





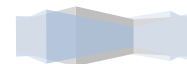
## **CAPÍTULO V. ESTRATEGIAS: CREACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA SECRETARÍA DE LA JUVENTUD DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE QUERÉTARO.**

### **5.1 Propuesta del Manual de Organización para la Secretaría de la Juventud.**

De acuerdo a toda la indagación que se llevó a cabo durante estos meses en la Secretaría de la Juventud (SEJUVE), con la participación y colaboración del personal que trabaja en esta dependencia, como son el secretario, los jefes de las diferentes unidades administrativas, los jefes de área, trabajadores, empleados, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios que fueron entrevistados y encuestados para así poder llevar a cabo la elaboración del manual de organización.

El presente manual de organización describe la propuesta que se le expondrá al titular de la dependencia con la finalidad de que dicho manual sea aprobado y a su vez implementado dentro de la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, como una herramienta muy importante ya que en el documento se da a conocer los antecedentes históricos, base legal, misión, visión, estructura orgánica y organigrama, entre otros elementos de suma importancia.

Es de suma importancia mencionar que el manual de organización de la SEJUVE fue autorizado el día 14 de Marzo de 2014 (anexo 3).





# PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE QUERÉTARO



## SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN



## ÍNDICE

- I. Introducción.
- II. Antecedentes Históricos.
- III. Base Legal.
- IV. Atribuciones de Ley.
- V. Misión de la Dependencia.
- VI. Objetivos de la Dependencia.
- VII. Estructura Orgánica.
- VIII. Organigrama.
- IX. Objetivos y Funciones de las Unidades.
- X. Autorización.
- XI. Directorio de Participantes.

### I. INTRODUCCIÓN.

El presente manual de organización tiene como finalidad dar a conocer los principales objetivos y funciones de la Secretaría de la Juventud y de las Unidades Administrativas que la integran, así como su estructura orgánica con el propósito de integrar un instrumento que sirva de guía para el correcto desempeño de las acciones del personal de la Entidad y como un instrumento de referencia para el control de la misma secretaría, debido a las actividades que realiza y los movimientos necesarios de personal para maximizar su eficacia.

Asimismo, constituye una herramienta para el personal de la Secretaría, público en general, pero sobre todo para las y los jóvenes interesados en conocer la organización y funcionamiento de la dependencia.

La información que integra el manual se obtuvo directamente de las personas responsables en la dependencia, así como de leyes, reglamentos, donde se hace mención de aspectos relacionados con la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.



El trabajo y la preparación de este documento, permite aplicar un proceso de actualización permanente de este manual, lo que hará posible contar con la información necesaria para consolidar las funciones a su cargo, dentro del contexto orgánico-funcional del Poder Ejecutivo.

## II. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

1942. En este año se crea en México por primera vez una instancia encargada de dirigir la política en materia de juventud denominada “Oficina de Acción Juvenil” (OAJ) adscrita a la Secretaría de Educación Pública (SEP), con el objetivo de ser un espacio de diálogo y relación entre el gobierno federal y las organizaciones estudiantiles de todo el país que reclamaban una atención específica.

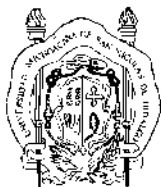
1950. El 25 de febrero, durante el mandato del entonces Presidente de la República Miguel Alemán Valdés, se crea el “Instituto Nacional de la Juventud Mexicana” (INJM), con el objetivo de proporcionar a la juventud de entre 15 y 25 años de edad, capacitación para el trabajo, capacitación cultural, capacitación ciudadana y capacitación física, basándose en la necesidad de forjar generaciones mejor preparadas.

1960. En el gobierno del Presidente de la República Adolfo López Mateos, se funda el programa “Casas de la Juventud”, con el fin de ampliar la cobertura de centros de capacitación y promoción juvenil en diferentes entidades federativas de la República Mexicana.

1970. A principios de la década de los 70’, el “Instituto Nacional de la Juventud Mexicana” (INJM) cambia sus siglas por INJUVE, y crea el Instituto de Estudios de los problemas de México, cuyo objetivo era concientizar a la juventud sobre las condiciones socioeconómicas del país, lo que logró la apertura de espacios de expresión y discusión política para los jóvenes.

1977. El 30 de noviembre, como resultado del programa de reforma administrativa del gobierno federal, llevado a cabo por el entonces Presidente de la República José López Portillo y Pacheco, se expide el Decreto que sustituye al INJUVE por el “Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud” (CREA), como un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, con el propósito de funcionar como el coordinador institucional de la política nacional de juventud estableciendo tres objetivos iniciales: mejorar la calidad de vida de los jóvenes, ampliar su oferta cultural y establecer lazos de comunicación entre éstos y el Estado.

1988. En el mes de Diciembre, durante el gobierno del Presidente de la República Carlos Salinas de Gortari, se decreta la desaparición de el “Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud (CREA) y surge la Comisión Nacional del Deporte (CONADE), que absorbe los asuntos de la juventud a través de la Dirección General de Atención a la Juventud (DGAJ).



1996. En el mes de Julio, en el gobierno del Presidente de la República Ernesto Zedillo Ponce de León, la Dirección General de Atención a la Juventud (DGAJ) desaparece y toma su lugar la Dirección General de “Causa Joven” adscrita a la Secretaría de Educación Pública (SEP), misma que promovió una estrategia de trabajo basada en el involucramiento de distintos actores sociales que coadyuvaran en el diseño de una política que redefiniera los programas de juventud, incorporando un esquema de descentralización, tanto de los recursos como de su operación, dándoles un nuevo sentido y lógica en su concepción y desarrollo, a fin de buscar mayor interlocución entre los jóvenes y las diferentes entidades gubernamentales.

1999. EL 6 de enero, durante la misma administración del Presidente Zedillo, se publica la “Ley del Instituto Mexicano de la Juventud” que crea el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJ) como un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, con la finalidad de promover coordinadamente con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, acciones destinadas a mejorar el nivel de vida de la juventud. Lo anterior, como parte de un ejercicio prospectivo institucional, así como del compromiso gubernamental con los grupos juveniles en México.

1999. El 17 de septiembre, durante el gobierno del Ing. Ignacio Loyola Vera y en concordancia con la tendencia nacional, se publica en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro “La Sombra de Arteaga” la “Ley que crea el Instituto Queretano de la Juventud”, con la misión de contar una instancia que facilite espacios para la expresión de este sector poblacional, realizando un trabajo a partir de las actividades en donde participan los jóvenes, procurándoles herramientas para el desarrollo de sus proyectos, con el objetivo de lograr una mayor integración con las instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

2011. El 25 de marzo, se publica en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro “La Sombra de Arteaga” la ley que reforma y adiciona el artículo 19 y adiciona el Capítulo Décimo Cuarto al Título Segundo a la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, cuyo propósito fue la creación de la Secretaría de la Juventud, como una dependencia indispensable para diseñar y ejecutar políticas públicas que contribuyan a satisfacer las demandas de los jóvenes, a partir de su compromiso y contribución en el desarrollo de la Entidad.

### III. BASE LEGAL

#### ORDENAMIENTOS APLICABLES:

##### Federal

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
2. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
3. Ley del Instituto Mexicano de la Juventud.





4. Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.
5. Ley General de Cultura Física y Deporte.
6. Ley General de Educación.
7. Ley General de Salud.
8. Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.
9. Ley General para Prevenir, Sancionar y Erradicar los Delitos en Materia de Trata de Personas y para la Protección y Asistencia a las Víctimas de estos Delitos.
10. Reglamento de la Ley Federal del Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
11. Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal (vigente).

## Estatal

1. Constitución Política del Estado de Querétaro.
2. Ley de Planeación del Estado de Querétaro.
3. Ley para el manejo de los Recursos Públicos del Estado de Querétaro.
4. Ley de Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamiento y Contratación de Servicios del Estado de Querétaro
5. Ley de Entrega Recepción del Estado de Querétaro.
6. Ley de Acceso a la Información Gubernamental del Estado de Querétaro.
7. Ley de Responsabilidad de los Servidores Públicos del Estado de Querétaro.
8. Ley de Fomento a la Actividad Artesanal en el Estado de Querétaro.
9. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.
10. Ley para el Desarrollo de los Jóvenes en el Estado de Querétaro.
11. Ley de Hacienda del Estado de Querétaro.
12. Ley de Ingresos del Estado de Querétaro para el Ejercicio Fiscal (Vigente).
13. Ley de Salud del Estado de Querétaro.
14. Ley de Educación del Estado de Querétaro
15. Ley para la Protección de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes del Estado de Querétaro.
16. Ley para Prevenir y Eliminar toda Forma de Discriminación en el Estado de Querétaro.
17. Ley de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres del Estado de Querétaro.
18. Ley Estatal de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.
19. Ley de Derechos y Cultura de los Pueblos y Comunidades Indígenas del Estado de Querétaro.
20. Ley para la Integración al Desarrollo Social de las Personas con Discapacidad del Estado de Querétaro.
21. Ley del Sistema de Asistencia Social del Estado de Querétaro.



22. Ley de los Trabajadores del Estado de Querétaro.
23. Ley que Establece las Bases para la Prevención y la Atención de la Violencia Familiar en el Estado de Querétaro.
24. Ley para la Cultura y las Artes del Estado de Querétaro.
25. Ley del Deporte del Estado de Querétaro.
26. Ley de Procedimientos Administrativos del Estado de Querétaro.
27. Ley del Instituto Queretano de las Mujeres.
28. Ley para la Impartición de Justicia para Adolescentes del Estado de Querétaro.
29. Ley para Prevenir, Combatir y Sancionar la Trata de Personas en el Estado de Querétaro.
30. Ley que Regula el Sistema Estatal de Promoción del Uso de la Bicicleta.
31. Reglamento Interior de Trabajo, que establece las normas y condiciones, bajo las cuales se prestaran las labores en los diversos poderes y dependencias del Gobierno del Estado de Querétaro, elaborado de común acuerdo entre el Gobierno del propio Estado y Sindicato de Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado.
32. Reglamento Interior de la Secretaría de la Juventud.
33. Reglamento para el Uso de Vehículos Propiedad de Gobierno del Estado de Querétaro, al Servicio del Poder Ejecutivo.
34. Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Querétaro para el Año Fiscal (Vigente).
35. Normatividad para la Administración del Presupuesto emitida en el marco de acción conjunta y coordinada entre las Secretarías de Planeación y Finanzas, la Contraloría y Oficialía Mayor.
36. Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Querétaro, Denominado “Plan Querétaro 2010-2015, Soluciones Cercanas a la Gente”.

#### IV. ATRIBUCIONES DE LEY

Atribuciones mencionadas en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, en su capítulo décimo cuarto “De la Secretaría de la Juventud” del Título Segundo denominado “De la Estructura del Poder Ejecutivo”.

**Artículo 34.** La Secretaría de la Juventud es la dependencia encargada de planear, formular, instrumentar, coordinar y evaluar políticas públicas transversales orientadas al desarrollo armónico de la juventud, en un marco de inclusión y equidad de oportunidades sociales, económicas y culturales. Le corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- I. Representar al titular del Poder Ejecutivo, en el ámbito de su competencia, ante las diversas instancias del gobierno y de la sociedad civil;





- II. En materia de equidad de género, diseñar y ejecutar políticas públicas que consideren la diversidad juvenil, tendientes a lograr su incorporación al desarrollo del Estado;
- III. Elaborar planes y programas relacionados con el sector juvenil, en el marco de los Planes Nacional y Estatal de Desarrollo;
- IV. En materia de autoempleo, diseñar y ejecutar políticas públicas que promuevan una cultura emprendedora, que eleve la productividad y el poder adquisitivo del sector juvenil;
- V. En materia de salud, realizar acciones en las que los jóvenes participen y les permita el conocimiento de esta temática, con el fin de disminuir su problemática y propiciar el aprovechamiento de mejores oportunidades de desarrollo;
- VI. En materia de trabajo comunitario y participación social, apoyar a las organizaciones juveniles existentes, así como fomentar la creación de organizaciones juveniles con cultura de liderazgo, con el fin de que desarrollen proyectos en beneficio de este sector;
- VII. Elaborar programas tendientes a la integración de los jóvenes al desarrollo familiar, con apoyo en acciones de rescate de principios y valores que les permita desplegar plenamente sus potencialidades;
- VIII. Elaborar estudios e investigaciones relacionadas con el sector juvenil, así como actualizarlas, promoverlas y difundirlas, de manera permanente, a fin de obtener un conocimiento sistemático;
- IX. Llevar a cabo talleres de planeación social dirigidos al sector juvenil, que promuevan su participación, tanto en localidades rurales como urbanas, que permitan conocer los problemas de la juventud, así como las alternativas de solución;
- X. Elaborar mecanismos e instrumentos que establezcan las condiciones adecuadas para incrementar el poder adquisitivo del ingreso de los jóvenes;
- XI. En coordinación con las dependencias y entidades de la Administración Pública de los tres órdenes de gobierno y de la sociedad civil, promover el trabajo y el diseño de acciones en beneficio del sector juvenil;
- XII. Gestionar apoyos económicos y materiales dirigidos al sector juvenil, que permitan la promoción de la oferta educativa, coadyuvando con ello a la superación académica;
- XIII. Impulsar al sector juvenil en la realización de propuestas, sugerencias, expectativas, necesidades e inquietudes y, en su caso, ser el conducto para presentarlas a los organismos públicos, privados y sociales que correspondan;
- XIV. Promover la creación de instancias municipales de la juventud, así como de espacios físicos acordes a la diversidad del sector juvenil en que pueda desarrollarse su participación, recreación, expresión y entretenimiento;
- XV. Propiciar y difundir la oferta gubernamental y de la iniciativa privada, en materia de empleo, educación, salud, medio ambiente, cultura, recreación y



- uso adecuado del tiempo libre, para atender las demandas y necesidades del sector juvenil;
- XVI.** Promover la creación de espacios en los medios de comunicación, que permitan la expresión e interlocución del sector juvenil;
  - XVII.** Proponer al titular del Poder Ejecutivo del Estado, el otorgamiento de reconocimientos y estímulos a jóvenes que realicen un trabajo sobresaliente en los distintos ámbitos de participación social;
  - XVIII.** En coordinación con la dependencia gubernamental que corresponda, proponer, elaborar, dar seguimiento y evaluar las actividades y políticas públicas transversales a favor del sector juvenil, en materia de salud, educación, desarrollo sustentable, desarrollo agropecuario, desarrollo urbano, trabajo, turismo, seguridad ciudadana, asistencia social y, en general, todas aquellas que estén orientadas a su desarrollo integral;
  - XIX.** Generar la información estadística desagregada del sector juvenil, correspondiente a Poder Ejecutivo del Estado; y
  - XX.** Las demás que le confieran otras leyes o reglamentos, sin perjuicio de las atribuciones de otras dependencias.

## V. MISIÓN DE LA DEPENDENCIA.

### MISIÓN

Procurar el desarrollo social y humano de los jóvenes residentes en el Estado de Querétaro, al implementar políticas públicas innovadoras en materia de salud, empleo, arte y cultura, participación social, educación, recreación y uso adecuado del tiempo libre, encaminadas a lograr el bienestar de la juventud queretana.

### VISIÓN

Ser la dependencia del Poder Ejecutivo, que contribuya a mejorar la calidad de vida de los jóvenes, mediante programas y acciones que impulsen su liderazgo y desarrollo integral con asertividad.

## VI. OBJETIVOS DE LA DEPENDENCIA.

Promover la participación activa y el liderazgo de los jóvenes queretanos, a través de la ejecución de programas que impulsen sus potencialidades y fomenten su desarrollo integral, así como del trámite y resolución a los asuntos que sean de su competencia para lograr el bienestar social del Estado de Querétaro.





## VII. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

### 1JUV. SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

Q001. Oficina del C. Secretario de la Juventud.

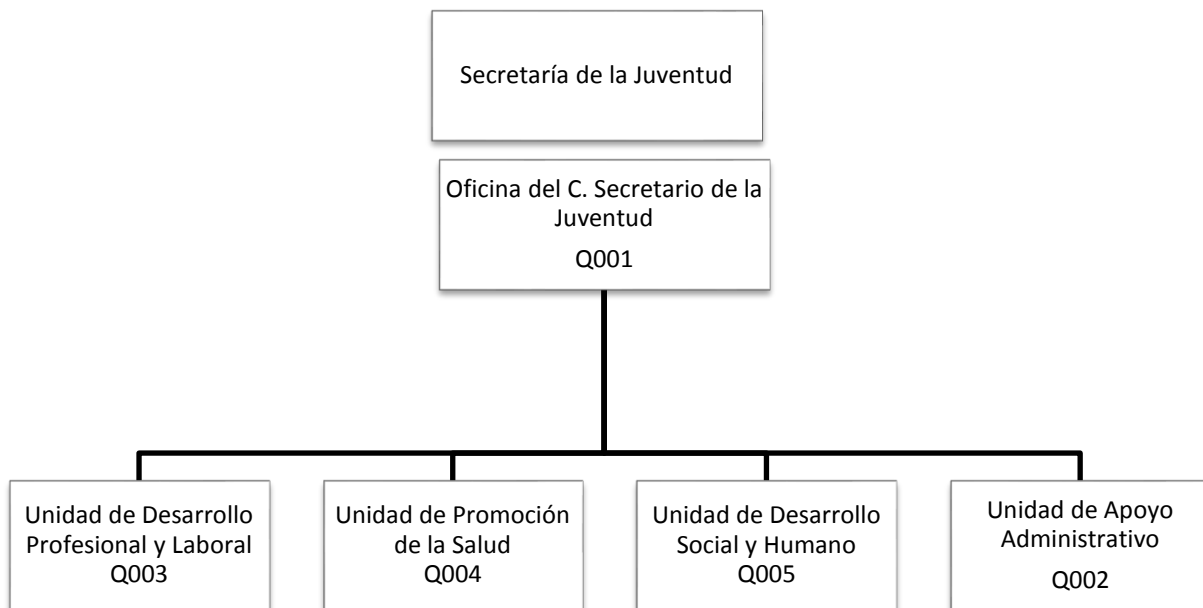
Q002. Unidad de Apoyo Administrativo.

Q003. Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral.

Q004. Unidad de Promoción de la Salud.

Q005. Unidad de Desarrollo Social y Humano.

## VIII. ORGANIGRAMA GENERAL





## IX. OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LAS UNIDADES.

### UNIDAD DE APOYO ADMINISTRATIVO

#### **Objetivo.**

Planear, organizar y coordinar el uso eficiente de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que sean necesarios para la operación de cada unidad administrativa que conforma la estructura orgánica de la dependencia, así como vigilar la ejecución y control del gasto, de conformidad con las normas y políticas aplicables, garantizando con ello el uso eficiente y transparente de los mismos.

#### **Funciones.**

Detectar necesidades de capacitación del personal y tramitar ante las instancias correspondientes los cursos requeridos así como promoverlos ante los interesados, para la actualización y desarrollo del capital humano de la Dependencia.

Tramitar y supervisar los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes muebles, así como de conservación de los inmuebles asignados a la Secretaría, para garantizar su óptima utilización y el buen estado de los mismos.

Elaborar, instrumentar y operar el programa interno de protección civil, de acuerdo a las normas de la Unidad Estatal de Protección Civil, para garantizar la integridad del personal y los recursos materiales en las instalaciones asignadas a la Dependencia.

Coordinar la implantación e instrumentación de controles y procedimientos internos que conlleven a proporcionar servicios de calidad y a la simplificación administrativa.

Coordinar la elaboración y/o actualización del Reglamento Interior y Manuales Administrativos de la Dependencia, así como vigilar y difundir su implantación.

Llevar a cabo el levantamiento interno y actualización del inventario de bienes muebles e inmuebles asignados, para control de los mismos y el fácil cotejo con los registros de Oficialía Mayor del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.

Tramitar órdenes de servicio y requisiciones de materiales de consumo, papelería y artículos de limpieza, equipo y suministros necesarios para la operación de la Secretaría, así como solicitudes para apoyo de eventos especiales.

Integrar, ejercer y controlar el presupuesto de egresos y fondo fijo revolvente asignado de la Secretaría de acuerdo a la normatividad aplicable.



Tramitar las incidencias de personal y modificaciones a la plantilla de plazas de la Secretaría ante el área correspondiente.

Elaborar y tramitar órdenes de pago y vales de caja ante la Secretaría de Planeación y Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro para la recuperación del efectivo correspondiente.

Controlar y comprobar el fondo revolvente que se le asigne, así como tramitar y vigilar la reposición del mismo ante la dependencia correspondiente.

Integrar la información correspondiente de cada una de las áreas que conforman a la Secretaría, para la formulación del Programa Operativo Anual de la misma.

Verificar el avance programático-financiero de las diferentes áreas, para llevar a cabo la elaboración de los reportes trimestrales del Programa Operativo Anual.

Registrar las operaciones y movimientos contables y financieros, así como realizar las comprobaciones pertinentes para la asignación y control del gasto.

## UNIDAD DE DESARROLLO PROFESIONAL Y LABORAL.

### **Objetivo.**

Promover una cultura emprendedora que impulse el desarrollo profesional, productivo, laboral y económico de la juventud queretana, a través de la creación e incubación de proyectos productivos, actividades de capacitación y apoyo al empleo, todo ello, mediante la aplicación responsable de los recursos financieros otorgados por los tres órdenes de gobierno y la sociedad civil.

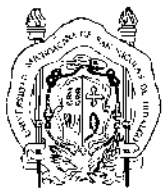
### **Funciones.**

Desarrollar proyectos de promoción de la cultura emprendedora para el desarrollo y creación de empresas de jóvenes queretanos.

Realizar las acciones necesarias para obtener instrumentos financieros de bajo costo, con el afán de proporcionar a los jóvenes emprendedores fuentes de financiamiento económico que retribuyan en el desarrollo económico de la Entidad y la creación de empleos.

Establecer vínculos interinstitucionales y con la sociedad empresarial u organizada, para apoyar el desarrollo laboral y profesional de jóvenes universitarios, técnicos y técnicos universitarios.





Crear oportunidades y apoyos para los jóvenes en el cumplimiento de prácticas profesionales, residencias o servicio social, así como la generación de oportunidades de empleo para la comunidad estudiantil o recién egresada en el Estado.

Participar en la revisión de los avances de los proyectos productivos, en los que por medio de la Secretaría se hayan asignado recursos económicos, así como el control en la restitución de los empréstitos otorgados.

Promover la capacitación orientada al desarrollo profesional y laboral, además de la creación de estrategias de colaboración con las instituciones educativas y centros de capacitación para el trabajo.

Generar vínculos con el sector educativo privado y público, para conseguir apoyos económicos y materiales para la educación de jóvenes en los niveles medio superior y superior.

## UNIDAD DE PROMOCIÓN DE LA SALUD.

### **Objetivo.**

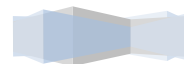
Diseñar y efectuar acciones para fomentar los valores sociales, cívicos y familiares que permitan promover en la juventud queretana una cultura de prevención, autocuidado y actitud responsable en su salud, así como el desarrollo de estrategias de vinculación institucional y colaboración de organismos públicos, privados e instituciones educativas para realizar pláticas, talleres, planes, programas y campañas publicitarias que difundan el cuidado de la salud de los jóvenes en nuestro Estado.

### **Funciones.**

Realizar pláticas, ferias, eventos, talleres y programas de atención para concientizar a los jóvenes en la temática de la salud integral que les permitan disminuir problemáticas y riesgos.

Diseñar e implementar planes y programas para la promoción de la cultura de prevención, autocuidado de la salud, en colaboración con las instituciones de salud estatales y municipales del Estado.

Establecer brigadas de promotores de salud y establecer vínculos intersectoriales para capacitar a promotores al interior de las instituciones y voluntariado, en temas de adicciones, sexualidad, prevención de accidentes, valores y equidad de género.





Coordinar actividades de divulgación para dar a conocer a la juventud los programas implementados por la Secretaría en el cuidado de la salud física, psicológica y emocional.

Mantener comunicación con otras dependencias para la promoción de la salud integral de los jóvenes.

## UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL Y HUMANO.

### **Objetivo.**

Promover, coordinar, vincular y supervisar, las acciones necesarias que permitan el desarrollo de organizaciones sociales juveniles y que fomenten la creación de espacios de expresión, la cultura de liderazgo, el trabajo comunitario, así como la participación social en actividades culturales, artísticas, deportivas y la integración de grupos voluntarios en el sector juvenil.

### **Funciones.**

Integrar grupos de organizaciones y asociaciones juveniles, para el desarrollo de proyectos que disminuyan las problemáticas y aprovechar oportunidades de desarrollo humano y social.

Diseñar e implementar planes y programas encauzados a la promoción de la cultura de liderazgo, el trabajo comunitario y la participación social de los jóvenes.

Establecer vínculos de colaboración con los municipios del Estado, para crear espacios adecuados para el desarrollo de las aptitudes y actitudes humanas y sociales de la juventud.

Organizar eventos y ferias para desarrollar la participación, recreación y expresión de la cultura, el arte y el talento de los jóvenes.

Tramitar espacios para la comunicación y participación de los jóvenes en programas transmitidos en medios de comunicación.

Organizar y coordinar pláticas, talleres y conferencias, para dar a conocer a la juventud los programas implementados por la Secretaría.

Establecer grupos de voluntarios juveniles y desarrollar vínculos intersectoriales, para capacitar a jóvenes como ponentes en temas de su propio interés al interior de las instituciones educativas y grupos sociales.

Tramitar la logística para la entrega de premios al talento, la creatividad y el esfuerzo de la juventud.





---

## X. AUTORIZACIÓN.

LIC. JULIO CÉSAR PÉREZ RANGEL

Oficial Mayor del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro

C. CARLA ANDREA SPINOLO PRIETO

Secretario de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro

## XI. DIRECTORIO DE PARTICIPANTES.

### **Oficina del C. Secretario de la Juventud**

C. Carla Andrea Spinolo Prieto  
Secretario de la Juventud

Lic. Norma Guadalupe Martínez Castañeda.  
Jefe de Área de Vinculación y Comunicación.

### **Unidad de Apoyo Administrativo**

Lic. Ma. Leticia Díaz Olivares.  
Jefe de Unidad de Apoyo Administrativo.

### **Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral**

Lic. Raziel Isain Anaya Juárez.  
Jefe de Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral.





### **Unidad de Promoción de la Salud.**

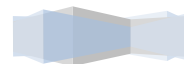
Lic. María Alejandra Fernández Vázquez Mellado.  
Jefe de Unidad de Promoción de la Salud.

Lic. Edgardo Jaime González.  
Jefe de Área de Bienestar Joven.

### **Unidad de Desarrollo Social y Humano.**

Lic. Oscar Hernández Mayoral.  
Jefe de Unidad de Desarrollo Social y Humano.

C. Jorge Armando Velasco Pérez.  
Jefe de Área de Vinculación Municipal.







## CONCLUSIONES

Tomando en consideración la situación actual y la consecución de los objetivos de la presente indagación realizada a través de objetivos y variables de estudio, se presentan las siguientes conclusiones.

Realizada la indagación para conocer el diagnóstico de la SEJUVE del PEEQ, que tuvo como objetivo estudiar la dependencia referente a su organización, se determinó como problema central la falta de un manual de organización.

Actualmente no dispone de un manual de organización que posea la información detallada y delimitada de las funciones de cada unidad administrativa que integra la dependencia.

La ausencia de un manual de organización ha permitido que los servidores públicos no tengan claras sus funciones para cumplirlas, así como los niveles jerárquicos existentes en la dependencia.

Es de suma importancia para la SEJUVE contar con un manual de organización que sintetice la información y funciones de cada unidad administrativa, de las actividades que en éstas se desarrollan.

No se dispone con un manual de organización que contenga los objetivos y funciones específicas de cada unidad administrativa que conlleva a la integración del manual de organización.

La dependencia cuenta con personal, conocedor de sus funciones, debido a los años de experiencia realizando las actividades en cada uno de los puestos.

Con el manual de organización se logra un mejor ambiente de trabajo ya que en la SEJUVE del PEEQ, al momento de contar con esta herramienta se mejorará la organización y reglamentación de las funciones provocando mayor rendimientos tanto individual como grupal en un espacio de armonía.

Una vez que el manual de organización ha sido terminado, éste deberá estar sujeto a las actualizaciones y modificaciones necesarias las cuales dependerán de los cambios estructurales que tenga la dependencia.

La implementación del manual de organización permitirá a la dependencia optimizar recursos: materiales, financieros, tecnológicos y de capital humano ya que por medio de la designación del servidor público idóneo se podrá obtener mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades cotidianas.

La historia de la calidad y la mejora ha demostrado ampliamente que la calidad y la productividad la dan los procesos y los sistemas, por lo que es necesario trabajar en estos capacitando, rediseñando, mejorando métodos de



---

organización, de solución de problemas, de toma de decisiones y de comunicación tanto interna como externa de la sejuve.







## RECOMENDACIONES

Considerando las conclusiones mencionadas con anterioridad como resultado del desarrollo del proceso de investigación, se plantean ciertas sugerencias a la SEJUVE del PEEQ, específicamente relacionadas con las actividades inherentes a la dependencia.

Diseñar, implementar y dar a conocer el manual de organización propuesto para todo servidor público tanto de nuevo ingreso como permanentes, con la finalidad de dar a conocer de forma clara y precisa cuáles son sus funciones, responsabilidades, nivel jerárquico y unidad administrativa donde se desempeñará dentro de la dependencia. Lo cual ayudara a que estos puedan realizar las actividades que le correspondan y así evitar la duplicidad de las actividades.

Difundir el manual de organización específicamente a los jefes de las diferentes unidades administrativas de la SEJUVE, para que éstos a su vez den su debida difusión con los servidores públicos subordinados a su cargo, para evitar que se lleven a cabo actividades de manera inadecuada y evitar la duplicidad.

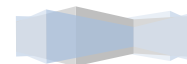
Actualizar los manuales de manera periódica con el propósito de mejorar algún aspecto del mismo.

Diseñar e implementar los manuales (de procedimientos y de descripción de puestos) para la SEJUVE del PEEQ, lo cual garantizará un mejor desempeño de los servidores públicos.

La calidad y la productividad son consecuencia del trabajo del ser humano. Se obtiene cuando desarrolla bien su trabajo y entiende que cada mejora es una oportunidad para crecer. No es responsabilidad exclusiva de una unidad administrativa o departamento dentro de la SEJUVE; debe ser un propósito claro de todos sus servidores públicos.

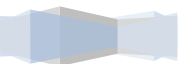
Por último, solo queda recordar que la hipótesis de trabajo queda demostrada, en donde se realiza el diseño e implementación del manual administrativo (manual de organización), donde se fomenta la correcta organización de las unidades administrativas y unificación de criterios para el adecuado funcionamiento y crecimiento institucional dentro de la SEJUVE del PEEQ.

Al plantear esta posición no se pretende invitar a que se asuma una desconfianza generalizada y se niegue la posibilidad de emprender esta actividad, sino al contrario, es plantear un principio para futuras indagaciones.





**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**





---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

### Bibliografía.

ALVEAR, Celina (1999), **“Calidad total aseguramiento y mejora continua”**, Limusa, México.

BARAJAS Medina, Jorge (2000). **“Curso introductorio a la administración”**. Ed. Trillas. México, 1ª. Edición.

CAMISÓN, César (2006) . **“Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas”**. Pretience Hall.

CASADESUS, Martí (2005) . **“Calidad práctica”**. Pretience Hall.

CHIAVENATO, Idalberto (2002). **“Administración de recursos humanos”**. 5ta. Edición.

CHIAVENATO, Idalberto (2003). **“Administración de recursos humanos”**. 6ta. Edición., Ed. Mc Graw Hill. México.

CHIAVENATO, Idalberto. **“Administración en los nuevos tiempos”**. Ed. Mc. Graw-Hill. Colombia, 1ª. Edición.

Constitución Política del Estado de Querétaro. La Sombra de Arteaga. Tomo CXLI. Número 76. 31 de diciembre de 2008.

DEMING, W. Edwards (1986). **“Out of the Crisis”**. MIT Press.

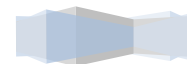
DEMING, W. Edwards (1989). **“Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis”**. Díaz de Santos, S.A.

FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín (2007). **“Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio”**. Pearson Educación. 2da. Edición. México.

FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín. **“Organización de Empresa, Diseño y Estructura”**. Mc Graw-Hill. México.

FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín. **“Organización de empresas”**. Mc Graw-Hill. México.

GUTIERREZ, Pulido, Humberto (2010). **“Calidad Total y Productividad”**. 3ra. Edición. Mc Graw Hill.





HÉRNANDEZ Sampieri, (2006). **“Metodología de la Investigación”**, Mc Graw Hill, México.

HERNÁNDEZ, Orozco, Carlos (2007). **“Análisis Administrativos. Técnicas y métodos”**, 5ta. Reimpresión. Costa Rica.

HERNÁNDEZ, Sampieri, Roberto; FERNÁNDEZ Collado, Carlos; BAPSTISTA Lucio, Pilar (2010). **“Metodología de la Investigación”**, Ed. McGraw-Hill, México, 5ª Edición.

HERNÁNDEZ, Sampieri, Roberto; FERNÁNDEZ Collado, Carlos; BAPSTISTA Lucio, Pilar (2006). **“Metodología de la Investigación”**, Ed. McGraw-Hill, México, 4ª Edición.

JAKES Horowitz,(1992) **“La calidad del servicio”**, Mc Graw Hill, México.

Kit Sadgrove (1997), **“Cómo hacer que funcione la calidad total”**, Panorama editorial, México.

KOONTS H. y WEHRICH H. (2005). **“Administración. Una perspectiva global”**. Editorial Mc Graw-Hill. México.

KOONTZ y WEHRICH (1998), **“Administración una perspectiva global”**, Mc Graw Hill, México.

KOTLER, Philip (1997), **“Dirección de mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control”**, Prentice Hall, México.

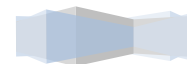
Ley de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Querétaro. La Sombra de Arteaga. Tomo CXLII. Número 13. 20 de febrero de 2009.

Ley de Responsabilidad de los Servidores Públicos. La Sombra de Arteaga. Tomo CXLII. Número 45. 26 de junio de 2009.

Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro. La Sombra de Arteaga. Tomo CXLI. Número 69. 17 de diciembre de 2008.

MOSLEY, D, MEGINSON, L., PIETRI, P.(2005) **“Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipo de trabajo y su motivación”**. Editorial Thomson, 6ta. Edición. México.

MÜNCH Galindo, Lourdes (2003). **“Fundamentos de Administración”**, México, Editorial Trillas.





Oficialía Mayor. Dirección de Organización (Estructura vigente de los órganos centralizados de la Administración Pública Estatal).

OROZCO Hernández, Carlos (2007). **“Análisis Administrativo. Técnicas y Métodos”**, Costa Rica.

Plan Querétaro 2010-2015. “Soluciones Cercanas a la Gente”. Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.

Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, “Prontuario de Legislación Administrativa y Fiscal 2011”, Talleres Gráficos del Gobierno del Estado, Edición Actualizada al 31 de Enero de 2011. Abril de 2011.

Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, “Prontuario de Legislación Administrativa y Fiscal 2012”, Talleres Gráficos del Gobierno del Estado, Edición Actualizada al 31 de Enero de 2012, Febrero 2012.

Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, “Prontuario de Legislación Administrativa y Fiscal 2013”, Talleres Gráficos del Gobierno del Estado, Bajo la dirección del Lic. Álvaro Mondragón Pérez, Edición Actualizada al 1° de Febrero de 2013. Marzo 2013.

Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, “Prontuario de Legislación Administrativa y Fiscal 2014”, Talleres Gráficos del Gobierno del Estado, dependientes de Oficialía Mayor, Edición Actualizada al 31 de Diciembre de 2013, Marzo 2014.

Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, Oficialía Mayor, “Guía Técnica de Organización”, Talleres Gráficos del Gobierno del Estado. 2001.

Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro. **“Manual de Inducción al Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro”**, 2012.

RAMÍREZ Cavassa, Cesar Eduardo (2006). **“Ergonomía y productividad”**. 2da. Edición. Editorial Limusa Noriega Editores.

RAMIREZ Cavassa, Cesar Eduardo. **“Calidad y productividad”**. Publicaciones administrativas y contables jurídicas.

REYES Ponce, Agustín (2004); **“Administración de Empresas: teoría y práctica”** Limusa. Noriega Editores; México.

REYES Ponce, Agustín (2004); **“Administración Moderna”**. Limusa. Noriega editores. México.



ROBBINS, P. Stephen (2009). “**Comportamiento Organizacional**”. 13va. Edición. Pearson Educación de México, México.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín (2002). “**Como elaborar y usar los manuales administrativos**”. Ecafsa, 3ª. Edición. México.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. “**Estudio de sistemas y procedimientos administrativos**”. Económico administrativas, 3ra. Edición. México.

TAMAYO Tamayo, Mario (2002). “**Metodología de la investigación**”. Editorial Limusa. 2da. Edición. México.

### **Hemeroteca.**

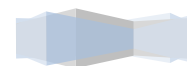
Diario de Querétaro, Organización Editorial Mexicana (OEM) Fechas consultadas: De Enero al Marzo de 2011.

Noticias Querétaro, Fechas consultadas: De Enero a Marzo de 2011.

Periódico AM Querétaro, Fechas consultadas: De Enero a Marzo de 2011.

Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro “La Sombra de Arteaga” Tomo CXLIV No. 30 con fecha: Santiago de Querétaro, Qro., 14 de junio de 2013. Pág. 6143-6148.

Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro “La Sombra de Arteaga” Tomo CXLVI No.16 con fecha: Santiago de Querétaro, Qro., 25 de marzo de 2011. Pág. 2944-2948.





## **ANEXOS.**

Anexo 1. Encuesta.

Anexo 2. Encuesta general en la  
Secretaría de la Juventud.

Anexo 3. Manual de Organización  
de la SEJUVE del PEEQ, autorizado  
el 14 de Marzo de 2014.





Anexo 1. Encuesta.



ENCUESTA PARA EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA SECRETARÍA DE LA JUVENTUD DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE QUERÉTARO.

Buenas tardes, somos estudiantes de Maestría en Administración de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, y estamos trabajando en la encuesta para el manual de organización de la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, en coordinación con la SEJUVE. El objeto de esta encuesta es realizar un diagnóstico general de la situación actual del manual de organización a fin de contar con información básica que permita atender sus principales necesidades. Es muy importante para nosotros contar con tu colaboración, respondiendo a esta encuesta.

<b>Fecha:</b>		<b>Estado Civil</b>	
<b>Nombre:</b>		Soltero	
<b>Cargo que desempeña:</b>		Casado	
<b>Sexo:</b>	M	F	Viudo
		Unión Libre	

EVALUACIÓN GENERAL

A) Evaluación Externa

1. ¿Conoce usted los antecedentes de la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro?

Sí  No

Si la respuesta es Sí,

1.1 ¿Mencione alguna fecha o acontecimiento importante?

- 1942, Oficina de Acción Juvenil (OAJ)
- 1950, Instituto Nacional de la Juventud Mexicana (INJM)
- 1960, Casas de la Juventud.
- 1977, Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud (CREA)
- 1999, Instituto Queretano de la Juventud (IQJ)
- 2011, Secretaría de la Juventud (SEJUVE)





2. ¿Conoce usted las bases legales de la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro?

Sí  No

Si la respuesta es Sí,

2.1. ¿Mencione usted alguna base legal de orden federal?

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley 2.1.2. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- Reglamento 2.1.3. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- Presupuestos de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal (Vigente)

2.2. ¿Mencione usted alguna base de orden estatal?

- Constitución Política del Estado de Querétaro
- Ley 2.2.1. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- Reglamento 2.2.2. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- Decreto de Presupuestos de Egresos del Estado de Querétaro para el Año fiscal (Vigente)
- Plan Estatal 2.2.3. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3. ¿Conoce usted las atribuciones que tiene la Secretaría de la Juventud, que se mencionan en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro?

Sí  No

Si la respuesta es Sí,

3.1. ¿Mencione usted en que título de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro se menciona?. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

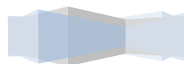
3.2. ¿Mencione usted en que capítulo de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro se menciona?. \_\_\_\_\_

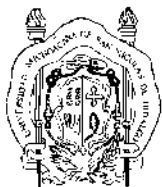
\_\_\_\_\_

3.3. ¿Mencione usted en que artículo de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro se menciona?. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.4. ¿Mencione usted alguna fracción?. \_\_\_\_\_





4. ¿Conoce usted la misión de la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro?.

Sí  No

Si la respuesta es Sí,

4.1 ¿Mencione quién definió la misión de la Secretaría?

- Titular de la dependencia  Secretario Técnico  
 Jefe de Unidad Administrativa 4.1.1. ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
 Jefe de Área 4.1.2. ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
 Otros

En caso de contestar otros,

4.1.3. ¿Quién? \_\_\_\_\_

5. ¿Conoce usted la visión de la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro?

Sí  No

Si la respuesta es Sí,

5.1. ¿Mencione quién definió la visión de la Secretaría?

- Titular de la dependencia  Secretario Técnico  
 Jefe de Unidad Administrativa 5.1.1. ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
 Jefe de Área 5.1.2. ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
 Otros

En caso de contestar otros,

5.1.3. ¿Quién? \_\_\_\_\_

6. ¿Conoce usted el objetivo general de la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro?

Sí  No

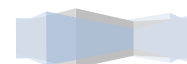
Si la respuesta es Sí,

6.1. ¿Mencione quién definió el objetivo de la dependencia?

- Titular de la dependencia  Secretario Técnico  
 Jefe de Unidad Administrativa 6.1.1. ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
 Jefe de Área 6.1.2. ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
 Otros

En caso de contestar otros,

6.1.3. ¿Quién? \_\_\_\_\_





7. ¿Conoce usted la estructura orgánica de la de Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro?

Sí  No

Si la respuesta es Sí,

7.1. ¿Mencione en orden descendente la estructura orgánica de la dependencia?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Si conoce el organigrama de la Secretaría,

7.2. ¿Mencione los niveles que integran el organigrama de la Secretaría de la Juventud?.

Ninguno  1 nivel  2 niveles  3 niveles  Más de 4 niveles

\*Si no es parte del personal que labora en la Secretaría de la Juventud, continúe con el inciso “e”.

\*\*Si es parte del personal que labora en la Secretaria de la Juventud, continúe con los incisos b, c, d y e. Gracias.

### B) Evaluación Interna

8. ¿Conoce usted si la SEJUVE cuenta con la Unidad de Apoyo Administrativo?.

Sí  No

Si la respuesta es Sí,

8.1 ¿Mencione cuantas personas la conforman? \_\_\_\_\_ personas.

8.2 ¿Cuánta con indicadores para medir su desempeño?

Sí  No

Si la respuesta es Sí,

8.2.1. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

8.3. ¿Mencione quién definió el objetivo de la Unidad de Apoyo Administrativo?

Titular de la dependencia  Secretario Técnico

Jefe de Unidad Administrativa 8.3.1. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

Jefe de Área 8.3.2. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

Otros



En caso de contestar otros,

8.3.3. ¿Quién? \_\_\_\_\_

8.4. ¿Conoce usted las funciones de la Unidad de Apoyo Administrativo de la dependencia?.

Sí  No

Si su respuesta es Sí,

8.4.1 ¿Mencione 4 funciones de la Unidad de Apoyo Administrativo de la dependencia?.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

9. ¿Conoce usted si la SEJUVE cuenta con la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral?  Sí  No

Si la respuesta es Sí,

9.1 ¿Mencione cuantas personas la conforman? \_\_\_\_\_ personas.

9.2 ¿Cuánta con indicadores para medir su desempeño?

Sí  No

Si la respuesta es Sí,

9.2.1. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

9.3 ¿Mencione quién definió el objetivo de la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral?

- Titular de la dependencia  Secretario Técnico
- Jefe de Unidad Administrativa 9.3.1. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- Jefe de Área 9.3.2. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- Otros

En caso de contestar otros,

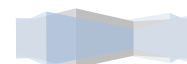
9.3.3. ¿Quién? \_\_\_\_\_

9.4. ¿Conoce usted las funciones de la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral?.

Sí  No

Si su respuesta es Sí,

9.4.1 ¿Mencione 4 funciones de la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral?





1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

10. ¿Conoce usted si la SEJUVE cuenta con la Unidad de Promoción de la Salud?

Sí  No

Si la respuesta es Sí,

10.1 ¿Mencione cuantas personas la conforman? \_\_\_\_\_ personas.

10.2 ¿Cuánta con indicadores para medir su desempeño?

Sí  No

Si la respuesta es Sí,

10.2.1. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

10.3 ¿Mencione quién definió el objetivo de la Unidad de Promoción de la Salud?

Titular de la dependencia  Secretario Técnico

Jefe de Unidad Administrativa 10.3.1. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

Jefe de Área 10.3.2. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

Otros

En caso de contestar otros,

10.3.3. ¿Quién? \_\_\_\_\_

10.4. ¿Conoce usted las funciones de la Unidad de Promoción de la Salud?

Sí  No

Si su respuesta es Sí,

10.4.1 ¿Mencione 4 funciones de la Unidad de Promoción de la Salud?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

11. ¿Conoce usted si la SEJUVE cuenta con la Unidad de Desarrollo Social y Humano?  Sí  No

Si la respuesta es Sí,

11.1 ¿Mencione cuantas personas la conforman? \_\_\_\_\_ personas.

11.2 ¿Cuánta con indicadores para medir su desempeño?

Sí  No





Si la respuesta es Sí,

11.2.1. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

11.3 ¿Mencione quién definió el objetivo de la Unidad de Desarrollo Social y Humano?

- Titular de la dependencia       Secretario Técnico
- Jefe de Unidad Administrativa      11.3.1. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- Jefe de Área      11.3.2. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- Otros

En caso de contestar otros,

11.3.3. ¿Quién? \_\_\_\_\_

11.4. ¿Conoce usted las funciones de la Unidad de Desarrollo Social y Humano?

- Sí     No

Si su respuesta es Sí,

11.4.1 ¿Mencione 4 funciones de la Unidad de Desarrollo Social y Humano de la dependencia?.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

12. ¿Cree usted que es necesario contar con otras unidades administrativas?

- Sí     No

Si su respuesta es Sí,

12.1 ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### C) Autorización

13. ¿Conoce usted quien autoriza el manual de organización de la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro?

- Sí     No

Si la respuesta es Sí,

13.1 ¿Mencione el nombre y el cargo de la(s) persona(s) que lo autorizan?

- |    | Nombre | Cargo |
|----|--------|-------|
| 1. | _____  | _____ |
| 2. | _____  | _____ |





D) Directorio de Participantes

14. ¿Conoce usted quienes integran el directorio de participantes para el manual de organización de la SEJUVE?  Sí  No

Si la respuesta es Sí,

14.1 ¿Mencione el nombre de la persona y el puesto que ocupa en cada unidad administrativa? Debes incluir hasta el nivel de jefes de área.

**Oficina del C. Secretario de la Juventud**

	Nombre	Cargo
1.	_____	_____
2.	_____	_____

**Unidad de Apoyo Administrativo**

	Nombre	Cargo
1.	_____	_____

**Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral**

	Nombre	Cargo
1.	_____	_____
2.	_____	_____

**Unidad de Promoción de la Salud**

	Nombre	Cargo
1.	_____	_____
2.	_____	_____

**Unidad de Desarrollo Social y Humano**

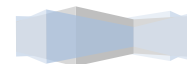
	Nombre	Cargo
1.	_____	_____
2.	_____	_____

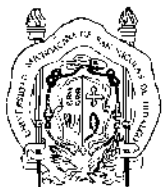
E) Aspectos Decisorios

15. ¿Considera usted que existe una clara definición de los objetivos de la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro?

Sí  No

16. ¿Considera usted que están claramente definidas las funciones que debe realizar cada unidad administrativa en la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro?  Sí  No





17. ¿Considera usted indispensable contar por escrito con los objetivos y funciones de las diferentes unidades administrativas de la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro?  Sí  No

18. ¿Las funciones que existen en su unidad administrativa están debidamente relacionadas con las otras unidades administrativas de la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro?  Sí  No

19. ¿Diría usted que existe una unidad de mando claramente establecida en la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro?  
 Sí  No

20. ¿La cantidad de personal con que cuenta la Secretaría, corresponde con las que realmente necesita?  
 Sí  No

21. ¿De acuerdo a su opinión, es necesario contar con un manual de organización debidamente estandarizado?,  
 Sí  No

Si su respuesta es Sí,

21.1 ¿Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Gracias por su participación.





Anexo 2.

## **ENCUESTA GENERAL EN LA SECRETARÍA DE LA JUVENTUD.**

Información General  
Evaluación Externa.  
Evaluación Interna.  
Autorización.  
Directorio de participantes.  
Aspectos decisorios.





### INFORMACIÓN GENERAL

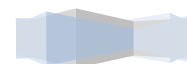
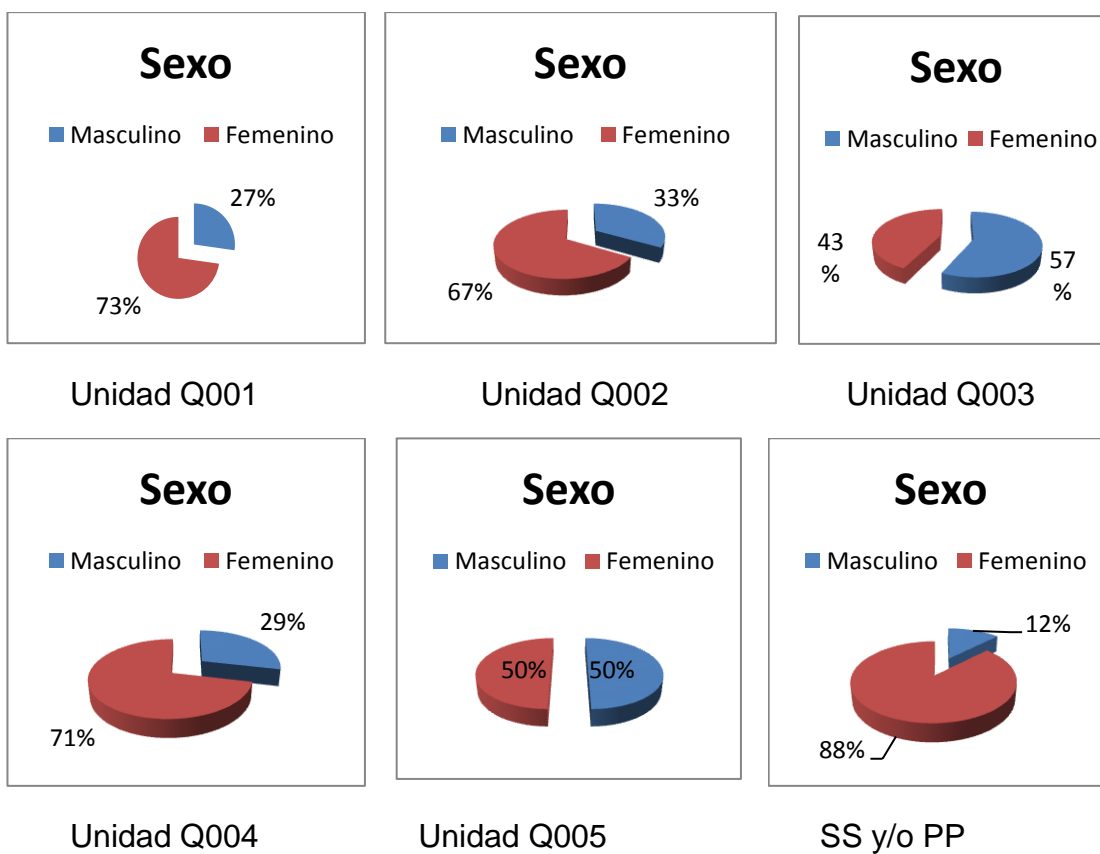
Análisis de la pregunta. ¿Qué porcentaje de hombres y mujeres hay en la SEJUVE?

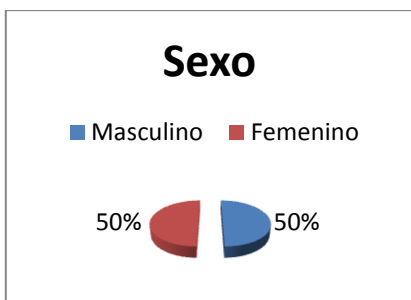
Tabla 1. Captura de la información de resultado obtenido de acuerdo al tipo de sexo de los encuestados.

SEXO	
Masculino	Femenino
18	32

Tabla 1. Captura de la información de resultados obtenidos de acuerdo al tipo de sexo de los encuestados.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.





Usuarios

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Cuántos hombres y mujeres hay en la SEJUVE?, de acuerdo a la tabla 1 y por unidad administrativa, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.

Gráfico 1. Resultados conseguidos de acuerdo al tipo de sexo de los encuestados

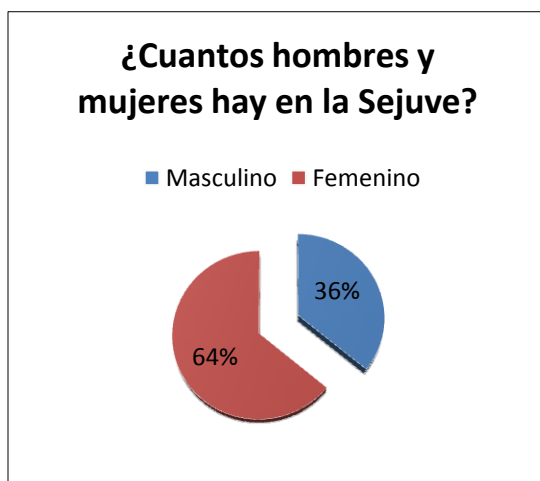


Gráfico 1. Tipo de sexo de los integrantes de la Secretaría.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 1, nos muestra que el 36% de los encuestados son hombres y el 64% son mujeres. Lo cual representa casi tres cuartos de mujeres y un poco más de un cuarto de hombres en la SEJUVE.





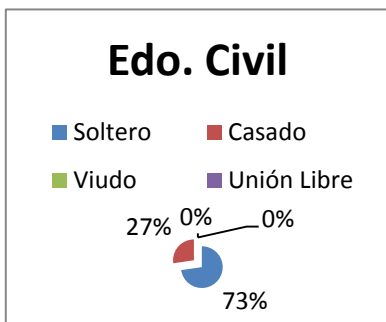
Análisis de la pregunta ¿Estado civil de los integrantes de la SEJUVE?

Tabla 2. Captura de la información de resultados obtenidos de acuerdo al estado civil de los encuestados:

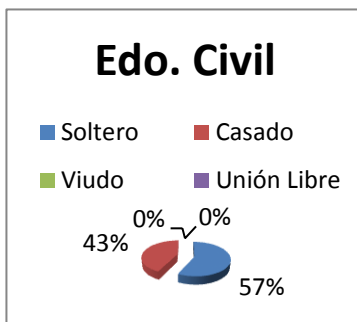
¿Estado Civil de los integrantes de la SEJUVE del PEEQ?			
Soltero	Casado	Viudo	Unión Libre
4	6	0	3

Tabla 2. Captura de la información de resultados obtenidos de acuerdo al estado civil de los encuestados.

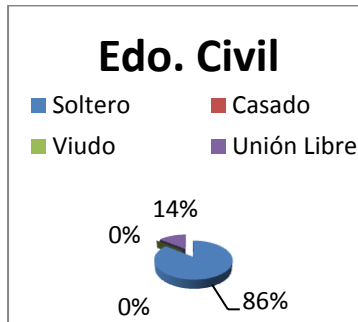
Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



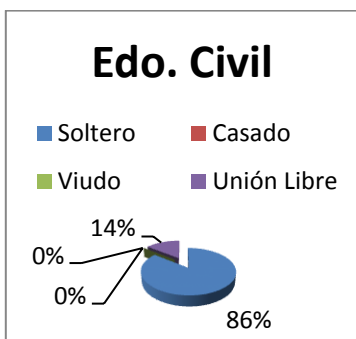
Unidad Q001



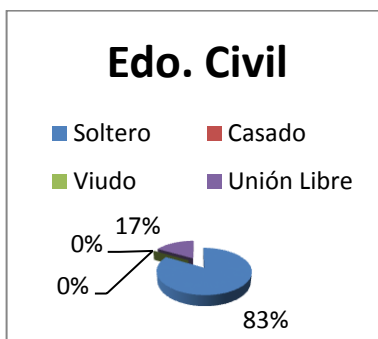
Unidad Q002



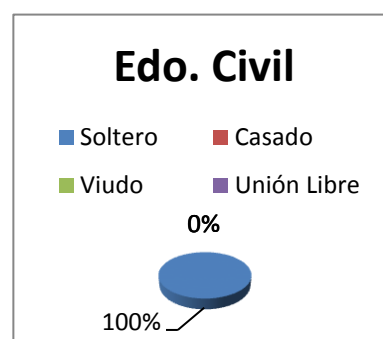
Unidad Q003



Unidad Q004

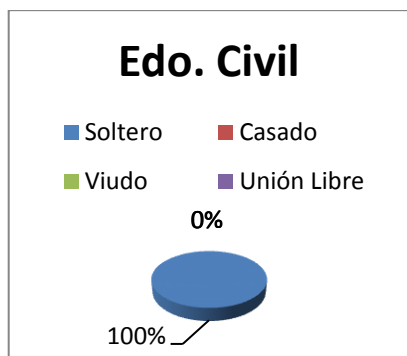
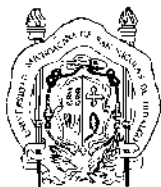


Unidad Q005



SS y/o PP





Usuarios

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Estado Civil de los integrantes de la SEJUVE?, de acuerdo a la tabla 2 y por unidad administrativa, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.

Gráfico 2. Resultados conseguidos de acuerdo al estado civil de los encuestados.

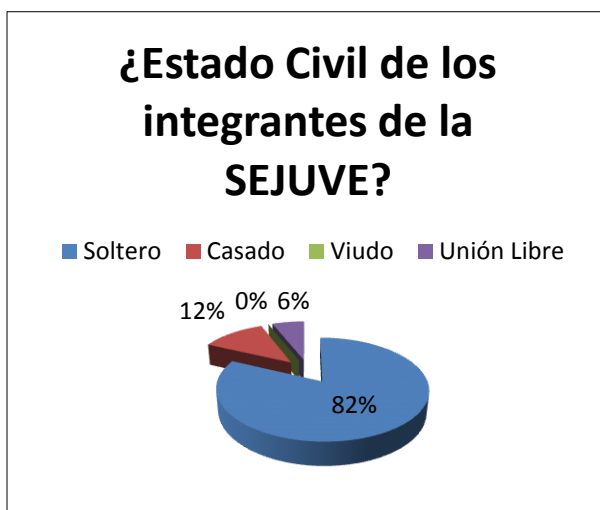


Gráfico 2. Estado civil de los integrantes de la Secretaría.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

Según el gráfico 2., nos muestra que el 82% de los encuestados son solteros, el 12% son casados y el 6% se encuentran en Unión libre. Lo cual representa que en la SEJUVE no hay ningún caso de que algún entrevistado sea viudo(a), a comparación del alto porcentaje de solteros.





### EVALUACIÓN EXTERNA

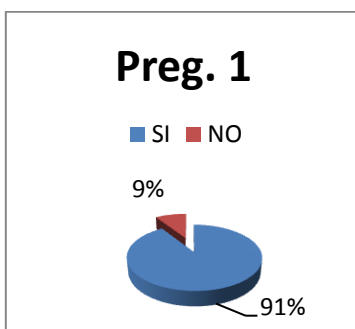
#### Análisis de la pregunta no. 1.

Tabla 3. Captura de la información de resultados obtenidos de acuerdo a los antecedentes históricos de la SEJUVE con los encuestados.

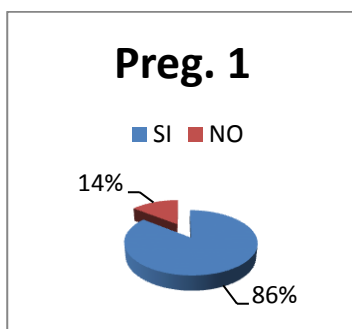
¿Conoce usted los antecedentes de la SEJUVE del PEEQ?	
SI	NO
37	13

Tabla 3. Captura de la información de resultados obtenidos de acuerdo a la pregunta no. 1.

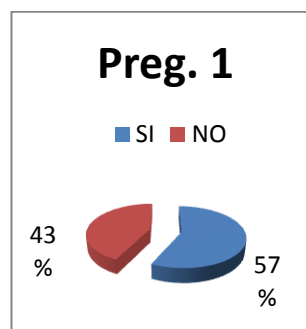
Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



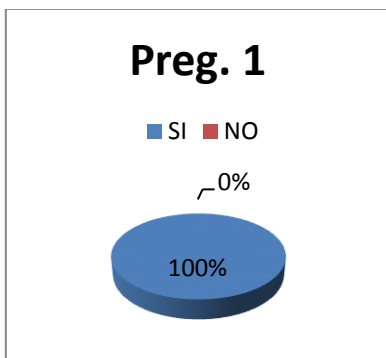
Unidad Q001



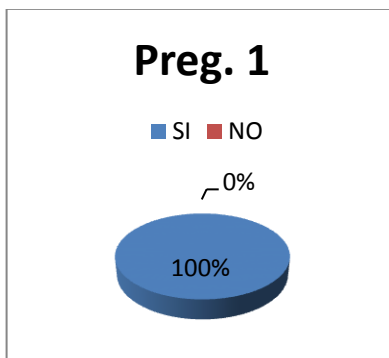
Unidad Q002



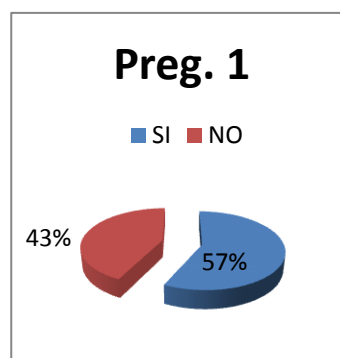
Unidad Q003



Unidad Q004

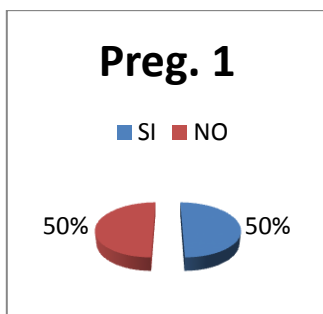


Unidad Q005



SS y/o PP





Usuarios

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Conoce usted los antecedentes de la SEJUVE del PEEQ?, de acuerdo a la tabla 3, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.

Gráfico 3. Resultados conseguidos de acuerdo a los antecedentes históricos.

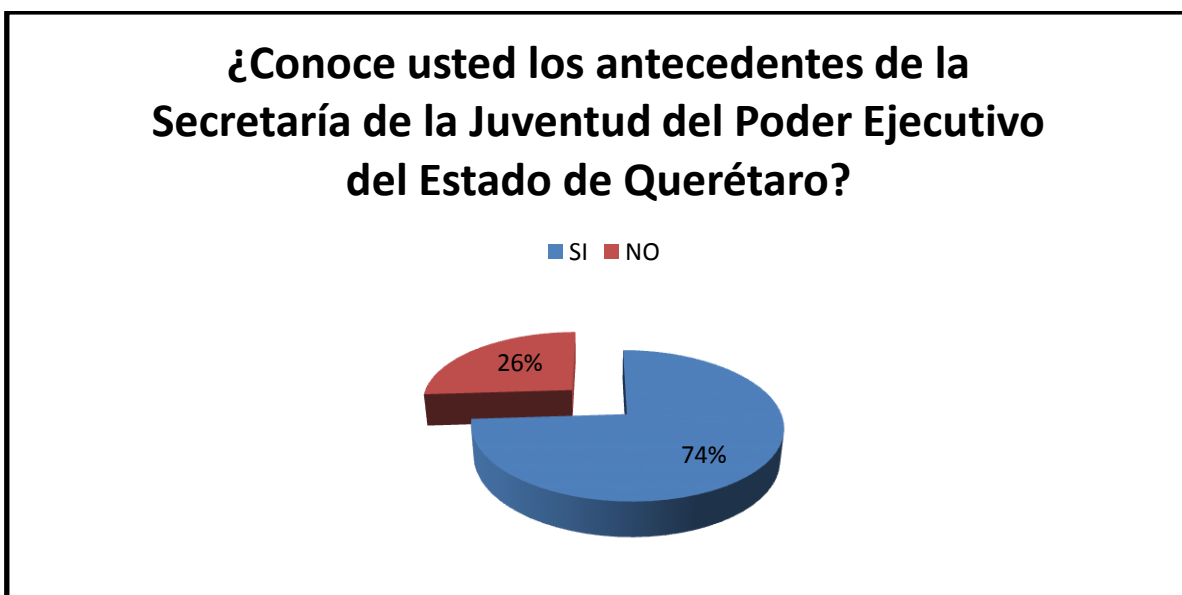


Gráfico 3. Antecedentes históricos de la Secretaría de la Juventud.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

El gráfico no. 3, muestra que el 74% de los encuestados sí conocen los antecedentes de la dependencia, a diferencia del 26% que no los conoce. Lo cual representa que en la SEJUVE tienen alguna noción de los antecedentes históricos, por ello surgió la siguiente pregunta para los encuestados que respondieron que sí.





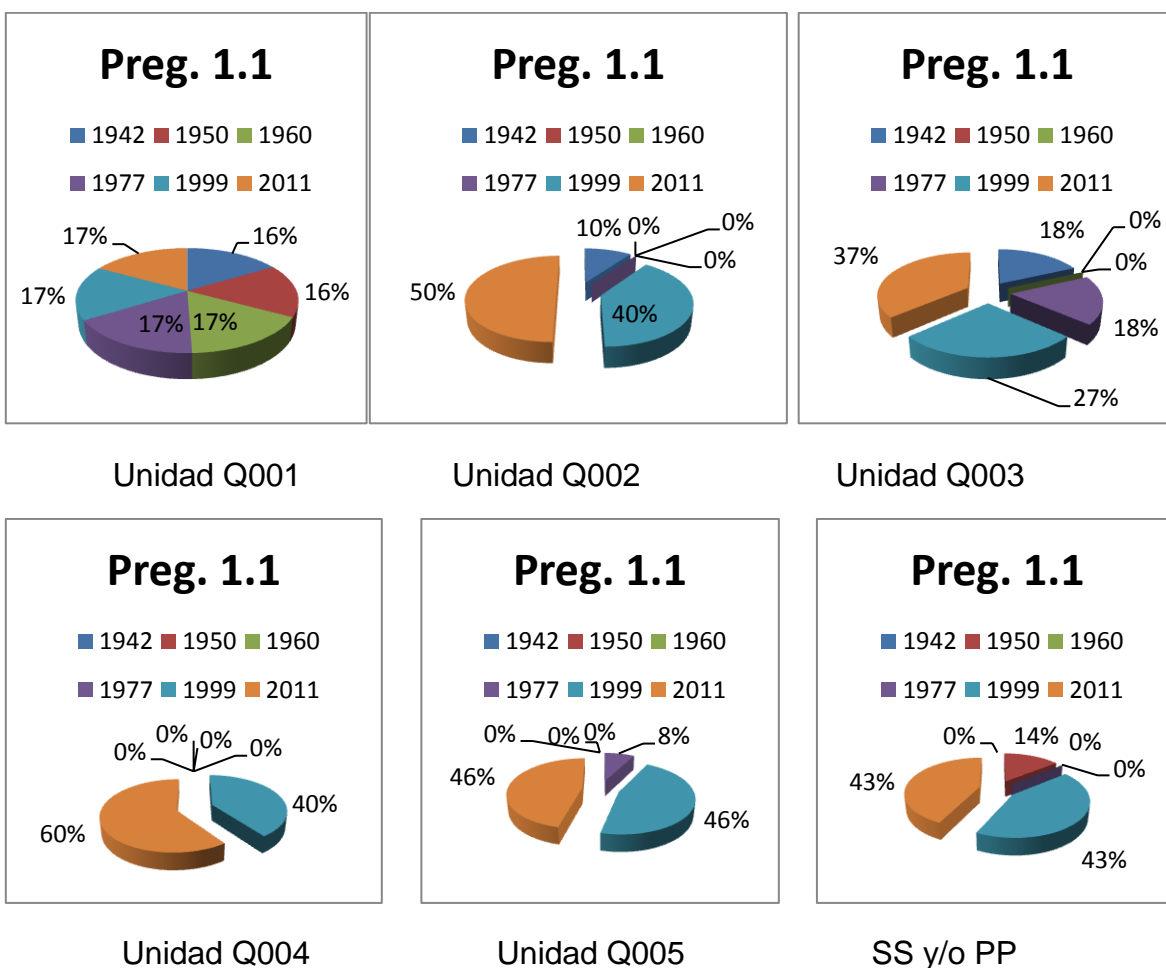
Análisis de la pregunta no. 1.1.

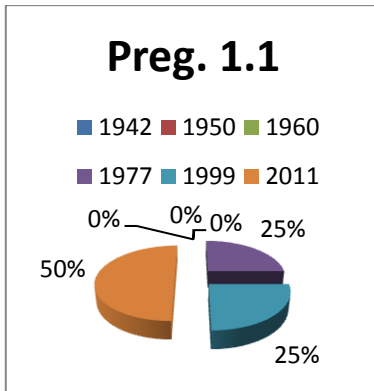
Tabla 3.1. Captura de la información de resultados obtenidos de acuerdo a las fechas o acontecimientos importantes.

Pregunta 1.1 ¿Mencione alguna fecha o acontecimiento importante?					
1942 OAJ	1950 INJM	1960 Casa de la juventud	1977 CREA	1999 IQJ	2011 SEJUVE
4	2	2	4	27	3

Tabla 3.1. Captura de la información de resultados obtenidos de acuerdo a la pregunta no. 1.1.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.





Usuario

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Mencione alguna fecha o acontecimiento importante?, de acuerdo a la tabla 3.1, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.

Gráfico 3.1. Resultados conseguidos de acuerdo a las fechas o acontecimientos importantes.

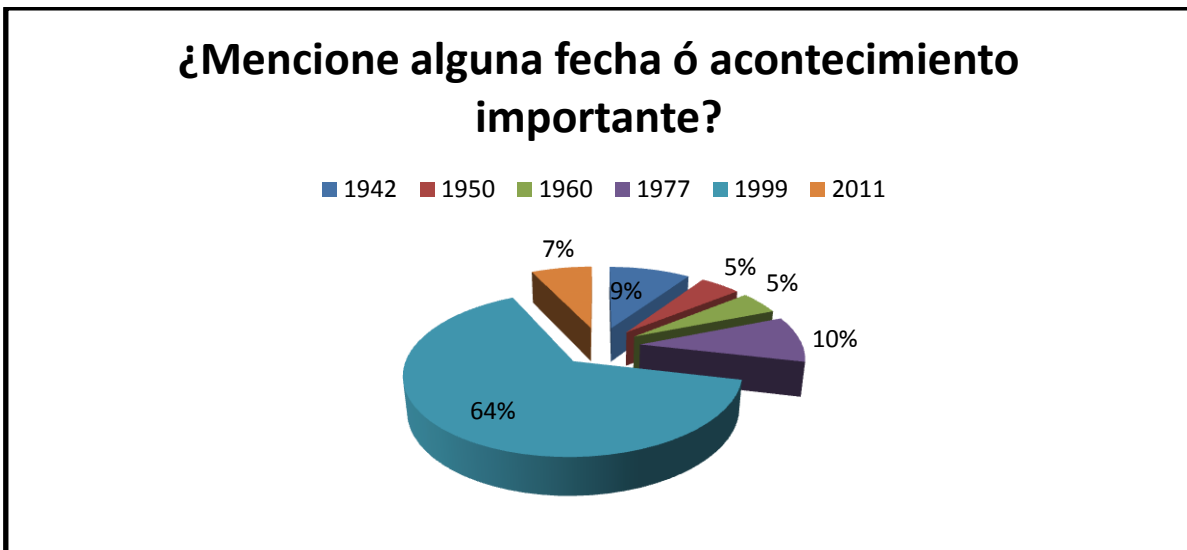


Gráfico 3.1. Fechas o acontecimientos importantes de la Secretaría. Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

Según el gráfico 3.1., muestra que el 64% de los encuestados conocen la fecha 2011, cuando la SEJUVE fue creada, es decir, el 25 de Marzo de 2011 y el 10% conocen también la fecha de 1999 cuando se conocía como Instituto Queretano de la Juventud (IQJ) y solamente el 26% conoce los antecedentes históricos del año 1942 a 1977. Lo cual representa que es más conocida como SEJUVE en lugar de otro nombre diferente.



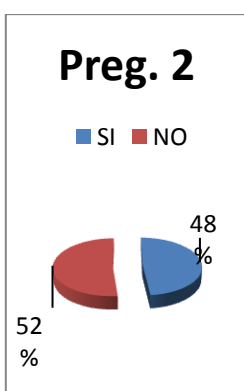
Análisis de la pregunta 2.

Tabla 4. Captura de la información de resultados obtenidos de acuerdo a las bases legales de la SEJUVE.

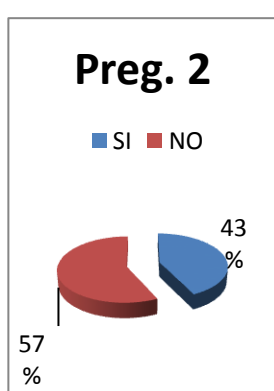
Pregunta 2. ¿Conoce usted las bases legales de la SEJUVE del PEEQ?	
SI	NO
19	31

Tabla 4. Captura de la información de resultados obtenidos de acuerdo a la pregunta 2.

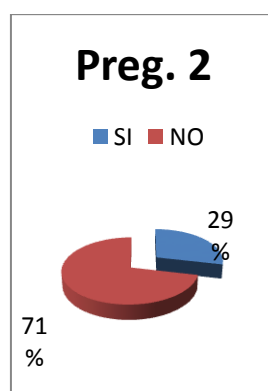
Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



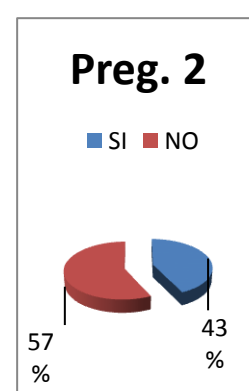
Unidad Q001



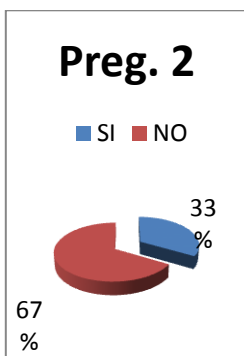
Unidad Q002



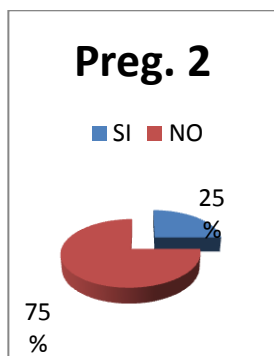
Unidad Q003



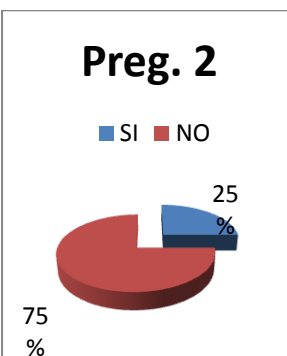
Unidad Q004



Unidad Q005



SS y/o PP



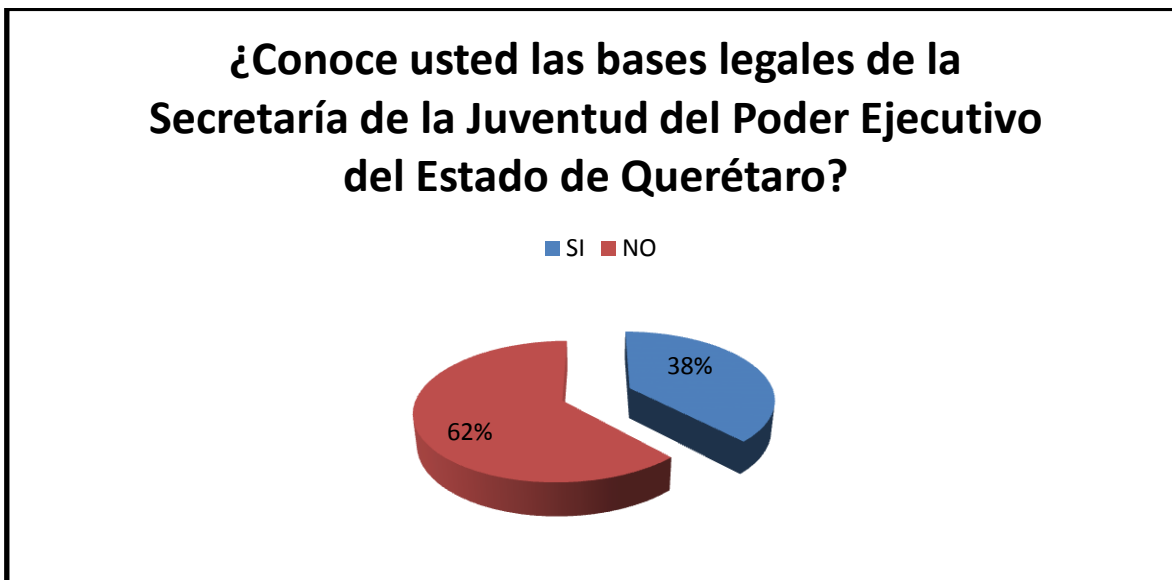
Usuarios

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Conoce usted las bases legales de la Secretaría de la Juventud de Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro?, de acuerdo a la tabla 4, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.





Gráfico 4. Resultados conseguidos de acuerdo a las bases legales de la SEJUVE.



**Gráfico 4.** Bases legales de la Secretaría de la Juventud.

**Fuente.** Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 4, muestra que el 38% de los encuestados sí conocen las bases legales que evidencian que la SEJUVE se puede crear, y el 62% no conocen ninguna base legal sobre la dependencia.

Lo cual representa que en la SEJUVE tienen alguna noción de las bases legales, por ello surgieron las siguientes preguntas para los encuestados que respondieron que sí.





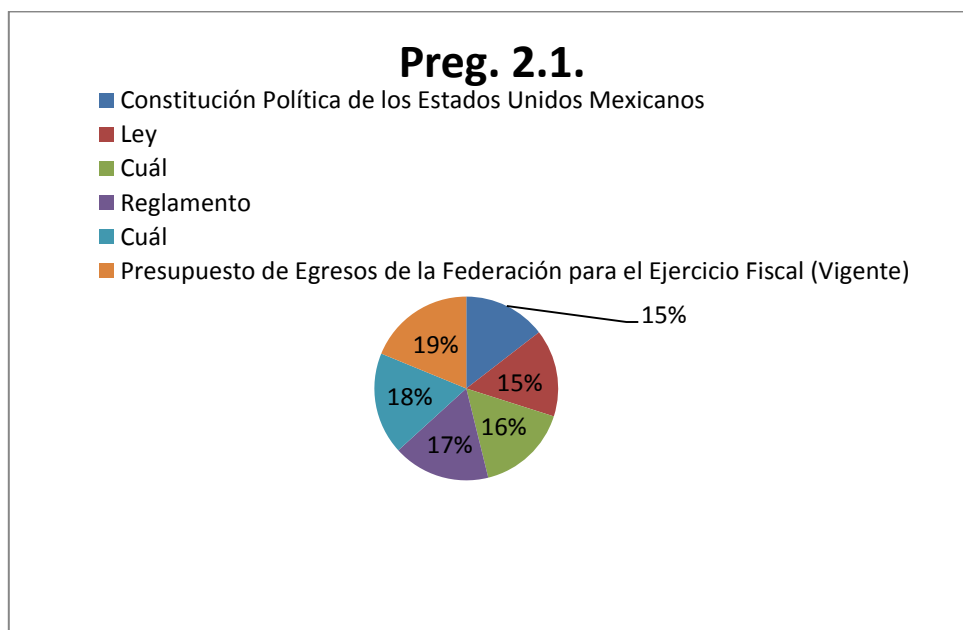
Análisis de las pregunta 2.1.

Tabla. 4.1. Captura de la información de resultados obtenidos de las bases legales de orden federal.

P.2.1 ¿Mencione usted alguna base legal de orden Federal?					
P.2.1.2 Si contestas sí en Ley ¿Cuál sería?					
P.2.1.3 Si contestas sí en Reglamento, ¿Cuál sería?					
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Ley	Cuál	Reglamento	Cuál	Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal (Vigente)
12	7	5	1	1	3

Tabla 4.1. Captura de la información de resultados de acuerdo a la pregunta 2.1 (donde incluye la pregunta 2.1, 2.1.2 y 2.1.3).

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



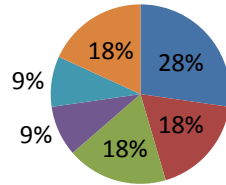
Unidad Q001





### Preg. 2.1.

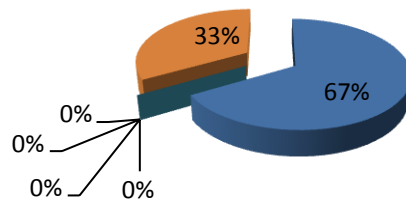
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley
- Cuál
- Reglamento
- Cuál
- Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal (Vigente)



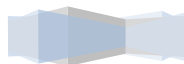
Unidad Q002

### Preg. 2.1

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley
- Cuál
- Reglamento
- Cuál



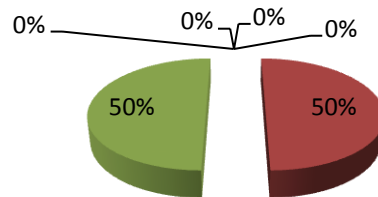
Unidad Q003





### Preg. 2.1.

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley
- Cuál
- Reglamento
- Cuál
- Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal (Vigente)



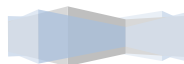
Unidad Q004

### Preg. 2.1.

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley
- Cuál
- Reglamento
- Cuál

0%

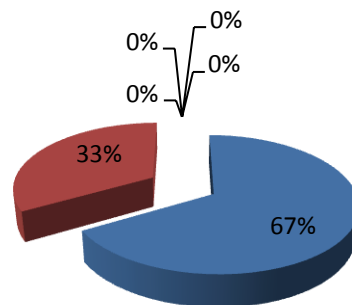
Unidad Q005





### Preg. 2.1.

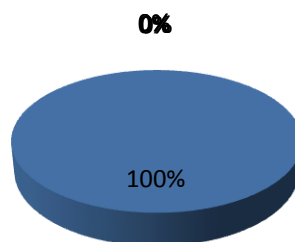
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley
- Cuál
- Reglamento
- Cuál
- Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal (Vigente)



SS y/o PP

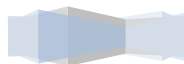
### Preg. 2.1.

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley
- Cuál
- Reglamento
- Cuál
- Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal (Vigente)



Usuarios

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Mencione usted alguna





base legal de orden federal?, de acuerdo a la tabla 4.1, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.

Gráfico 4.1. Resultados conseguidos de acuerdo a las bases legales de orden federal.

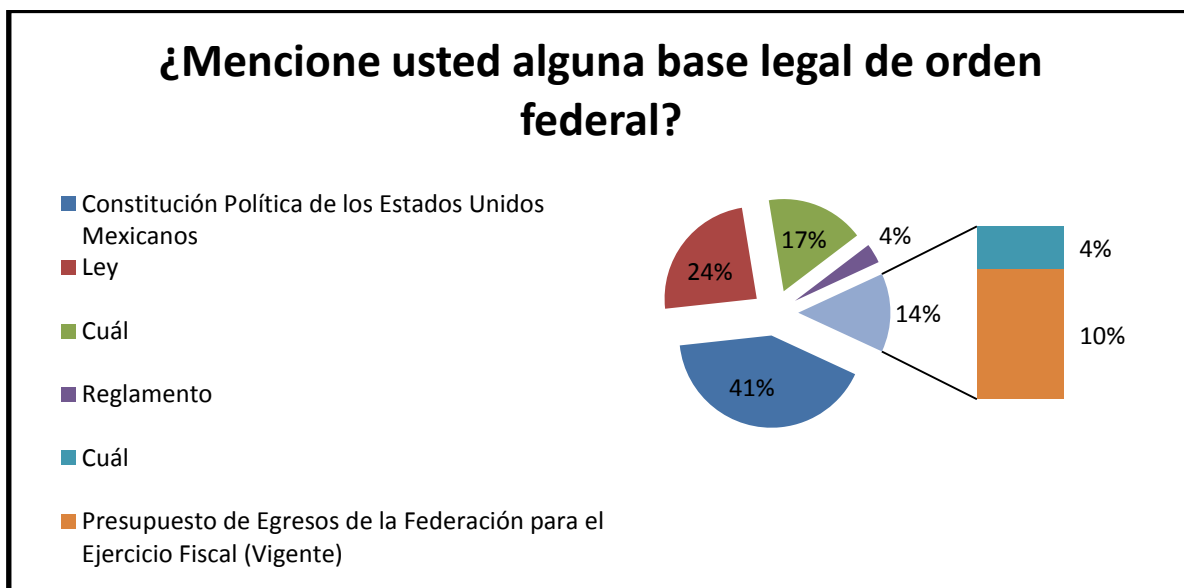


Gráfico 4.1. Bases legales de orden federal.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

El gráfico 4.1., muestra que el 41% de los encuestados conocen la base de orden federal que es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el 24% conoce alguna ley a nivel federal (y de estos el 17% mencionan las leyes que son: la Ley General del IMJUVE), el 14% mencionan dos respuestas específicas (el 4% menciona el Reglamento de la Ley Federal del Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, y el 10% restante menciona el Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal (vigente)).





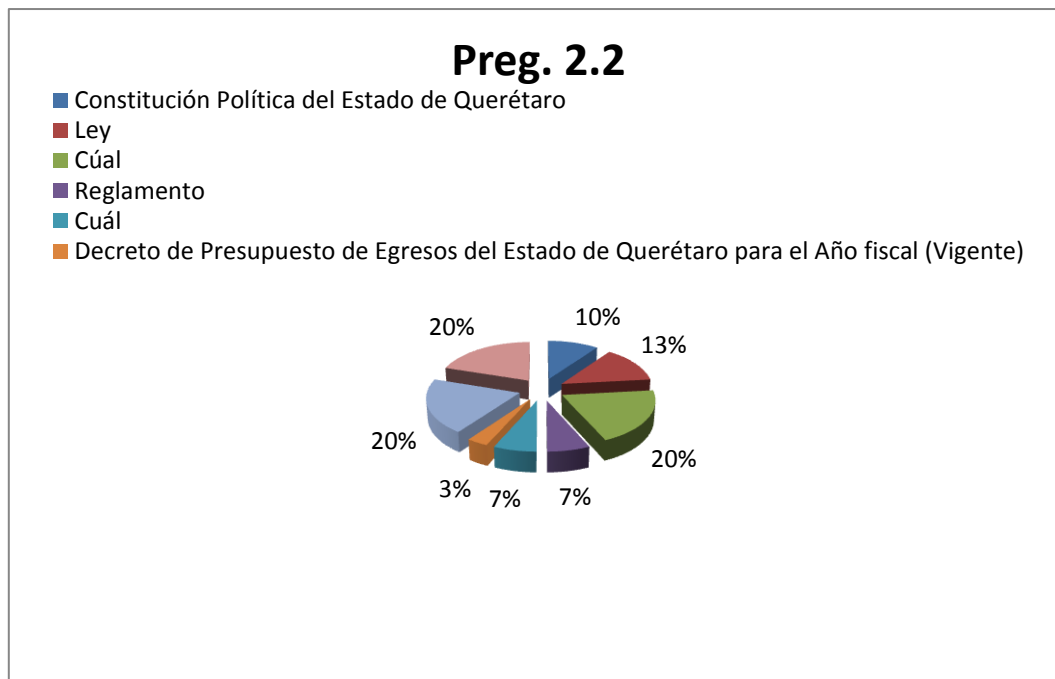
Análisis de la pregunta 2.2.

Tabla. 4.2. Captura de la información de resultados obtenidos de las bases legales de orden estatal.

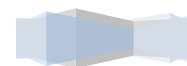
P.2.2 ¿Mencione usted alguna base de orden estatal? P.2.2.1 Si contesta sí en Ley, ¿Mencione cuál? P.2.2.2 Si contesta sí en reglamento, ¿Mencione cuál? P.2.2.3 Si contesta sí en Plan Estatal, ¿Mencione cuál?							
Constitución Política del Estado de Querétaro	Ley	Cuál	Reglamento	Cuál	Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Querétaro para el Año fiscal (Vigente)	Plan Estatal	Cuál
9	14	15	6	6	3	13	13

Tabla 4.2. Captura de la información de resultados obtenidos de acuerdo a la pregunta 2.2 (donde incluye las preguntas 2.2.1, 2.2.2. y 2.2.3).

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



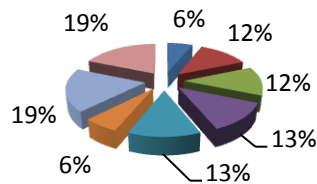
Unidad Q001





### Preg. 2.2

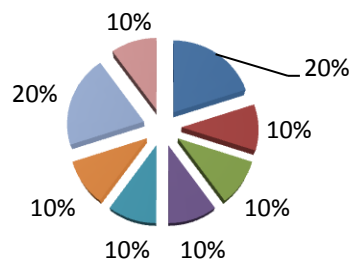
- Constitución Política del Estado de Querétaro
- Ley
- Cúal
- Reglamento
- Cuál
- Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Querétaro para el Año fiscal (Vigente)
- Plan Estatal
- Cuál



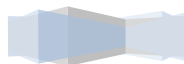
Unidad Q002

### Preg. 2.2

- Constitución Política del Estado de Querétaro
- Ley
- Cúal
- Reglamento
- Cuál
- Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Querétaro para el Año fiscal (Vigente)
- Plan Estatal
- Cuál



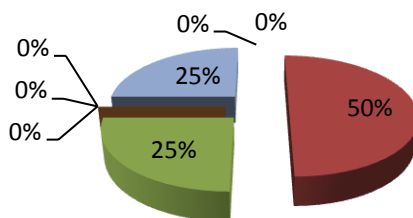
Unidad Q003





### Preg. 2.2

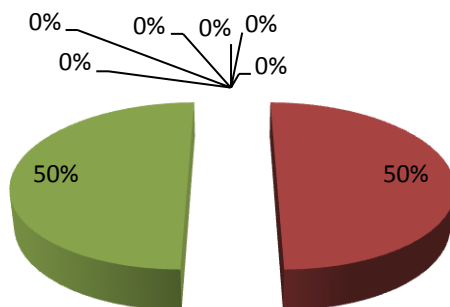
- Constitución Política del Estado de Querétaro
- Ley
- Cúal
- Reglamento
- Cuál
- Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Querétaro para el Año fiscal (Vigente)
- Plan Estatal
- Cuál



Unidad Q004

### Preg. 2.2

- Constitución Política del Estado de Querétaro
- Ley
- Cúal
- Reglamento
- Cuál
- Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Querétaro para el Año fiscal (Vigente)
- Plan Estatal



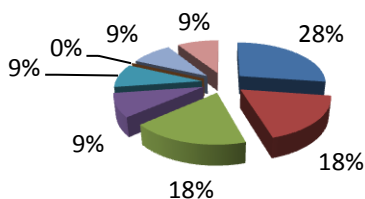
Unidad Q005





### Preg. 2.2

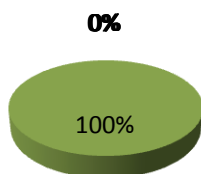
- Constitución Política del Estado de Querétaro
- Ley
- Cúal
- Reglamento
- Cuál
- Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Querétaro para el Año fiscal (Vigente)
- Plan Estatal
- Cuál



SS y/o PP

### Preg. 2.2

- Constitución Política del Estado de Querétaro
- Ley
- Cúal
- Reglamento
- Cuál
- Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Querétaro para el Año fiscal (Vigente)
- Plan Estatal
- Cuál



Usuarios

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Mencione usted alguna



base legal de orden estatal?, de acuerdo a la tabla 4.2, unidades administrativas, servicios social y/o prácticas profesionales y usuarios.

Gráfico 4.2. Resultados conseguidos de acuerdo a las bases legales de orden estatal.

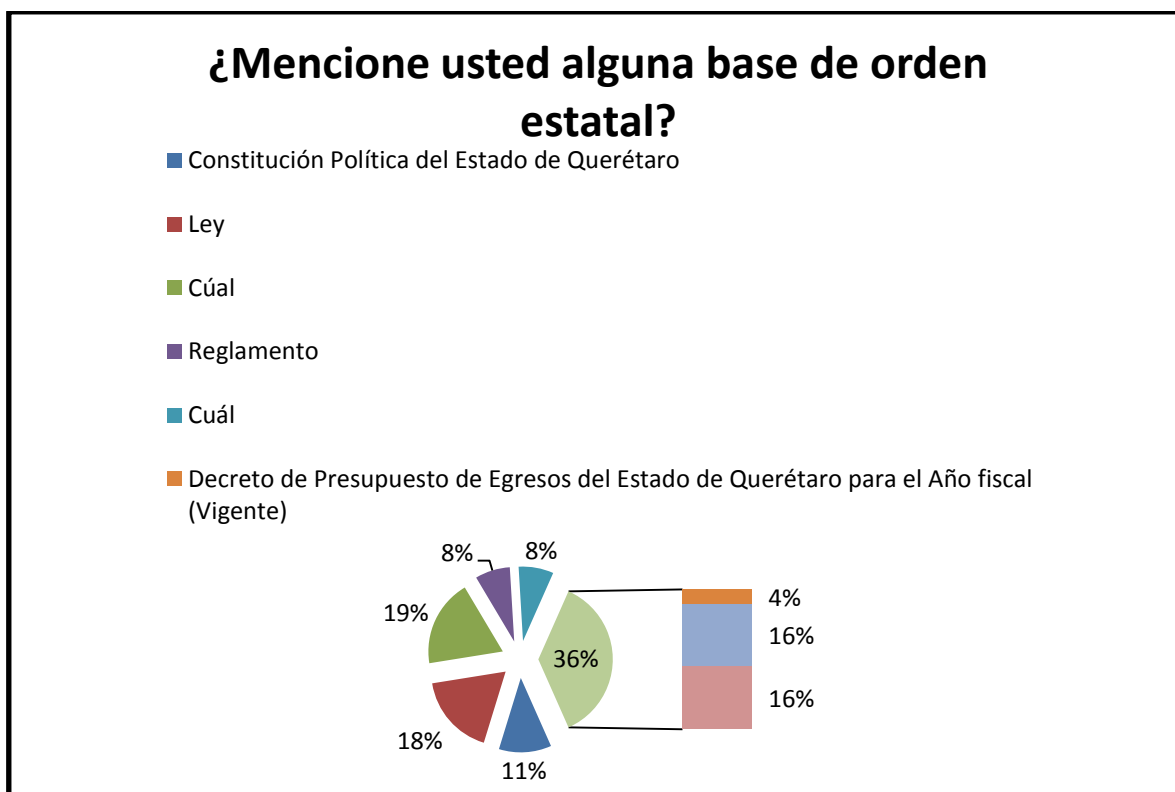


Gráfico 4.2. Bases legales de orden estatal.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

El gráfico 4.2, muestra que el 11% de los encuestados conocen la base de orden estatal que es la Constitución Política del Estado de Querétaro, el 18% conoce alguna ley a nivel estatal (la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado, la Ley de Planeación del Estado, Ley que crea de la SEJUVE, Ley para el Desarrollo de los Jóvenes del Estado), el 8% mencionan el Reglamento Interior de la SEJUVE, el 4% menciona el Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado para el año fiscal (vigente) y el 16% hacen mención del Plan Estatal de Desarrollo 2010-2015.





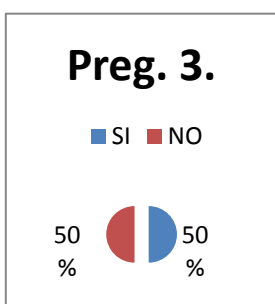
Análisis de la pregunta 3.

Tabla 5. Captura de la información de resultados obtenidos de las atribuciones de la SEJUVE.

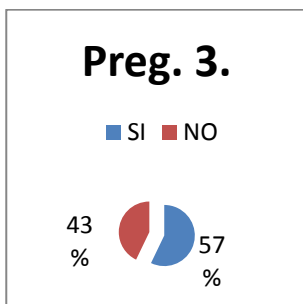
¿Conoce usted las atribuciones que tiene la SEJUVE, que se mencionan en la Ley Orgánica del PEEQ?.	
SI	NO
18	28

Tabla 5. Captura de la información de resultados obtenidos de acuerdo al a pregunta 3.

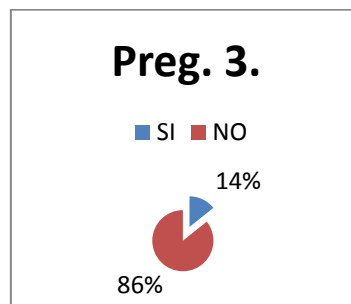
Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



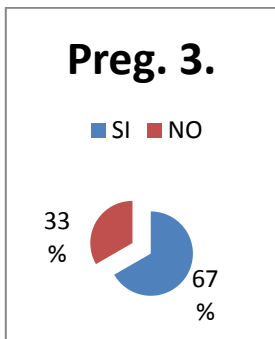
Unidad Q001



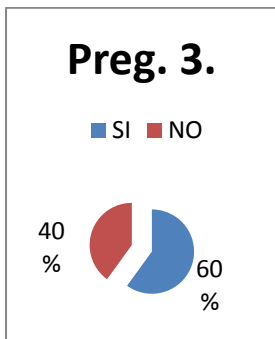
Unidad Q002



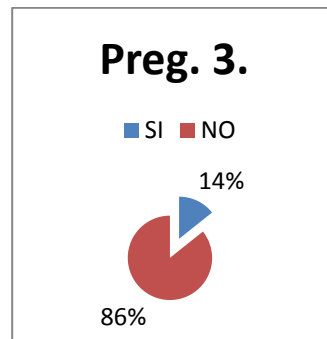
Unidad Q003



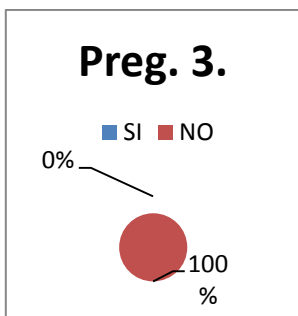
Unidad Q004



Unidad Q005



SS y/o PP



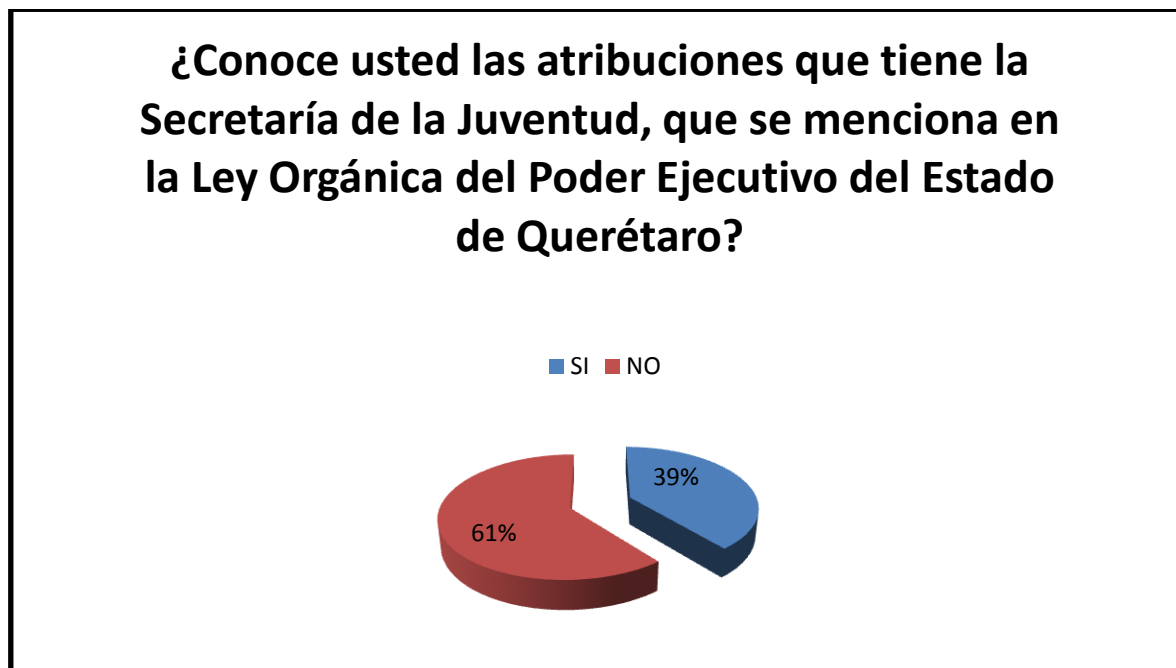
Usuarios





El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Mencione usted alguna base legal de orden estatal?, de acuerdo a la tabla 5, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.

Gráfico 5. Resultados conseguidos de acuerdo a las atribuciones de la SEJUVE.



**Gráfico 5.** Atribuciones de la Secretaría de la Juventud.  
**Fuente.** Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

Según el gráfico 5, muestra que el 39% de los encuestados sí conocen las atribuciones que tiene la SEJUVE y el 61% no conocen las atribuciones que le marca la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro. Lo cual representa que en la SEJUVE tienen alguna noción sobre las atribuciones con que cuenta la dependencia, por ello surgieron las siguientes preguntas para los encuestados que respondieron que sí.





Análisis de la pregunta 3.1

Tabla 5.1 Captura de la información de resultados obtenidos del título de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado.

¿Mencione usted en que título de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado se menciona?
Título 2do.
14

Tabla 2. Captura de los resultados obtenidos de acuerdo a la pregunta 3.1.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.

Tabla 5.2 Captura de la información de resultados del capítulo de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado.

¿Mencione usted en que capítulo de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado se menciona?
Capítulo 14
16

Tabla 5.2. Captura de los resultados obtenidos de acuerdo a la pregunta 3.2.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.

Tabla 5.3 Captura de la información de resultados del artículo de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado

¿Mencione usted en que artículo de la Ley Orgánica del Estado se menciona?
34
18

Tabla 5.3. Captura de los resultados obtenidos de acuerdo a la pregunta 3.3.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.

Tabla 5.4. Captura de la información de resultados de la fracción.

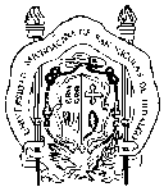
¿Mencione usted alguna fracción?
I-XX
17

Tabla 5.4. Captura de los resultados obtenidos de acuerdo a la pregunta 3.4.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.

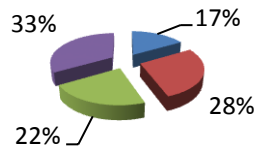
Captura de la información de resultados obtenidos de: a) título, b) capítulo, c) artículo y d) fracción) de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado.





### Pregs. 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4

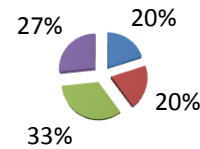
■ Cúal ■ Cuál ■ Cuál ■ Cuál



Unidad Q001

### Pregs. 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4

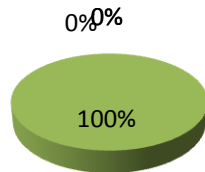
■ Cúal ■ Cuál ■ Cuál ■ Cuál



Unidad Q002

### Pregs. 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4

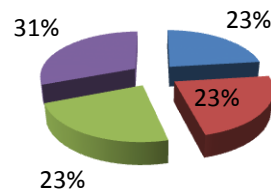
■ Cúal ■ Cuál ■ Cuál ■ Cuál



Unidad Q003

### Pregs. 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4

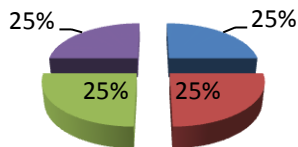
■ Cúal ■ Cuál ■ Cuál ■ Cuál



Unidad Q004

### Pregs. 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4

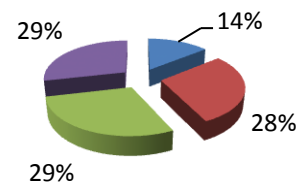
■ Cúal ■ Cuál ■ Cuál ■ Cuál



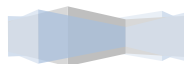
Unidad Q005

### Pregs. 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4

■ Cúal ■ Cuál ■ Cuál ■ Cuál

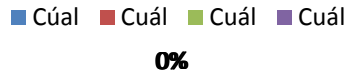


SS y/o PP





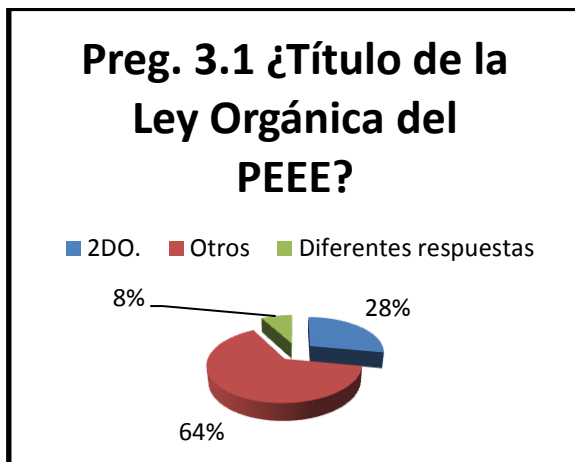
### Pregs. 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4



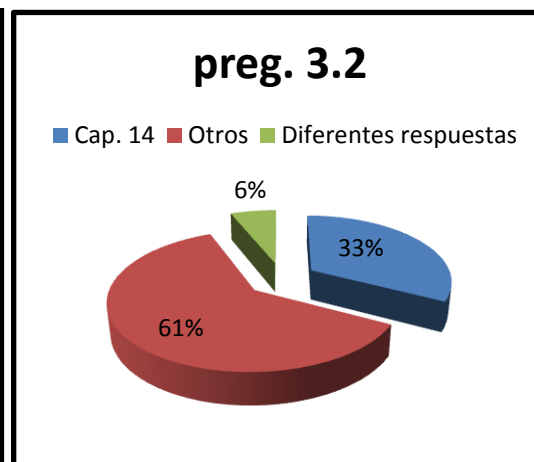
Usuarios

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de las preguntas:

- a) ¿Mencione usted en que título de la Ley Orgánica del PEEQ se menciona?, de acuerdo a la tabla 5.1 y gráfico 5.1;
- b) ¿Mencione usted en que capítulo de la Ley Orgánica del PEEQ se menciona?, de acuerdo a la tabla 5.2 y gráfico 5.2;
- c) ¿Mencione usted en que artículo de la Ley Orgánica del PEEQ se menciona?, de acuerdo a la tabla 5.3 y gráfico 5.3, y
- d) ¿Mencione usted alguna fracción?, de acuerdo a la tabla 5.4 y gráfico 5.4.



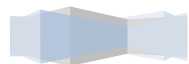
A) Gráfico 5.1



B) Gráfico 5.2

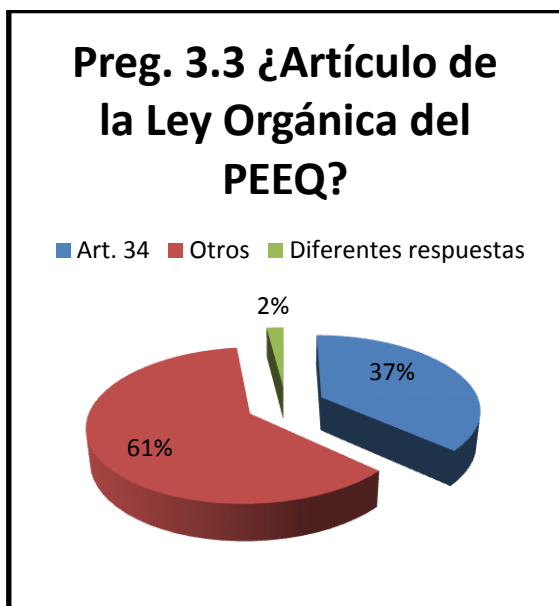
Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

Según el gráfico 5.1 muestra que el 28% de los encuestados conocen que en el título segundo de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado, se mencionan las atribuciones de la dependencia, a diferencia que el 64% mencionan que las atribuciones se encuentran en el artículo 15 de la misma ley y el resto, es decir el 8% mencionaron que se encuentra en los artículos 34 fracción IV y en el artículo 81 de la Ley.

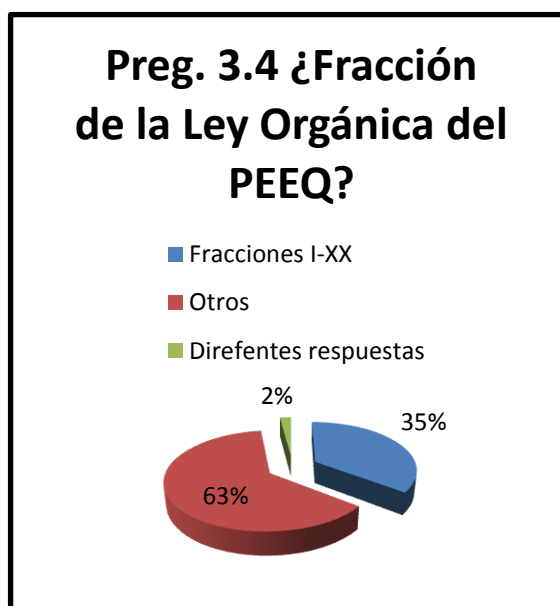




En el gráfico 5.2 se observa que el 33% de los encuestados conocen en que capítulo de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado menciona las atribuciones de la dependencia, a diferencia que el 61% mencionan que las atribuciones se encuentran en la ley pero no saben en qué capítulo, y el resto, es decir el 6% de los encuestados mencionaron que se encuentra en el artículo 10 de la ley.



C) Gráfico 5.3



D) Gráfico 5.4

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 5.3. se observa que el 37% de los encuestados conocen que en el artículo 34 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado menciona las atribuciones de la dependencia, el 61% mencionan que las atribuciones se encuentran en algún artículo de la Ley pero no saben en cual, y el resto 2% mencionaron diferentes respuestas. Lo que llama la atención es que una persona encuestada<sup>33</sup> en esta pregunta hace mención a un comentario importante.

Según en el gráfico 5.4, menciona que el 35% de los encuestados conocen alguna de las fracciones (como las fracciones I, V, VI, X, XVI y XIX), el 63% mencionan que se encuentra en alguna fracción pero no las identifican y solamente el 2% de los encuestados contestaron que no saben.

<sup>33</sup> Durante la entrevista con la Lic. Carla Andrea Spinolo Prieto, Titular de la Dependencia, menciona que “se reformaron las fracciones XII y XIII y se adiciona la fracción XIV del artículo de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro”.

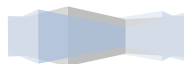


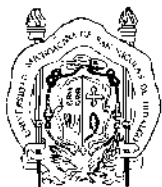


Lo que observamos en esta pregunta, es que estas fracciones se encuentran mencionadas también en el Reglamento Interior de la SEJUVE<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Periódico Oficial de Gobierno del Estado de Querétaro “La Sombra de Arteaga” Tomo CXLIV No. 30 con fecha: Santiago de Querétaro, Qro., 14 de junio de 2013. Pág. 6143-6148.





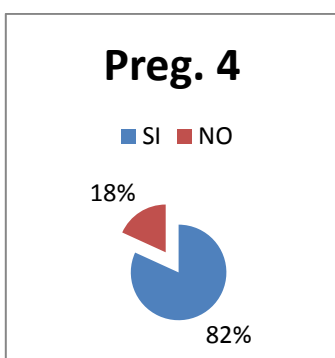
Análisis a la pregunta 4.

Tabla 6. Captura de la información de resultados de la misión de la dependencia.

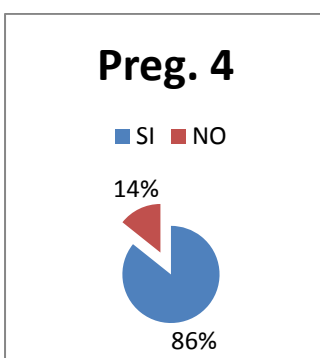
¿Conoce usted la misión de la SEJUVE del PEEQ?.	
SI	NO
37	12

Tabla 6. Captura de resultados de acuerdo a la pregunta 4.

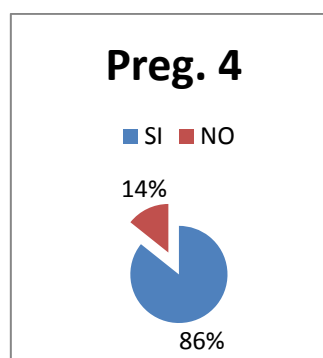
Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



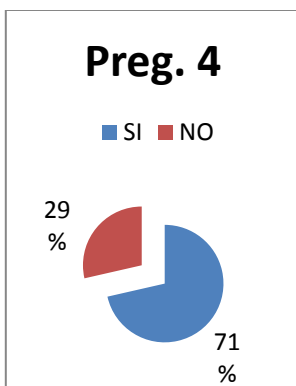
Unidad Q001



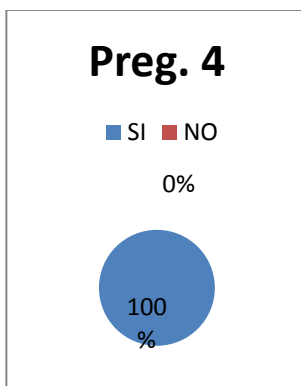
Unidad Q002



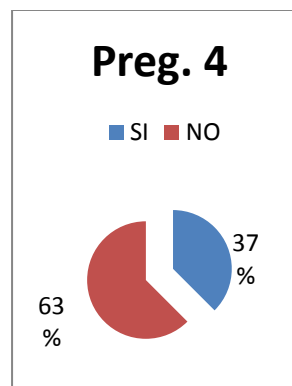
Unidad Q003



Unidad Q004

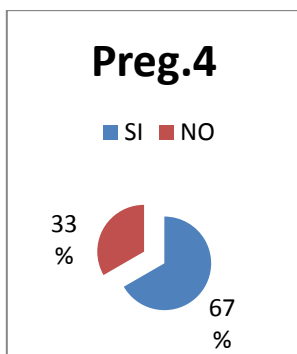


Unidad Q005



SS y/o PP





Usuarios

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Conoce usted la misión de la SEJUVE del PEEQ?, de acuerdo a la tabla 6, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.

Gráfico 6. Resultados conseguidos de acuerdo a la misión de la SEJUVE del PEEQ.



Gráfico 6. La misión de la Secretaría de la Juventud.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 6, se observa que el 76% de los encuestados que contestaron que sí conocen la misión de la SEJUVE del PEEQ, se les hizo la siguiente pregunta.





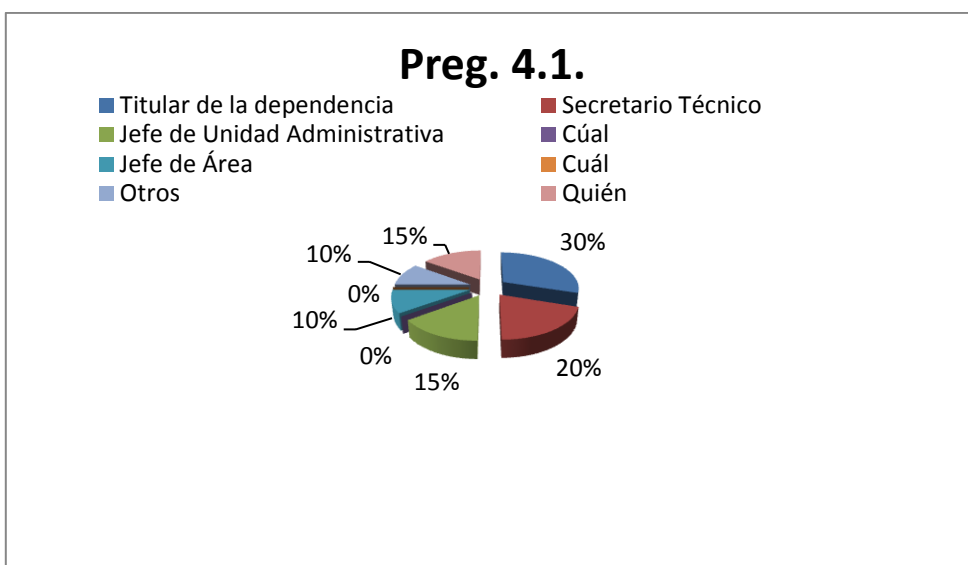
Análisis de la pregunta 4.1.

Tabla. 7. Captura de la información de resultados de quién definió la misión de la Sejuve.

¿Mencione quién definió la misión de la Secretaría?							¿Quién?
Titular de la dependencia	Secretario Técnico	Jefe de Unidad Administrativa	Cuál	Jefe de Área	Cuál	Otros	Quién
26	6	9	1	3	0	10	9

Tabla 7. Captura de resultados de acuerdo a las preguntas 4.1. y 4.3.

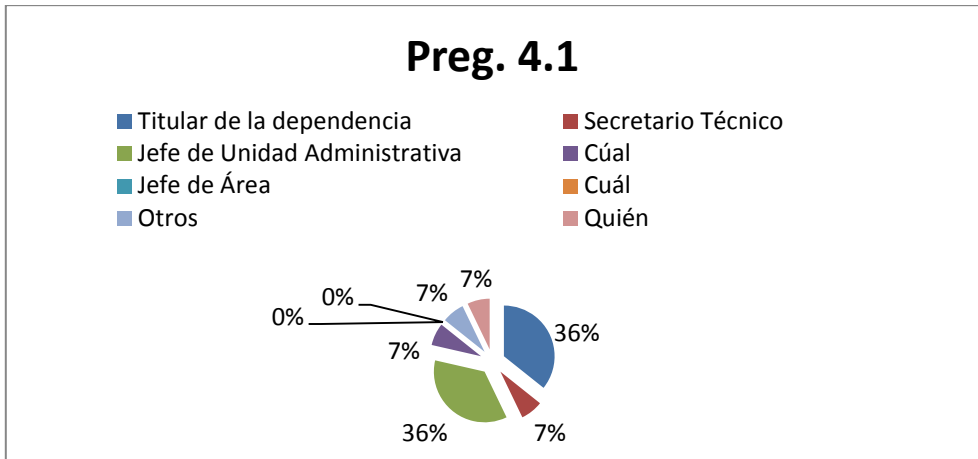
Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



Unidad Q001

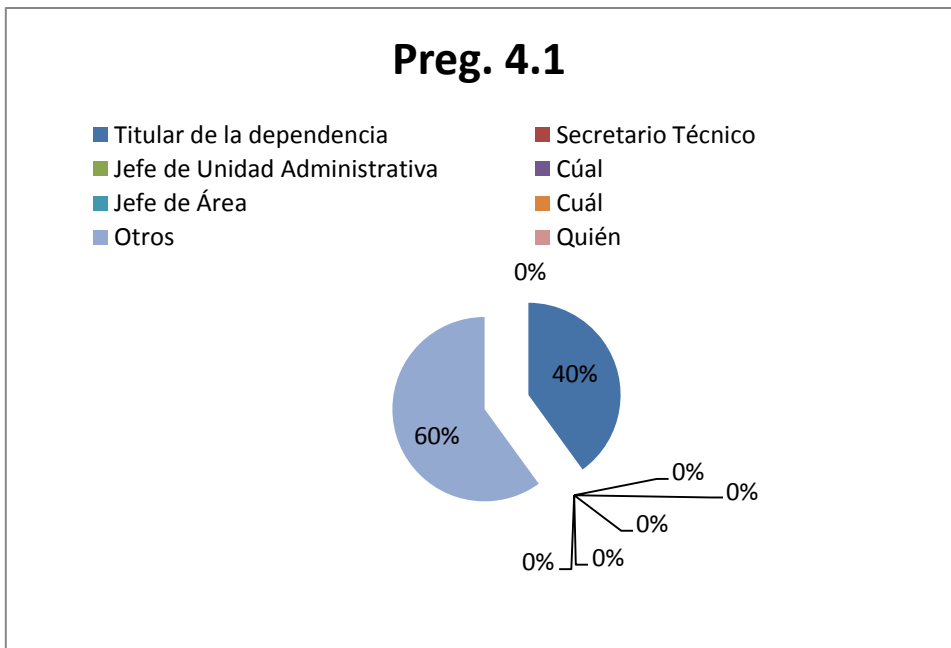
En esta gráfica algunos encuestados contestaron que Otros (10%), como Secretario de Gobierno y titular de la dependencia, Área administrativa y Staff y coordinador de asesores del C. Gobernador del Estado.





Unidad Q002

En esta gráfica algunos encuestados contestaron que Otros (7%), como el Auxiliar A.



Unidad Q003

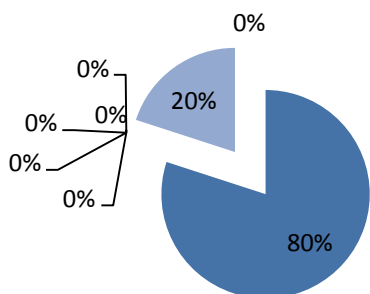
En esta gráfica algunos encuestados contestaron que Otros (60%), como el Secretario de Gobierno y el C. Gobernador del Estado.





### Preg. 4.1

- Titular de la dependencia
- Jefe de Unidad Administrativa
- Jefe de Área
- Otros
- Secretario Técnico
- Cúal
- Cuál
- Quién

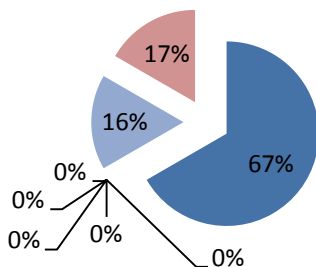


#### Unidad Q004

En esta gráfica algunos encuestados contestaron que Otros (20%), pero no saben quién.

### Preg. 4.1

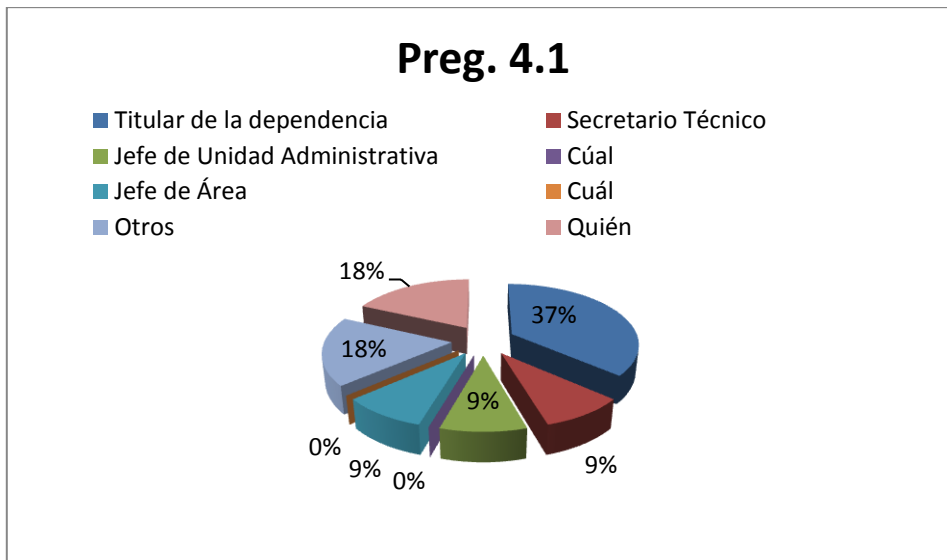
- Titular de la dependencia
- Jefe de Unidad Administrativa
- Jefe de Área
- Otros
- Secretario Técnico
- Cúal
- Cuál
- Quién



#### Unidad Q005

En esta gráfica algunos encuestados contestaron que Otros (16%), como la Legislatura del Estado (Decreto de creación).





SS y/o PP

En esta gráfica algunos encuestados contestaron que Otros (18%), como el área administrativa y staff.



Usuarios

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Mencione quién definió la misión de la Secretaría?. En caso de contestar otros ¿Quién?, de acuerdo a la tabla 7, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.

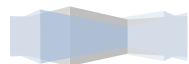




Gráfico 7. Resultados conseguidos de acuerdo de quién definió la misión de la Secretaría.

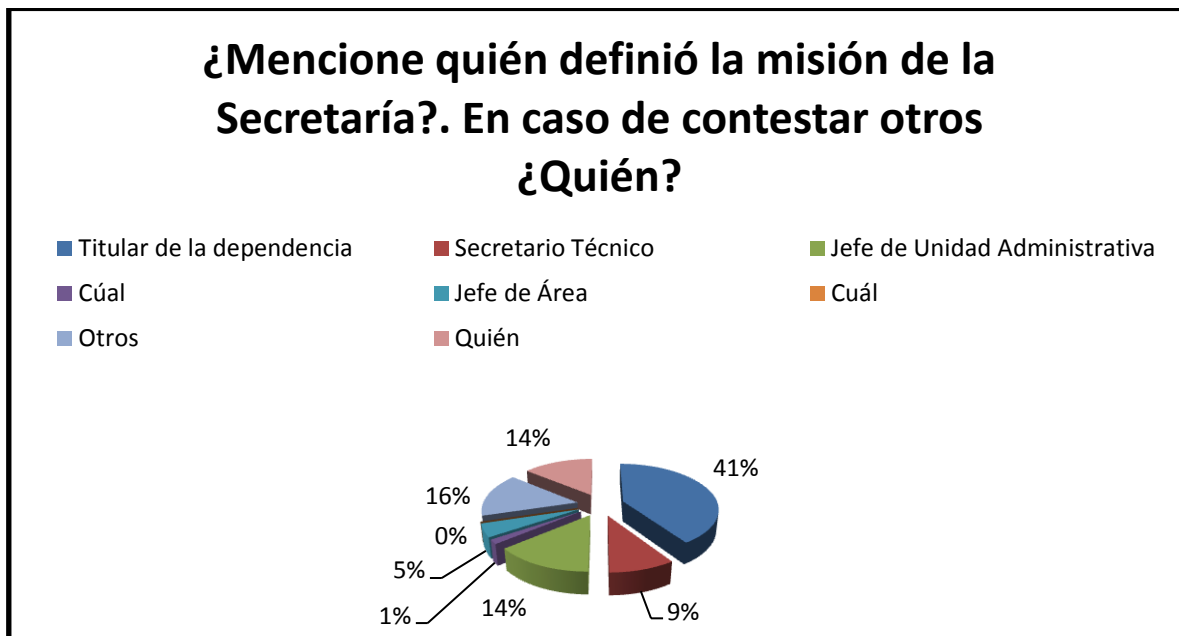


Gráfico 7. Quién definió la misión de la Secretaría.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

De acuerdo al gráfico 7, se observa que el 41% mencionan que el titular de la dependencia es la que definió la misión de la secretaría, el 9% menciona que el secretario técnico, el 14% mencionan que el jefe de unidad administrativa (solamente el 1% mencionan que fue el jefe de unidad de apoyo administrativo), el 5% mencionan que fue el jefe de área (pero ninguno de los encuestados sabe qué jefe de área participo), el 16% mencionan que fueron otros (donde el 14% mencionan que algunas de las personas son el secretario de gobierno, el coordinador de asesores del C. Gobernador del Estado, la Legislatura del Estado y el Auxiliar).





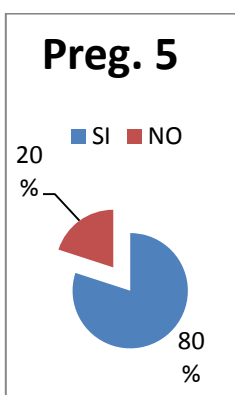
Análisis de la pregunta 5.

Tabla 8. Captura de la información de resultado de la visión de la dependencia.

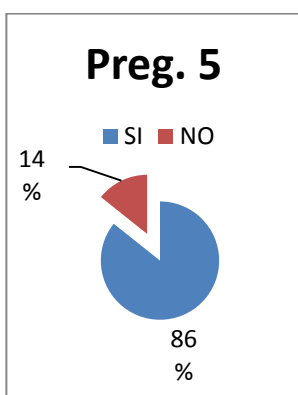
¿Conoce usted la visión de la SEJUVE del PEEQ?	
SI	NO
30	17

Tabla 8. Captura de resultados de acuerdo a la pregunta 5.

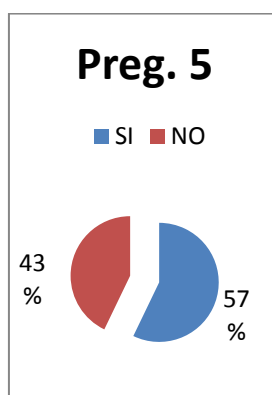
Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



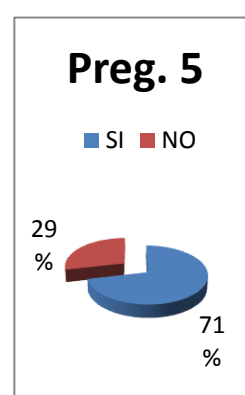
Unidad Q001



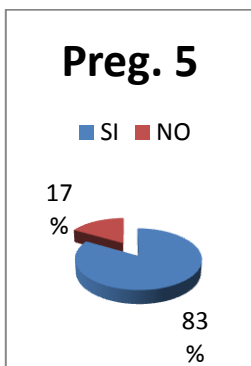
Unidad Q002



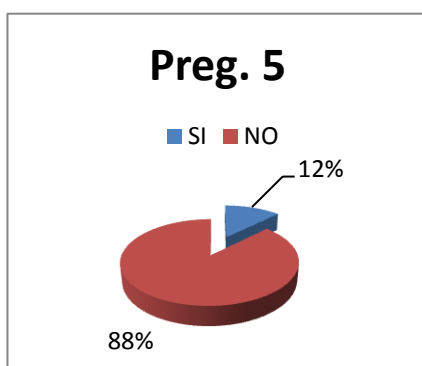
Unidad Q003



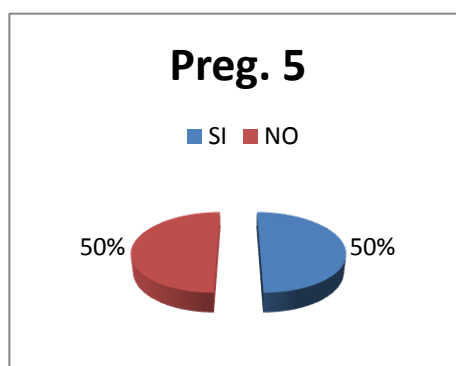
Unidad Q004



Unidad Q005



SS y/o PP



Usuarios

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Conoce usted la visión de la SEJUVE del PEEQ?, de acuerdo a la tabla 8, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.





Gráfico 8. Resultados conseguidos de acuerdo a la visión de la SEJUVE del PEEQ.



Gráfico 8. Visión de la SEJUVE del PEEQ.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

De acuerdo al gráfico 8, al 64% de los encuestados que contestaron que sí conocen la visión de la SEJUVE del PEEQ, se les hizo la siguiente pregunta.





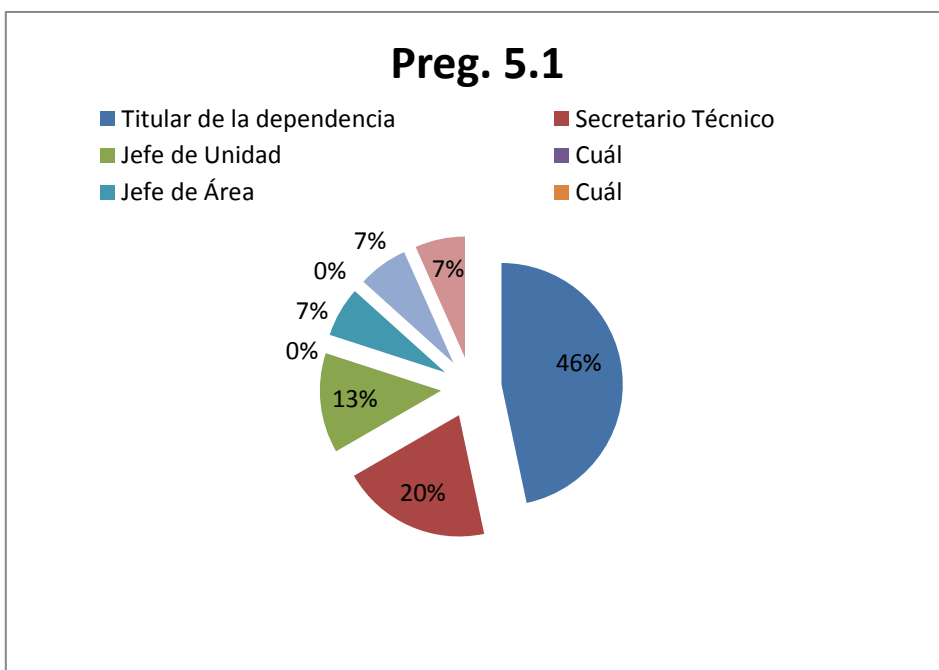
Análisis de la pregunta 5.1.

Tabla 9. Captura de la información de resultados de quién definió la visión de la SEJUVE.

¿Mencione quién definió la visión de la Secretaría?							¿Quién?
Titular de la dependencia	Secretario Técnico	Jefe de Unidad	Cuál	Jefe de Área	Cuál	Otros	Quién
21	3	8	1	1	0	7	6

Tabla 9. Captura de resultados de acuerdo a las preguntas 5.1. y 5.3.

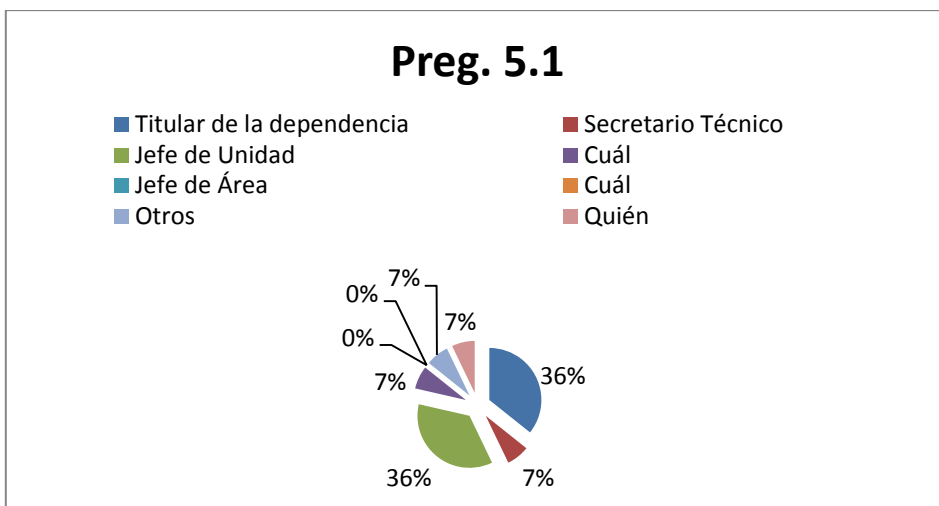
Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



Unidad Q001

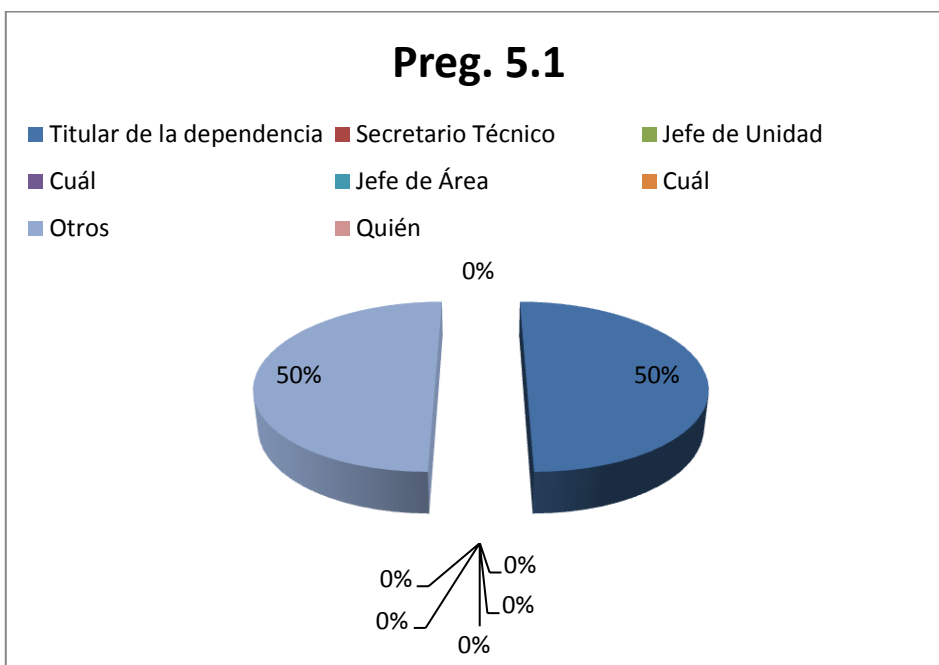
En esta gráfica algunos encuestados contestaron que Otros (7%), como Área administrativa y Staff y Coordinador de asesores del C. Gobernador del Estado.





#### Unidad Q002

En esta gráfica algunos encuestados contestaron que Otros (7%), como el Auxiliar A.



#### Unidad Q003

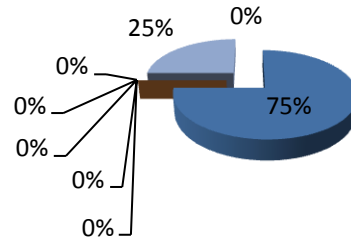
En esta gráfica algunos encuestados contestaron que Otros (50%), Secretario de Gobierno y el C. Gobernador del Estado.





### Preg. 5.1

- Titular de la dependencia
- Jefe de Unidad
- Jefe de Área
- Otros
- Secretario Técnico
- Cuál
- Cuál
- Quién

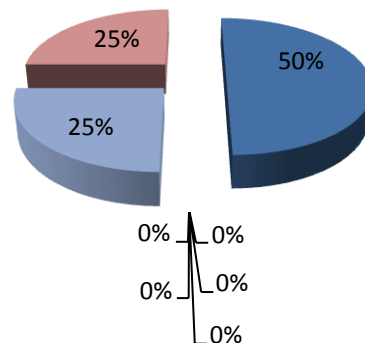


#### Unidad Q004

En esta gráfica algunos encuestados contestaron que Otros (25%), pero no saben quién.

### Preg. 5.1

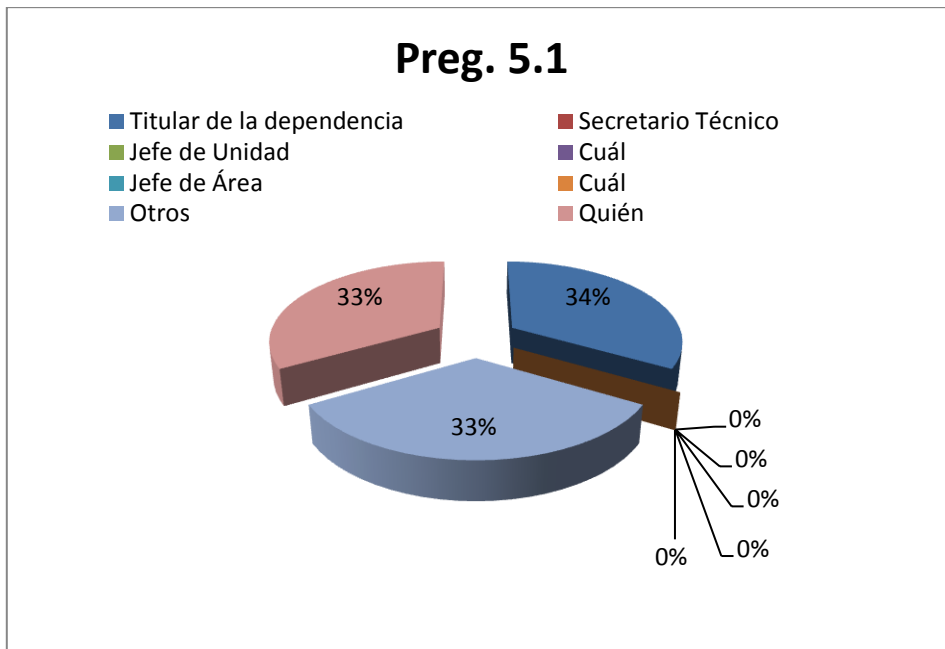
- Titular de la dependencia
- Jefe de Unidad
- Jefe de Área
- Otros
- Secretario Técnico
- Cuál
- Cuál
- Quién



#### Unidad Q005

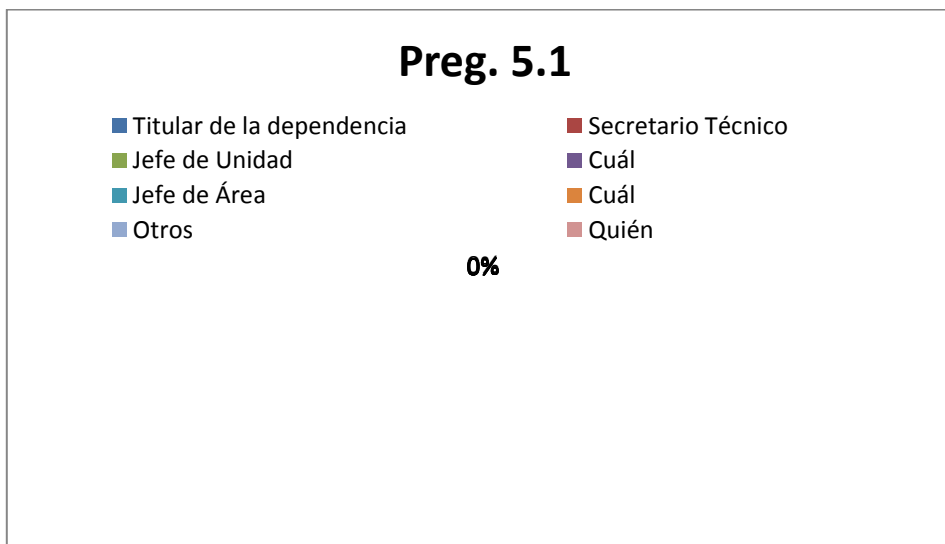
En esta gráfica algunos encuestados contestaron que Otros (25%), como el Gobernador.





SS y/o PP

En esta gráfica algunos encuestados contestaron que Otros (33%), como el área administrativa y Staff.



Usuarios

En esta gráfica algunos usuarios encuestados no saben quién fue.

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Mencione quién definió



la visión de la Secretaría? Y en caso de contestar otros ¿Quién?, de acuerdo a la tabla 9, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.

Gráfico 9. Resultados conseguidos de acuerdo a ¿Quién definió la visión de la Secretaría? y 5.3.En caso de contestar otros ¿Quién?

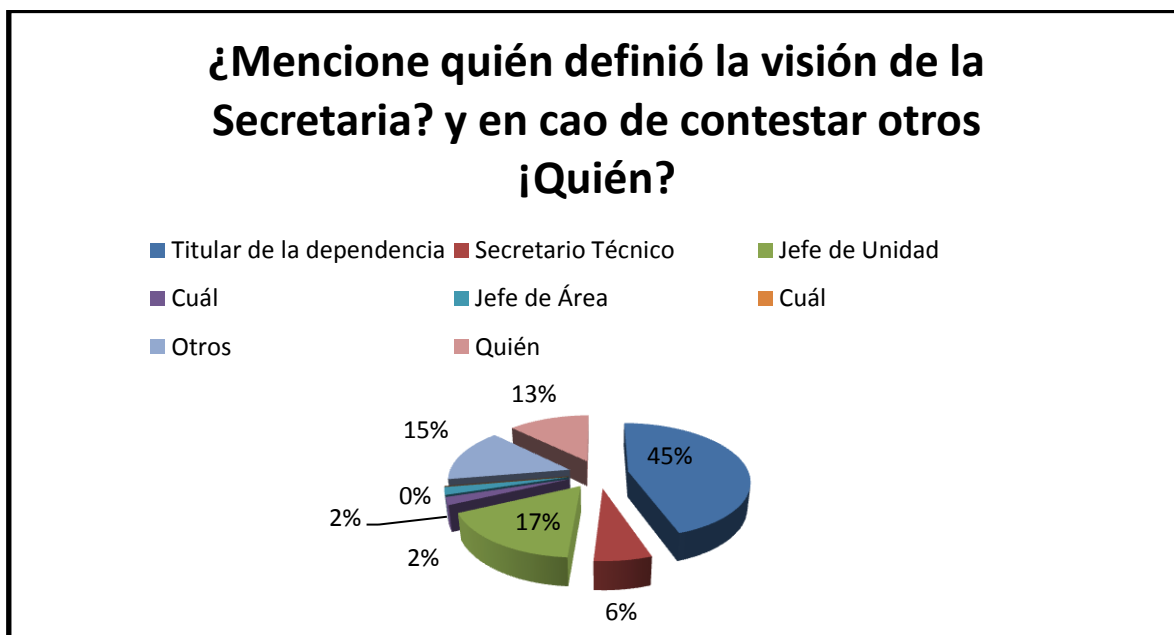


Gráfico 9. Quién definió la visión de la Secretaría de la Juventud.  
Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

De acuerdo al gráfico 9, se observa que el 45% mencionan que el titular de la dependencia es la que definió la misión de la secretaria, el 6% menciona que el secretario técnico, el 17% mencionan que el jefe de unidad administrativa (solamente el 2% mencionan que fue el jefe de unidad de apoyo administrativo), el 2% mencionan que fue el jefe de área (pero ninguno de los encuestados sabe qué jefe de área participo), el 15% mencionan que fueron otros (donde el 13% mencionan que algunas de las personas son el Gobernador, el coordinador de asesores del C. Gobernador, el secretario de gobierno y el auxiliar).





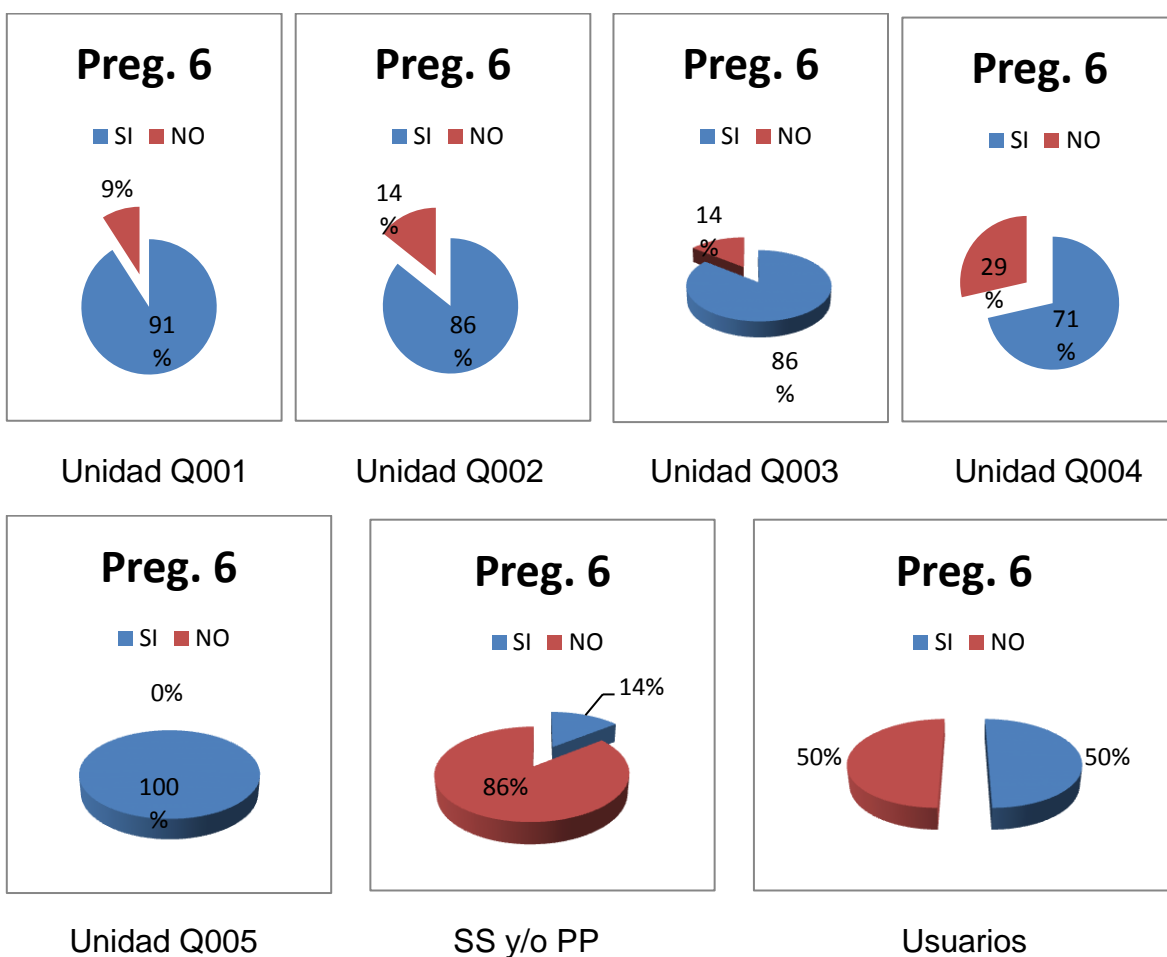
Análisis de la pregunta 6.

Tabla 10. Captura de la información de resultado del objetivo general de la Secretaría de la Juventud.

¿Conoce usted el objetivo general de la SEJUVE del PEEQ?.	
SI	NO
35	12

Tabla 10. Captura de resultados de acuerdo a la pregunta 6.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Conoce usted el objetivo general de la SEJUVE del PEEQ?, de acuerdo a la tabla 10, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.



Gráfico 10. Resultados conseguidos de acuerdo al objetivo general de la dependencia.

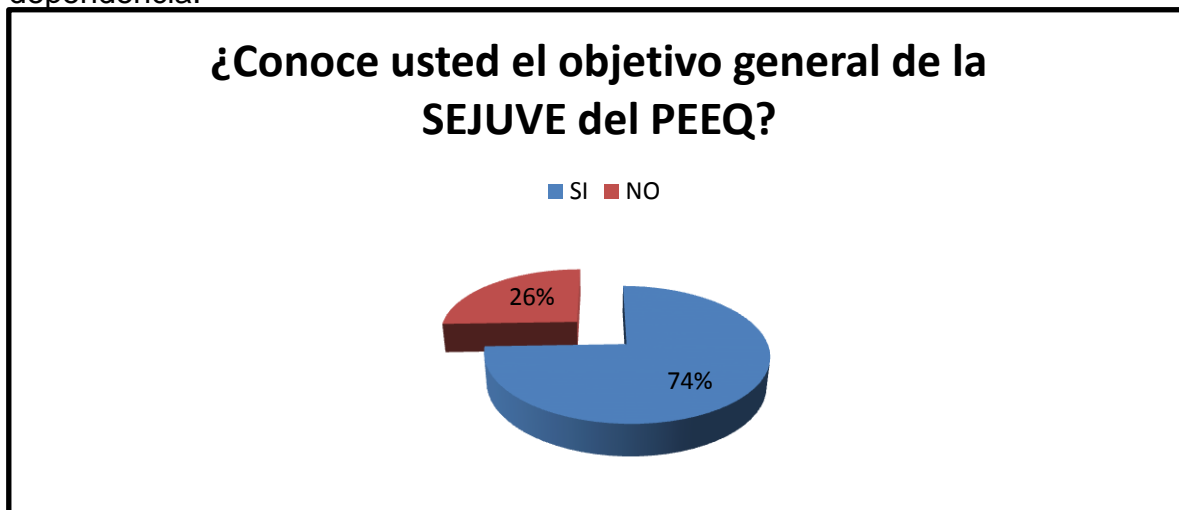


Gráfico 10. Objetivo general de la Secretaría de la Juventud.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 10, al 74% de los encuestados que contestaron que sí conocen el objetivo general de la SEJUVE del PEEQ, se les hizo la siguiente pregunta.





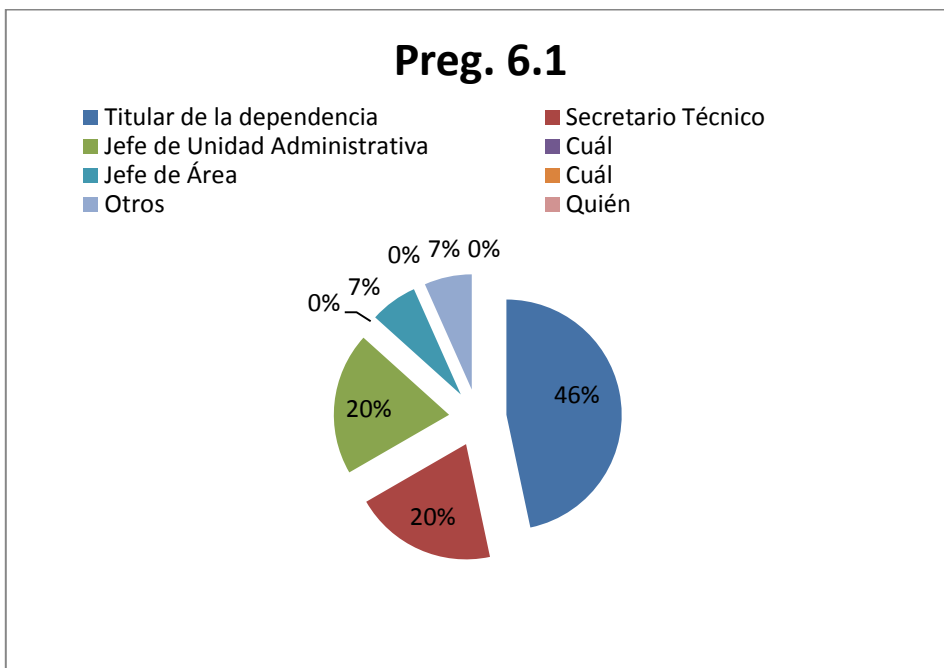
Análisis de la pregunta 6.1

Tabla 11. Captura de la información de resultados de quién definió el objetivo general de la dependencia.

¿Mencione quién definió el objetivo general de la dependencia?							¿Quién ?
Titular de la dependencia	Secretario Técnico	Jefe de Unidad Administrativa	Cuál	Jefe de Área	Cuál	Otros	Quién
23	5	6	1	3	0	8	5

Tabla 11. Captura de resultados de acuerdo a las preguntas 6.1 y 6.3.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



Unidad Q001

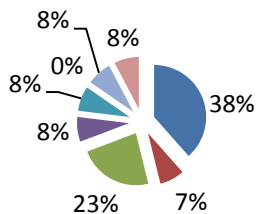
En esta gráfica algunos encuestados contestaron que Otros (7%), como el Coordinador de asesores del C. Gobernador.





### Preg. 6.1

- Titular de la dependencia
- Jefe de Unidad Administrativa
- Jefe de Área
- Otros
- Secretario Técnico
- Cuál
- Cuál
- Quién

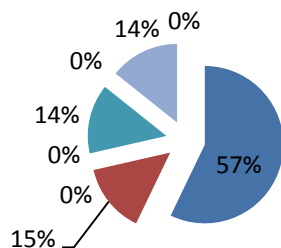


#### Unidad Q002

En esta gráfica algunos encuestados contestaron que Otros (8%), como el Auxiliar A.

### Preg. 6.1

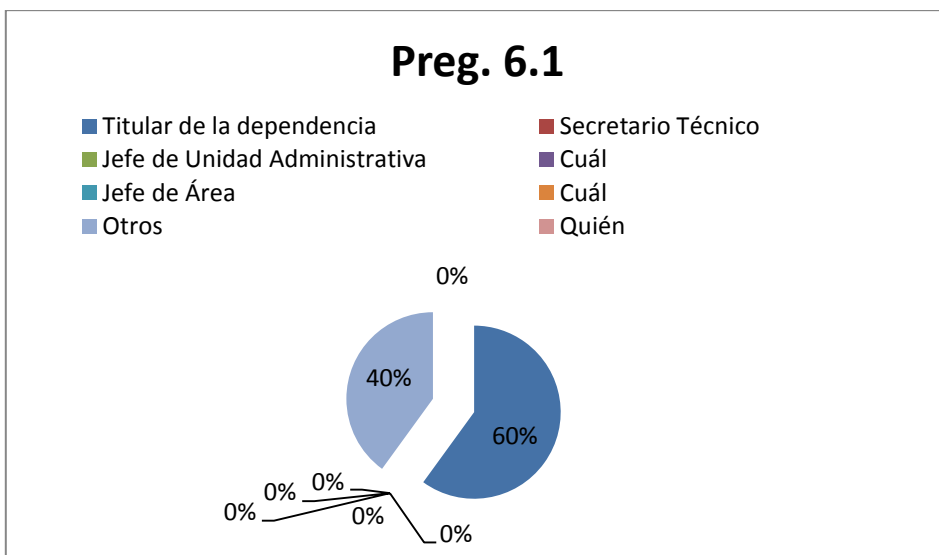
- Titular de la dependencia
- Jefe de Unidad Administrativa
- Jefe de Área
- Otros
- Secretario Técnico
- Cuál
- Cuál
- Quién



#### Unidad Q003

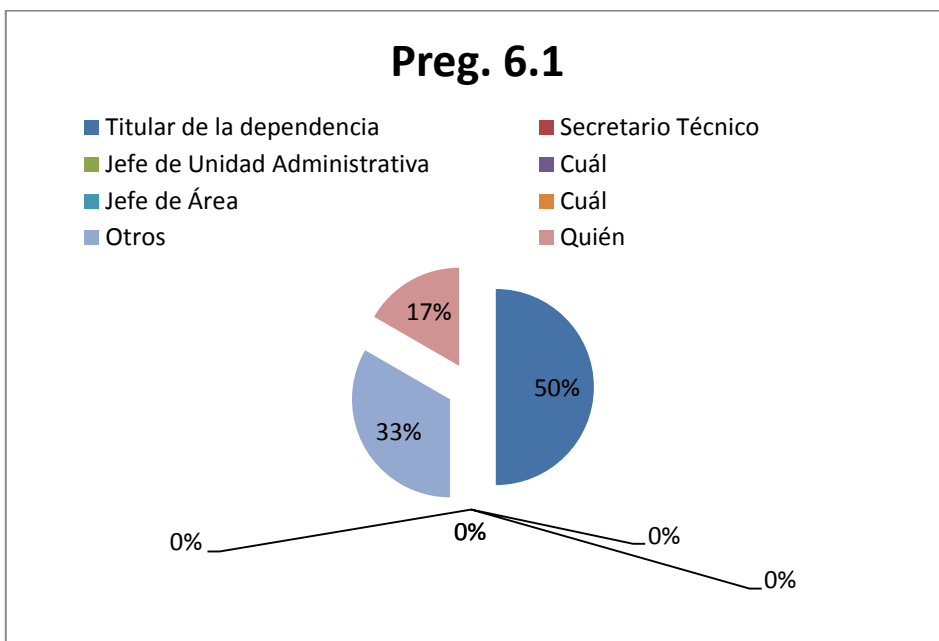
En esta gráfica algunos encuestados contestaron que Otros (14%), pero no saben quién.





Unidad Q004

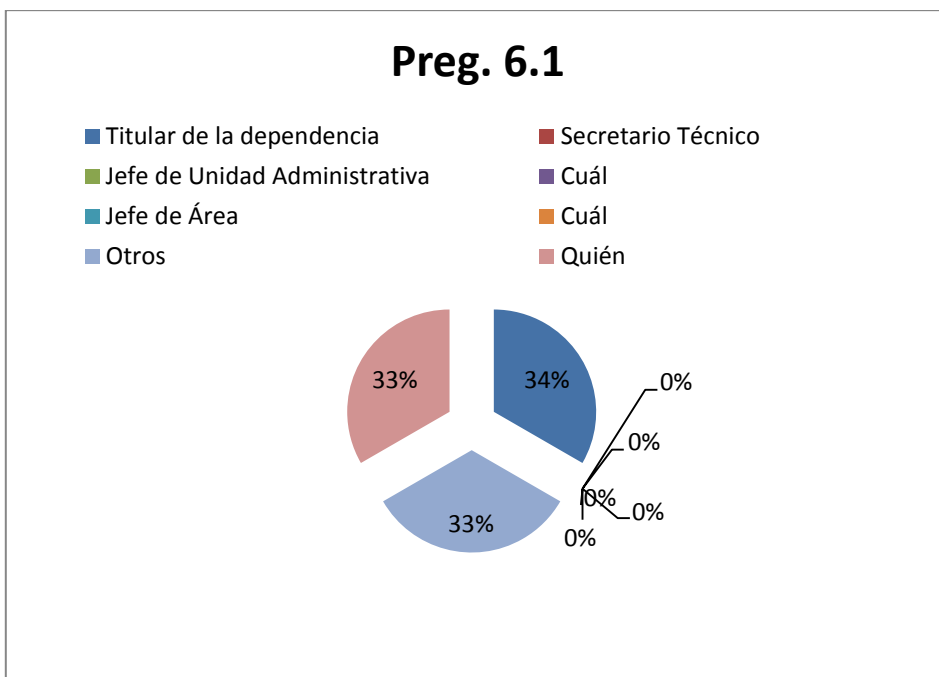
En esta gráfica algunos encuestados contestaron que Otros (40%), como contraloría y otros no saben quién.



Unidad Q005

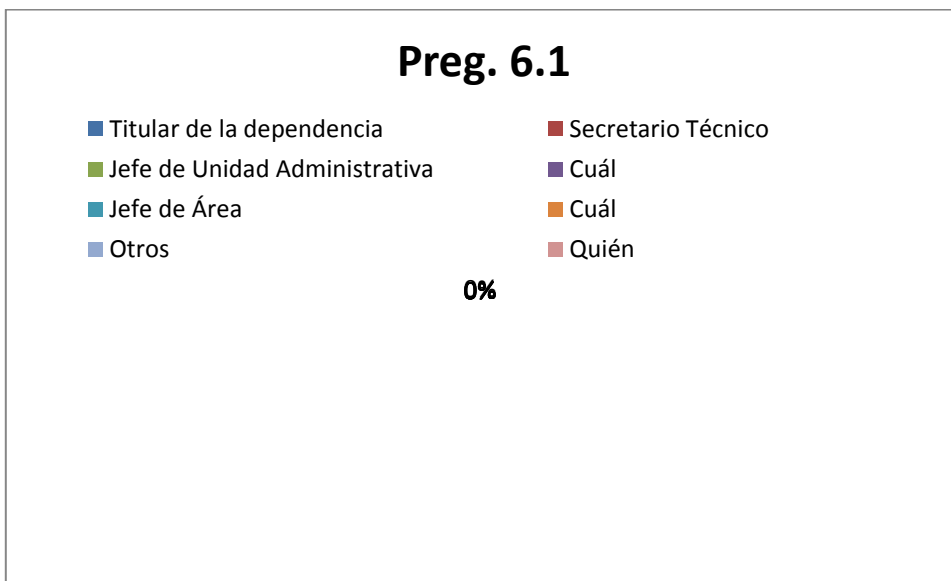
En esta gráfica algunos encuestados contestaron que Otros (33%), como el Gobernador.





SS y/o PP

En esta gráfica algunos encuestados contestaron que Otros (33%), como el área administrativa y Staff.



Usuarios

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Mencione quién definió





el objetivo general de la dependencia?, en caso de contestar otros ¿Quién?, de acuerdo a la tabla 11, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.

Gráfico 11. Resultados conseguidos de acuerdo a ¿Quién definió el objetivo general de la Secretaría? y 6.3.En caso de contestar otros ¿quién?

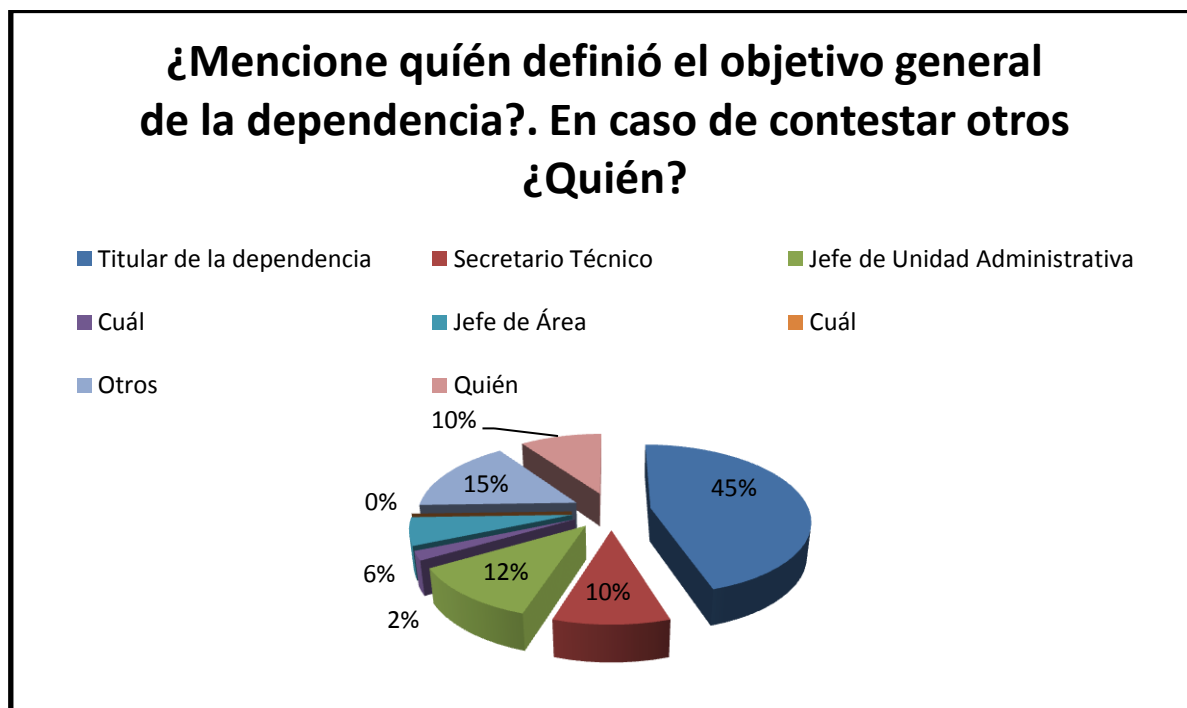


Gráfico 11. Quién definió la visión de la Secretaría de la Juventud.  
Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

Según se observa en el gráfico 11, nos muestra que el 45% mencionan que el titular de la dependencia es quién definió el objetivo general de la secretaría, el 10% menciona que el secretario técnico, el 12% mencionan que el jefe de unidad administrativa (solamente el 2% mencionan que fue el jefe de unidad de apoyo administrativo), el 6% mencionan que fue el jefe de área (pero ninguno de los encuestados sabe que jefe de área participo), el 15% mencionan que fueron otros (donde el 10% mencionan que algunas de las personas son el Gobernador, el coordinador de asesores del C. Gobernador, contraloría y el auxiliar).





Análisis de la pregunta 7.

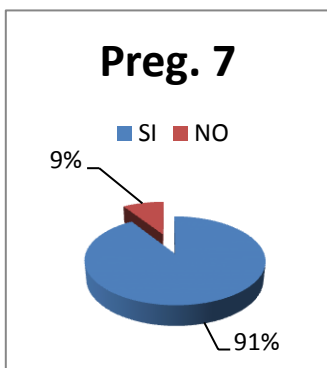
Tabla 12. Captura de la información de resultados de la estructura orgánica de la Secretaría.

¿Conoce usted la estructura orgánica de la SEJUVE del PEEQ?	
SI	NO
36	14

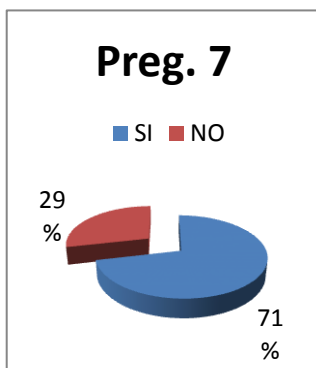
Tabla 12. Captura de resultados de la pregunta 7.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.

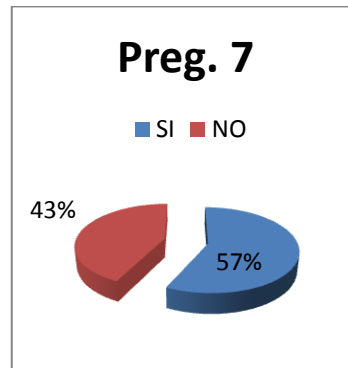
Se observa en la tabla 12, que en la respuestas “no” en lugar de 15 respuestas deben ser 14, porque una persona encuestada al momento de hacerle la pregunta no. 7 de la encuesta dio las dos respuestas.



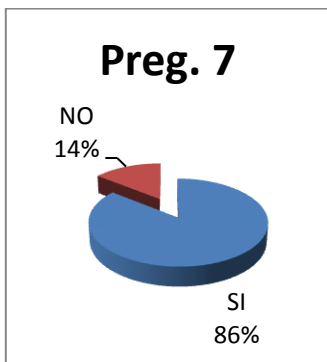
Unidad Q001



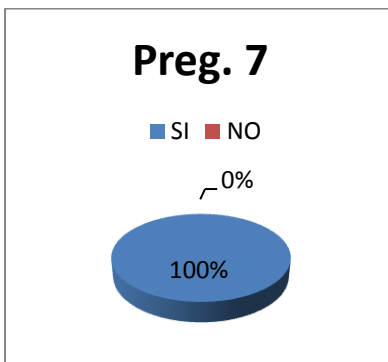
Unidad Q002



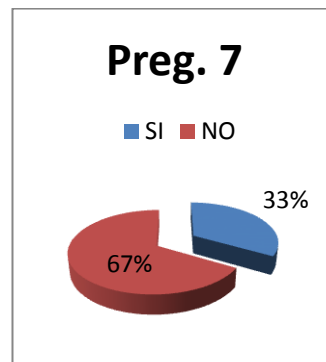
Unidad Q003



Unidad Q004

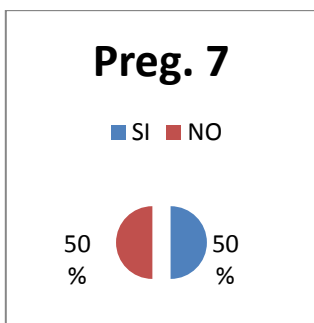


Unidad Q005



SS y/o PP





Usuarios

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Conoce usted la estructura orgánica de la SEJUVE del PEEQ?, de acuerdo a la tabla 12, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.

Gráfico 12. Resultado conseguido de acuerdo a la estructura orgánica de la Secretaría.



Gráfico 12. Estructura orgánica de la Secretaría de la Juventud.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 12, al 72% de los encuestados que contestaron que sí conocen la estructura orgánica de la SEJUVE del PEEQ, se les hizo la siguiente pregunta.





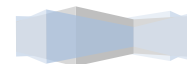
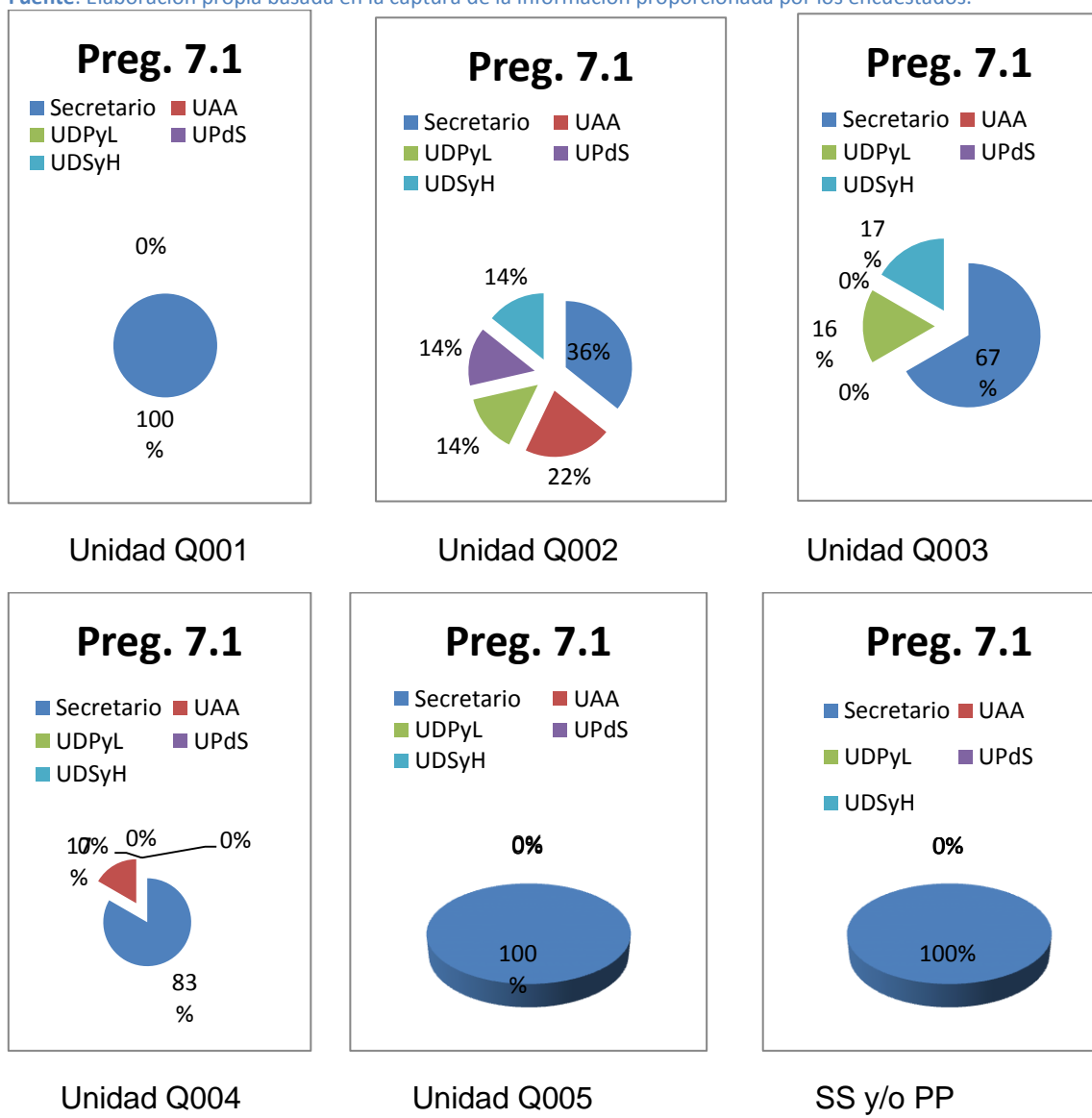
Análisis de la pregunta 7.1

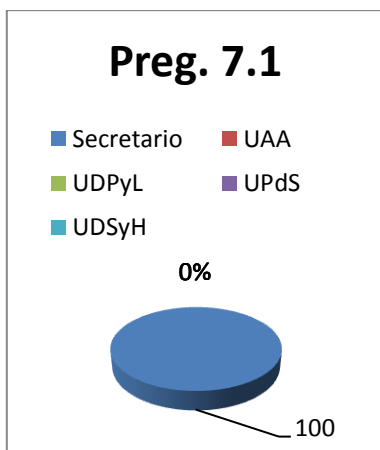
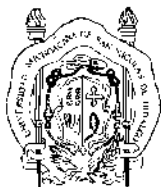
Tabla. 13. Captura de la información de resultados del orden descendente de la estructura orgánica de la Secretaría.

¿Mencione en orden descendente la estructura orgánica de la dependencia?				
Secretario	Unidad de Apoyo Administrativo	Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral	Unidad de Promoción de la Salud	Unidad de Desarrollo Social y Humano
34	4	3	2	3

Tabla 13 Captura de resultados de la pregunta 7.1.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.





Usuarios

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Mencione en orden descendente la estructura de la dependencia?, de acuerdo a la tabla 13, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.

Gráfico 13. Resultados conseguidos de acuerdo al orden descendente de la estructura orgánica de la Secretaría.

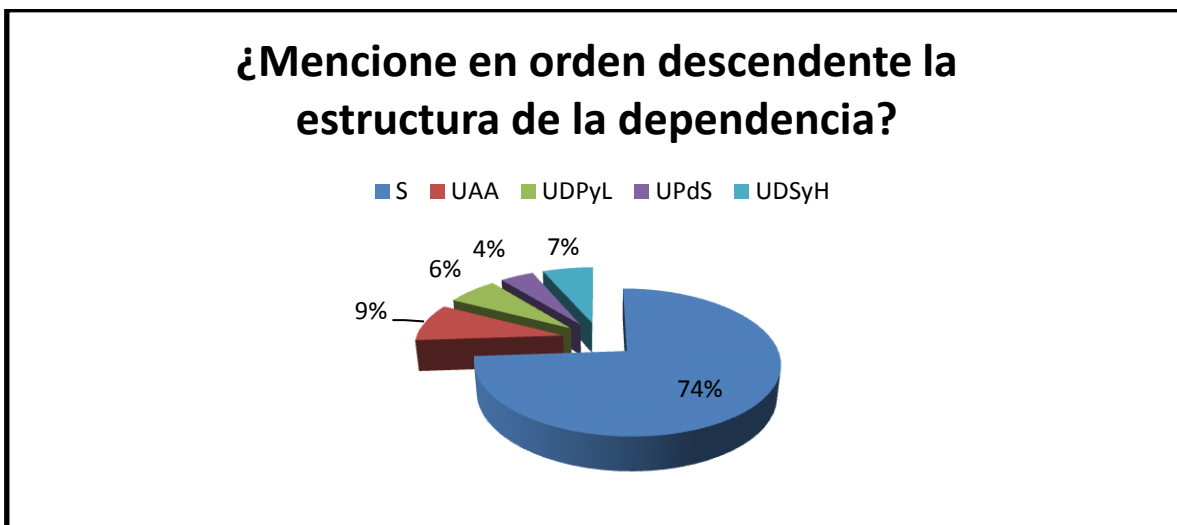


Gráfico 13. Estructura orgánica (en orden descendente) de la Secretaría de la Juventud.  
Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

Según muestra el gráfico 13, nos menciona que de forma descendente los cargos quedarían de esta forma: 74% el Secretario, 9% la Unidad de Apoyo Administrativo, el 6% la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral y la Unidad de Desarrollo Social y Humano y solamente el 4% la Unidad de Promoción de la



---

Salud. Lo cual nos menciona que los encuestados saben de alguna forma como está integrada la secretaría.





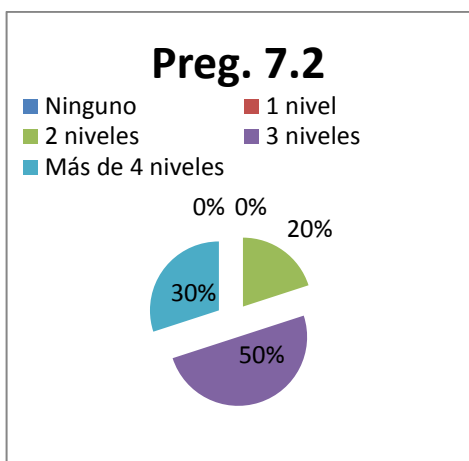
Análisis de la pregunta 7.2

Tabla. 14. Captura de la información de resultados de los niveles que integran el organigrama de a SEJUVE.

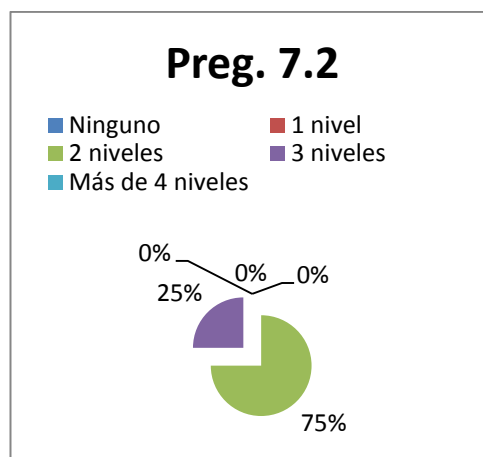
¿Mencione en orden descendente la estructura orgánica de la dependencia?				
Ninguno	1 nivel	2 niveles	3 niveles	Más de 4 niveles
1	2	8	18	11

Tabla 14. Captura de resultados de la pregunta 7.2.

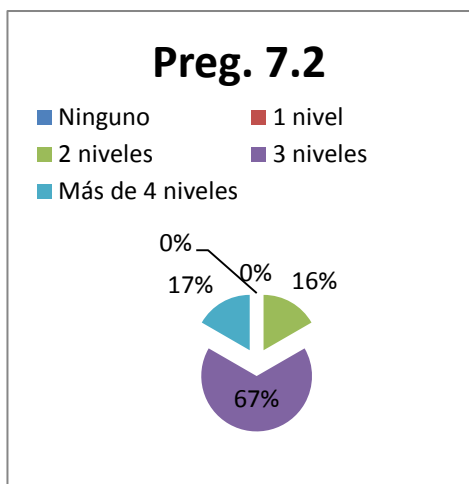
Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



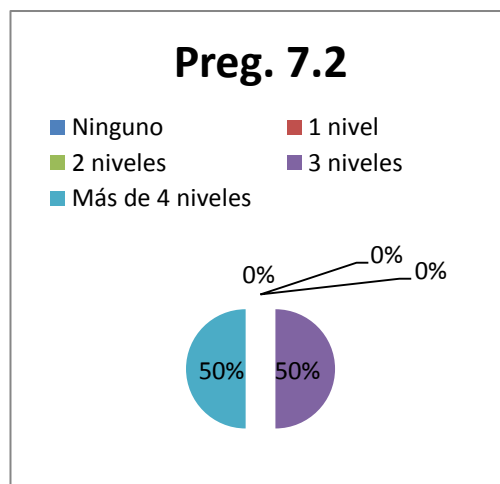
Unidad Q001



Unidad Q002

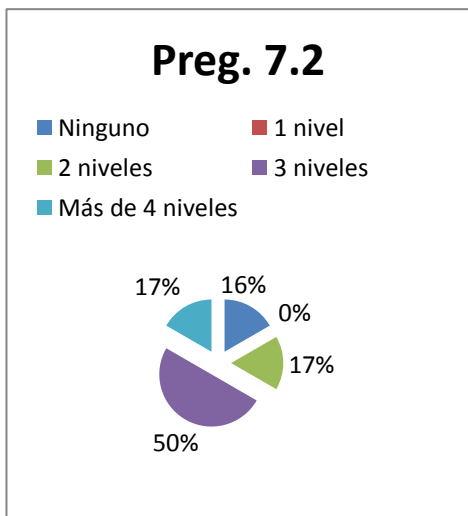
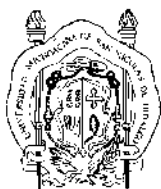


Unidad Q003

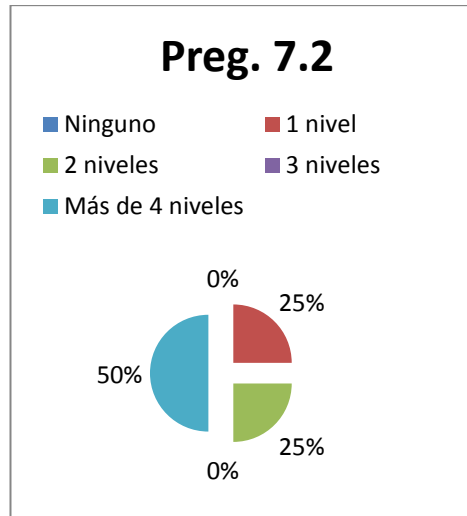


Unidad Q004

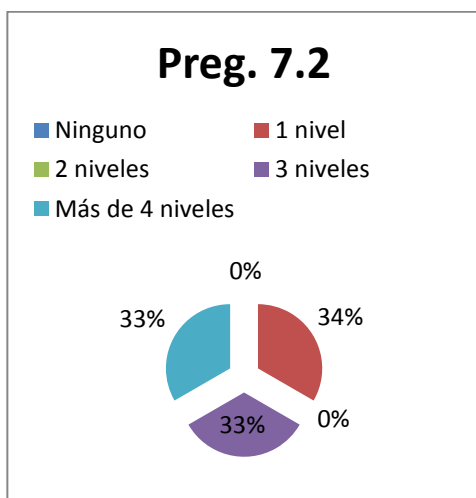




Unidad Q005



SS y/o PP



Usuarios

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Mencione los niveles que integran el organigrama de la SEJUVE?, de acuerdo a la tabla 14, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.





Gráfica 14. Resultados conseguidos de acuerdo a los niveles que integran el organigrama de la Secretaría.

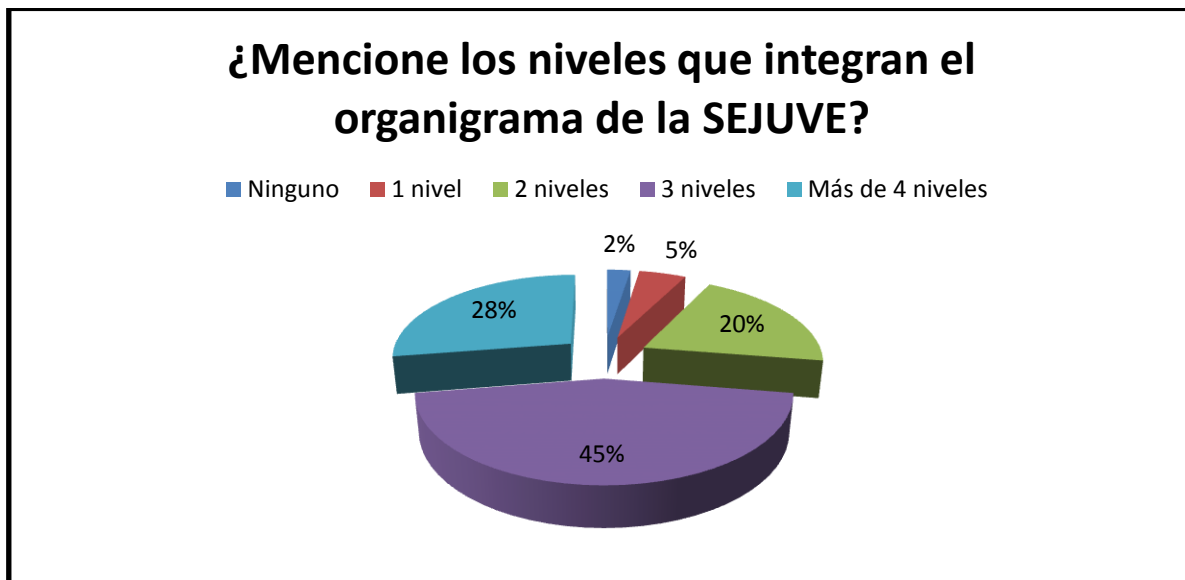


Gráfico 14. Niveles se integra el organigrama de la Secretaría de la Juventud.  
Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

Según muestra el gráfico 14, que el 2% menciona que no cuenta con ningún nivel, el 5% menciona que tiene solo 1 nivel, el 20% menciona que se integra por dos niveles, el 45% menciona que se integra por 3 niveles jerárquicos y solamente el 28% menciona que cuenta con más de 4 niveles jerárquicos.





EVALUACIÓN INTERNA

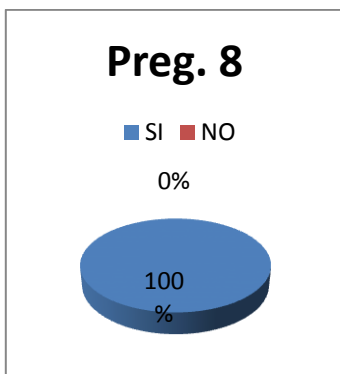
Análisis de la pregunta 8.

Tabla 15. Captura de la información de resultados de la Unidad de Apoyo Administrativo.

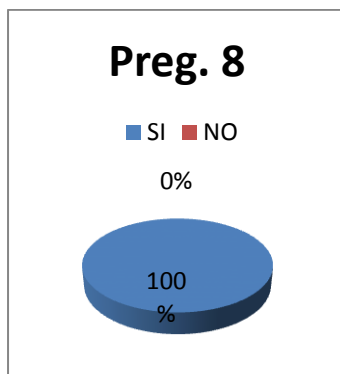
¿Conoce usted si la SEJUVE cuenta con Unidad de Apoyo Administrativo?	
SI	NO
40	0

Tabla 15. Captura de resultados de la pregunta 8.

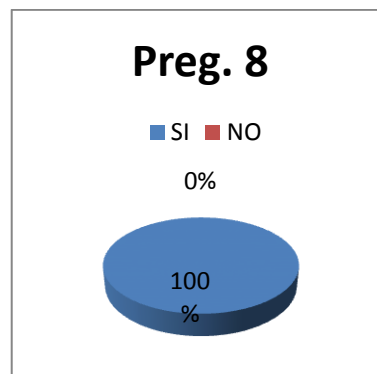
Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



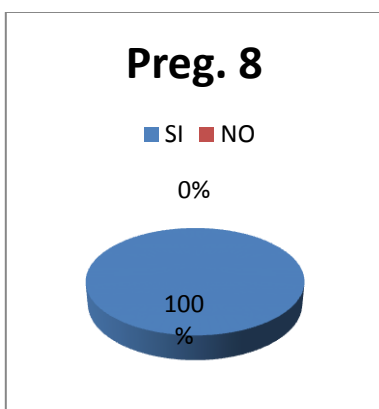
Unidad Q001



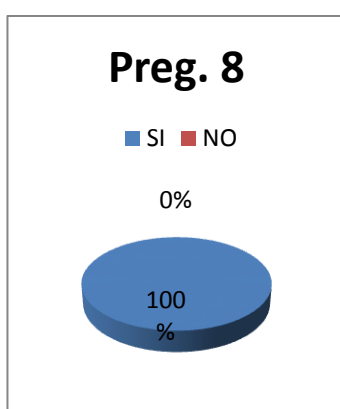
Unidad Q002



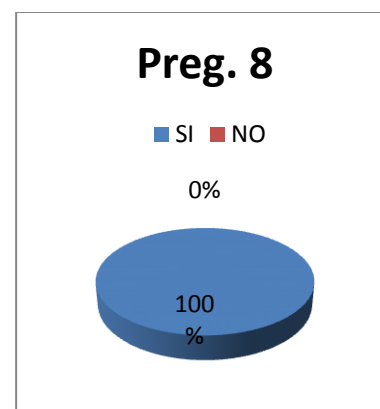
Unidad Q003



Unidad Q004



Unidad Q005



SS y/o PP

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Conoce usted si la SEJUVE cuenta con Unidad de Apoyo Administrativo?, de acuerdo a la tabla 15, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales.





Gráfico 15. Resultados conseguidos de acuerdo con la Unidad de Apoyo Administrativo.

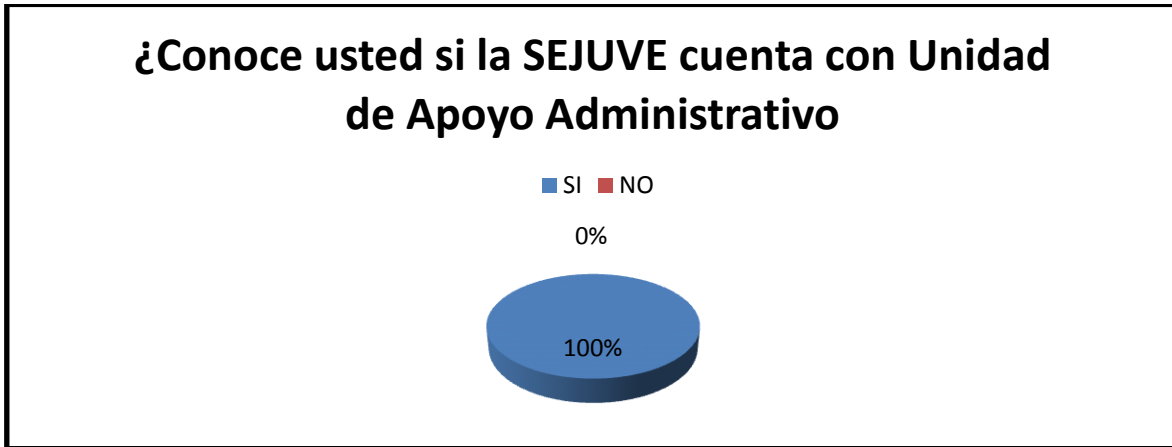
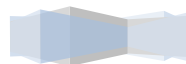


Gráfico 15. Cuenta con la Unidad de Apoyo Administrativo la Secretaría de la Juventud.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

Según muestra el gráfico 15, observamos que todos, es decir, el 100% de los encuestados conocen que se cuenta con la Unidad de Apoyo Administrativo en la SEJUVE.





Análisis de la pregunta 8.1

Tabla 16. Captura de la información de resultados que mencione con cuantos integrantes cuenta la Unidad de Apoyo Administrativo.

¿Mencione cuantas personas la confirman?
Número de personas (7)
9

Tabla 16. Captura de resultados de acuerdo a la pregunta 8.1.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.

Gráfico 16. Resultados conseguidos de acuerdo a cuantas personas conforman la Unidad de Apoyo Administrativo.

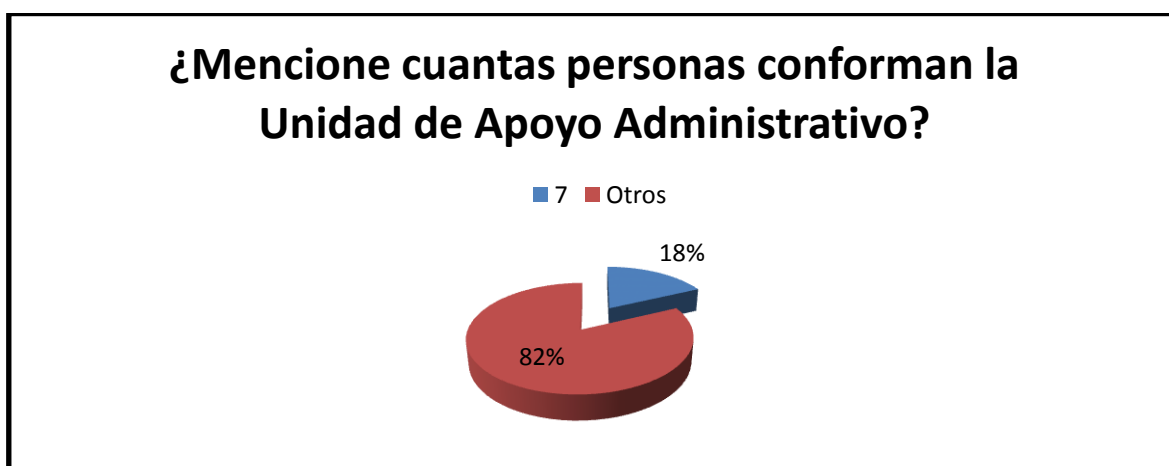


Gráfico 16. Cuentas personas forman parte de la Unidad de Apoyo Administrativo la Secretaría de la Juventud.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

De acuerdo al gráfico 16, el 18% de los encuestados saben que en la unidad de apoyo administrativo de la dependencia laboran 7 personas, a diferencia del 82% comentan que hay varias personas como son 4, 5 o 6 personas.





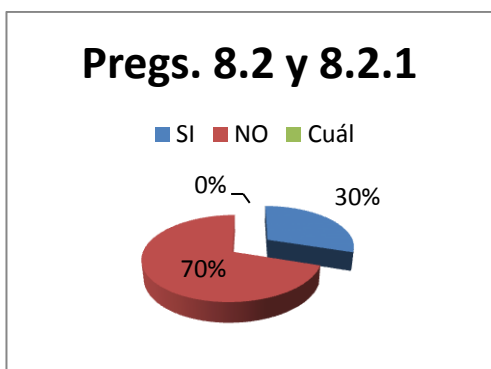
Análisis de la pregunta 8.2

Tabla 17. Captura de la información de resultados de los indicadores para medir el desempeño de la unidad de apoyo administrativo.

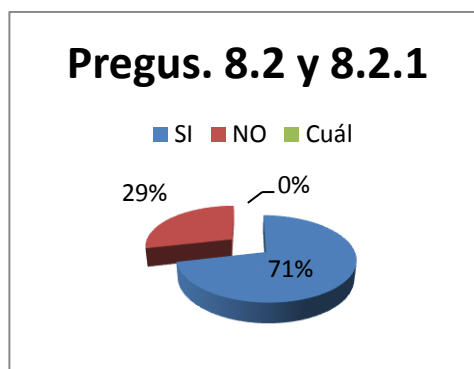
¿Cuenta con indicadores para medir su desempeño la unidad de apoyo administrativo?		¿Cuáles?
SI	NO	Cuál
20	17	16

Tabla 17. Captura de resultados de acuerdo a las preguntas 8.2 y 8.2.1.

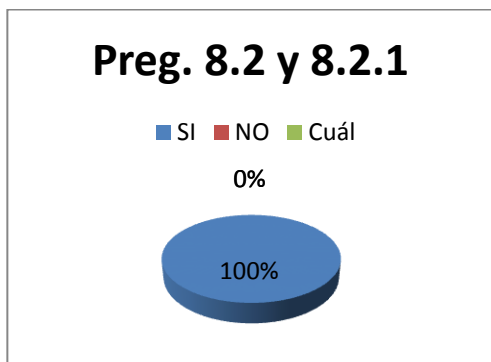
Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



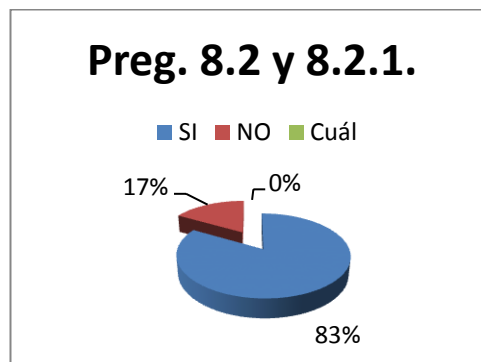
Unidad Q001



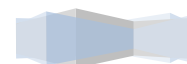
Unidad Q002

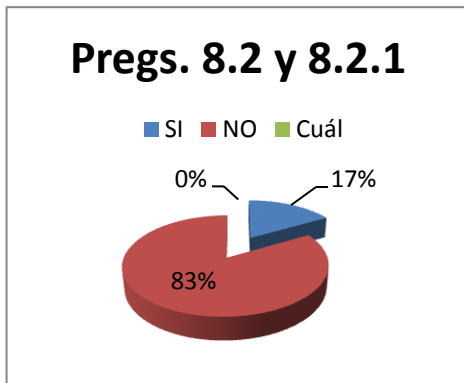


Unidad Q003



Unidad Q004





Unidad Q005



SS y/o PP

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Cuenta con indicadores para medir su desempeño la unidad de apoyo administrativo?. En caso de contestar sí ¿Cuáles?, de acuerdo a la tabla 17, las unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales.

Gráfico 17. Resultados conseguidos de acuerdo a los indicadores para medir el desempeño de la unidad de apoyo administrativo.



Gráfico 17. Indicadores para medir a la Unidad de Apoyo Administrativo de la Secretaría de la Juventud.

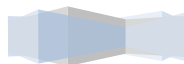
Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 17, se muestra que el 38% conocen los indicadores para medir a la Unidad de Apoyo Administrativo (del cual el 30% mencionaron que son reportes de resultados, evaluación de actividades por mes, trimestres y semestres, los formatos, el desempeño de las personas respecto a sus programas, optimizar los recursos, logros y reconocimientos obtenidos, pero los dos más importantes: el



---

Programa Operativo Anual (POA) y el % de recursos erogados respecto al ministrado), y el 32% no los conocen.





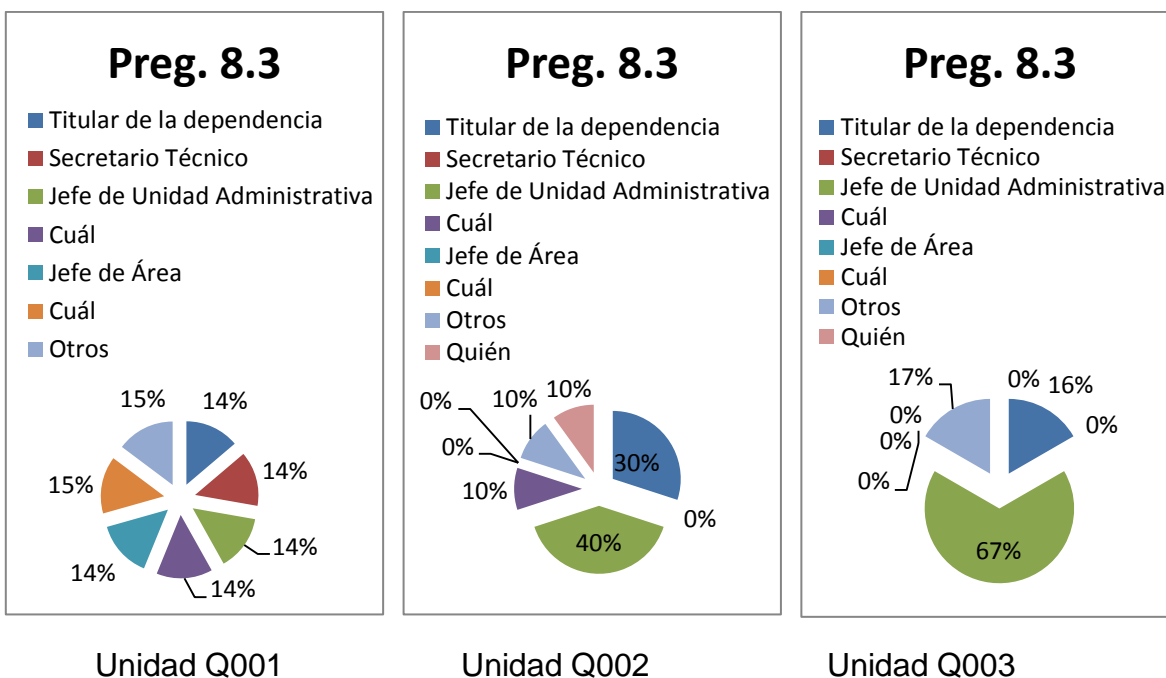
Análisis de la pregunta 8.3

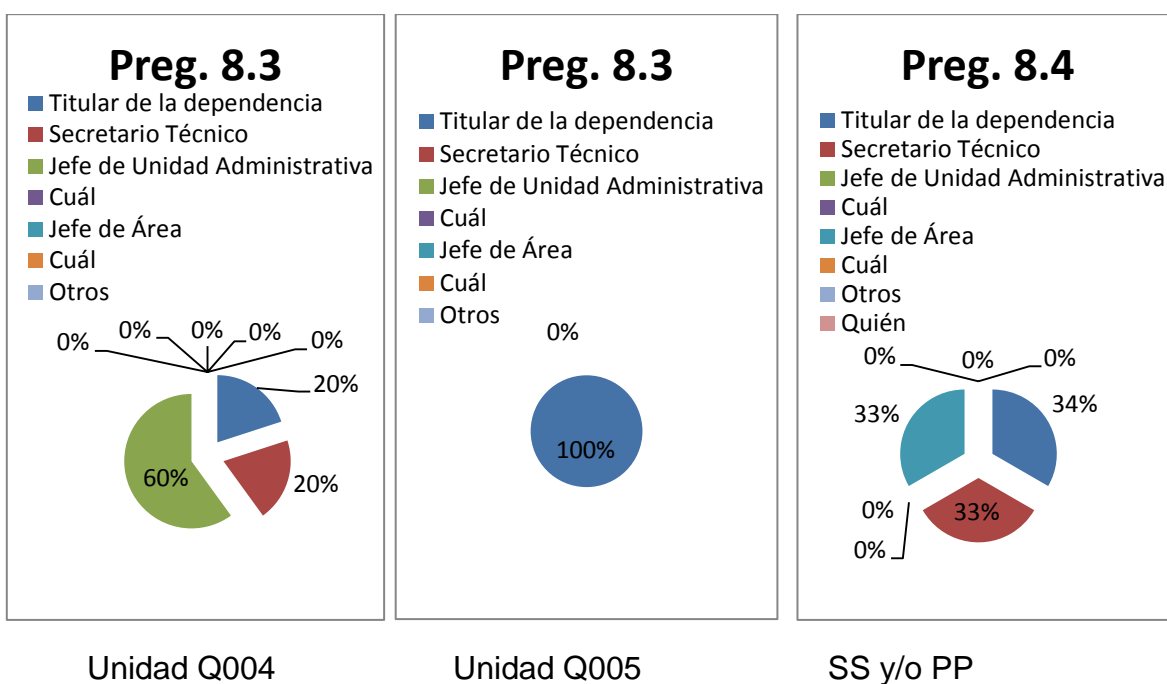
Tabla 18. Captura de la información de resultados del objetivo de la Unidad de Apoyo Administrativo.

¿Mencione quién definió el objetivo de la Unidad de Apoyo Administrativo?							¿Quién?
Titular de la dependencia	Secretario Técnico	Jefe de Unidad Administrativa	Cuál	Jefe de Área	Cuál	Otros	Quién
12	4	16	1	1	0	2	1

Tabla 18. Captura de resultados de acuerdo a las preguntas 8.3, 8.3.1, 8.3.2 y 8.3.3.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.





El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Mencione quién definió el objetivo de la Unidad de Apoyo Administrativo?, de acuerdo a la tabla 18, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales.

Gráfico 18. Resultados conseguidos de acuerdo al objetivo de la Unidad de Apoyo Administrativo.

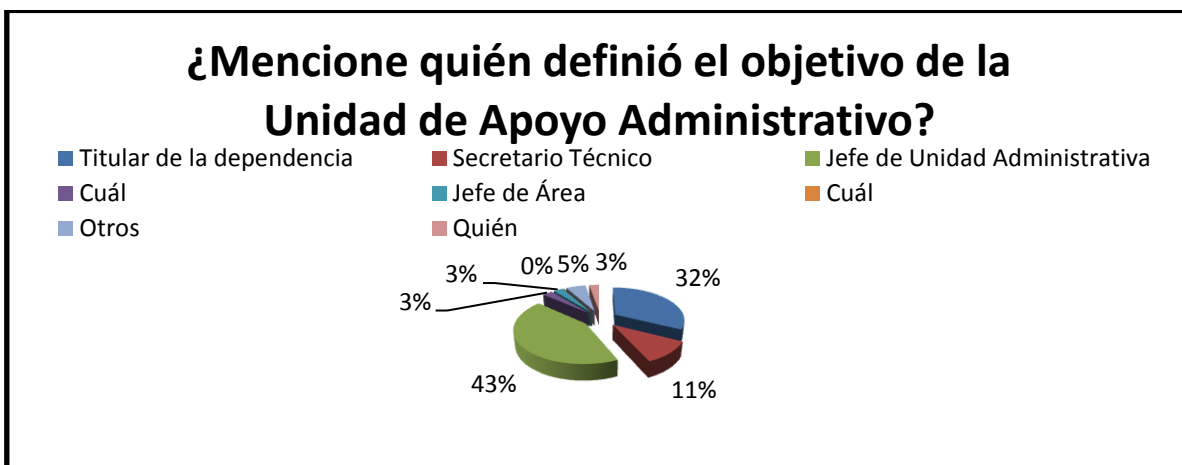


Gráfico 18. Quién definió el objetivo de la Unidad de Apoyo Administrativo de la Secretaría de la Juventud.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

Según el gráfico 18, nos muestra que el 32% mencionan que el objetivo de la Unidad de Apoyo Administrativo lo definió el titular de la dependencia, el 11% dice que el secretario técnico, el 43% menciona que el jefe de unidad



administrativa (donde solo el 3% menciona que fue el de la Unidad de Apoyo Administrativo), el 3% dice que es el jefe de área, el 5% mencionan que otros (del cual el 3% mencionan que fue el auxiliar).





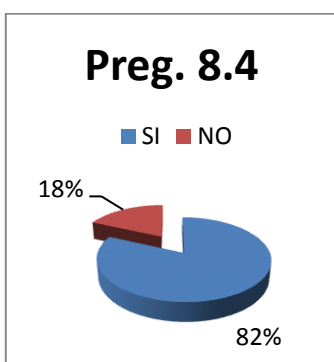
Análisis de la pregunta 8.4

Tabla 19. Captura de la información de resultados de las funciones de la Unidad de Apoyo Administrativo.

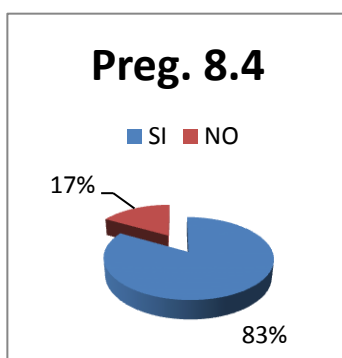
¿Conoce usted las funciones de la Unidad de Apoyo Administrativo de la dependencia?	
SI	NO
32	6

Tabla 19. Captura de resultados de acuerdo a la pregunta 8.4 y 8.4.1.

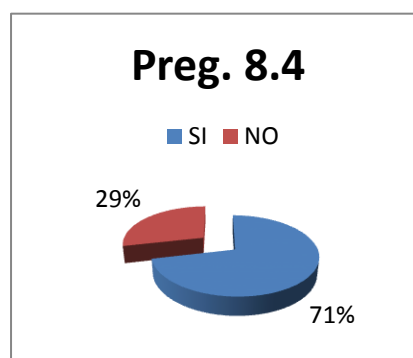
Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



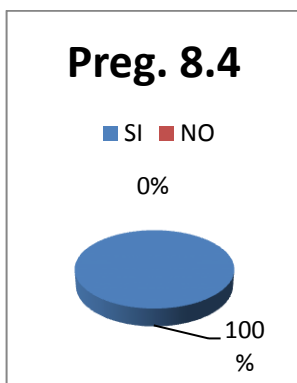
Unidad Q001



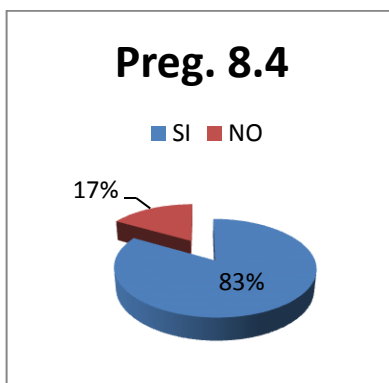
Unidad Q002



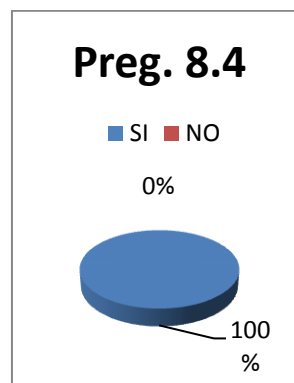
Unidad Q003



Unidad Q004



Unidad Q005



SS y/o PP

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Conoce usted las funciones de la Unidad de Apoyo Administrativo de la dependencia?, de acuerdo a la tabla 19, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales.





Gráfico 19. Resultados conseguidos de acuerdo a las funciones de la Unidad de Apoyo Administrativo.

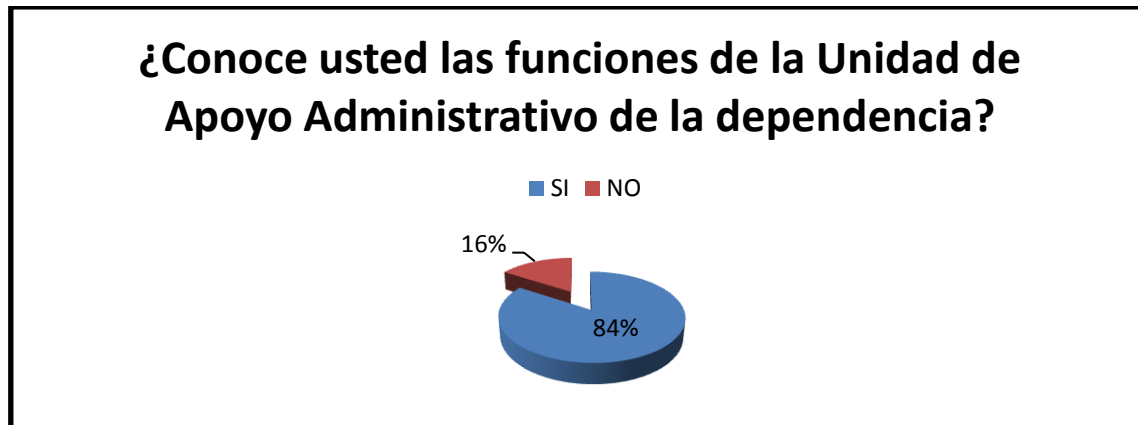


Gráfico 19. Las funciones de la Unidad de Apoyo Administrativo de la Secretaría de la Juventud.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 19, nos muestra que el 84% de los encuestados conocen las funciones principales que hace la Unidad de Apoyo Administrativo entre las que podemos mencionar (requisiciones, pago a proveedores, nomina-honorarios, presupuesto, compras, gasto interno, administración y optimizar recursos de la secretaría, dinero de caja chica, pago de personal, contratación de personal, nomina, expedición de contratos, recursos humanos, viáticos, apoyos, control de inventarios, contratación de servicios y eventos, administrar los recursos de los programas, realiza organigramas de la dependencia, realiza la misión, insumos y gastos, conseguir proveedores, administrar el presupuesto, coordinar la implantación e instrumentos para llevar y/o proporcionar servicios de calidad, pagos, administración de personal, control de vehículos y coordinar la elaboración y/o actualización del Reglamento Interior, y manuales administrativos de la dependencia, así como vigilar y difundir su implantación) y solamente el 16% no las conocen.





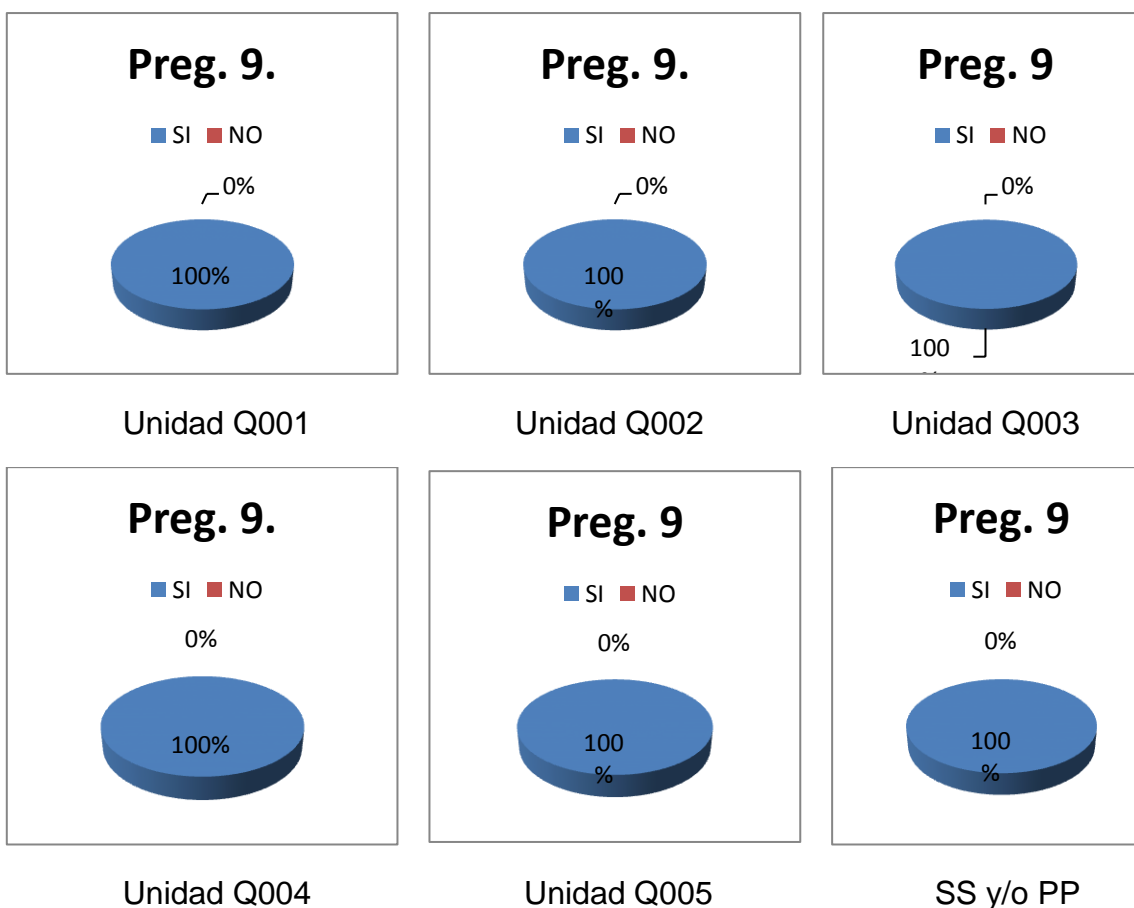
Análisis de la pregunta 9.

Tabla 20. Captura de la información de resultados de la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral.

¿Conoce usted si la SEJUVE cuenta con Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral?	
SI	NO
39	0

Tabla 20. Captura de resultados de la pregunta 9.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Conoce usted si la SEJUVE cuenta con Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral?, de acuerdo a la tabla 20, unidades administrativas, servicio social y/ prácticas profesionales.





Gráfico 20. Resultados conseguidos de acuerdo con la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral.



Gráfico 20. Cuenta con la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral la Secretaría de la Juventud.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

Según muestra el gráfico 20, observamos que todos, es decir, el 100% de los encuestados conocen que se cuenta con la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral en la SEJUVE.





Análisis de la pregunta 9.1

Tabla 21. Captura de la información de resultados que mencione con cuantos integrantes cuenta la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral.

¿Mencione cuantas personas la conforman?
Número de personas (6)
14

Tabla 21. Captura de resultados de acuerdo a la pregunta 9.1.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.

Gráfico 21. Resultados conseguidos de acuerdo con las personas que integran la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral.



Gráfico 21. Cuantas personas conforman la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral de la Secretaría de la Juventud.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

Según el gráfico 21, nos muestra que de los encuestados solamente el 28% saben que la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral cuenta con 6 personas, el 50% mencionan que más o menos personas laboran en la unidad, es decir, algunas respuestas que dieron son 7, 5, 2 y 4 personas y solamente el 22% no contestaron o no saben.





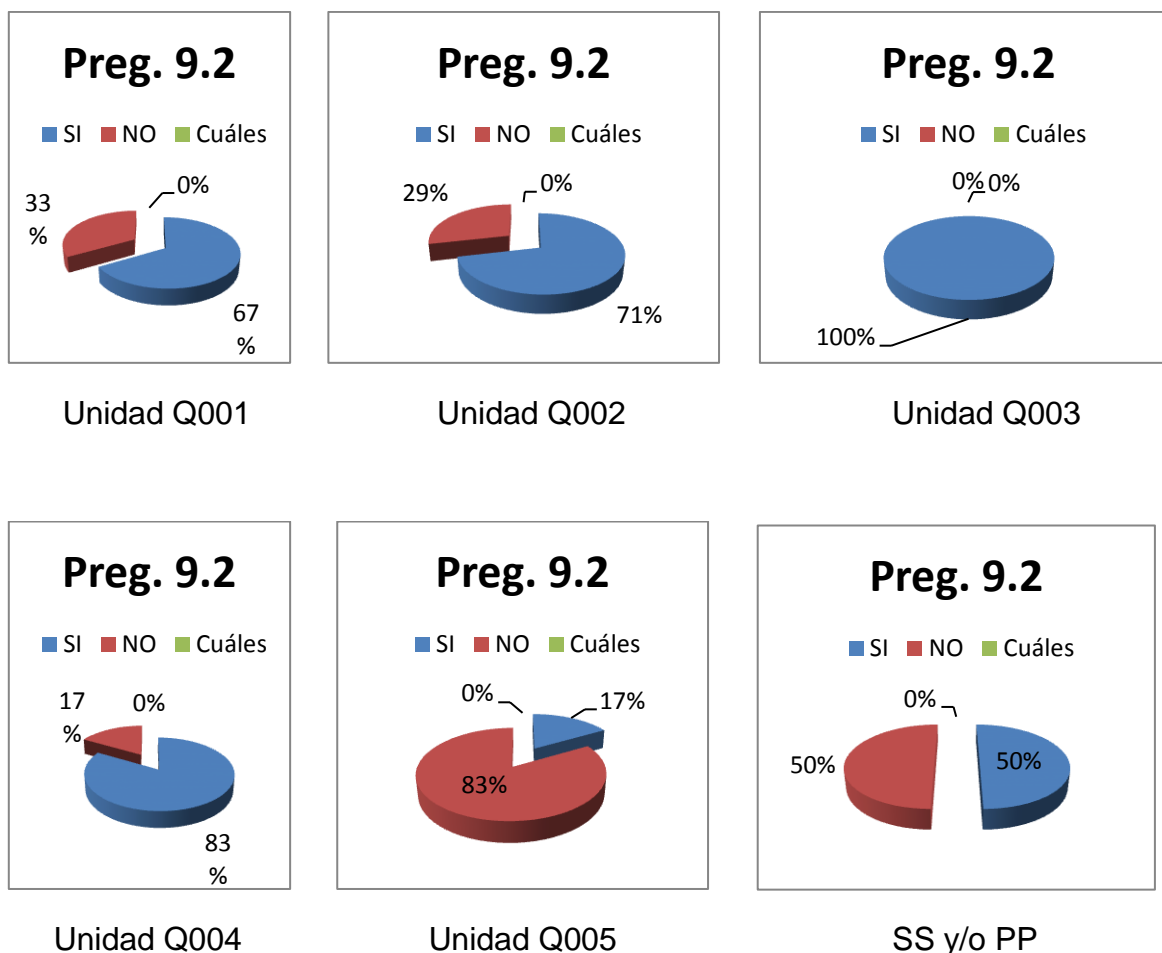
Análisis de la pregunta 9.2

Tabla 22. Captura de la información de resultados de los indicadores para medir el desempeño de la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral.

¿Cuenta con indicadores para medir su desempeño la unidad de desarrollo profesional y laboral?		¿Cuáles?
SI	NO	Cuáles
24	12	21

Tabla 22. Captura de resultados de acuerdo a las preguntas 9.2 y 9.2.1.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.

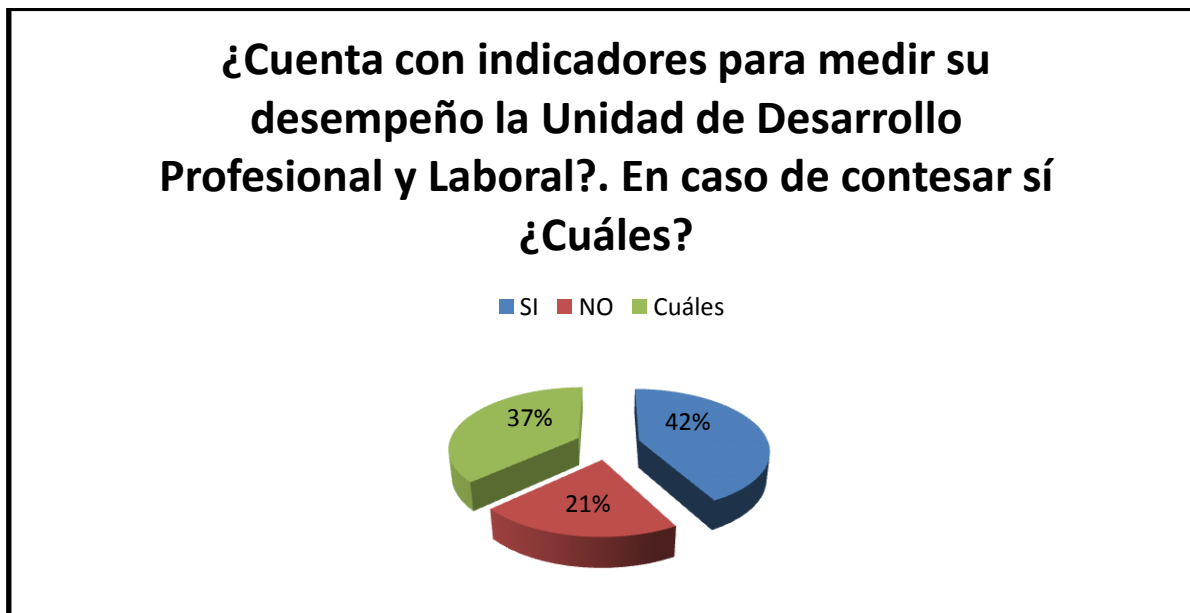


El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Cuenta con indicadores para medir su desempeño la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral?. En caso de contestar sí ¿Cuáles?, de acuerdo a la tabla 22, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesiones.





Gráfico 22. Resultados conseguidos de acuerdo a los indicadores para medir el desempeño de la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral.



**Gráfico 22.** Indicadores para medir a la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral de la Secretaría de la Juventud.  
**Fuente.** Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 22, se muestra que el 42% conocen los indicadores para medir a la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral (del cual el 37% mencionaron que son reportes de beneficiarios; metas de los programas; número de vacantes, becas y créditos; reportes trimestrales y semestrales; % de atendidos, enviados y colocados; talleres de buscadores de empleo impartidos, servicio social, prácticas profesionales, pero los dos más importantes: el Programa Operativo Anual (POA) y el % de jóvenes colocados mediante la bolsa de trabajo respecto al número de solicitantes), y el 21% no los conocen.





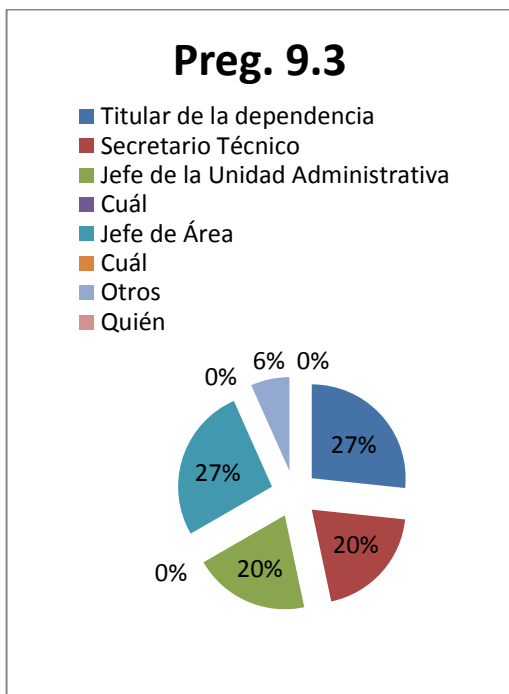
Análisis de la pregunta 9.3

Tabla 23. Captura de la información de resultados del objetivo de la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral.

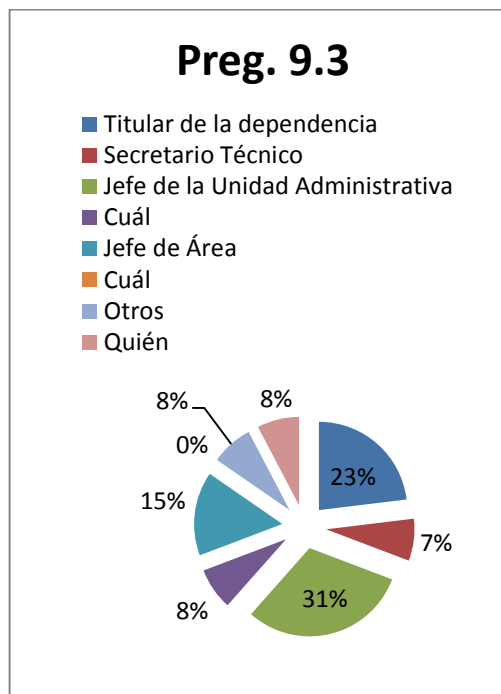
¿Mencione quién definió el objetivo de la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral?							¿Quién?
Titular de la dependencia	Secretario Técnico	Jefe de Unidad Administrativa	Cuál	Jefe de Área	Cuál	Otros	Quién
13	7	7	1	13	1	3	2

Tabla 23. Captura de resultados de acuerdo a las preguntas 9.3, 9.3.1, 9.3.2 y 9.3.3.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



Unidad Q001



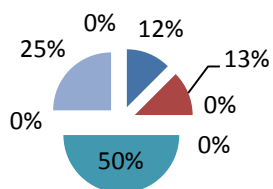
Unidad Q002





### Preg. 9.3

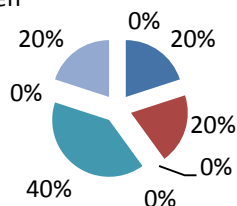
- Titular de la dependencia
- Secretario Técnico
- Jefe de la Unidad Administrativa
- Cuál
- Jefe de Área
- Cuál
- Otros
- Quién



Unidad Q003

### Preg. 9.3

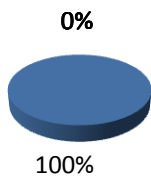
- Titular de la dependencia
- Secretario Técnico
- Jefe de la Unidad Administrativa
- Cuál
- Jefe de Área
- Cuál
- Otros
- Quién



Unidad Q004

### Preg. 9.3

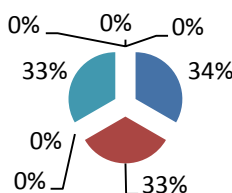
- Titular de la dependencia
- Secretario Técnico
- Jefe de la Unidad Administrativa
- Cuál
- Jefe de Área
- Cuál
- Otros
- Quién



Unidad Q005

### Preg. 9.3

- Titular de la dependencia
- Secretario Técnico
- Jefe de la Unidad Administrativa
- Cuál
- Jefe de Área
- Cuál
- Otros
- Quién



SS y/o PP

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Mencione quién definió el objetivo de la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral?, de acuerdo a la tabla 23, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales.





Gráfico 23. Resultados conseguidos de acuerdo al objetivo de la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral.

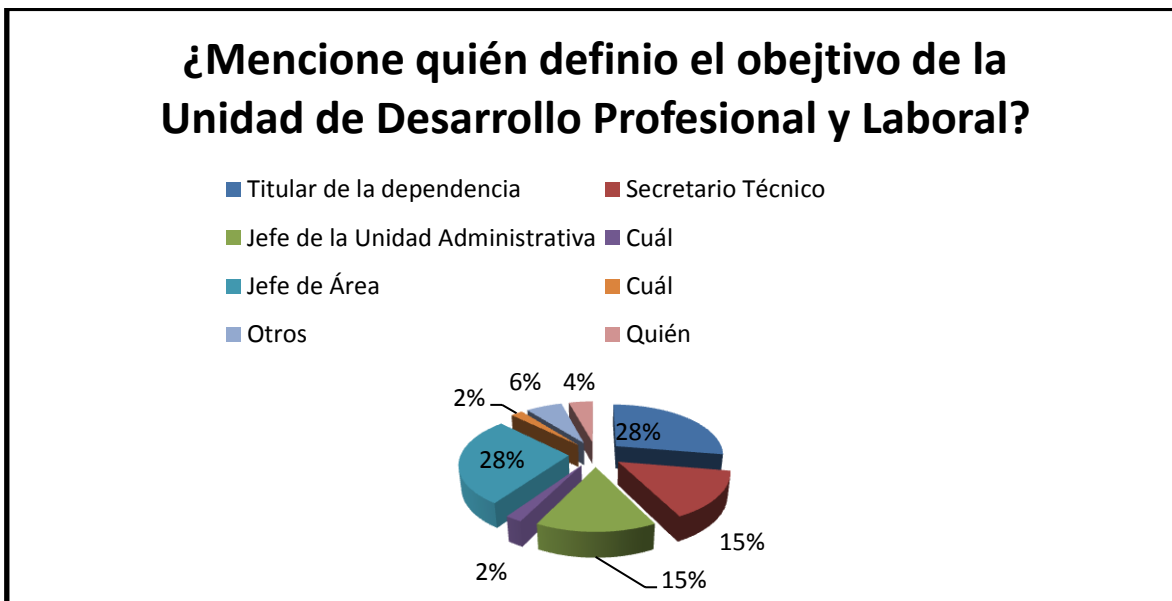


Gráfico 23. Quién definió el objetivo de la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral de la Secretaría de la Juventud.  
Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

Según el gráfico 23, nos muestra que el 28% mencionan que el objetivo de la UDPyL lo definió el titular de la dependencia, el 15% dice que el secretario técnico, el 15% menciona que el Jefe de unidad administrativa (donde solo el 2% menciona que fue el de la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral), el 28% dice que es el jefe de área (donde solo el 2% menciona que fue el JA), el 6% mencionan que otros (del cual el 4% mencionan que fue el jefe de departamento y el auxiliar).





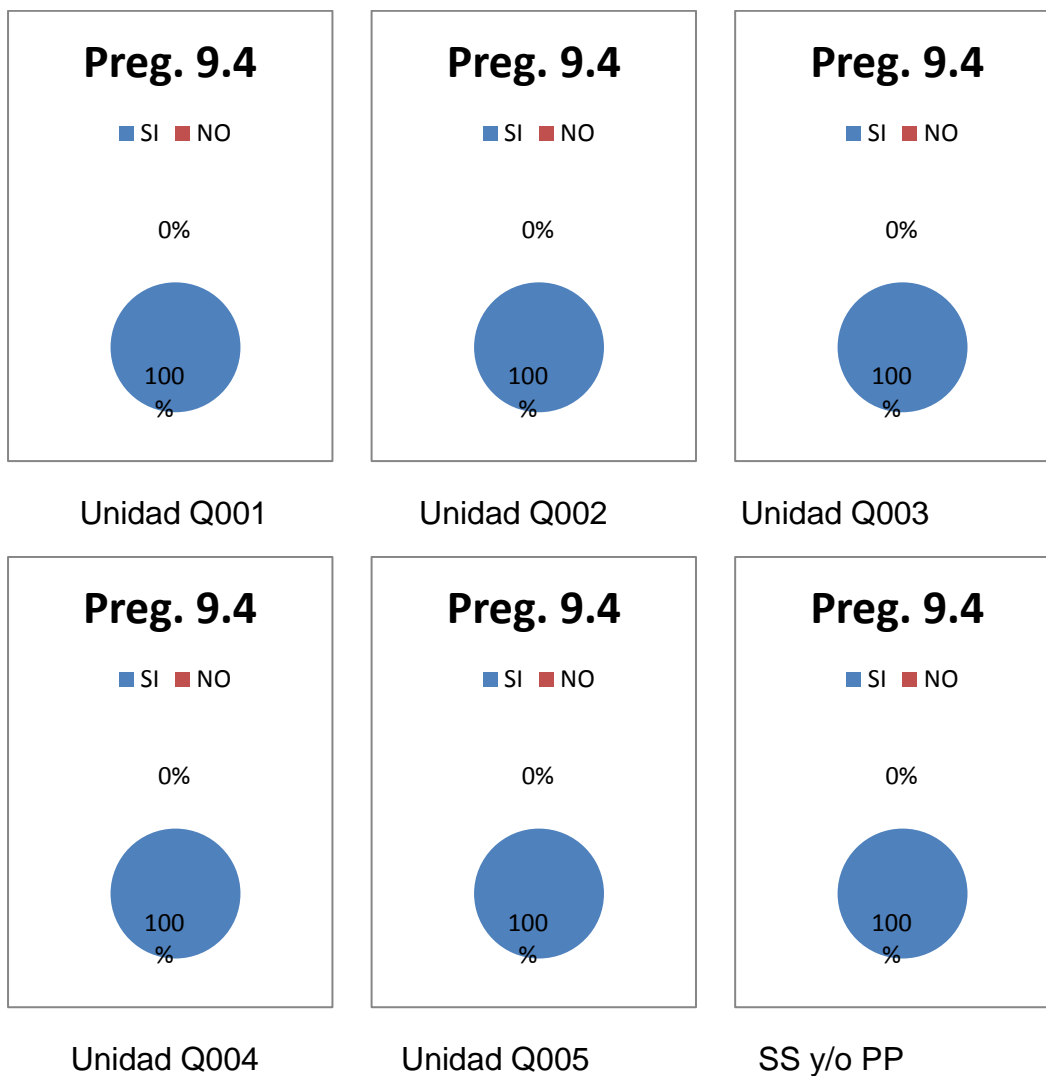
Análisis de la pregunta 9.4

Tabla 24. Captura de la información de resultados de las funciones de la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral.

¿Conoce usted las funciones de la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral?	
SI	NO
37	0

Tabla 24. Captura de resultados de acuerdo a la pregunta 9.4. y 9.4.1.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Conoce usted las





funciones de la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral?, de acuerdo a la tabla 24, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales.

Gráfico 24. Resultados conseguidos de acuerdo a las funciones de la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral.



Gráfico 24. Las funciones de la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral de la Secretaría de la Juventud.  
Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 24, nos muestra que el total de los encuestados, es decir, el 100% conocen las funciones principales que hace la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral entre las que podemos mencionar: juventud emprendedora, colocados de bolsa de trabajo, becas, servicio social, gira tu sejuve, cursos y capacitaciones, padrón de proveedores, taller de buscadores de empleo, lideres universitarios de Querétaro, somos becas, vinculación empresarial e instituciones educativas, emprendedurismo, feria de empleo, reclutamiento y vinculo empresarial e instituciones educativas de nivel medio superior y superior, entre otros.





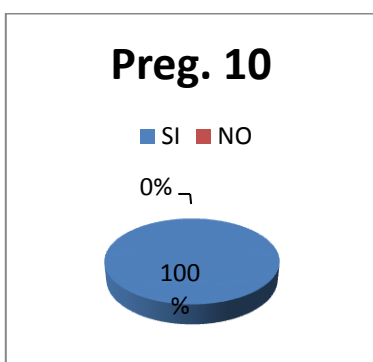
Análisis de la pregunta 10.

Tabla 25. Captura de la información de resultados de la Unidad de Promoción de la Salud.

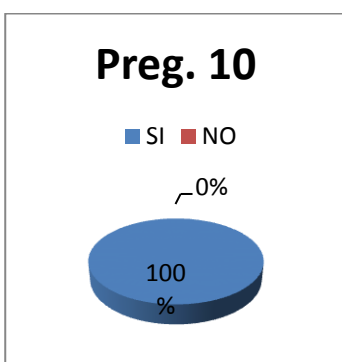
¿Conoce usted si la Sejuve cuenta con Unidad de Promoción de la Salud?	
SI	NO
40	0

Tabla 25. Captura de resultados de la pregunta 10.

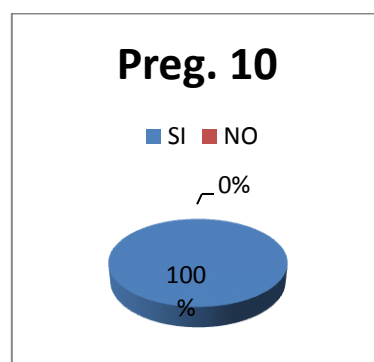
Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



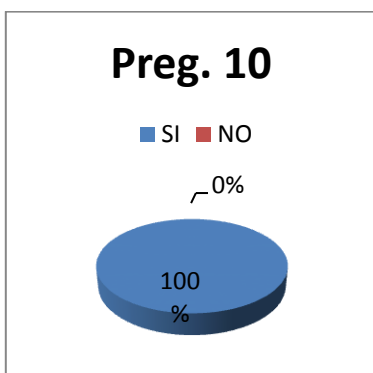
Unidad Q001



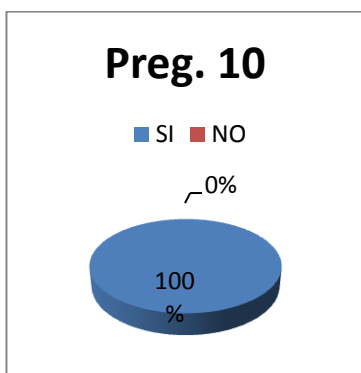
Unidad Q002



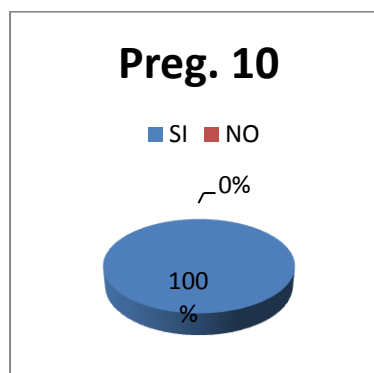
Unidad Q003



Unidad Q004



Unidad Q005



SS y/o PP

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Conoce usted si la SEJUVE cuenta con Unidad de Promoción de la Salud?, de acuerdo a la tabla 25, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales.





Gráfico 25. Resultados conseguidos de acuerdo con la Unidad de Promoción de la Salud.



Gráfico 25. Cuenta con la Unidad de Promoción de la Salud la Secretaría de la Juventud.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

Según muestra el gráfico 25, observamos que todos, es decir, el 100% de los encuestados conocen que se cuenta con la Unidad de Promoción de la Salud en la SEJUVE.





Análisis de la pregunta 10.1

Tabla 26. Captura de la información de resultados que mencione con cuantos integrantes cuenta la Unidad de Promoción de la Salud.

¿Mencione cuantas personas la conforman?
Número de personas (6)
26

Tabla 26. Captura de resultados de acuerdo a la pregunta 10.1.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.

Gráfico 26. Resultados conseguidos de acuerdo con las personas que integran la Unidad de Promoción de la Salud.



Gráfico 26. Cuantas personas conforman la Unidad de Promoción de la Salud de la Secretaría de la Juventud.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

Según el gráfico 26, nos muestra que de los encuestados el 52% saben que la Unidad de Promoción de la Salud cuenta con 6 personas, el 28% mencionan que más o menos personas laboran en la unidad, es decir, algunas respuestas que dieron son 5, 7 y 4 personas y solamente el 20% no contestaron o no saben.





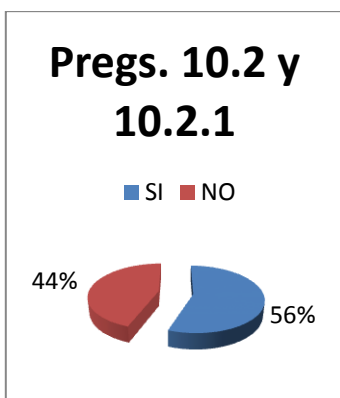
Análisis de la pregunta 10.2

Tabla 27. Captura de la información de resultados de los indicadores para medir el desempeño de la Unidad de Promoción de la Salud.

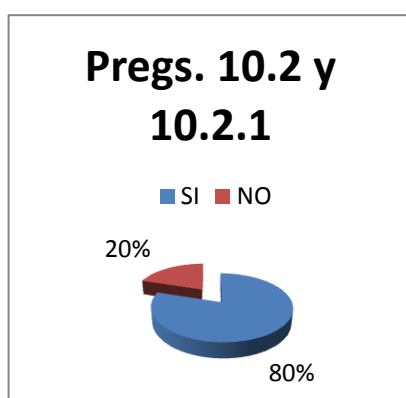
¿Cuenta con indicadores para medir su desempeño la unidad de promoción de la salud?	¿Cuáles?	
SI	NO	Cuál
24	11	22

Tabla 27. Captura de resultados de acuerdo a las preguntas 10.2 y 10.2.1.

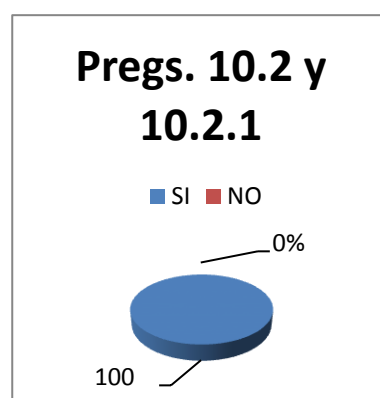
Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



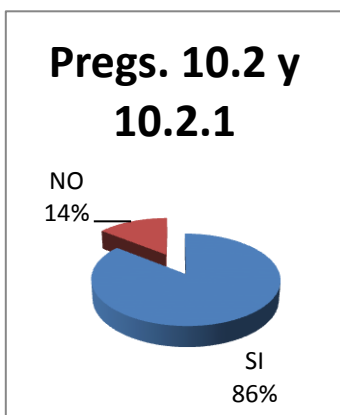
Unidad Q001



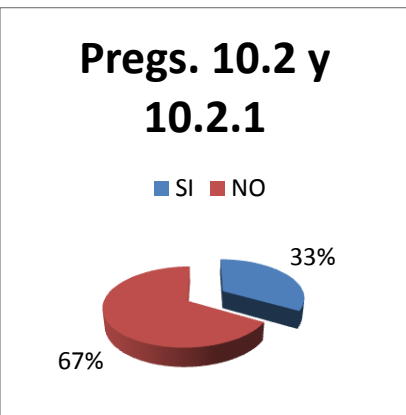
Unidad Q002



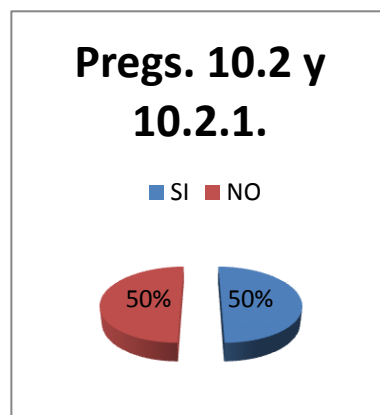
Unidad Q003



Unidad Q004



Unidad Q005



SS y/o PP

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Cuenta con indicadores para medir su desempeño la unidad de promoción de la salud? En caso de contestar sí ¿Cuáles?, de acuerdo a la tabla 27, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales.



Gráfico 27. Resultados conseguidos de acuerdo a los indicadores para medir el desempeño de la Unidad de Promoción de la Salud.

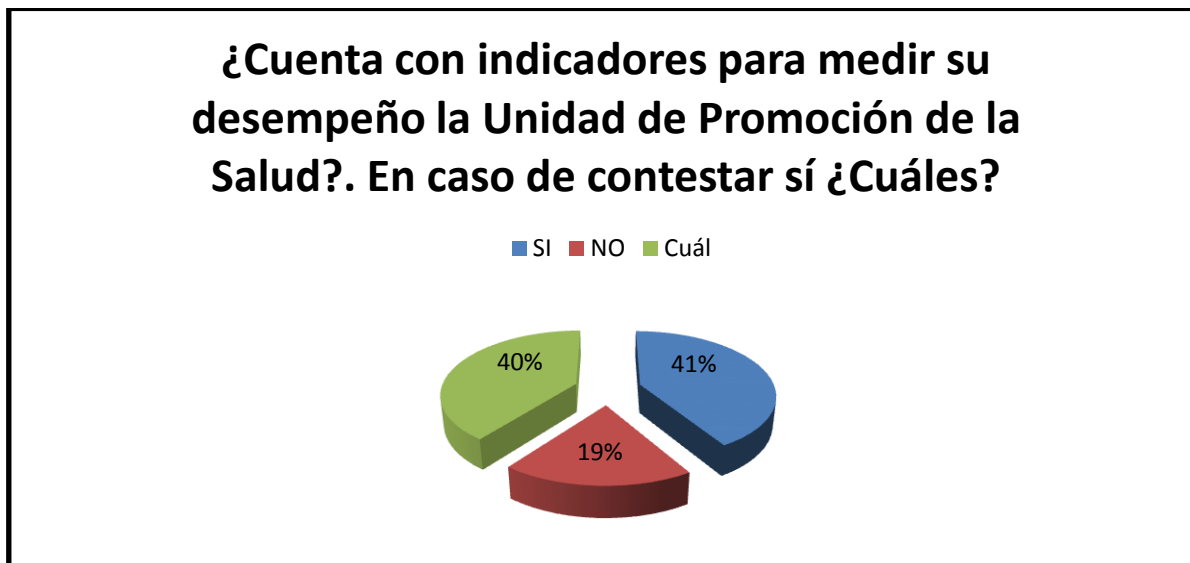


Gráfico 27. Indicadores para medir a la Unidad de Promoción de la Salud de la Secretaría de la Juventud.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 27, se muestra que el 41% conocen los indicadores para medir a la UPdS (del cual el 40% mencionaron que son número de jóvenes beneficiados, indicadores de salud en el estado, reportes trimestrales y semestrales, % de incremento en el conocimiento sobre la salud, número de capacitados, pero el más importante: los dos más importantes: el Programa Operativo Anual (POA) y el % tasa de incremento en el número de jóvenes que recibieron servicio de información del año actual respecto al año anterior), y el 19% no los conocen.





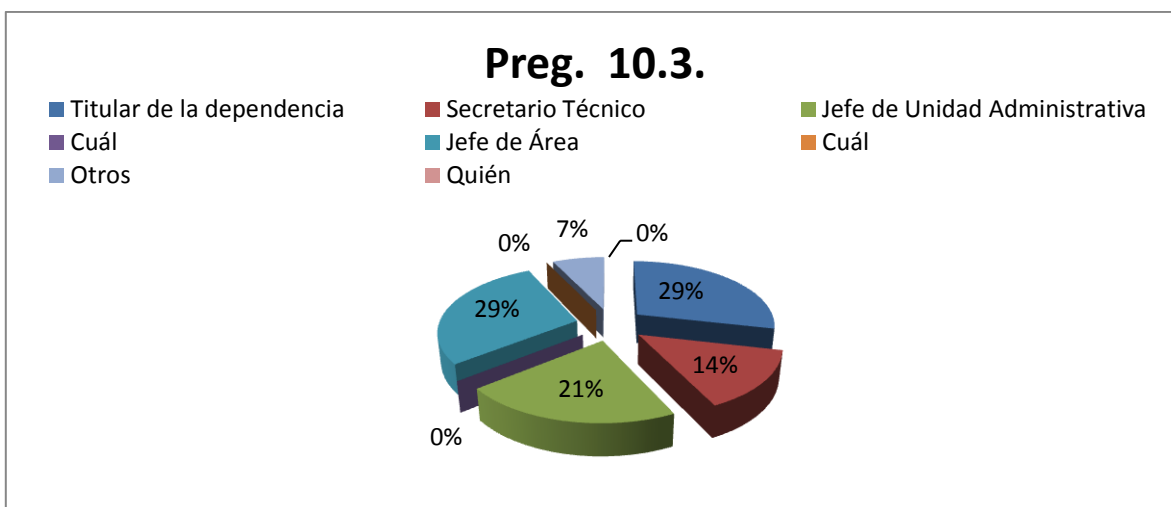
Análisis de la pregunta 10.3

Tabla 28. Captura de la información de resultados del objetivo de la Unidad de Promoción de la Salud.

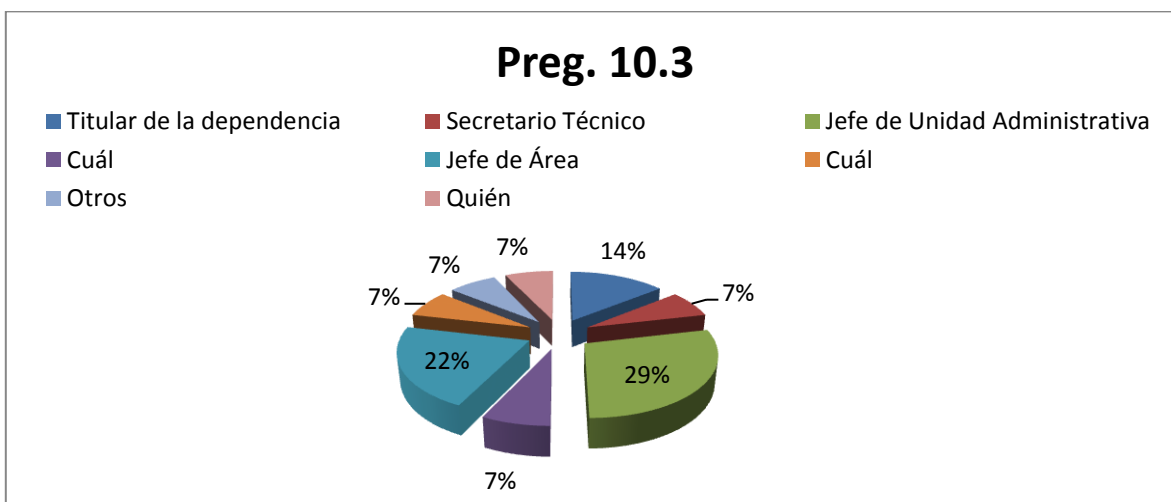
¿Mencione quién definió el objetivo de la Unidad de Promoción de la Salud?							¿Cuáles?
Titular de la dependencia	Secretario Técnico	Jefe de Unidad Administrativa	Cuál	Jefe de Área	Cuál	Otros	Quién
12	6	8	2	16	1	3	2

Tabla 28. Captura de resultados de acuerdo a las preguntas 10.3, 10.3.1, 10.3.2 y 10.3.3.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



Unidad Q001



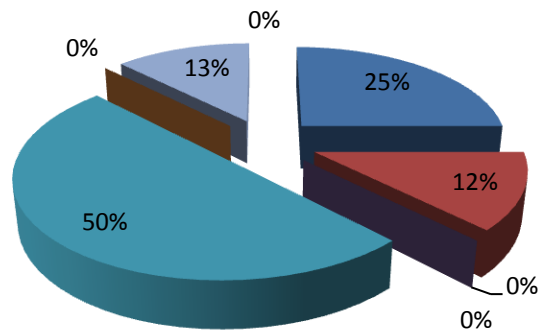
Unidad Q002





### Preg. 10.3

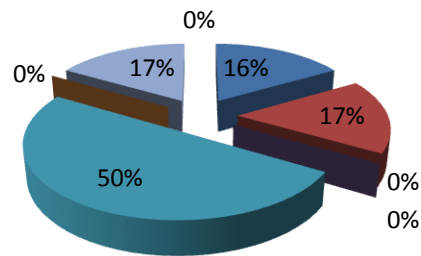
- Titular de la dependencia
- Secretario Técnico
- Jefe de Unidad Administrativa
- Cuál
- Jefe de Área
- Cuál
- Otros
- Quién



Unidad Q003

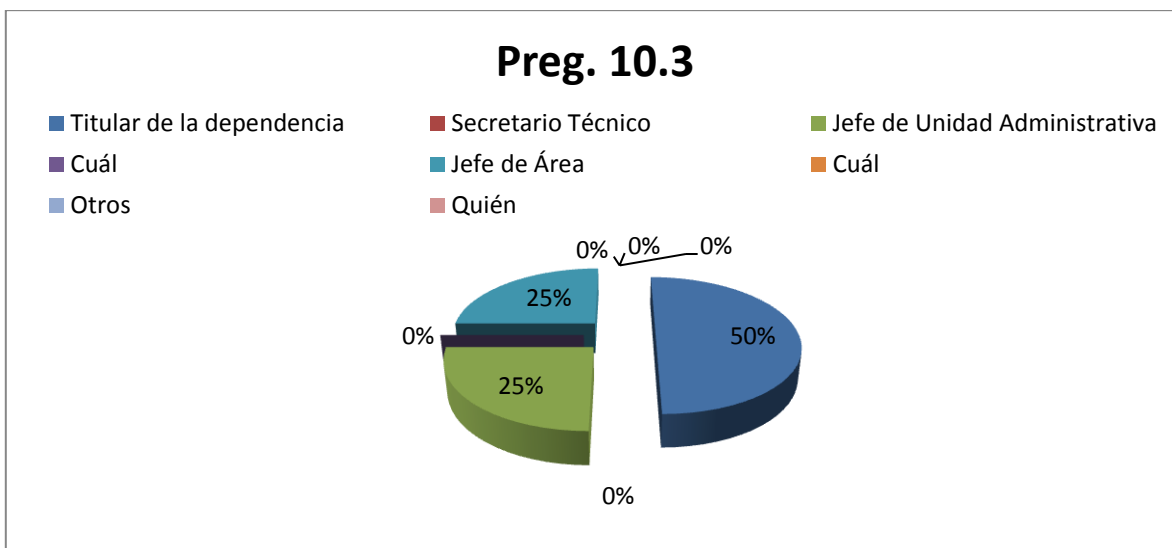
### Preg. 10.3

- Titular de la dependencia
- Secretario Técnico
- Jefe de Unidad Administrativa
- Cuál
- Jefe de Área
- Cuál
- Otros
- Quién

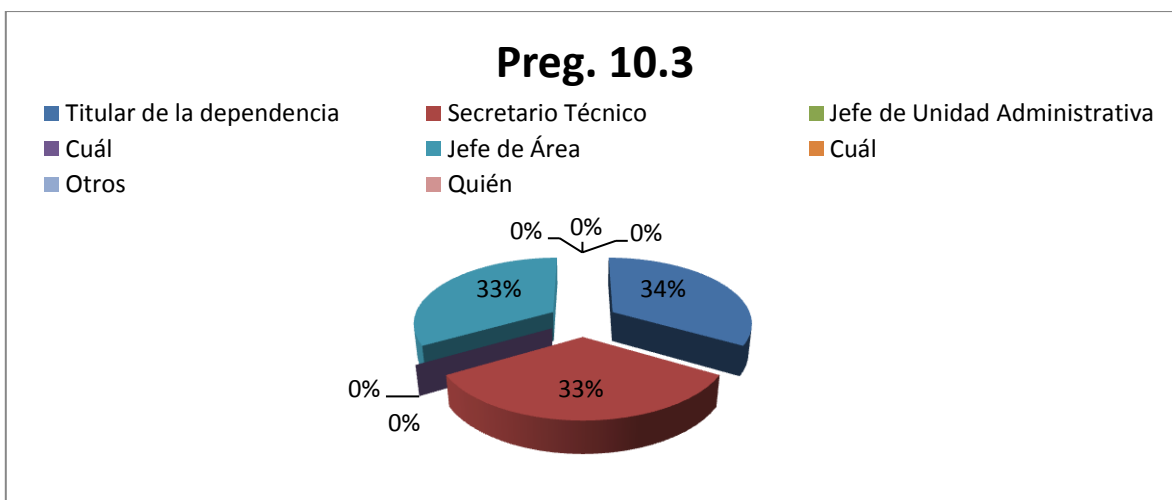


Unidad Q004





Unidad Q005



SS y/o PP

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Mencione quién definió el objetivo de la Unidad de Promoción de la Salud?. En caso de contestar otros ¿Quién?, de acuerdo a la tabla 28, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales.

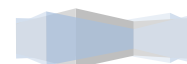




Gráfico 28. Resultados conseguidos de acuerdo al objetivo de la Unidad de Promoción de la Salud.

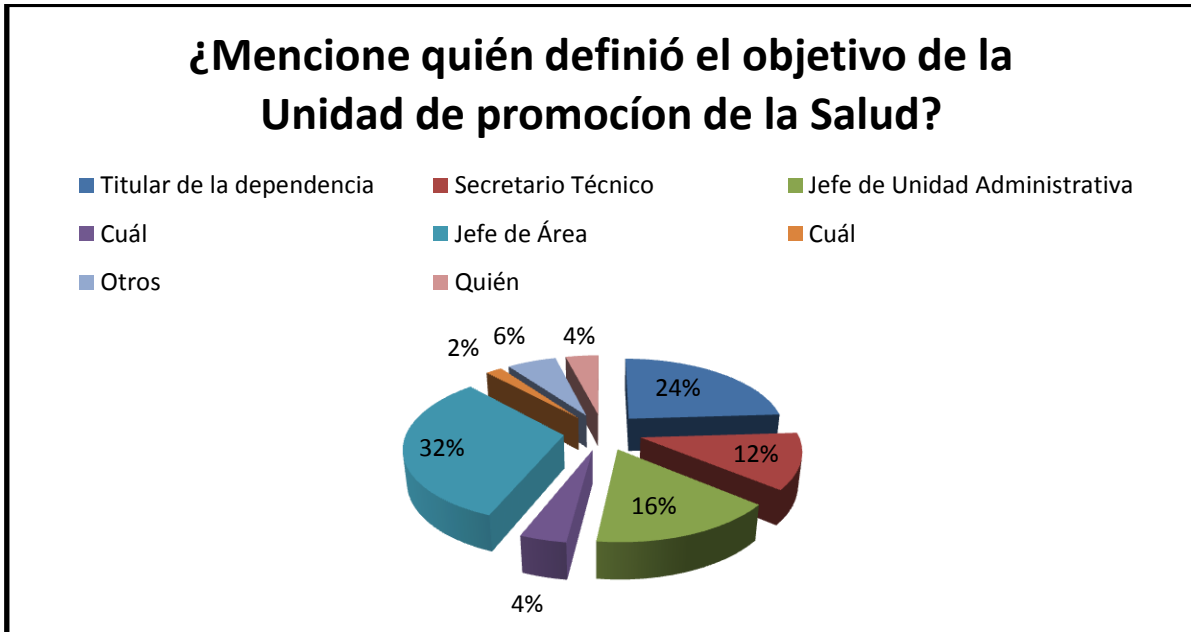


Gráfico 28. Quién definió el objetivo de la Unidad de Promoción de la Salud de la Secretaría de la Juventud.  
Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

Según el gráfico 28, nos muestra que el 24% mencionan que el objetivo de la UPdS lo definió el titular de la dependencia, el 12% dice que el secretario técnico, el 16% menciona que el jefe de unidad administrativa (donde solo el 4% menciona que fue el de la UPdS), el 32% dice que es el jefe de área, pero no saben quién en específico, el 6% mencionan que otros (del cual el 4% mencionan que fue el área de control y evaluación y el auxiliar).





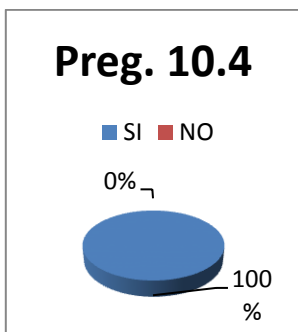
Análisis de la pregunta 10.4

Tabla 29. Captura de la información de resultados de las funciones de la Unidad de Promoción de la Salud.

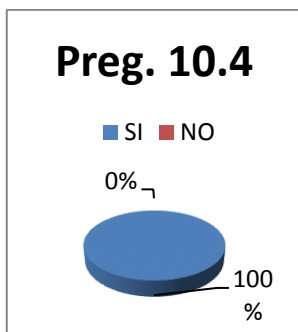
¿Conoce usted las funciones de la Unidad de Promoción de la Salud?	
SI	NO
38	0

Tabla 29. Captura de resultados de acuerdo a las preguntas 10.4. y 10.4.1.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



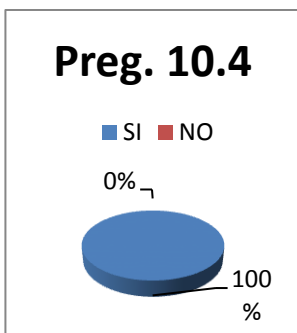
Unidad Q001



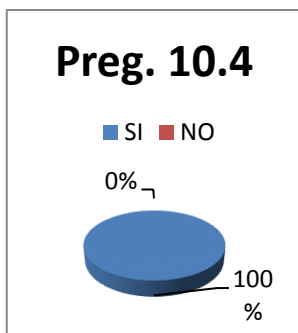
Unidad Q002



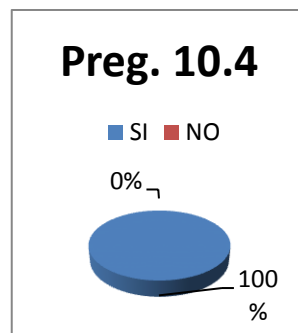
Unidad Q003



Unidad Q004



Unidad Q005



SS y/o PP

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Conoce usted las funciones de la Unidad de Promoción de la Salud?, de acuerdo a la tabla 29, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales.





Gráfico 29. Resultados conseguidos de acuerdo a las funciones de la Unidad de Promoción de la Salud.



Gráfico 29. Las funciones de la Unidad de Promoción de la Salud de la Secretaría de la Juventud.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 29, nos muestra que el total de los encuestados, es decir, el 100% conocen las funciones principales que hace la Unidad de Promoción de la Salud entre las que podemos mencionar: paternidad responsable y afectiva, línea de joven a joven, actuando mejor, somos decisión, cursos y capacitaciones de cada programa, vinculación o trabajo con instituciones de salud, prevención de salud (talleres, platicas, capacitaciones, entre otras), GPtaxiS, llévatela leve, entre otros.





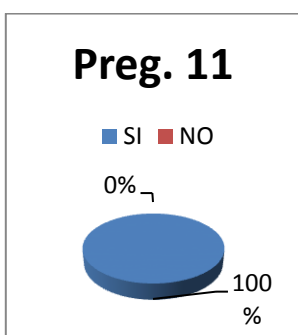
Análisis de la pregunta 11.

Tabla 30. Captura de la información de resultados de la Unidad de Desarrollo Social y Humano.

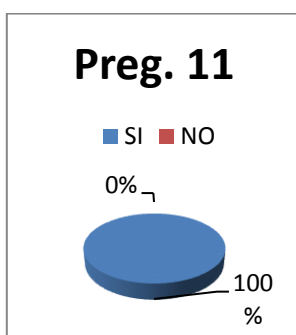
¿Conoce usted si la Sejuve cuenta con Unidad de Desarrollo Social y Humano?	
SI	NO
40	0

Tabla 30. Captura de resultados de la pregunta 11.

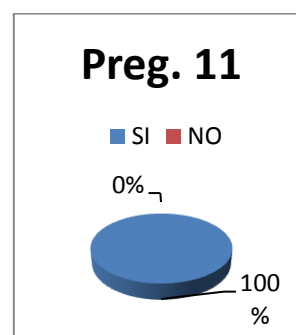
Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



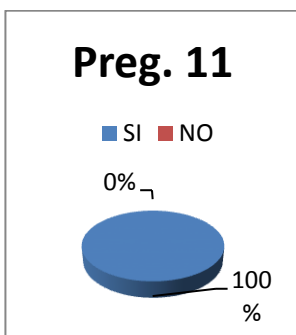
Unidad Q001



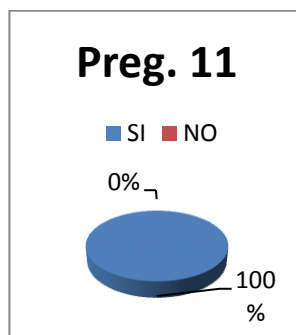
Unidad Q002



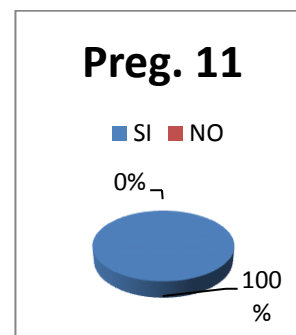
Unidad Q003



Unidad Q004



Unidad Q005



SS y/o PP

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Conoce usted si la SEJUVE cuenta con Unidad de Desarrollo Social y Humano?, de acuerdo a la tabla 30, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales.

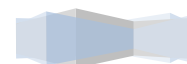




Gráfico 30. Resultados conseguidos de acuerdo con la Unidad de Desarrollo Social y Humano.

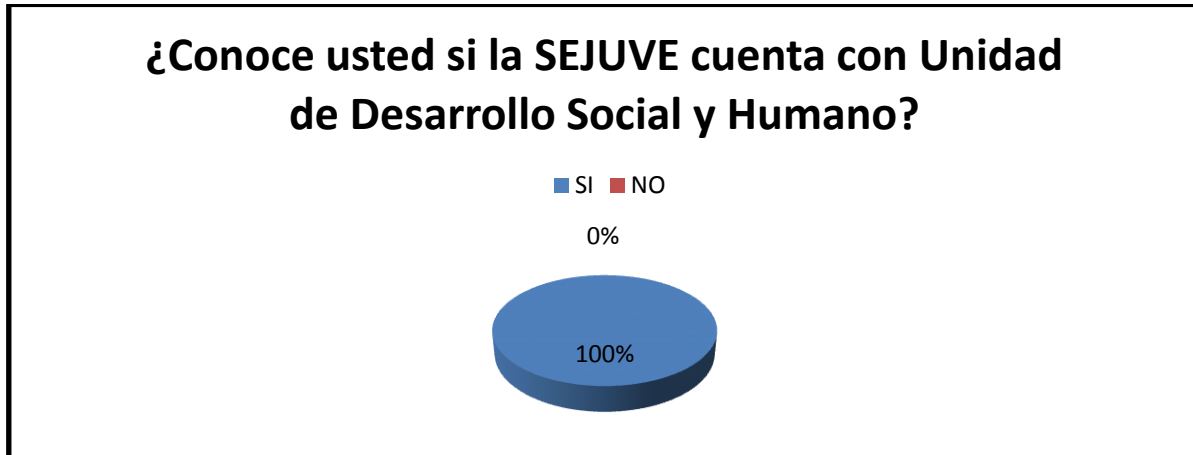


Gráfico 30. Cuenta con la Unidad de Desarrollo Social y Humano de la Secretaría de la Juventud.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

Según muestra el gráfico 30, observamos que todos, es decir, el 100% de los encuestados conocen que se cuenta con la Unidad de Desarrollo Social y Humano en la SEJUVE.





Análisis de la pregunta 11.1

Tabla 31. Captura de la información de resultados que mencione con cuantos integrantes cuenta la Unidad de Desarrollo Social y Humano.

¿Mencione cuantas personas la conforman?
Número de personas (7)
11

Tabla 31. Captura de resultados de acuerdo a la pregunta 11.1.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.

Gráfico 31. Resultados conseguidos de acuerdo con las personas que integran la Unidad de Desarrollo Social y Humano.



Gráfico 31. Cuantas personas conforman la Unidad de Promoción de la Salud de la Secretaría de la Juventud.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

Según el gráfico 31, nos muestra que de los encuestados el 15% saben que la Unidad de Desarrollo Social y Humano cuenta con 7 personas, el 23% mencionan que más o menos personas laboran en la unidad, es decir, algunas respuestas que dieron son 2, 3, 6 y 20 personas y solamente el 62% no contestaron o no saben.





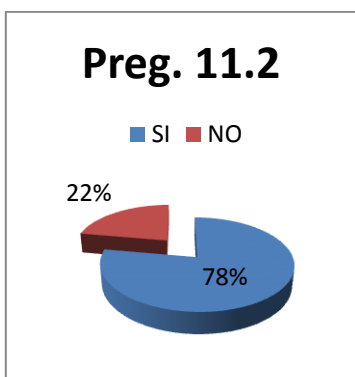
Análisis de la pregunta 11.2

Tabla 32. Captura de la información de resultados de los indicadores para medir el desempeño de la Unidad de Desarrollo Social y Humano.

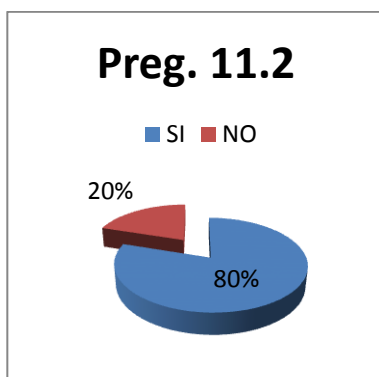
¿Cuenta con indicadores para medir su desempeño la Unidad de Desarrollo Social y Humano?		¿Cuáles?
SI	NO	Cuáles
24	9	20

Tabla 32. Captura de resultados de acuerdo a las preguntas 11.2 y 11.2.1.

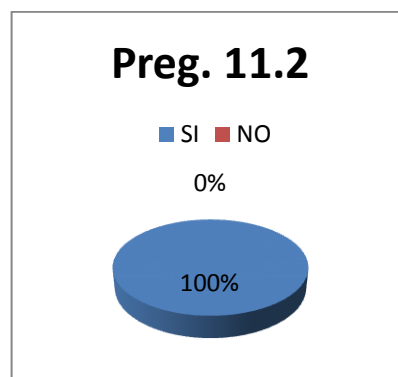
Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



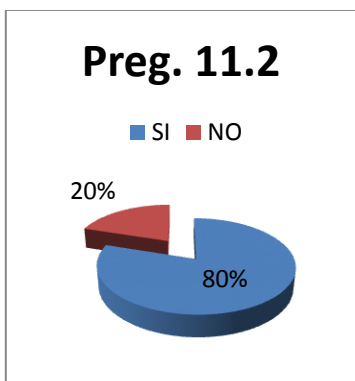
Unidad Q001



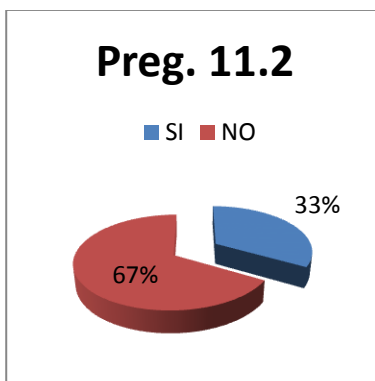
Unidad Q002



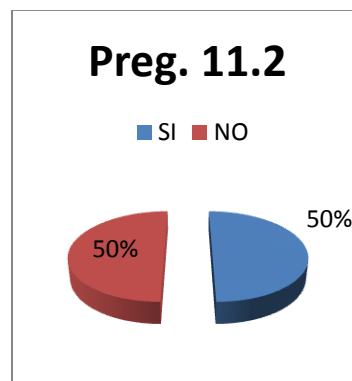
Unidad Q003



Unidad Q004



Unidad Q005



SS y/o PP

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Cuenta con indicadores para medir su desempeño la Unidad de Desarrollo Social y Humano?. En caso de contestar sí menciones ¿Cuáles?, de acuerdo a la tabla 32, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales.

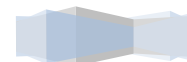




Gráfico 32. Resultados conseguidos de acuerdo a los indicadores para medir el desempeño de la Unidad de Desarrollo Social y Humano.



Gráfico 32. Indicadores para medir a la Unidad de Desarrollo Social y Humano de la Secretaría de la Juventud.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 32, se muestra que el 45% conocen los indicadores para medir a la Unidad de Desarrollo Social y Humano (del cual el 38% mencionaron que son número de jóvenes beneficiados; metas y objetivos del programa; número de eventos y de instancias municipales; reportes trimestrales y semestrales, comités, convocatorias, EPJ, espacio joven, galería, pero los dos más importantes: el Programa Operativo Anual (POA) y el % tasa de incremento de jóvenes que han contado con un espacio de expresión y participación política y social del año actual respecto al año anterior), y el 17% no los conocen.





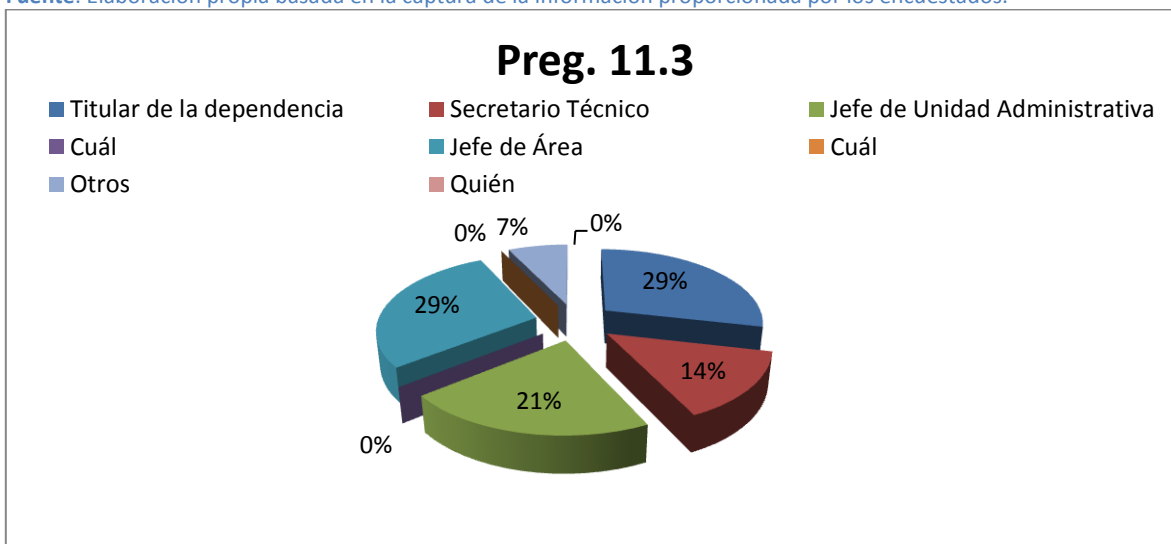
Análisis de la pregunta 11.3

Tabla 33. Captura de la información de resultados del objetivo de la Unidad de Desarrollo Social y Humano.

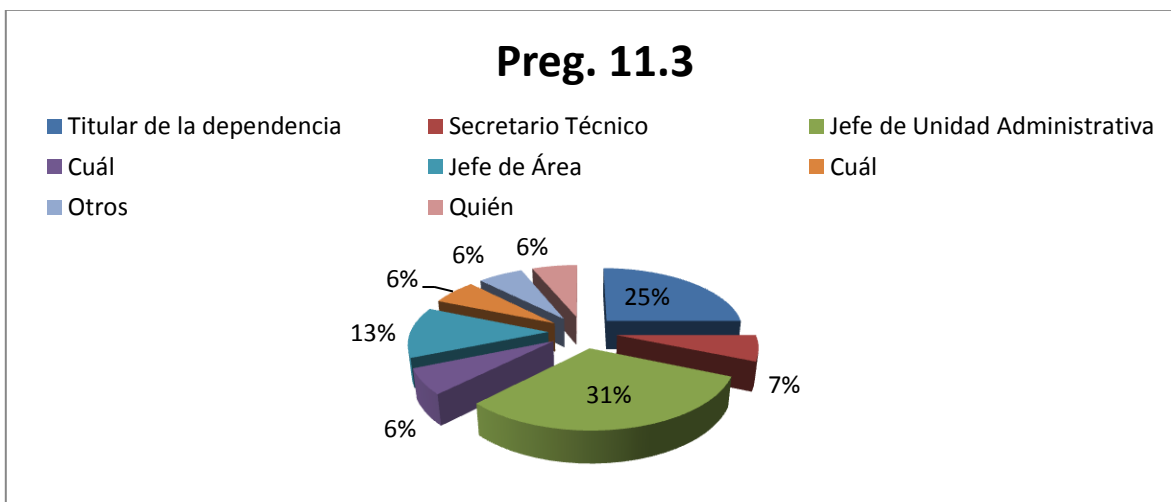
¿Mencione quién definió el objetivo de la Unidad de Desarrollo Social y Humano?							¿Cuáles?
Titular de la dependencia	Secretario Técnico	Jefe de Unidad Administrativa	Cuál	Jefe de Área	Cuál	Otros	Quién
15	7	8	1	12	1	3	1

Tabla 33. Captura de resultados de acuerdo a las preguntas 11.3, 11.3.1, 11.3.2 y 11.3.3.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



Unidad Q001



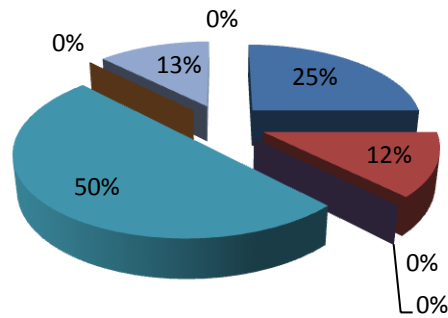
Unidad Q002





### Preg. 11.3

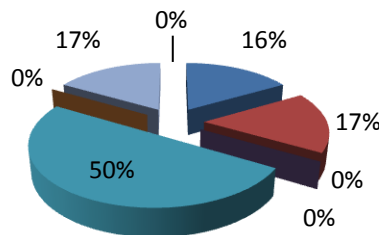
- Titular de la dependencia
- Secretario Técnico
- Jefe de Unidad Administrativa
- Cuál
- Jefe de Área
- Cuál
- Otros
- Quién



Unidad Q003

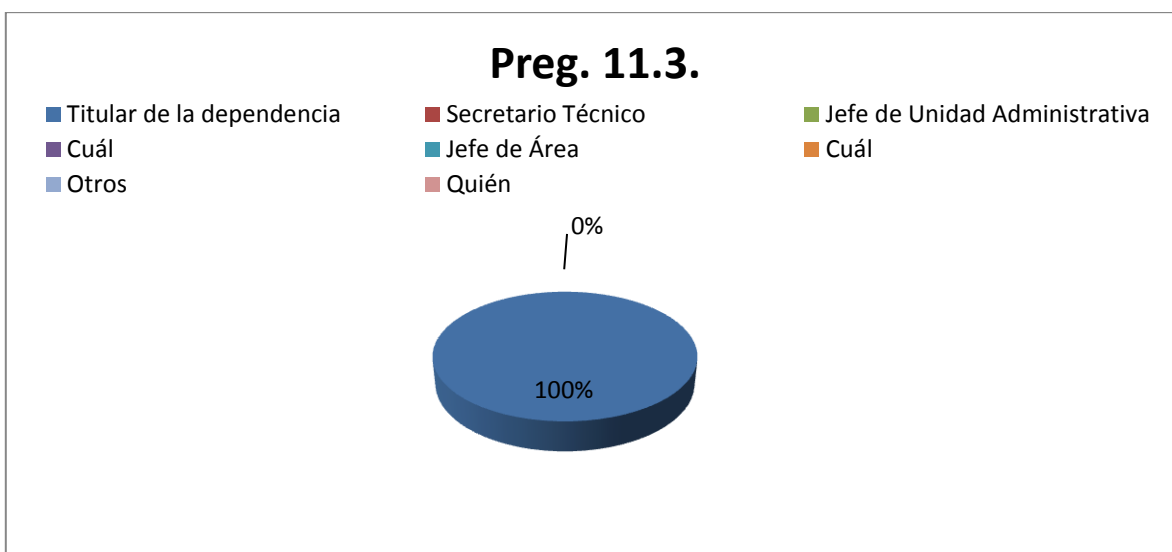
### Preg. 11.3

- Titular de la dependencia
- Secretario Técnico
- Jefe de Unidad Administrativa
- Cuál
- Jefe de Área
- Cuál
- Otros
- Quién

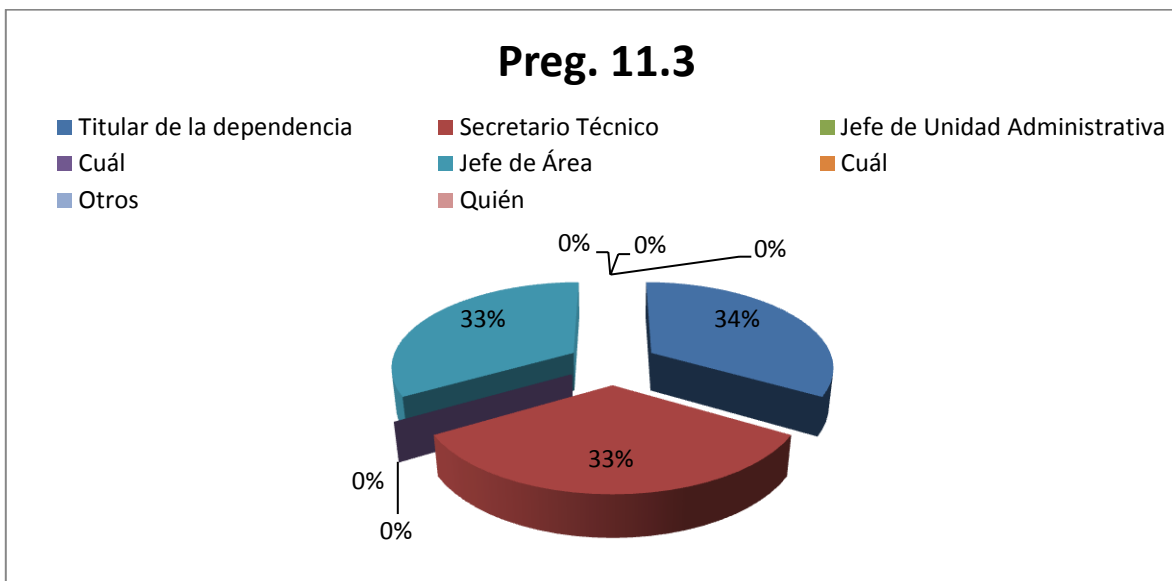


Unidad Q004





Unidad Q005



SS y/o PP

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Mencione quién definió el objetivo de la Unidad de Desarrollo Social y Humano?. En caso de contestar otros menciones ¿Cuáles?, de acuerdo a la tabla 33, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales.





Gráfico 33. Resultados conseguidos de acuerdo al objetivo de la Unidad de Desarrollo Social y Humano.

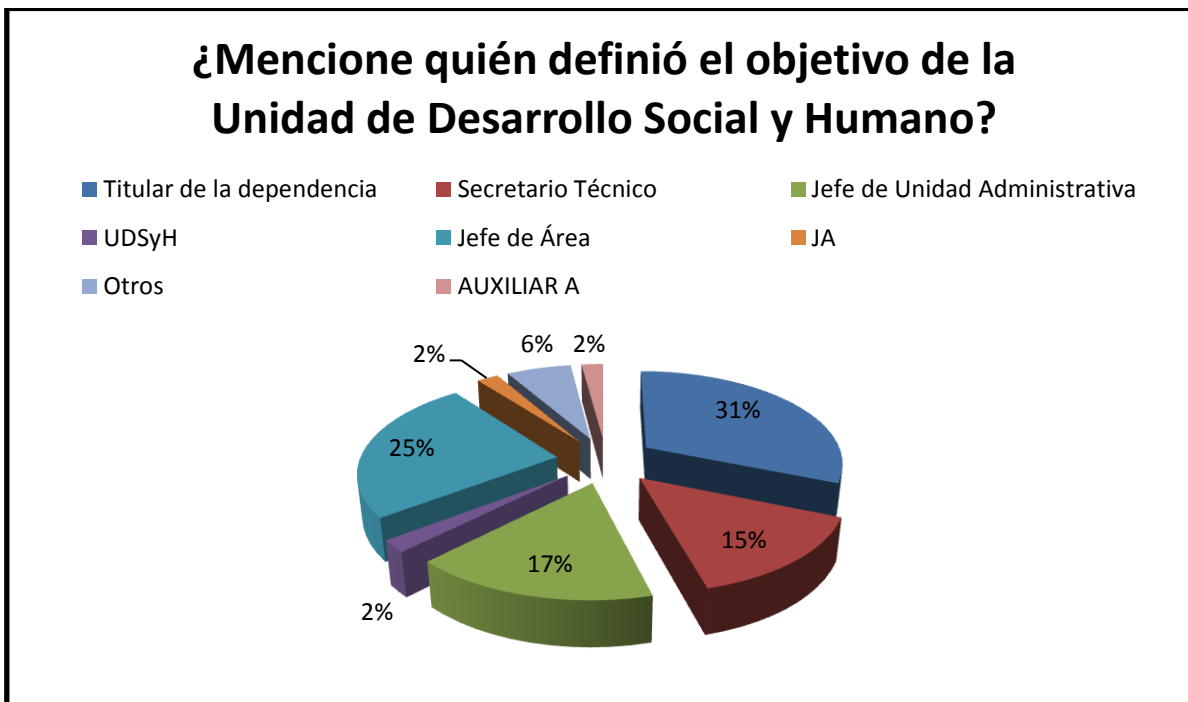


Gráfico 33. Quién definió el objetivo de la Unidad de Desarrollo Social y Humano de la Secretaría de la Juventud.  
Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

Según el gráfico 33, nos muestra que el 31% mencionan que el objetivo de la Unida de Desarrollo Social y Humano lo definió el titular de la dependencia, el 15% dice que el secretario técnico, el 17% menciona que el Jefe de unidad administrativa (donde solo el 2% menciona que fue el de la UDSyH), el 25% dice que es el jefe de área (donde solo el 2% menciona que fue el JA-UDSyH), el 6% mencionan que otros (del cual el 2% mencionan que fue el auxiliar).





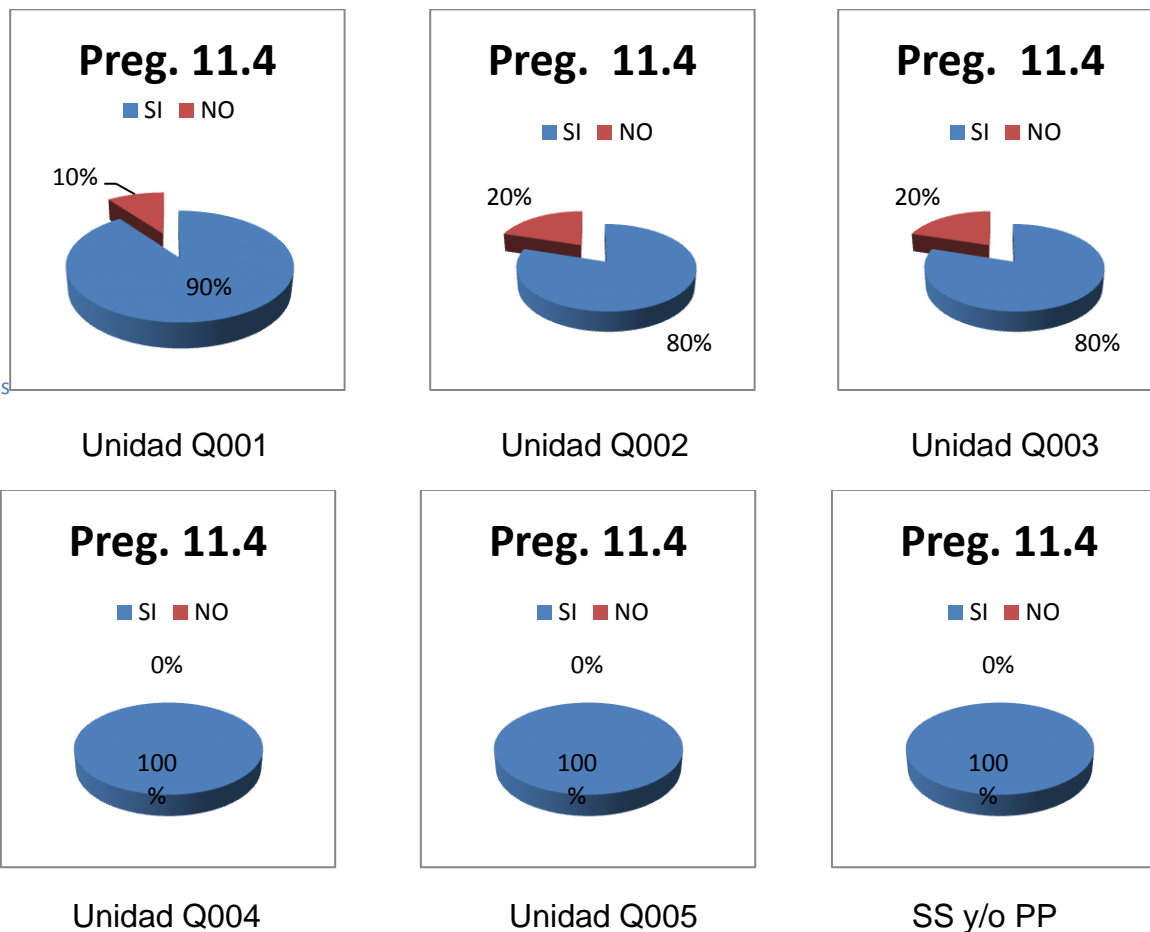
Análisis de la pregunta 11.4

Tabla 34. Captura de la información de resultados de las funciones de la Unidad de Desarrollo Social y Humano.

¿Conoce usted las funciones de la Unidad de Desarrollo Social y Humano?	
SI	NO
30	3

Tabla 34. Captura de resultados de acuerdo a las preguntas 11.4. y 11.4.1.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Conoce usted las funciones de la Unidad de Desarrollo Social y Humano?, de acuerdo a la tabla 34, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales.





Gráfico 34. Resultados conseguidos de acuerdo a las funciones de la Unidad de Desarrollo Social y Humano.



Gráfico 34. Las funciones de la Unidad de Desarrollo Social y Humano de la Secretaría de la Juventud.  
Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 34, nos muestra que el 91% de los encuestados sí conocen las principales funciones de la Unidad de Desarrollo Social y Humano entre las que podemos mencionar son promoción a la cultura, participación ciudadana, EPJ, el Comité de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), compromiso joven, debate político, premios juventud, transporte para la sierra, diseñar e implementar planes y programas encauzados a la promoción de la cultura de liderazgo, el trabajo comunitario y la participación social de los jóvenes y solamente el 9% no las conocen o no saben.





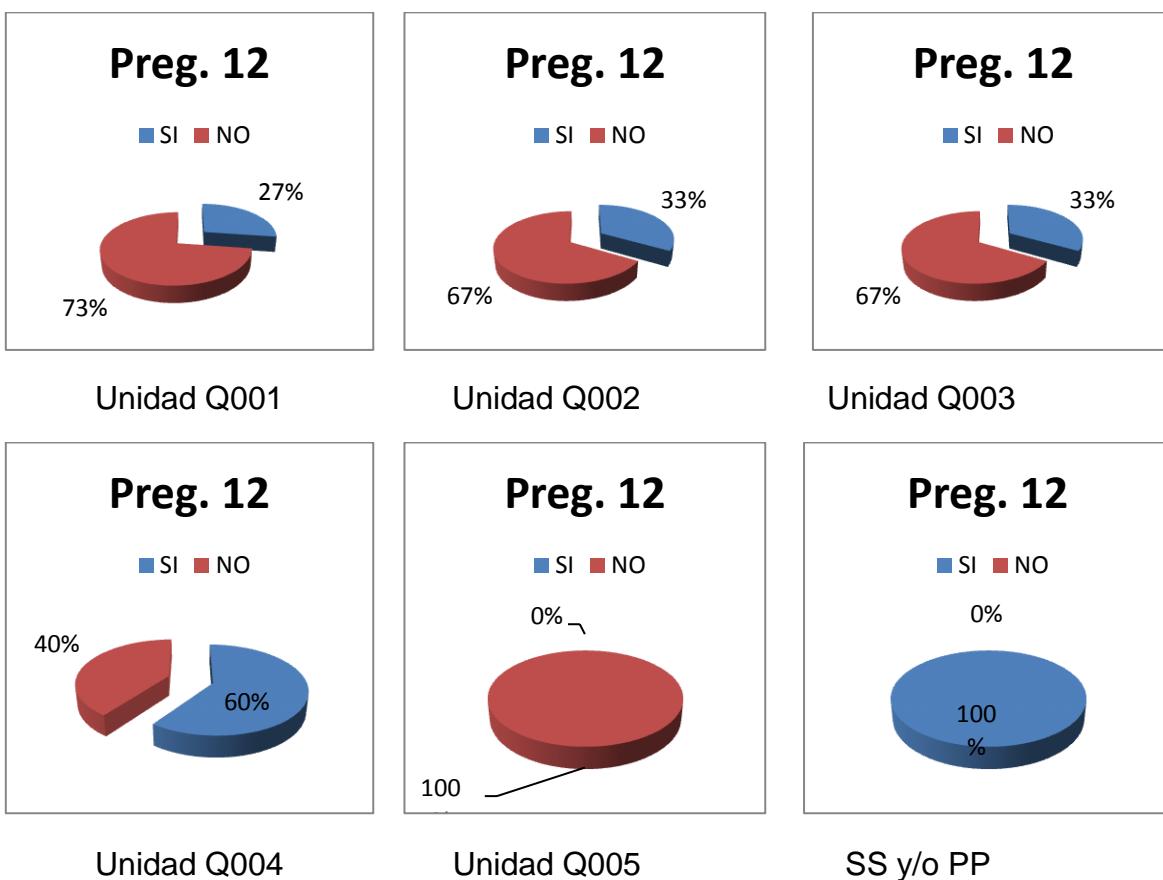
Análisis de la pregunta 12.

Tabla 35. Captura de la información de resultados si crees que es necesario contar con otras unidades administrativas en la Secretaría.

¿Cree usted que es necesario contar con otras unidades administrativas en la Secretaría?		¿Cuáles?
SI	NO	Cuáles
12	24	8

Tabla 35. Captura de resultados de acuerdo a las preguntas 12. y 12.1.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Cree usted que es necesario contar con otras unidades administrativas en la Secretaría?. En caso de contestar sí menciones ¿Cuáles?, de acuerdo a la tabla 35, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales.





Gráfico 35. Resultados conseguidos de acuerdo a si cree que es necesario contar con otras unidades administrativas en la secretaría.



Gráfico 35. Cree que sea necesario contar con otras unidades administrativas en la Secretaría de la Juventud.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 35, nos muestra que el 27% de los encuestados sí consideran necesario contar con otras unidades administrativas como el jurídico, recursos humanos, secretaría técnica, control interno, capacitación, gestión y logística, a diferencia del 55% que no lo creen necesario.





### AUTORIZACIÓN

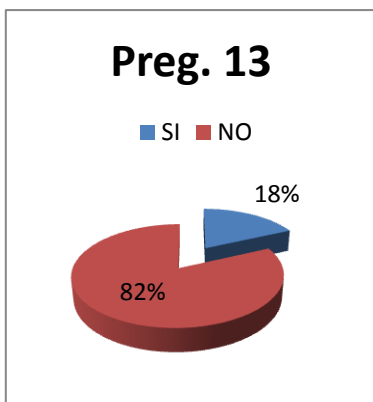
Análisis de la pregunta 13.

Tabla 36. Captura de la información de resultados conoce usted quién autoriza el manual de organización de la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.

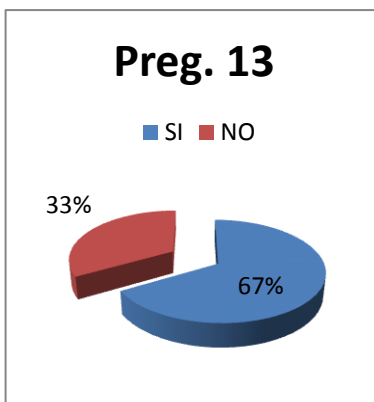
¿Conoce usted quién autoriza el manual de organización de la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro?	
SI	NO
14	29

Tabla 36. Captura de resultados de acuerdo a la pregunta 13.

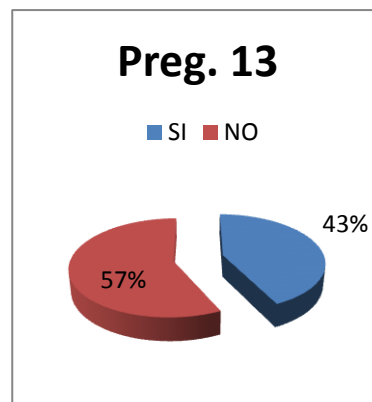
Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



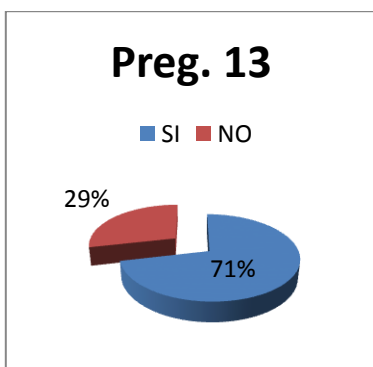
Unidad Q001



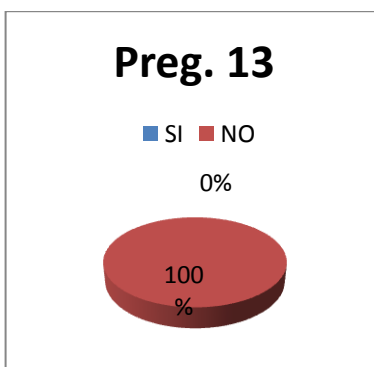
Unidad Q002



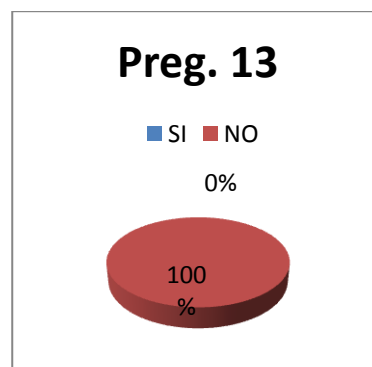
Unidad Q003



Unidad Q004

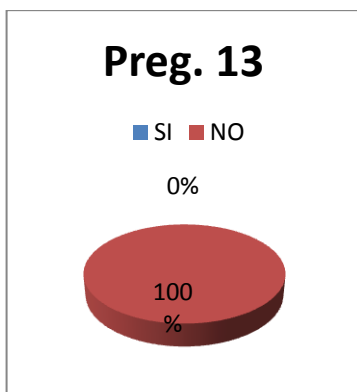


Unidad Q005



SS y/o PP

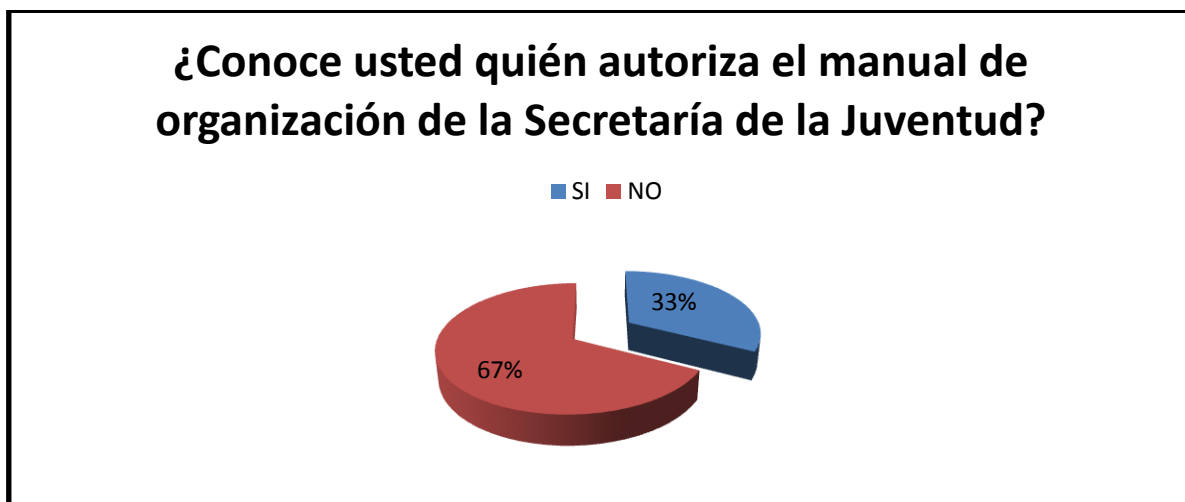




Usuarios

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Conoce usted quién autoriza el manual de organización de la SEJUVE del PEEQ?, de acuerdo a la tabla 36, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.

Gráfico 36. Resultados conseguidos de acuerdo a conoce usted quién autoriza el manual de organización de la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.



**Gráfico 36.** Conoce usted quien autoriza el manual de organización de la Secretaría de la Juventud.  
Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 36, nos muestra que el 33% de los encuestados si conocen quien autoriza el manual de organización de la dependencia a diferencia del 67% que no conocen quienes son las personas que lo autorizan. Por lo cual surge la inquietud de que el 33% de los encuestados mencionen quienes son las personas que lo autorizan.



Análisis de la pregunta 13.1.

Tabla 37. Captura de la información de resultados a que mencione el nombre y el cargo de la(s) persona(s) que lo autorizan.

¿Mencione el nombre y el cargo de la(s) persona(s) que lo autorizan?	
JCPR-OM	CASP-S
3	3

Tabla 37. Captura de resultados de acuerdo a la pregunta 13.1.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.

Gráfico 37. Resultados conseguidos de acuerdo a que mencione el nombre y el cargo de la(s) persona(s) que autorizan el manual de organización.

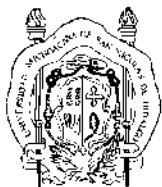


Gráfico 37. Mencione el nombre y el cargo de las personas que autorizan el manual de organización.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 37, nos muestra que del 33% (de acuerdo al gráfico 36), nos muestra que el 50% saben que es el Lic. Julio César Pérez Rangel, de Oficialía Mayor (JCPR-OM) y el 50% restante sabe es que la Lic. Carla Andrea Spinolo Prieto, Secretario de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro (CASP-S).





DIRECTORIO DE PARTICIPANTES

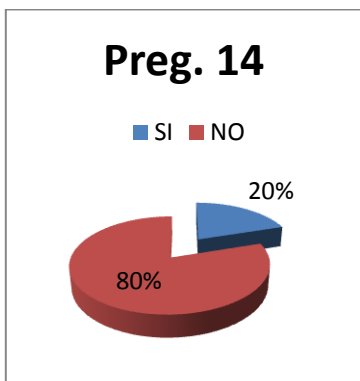
Análisis de la pregunta 14.

Tabla 38. Captura de la información de resultados de conoce usted quienes integran el directorio de participantes de la Secretaría de la Juventud.

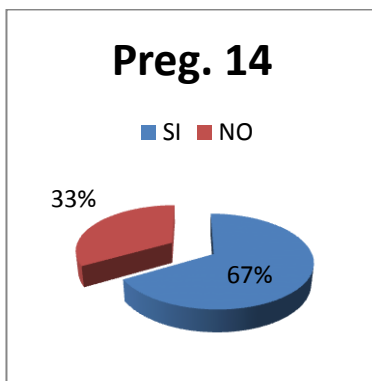
¿Conoce usted quienes integran el directorio de participantes de la Secretaría de la Juventud?	
SI	NO
18	20

Tabla 38. Captura de resultados de acuerdo a la pregunta 14.

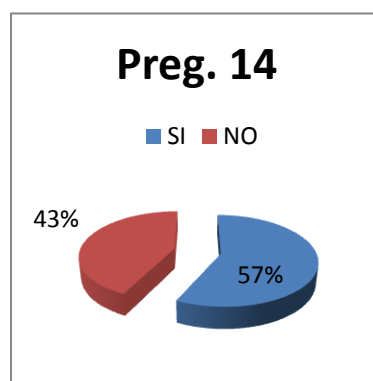
Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



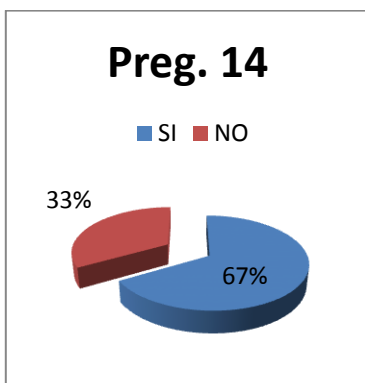
Unidad Q001



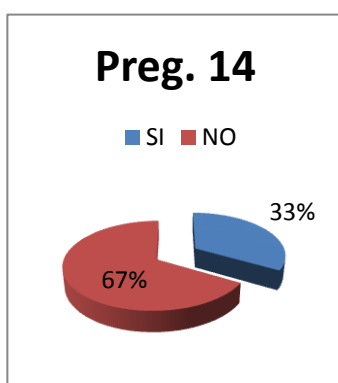
Unidad Q002



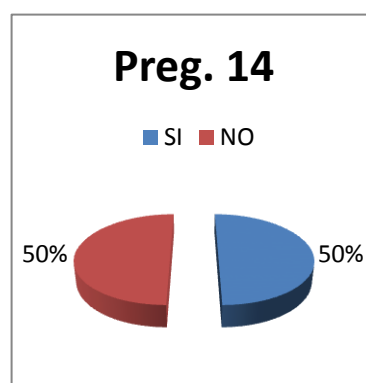
Unidad Q003



Unidad Q004

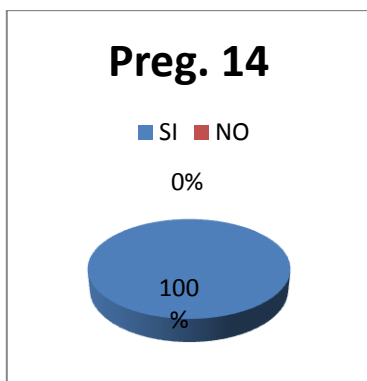


Unidad Q005



SS y/o PP





Usuarios

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Conoce usted quienes integran el directorio de participantes de la SEJUVE?, de acuerdo a la tabla 38, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.

Gráfico 38. Resultados conseguidos de acuerdo a conoce usted quienes integran el directorio de participantes para el manual de organización de la SEJUVE.



**Gráfico 38.** Conoce usted quienes integran el directorio de participantes para el manual de organización de la Sejuve.  
Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 38, nos muestra que del 47% conocen quienes son los integrantes del directorio de participantes del manual de organización y el 53% no conocen quienes son los integrantes del directorio de participantes para el manual de organización. Por ello nos surge la siguiente pregunta para el 47% de los encuestados que contestaron que sí conocen a los integrantes del directorio.



Análisis de la pregunta 14.1.

Tabla 39. Captura de la información de resultados que mencione el nombre de la persona que ocupa cada unidad administrativa de la Secretaría de la Juventud.

¿Mencione el nombre de la persona que ocupa cada unidad administrativa de la Sejuve?								
CASP	NGMC	MLDO	RIAJ	X	RRB	EJG	OHM	DAZL
28	1	30	1	33	31	1	1	4

Tabla 39. Captura de resultados de acuerdo a la pregunta 14.1.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.

Gráfico 39. Resultados conseguidos de acuerdo a que mencione el nombre de las personas que ocupa cada unidad administrativa de la Secretaría de la Juventud.

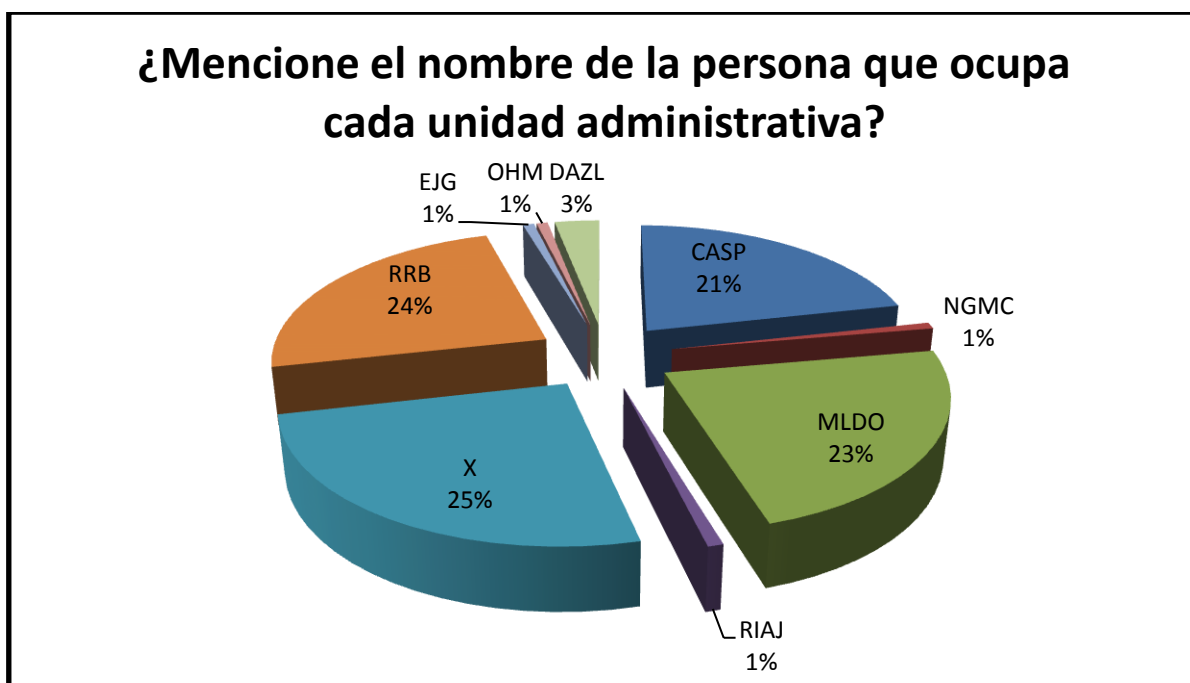
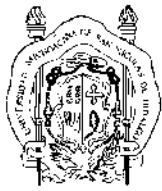


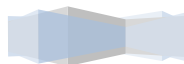
Gráfico 39. Mencione el nombre de las personas que ocupan cada unidad administrativa, hasta el nivel de jefe de área.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 39, nos muestra que en la oficina del secretario está la Lic. Carla Andrea Spinolo Prieto con el 21% y el 1% con la Lic. Norma Guadalupe Martínez Castañeda; en la Unidad de Apoyo Administrativo está la Lic. Ma. Leticia Díaz Olivares con el 23%, en la Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral está con el 1% el Lic. Raziél Isain Anaya Juárez y con el 25% no saben quién, en la Unidad de Promoción de la Salud está la Lic. Renata Rodríguez Balestra con 24%



y el 1% con el Lic. Edgardo Jaime González, en la Unidad de Desarrollo Social y Humano está el Lic. Oscar Hernández Mayoral y el 1% con el Lic. David Azael Zamorano Leal.





Análisis de la pregunta 14.2.

Tabla 40. Captura de la información de resultados que mencione el cargo de la persona que ocupa cada unidad administrativa de la Secretaría de la Juventud.

P.14.1 CARGO								
S	JAVC	JUAA	JUDPyL	X	JUPdS	JABJ	JUDSyH	JAVM
28	1	29	22	33	22	1	4	1

Tabla 40. Captura de resultados de acuerdo a la pregunta 14.2.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.

Gráfico 40. Resultados conseguidos de acuerdo a que mencione el cargo de la personas que ocupa cada unidad administrativa de la Secretaría de la Juventud.

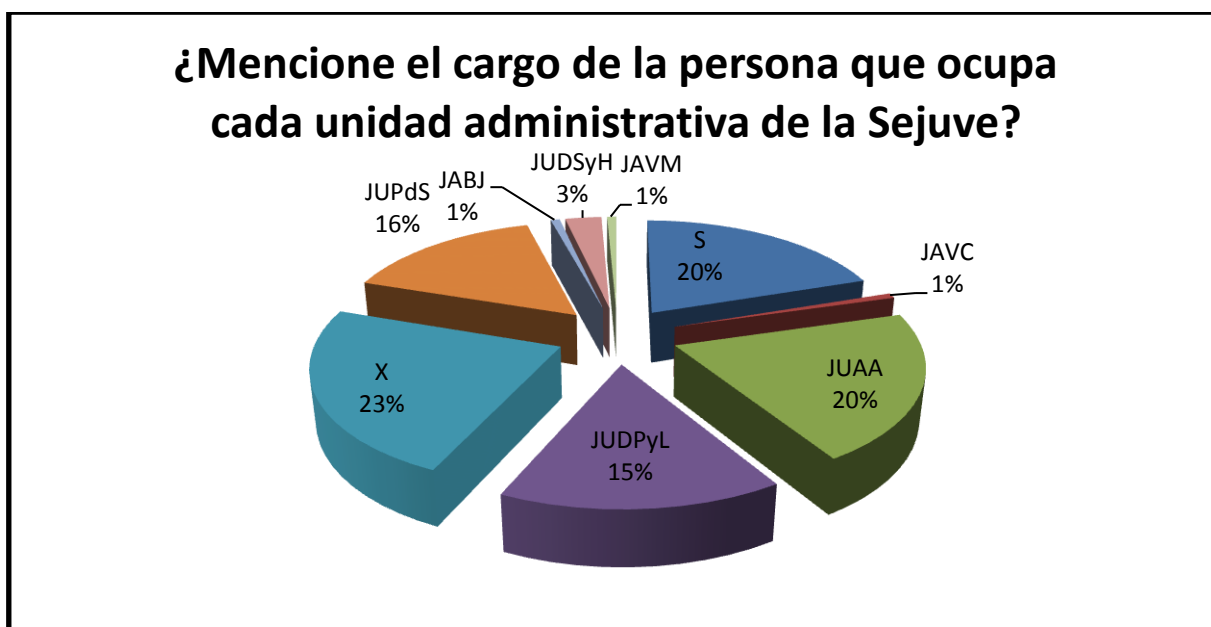


Gráfico 40. Mencione el cargo de las personas que ocupan cada unidad administrativa, hasta el nivel de jefe de área.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 40, nos muestra que la oficina del secretario está con el 20% el Secretario y el 1% del Jefe de Área de Vinculación y Comunicación, en la UAA está con el 20% el Jefe de Unidad de Apoyo Administrativo, en la UDPyL está con el 15% el Jefe de Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral y con el 23% no saben qué cargo tiene, en la UPdS está con el 16% el Jefe de Unidad de Promoción de la Salud y el 1% con el Jefe de Área de Bienestar Joven, en la UDSyH está con el 3% el Jefe de Unidad de Desarrollo Social y Humano y con el 1% con el Jefe de Área de Vinculación Municipal.



ASPECTOS DECISORIOS

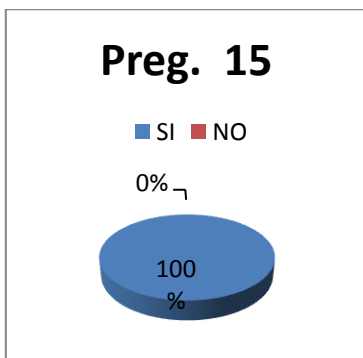
Análisis de la pregunta 15.

Tabla 41. Captura de la información de resultados que considera usted que existe una clara definición de los objetivos de la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.

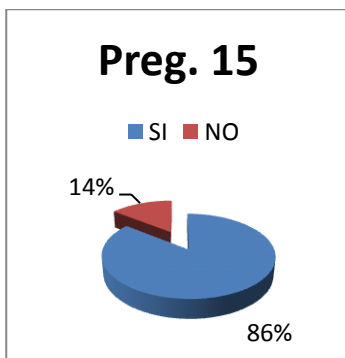
¿Considera usted que existe una clara definición de los objetivos de la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro?	
SI	NO
37	11

Tabla 41. Captura de resultados de acuerdo a la pregunta 15.

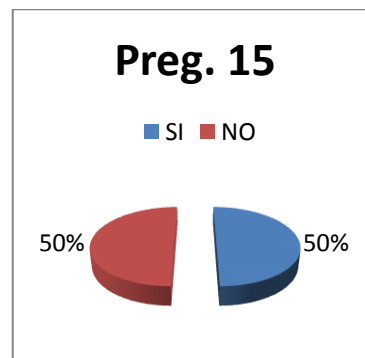
Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



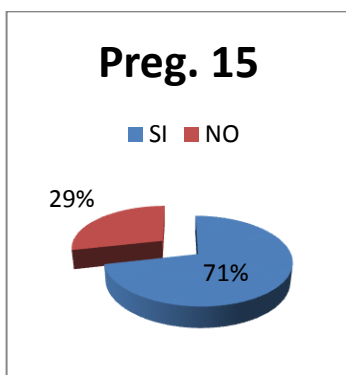
Unidad Q001



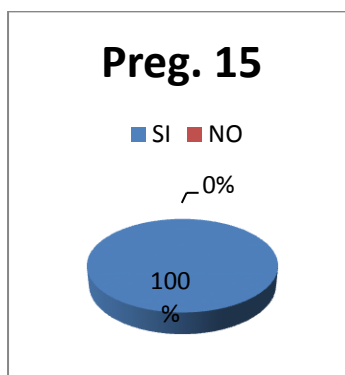
Unidad Q002



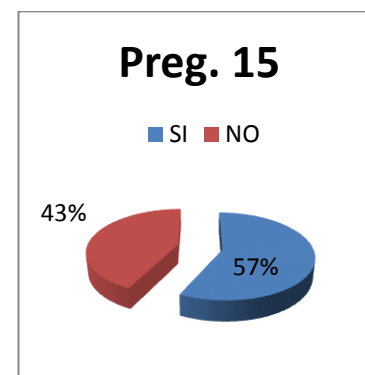
Unidad Q003



Unidad Q004

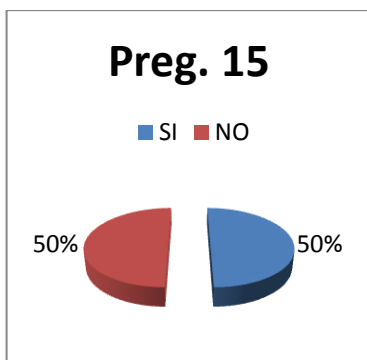


Unidad Q005



SS y/o PP





Usuarios

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Considera usted que existe una clara definición de los objetivos de la SEJUVE del PEEQ?, de acuerdo a la tabla 41, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.

Gráfico 41. Resultados conseguidos de acuerdo a que considera usted que existe una clara definición de los objetivos de la Secretaría de la Juventud.

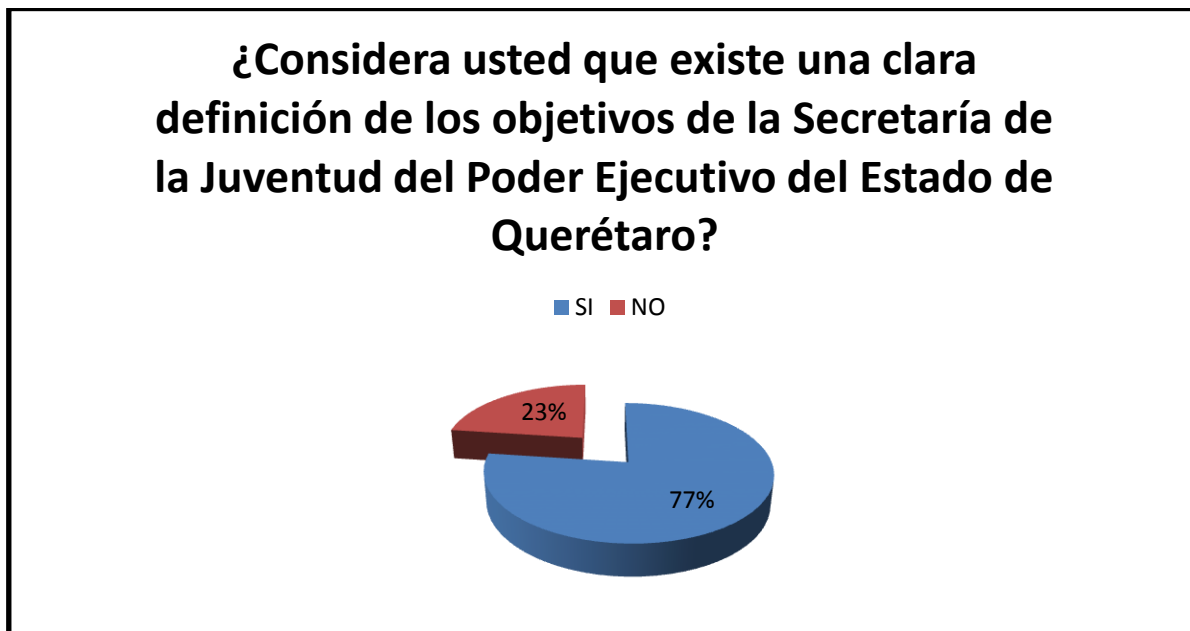
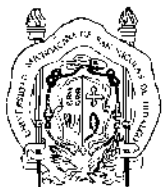


Gráfico 41. Considera usted que existe una clara definición de los objetivos de la Secretaría de la Juventud.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 41, nos muestra que tres cuartas partes (77%) de los encuestados consideran que si exista una clara definición de los objetivos de la dependencia, y solamente una tercera parte, es decir, el 23% no consideran que exista una clara definición de los objetivos de la dependencia.



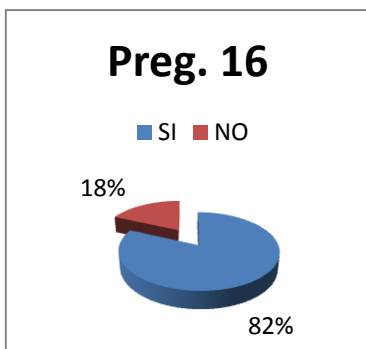
Análisis de la pregunta 16.

Tabla 42. Captura de la información de resultados que considera usted que están claramente definidas las funciones que debe realizar cada unidad administrativa en la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.

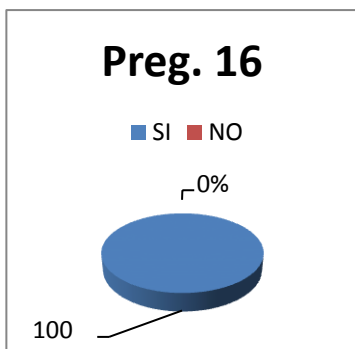
¿Considera usted que están claramente definidas las funciones que debe realizar cada unidad administrativa en la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro?	
SI	NO
37	13

Tabla 42. Captura de resultados de acuerdo a la pregunta 16.

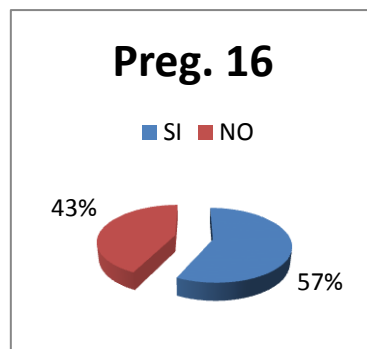
Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



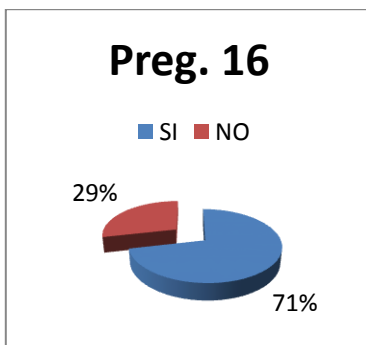
Unidad Q001



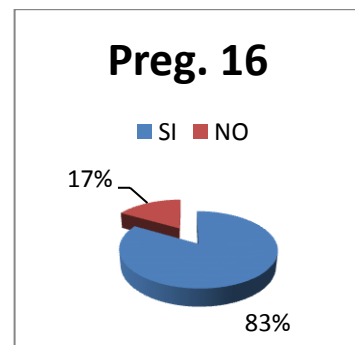
Unidad Q002



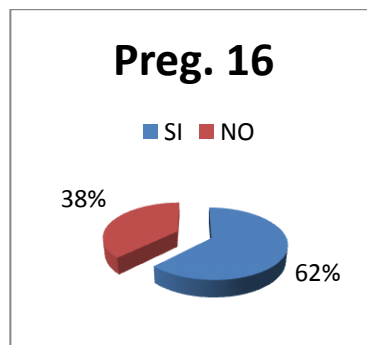
Unidad Q003



Unidad Q004

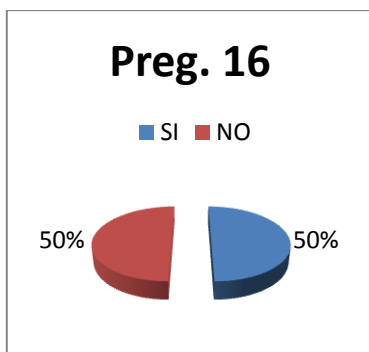


Unidad Q005



SS y/o PP

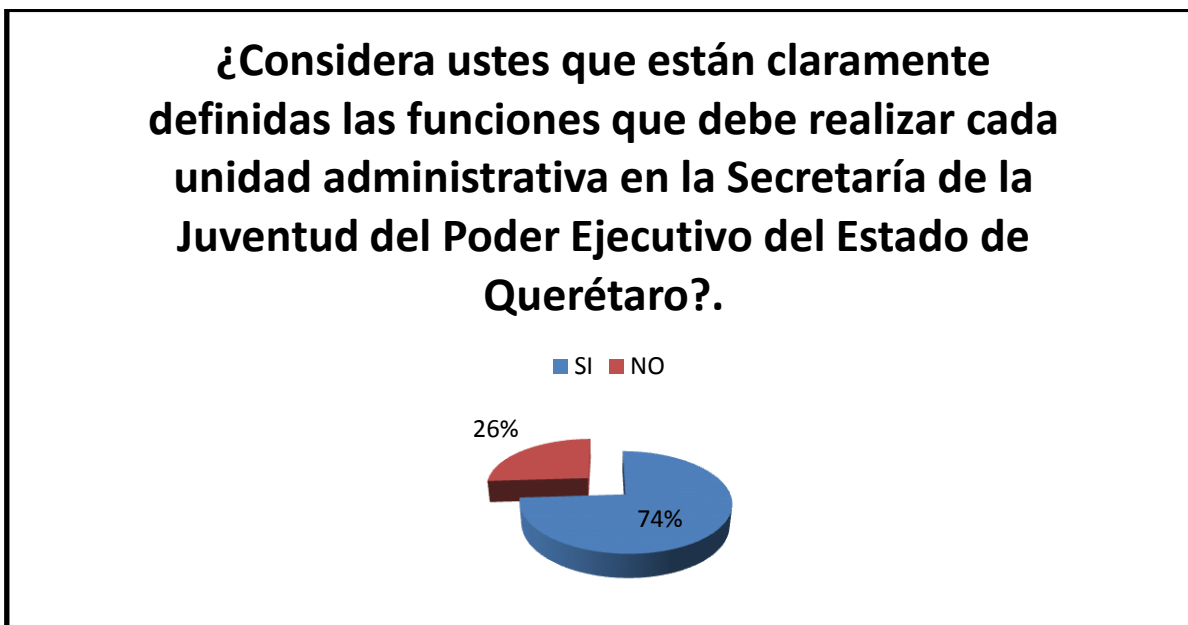




Usuarios

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Considera usted que están claramente definidas las funciones que debe realizar cada unidad administrativa en la SEJUVE del PEEQ?, de acuerdo a la tabla 42, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.

Gráfico 42. Resultados conseguidos de acuerdo a considera usted que están claramente definidas las funciones que debe realizar cada unidad administrativa de la SEJUVE del PEEQ.



**Gráfico 42.** Considera usted que existe una clara definición de los objetivos de la Secretaría de la Juventud.

**Fuente.** Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 42, nos muestra que tres cuartas partes (74%) de los encuestados consideran que si existan claramente definidas las funciones de cada unidad de la dependencia y solamente una tercera parte, es decir, el 26% no tienen claramente definidas las funciones de cada unidad administrativa de la dependencia.



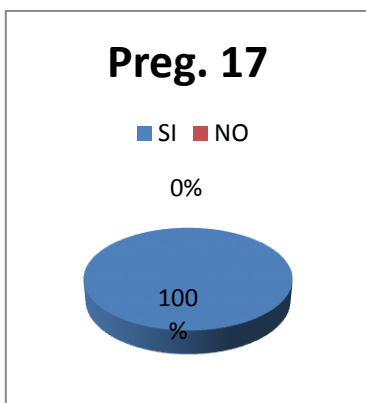
Análisis de la pregunta 17.

Tabla 43. Captura de la información de resultados que considera usted indispensable contar por escrito con los objetivos y funciones de las diferentes unidades administrativas de la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.

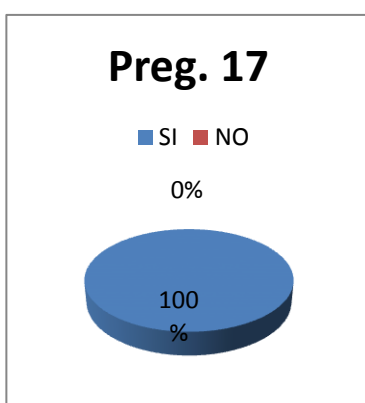
¿Considera usted indispensable contar por escrito con los objetivos y funciones de las diferentes unidades administrativas de la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro?	
SI	NO
50	0

Tabla 43. Captura de resultados de acuerdo a la pregunta 17.

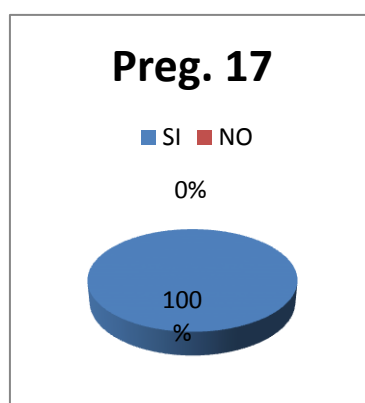
Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



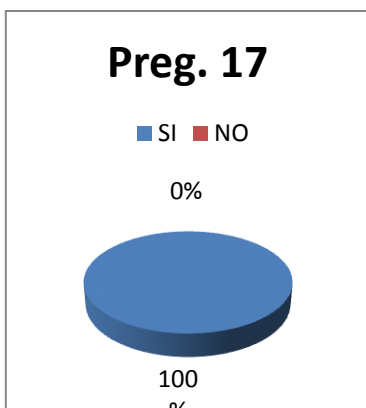
Unidad Q001



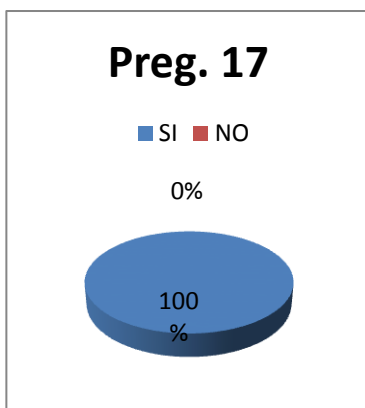
Unidad Q002



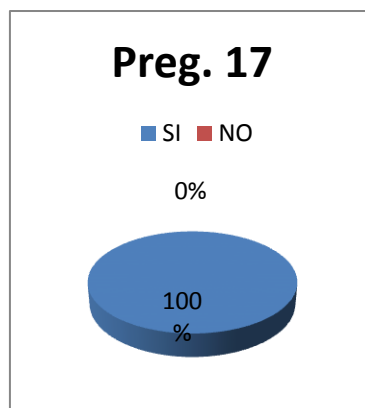
Unidad Q003



Unidad Q004

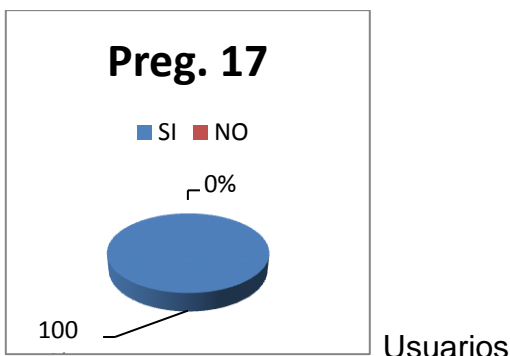


Unidad Q005



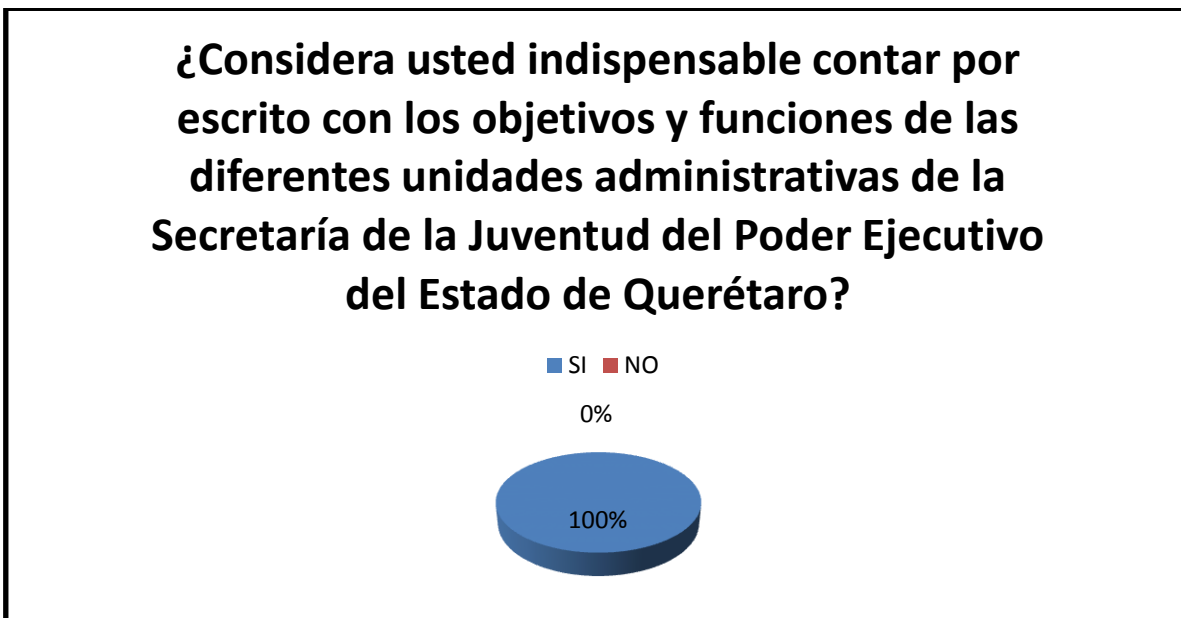
SS y/o PP





El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Considera usted indispensable contar por escrito con los objetivos y funciones de las diferentes unidades administrativas de la SEJUVE del PEEQ?, de acuerdo a la tabla 43, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.

Gráfico 43. Resultados conseguidos de acuerdo a que considera usted indispensable contar por escrito con los objetivos y funciones de las diferentes unidades administrativas de la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo.



**Gráfico 43.** Considera usted indispensable contar por escrito con los objetivos y funciones de las diferentes unidades administrativas de la Secretaría de la Juventud.

**Fuente.** Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 43, nos muestra que el 100% de los encuestados sí consideran necesario contar con los objetivos y funciones de las diferentes unidades administrativas por escrito.





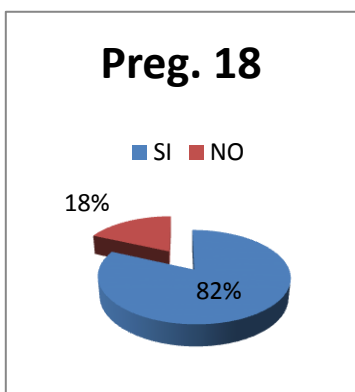
Análisis de la pregunta 18.

Tabla 44. Captura de la información de resultados de las funciones que existen en su unidad administrativa están debidamente relacionados con las otras unidades administrativas de la Secretaría de la Juventud. .

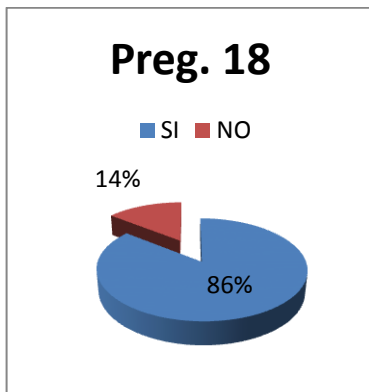
¿Las funciones que existen en su unidad administrativa están debidamente relacionadas con las otras unidades administrativas de la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro?	
SI	NO
38	12

Tabla 44. Captura de resultados de acuerdo a la pregunta 18.

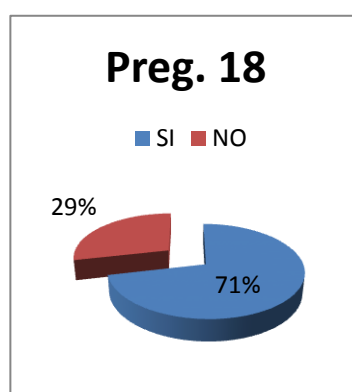
Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



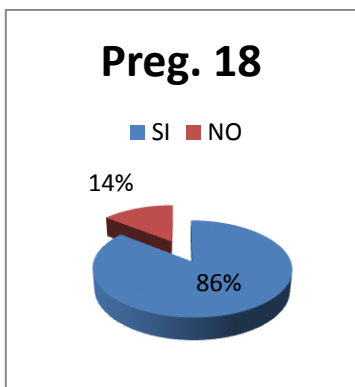
Unidad Q001



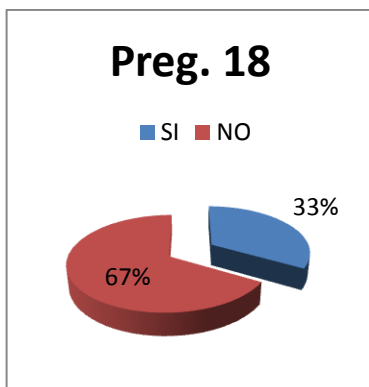
Unidad Q002



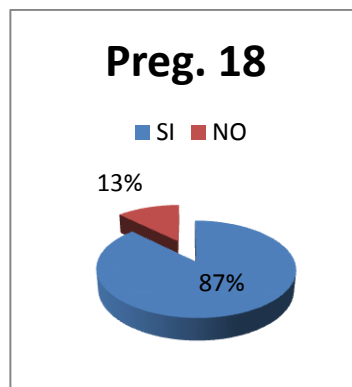
Unidad Q003



Unidad Q004

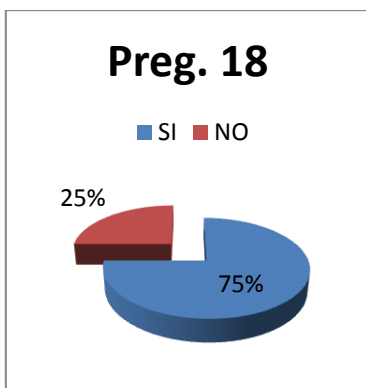


Unidad Q005



SS y/o PP





Usuarios

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Las funciones que existen en su unidad administrativa están debidamente relacionadas con las otras unidades administrativas de la SEJUVE del PEEQ?, de acuerdo a la tabla 44, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.

Gráfico 44. Resultados conseguidos de acuerdo a las funciones que existen en su unidad administrativa están debidamente relacionados con las otras unidades administrativas de la Secretaría.

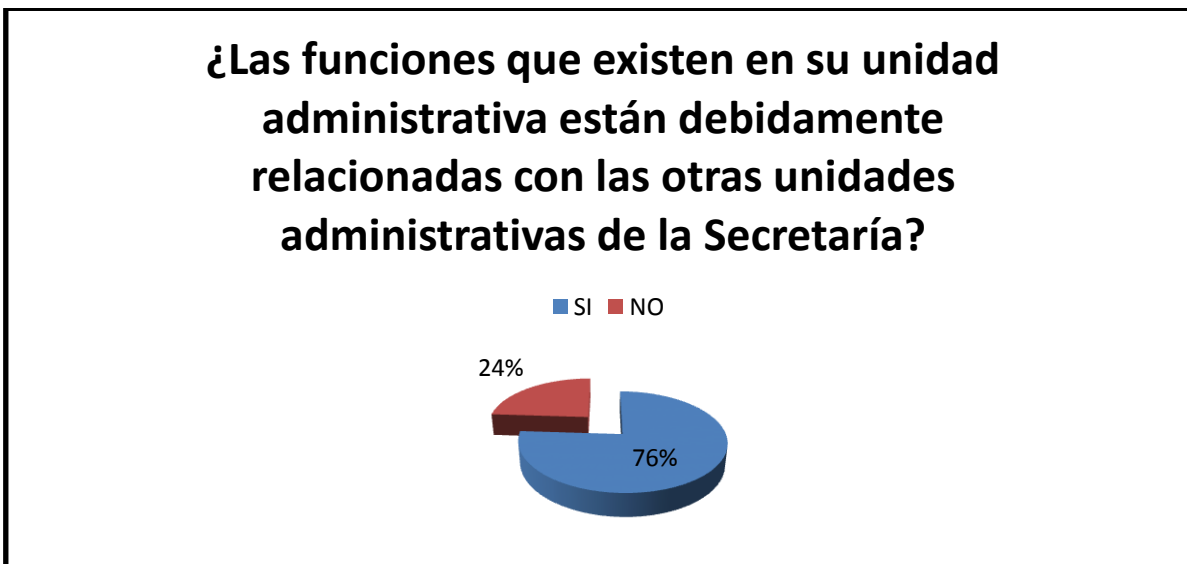


Gráfico 44. Las funciones que existen en su unidad administrativa están debidamente relacionadas con las otras unidades administrativas de la Secretaría de la Juventud.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 44, nos muestra que tres cuartas partes (76%) de los encuestados consideran que si están debidamente relacionadas su unidad administrativa con las debas unidades administrativas de la secretaría y solamente una tercera parte, es decir el 24% consideran que no están relacionadas entre sí las unidades administrativas de la dependencia.



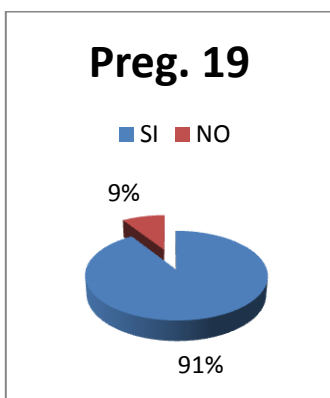
Análisis de la pregunta 19.

Tabla 45. Captura de la información de resultados de que existe una unidad de mando claramente establecida en la Secretaría de la Juventud.

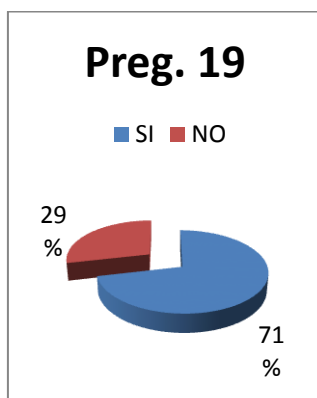
¿Diría usted que existe una unidad de mando claramente establecida en la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro?	
SI	NO
42	8

Tabla 45. Captura de resultados de acuerdo a la pregunta 19.

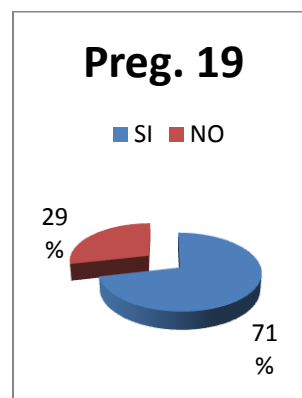
Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



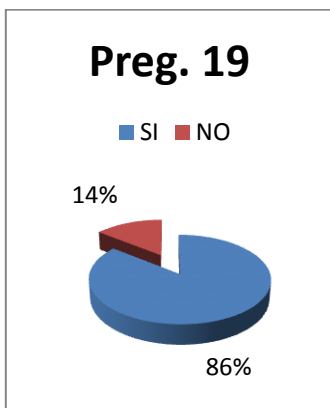
Unidad Q001



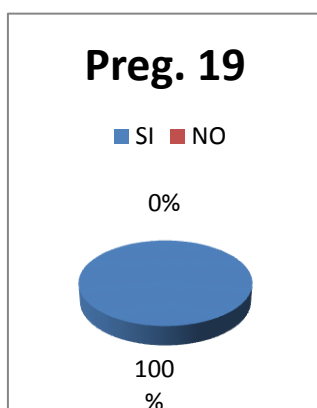
Unidad Q002



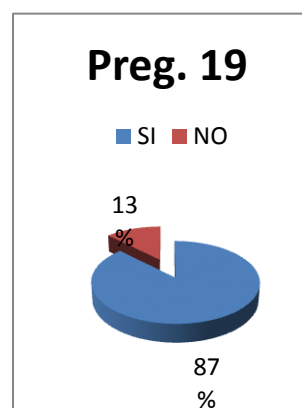
Unidad Q003



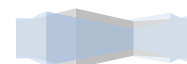
Unidad Q004

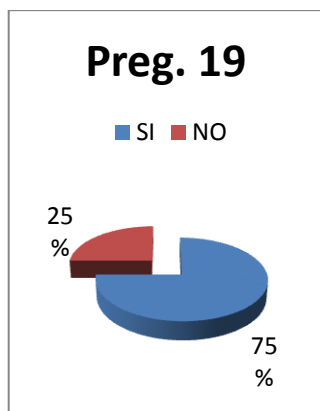


Unidad Q005



SS y/o PP





Usuarios

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿Diría usted que existe una unidad de mando claramente establecida en la SEJUVE del PEEQ?, de acuerdo a la tabla 45, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.

Gráfico 45. Resultados conseguidos de acuerdo a que existe una unidad de mando claramente establecida en la Secretaría.

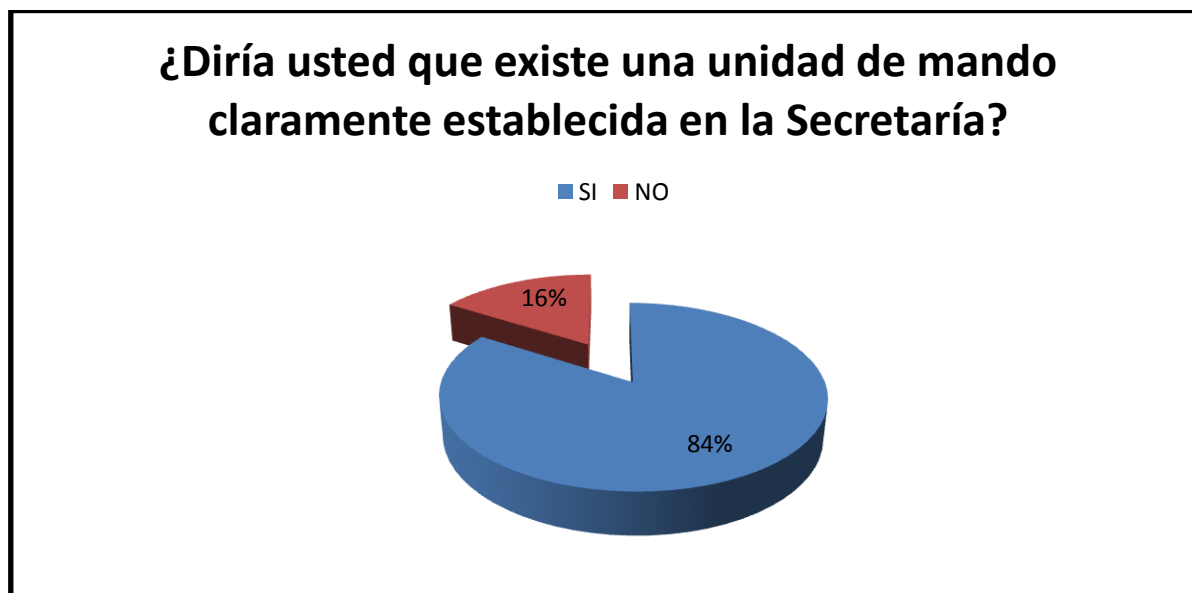
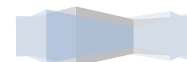


Gráfico 45. La unidad de mando claramente establecida en la Secretaría de la Juventud.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 45, nos muestra que el 84% de los encuestados consideran que sí existe una unidad de mando claramente establecida en la dependencia, a diferencia del 16% consideran que no existe una unidad de mando claramente establecida en la Secretaría.





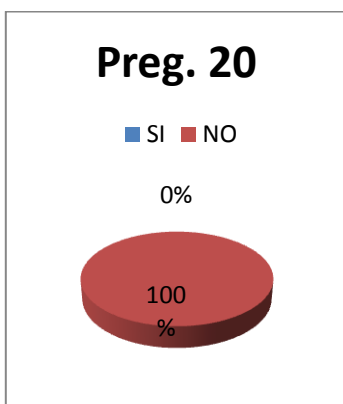
Análisis de la pregunta 20.

Tabla 46. Captura de la información de resultados de que la cantidad de personal con que cuenta la Secretaría, corresponde con la que realmente necesita.

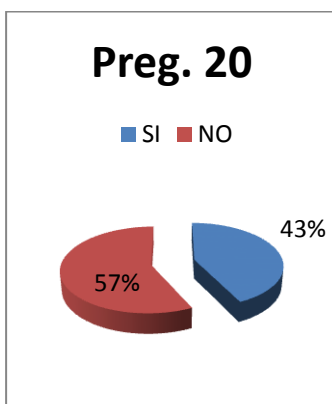
¿La cantidad de personal con que cuenta la Secretaría, corresponde con la que realmente necesita?	
SI	NO
11	39

Tabla 46. Captura de resultados de acuerdo a la pregunta 20.

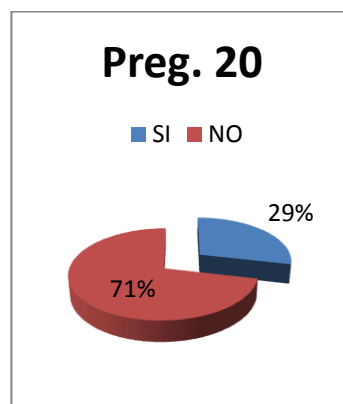
Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.



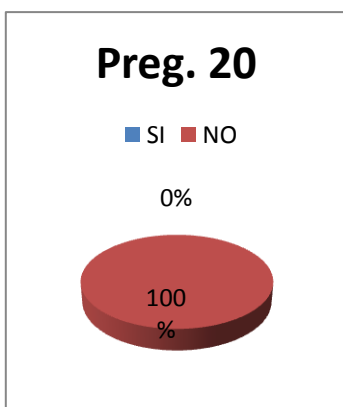
Unidad Q001



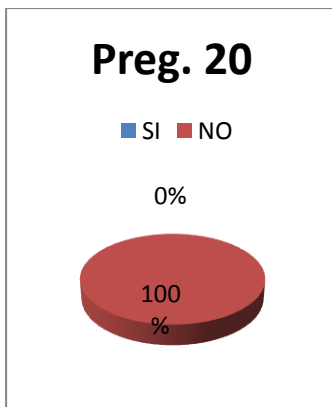
Unidad Q002



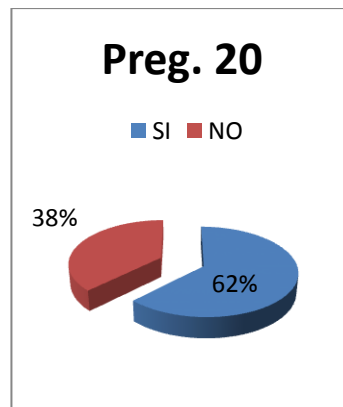
Unidad Q003



Unidad Q004

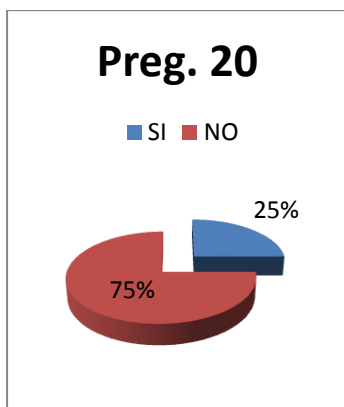


Unidad Q005



SS y/o PP





Usuarios

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿La cantidad de personal con que cuenta la Secretaría, corresponde con la que realmente necesita?, de acuerdo a la tabla 46, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.

Gráfico 46. Resultados conseguidos de acuerdo a la cantidad de personal con que cuenta la Secretaría, corresponde con la que realmente necesita.



Gráfico 46. La cantidad de personas con que cuenta la Secretaría, corresponde con la que realmente necesita.  
Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 46, nos muestra que casi una cuarta parte, es decir, el 22% de los encuestados mencionan que sí hace falta mayor personal para la secretaría (porque se cuenta con 50 personas en la actualidad) a diferencia de una tercera



parte, es decir, el 78% mencionaron que no es suficiente el personal con que cuenta la secretaría, ya que esta dependencia se encarga de atender a 617,000 jóvenes en el Estado de Querétaro.





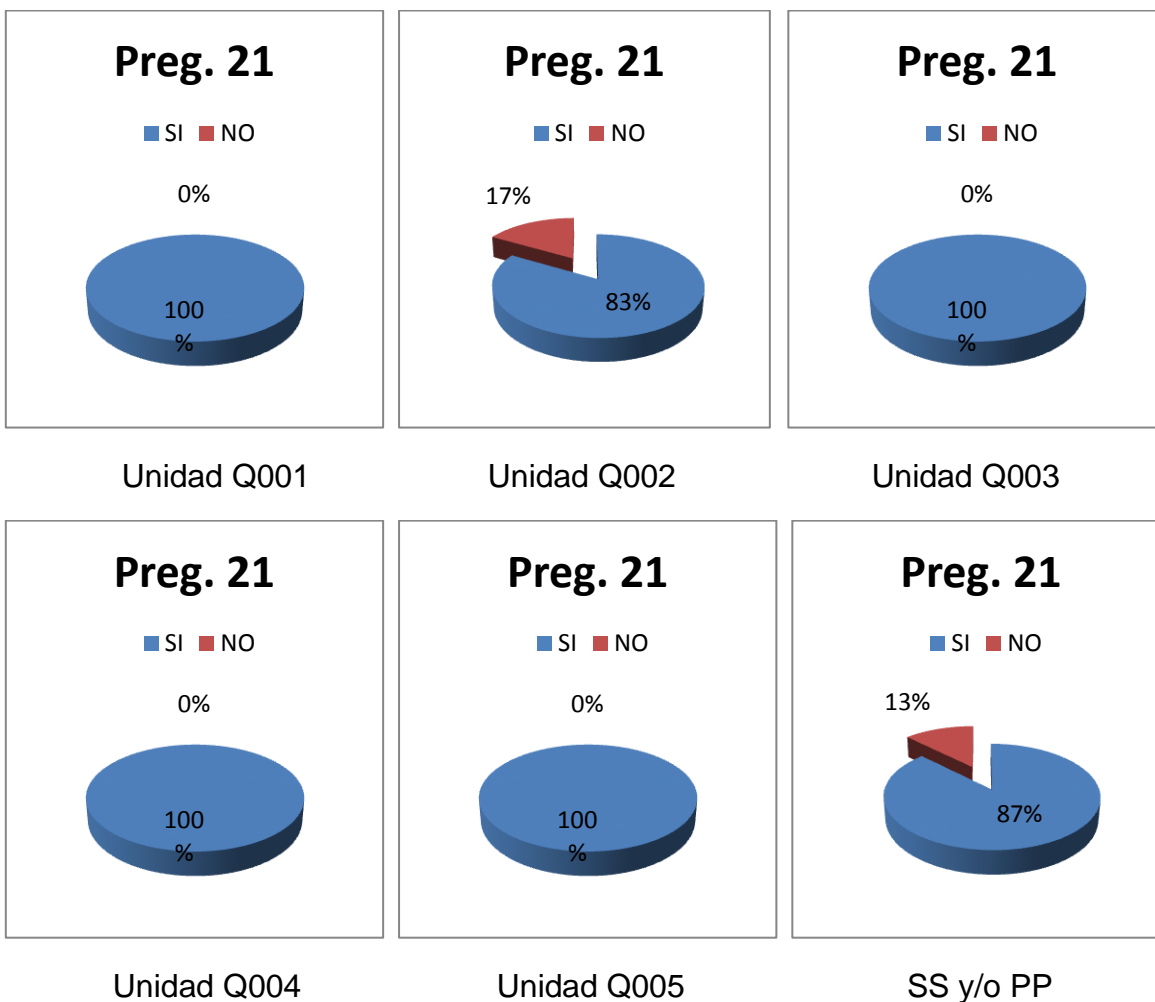
Análisis de la pregunta 21.

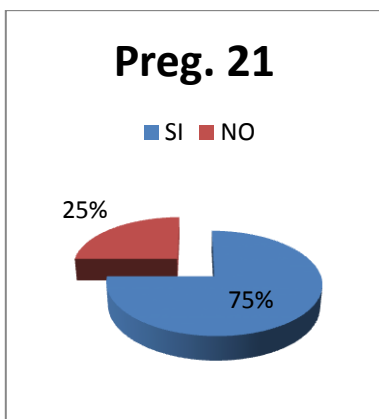
Tabla 47. Captura de la información de resultados de acuerdo a su opinión es necesario contar con un manual de organización debidamente estandarizado.

¿De acuerdo a su opinión, es necesario contar con un manual de organización debidamente estandarizado?	
SI	NO
45	3

Tabla 47. Captura de resultados de acuerdo a la pregunta 21.

Fuente. Elaboración propia basada en la captura de la información proporcionada por los encuestados.





Usuarios

El total de las gráficas anteriores representan el 100% de los encuestados, lo cual concuerda con el análisis general de la pregunta ¿De acuerdo a su opinión, es necesario contar con un manual de organización debidamente estandarizado?, de acuerdo a la tabla 47, unidades administrativas, servicio social y/o prácticas profesionales y usuarios.

Gráfico 47. Resultados conseguidos de acuerdo a la opinión de los encuestados, es necesario contar con un manual de organización debidamente estandarizado en la Secretaría.

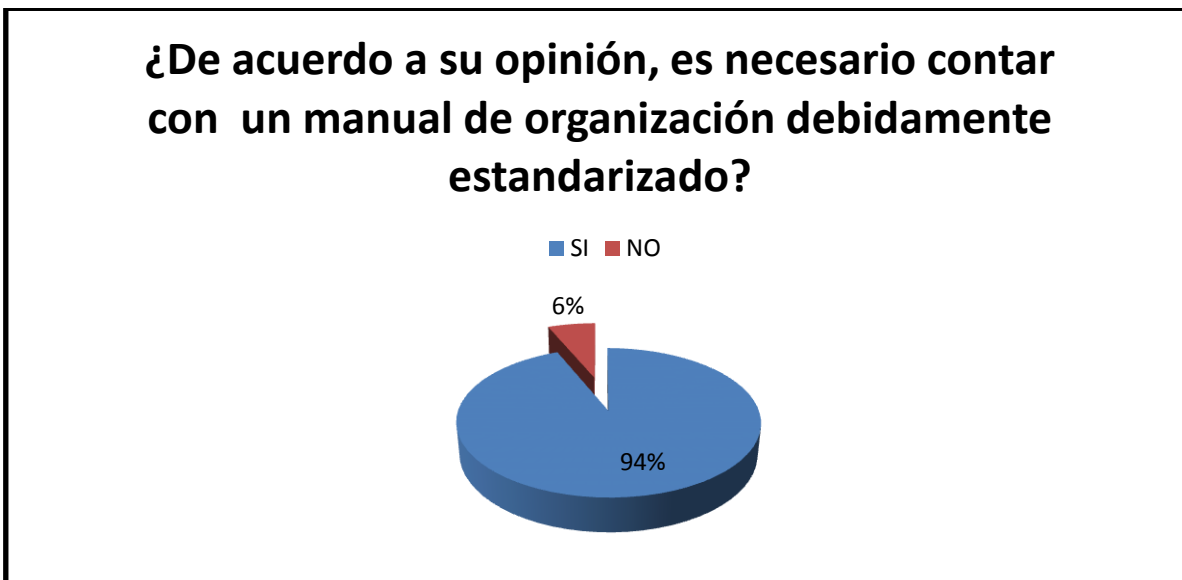


Gráfico 47. La cantidad de personas con que cuenta la Secretaría, corresponde con la que realmente necesita.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta.

En el gráfico 47, muestra que el 94% de los encuestados contestaron que si es necesario contar con un manual de organización para la dependencia, a diferencia de un 6% comentaron que no es necesario. Solamente 2 encuestados



omitieron contestar esta pregunta en específico. Por ello es de suma importancia conocer porque es necesario contar con el manual de organización en la Secretaría.

Después de revisar las respuestas sobre porque es necesario contar con el Manual de Organización de la SEJUVE, algunas de las respuestas que se obtuvieron fueron las que se mencionan a continuación:

- Para establecer los parámetros en cada una de las unidades administrativas.
- Ayuda en la gestión y consolidación de la dependencia, además de que ratifica las labores de cada área, unidad administrativa y en conjunto de la SEJUVE.
- Tener mayor organización y planteamientos.
- Para que cada quien conozca su puesto, tareas y jefes.
- Definir las responsabilidades de cada persona.
- Para definir responsabilidades y manejar una buena relación interna de acuerdo a la descripción de puestos y organigrama.
- Para que se dé a conocer a todos los integrantes de la secretaría ya que es necesario que el personal tenga claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades, no solo las jefaturas de área o departamentos.
- Para las personas de nuevo ingreso tengan un manual de organización donde conozcan mejor la información de la institución.

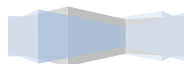
Por las entrevistas que se realizó a las personas claves, la indagación y la encuesta que se aplicó al personal de la secretaría, es necesario presentar una propuesta del manual de organización a las autoridades pertinentes de la dependencia para que a su vez sea implementado en la SEJUVE del Poder Ejecutivo lo más pronto posible.





**Anexo 3.**

**Manual de Organización de la SEJUVE del PEEQ, autorizado el día 14 de Marzo de 2014.**





**PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE QUERÉTARO**

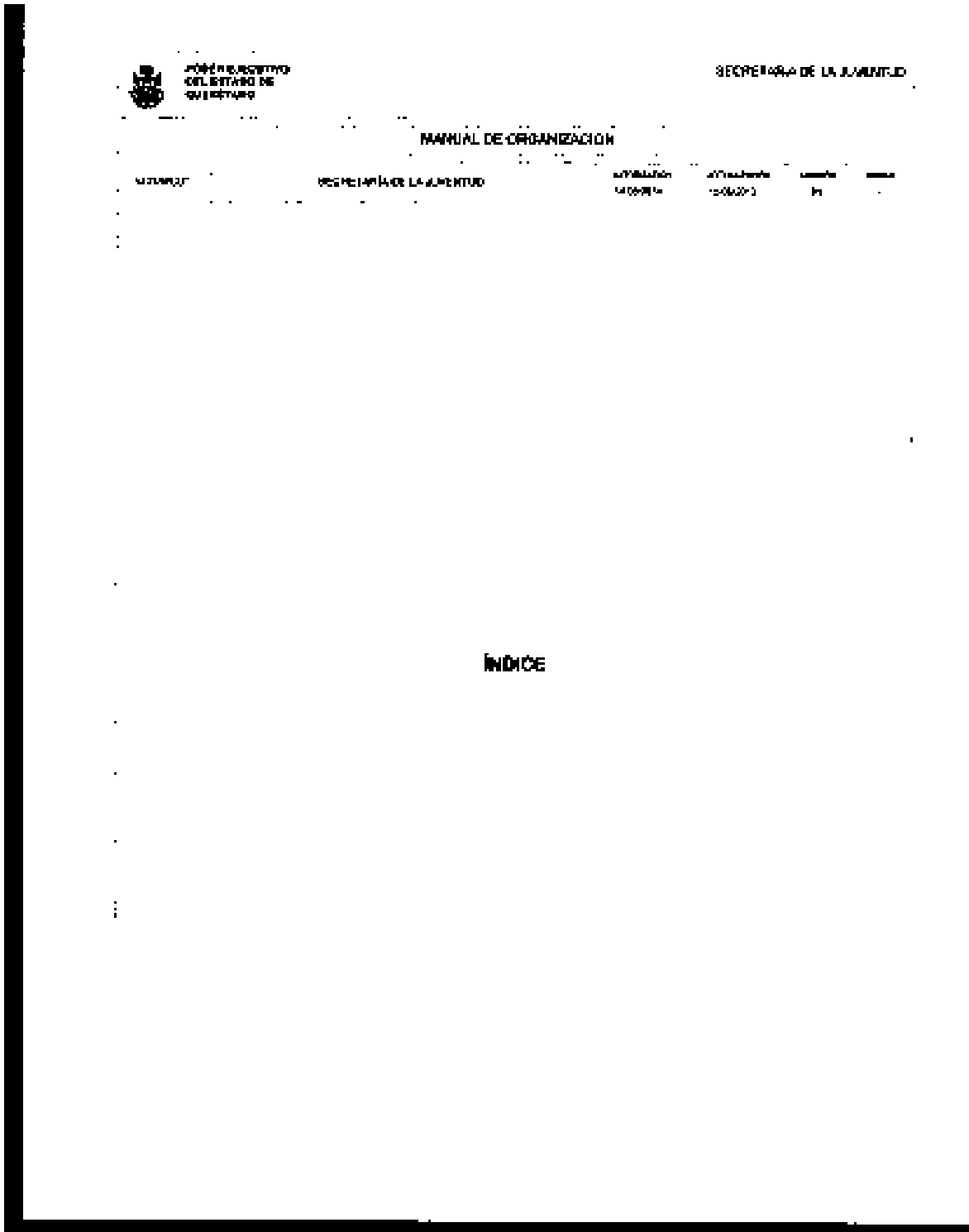


**SECRETARÍA DE LA JUVENTUD**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

LJ/VN/001  
17 de Junio del 2013





GOBIERNO DEL ESTADO DE MICHOACÁN

SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

MICHOACÁN

SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

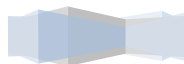
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

INDICE





ESTADO LIBRE Y SOBERANO DEL ESTADO DE MÉXICO

SECRETARÍA DE LA SEAGTUD

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

SECRETARÍA

SECRETARÍA DE LA SEAGTUD

SECRETARÍA DE LA SEAGTUD

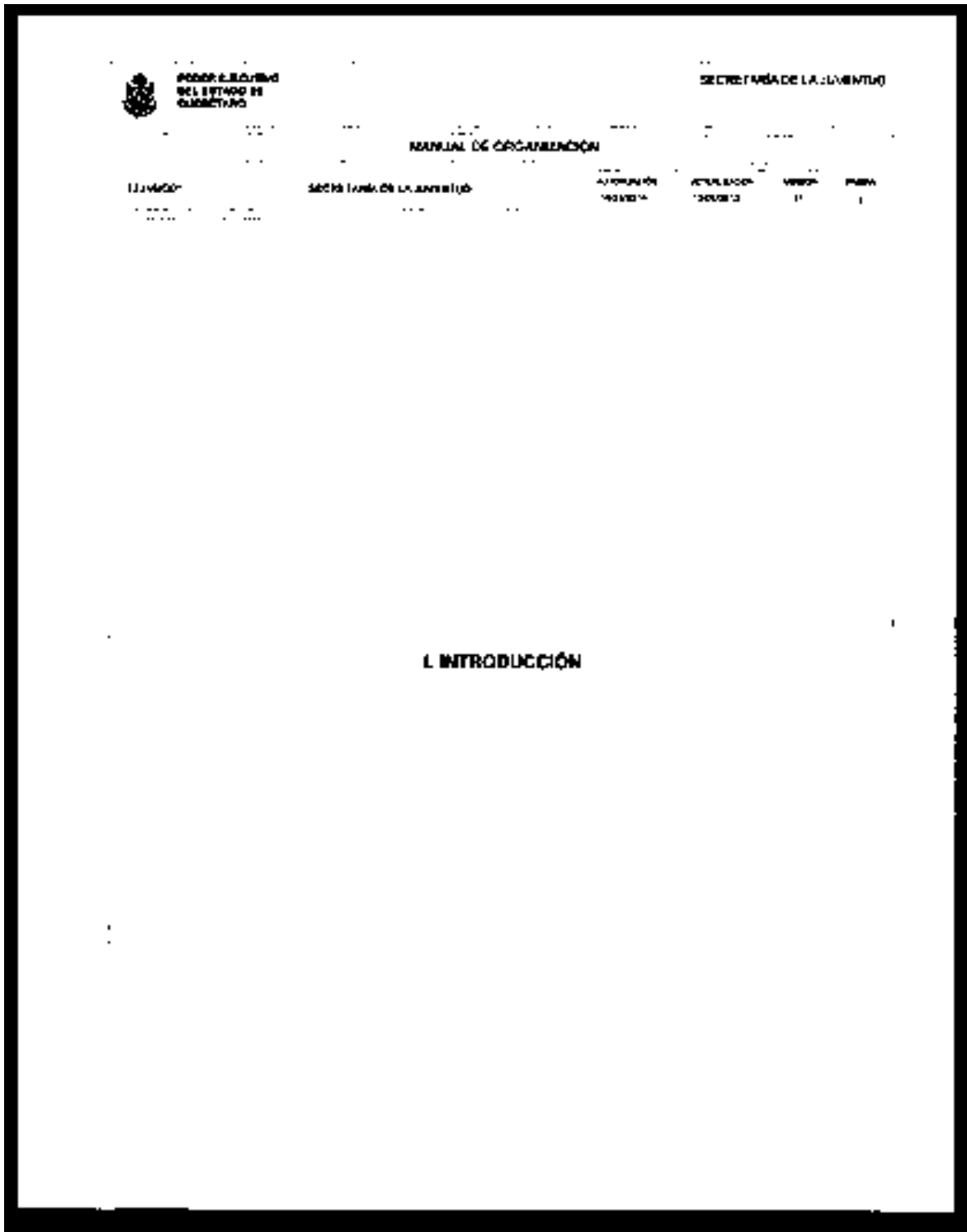
SECRETARÍA DE LA SEAGTUD

SECRETARÍA DE LA SEAGTUD

SECRETARÍA DE LA SEAGTUD

- I. Introducción
- II. Antecedentes Históricos
- III. Base Legal
- IV. Atribuciones de Ley
- V. Misión de la Dependencia
- VI. Objetivos de la Dependencia
- VII. Estructura Orgánica
- VIII. Organización
- IX. Colegios y Funciones de las Unidades
- X. Autorización
- XI. Directorio de Participantes

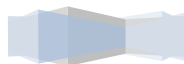
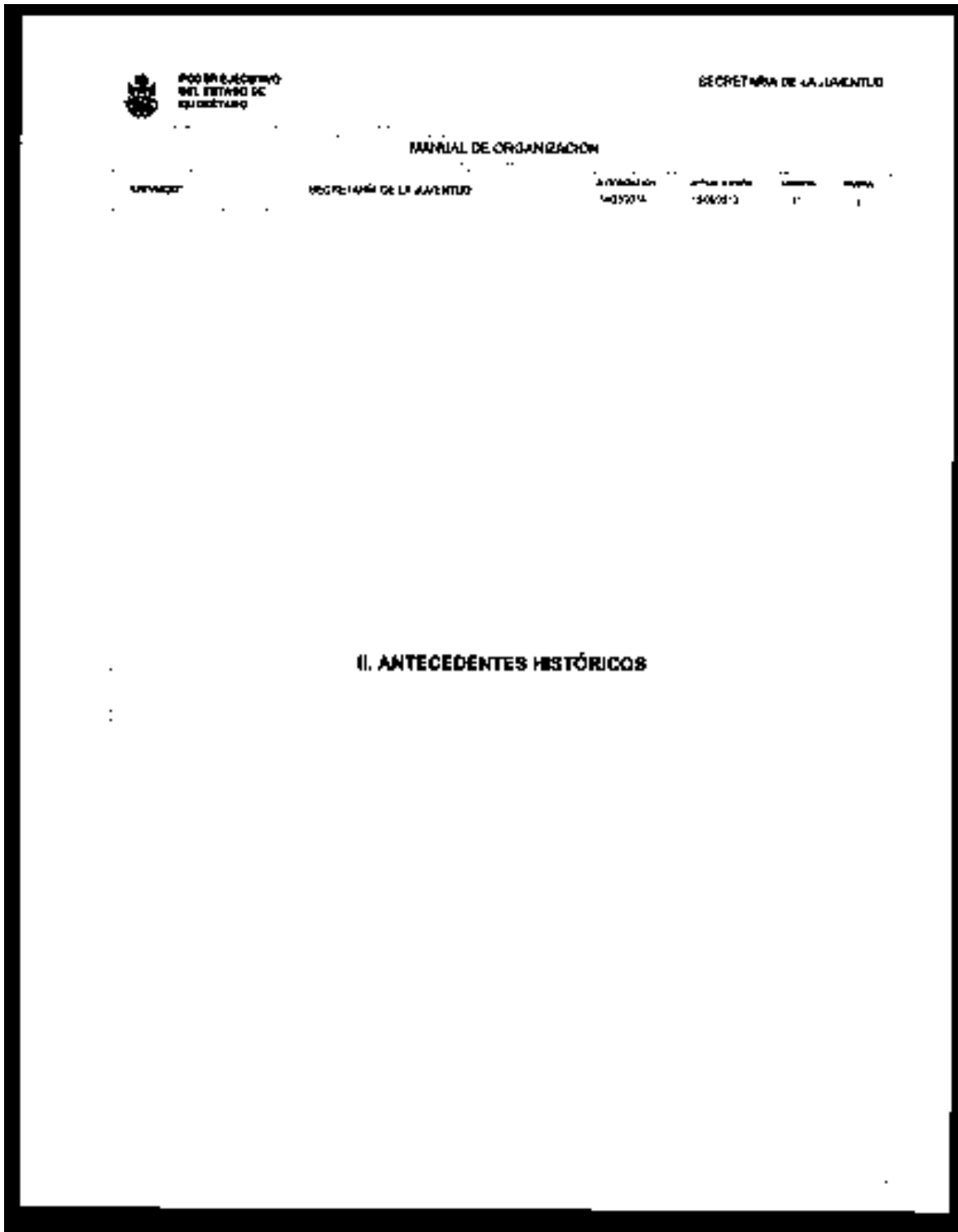






		SECRETARÍA DE LA JUVENTUD			
MANUAL DE ORGANIZACIÓN					
NUMERO	SECRETARÍA DE LA JUVENTUD	AUTORIZACIÓN 1406/014	ACTUALIZACIÓN 1986/011	Vigencia 21	Página 4
<b>I. INTRODUCCION.</b> <p>El presente manual de organización tiene como finalidad dar a conocer los principales objetivos y funciones de la Secretaría de la Juventud y de las Unidades Administrativas que la integran, así como su estructura orgánica con el propósito de integrar un instrumento que sirva de guía para el correcto desempeño de las acciones del personal de la Entidad y como un instrumento de referencia para el control de la misma Secretaría, debido a las actividades que realiza y los movimientos necesarios de personal para maximizar su eficacia.</p> <p>Asimismo, constituye una herramienta para el personal de la Secretaría, público en general, pero sobre todo para las y los jóvenes interesados en conocer la organización y funcionamiento de la dependencia.</p> <p>La información que integra el manual se obtuvo directamente de las personas responsables en la dependencia, así como de leyes, reglamentos, donde se hace mención de aspectos relacionados con la Secretaría de la Juventud del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.</p> <p>El trabajo y la preparación de este documento, permite aplicar un proceso de actualización permanente de este manual, lo que hará posible contar con la información necesaria para consolidar las funciones a su cargo, dentro del contexto orgánico-funcional del Poder Ejecutivo.</p>					







PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE QUERÉTARO SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

TÍTULO	SECRETARÍA DE LA JUVENTUD	ACTUALIZACIÓN	ACTUALIZACIÓN	FECHA	PÁGINA
		14/02/2014	15/06/2013	01	2

**II. Antecedentes Históricos.**

1942. En este año se crea en México por primera vez una instancia encargada de dirigir la política en materia de juventud denominada "Oficina de Acción Juvenil" (OAJ) adscrita a la Secretaría de Educación Pública (SEP), con el objetivo de ser un espacio de diálogo y relación entre el gobierno federal y las organizaciones estudiantiles de todo el país que reclamaban una atención específica.

1950. El 25 de febrero, durante el mandato del entonces Presidente de la República Miguel Alemán Valdés, se crea el "Instituto Nacional de la Juventud Mexicana" (INJM), con el objetivo de proporcionar a la juventud de entre 15 y 25 años de edad, capacitación para el trabajo, capacitación cultural, capacitación ciudadana y capacitación física, basándose en la necesidad de forjar generaciones mejor preparadas.

1960. En el gobierno del Presidente de la República Adolfo López Mateos, se funda el programa "Casas de la Juventud", con el fin de ampliar la cobertura de centros de capacitación y promoción juvenil en diferentes entidades federativas de la República Mexicana.

1970. A principios de la década de los 70', el "Instituto Nacional de la Juventud Mexicana" (INJM) cambia sus siglas por INJUVE, y crea el Instituto de Estudios de los problemas de México, cuyo objetivo era concientizar a la juventud sobre las condiciones socioeconómicas del país, lo que logró la apertura de espacios de expresión y discusión política para los jóvenes.

1977. El 30 de noviembre, como resultado del programa de reforma administrativa del gobierno federal, llevado a cabo por el entonces Presidente de la República José López Portillo y Pacheco, se expide el Decreto que sustituye al INJUVE por el "Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud" (CREA), como un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, con el propósito de funcionar como el coordinador institucional de la política nacional de juventud estableciendo tres objetivos iniciales: mejorar la calidad de vida de los jóvenes, ampliar su oferta cultural y establecer lazos de comunicación entre éstos y el Estado.

1988. En el mes de Diciembre, durante el gobierno del Presidente de la República Carlos Salinas de Gortari, se decreta la desaparición de el Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud (CREA) y surge la Comisión Nacional del Deporte (CONADE), que absorbe los asuntos de la juventud a través de la Dirección General de Atención a la Juventud (DGAJ).

1996. En el mes de Julio, en el gobierno del Presidente de la República Ernesto Zedillo Ponce de León, la Dirección General de Atención a la Juventud (DGAJ) desaparece y toma su lugar la Dirección General de "Causa Joven" adscrita a la Secretaría de Educación Pública (SEP), misma que promovió una estrategia de trabajo basada en el involucramiento de distintos actores sociales que coadyuvaran en el diseño de una política que redefiniera los programas de juventud, incorporando un esquema de descentralización, tanto de los recursos como de su operación, dándoles un nuevo sentido y lógica en su concepción y desarrollo, a fin de buscar mayor interlocución entre los jóvenes y las diferentes entidades gubernamentales.

1999. EL 8 de enero, durante la misma administración del Presidente Zedillo, se publica la "Ley del Instituto Mexicano de la Juventud" que crea el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJ) como un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, con la finalidad de promover coordinadamente con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, acciones destinadas a mejorar el nivel de vida de la juventud. Lo anterior, como parte de un ejercicio prospectivo institucional, así como del compromiso gubernamental con los grupos juveniles en México.

1999. El 17 de septiembre, durante el gobierno del Ing. Ignacio Loyola Vera y en concordancia con la tendencia nacional, se publica en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro "La Sombra de





		SECRETARÍA DE LA JUVENTUD			
MANUAL DE ORGANIZACIÓN					
11/11/2011	SECRETARÍA DE LA JUVENTUD	AUTORIZACIÓN EJECUTIVA	ACTUALIZACIÓN PROCESO	VERIFICAR C/	PREPARAR Y
<p>Artesaga" la "Ley que crea el Instituto Queretano de la Juventud", con la misión de contar una instancia que facilite espacios para la expresión de este sector poblacional, realizando un trabajo a partir de las actividades en donde participen los jóvenes, procurándoles herramientas para el desarrollo de sus proyectos, con el objetivo de lograr una mayor integración con las instituciones gubernamentales y no gubernamentales.</p> <p>2011. El 25 de marzo, se publica en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro "La Sombra de Artesaga" la ley que reforma y adiciona el artículo 19 y adiciona el Capítulo Décimo Cuarto al Título Segundo a la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, cuyo propósito fue la creación de la Secretaría de la Juventud, como una dependencia indispensable para diseñar y ejecutar políticas públicas que contribuyan a satisfacer las demandas de los jóvenes, a partir de su compromiso y contribución en el desarrollo de la Entidad.</p>					





SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

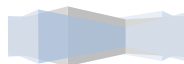
SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

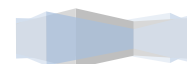
SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

III. BASE LEGAL



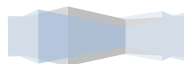


		SECRETARÍA DE LA JUVENTUD			
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					
LAJMO01	SECRETARÍA DE LA JUVENTUD	AUTORIZACIÓN 1403/2011	SITUACIÓN 1506/2013	SECCIÓN 01	PÁGINA 8
<p><b>II. BASE LEGAL.</b></p> <p><b>ORDENAMIENTOS APLICABLES:</b></p> <p><b>Federal</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.</li> <li>2. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.</li> <li>3. Ley del Instituto Mexicano de la Juventud.</li> <li>4. Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.</li> <li>5. Ley General de Cultura Física y Deporte.</li> <li>6. Ley General de Educación.</li> <li>7. Ley General de Salud.</li> <li>8. Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.</li> <li>9. Ley General para Prevenir, Sancionar y Erradicar los Delitos en Materia de Trata de Personas y para la Protección y Asistencia a las Víctimas de estos Delitos.</li> <li>10. Reglamento de la Ley Federal del Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.</li> <li>11. Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal (vigente).</li> </ol> <p><b>Estatal</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constitución Política del Estado de Querétaro.</li> <li>2. Ley de Planeación del Estado de Querétaro.</li> <li>3. Ley para el Manejo de los Recursos Públicos del Estado de Querétaro.</li> <li>4. Ley de Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamiento y Contratación de Servicios del Estado de Querétaro.</li> <li>5. Ley de Entrega Recepción del Estado de Querétaro.</li> <li>6. Ley de Acceso a la Información Gubernamental del Estado de Querétaro.</li> <li>7. Ley de Responsabilidad de los Servidores Públicos del Estado de Querétaro.</li> <li>8. Ley de Fomento a la Actividad Artesanal en el Estado de Querétaro.</li> <li>9. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.</li> <li>10. Ley para el Desarrollo de los Jóvenes en el Estado de Querétaro.</li> <li>11. Ley de Hacienda del Estado de Querétaro.</li> <li>12. Ley de Ingresos del Estado de Querétaro para el Ejercicio Fiscal (vigente).</li> <li>13. Ley de Salud del Estado de Querétaro.</li> <li>14. Ley de Educación del Estado de Querétaro.</li> <li>15. Ley para la Protección de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes del Estado de Querétaro.</li> <li>16. Ley para Prevenir y Eliminar toda Forma de Discriminación en el Estado de Querétaro.</li> <li>17. Ley de Igualdad Sustantivo entre Mujeres y Hombres del Estado de Querétaro.</li> <li>18. Ley Estatal de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.</li> <li>19. Ley de Derechos y Cultura de los Pueblos y Comunidades Indígenas del Estado de Querétaro.</li> <li>20. Ley para la Integración al Desarrollo Social de las Personas con Discapacidad del Estado de Querétaro.</li> <li>21. Ley del Sistema de Asistencia Social del Estado de Querétaro.</li> <li>22. Ley de los Trabajadores del Estado de Querétaro.</li> <li>23. Ley que Establece las Bases para la Prevención y la Atención de la Violencia Familiar en el Estado de Querétaro.</li> <li>24. Ley para la Cultura y las Artes del Estado de Querétaro.</li> <li>25. Ley del Deporte del Estado de Querétaro.</li> <li>26. Ley de Procedimientos Administrativos del Estado de Querétaro.</li> <li>27. Ley del Instituto Queretano de las Mujeres.</li> <li>28. Ley para la Impartición de Justicia para Adolescentes del Estado de Querétaro.</li> </ol>					





		SECRETARÍA DE LA JUVENTUD			
MANUAL DE ORGANIZACIÓN					
LAJMO01	SECRETARÍA DE LA JUVENTUD	INTRODUCCIÓN INDICE	ACTUALIZACIÓN REVISIÓN	VIGENCIA 01	PÁGINA 10
<p>29. Ley para Prevenir, Combatir y Sancionar la Trata de Personas en el Estado de Querétaro.</p> <p>30. Ley que Regula el Sistema Estatal de Promoción del Uso de la Bicicleta.</p> <p>31. Reglamento Interior de Trabajo, que establece las normas y condiciones, bajo las cuales se prestarán las labores en los diversos poderes y dependencias del Gobierno del Estado de Querétaro, elaborado de común acuerdo entre el Gobierno del propio Estado y Sindicato de Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado.</p> <p>32. Reglamento Interior de la Secretaría de la Juventud.</p> <p>33. Reglamento para el Uso de Vehículos Propiedad de Gobierno del Estado de Querétaro, al Servicio del Poder Ejecutivo.</p> <p>34. Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Querétaro para el Año Fiscal (Vigente).</p> <p>35. Normatividad para la Administración del Presupuesto emitida en el marco de acción conjunta y coordinada entre la Secretaría de Planeación y Finanzas, la Secretaría de la Contraloría y Oficialía Mayor.</p> <p>36. Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Querétaro, Denominado "Plan Querétaro 2010-2015, Soluciones Cercanas a la Gente".</p>					





PODER EJECUTIVO  
DEL ESTADO DE  
QUERÉTARO

SECRETARÍA DE LA FISCALÍA

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

SECRETARÍA DE LA FISCALÍA

SECRETARÍA DE LA FISCALÍA

SECRETARÍA DE LA FISCALÍA

SECRETARÍA DE LA FISCALÍA

SECRETARÍA DE LA FISCALÍA

SECRETARÍA DE LA FISCALÍA

IV. ATRIBUCIONES DE LEY





	PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE QUERÉTARO	SECRETARÍA DE LA JUVENTUD			
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					
LÍNEA DE	SECRETARÍA DE LA JUVENTUD	Aprobación 14/03/2014	Actualización 14/03/2014	Versión 01	Página 11

**IV. ATRIBUCIONES DE LEY.**

Atribuciones mencionadas en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, en su capítulo décimo quinto "De la Secretaría de la Juventud" del Título Segundo denominado "De la Estructura del Poder Ejecutivo".

Artículo 34. La Secretaría de la Juventud es la dependencia encargada de planear, formular, instrumentar, coordinar y evaluar políticas públicas transversales orientadas al desarrollo armónico de la juventud, en un marco de inclusión y equidad de oportunidades sociales, económicas y culturales. Le corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- I. Representar al titular del Poder Ejecutivo, en el ámbito de su competencia, ante las diversas instancias del gobierno y de la sociedad civil;
- II. En materia de equidad de género, diseñar y ejecutar políticas públicas que consideren la diversidad juvenil, tendientes a lograr su incorporación al desarrollo del Estado;
- III. Elaborar planes y programas relacionados con el sector juvenil, en el marco de los Planes Nacional y Estatal de Desarrollo;
- IV. En materia de autoempleo, diseñar y ejecutar políticas públicas que promuevan una cultura emprendedora, que eleve la productividad y el poder adquisitivo del sector juvenil;
- V. En materia de salud, realizar acciones en las que los jóvenes participen y les permita el conocimiento de esta temática, con el fin de disminuir su problemática y propiciar el aprovechamiento de mejores oportunidades de desarrollo;
- VI. En materia de trabajo comunitario y participación social, apoyar a las organizaciones juveniles existentes, así como fomentar la creación de organizaciones juveniles con cultura de liderazgo, con el fin de que desarrollen proyectos en beneficio de este sector;
- VII. Elaborar programas tendientes a la integración de los jóvenes al desarrollo familiar, con apoyo en acciones de rescate de principios y valores que les permita desplegar plenamente sus potencialidades;
- VIII. Elaborar estudios e investigaciones relacionadas con el sector juvenil, así como actualizarlos, promoverlos y difundirlos, de manera permanente, a fin de obtener un conocimiento sistemático;
- IX. Llevar a cabo talleres de planeación social dirigidos al sector juvenil, que promuevan su participación, tanto en localidades rurales como urbanas, que permitan conocer los problemas de la juventud, así como las alternativas de solución;
- X. Elaborar mecanismos e instrumentos que establezcan las condiciones adecuadas para incrementar el poder adquisitivo del ingreso de los jóvenes;
- XI. En coordinación con las dependencias y entidades de la Administración Pública de los tres órdenes de gobierno y de la sociedad civil, promover el trabajo y el diseño de acciones en beneficio del sector juvenil;
- XII. Gestionar apoyos económicos y materiales dirigidos al sector juvenil, que permitan la promoción de la oferta educativa, coadyuvando con ello a la superación académica;
- XIII. Impulsar al sector juvenil en la realización de propuestas, sugerencias, expectativas, necesidades e inquietudes y, en su caso, ser el conducto para presentarlas a los organismos públicos, privados y sociales





		SECRETARÍA DE LA JUVENTUD			
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					
NUMERO	SECRETARÍA DE LA JUVENTUD	EDICIÓN	ACTUALIZACIÓN	SECCIÓN	PÁGINA
		1403/2014	1506/2015	01	11

que correspondan;

XIV. Promover la creación de instancias municipales de la juventud, así como de espacios físicos acordes a la diversidad del sector juvenil en que pueda desarrollarse su participación, recreación, expresión y entretenimiento;

XV. Promover y difundir la oferta gubernamental y de la iniciativa privada, en materia de empleo, educación, salud, medio ambiente, cultura, recreación y uso adecuado del tiempo libre, para atender las demandas y necesidades del sector juvenil;

XVI. Promover la creación de espacios en los medios de comunicación, que permitan la expresión e interlocución del sector juvenil;

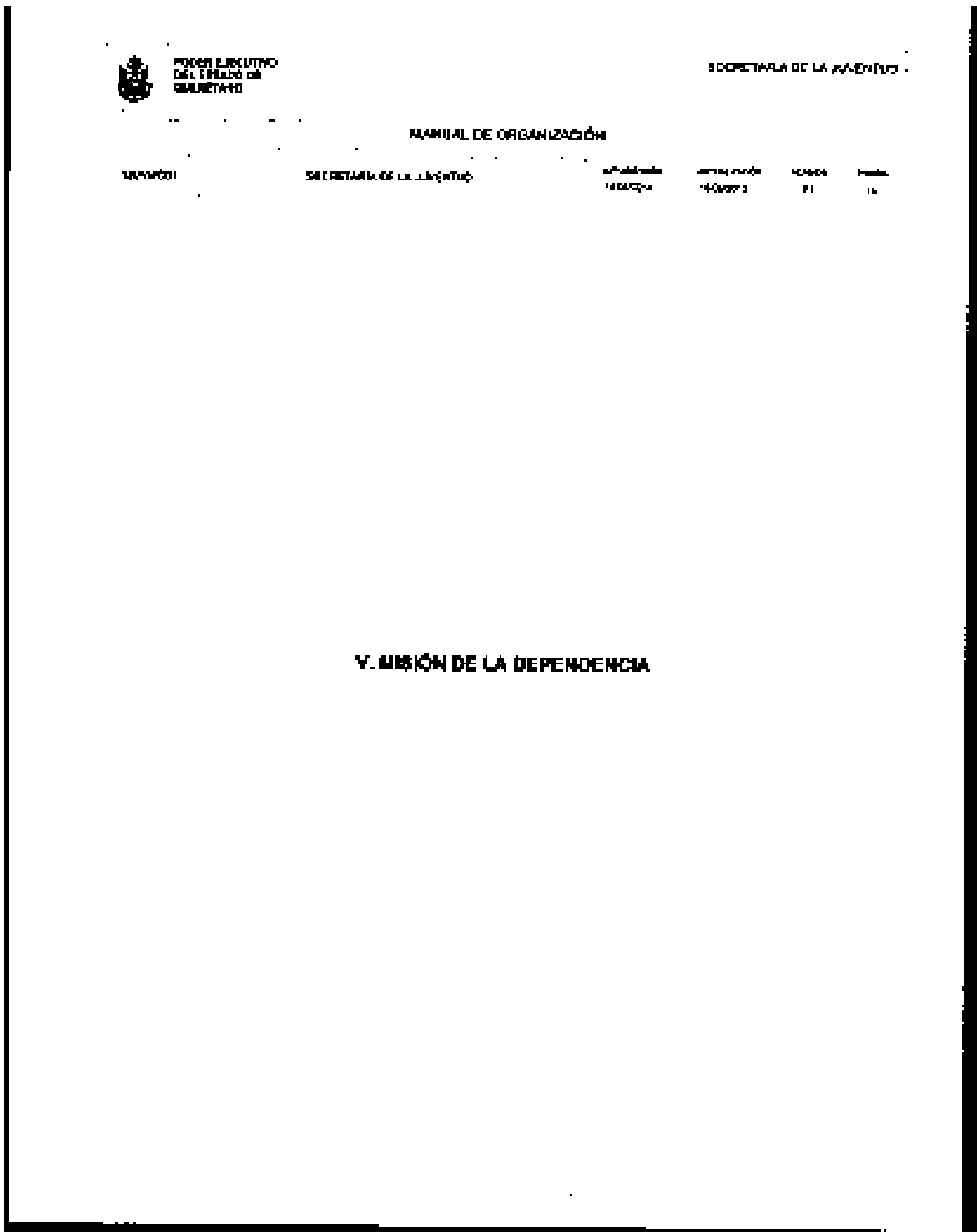
XVII. Proponer al titular del Poder Ejecutivo del Estado, el otorgamiento de reconocimientos y estímulos a jóvenes que realicen un trabajo sobresaliente en los distintos ámbitos de participación social;

XVIII. En coordinación con la dependencia gubernamental que corresponda, proponer, elaborar, dar seguimiento y evaluar las actividades y políticas públicas transversales a favor del sector juvenil, en materia de salud, educación, desarrollo sustentable, desarrollo agropecuario, desarrollo urbano, trabajo, turismo, seguridad ciudadana, asistencia social y, en general, todas aquellas que estén orientadas a su desarrollo integral;


XIX. Generar la información estadística desagregada del sector juvenil, correspondiente a Poder Ejecutivo del Estado; y

XX. Las demás que le confieran otras leyes o reglamentos, sin perjuicio de las atribuciones de otras dependencias.










**SECRETARÍA DE LA JUVENTUD**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**



FUNCIÓN	SECRETARÍA DE LA JUVENTUD	COMPONENTES FUNCIONALES	PROGRAMAS FUNCIONALES	PROCESOS	INDICADORES
<b>V. MISIÓN DE LA DEPENDENCIA.</b>					
<b>MISIÓN</b>					
<p>Producir el desarrollo social y humano de los jóvenes mexicanos en el Estado de Querétaro, al implementar políticas públicas innovadoras en materia de salud, empleo, arte y cultura, participación social, educación, recreación y uso adecuado del tiempo libre, encaminadas a lograr el bienestar de la juventud queretana.</p>					
<b>VISIÓN</b>					
<p>Ser la dependencia del Poder Ejecutivo, que contribuya a mejorar la calidad de vida de los jóvenes, mediante programas y acciones que impulsen su liderazgo y desarrollo integral con soberbidad.</p>					





PODERE EJECUTIVO  
DEL ESTADO DE  
MICHOCÁN

SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

UNIDAD

SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

SECRETARÍA  
DE LA JUVENTUD

SECRETARÍA  
DE LA JUVENTUD

SECRETARÍA  
DE LA JUVENTUD

SECRETARÍA  
DE LA JUVENTUD

VI. OBJETIVOS DE LA DEPENDENCIA





PODER EJECUTIVO  
DEL ESTADO DE  
QUERÉTARO

SECRETARÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

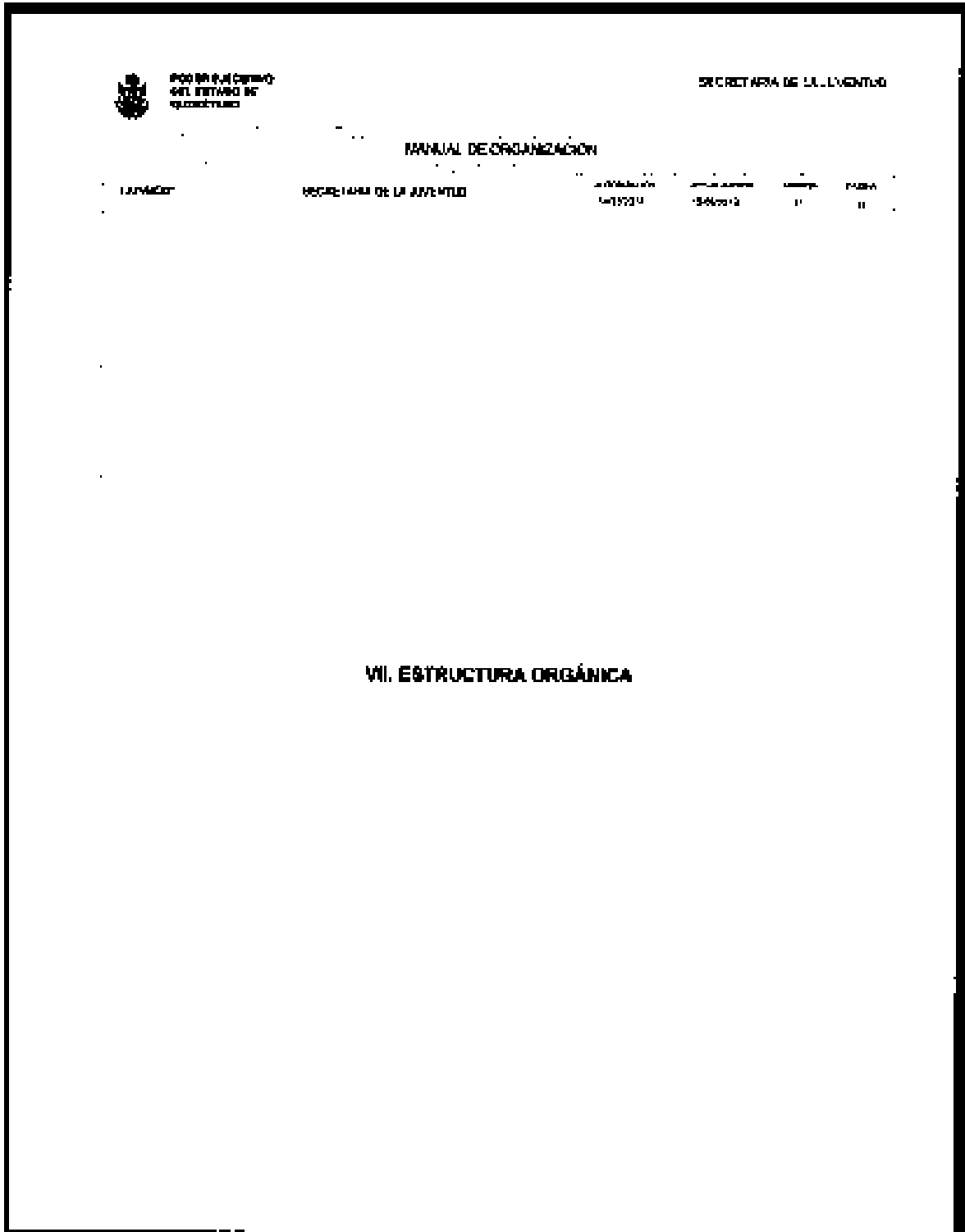
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

UNIDAD	SECRETARÍA DE LA ADMINISTRACIÓN	SECRETARÍA DE LA ADMINISTRACIÓN	SECRETARÍA DE LA ADMINISTRACIÓN	SECRETARÍA DE LA ADMINISTRACIÓN	SECRETARÍA DE LA ADMINISTRACIÓN
--------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------

VI OBJETIVO DE LA DEPENDENCIA

Promover la participación activa y el liderazgo de los jóvenes queretanos, a través de la ejecución de programas que impulsen sus potencialidades y fomenten su desarrollo integral, así como del interés y resolución a los asuntos que están de su competencia para lograr el bienestar social del Estado de Querétaro.







PODER JUDICIAL  
DEL ESTADO DE  
MICHOCÁN

SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Unidad	SECRETARÍA DE LA JUVENTUD	APROBADO 14/02/2016	ACTUALIZADA 16/02/2016	PRÓXIMO 31	TIPO -E
--------	---------------------------	------------------------	---------------------------	---------------	------------

VII ESTRUCTURA ORGÁNICA.

MUY SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

- Q001. Oficina del C. Secretario de la Juventud
- Q002. Unidad de Apoyo Administrativo.
- Q003. Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral
- Q004. Unidad de Promoción de la Salud
- Q005. Unidad de Desarrollo Social y Humano.





PROFESORADO  
CICLO: 2018-2019  
SEMESTRE: 1º

SECRETARÍA DE EJECUTIVO

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

UNIVERSIDAD

SECRETARÍA DE EJECUTIVO

SECRETARÍA DE EJECUTIVO

SECRETARÍA DE EJECUTIVO

SECRETARÍA DE EJECUTIVO

SECRETARÍA DE EJECUTIVO

**VIII. ORGANIGRAMAS**





SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

TÍTULO I

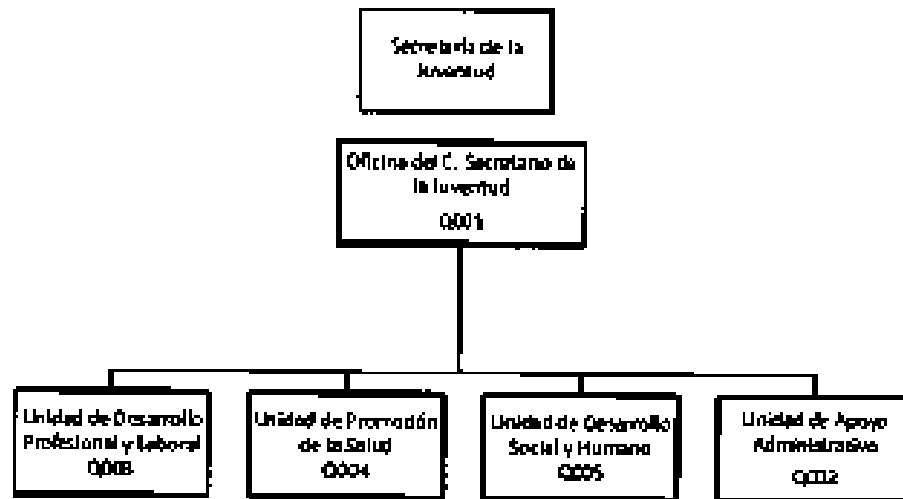
ORGANIZACIÓN DE LA SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

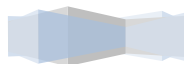
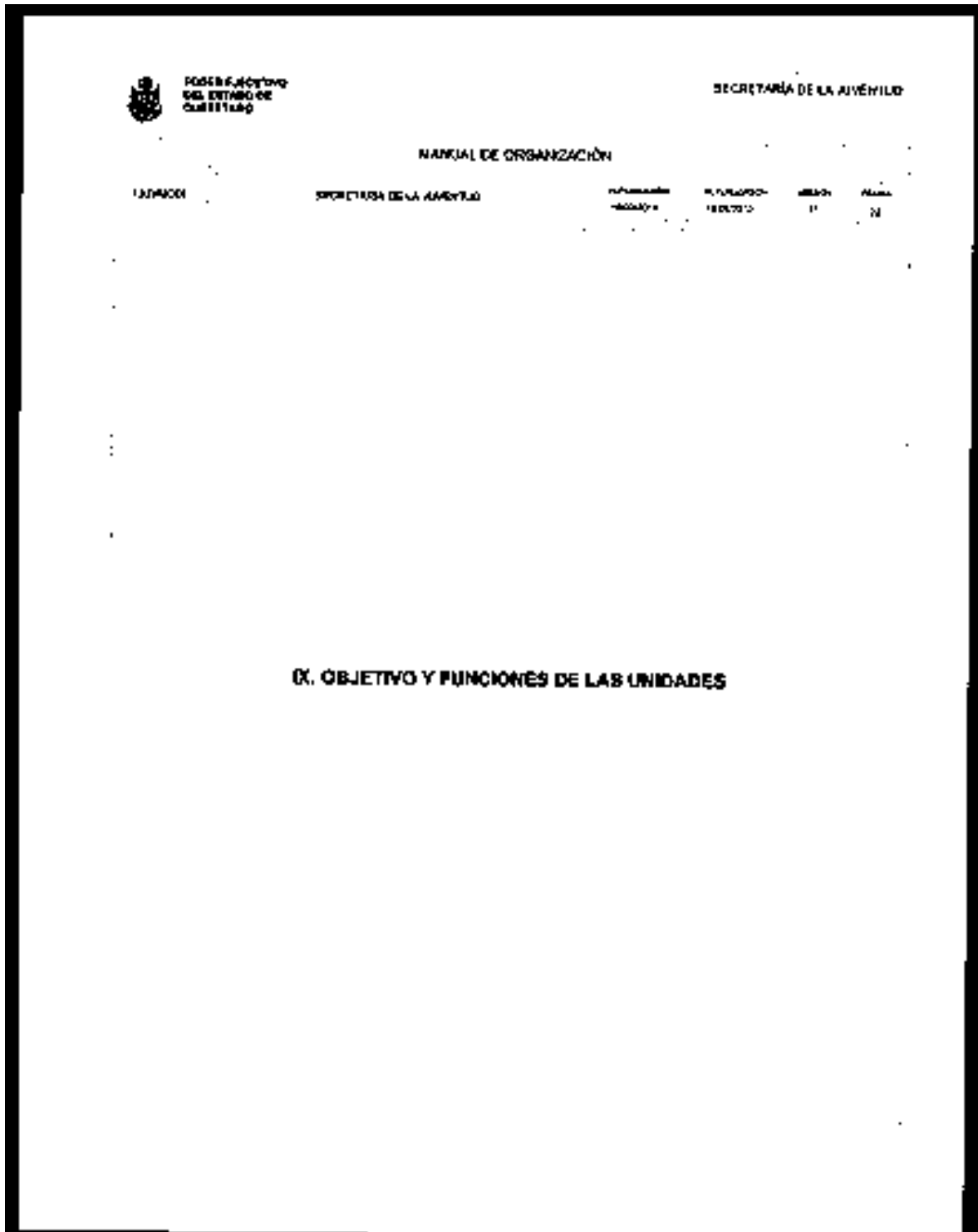
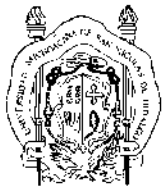
ARTÍCULO I

OBJETIVO


ARTÍCULO II

ARTÍCULO III







 <b>PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE QUERÉTARO</b>		SECRETARÍA DE LA JUVENTUD			
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					
<b>LEFAMOD</b>	<b>OPERA DEL E SECRETARÍA DE LA JUVENTUD</b> <small>SECRETARÍA DE LA JUVENTUD</small>	<b>AUTORIZACIÓN</b> 1482/2011	<b>REVISIÓN</b> 2/2012	<b>EDICIÓN</b> 01	<b>PÁGINA</b> 01
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Planear, organizar y coordinar el uso eficiente de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que sean necesarios para la operación de cada unidad administrativa que conforma la estructura orgánica de la dependencia, así como vigilar la ejecución y control del gasto, de conformidad con las normas y políticas aplicables, garantizando con ello el uso eficiente y transparente de los mismos.</p> <p><b>FUNCIONES</b></p> <p>Detectar necesidades de capacitación del personal y tramitar ante las instancias correspondientes los cursos requeridos así como promoverlos ante los interesados, para la actualización y desarrollo del capital humano de la Dependencia.</p> <p>Tramitar y supervisar los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes muebles, así como de conservación de los inmuebles asignados a la Secretaría, para garantizar su óptima utilización y el buen estado de los mismos.</p> <p>Elaborar, instrumentar y operar el programa interno de protección civil, de acuerdo a las normas de la Unidad Estatal de Protección Civil, para garantizar la integridad del personal y los recursos materiales en las instalaciones asignadas a la Dependencia.</p> <p>Coordinar la implantación e instrumentación de controles y procedimientos internos que conlleven a proporcionar servicios de calidad y a la simplificación administrativa.</p> <p>Coordinar la elaboración y/o actualización del Reglamento Interior y Manuales Administrativos de la Dependencia, así como vigilar y difundir su implantación.</p> <p>Llevar a cabo el levantamiento interno y actualización del inventario de bienes muebles e inmuebles asignados, para control de los mismos y el fácil cotejo con los registros de Oficialía Mayor del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.</p> <p>Tramitar órdenes de servicio y requisiciones de materiales de consumo, papelería, artículos de limpieza, equipo y suministros necesarios para la operación de la Secretaría, así como solicitudes para apoyo de eventos especiales.</p> <p>Integrar, ejercer y controlar el presupuesto de egresos y fondo fijo revolvente asignado de la Secretaría de acuerdo a la normatividad aplicable.</p> <p>Tramitar las incidencias de personal y modificaciones a la plantilla de plazas de la Secretaría ante el área correspondiente.</p> <p>Elaborar y tramitar órdenes de pago y vales de caja ante la Secretaría de Planeación y Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro para la recuperación del efectivo correspondiente.</p> <p>Controlar y comprobar el fondo revolvente que se le asigne, así como tramitar y vigilar la reposición del mismo ante la dependencia correspondiente.</p> <p>Integrar la información correspondiente de cada una de las áreas que conforman a la Secretaría, para la formulación del Programa Operativo Anual de la misma.</p> <p>Verificar el avance programático-financiero de las diferentes áreas, para llevar a cabo la elaboración de los reportes trimestrales del Programa Operativo Anual.</p>					





Poder Ejecutivo  
DEL ESTADO DE  
MICHOCÁN

SECRETARÍA DE LA UNIVERSIDAD

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Unidad:

SECRETARÍA DE LA UNIVERSIDAD  
Unidad de Planeación

SECRETARÍA DE LA  
UNIVERSIDAD

SECRETARÍA DE LA  
UNIVERSIDAD


SECRETARÍA DE LA  
UNIVERSIDAD

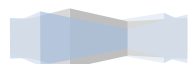
SECRETARÍA DE LA  
UNIVERSIDAD

Registrar las operaciones y movimientos contables y financieros, así como realizar las comprobaciones permanentes para la segregación y control del gasto.



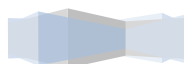


 <b>PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE QUERÉTARO</b>		<b>SECRETARÍA DE LA JUVENTUD</b>			
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					
<b>LIVRO:</b>	<b>OPORTUNIDAD DEL SECRETARÍO DE LA JUVENTUD</b> Unidad de Servicio Político y Laboral	<b>AYUDANTES</b> TAC02014	<b>APUNTADES</b> 0202014	<b>EDICIÓN</b> 01	<b>PÁGINA</b> 03
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Promover una cultura emprendedora que impulse el desarrollo profesional, productivo, laboral y económico de la juventud queretana, a través de la creación e incubación de proyectos productivos, actividades de capacitación y apoyo al empleo, todo ello, mediante la aplicación responsable de los recursos financieros otorgados por los tres órdenes de gobierno y la sociedad civil.</p> <p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar proyectos de promoción de la cultura emprendedora para el desarrollo y creación de empresas de jóvenes queretanos.</li> <li>Realizar las acciones necesarias para obtener instrumentos financieros de bajo costo, con el afán de proporcionar a los jóvenes emprendedores fuentes de financiamiento económico que contribuyan en el desarrollo económico de la Entidad y la creación de empleos.</li> <li>Establecer vínculos interinstitucionales y con la sociedad empresarial u organizada, para apoyar el desarrollo laboral y profesional de jóvenes universitarios, técnicos y técnicos universitarios.</li> <li>Crear oportunidades y apoyos para los jóvenes en el cumplimiento de prácticas profesionales, residencias o servicio social, así como la generación de oportunidades de empleo para la comunidad estudiantil o recién egresada en el Estado.</li> <li>Participar en la revisión de los avances de los proyectos productivos; en los que por medio de la Secretaría se hayan asignado recursos económicos, así como el control en la restitución de los empréstitos otorgados.</li> <li>Promover la capacitación orientada al desarrollo profesional y laboral, además de la creación de estrategias de colaboración con las instituciones educativas y centros de capacitación para el trabajo.</li> <li>Generar vínculos con el sector educativo privado y público, para conseguir apoyos económicos y materiales para la educación de jóvenes en los niveles medio superior y superior.</li> </ul>					




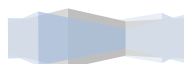


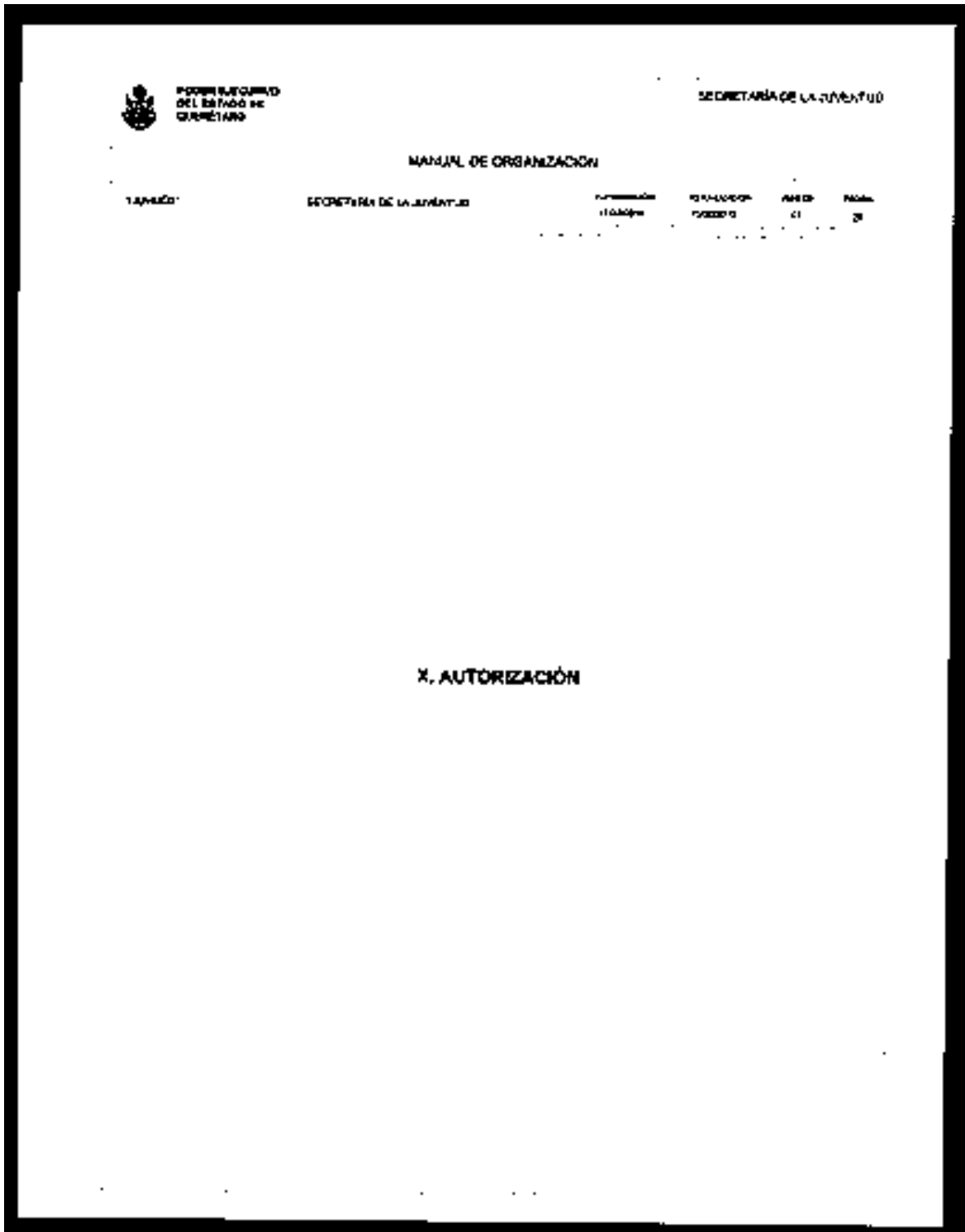
GOBIERNO DEL ESTADO DE QUERÉTARO		SECRETARÍA DE LA JUVENTUD			
MANUAL DE ORGANIZACIÓN					
UNIDAD	DEPENDENCIA	ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	INDICADORES	FECHA
	SECRETARÍA DE LA JUVENTUD Unidad Promoción de la Salud	1. EDUCACIÓN	1. EDUCACIÓN	01	02
<b>OBJETIVO</b> Diseñar y efectuar acciones para fomentar los valores sociales, cívicos y familiares que permitan promover en la juventud queretana una cultura de prevención, autocuidado y actitud responsable en su salud, así como el desarrollo de estrategias de vinculación institucional y colaboración de organismos públicos, privados e instituciones educativas para realizar pláticas, talleres, planes, programas y campañas publicitarias que difundan el cuidado de la salud de los jóvenes en nuestro Estado.					
<b>FUNCIONES</b> Realizar pláticas, ferias, eventos, talleres y programas de atención para concientizar a los jóvenes en la temática de la salud integral que les permitan disminuir problemáticas y riesgos. Diseñar e implementar planes y programas para la promoción de la cultura de prevención, autocuidado de la salud, en colaboración con las instituciones de salud estatales y municipales del Estado. Establecer brigadas de promotores de salud y establecer vínculos intersectoriales para capacitar a promotores al interior de las instituciones y voluntariado, en temas de adicciones, sexualidad, prevención de accidentes, valores y equidad de género. Coordinar actividades de divulgación para dar a conocer a la juventud los programas implementados por la Secretaría en el cuidado de la salud física, psicológica y emocional. Mantener comunicación con otras dependencias para la promoción de la salud integral de los jóvenes.					

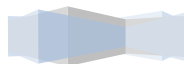
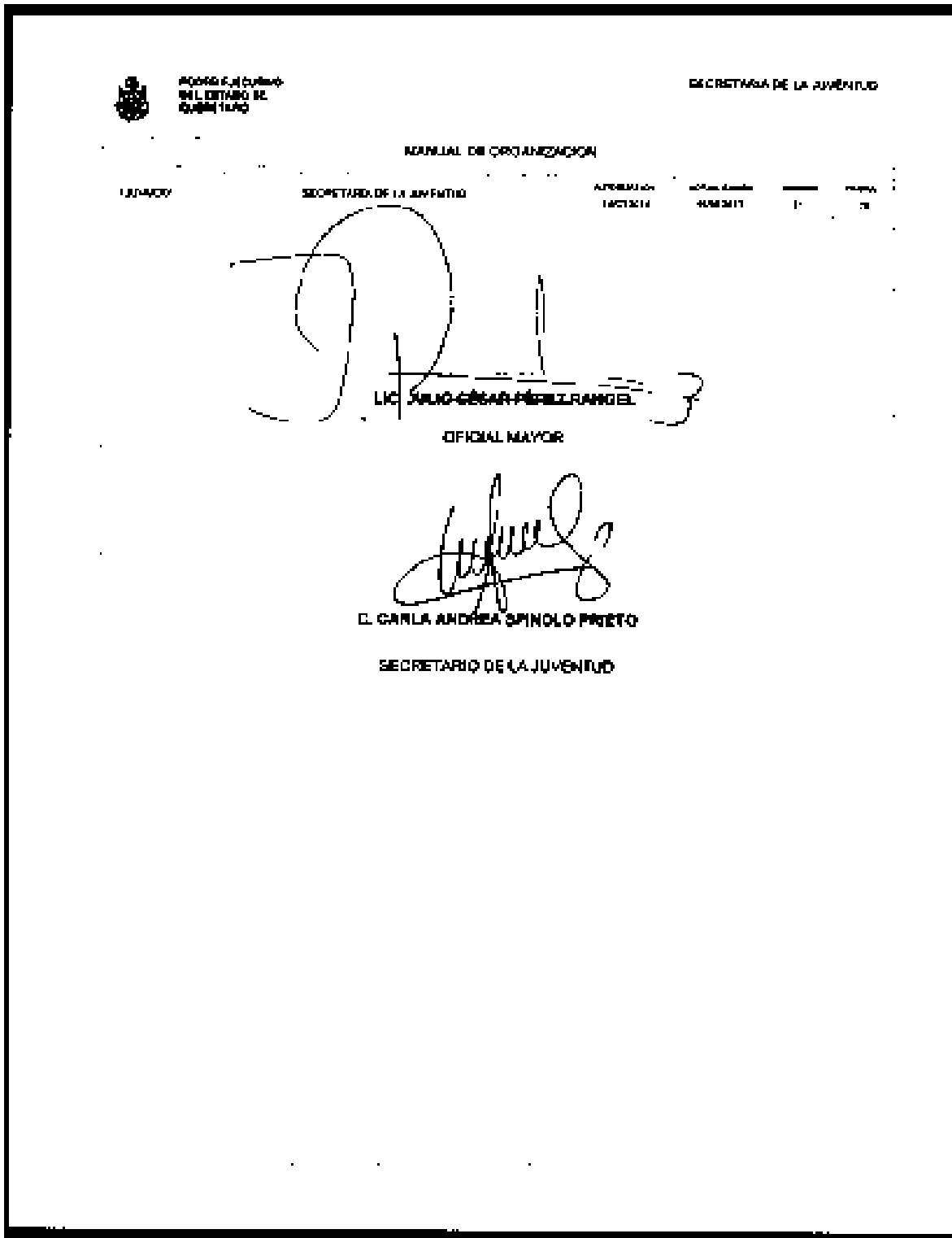


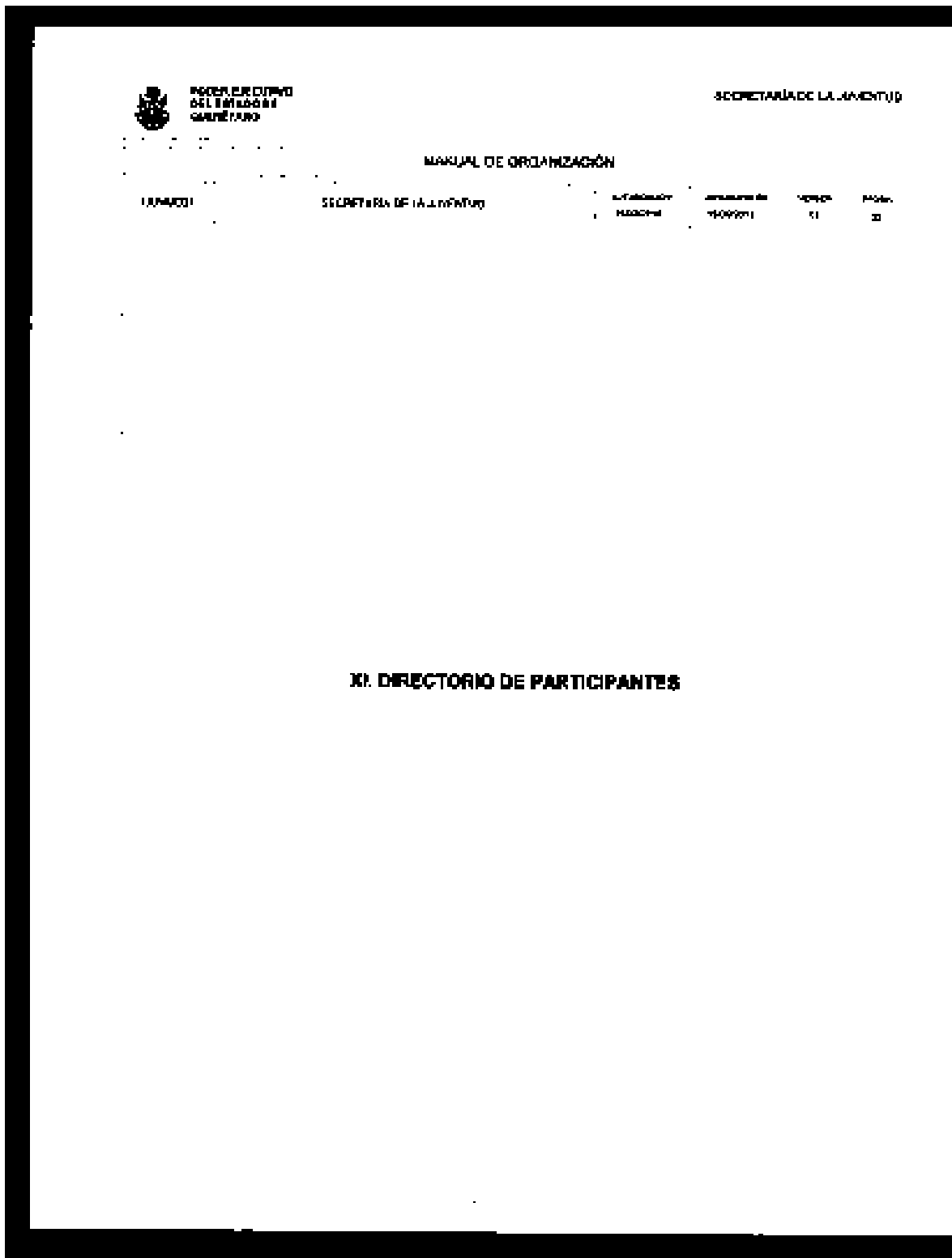


 <b>PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE MICHOACÁN</b> <b>GOBIERNO</b>		<b>SECRETARÍA DE LA JUVENTUD</b>			
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					
<b>TÍTULO</b>	<b>OFICINA DEL C. SECRETARIO DE LA JUVENTUD</b> Unidad Operativa Social y Cultural	<b>Asignación</b> 1403/2014	<b>Fecha de emisión</b> 14/04/2014	<b>Vigencia</b> 31	<b>Página</b> 27
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Promover, coordinar, vincular y supervisar, las acciones necesarias que permitan el desarrollo de organizaciones sociales juveniles y que fomenten la creación de espacios de expresión, la cultura de liderazgo, el trabajo comunitario, así como la participación social en actividades culturales, artísticas, deportivas y la integración de grupos voluntarios en el sector juvenil.</p> <p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Integrar grupos de organizaciones y asociaciones juveniles, para el desarrollo de proyectos que disminuyan las problemáticas y aprovechar oportunidades de desarrollo humano y social.</li> <li>Diseñar e implementar planes y programas encuzados a la promoción de la cultura de liderazgo, el trabajo comunitario y la participación social de los jóvenes.</li> <li>Establecer vínculos de colaboración con los municipios del Estado, para crear espacios adecuados para el desarrollo de las aptitudes y actitudes humanas y sociales de la juventud.</li> <li>Organizar eventos y ferias para desarrollar la participación, recreación y expresión de la cultura, el arte y el talento de los jóvenes.</li> <li>Tramitar espacios para la comunicación y participación de los jóvenes en programas transmitidos en medios de comunicación.</li> <li>Organizar y coordinar pláticas, talleres y conferencias, para dar a conocer a la juventud los programas implementados por la Secretaría.</li> <li>Establecer grupos de voluntarios juveniles y desarrollar vínculos intersectoriales, para capacitar a jóvenes como potenciales en temas de su propio interés al interior de las instituciones educativas y grupos sociales.</li> <li>Tramitar la logística para la entrega de premios al talento, la creatividad y el esfuerzo de la juventud.</li> </ul>					









GOBIERNO DEL ESTADO DE MICHOACÁN

SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

UNIDAD

SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

XI. DIRECTORIO DE PARTICIPANTES





UNIVERSIDAD MICHUACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

SECRETARÍA DE LA JUVENTUD

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

CARGO	SECRETARÍA DE LA JUVENTUD	SECRETARÍA MAYOR	SECRETARÍA MENOR	ÁREA DE ASISTENTE	ÁREA DE ASISTENTE
-------	---------------------------	---------------------	---------------------	----------------------	----------------------

**Ciudad del C. Secretario de la Juventud**

C. Carla Andrea Spinola Prado

Secretario de la Juventud

Lic. Norma Guadalupe Martínez Castañeda

Jeefe de Área de Vinculación y Comunitarización

**Unidad de Apoyo Administrativo**

Lic. Ma. Leticia Díaz Olivares

Jeefe de Unidad de Apoyo Administrativo

**Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral**

Lic. Rafael Izam Anaya Juárez

Jeefe de Unidad de Desarrollo Profesional y Laboral

**Unidad de Promoción de la Salud**

C. Renata Rodríguez Balaguer

Jeefe de Unidad de Promoción de la Salud

Lic. Ezequiel Jaime González

Jeefe de Área de Elementos Jovenes

**Unidad de Desarrollo Social y Humano**

Lic. Oscar Hernández Mayorga

Jeefe de Unidad de Desarrollo Social y Humano

C. David Azata Zúñiga López

Jeefe de Área de Vinculación Municipal

