**

**ALUMNO:**

**VALENTÍN PÉREZ MARTÍNEZ.**

**MTRO. RICARDO DAVID ESTRADA SOTO**

**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

**TRABAJO FINAL.**

**PROTOCOLO DE TESIS**

**TAPACHULA DE CORDOBA Y ORDOÑEZ CHIAPAS, NOVIEMBRE DE 2015.**

1. **TEMA DE INVESTIGACIÓN**

El Comité de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Tapachula COAPATAP.

1. **TITULO**

Funcionamiento y Estructura del Comité de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Tapachula, Chiapas 2012-2015: *Propuesta de un Manual de organización*.

1. **OBJETO DE ESTUDIO**

Con la presente investigación se pretende estudiar el funcionamiento y la estructura del Comité de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Tapachula, que nos permita tener una visión de conjunto de los órganos administrativos que lo integran; y de su ámbito de competencia funcional de cada una de sus áreas, además del impacto de sus acciones y el nivel de cumplimiento

No existe un documento que integre la misión, visión y los valores de la institución; la estructura organizacional; las relaciones de comunicación, coordinación, de responsabilidad y de autoridad; así como los objetivos y funciones de los diferentes órganos administrativos, que en su conjunto, definen y orientan el quehacer institucional.

1. **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**
   1. **Objetivo General**

Diseñar y proponer un manual de organización para el Comité de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Tapachula COAPATAP para el gobierno 2012-2105, que proporcione a este órgano descentralizado información básica de la organización y funcionamiento de cada órgano administrativo como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

* 1. **Objetivos Específicos**
     1. Identificar la situación actual del Comité de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Tapachula.
     2. Definir la estructura orgánica formal y real de este Órgano descentralizado que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
     3. Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada órgano administrativo con el fin de evitar duplicidad de funciones.

1. **PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

El principal problema del Comité de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Tapachula es que no cuenta con un Manual de Organización, ya que este constituirá un instrumento de apoyo para este Organismo en el proceso de modernización organizacional, al proporcionarle información sobre la estructura orgánica, atribuciones, objetivos y funciones que realizan cada uno de los órganos administrativos que lo integren, con el objetivo de evitar duplicidad de las mismas para poder lograr los objetivos del Comité.

Es así como surge la inquietud de proponer un documento administrativo como el

Manual de Organización que permite eficientar las funciones de todas y cada uno de los órganos administrativos que componen el Comité de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Tapachula, ya que la ausencia de este instrumento nos encontraremos con una grande desorganización para hacer las cosas. Si vemos las partes de una correcta administración están: planeación, organización, ejecución, dirección y control o supervisión. Si en una organización y/o empresa no existe alguna de estas partes es muy difícil que avance como debe ser. Cada quien hará lo que quiere, casi, a su manera, y habrán malos entendidos por todos lados lo que genera conflictos de funciones y roles.

1. **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

**Al no existir un Manual de Organización en el** Comité de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Tapachula, no se tiene una visión de conjunto de los órganos administrativos que lo integran; tampoco se precisa y delimita el ámbito de competencia funcional de cada una de sus áreas.

Al no contar con este documento no se tiene claro cuál es la misión, visión y los valores de la institución; la estructura organizacional; las relaciones de comunicación, coordinación, de responsabilidad y de autoridad; así como los objetivos y funciones de los diferentes órganos administrativos, que en su conjunto, definen y orientan el quehacer institucional.[[1]](#footnote-1)

**El impacto que esto ocasiona es que se dé la duplicidad de funciones en el personal al estar ejecutando las actividades encomendadas, ocasionando que no se cumpla el objetivo, originando pérdida de tiempo y esfuerzo.** [[2]](#footnote-2)

**El COAPATAP debe saber la importancia de la existencia de un Manual de Organización y qué es, ya que existen ordenamientos legales sobre la materia, los cuales son la:** Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Constitución Política del Estado de Chiapas, Ley de aguas para el estado de Chiapas y la Ley Orgánica Municipal del Estado de Chiapas

**El manual de organización como dijimos es** un documento que contiene información detallada referente a, directorio, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y funciones de las unidades orgánicas, así como la descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación, así como los organogramas que describen en forma gráfica la estructura de la organización.

**Este documento se debe elaborar ya que es** una de las mejores herramientas para administrar una organización. Sirven para transmitir completa y efectivamente los conocimientos, experiencias y cultura organizacional a todo el personal de nuevo ingreso y al promovido a un nuevo puesto. Documenta la experiencia acumulada por la organización a través de los años en beneficio de sí misma.[[3]](#footnote-3)

**El tipo de organización que necesita este manual son todas aquellas organizaciones públicas o privadas,** pequeñas, medianas o grandes, nacionales o trasnacionales, con o sin fines de lucro:

* Que requieran normalizar su operación
* Que busquen eliminar estrés y desperdicio
* Que deseen incrementar y/o consolidar su posición competitiva
* Que deseen tener un crecimiento sostenido en ventas, utilidades, rentabilidad y satisfacción de clientes.

**Entre los principales manuales con que debe contar una organización son:** el manual de calidad, el manual de políticas y procedimientos, el manual de organización, los manuales de métodos y otros manuales requeridos.

**Para llevar a cabo la elaboración del Manual de Organización se bebe justificar el motivo por el cual se va a llevar a cabo, de los cuales se puede dar por las siguientes circunstancias: cuando** las pérdidas, el estrés de la gente, el desperdicio de la organización, los conflictos interdepartamentales y las quejas de los clientes sean mayores que el costo y el tiempo dedicados al diseño y elaboración de políticas, procedimientos y manuales.[[4]](#footnote-4)

También se podría justificar dando respuesta a las siguientes preguntas: ¿A la organización le gustaría contar con algún modelo organizacional que le sirva de guía para incrementar su desempeño económico y su desempeño organizacional? y ¿El personal anda a la deriva sin tener objetivos, indicadores y metas definidas?

Si la mayoría de las respuestas son afirmativas, probablemente sea el tiempo adecuado para iniciar con la elaboración del manual de organización porque, además de alinear y balancear los procesos de trabajo, se identificarían y capitalizarían más rápidamente las oportunidades de la organización.

**Es muy importante y conveniente saber que cuando una organización u órgano administrativo está iniciando operaciones es el momento preciso para hacer manual porque este documento puede acelerar que el personal de nuevo ingreso se adapte rápidamente a nueva cultura de organización y porque el manual ira creciendo al mismo ritmo de la organización.**

**Al momento de elaborar este instrumento el que debe elaborar este manual pueden ser el mismo personal de la organización, ya que domina mejor que nadie las funciones de su trabajo, solamente hay que darles** una capacitación sobre la elaboración del manual, formatos y mostrarles algunos ejemplos.

**Cuando por motivo que la** organización está muy ocupada con sus operaciones cotidianas o que exista una fecha límite para tener el manual, **se puede solicitar a un tercero ajeno, que ayude** a elaborar el Manual de Organización.

**Este origina en términos económicos,** si se paga a un ”consultor” para que elabore este manual, probablemente el costo sea ”mucho mayor que el costo involucrado cuando todas las personas de la organización participan en su elaboración. Si se hace internamente, el mayor costo corresponderá al tiempo que el personal de la organización dedique a la elaboración, revisión, adecuación e implantación de las políticas, procedimientos y manuales y al costo de las actividades que deja de

realizar por estar dedicado a esta actividad. Además, la ventaja es que generalmente este tiempo estará cubierto dentro de la nómina del personal. [[5]](#footnote-5)

**Lo más difícil al estar elaborando este manual es hacer entender al personal, que reconozca el valor del documento, ya que sin manual de organización**  cada personal descubre diariamente su propio camino usando su instinto, algunas veces, dando vueltas en el mismo lugar sin avanzar. Los manuales son útiles por el valor y ayuda que les brindan a las organizaciones y a sus colaboradores para alcanzar sus metas.

**Al contar con este documento el COAPATAP les ayuda a tener** un equipo directivo que dirige los esfuerzos de crecimiento y desarrollo de la organización, tendrán una estructura organizacional bien definida, un proceso formal de planeación estratégica e implantan de planes y programas de mejora.

Ante la investigación antes mencionada se plantea a resolver los siguientes cuestionamientos:

1. **¿Cómo afecta al comité no tener un manual?**
2. **¿La falta de un manual impacta en sus resultados? ¿Cómo?**
3. **¿Existe alguna norma que lo exija?**
4. **¿Qué es un manual de organización?**
5. **¿Por qué se deben elaborar manuales de organización?**
6. **¿Qué tipos de organización necesitan manual de organización?**
7. **¿Cuáles son los principales manuales con que debe contar una organización?**
8. **¿Cuándo se justifica elaborar un manual?**
9. **¿Es conveniente hacer manuales cuando un departamento u organización apenas está iniciando operaciones?**
10. **Dentro de una organización, ¿quién debe elaborar los manuales de organización?**
11. **¿Cuánto cuesta elaborar un manual?**
12. **¿Qué es lo más difícil al estar elaborando un manual de organización?**
13. **¿Cuándo es conveniente contratar a un consultor externo?**
14. **¿Cómo ayudan los manuales a normalizar una organización?**
15. **¿Cómo saber si ya es el momento adecuado de elaborar el manual de organización?**
16. **JUSTIFICACIÓN**

El Comité de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Tapachula, para ser eficaz y eficiente deberá tener una herramienta como es el Manual de Organización en el cual se exponga en forma detallada la estructura de la organización y las funciones de cada órgano administrativo que la componen.

Actualmente la necesidad de contar con un manual de organización se ha hecho importante no sólo por un ordenamiento, sino debido al creciente volumen de operaciones, al incremento de personal, a la opción de técnicas modernas y a la complejidad misma de las estructuras administrativas. Todo ello hace imprescindible el uso de este instrumento administrativo que facilite la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones.

El Manual de Organización es de vital importancia ya que se le considera como el documento que registra y vincula las atribuciones con las funciones de las diferentes unidades administrativas que integran la organización, los niveles jerárquicos, los sistemas de comunicación y coordinación, los grados de autoridad, responsabilidad, la descripción de puestos, además se complementa con organigramas que representan en forma esquemática la estructura de su organización.[[6]](#footnote-6)

1. **VINCULACIÓN O PERTINENCIA DEL TEMA**

El interés por el tema de investigación radica por mi desenvolvimiento en la administración pública municipal en los últimos años, ya que he tenido un cercanía respecto a las funciones y actividades que se realiza en el gobierno municipal, ya que la relación ha sido directa con el personal toda vez que la Licenciatura cursada que es administración de empresas me ha permitido desarrollarme como servidor público municipal.

Por otro lado en el período comprendido del 30 de septiembre de 2009 al 30 de septiembre de 2012, me desempeñe en el H. Ayuntamiento de Tuxtla Chico como auxiliar administrativo de adquisiciones y de tesorería y del periodo comprendido del 30 de septiembre del año 2012 hasta el 30 de septiembre de 2015, me desempeñe en el H. Ayuntamiento de Tapachula, en la Dirección de Desarrollo Administrativo de la Secretaría de Administración.

1. **ESTADO DEL ARTE**

**9.1. El Comité de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Tapachula COAPATAP. Análisis Teórico.**

COAPATAP es un organismo que presta los servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento en la cantidad, calidad y continuidad que la población demande, aplicando técnicas y conocimientos de vanguardia, para mejorar las condiciones de vida de la comunidad, promoviendo el uso racional, optimizando recursos, aplicando tarifas adecuadas y justas que permitan la autosuficiencia técnica y financiera, para lograr servicios sustentables que propicien el desarrollo equilibrado de la región.

También es considerado como operador líder en su ramo, autosuficiente, dinámico, innovador y congruente en su gestión con las políticas del sector hidráulico, promotor de la Salud, cuidado y conservación del agua e integrador de la sociedad en sus políticas y programas que le permitan ofrecer y garantizar servicios de calidad.

Tiene como objetivo administrar y operar eficientemente el Sistema de Agua Potable y Alcantarillado, a fin de proporcionar a la comunidad el servicio requerido en cantidad y calidad, de acuerdo a los estándares normativos oficiales, para coadyuvar con el desarrollo integral municipal, mejorando las condiciones de salud y del medio ambiente en general.

Antes del año 1857, las obras de abastecimiento de agua potable y alcantarillado eran ejecutadas por autoridades civiles; posteriormente el Gobierno Federal comenzó a intervenir en los trabajos, el 13 de mayo de 1891 se crea y se le asigna a la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas las funciones.

El día 1º de enero de 1947 se otorga a la Secretaría de Recursos Hidráulicos, por conducto de la Dirección de Operación, la doble responsabilidad de manejar los servicios y recuperar las inversiones. En 1948 se atribuyó a las Juntas Federales de Agua Potable y Alcantarillado el carácter de organismos administradores.

En los años de 1948 a 1975 los sistemas hidráulicos urbanos estuvieron concentrados en el Gobierno Federal, quien era responsable de planear, programar, construir y manejar toda la infraestructura, en un primer momento a través de la Secretaría de Recursos Hidráulicos (SRH), a través de la Dirección General de Agua Potable y Alcantarillado (DGAPA), esta última era la encargada de administrar el agua potable y alcantarillado. Sin embargo, ante el crecimiento en la cantidad de sistemas hidráulicos controlados, en 1971 la Secretaría creó una nueva oficina dedicada a la supervisión y operación de dichos sistemas, denominada Dirección General de Operación de Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado (DGOSAPA).

Posteriormente, ante la previsión de severos problemas de tipo ambiental, derivado de los estilos de aprovechamiento y el manejo de los recursos naturales, patrones de consumo e incremento en los índices poblacionales de las ciudades, se plantea la solución a problemas de desarrollo urbano y en 1976 se crea la SAHOP (Secretaria de Asentamientos Humanos y Obras Públicas), que asume la agenda del agua potable y alcantarillado, hasta entonces bajo control de la SRH (Secretaria de Recursos Hidráulicos).

Debido a la severa crisis financiera del Estado Mexicano, la fuerte demanda de servicios hidráulicos conlleva a la urgente necesidad de descentralizar este sector, empezando un nuevo período para la gestión del servicio, caracterizándose por su transferencia a los gobiernos estatales y municipales, con los cambios legales que ello implicaba.

El 5 de noviembre de 1980, se publica en el Diario Oficial de la Federación el acuerdo del Ejecutivo, que ordena entregar a los gobiernos estatales o municipales la administración y operación de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado, que hasta ese momento manejaban las dependencias federales, citadas anteriormente.

Con fecha 30 de enero de 1981 se celebra en el Estado de Chiapas la reunión con el Gobierno Federal, a través de la Secretaria de Asentamientos Humanos y Obras Públicas, representada por su titular C. Arq. Pedro Ramírez Vázquez; con el Gobierno del Estado de Chiapas, representado por el Gobernador Constitucional C. Juan Sabines Gutiérrez, y por el Secretario General de Gobierno Dr. Enoch Cancino Casahonda, para crear el organismo operador denominado Servicios de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Chiapas (SAPAECH), para recibir del Gobierno Federal los sistemas de Agua Potable y Alcantarillado, y llevar su administración y operación. Por estas consideraciones, la propia legislatura expide el Decreto Núm. 63 de fecha 15 de Julio de 1981 denominado “Ley Estatal para Regularizar la Prestación de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado”.

En 1983 se reformó el artículo 115 constitucional, mismo que definió las responsabilidades de los municipios en materia de servicios públicos, con la especificación de que el suministro de agua potable era responsabilidad primaria de los municipios y con el apoyo del Estado, en caso necesario. También se facultó a los gobiernos de las entidades federativas a realizar los cambios legales necesarios, para que la reforma constitucional pudiera integrarse en la instancia estatal, y que los gobiernos municipales contaran con un marco legal adecuado para proveer servicios de agua potable.

El 30 de mayo de 1984, el Ejecutivo del estado de Chiapas, acordó que los servicios que prestaba SAPAECH, fueran proporcionados a cada uno de los municipios de la entidad considerando las modificaciones del Artículo 115

Constitucional, publicadas en el Diario Oficial de la Federación del día 3 de Febrero de 1983, en donde se estableció la Fracción III que dice:

“Los municipios, con el recurso de los estados, cuando así fuera necesario y lo determinarán las leyes, tendrán a su cargo los siguientes servicios públicos:

A).- Agua Potable y Alcantarillado.”

Fue a mitad de la década de los ochenta que muchos municipios empezaron a administrar los servicios de agua potable y alcantarillado; sin embargo, a pesar de que se establecieron las bases legales, no existía una adecuación presupuestaria y esquemas de financiamiento para que los municipios pudieran cumplir con sus nuevas responsabilidades.

Con la voluntad política y el decidido impulso por modernizar los sistemas de agua se crea, en 1989, la CONAGUA, con el propósito de contar con una autoridad federal única en el tema de los recursos hídricos y el encargo de diseñar una política del agua adecuada a los lineamientos de libre mercado. De esta manera la CONAGUA se convirtió en reguladora de los sistemas urbanos de agua potable operados por los estados y municipios.

El 01 de marzo de 1991, se creó la Oficina de Estudios y Proyectos, adscrita al Departamento de Agua Potable y Alcantarillado, dependiente de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Comunicaciones del Gobierno del Estado de Chiapas.

Mediante Decreto No. 62 se creó la Ley de Aguas del Estado de Chiapas y la Comisión Estatal de Agua y Saneamiento del Estado de Chiapas (CEAS), publicado en el Periódico Oficial del Estado No. 150, 2ª Sección, de fecha 31 de julio de 1991.

La Comisión Estatal de Agua y Saneamiento del Estado de Chiapas, se crea con el objetivo de coordinar, normar y ejecutar estudios y proyectos para agua potable, alcantarillado, saneamiento y calidad de agua; planeando, rehabilitando y conservando para mejorar el nivel de vida de la sociedad.

En el Municipio de Tapachula, la evolución del abastecimiento de Agua potable y los servicios de alcantarillado a la población se fueron desarrollando de acuerdo al comportamiento histórico Federal y Estatal, que desde sus inicios se encontraba conformado por cuatro importantes barrios llamados:

1) Barrio San Sebastián

2) Barrio San Jerónimo

3) Barrio Santa Magdalena

4) Barrió San Juan

Cada barrio se abastecía del vital líquido a través de fuentes ubicadas en cada uno de ellos, de la más conocida era la Fuente de Los Leones, construida por Sebastián Escobar, Jefe Político de Tapachula en el año de 1865, y cuya ubicación se encontraba a un costado de la iglesia de San Agustín; dicha fuente abastecía de agua al antiguo mercado, que se encontraba ubicado en donde actualmente está construido el edificio de la Presidencia Municipal y parte sur del parque central de la ciudad.

El 09 de Junio de 1941, en su primera visita del Gobernador Constitucional del Estado, el Dr. Rafael Pascacio Gamboa, hace un recorrido en las instalaciones del tanque de captación de agua potable recién construido, estando como Presidente Municipal el Profr. Glustein Cruz.

En ese mismo año, se realizan mejoras a obras de captación de agua a cargo del Servicio de Agua Potable y su Junta de Mejoras Materiales, bajo la responsabilidad de Alonso Nettel Flores.

De esta manera durante muchos años los servicios de agua potable y alcantarillado se financiaron básicamente con los ingresos de los usuarios, y en algunas ocasiones por gestiones del Presidente Municipal en turno, con el apoyo de particulares, Gobierno Federal y Estatal.

Entre 1975 y 1985 la administración del Sistema de Agua Potable y Alcantarillado estuvo financiado por los ingresos propios y por el Gobierno del Estado, producto de las reformas señaladas en párrafos anteriores.

El 08 de abril de 1986, en sesión extraordinaria de cabildo, siendo Presidente Municipal, el Dr. Didier Valentín Cruz Fuentevilla, se crea el organismo público descentralizado denominado: “Comité de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Tapachula”, con personalidad jurídica y patrimonios propios.

El 31 de Julio de 1991, se publicó en el Periódico Oficial No. 150 del Gobierno del Estado, el acuerdo de cabildo del H. Ayuntamiento Municipal de Tapachula, Chiapas; por el que se crea el organismo público descentralizado denominado:

“Comité de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Tapachula”, aprobado en Sesión Extraordinaria de Cabildo de fecha 24 de Septiembre de 1990, siendo Presidente Municipal Constitucional el Lic. José Antonio Aguilar Bodegas.

El 16 de octubre de 1992, en sesión extraordinaria de cabildo se crea el organismo público descentralizado denominado “Comité de agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Tapachula” (COAPATAP), con personalidad jurídica y patrimonio propios, siendo Presidente Constitucional el Lic. Nolberto A. De Gyves Córdova.

El 03 de mayo de 2002 en la sala de cabildo del H. Ayuntamiento Municipal de Tapachula, mediante acta constitutiva, se crea la Junta de Gobierno, el Consejo Consultivo y se designa al Comisario del organismo público municipal denominado Comité de Agua Potable y Alcantarillado de Tapachula, siendo Presidente Constitucional el M.V.Z. Manuel de Jesús Pano Becerra.

**9.2. Manual de Organización. Análisis Conceptual.**

En este apartado abordaremos la conceptualización de qué es un manual y un Manual de Organización para que se tenga claro sobre el tema y título que se está tratando.

Según Gustavo Quiroga Leos, dice que un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.[[7]](#footnote-7)

Además Gustavo Quiroga Leos, define un manual de organización como aquel que contiene información detallada referente a, directorio, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y funciones de las unidades orgánicas, así como la descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación, así como los organogramas que describen en forma gráfica la estructura de la organización.

Pueden existir manuales generales de organización que se refieren a la totalidad de la organización y manuales de organización específicos o departamentales que se refieran a una unidad orgánica particular o a una función específica. Para darnos una idea de lo que deben obtener los manuales de organización veremos a dos autores.[[8]](#footnote-8)

Duhalt Krauss cita a Louis A. Allenal revisar el contenido de los manuales de organización. La lista comprende los siguientes títulos:

* Declaración de objetivos de la empresa. Objetivos de la organización.
* Políticas generales de la empresa. Políticas de organización.
* Principios de organización que han servido de base a la organización adoptada.
* Glosario de términos de organización.
* Nombre de las unidades administrativas y de los puestos.
* Procedimiento de organización, para preparar y aprobar cartas de organización y descripciones de puestos y modificaciones a la organización.
* Responsabilidades comunes aplicables a los altos niveles y funciones comunes de los departamentos.
* Cartas de organización.
* Descripción de puestos.
* Descripciones de actividades de los comités.
* Sistema de numeración, clasificación e identificación del contenido del manual e índice.

James G. Hendrick define los principales aspectos que deben contener los manuales de organización.

1. Prologo o introducción.
2. Carta de organización de la alta dirección.
3. Interpretación de la estructura básica de organización, en la cual el ejecutivo en jefe explica temas tales como:

* El modo de organización (geográfico, por producto, etc.).
* Amplitud de la centralización o descentralización.
* La relación entre el personal asesor y de línea.

1. Graficas divisionales o departamentales.
2. Descripciones de trabajo resumidas para cada miembro de la dirección.
3. Políticas de organización relacionadas con aspectos fundamentales de la dirección, tales como:

* Planeación.
* Comunicaciones.
* Control.
* Desarrollo del personal directivo.

1. Índice (lista alfabética del personal directivo con referencia cruzada a los números de la gráfica de organización).

En la misma forma, es posible señalar los elementos principales que debe contener un manual de organización de las dependencias públicas. Aun cuando hay excepciones en el contenido del manual de organización pues depende del grado de desarrollo de la unidad de organización y métodos, del personal calificado y de la importancia de le otorgue el Secretario, subsecretario, director general, etc. Las dependencias públicas pueden adoptar los lineamientos adecuados para que el manual de organización tenga el siguiente contenido.[[9]](#footnote-9)

* Identificación
* Índice o contenido
* Prólogo y/o introducción.
* Directorio.
* Antecedentes históricos.
* Legislación o base legal.
* Atribuciones.
* Estructura orgánica.
* Organograma.
* Funciones.
* Descripción de puesto.

Los manuales de organización según el autor Guillermo Gómez Cejas (1994), son elementos básicos de referencia y de auxilio en la empresa para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal por medio de estos manuales pueden proporcionarse al personal sus deberes y responsabilidades, los reglamentos de trabajo, políticas y objetivos de la empresa, en una forma sencilla, directa y autorizada.

Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen graficas de organización, descripciones de trabajo, cartas del límite de autoridad, entre otras cosas.

Según C.L. Littlefield declara al respecto: que “los manuales de organización se usa donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elabora ordinariamente con base en los cuadros de la organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro.

Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás.”

Duhalt Krauss define al manual de organización como el documento que expone con detalle la estructura administrativa, los puestos y la relación existente entre ellos, la jerarquía, los grados de autoridad y de responsabilidad, así como las funciones y las actividades de una institución.[[10]](#footnote-10)

El Manual de Organización es un documento oficial que se utiliza como instrumento técnico-administrativo cuyo propósito es, el de describir la estructura general de la organización de forma sistémica, así señalar explícitamente las funciones y responsabilidades asignadas a cada unidad administrativa y orgánica.[[11]](#footnote-11)

Para finalizar la Guía Técnica para Elaborar o Actualizar los Manuales de Organización de los Organismos Públicos del Poder Ejecutivo Estatal, define al manual de organización como el documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, misión, visión, objetivos, organización y funciones del Organismo Público, constituyéndose como instrumento de apoyo que describe las relaciones orgánicas que se dan entre los elementos de la estructura organización, cuyo objetivo es proporcionar, en forma básica de la organización y funcionamiento de cada órgano administrativo responsable de realizar y lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de sus funciones.

Con estas consideraciones que hemos visto anteriormente sobre qué es un manual de organización, podemos dar un definición personal, de lo cual entendemos que el manual de organización es un instrumento administrativo que contiene información ordenada, integral y sistemática sobre los antecedentes, base legal, atribuciones, objetivo general, estructura orgánica y organigrama de una dependencia, organismo auxiliar, así como los objetivos y funciones de cada una de sus unidades administrativas.

* 1. **Manual de Organización: Análisis Jurídico**

El marco jurídico que establece explícita o implícitamente para los organismos operadores de los servicios de agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de las aguas residuales, se conforma con ordenamientos legales que corresponden a los ámbitos federal, estatal y municipal:

* Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
* Constitución Política del Estado de Chiapas
* Ley de aguas para el estado de Chiapas
* Ley Orgánica Municipal del Estado de Chiapas

1. **METODOLOGÍA**

Para proceder a elaborar el manual de organización es indispensable recopilar de un conjunto de información, para obtener los elementos básicos de análisis que nos proporcionen conocimiento de la situación orgánica, funcional y jurídica de la institución de referencia. Para tal efecto se recomienda la siguiente metodología del ESTUDIO DE CASO que comprende una serie de actividades interrelacionadas entre sí y conformándose en 3 fases:

1. **Presentación del proyecto**

El proyecto del programa de elaboración se presenta a la Comisión interna de administración y programación (CIDAP) o a otro tipo de organismo de asesoría o dirección y debe comprender:

* El grado de detalle del manual que se va a elaborar, es decir, los niveles jerárquicos que abarca (dirección, departamento u oficina)
* Una proposición sobre el contenido del manual
* Ejemplos de la información que debe contener cada apartado del manual
* Un calendario de recolección de información.[[12]](#footnote-12)

La comisión interna de administración y programación es un mecanismo de coordinación de posibilita el análisis conjunto e integral de las actividades institucionales. Es por esto que permite sentar las bases generales de congruencia

de las funciones y actividades de las diferentes unidades administrativas con las políticas, objetivos y metas globales, sectoriales e institucionales.

Como grupo colegiado es un auxiliar valioso para la toma de decisiones del titular de la dependencia o del funcionario responsable de la entidad, que le permite captar los puntos de vista y opiniones de sus principales colaboradores, acerca de lo problemas, obstáculos, vialidad y factibilidad de los programas y proyectos que se proponen desarrollar y de esta manera lograr la involucración activa de los distintos responsables de alto nivel de la institución.

De todo lo anterior se desprende que la CIDAP es un mecanismo de participación cuya importancia y utilidad está dada por la posibilidad de convertirse en instrumento del titular de la dependencia o del funcionario responsable de la entidad, para fijar directrices y articular programas y presupuestos, así como coordinar, evaluar y controlar las acciones que se proponen desarrollar en cumplimiento de sus objetivos y atribuciones. Presidencia de la Republica, CGEA, La comisión interna de administración y programación**.[[13]](#footnote-13)**

1. **Recabación de la información (análisis de campo)**

Se debe comunicar a las unidades orgánicas la manera en que se va a proceder para obtener la información necesaria para el manual y las técnicas de investigación (entrevistas, cuestionario, observación directa) que se van a utilizar y la forma en que deben participar los miembros de la dependencia.[[14]](#footnote-14)

Las unidades de organización y método (UOM), tiene la función de asesorar a los responsables de las unidades orgánicas para resolver dudas y problemas que puedan surgir en el proceso de recopilación de información y en el proceso mismo de elaboración del manual.

Las unidades de organización y métodos se crean en cada dependencia y obedecen a dos objetivos fundamentales:

1. Servir de vinculación entre el órgano central de modernización administrativa, que actualmente es la Secretaria de Programación y Presupuesto, y las dependencias públicas en la ejecución de las prioridades de mejoramiento administrativo.
2. Analizar los problemas originados en la estructura de la organización de las dependencias públicas y los problemas derivados del flujo o proceso administrativo; así como los problemas del cambio de actitud y comportamiento de los servidores públicos, en el marco de la modernización administrativa.
3. La organización y funcionamiento de las UOM comprende la creación, ubicación, funciones, personal y recursos teóricos y técnicos que sustentan sus actividades.[[15]](#footnote-15)

Se debe informar sobre el avance en la recopilación de información a las CIDAP o a otro tipo de organismo de asesoría o de dirección.

Para cada uno de los apartados se combinan las técnicas de investigación para recopilar información documental y de campo, y las técnicas de análisis administrativo que hemos de denominado a las técnicas de investigación administrativa. Los datos que se deben recopilar para cada uno de los apartados del manual de organización se indican posteriormente mediante un modelo, pero antes se explican las fuentes de información para el manual.

Las fuentes de información para el manual de organización más útiles para obtener los datos del manual de organización son de tres tipos:

1. Las fuentes documentales. Estas fuentes son las leyes, los reglamentos, los decretos, los acuerdos, y/o circulares, los manuales administrativos existentes, los diagramas de organización y organogramas y, en general, los documentos relacionados con el tema.
2. Las personas. Se pueden considerar fuentes de información todas las personas involucradas en las unidades orgánicas para las que se va a elaborar el manual. La información sobre la organización y funciones se

obtiene de los servidores públicos principales y la información sobre las funciones y actividades, del personal encargado de realizarlas.

1. La realidad administrativa. La presencia en el lugar donde se realizan las funciones y actividades, es decir, la observación directa de las oficinas y en general de la actividad de toda la unidad orgánica.[[16]](#footnote-16)

**3. Análisis de la información.**

Se deberá depurar y clasificar la información de acuerdo con los apartados del manual. En esta fase se utilizan las técnicas administrativas como la técnica de elaboración de organogramas, descripción de funciones y la descripción de puestos.

* El proyecto de manual de organización se debe presentar a las CIDAP o a otro tipo de organismo de asesoría o de dirección. Se debe uniformar la terminología en la redacción del manual, con objeto de mantener un sentido de continuidad y unidad. Se deben presentar los organogramas ya elaborados.[[17]](#footnote-17)

1. **Integración del manual.**

Como dijimos anteriormente, el método de ESTUDIO DE CASO es una estrategia metodológica de investigación científica, útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos; por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo científico determinado. Razón por la cual el método de estudio de caso se torna apto para el desarrollo de investigaciones a cualquier nivel y en cualquier campo de la ciencia, incluso apropiado para la elaboración de tesis doctorales.

Pues según Kuhn (1971), los paradigmas son realizaciones que surgen de los muchos problemas que dejan las realizaciones científicas pasadas para ser

resueltos por un grupo de científicos; es decir que la adquisición de un nuevo paradigma es un signo de madurez en el desarrollo de cualquier campo científico dado, afecta la estructura del grupo que practica en él e implica una definición nueva y más rápida del mismo. De este modo, dichas transformaciones son revoluciones científicas y la transformación sucesiva de un paradigma a otro por medio de una revolución es el patrón usual de desarrollo de una ciencia madura. En este sentido, el autor indica que las razones por las cuales la asimilación de un nuevo tipo de fenómeno o de un nuevo paradigma científico debe exigir el rechazo de un paradigma más antiguo son: 1. puede tratarse de fenómenos no conocidos previamente, y 2. la nueva teoría podría ser simplemente de un nivel más elevado que las conocidas hasta ahora, agrupando todo un grupo de teorías de nivel más bajo sin modificar sustancialmente a ninguna de ellas.

Por lo tanto, una nueva teoría no tiene por qué entrar en conflicto con ninguna de sus predecesoras. En la evolución de la ciencia, los conocimientos nuevos reemplazarán a la ignorancia, en lugar de reemplazar a otros conocimientos de tipo distinto e incompatible.

No obstante, es necesario aplicar el método de estudio de caso con la suficiente rigurosidad científica, lo cual es posible si se realiza un adecuado diseño de la investigación que demuestre la validez y la fiabilidad de los resultados obtenidos, garantizando con ello la calidad y la objetividad de la investigación.

Por otra parte, Perry (1998) argumenta que el método de estudio de caso como estrategia de investigación opera dentro del paradigma del realismo, el cual se muestra más apropiado que el positivismo, si se tiene en cuenta que el positivismo está basado en dimensiones de deducción/inducción, objetividad/ subjetividad y mensurabilidad/ inmensurabilidad. Mientras que el estudio de caso enfatiza no sólo en la construcción de teorías, sino que también incorpora las teorías existentes, lo cual revela una mezcla de la inducción con la deducción (características propias del estudio de caso contemporáneo).[[18]](#footnote-18)

1. **HIPÓTESIS**

Si se implementa el manual de organización en el Comité de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Tapachula, se mejorará el desempeño de este órgano descentralizado incrementando su productividad y la satisfacción de los usuarios en el servicio.

1. **VARIABLES**

Con base en los referentes de nuestra investigación, se definieron diversas variables de estudio de carácter general en materia de Manual de Organización, distinguiendo las variables independientes y las variables dependientes.

**Dependientes**

El Desempeño de los servidores públicos

Nivel de conocimiento de sus funciones y atribuciones

Número de quejas por el servicio brindado

Numero de observaciones de los órganos de fiscalización

**Independiente**

Manual de Organización.

**INDICADORES**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nombre del Indicador | Formula | |
| Nivel de Satisfacción del Usuario | Número de quejas  Número de Servicio otorgados | x 100 |
| Observaciones de auditoría relacionadas con la falta de un Manual | Número de Observaciones  Número de auditorías realizadas | x 100 |

1. **CAPITULADO**

**INTRODUCCIÓN**

**CAPITULO I MARCO TEORICO CONTEXTUAL DEL MANUAL DE ORGANIZACION**

1.1 La definición de manual

1.2 Importancia del Manual de Organización

**CAPITULO 2 MARCO JURÍDICO NORMATIVO DEL COAPATAP**

Son los ordenamientos jurídico-administrativos que conforman la base legal y regulatoria que dan sustento a este Manual de Organización para el Comité de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Tapachula.

**CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**

El Artículo 115, fracción III; señala: Los Municipios tendrán a su cargo las funciones y servicios públicos siguientes:

a) Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales;

**CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO DE CHIAPAS**

Artículo 70.- Los Ayuntamientos ejercerán sus atribuciones conforme a las siguientes bases:

II. Los Municipios del Estado tendrán a su cargo las funciones y servicios públicos siguientes:

a. Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales.

**LEY DE AGUAS PARA EL ESTADO DE CHIAPAS**

Artículo 2º.- La presente ley tiene por objeto regular:

IV.- la organización, funcionamiento y atribuciones de los organismos operadores municipales e intermunicipales;

Artículo 17.- Los municipios tendrán a su cargo los servicios públicos en todos los asentamientos humanos de su jurisdicción territorial, los que se prestarán en términos de la presente ley a través de:

I.- organismos operadores municipales;

Artículo 25.- Los Municipios podrán prestar los servicios públicos en forma descentralizada, a través de organismos operadores municipales o convenir con otros municipios la creación de organismos operadores intermunicipales, en los términos de la presente ley.

Artículo 28.- Los servicios públicos de agua potable y alcantarillado, incluyendo el saneamiento y la construcción y operación de la infraestructura hidráulica correspondiente que estén a cargo de los municipios, se prestarán y se realizarán por conducto de los organismos operadores respectivos.

Artículo 30.- Los organismos operadores municipales serán organismos públicos descentralizados de la administración municipal, con personalidad jurídica y patrimonio propios y con funciones de autoridad administrativa, mediante el ejercicio de las atribuciones que le confiere la presente ley.

Su creación deberá darse a partir de resoluciones que adopten los municipios por conducto de sus ayuntamientos, sancionada por el congreso del estado.

Artículo 32.- Las resoluciones de los ayuntamientos en que se crean organismos operadores municipales deberán establecer cuando menos, la estructura, administración y operación del mismo, sujetándose a lo dispuesto en la presente ley.

Artículo 37.- Para su administración los organismos operadores municipales contarán con:

I. una junta de gobierno;

II. un consejo consultivo;

III. un director general; y

IV. un comisario.

Artículo 38.- La junta de gobierno se integra con:

I. El presidente municipal quien la presidirá;

II. un regidor;

III. un representante del Instituto;

IV. un representante de la Comisión Nacional del Agua; y

IV. el Presidente del Consejo Consultivo del Organismo Operador.

**LEY ORGÁNICA MUNICIPAL DEL ESTADO DE CHIAPAS**

Artículo 87.- La Administración Pública Paramunicipal de los Ayuntamientos, estará integrada por las entidades públicas que se constituyen como organismos descentralizados, las empresas de participación municipal mayoritaria y los fideicomisos públicos que se organicen de manera análoga a los organismos descentralizados. En todo lo no previsto en la presente ley, en cuanto al régimen constitutivo, organizacional, de representatividad y demás disposiciones relacionadas a su funcionamiento, se aplicará supletoriamente la Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Chiapas.

Para efectos de este Capítulo, de manera enunciativa y no limitativa, se entenderá por Entidades Públicas:

I.- Organismos descentralizados: Las personas morales constituidas con autonomía, personalidad jurídica y patrimonio propio, cualquiera que sea la forma o estructura que adopten, siempre y cuando su patrimonio se constituya total o parcialmente con bienes, fondos, asignaciones presupuestales, subsidios, el rendimiento de un impuesto específico o cualquier otra aportación que provenga del o los municipios y que su finalidad u objeto, sea la prestación de servicios públicos o sociales, la explotación de bienes o recursos, propiedad del o los municipios, la investigación científica y tecnológica o la obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.

Artículo 87 Bis.- Los organismos descentralizados se regirán por su órgano de gobierno; su administración estará a cargo de la Dirección General; y estarán integrados en la forma que señale la ley o decreto de creación. El órgano de gobierno deberá expedir las normas en las que se establezcan las bases de organización así como las facultades y funciones que correspondan a las distintas áreas que integren el organismo descentralizado.

Artículo 87 Ter.- Tratándose de organismos descentralizados, el Director General será designado por el Presidente Municipal, previa aprobación del Cabildo. Cuando el organismo se constituya como entidad pública intermunicipal, el Director General será designado por el Ejecutivo del Estado, de entre las propuestas que formulen la mayoría de los Ayuntamientos que conformen el organismo.

Los Directores Generales de los organismos descentralizados, estarán facultados expresamente en las leyes o decretos de creación para celebrar y otorgar toda clase de actos y documentos inherentes a su objeto; ejercer las más amplias facultades de dominio, administración y pleitos y cobranzas, aun de aquellas que requieran de autorización especial según otras disposiciones legales o reglamentarias con apego a esta ley, decreto de creación o reglamento interno; emitir, avalar, negociar y cobrar judicialmente títulos de crédito ; formular querellas y otorgar perdón; ejercitar y celebrar transacciones; otorgar, sustituir y revocar poderes generales y especiales con las facultades que les competan, entre ellas las que requieran autorización o cláusula especial. Para el otorgamiento y valides de estos poderes, bastará la comunicación oficial que le expida al mandatario.

**CAPITULO 3 DIAGNÓSTICO Y ELABORACION DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL COMITÉ DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL MUNICIPIO DE TAPACHULA 2012-2015.**

3.1 Diagnóstico de la implementación del manual de organización en Chiapas (como está ahora)

3.2 Diseño de la elaboración del manual de organización (como propongo que quede)

**CAPITULO 4 PRINCIPALES REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.**

4.1 Requerimientos Técnicos

4.2 Requerimientos Jurídicos

4.3 Requerimientos Políticos

**CONCLUSIÓN**

* SUGERENCIAS
* RECOMENDACIONES

**BIBLIOGRAFIA**

**ANEXOS**

1. **CRONOGRAMA**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIVIDAD** | **2015-2016** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **DICIEMBRE** | | | | **ENERO** | | | | **FEBRERO** | | | | **MARZO** | | | | |
| **CAPITULO 1**  Marco teórico contextual del manual de organización. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **CAPITULO 2**  Marco jurídico normativo del COAPTAP. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **CAPITULO 3**  Diagnóstico y elaboración de un manual de organización para el Comité de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Tapachula 2012-2015. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2º. COLOQUIO** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **CAPITULO 4**  Principales requerimientos para la implantación del manual de organización. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| INTRODUCCION, DESARROLLO Y CONCLUSIONES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3er. coloquio** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Presentación de tesis final |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

1. **FUENTES DE INFORMACIÓN.**

Carrillo Landeros, Ramiro, Metodología y administración, Limusa, México, 1982.

Chiavenato, Idalberto, Introducción a las teoría general de la administración, McGraw Hill, México, 1982.

Danin Lobo, C. de, Introducción al estudio de organización y métodos, EIAP, Colombia, 1968.

Jiménez Castro, Wilburg, Introducción al estudio de la teoría administrativa, FCE, México, 1970.

Kast, Fremont E. y Rosenzweig, James E., Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas, McGraw-Hill, México, 1979.

Melinkoff, Ramón V., La estructura de la organización: los organigramas, Universidad Central de Venezuela, Caracas, 1969.

Presidencia de la Republica, CGEA, Manuales administrativos: guía para su elaboración, Colección guías técnicas, Serie organización y métodos núm. 3, México, 1974.

Presidencia de la Republica, CGEA, Organogramas: guía para su elaboración, Colección guías técnicas, Seria organización y métodos núm. 4, México, 1977.

Secretaria de la Presidencia, DGEA, Metodología de investigación en organización y métodos, México, 1974.

Terry, George R., Principios de administración, CECSA, México, 1980.

1. Guía Técnica para elaborar o actualizar Manuales de Organización de los Organismos Públicos del Poder Ejecutivo Estatal. [↑](#footnote-ref-1)
2. Guía Técnica para elaborar o actualizar Manuales de Organización… Op. Cit. nota 1. [↑](#footnote-ref-2)
3. http://www.grupoalbe.com/las-mil-y-un-preguntas-relacionadas-con-los-manuales-de-organizacion-y-procedimientos/ [↑](#footnote-ref-3)
4. [http://www.grupoalbe.com/las-mil-y-un-preguntas-relacionadas-con](http://www.grupoalbe.com/las-mil-y-un-preguntas-relacionadas-con-losde)... Op.cit. nota 3. [↑](#footnote-ref-4)
5. [http://www.grupoalbe.com/las-mil-y-un-preguntas-relacionadas-con](http://www.grupoalbe.com/las-mil-y-un-preguntas-relacionadas-con-losde)... Op.cit. nota 4. [↑](#footnote-ref-5)
6. El Reglamento Interior y el Manual de Organización, 1973, México. [↑](#footnote-ref-6)
7. Gustavo Quiroga Leos, Organización y Métodos en la Administración Pública, Edición Trillas, 1987, Pág.161 [↑](#footnote-ref-7)
8. Gustavo Quiroga Leos, Organización y Métodos… Op.cit. nota 7, Pág.164. [↑](#footnote-ref-8)
9. Gustavo Quiroga Leos, Organización y Métodos… Op.cit. nota 7, Pág.165. [↑](#footnote-ref-9)
10. Duhalt Krauss, Miguel, *Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas*, UNAM, México, 1977, pág. 21. [↑](#footnote-ref-10)
11. Benjamín Franklin, Organización y Métodos. [↑](#footnote-ref-11)
12. Gustavo Quiroga Leos, Organización y Métodos… Op.cit. nota 7, Pág. 165. [↑](#footnote-ref-12)
13. Guía para su integración y funcionamiento, Colección guías técnicas, Serie de organización y métodos núm. , México, 1979, Pág. 3. [↑](#footnote-ref-13)
14. Gustavo Quiroga Leos, Organización y Métodos… Op.cit. nota 7, Pág.66-67. [↑](#footnote-ref-14)
15. Gustavo Quiroga Leos, Organización y Métodos… Op.cit. nota 7, Pág. 73. [↑](#footnote-ref-15)
16. Gustavo Quiroga Leos, Organización y Métodos…Op.cit. nota 7, Pág. 166-67. [↑](#footnote-ref-16)
17. Gustavo Quiroga Leos, Organización y Métodos…Op.cit. nota 7, Pág. 178. [↑](#footnote-ref-17)
18. Martínez Carazo, Piedad Cristina. El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento & Gestión, núm. 20, julio, 2006, pp. 165-193. [↑](#footnote-ref-18)