



Secretaría de la  
**Contraloría General**

# ***GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN***

***OCTUBRE DE 2022***

## PODER EJECUTIVO

LIC. FRANCISCO ALFONSO DURAZO MONTAÑO  
GOBERNADOR CONSTITUCIONAL DEL ESTADO DE SONORA

LIC. GUILLERMO ALEJANDRO NORIEGA ESPARZA  
SECRETARIO DE LA CONTRALORÍA GENERAL

MTRO. MANUEL ALEJANDRO LÓPEZ PALAFOX  
ENCARGADO DEL DESPACHO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE  
DESARROLLO ADMINISTRATIVO

## CONTENIDO

|   | <b>Páginas</b> |
|---|----------------|
| <b>PRESENTACIÓN</b> .....   | 4              |
| <b>OBJETIVO DE LA GUÍA</b> .....  | 5              |
| <b>I.- DEFINICIONES</b>   |                |
| 1. ¿Qué es el manual de organización? .....                                   | 6              |
| 2. Objetivo.....  | 6              |
| 3. Tipos de Manual y Fundamento jurídico.....                                 | 6              |
| 4. Ventajas de contar con un Manual de Organización.....                      | 7              |
| 5. Quienes son responsables de elaborar el Manual de Organización.....        | 8              |
| 6. Causas que originan su Revisión y Actualización.....                       | 8              |
| 7. Validación del Manual de Organización.....                                 | 8              |
| 8. Aprobación de la Estructura Orgánica.....                                  | 8              |
| 9. Difusión del Documento.....  | 8              |
| <b>II.- PRINCIPIOS TÉCNICOS RESPECTO DE LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN....</b> | <b>10</b>      |
| <b>III.- ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....</b>            |                |
| <b>1. DE IDENTIFICACIÓN</b> .....   | 16             |
| <b>2. DE CONTENIDO</b> .....  | 17             |
| ❖ Introducción.....   | 17             |
| ❖ Antecedentes Históricos.....  | 18             |
| ❖ Marco Jurídico-Administrativo.....  | 18             |
| ❖ Atribuciones.....   | 20             |
| ❖ Estructura Orgánica.....  | 21             |
| ❖ Organigrama.....  | 23             |
| ❖ Objetivo.....   | 25             |
| ❖ Funciones.....  | 26             |
| ❖ Definición de términos.....   | 30             |
| ❖ Programas o Proyectos Especiales (Opcional).....                            | 31             |
| ❖ Bibliografía.....   | 32             |
| <b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b> .....   | 33             |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....   | 35             |

## PRESENTACIÓN

La Secretaría de la Contraloría General emite la presente Guía para la elaboración de manuales de organización como parte de las acciones que contempla nuestro marco de actuación y el Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027 enfocadas al fortalecimiento de la gestión interna de la Administración Pública Estatal para mayor satisfacción de nuestra sociedad.

La guía tiene como objetivo orientar a quienes tienen la responsabilidad de elaborar y mantener actualizados los manuales de organización al interior de la Administración Pública Estatal, por lo que se ha incluido un apartado con principios básicos con respecto a las estructuras organizacionales, que esperamos faciliten su integración y por otra parte se ha simplificado la presentación de los organigramas al incluir solo uno de ellos que representa gráficamente la estructura orgánica.

Además, se ha desarrollado una herramienta informática denominada sistema de integración y control de documentos administrativos (SICAD), a través de una página web se gestionara el proceso de elaboración y actualización del manual de organización, con lo cual buscamos adecuarlos a los nuevos tiempos con la incorporación de tecnologías de la información y comunicaciones para agilizar las tareas gubernamentales.

Por lo anterior nos es grato poner a disposición de los servidores públicos de la Administración Pública Estatal este instrumento de apoyo administrativo esperando cumpla cabalmente con su objetivo.

## **OBJETIVO DE LA GUÍA**

Proporcionar a las dependencias y entidades de la administración pública estatal, los elementos técnicos necesarios para la elaboración de manuales de organización, así como uniformar los criterios que permitan sistematizar la información contenida en los mismos.

## I. DEFINICIONES

### 1. ¿Qué es el manual de organización?:

El Manual de Organización es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información y/o las instrucciones sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, estructura orgánica y organigrama, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones jerárquicas que se dan entre los elementos de la estructura organizacional; delimitando el marco de actuación y precisando las funciones de cada una de las áreas administrativas.

### 2. Objetivo:

Servir como un instrumento de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica y funcional, así como los tramos de control y los canales de comunicación que permitan una funcionalidad administrativa de la Institución.

### 3. Tipos de manual:

Para efectos de la presente Guía, a continuación se define los tipos de manual en cuanto a su alcance:

**Manual General de Organización.-** Documento que muestra la organización formal de una Dependencia o Entidad, definiendo el objetivo y funciones de las unidades administrativas que la integran.

**Manual Específico de Organización.-** Documento que muestra la organización formal de una Unidad Administrativa, definiendo el objetivo y funciones de las áreas administrativas que la integran.

**Fundamento jurídico.-** Normatividad establecida para la elaboración de este instrumento:

La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Sonora, en su artículo 14 establece que el Gobernador del Estado, emitirá todas aquellas disposiciones que tiendan a regular el funcionamiento de las dependencias. Así mismo, el párrafo tercero del artículo referido, señala que los manuales de organización deberán mantenerse permanentemente actualizados.

En el caso de la Administración Pública Paraestatal, el artículo 56 de la Ley en comento establece que las Entidades deberán formular, aprobar y mantener permanentemente actualizados sus manuales de organización.

El artículo 26, apartado B, fracción XI y XII de esta misma Ley, faculta a la Secretaría de la Contraloría General a definir y difundir las políticas y lineamientos para la elaboración y actualización de este tipo de documentos, validando los proyectos resultantes; además de aprobar y registrar las estructuras orgánicas de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal y sus modificaciones.

#### **4. Ventajas de contar con un Manual de Organización :**

- Presenta una visión de conjunto de los órganos administrativos de las unidades administrativas de la Dependencia o Entidad.
- Precisa el objetivo y las funciones encomendadas a los Órganos Administrativos de la Unidad Administrativa para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- Colabora en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporciona uniformidad en su desarrollo.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporciona información básica para la planeación e instrumentación de medidas de modernización administrativa.

- Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.
- Es instrumento útil de orientación e información sobre el quehacer de los órganos responsables.

### **5. Quienes son Responsables de elaborar el Manual de Organización:**

Están obligados a elaborar y mantener actualizado el manual de organización los titulares de todas las dependencias y organismos públicos descentralizados, así como de cada una de sus unidades administrativas y órganos desconcentrados; los fondos, fideicomisos y empresas de participación estatal mayoritaria, cuando así lo marque su ordenamiento de creación.

### **6. Causas que originan su Revisión y Actualización:**

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

### **7. Validación del Manual de Organización:**

Como se ha mencionado anteriormente, una vez integrado el documento en su totalidad, el “sistema” habilita una función para el “envío a SECOG” para su revisión y validación, en este punto es importante señalar que en caso de ser necesario, se elaborará y remitirá una cedula de observaciones y recomendaciones utilizando en todo momento el flujo establecido en el SICAD.

### **8. Aprobación de la Estructura Orgánica.**

En forma paralela a la revisión del manual de organización y en su caso, se aprobarán las estructuras orgánicas, mismas que se incorporaran al registro correspondiente, el organigrama registrado se remite a la Subsecretaría de Recursos Humanos para los efectos aplicables.

En cumplimiento al artículo 64, del presupuesto de Egresos del Estado de Sonora, para el ejercicio fiscal 2022, que textualmente dice: “Para la autorización de modificaciones en los Reglamentos



Interiores o Manuales de Organización de Dependencias y Entidades o cambios de cualquier naturaleza que impliquen actualización en la estructura organizacional y/o en la plantilla del personal, se requerirá previamente el análisis y validación por parte de la Secretaría. (Hacienda) La Contraloría, NO autorizará modificaciones en la estructura organizacional dentro de los Reglamentos Interiores o Manuales de Organización de las Dependencias o Entidades, sin antes verificar que se disponga de fuente de financiamiento a largo plazo con la Secretaría.

### **9. Difusión del Documento:**

Una vez validado el manual de organización mediante oficio del C. Secretario de la Contraloría General (único documento físico que se genera fuera del SICAD), este deberá ser difundido entre el personal para que lo conozcan y apliquen en el desarrollo de sus funciones y así constituya una plataforma de trabajo actualizada y mejorable. Para lo anterior, bastará con que ingresen a la sección de consulta de manuales vigentes y anteriores, para lo cual no es necesario ser un usuario registrado pues es una sección de libre acceso.

Es importante señalar que los manuales en proceso de elaboración o actualización no estarán disponibles hasta en tanto no terminen el proceso de revisión y validación correspondiente, por lo que en su caso los usuarios no registrados visualizarán solo las versiones anteriores.

Así mismo, el manual de organización deberá ponerse a disposición del público, a través del Portal de Transparencia asegurando el cumplimiento de lo establecido de la Fracción II del artículo 14 de la Ley de Acceso a la Información Pública del Estado de Sonora.

## II. PRINCIPIOS TÉCNICOS RESPECTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

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

Entre los síntomas de deficiencia estructural se destacan los siguientes:

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

2. La estructura de organización debe alcanzar dos propósitos:

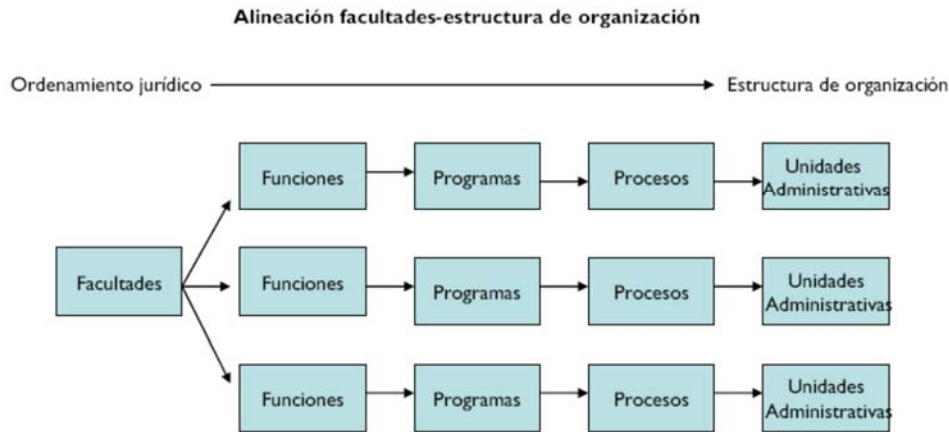
- Ofrecer un marco de responsabilidad, líneas de reporte y mecanismos de agrupamiento orgánico funcional.
- Proporcionar mecanismos para enlazar y coordinar los elementos organizacionales en un todo coherente.

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

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

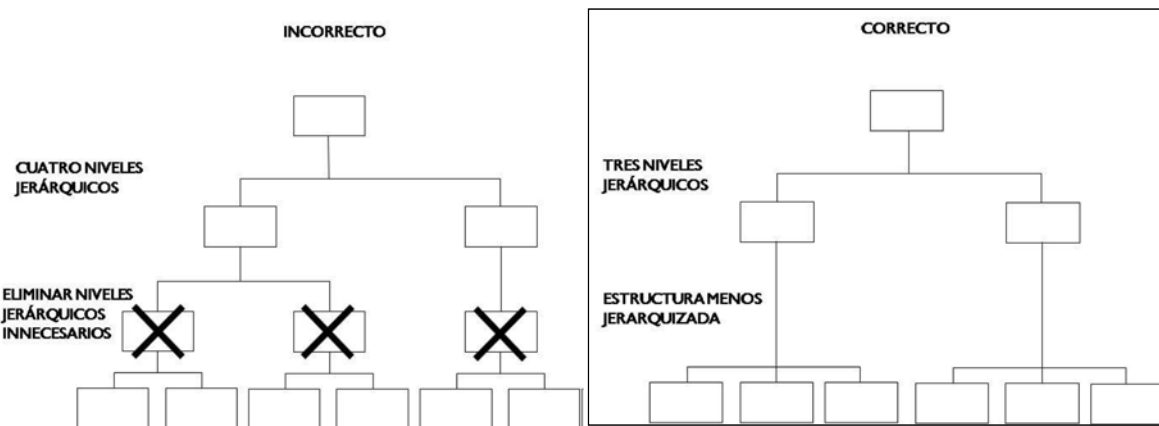
4. De las facultades asignadas a las dependencias, órganos desconcentrados y organismos auxiliares se debe derivar la formulación de un listado de funciones sustantivas, las cuales fundamentan la creación o modificación de unidades administrativas a través de un esquema de división del trabajo y especialización.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

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

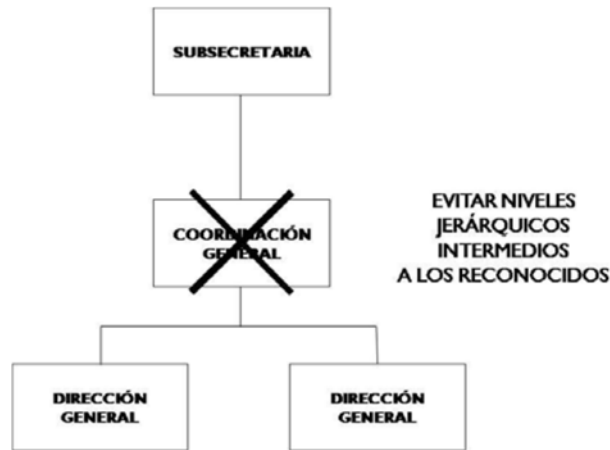


5. Las estructuras de organización que se propongan podrán considerar unidades administrativas con nivel de Secretaría o equivalente hasta Departamento o equivalente; sin embargo, se recomienda diseñar estructuras menos jerarquizadas y más horizontales, eliminando o evitando proponer niveles jerárquicos innecesarios, a fin de acortar el proceso de toma de decisiones, ampliar tramos de control, facilitar la comunicación y eliminar instancias de coordinación y supervisión. Una unidad de mando justifica su existencia cuando las funciones asignadas son congruentes con las atribuciones conferidas y cuando depende de ésta una o más de un área subordinada.

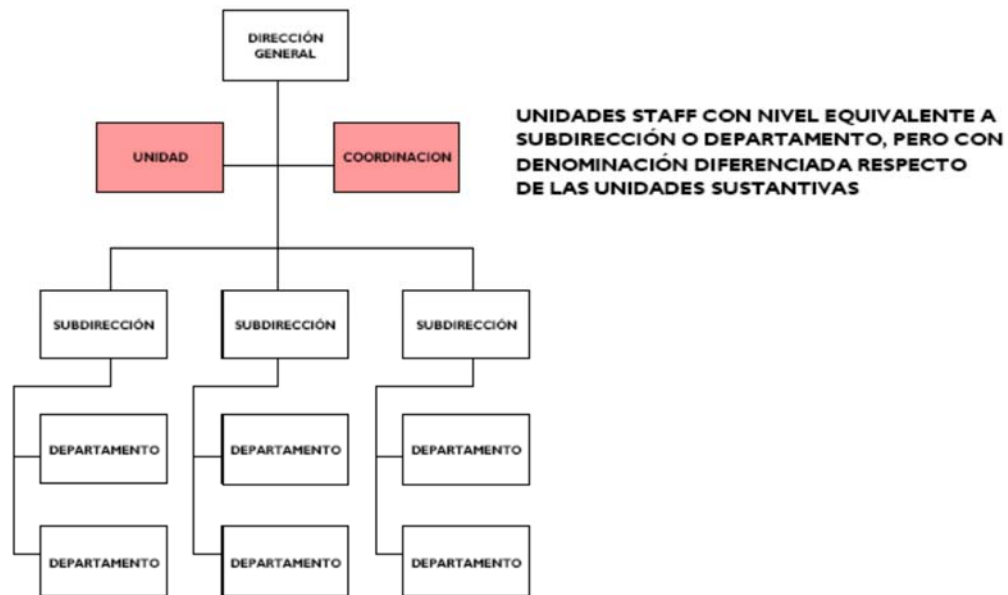
Se representarán en el organigrama unidades administrativas con nivel jerárquico inferior a departamento, únicamente en los casos que ejerzan actos de autoridad.



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



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

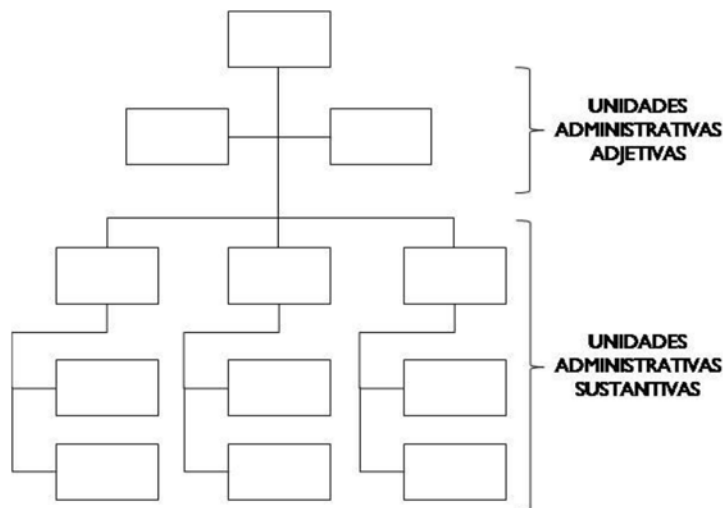


8. Con el propósito de determinar el nivel jerárquico y número de unidades administrativas que conformaran la estructura de organización de una dependencia u organismo auxiliar se ponderará previamente el grado de complejidad de las funciones y cargas de trabajo, el nivel de responsabilidad para su cumplimiento,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

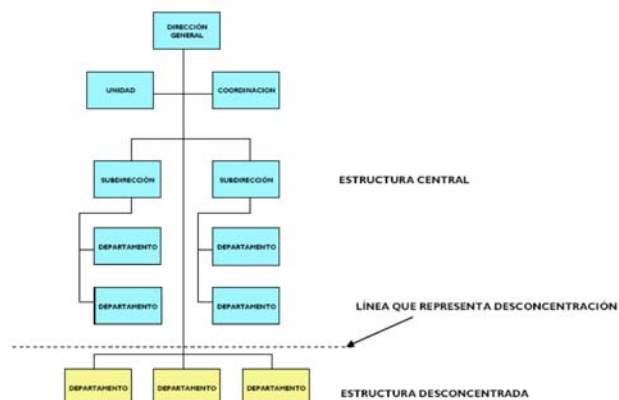
9. Los planteamientos de estructuración o reestructuración organizacional se orientarán a lograr un equilibrio en las cargas de trabajo de las unidades administrativas desde un enfoque funcional y territorial.

10. Es necesario evitar que en el diseño de la estructura de organización influyan consideraciones respecto de personas o niveles salariales, toda vez que el sustento fundamental de una propuesta de estructuración o reestructuración organizacional sea la adecuada división del trabajo basada en atribuciones, funciones y procesos, con una jerarquización y especialización racional, tramos de control idóneos y claridad en las líneas de autoridad y responsabilidad.

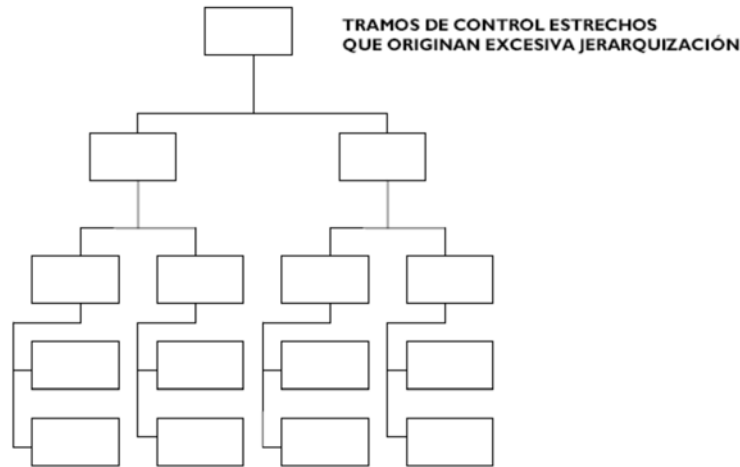
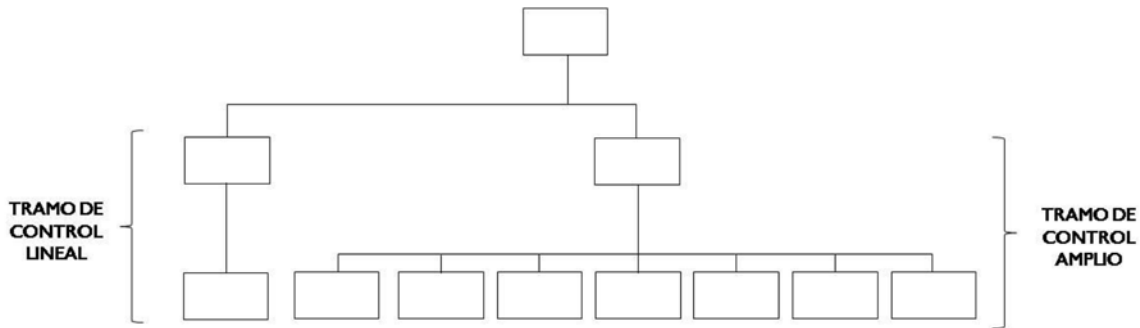
11. Las unidades administrativas con funciones sustantivas deberán graficarse en la línea de autoridad directa de la dependencia, órgano desconcentrado u organismo auxiliar y las unidades administrativas con funciones adjetivas o de soporte se ubicarán en el área staff de la alta dirección.



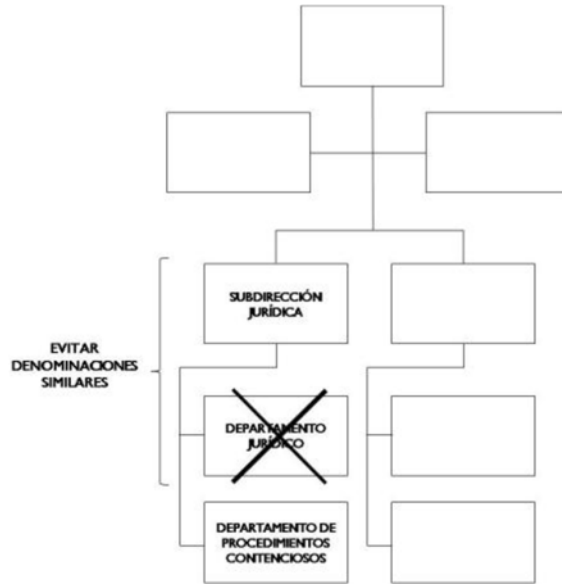
12. De acuerdo con la naturaleza de las funciones de las dependencias y organismos auxiliares se deberá tender al establecimiento de una estructura orgánica desconcentrada territorialmente con funciones operativas y suficientes facultades de autoridad y decisión, lo que permitiría reducir el número de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



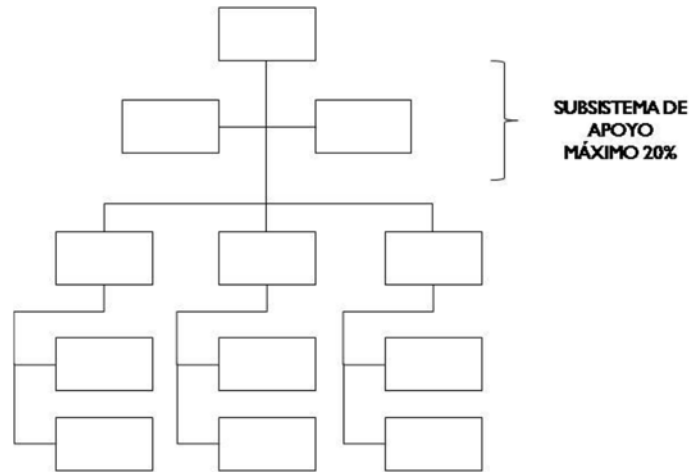
13. Los organigramas que se propongan deberán evitar tramos de control lineales (linealidad administrativa) o tramos de control amplios que rebasen la capacidad de supervisión de las unidades administrativa de nivel superior. Asimismo, los tramos de control reducidos favorecen la jerarquización excesiva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



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



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



### III. ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL

Para el uso del SICAD está disponible el manual de usuario correspondiente al coordinador interno de cada unidad administrativa, con el fin de que tengan un documento de consulta para conocer paso a paso que le corresponde realizar en el sistema.

Todo el proceso será a través del “sistema” con lo cual buscamos eliminar diversas situaciones que actualmente inhiben la constante actualización de este documento como las impresiones de los borradores para su revisión en Contraloría, la emisión de oficios hacia y desde Contraloría (incluyendo los tiempos de traslado físico entre oficinas gubernamentales), de tal forma que ahora los usuarios registrados serán notificados vía correo electrónico cuando se requiera realizar alguna modificación, revisión o autorización.

Una de las ventajas a partir de la incorporación del SICAD es que la integración del manual de organización será realizada enteramente por el “sistema” a partir de la información previamente capturada.

En este sentido, la presentación será prácticamente igual a la que se venía trabajando, esto es con la siguiente estructura:

#### 1. DE IDENTIFICACIÓN

La identificación o portada se refiere a la carátula oficial del Manual de Organización mostrando el logotipo de la Dependencia y/o el logotipo propio del organismo, observando los lineamientos generales del manual de identidad del Gobierno del Estado de Sonora.

Debido a que no habrá un documento con firmas autógrafas, se sustituye la hoja de firmas incorporando a la portada la denominación de los puestos de:

- Titular de la Unidad Administrativa
- Titular de la Dependencia o Entidad correspondiente
- Titular de la Secretaría de la Contraloría General, con la siguiente leyenda:

*“Validado de acuerdo a lo establecido en el artículo 26, Apartado B fracción XI y XII de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Sonora, mediante oficio No. \_\_\_\_\_ de fecha \_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_”.*

Como quien elabora, presenta y validan respectivamente el documento electrónico.



## 2. DE CONTENIDO

En este apartado se presentan de manera ordenada los capítulos y/o apartados que constituyen el manual de organización, en el orden que se describe a continuación:

- Introducción
- Antecedentes Históricos
- Marco Jurídico - Administrativo
- Atribuciones
- Estructura Orgánica
- Organigrama
- Objetivo y Funciones
- Definición de Términos
- Programas o Proyectos Especiales (Opcional)
- Bibliografía

### ❖ **Introducción.**

Se refiere a la presentación que el titular de la Unidad Administrativa dirige al lector, sobre el contenido del documento, de su utilidad y de los fines y propósitos generales que se pretenden cumplir a través de su integración. Además, incluye información sobre el ámbito de competencia de la organización, cómo se usará y cuando se harán las revisiones y actualizaciones. La redacción deberá ser concisa, clara y comprensible.

### **Ejemplo:**

#### **Introducción:**

El presente manual de organización de la Dirección General de Recursos Humanos, es de observancia general, como instrumento de información y de consulta. El manual es un medio de familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta organización. Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones.  
.....Etc.

❖ **Antecedentes Históricos.**

Este apartado se refiere a una descripción del origen, antecedentes o hechos pasados sobresalientes sobre la existencia de la dependencia, entidad o unidad administrativa. Se mencionan las leyes o decretos que crearon y han modificado los aspectos de su organización.

**Ejemplo:**

**I.-Antecedentes Históricos**

El 10 de marzo de 1997, con la expedición de la Ley Núm..., se indica la creación de esta Entidad.

Esta institución es un organismo descentralizado que inicialmente tenía la facultad de..., la cual fue modificada por Decreto publicado en B.O. No. 30, de fecha 5 de agosto de 2002.

Inicialmente su estructura era..., la cual fue modificada en fecha..., para dar cumplimiento a la ampliación de su marco atributivo...

.....Etc.

❖ **Marco Jurídico – Administrativo**

En este capítulo se relacionan los principales ordenamientos jurídicos vigentes que regulan la operación y funcionamiento de la dependencia, entidad o de las unidades administrativas comprendidas en ella.

Formalmente, los ordenamientos jurídico – administrativos deberán presentarse en forma enunciativa, sin incluir textos explicativos adicionales.

Se deberán ordenar y jerarquizar los documentos jurídicos - administrativos vigentes, en forma descendente, según se muestra a continuación:

- ◆ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- ◆ Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Sonora
- ◆ Leyes

- ◆ Códigos
- ◆ Decretos
- ◆ Convenios
- ◆ Reglamentos
- ◆ Acuerdos
- ◆ Actas Constitutivas
- ◆ Circulares
- ◆ Otros

**Ejemplo:**

**Marco Jurídico - Administrativo**

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Sonora.
- Ley Orgánica Núm. 26, de la Administración Pública Estatal.
- Ley del Servicio Civil del Estado de Sonora.
- Reglamento Interior de la Secretaría de....
- Convenio de....
- Acuerdo que establece las bases para la formulación, ejecución, coordinación y evaluación del programa...

## ❖ Atribuciones

Desde el punto de vista jurídico, las atribuciones representan el medio para alcanzar los fines, se constituyen además en la facultad de obrar o derecho de hacer, asignada a la dependencia o entidad mediante un instrumento jurídico o administrativo.

En este apartado se deberá hacer una transcripción textual de las facultades o atribuciones establecidas en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Sonora, Ley o Decreto de creación, según corresponda, cuando sea el caso del Manual General de Organización de una Dependencia o Entidad; y cuando se trate del Manual Específico de Organización de una unidad administrativa (Dirección General o equivalente), se transcribirán las atribuciones que le asigna el Reglamento Interior correspondiente a la Unidad Administrativa, indicándose el artículo correspondiente, o lo especificado en alguna otra normatividad que le resulte aplicable.

Con relación a un manual de organización de una Entidad, se considerarán las atribuciones conferidas en la Ley o Decreto de creación y del Reglamento Interior de la misma.

En cada uno de los casos anteriores debe señalarse el título completo del ordenamiento, artículo y las fracciones correspondientes.

### Ejemplo:

**Atribuciones:**  
Reglamento Interior de...,  
Artículo 12. La Dirección General de Desarrollo Administrativo estará adscrita al Titular de la Secretaría, y tendrá a su cargo las siguientes atribuciones:

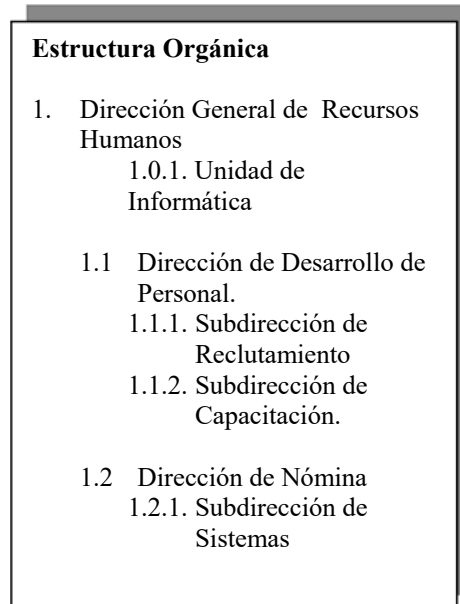
- I. Planear, programar, ejecutar y controlar las acciones que promuevan el Desarrollo Administrativo en la Administración Pública Estatal;
- II. ....
- III. ....

### ❖ Estructura Orgánica

Este apartado se refiere a la descripción ordenada por niveles jerárquicos de las unidades administrativas adscritas a una dependencia o entidad, o a los órganos administrativos de una unidad administrativa. Es conveniente codificarla de tal forma que sea posible visualizar gráficamente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

Se deberá representar en primer lugar las áreas sustantivas y a continuación las de apoyo.

#### Ejemplo:



### ❖ Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad; así como sus respectivas relaciones, por lo que se debe asegurar que coincida con el apartado anterior, tanto en lo referente a la denominación de los puestos, al nivel jerárquico, así como al orden de presentación. Se recomienda no usar las abreviaturas en el nombre de los órganos que conforman la unidad administrativa.

En su diseño deberá tomarse en consideración lo siguiente:

1. **Forma.**- Se utilizará la figura del rectángulo, el cual deberá dividirse en dos partes y en cuya primera parte se debe establecer la denominación del órgano administrativo y el nivel del puesto según el tabulador. (Ver ejemplo de estructura pag. 23)

2. **Dimensión de la Figura.-** El tamaño de los rectángulos deberá ser siempre el mismo, sin importar los niveles jerárquicos.
3. **Colocación de las figuras.-** Las figuras se colocan con base a los diferentes niveles jerárquicos, igual nivel jerárquico y nivel de desconcentración.
4. **Líneas de Conexión.-** Indican las relaciones entre los diferentes órganos.
  - *Relación principal de autoridad (relación lineal).*- Implica una relación subordinada entre los responsables de la Unidad y sus subalternos.
  - *Relación de apoyo.*- Es la que existe entre los órganos que tienen por objeto apoyar a los de línea. Se colocan perpendicularmente al órgano que apoyarán.
  - *Relación de desconcentración.*- Representa a los órganos geográficamente desconcentrados de la unidad administrativa de la que dependen.

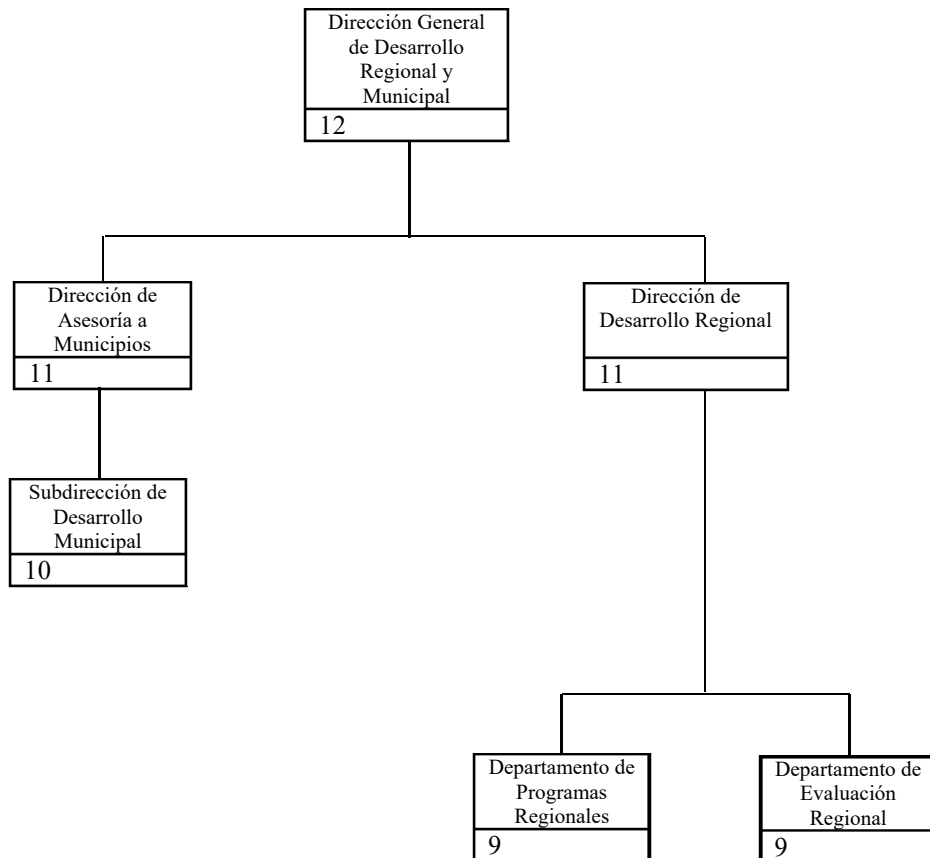
## Organigrama.

Organigrama consiste en presentar la estructura organizacional de una Unidad Administrativa hasta jefatura de Departamento o equivalente.

### Ejemplo:

#### Dirección General de Desarrollo Regional y Municipal

#### Organigrama



## ❖ **Objetivo**

Describe el propósito que pretende alcanzar la dependencia / entidad o unidad administrativa para el cumplimiento de una actividad institucional que corresponde por atribución.

La determinación del mismo deberá ser lo más claro posible y su redacción sencilla y en párrafos breves.

La determinación del mismo se hará con apego a las atribuciones conferidas por Ley.

- Se indicará la descripción del objetivo usando los verbos en infinitivo.
- Se describirá, en lo posible, en una extensión máxima de nueve renglones.
- Describir el objetivo con base a las atribuciones de la dependencia, entidad o unidad administrativa, según corresponda.
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos.
- Se evitará subrayar conceptos.
- El objetivo debe ser evaluado por el titular de la dependencia, entidad o unidad administrativa, a fin de que el funcionamiento general de la organización se encamine a su consecución.

### **Ejemplo:**

#### **1. Dirección General de Recursos Humanos**

##### **Objetivo:**

Contribuir en la modernización y mejoramiento del aparato burocrático, para lograr los propósitos fundamentales del Gobierno del Estado, mediante el fortalecimiento de las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del potencial humano de los individuos que la conforman, así como coadyuvar en la protección de la seguridad del servidor público.



## ❖ Funciones

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

**Sustantivas.**-Son las que identifica la esencia de la unidad administrativa para el cumplimiento de los objetivos.

**De apoyo.**-Son aquéllas que facilitan y contribuyen al logro de las funciones sustantivas, ya que forman parte del proceso administrativo y que por naturaleza técnico administrativa, son de carácter obligatorio y de aplicación general para toda la organización.

A continuación se enuncian los lineamientos que deberán observarse en la definición de las funciones:

- En el caso de las dependencias las funciones deberán derivarse de las atribuciones conferidas en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Sonora, para las entidades en la Ley o Decreto de creación, y para las unidades administrativas y órganos desconcentrados, en el Reglamento Interior de la dependencia o entidad en la que estén adscritos. Para los órganos desconcentrados que fueron creados a través de Ley o Decreto, deberán derivar sus funciones de ese ordenamiento para su manual de organización.
- Las funciones deberán de presentarse en forma de relación y jerarquizadas conforme a su importancia iniciándose su descripción con un *verbo en infinitivo*.
- Asegurarse que las funciones sean congruentes con el objetivo de la dependencia, entidad o unidad administrativa.
- Las funciones asignadas a un órgano deberán ser afines, compatibles y/o complementarias.
- Cuando una función se desprenda de otra, ésta deberá ir enseguida; por lo tanto, las funciones se agruparán por afinidad y siguiendo un orden lógico.

- Cuando una función sea de coordinación entre dos órganos o más, deberá especificarse en cada uno de los órganos.
- Se procurará que la descripción de cada función no exceda de tres renglones y se considere el orden lógico del proceso administrativo (planear, programar, ejecutar, controlar y evaluar).
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos, así como subrayar conceptos.
- Eliminar aquellas funciones que en el contenido refieran lo mismo pero descritas en forma distinta.
- Las funciones descritas en el manual deberán ser verificadas por el titular de la dependencia, entidad o unidad administrativa.
- Las funciones que desarrolla el ente público se derivan de las atribuciones conferidas, por lo tanto, no se deben plasmar éstas últimas como funciones.
- Al término de la descripción de las funciones deberá agregarse la frase siguiente: "Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia".

**Ejemplo:**

Para redactar las funciones, se recomienda utilizar una estructura con los siguientes elementos:

| Concepto          | Elementos de la Función                         |  |   |
|-------------------|---|--|---|
|                   | Verbo   | Objeto   | Condición   |
| <b>Definición</b> | Acción que se realiza en relación con el objeto | Asunto que se atiende  | Es la delimitación o restricción del asunto (de quién, en dónde, beneficiario del servicio, para quién) |
| <b>Ejemplo</b>    | Asesorar  | en el desarrollo de proyectos de Mejoramiento Administrativo | a las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal                                     |

Los elementos de la función contribuyen al orden lógico, a la facilidad de la comprensión y a depurar el exceso de palabras que pierden el sentido del mensaje.

**VERBOS COMUNES PARA INDICAR FUNCIONES**

A continuación se presentan los verbos que se utilizan con mayor frecuencia para indicar las funciones que desarrollan las unidades administrativas, órganos y puestos de acuerdo con su nivel jerárquico:

| Superior    | Mandos Medios |              | Nivel Operativo |              |
|-------------|---------------|--------------|-----------------|--------------|
| Administrar | Administrar   | Formular     | Acumular        | Presupuestar |
| Asegurar    | Aprobar       | Inspeccionar | Almacenar       | Producir     |
| Autorizar   | Asegurar      | Instalar     | Analizar        | Programar    |
| Coordinar   | Asignar       | Instrumentar | Calcular        | Proponer     |
| Controlar   | Analizar      | Integrar     | Calificar       | Proporcionar |
| Definir     | Auditar       | Interpretar  | Compilar        | Realizar     |
| Determinar  | Autorizar     | Organizar    | Comprobar       | Recabar      |
| Dirigir     | Comunicar     | Planear      | Comunicar       | Recomendar   |
| Establecer  | Consolidar    | Presupuestar | Consolidar      | Registrar    |
| Evaluar     | Controlar     | Programar    | Ejecutar        | Seguir       |
| Firmar      | Coordinar     | Recomendar   | Entrevistar     | Sistematizar |
| Organizar   | Desarrollar   | Representar  | Enviar          |              |
| Planear     | Determinar    | Revisar      | Especificar     |              |
|             | Diseñar       | Supervisar   | Estandarizar    |              |
|             | Distribuir    | Verificar    | Estimar         |              |
|             | Elaborar      |              | Estudiar        |              |
|             | Entrevistar   |              | Expedir         |              |

| <b>Superior</b> | <b>Mandos Medios</b> |  | <b>Nivel Operativo</b> |  |
|-----------------|----------------------|--|------------------------|--|
|                 | Establecer           |  | Girar                  |  |
|                 | Estandarizar         |  | Informar               |  |
|                 | Estudiar             |  | Iniciar                |  |
|                 | Evaluar              |  | Instalar               |  |
|                 | Examinar             |  | Obtener                |  |
|                 | Expedir              |  | Operar                 |  |
|                 | Facilitar            |  | Participar             |  |
|                 | Firmar               |  | Presentar              |  |

Cabe aclarar que el listado anteriormente presentado no es limitante; es solamente, una referencia de uso.

Sin embargo, estos verbos, se pueden utilizar combinados, de acuerdo con la naturaleza del órgano; por ejemplo:

- Organizar, evaluar y controlar
- Organizar y dirigir
- Integrar y supervisar
- Integrar y dirigir

## ❖ DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

En este apartado serán definidos aquellos términos que resulten desconocidos al lector y que causen una mala interpretación del contenido.

(Este Apartado se incluirá **cuando la terminología descrita lo amerite**).

### ❖ PROGRAMAS O PROYECTOS ESPECIALES (OPCIONAL)

En la Administración Pública es necesario considerar diversas eventualidades que afectan el funcionamiento de las organizaciones públicas. En este sentido, consideramos importante la incorporación de la figura de programas especiales (cualquiera que sea su denominación) en la estructura que se presente en el proyecto de manual. Es decir, una estructura temporal, siempre y cuando su duración esté establecida y acotada su fecha de terminación. Para estos efectos se adicionará un apartado especial con lo siguiente:

- Nombre del Programa o Proyecto.
- Indicar claramente la dependencia jerárquica.
- Señalar la temporalidad prevista para el programa, esto dejará sin efecto lo relativo al programa, sin afectar el contenido restante del manual.
- Identificar los Órganos administrativos permanentes y temporales.
- Se establecerá el objetivo, funciones y producto esperado.

**Nota importante:** Los puestos permanentes se deberán seguir considerando en la estructura de la instancia y adicionalmente en el programa especial, sin que se considere duplicado el número de plazas.

## ❖ BIBLIOGRAFÍA

Es la relación de libros o fuentes de información utilizadas para la elaboración del documento.

Deberá contener los siguientes puntos:

- Nombre del autor(es).
- Título del libro.
- Volumen y edición.
- Lugar de impresión, editorial y fecha.
- Párrafos o títulos consultados.

### Ejemplo:

#### **Bibliografía**

- Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Organización 2012
- Secretaría de la ..... ; Reglamento interior de la Dependencia B.O. N°\_\_ del \_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_\_.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**ACTIVIDAD.-** Conjunto de operaciones afines y coordinadas que se necesitan realizar para ejecutar los actos administrativos.

**ESTRUCTURA ORGANICA.-** Es la organización formal en la que se establecen los niveles jerárquicos y se especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que deben existir entre las diferentes unidades organizacionales, a efecto de lograr el cumplimiento de los objetivos.

Es igualmente un marco administrativo de referencia para determinar los niveles de toma de decisiones.

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

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

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

**ÓRGANO.-** Un órgano es una unidad administrativa impersonal que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones y puede estar integrada por uno o varios puestos.

**ÓRGANO ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO.-** Son instancias jerárquicamente subordinadas a las dependencias o entidades, con facultades específicas para resolver asuntos en la materia encomendada de conformidad con las disposiciones legales aplicables. Los Órganos Desconcentrados cuentan con autonomía administrativa, pero no tienen personalidad jurídica ni patrimonio propio.



**PLAZA.-** Posición individual de trabajo que no puede ser ocupada por más de un servidor público a la vez, que tiene una adscripción determinada y debe respaldarse presupuestalmente.

**PUESTO.-** Es la unidad impersonal de trabajo integrada por un conjunto homogéneo de tareas, responsabilidades y requisitos para el cumplimiento de una o varias funciones y el logro de los objetivos de una o varias áreas administrativas.

**DENOMINACIÓN DEL PUESTO.-** Se anota el nombre del puesto señalado en nómina por la Subsecretaría de Recursos Humanos del Gobierno del Estado, o su equivalente en las entidades.

**PUESTO FUNCIONAL.-** Se anota el nombre del puesto que actualmente desempeña el servidor público, de acuerdo a sus funciones asignadas.

**CATÁLOGO DE PUESTOS Y TABULADOR DE SUELDOS.-** Registro técnico que contiene la descripción clara y consistente de los puestos, sueldos y niveles que integran las estructuras organizacionales de la Administración Pública Estatal, emitidos por la Subsecretaría de Recursos Humanos.

**UNIDAD ADMINISTRATIVA.-** Es el órgano que tiene funciones y actividades al interior de la dependencia o entidad, que la distinguen y diferencian de las demás dependencias/entidades, conformándose a través de una infraestructura organizacional específica y propia, denominadas áreas administrativas.

**ORGANO ADMINISTRATIVO.-** Parte de la institución en la que se subdivide una unidad administrativa y a la cual se asigna una responsabilidad, de acuerdo a su nivel jerárquico, desde jefe de departamento, subdirección, dirección, dirección general, subsecretaría hasta secretaría en dependencias, o su equivalente en las entidades.

## **BIBLIOGRAFÍA**

“Guía para la Elaboración de Manuales de Organización”

Secretaría de la Contraloría General

“Guía para la Elaboración de Manuales Organización”.

Secretaría de la Función Pública

“Guía para la Elaboración e Integración de Manuales de Organización”

Instituto Politécnico Nacional

Septiembre 2003

“Organización y Métodos en la Administración Pública”.

Gustavo Quiroga Leos

## PARA EFECTOS DE CONSULTA Y ASESORÍA COMUNICARSE A:

DIRECTORA DE MEJORA OPERATIVA:

LIC. MONICA CECILIA MURRIETA LARA

COORDINADOR DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO:

LIC. CARLOS ALBERTO MARTÍNEZ GUZMÁN

EMAIL: [carlos.martinez@sonora.gob.mx](mailto:carlos.martinez@sonora.gob.mx)

COORDINADOR DE PROYECTOS:

LIC. RUTH CHOMINA LÓPEZ

DOMICILIO: PLAZA DE LA CONSTRUCCIÓN, BLVD. PASEO RÍO SONORA Y CALLE CALIFORNIA 159,  
LOCALES 6 Y 7, COL. PROYECTO RÍO SONORA. HERMOSILLO SONORA, C.P.83280. TELÉFONOS 662  
319 3782/83 Y 662 212 6844/50.