



GOBIERNO
DE SONORA

BOLETÍN OFICIAL

ÓRGANO DE DIFUSIÓN DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE SONORA
SECRETARÍA DE GOBIERNO - BOLETÍN OFICIAL Y ARCHIVO DEL ESTADO

Hermosillo, Sonora

Tomo CCXIV

Número 15 Secc. II

Lunes 19 de Agosto de 2024

CONTENIDO

MUNICIPAL · H. AYUNTAMIENTO DE NOGALES · Lineamientos para la elaboración del manual de organización.

DIRECTORIO

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

SECRETARIO DE GOBIERNO
LIC. ADOLFO SALAZAR RAZO

SUBSECRETARIO DE SERVICIOS DE GOBIERNO
ING. RICARDO ARAIZA CELAYA

DIRECTOR GENERAL DE BOLETÍN OFICIAL Y ARCHIVO DEL ESTADO
DR. JUAN CARLOS HOLGUÍN BALDERRAMA



NOGALES

LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Publicación electrónica
sin validez oficial

H. Ayuntamiento de Nogales, Sonora



I. Contenido	
PRESENTACIÓN.....	3
OBJETIVO DE LOS LINEAMIENTOS.....	4
I. DEFINICIONES.....	4
1. ¿Qué es el manual de organización?.....	4
2. Objetivo.....	4
3. Tipos de manual y fundamento jurídico.....	4
4. Ventajas de contar con un Manual de Organización:.....	6
5. ¿Quiénes son los responsables de elaborar el Manual de Organización?.....	6
6. Causas que originan su Revisión y Actualización:.....	6
7. Validación del Manual de Organización.....	7
8. Aprobación de la Estructura Orgánica.....	7
9. Difusión del Documento.....	7
II. PRINCIPIOS TÉCNICOS RESPECTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	8
III. ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL.....	14
1. DE IDENTIFICACIÓN.....	14
2. DE CONTENIDO.....	15
❖ Introducción.....	16
❖ Antecedentes Históricos.....	16
❖ Marco Jurídico – Administrativo.....	17
❖ Atribuciones.....	18
❖ Estructura Orgánica.....	19
❖ Organigrama.....	20
❖ Objetivo del Puesto o Cargo.....	23
❖ Funciones.....	24
❖ DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	27
❖ PROGRAMAS O PROYECTOS ESPECIALES (OPCIONAL).....	27
❖ BIBLIOGRAFÍA.....	28
IV. RECOMENDACIONES GENERALES.....	28
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	29
BIBLIOGRAFÍA.....	30



PRESENTACIÓN.

El Órgano de Evaluación y Control Gubernamental emite la presente Guía para la elaboración de los Manuales de Organización, como parte de las acciones que contempla nuestro marco de actuación y el Plan Municipal de Desarrollo enfocadas al fortalecimiento de la gestión interna de la Administración Pública Municipal 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 Municipal, 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.

La Secretaría de la Contraloría General del Estado, ha desarrollado una herramienta informática denominada sistema de integración y control de documentos administrativos (SICAD), a través de una página web se gestionará 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 Municipal este instrumento de apoyo administrativo, mediante el convenio de colaboración firmado por el H. Ayuntamiento del Municipio de Nogales, Sonora y la Secretaría de la Contraloría General el día 29 de noviembre de 2023 y esperando cumpla cabalmente con su objetivo.



OBJETIVO DE LOS LINEAMIENTOS.

Proporcionar a las Dependencias y Entidades Paramunicipales de la Administración Pública del Municipio de Nogales, Sonora; 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 Paramunicipal, 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 y fundamento jurídico.

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 Paramunicipal, 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 los puestos, cargos o comisiones que integra la Dependencia o Entidad Paramunicipal.



Fundamento Jurídico. Normatividad establecida para la elaboración de este instrumento:

La Ley de Gobierno y Administración Municipal, en su artículo **96 fracción XIII** establece al Órgano de Control y Evaluación Gubernamental *“Elaborar la formulación de los lineamientos generales y los manuales de organización y procedimientos al que habrán de sujetarse las dependencias y entidades municipales, los cuales deberán ser aprobados por el Ayuntamiento”*.

Así mismo la Ley de Gobierno y Administración Municipal, en su artículo **97** establece que *“Las dependencias y entidades de la administración municipal estarán obligadas a proporcionar todas las facilidades necesarias a fin de que el Órgano de Control y Evaluación Gubernamental pueda realizar sus funciones”*.

También se involucra el Reglamento Interior del Ayuntamiento del municipio de Nogales, Sonora en su artículo **141** que textualmente enuncia: *El Presidente Municipal expedirá los Acuerdos, las Circulares y demás disposiciones Administrativas que tiendan a regular el funcionamiento de las dependencias, debiendo realizar lo conducente los directores o sus equivalentes en las entidades.*

Los Manuales de Organización, de las Dependencias y Entidades Municipales determinarán las funciones y la adscripción, en su caso de las unidades administrativas de estas, así como la forma en que sus titulares podrán ser suplidos en las correspondientes ausencias.

Los Manuales de Organización, de Procedimientos y de Servicios al Público, que serán expedidos por el Presidente Municipal en la Administración Pública Municipal Directa, a propuesta de los titulares de las dependencias correspondientes, deberán mantenerse permanentemente actualizados. Estos instrumentos de apoyo administrativo contendrán información sobre la estructura orgánica de las dependencias y entidades relativas, así como sobre los sistemas de comunicación y coordinación y los principales procedimientos administrativos que se establezcan. Los Manuales de Organización deberán publicarse en la tabla de avisos del Ayuntamiento.

Cabe mencionar que, para los Manuales de Organización involucra la opinión de la Dirección de Asuntos Jurídicos conforme el artículo 159 bis 2 en su fracción X del Reglamento Interior del Ayuntamiento del Municipio de Nogales, Sonora.



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 Paramunicipal.
- 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 un instrumento útil de orientación e información sobre el quehacer de los órganos responsables.

5. ¿Quiénes son los 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 Entidades Paramunicipales**, así como de cada una de sus unidades administrativas y órganos desconcentrados; los fondos, fideicomisos y empresas de participación mayoritaria, cuando así lo marque su ordenamiento o acuerdo 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 este sentido, los **Titulares de las Dependencias y Entidades Paramunicipales** deberán informar oportunamente a los responsables de elaborar el manual de organización, sobre todo los cambios torno a las actividades o responsables del proporcionar un servicio al público o de apoyo interno, con el objeto de que se realicen las adecuaciones correspondientes.



Se deberán apoyar con la Dirección General de Asuntos Jurídicos para la revisión de los manuales de organización, en cumplimiento y atención al artículo 159 bis 2 fracción X del Reglamento Interior del Ayuntamiento del Municipio de Nogales, Sonora; antes de subirlo al sistema SICAD previamente analizado bajo este criterio.

7. Validación del Manual de Organización.

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

Cabe aclarar, que la función del Órgano de Control y Evaluación Gubernamental es únicamente revisar que los Manuales de Organización de las Dependencias y Entidades Paramunicipales cumplan cabalmente con los Lineamientos por él estipulados. También, se presenta a la Comisión de Gobernación y Reglamentación para su revisión y previa autorización antes de pasar al pleno.

8. Aprobación de la Estructura Orgánica.

Una vez sea validado, tendrá que enviarse mediante oficio a la Secretaría del H. Ayuntamiento para que lo incluya en la orden del día de la sesión correspondiente y se obtenga la aprobación del H. Ayuntamiento (único documento físico que se genera fuera del SICAD).

En forma paralela, se aprobarán las estructuras orgánicas, mismas que se incorporarán al registro correspondiente, la Secretaría del H. Ayuntamiento deberá remitir mediante oficio a Recursos Humanos y Tesorería para los efectos que haya lugar.

Cabe mencionar que es importante que las estructuras orgánicas coincidan con el presupuesto de egresos siguiente, nóminas y nombramientos.

9. Difusión del Documento.

Una vez aprobado el manual de organización mediante acuerdo de acta del H. Cabildo, este deberá ser impreso y difundido entre el personal de su Dependencia o



Entidad Paramunicipal correspondiente para que lo conozcan, se capacite 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 dentro del sistema SICAD, 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 que no terminen el proceso de revisión, validación y aprobación correspondiente, por lo que en su caso los usuarios no registrados visualizarán solo las versiones anteriores y vigentes.

Así mismo, el manual de organización deberá ponerse a disposición del público, a través del Portal de Transparencia asegurando el cumplimiento de lo establecido en el artículo 70, fracción I, II y III de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Sonora, publicando los manuales en versión .pdf en la página de Transparencia en la sección de consulta de Marco Jurídico/Manuales.

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, entidades paramunicipales o unidades administrativas, 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.

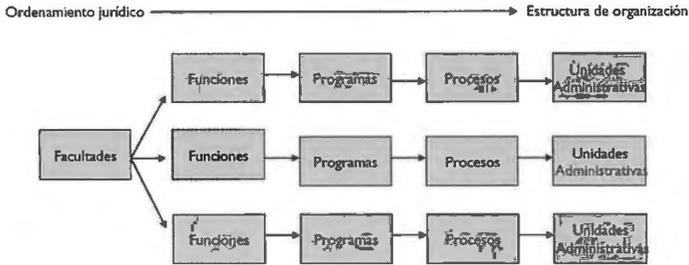
Asimismo, el diseño de una estructura de organización racional, eficiente y eficaz debe basarse en la identificación de la misión o propósito esencial de la dependencia o entidad paramunicipal, así como de su visión estratégica que permita direccionar su actuación.

4. De las facultades asignadas a las dependencias y entidades paramunicipales, 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, atribuciones y/o funciones.

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

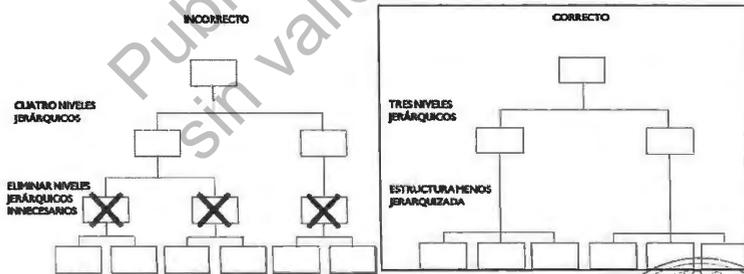


Alineación facultades-estructura de organización



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 al departamento, únicamente en los casos que ejerzan actos de autoridad.



6. Los niveles jerárquicos reconocidos en la Administración Pública Municipal son Secretaría, Dirección (Titular), Coordinador de Unidad Administrativa, Encargado de Área/Departamento, Jefe/Supervisor y Auxiliares, Asistentes 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 Dirección los niveles jerárquicos aceptados para las unidades que se ubican en área staff son de las áreas de apoyo o soporte al funcionamiento de la organización.

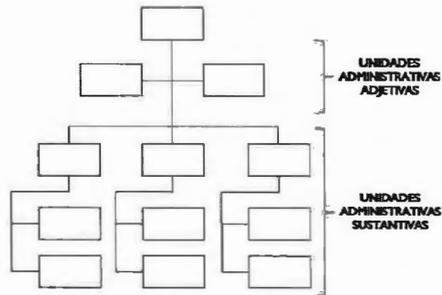
8. Con el propósito de determinar el nivel jerárquico y número de unidades administrativas que conformaran la estructura de organización de una dependencia o entidad paramunicipal se ponderará previamente el grado de complejidad de las funciones y cargas de trabajo, el nivel de responsabilidad para su 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 el sustento fundamental de una propuesta de estructuración o reestructuración organizacional es la adecuada división del trabajo basada en atribuciones, funciones y procesos, con una jerarquización y especialización racional, tramos de control idóneos y claridad en las líneas de autoridad y responsabilidad.

11. Las unidades administrativas con funciones sustantivas deberán graficarse en la línea de autoridad directa de la dependencia o entidad paramunicipal y las unidades administrativas con funciones adjetivas o de soporte se ubicarán en el área staff de la alta dirección.

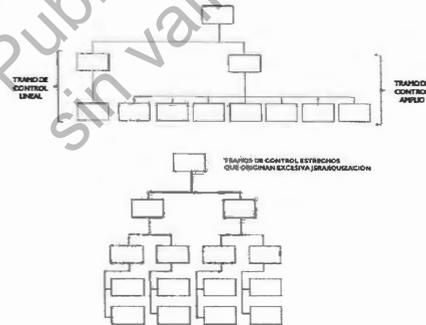




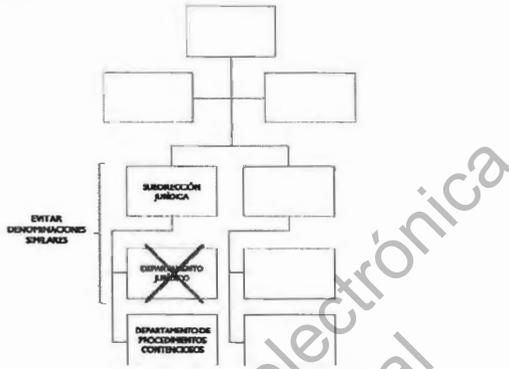
12. De acuerdo con la naturaleza de las funciones de las dependencias y entidades paramunicipales se deberá atender con funciones operativas y suficientes facultades de autoridad y decisión, lo que permitiría reducir el número de las unidades administrativas centrales, las cuales tendrían un carácter normativo.



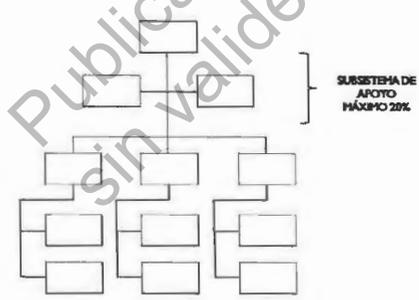
13. Los organigramas que se propongan deberán evitar tramos de control lineales o amplios que rebasen la capacidad de supervisión de las unidades administrativas de nivel superior. Asimismo, los tramos de control reducidos favorecen la jerarquización excesiva de la estructura, por lo que se sugiere lograr equilibrios en el esquema de coordinación y supervisión.



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 están disponibles los manuales de usuario correspondiente a Titulares de dependencias o entidades paramunicipales y de coordinador interno, con el fin de que tengan un documento de consulta para conocer paso a paso que le corresponde realizar en el sistema. Mismos que se encuentran <https://manualessicad.heroicanogales.gob.mx/>

Todo el proceso será a través del “sistema SICAD” 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 Entidad Paramunicipal, cuidando que sea homogéneo y estandarizado a lo decidido por el H. Ayuntamiento.

Debido a que no habrá un documento con firmas autógrafas, se sustituye la hoja de firmas incorporando a la portada el nombre completo y puesto de:

- Titular de la Dependencia o Entidad Paramunicipal correspondiente.
- Titular del Órgano de Control y Evaluación Gubernamental, con la siguiente leyenda:



“Validado de acuerdo a lo establecido en los lineamientos para la elaboración de manual de organización, mediante oficio No. _____ de fecha ___ de de 20__”.

Como quienes elaboran y presentan respectivamente el documento electrónico.

Ejemplo:



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:

- Índice.
- Introducción.
- Antecedentes Históricos.
- Marco Jurídico – Administrativo, Misión y Visión.
- 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 Dependencia o Entidad Paramunicipal 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:

El presente manual de organización de la Dirección General de..., es de observancia general, como instrumento de información y de consulta. El manual es un medio para familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta organización. Su consulta permite identificar con claridad...etc.

❖ **Antecedentes Históricos.**

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

Ejemplo:

Antecedentes Históricos.

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

Esta institución es un organismo descentralizado que inicialmente tenía la facultad de..., la cual fue modificada por el Decreto publicado en el B.O. No. 30, de fecha 5 de agosto del 2022.

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



❖ Marco Jurídico – Administrativo.

En este capítulo se relacionan los principales ordenamientos jurídicos vigentes que regulan la operación y funcionamiento de la Dependencia o Entidad Paramunicipal.

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 del Estado Libre y Soberano de Sonora.
- Leyes.
- Códigos.
- Decretos.
- Convenios.
- Reglamentos.
- Acuerdos.
- Actas Constitutivas.
- Circulares.
- Otros.

Se deberá anotar de forma clara y precisa los nombres de los ordenamientos jurídicos y administrativos. Cualquier ordenamiento que presente modificaciones posteriores se integrará cronológicamente según su última fecha de reforma.

Ejemplo:

Marco Jurídico – Administrativo.

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Sonora.
- Ley de Gobierno y Administración Municipal del Estado de Sonora.
- Ley del Servicio Civil del Estado de Sonora.
- Reglamento Interior del Ayuntamiento del municipio de Nogales, Sonora.
- Acuerdo que establece....



Misión

Describe el propósito de la institución, la razón principal de su existencia, cuál es su objetivo y cuál es su función dentro de la sociedad.

Visión

Describe a donde se dirige la institución y cuáles son sus metas a medio y largo plazo, define el camino que se debe seguir para alcanzar las metas propuestas y responder cuestiones como: ¿Qué se desea lograr?, ¿Hacia dónde nos dirigimos?, ¿Dónde queremos estar en un futuro? y ¿Cómo lo conseguiremos?

Cabe señalar que la Visión y la Misión, deberán ser expuestas al público dentro de la dependencia o entidad paramunicipal y deberán coincidir con las descritas en dicho manual, así como, en el enunciado del Manual de Procedimientos, Plan Municipal de Desarrollo vigente u otros documentos administrativos que se elaboren por parte de la dependencia o entidad paramunicipal.

❖ 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 paramunicipal mediante un instrumento jurídico o administrativo.

En este apartado se deberá hacer una transcripción textual de las facultades o atribuciones establecidas en la Ley de Gobierno y Administración Municipal, según corresponda, cuando sea el caso del Manual de Organización de una Dependencia o Entidad Paramunicipal; se transcribirán las atribuciones que le asigna el Reglamento Interior correspondiente, indicándose el artículo correspondiente, o lo especificado en alguna otra normatividad que le resulte aplicable.

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



Ejemplo:

Atribuciones.

Reglamento Interior del Ayuntamiento del municipio de Nogales, Sonora.

ARTÍCULO 150º.- Son obligaciones y atribuciones del Secretario del Ayuntamiento, además de las señaladas en los artículos 89, y del 430 al 446, de la Ley No.75 de Gobierno y Administración Municipal, las siguientes:

- I. Coordinar y atender, en su caso, todas aquellas actividades que le sean encomendadas expresamente por el Ayuntamiento o por el Presidente Municipal.
- II. Proporcionar a través del Departamento Jurídico, asesoría jurídica a las dependencias de la Administración Pública Municipal.
- III. Etc...

❖ Estructura Orgánica.

Este apartado se refiere a la descripción ordenada por niveles jerárquicos de los puestos o cargos dentro de las unidades administrativas adscritas a una dependencia o entidad paramunicipal. Es conveniente codificarla de tal forma que sea posible visualizar gráficamente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia o entidad paramunicipal.

Es imprescindible que la descripción de la estructura orgánica corresponda a su representación gráfica del organigrama, tanto en la nomenclatura de los puestos o cargos, del nivel jerárquico y en orden de presentación en el Manual de Organización.

Es conveniente codificarla de tal forma que sea posible visualizar gráficamente los niveles de jerarquía y las relaciones de la dependencia o entidad paramunicipal. Se deberá representar en primer lugar las áreas sustantivas y a continuación las de apoyo.

Se recomienda no usar las abreviaturas en el nombre de los puestos o cargos que conforman la unidad administrativa.



Ejemplo:

- 1.0 Director de Dependencia o Entidad Paramunicipal.
 - 1.0.1 Intendente. (Apoyo)
 - 1.0.2 Secretaria.
- 1.1 Coordinador de área o departamento. (Jefe de Departamento u homologo)
 - 1.1.1 Auxiliar de área o departamento. (Otros)
- 1.2 Coordinador de área II o departamento II.
 - 1.2.1 Jefe de área II o departamento II.
 - 1.2.1.1 Auxiliar de área II o departamento II.
- 1.3 Jefe Operativo de área III o departamento III.

❖ Organigrama.

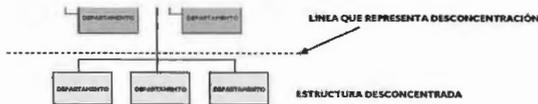
Es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad; así como sus respectivas relaciones, por lo que se debe asegurar que coincida con el apartado 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 puestos o cargos que conforman la unidad administrativa.

En su diseño deberá tomarse en consideración lo siguiente:

1. **Forma.** - Se utilizará la figura del rectángulo, donde se debe establecer el número y el nombre del puesto utilizado en la estructura orgánica debe coincidir exactamente.
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.

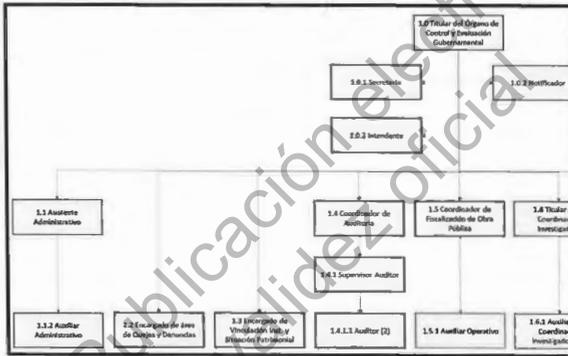


- **Relación de apoyo.** - Es la que existe entre los puestos o cargos que tienen por objeto apoyar a los de línea. Se colocan perpendicularmente al puesto o cargo que apoyarán y con línea punteada. (- - -).
- **Relación de desconcentración.** - Representa a los órganos geográficamente desconcentrados de la unidad administrativa de la que dependen, conforme:



Organigrama. Consiste en presentar la estructura organizacional de una Dependencia o Entidad Paramunicipal, ejemplo:

Ejemplo:



Información adicional sobre Organigramas:

Los organigramas tienen entre otros objetivos:

- Proporcionar una imagen formal de la dependencia o entidad paramunicipal, derivando una fuente autorizada de consulta.
- Indicar la relación jerárquica de la dependencia o entidad paramunicipal.
- Facilitar al personal que integra la unidad administrativa el conocimiento de su ubicación y relación dentro de la estructura orgánica general.



- Facilitar la detección de posible duplicidad de funciones, dispersiones en las actividades, interrupciones o fracturas de procesos, dualidad de mando, omisiones o incongruencias en relaciones, tramos excesivos de supervisión, delimitación de responsabilidades, etc.
- Ser un elemento de apoyo de inducción y capacitación de los servidores públicos.

Antes de elaborar los organigramas, la dependencia o entidad paramunicipal deberá observar los siguientes principios básicos:

1. Recopilar información para conocer la dependencia o entidad paramunicipal.
2. Ubicar cada unidad administrativa que la integra.
3. Conocer los puestos o cargos autorizados en el presupuesto de egresos vigente.
4. Conocer los canales de jerarquización o niveles asignados por Recursos Humanos.
5. Representar primeramente las áreas sustantivas y después las de apoyo.
6. Dibujar el organigrama usando solo el tipo de forma, figura o conexión, antes descritas.

Una vez aprobada la estructura orgánica presentada en el proyecto de manual, la Secretaría del H. Ayuntamiento envía el organigrama aprobado a Recursos Humanos, por lo que el responsable de elaborar y/o actualizar el manual se debe asegurar de establecer la debida coordinación con el Enlace de recursos humanos de su Dependencia o Entidad Paramunicipal, para efecto de que éste realice las adecuaciones correspondientes y en su caso, cuando el Enlace detecte movimientos que pudieran alterar la Estructura aprobada lo comunique oportunamente para que el responsable de actualizar el manual realice las acciones correspondientes.

Es importante resaltar que a través de **este documento no se autorizan las plazas contenidas en el organigrama presentado**; estos deberán cumplir con los requisitos establecidos en la normatividad vigente para la asignación presupuestal que corresponda y ajustarse a las percepciones salariales establecidas en el **tabulador de sueldos vigente**.



❖ **Objetivo del Puesto o Cargo.**

Describe el propósito que pretende alcanzar el puesto o cargo dentro de la dependencia o entidad paramunicipal 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 narración del objetivo debe exponer: ¿Que hace?, ¿Como lo hace? y ¿Para qué lo hace?, cuando exista más de un objetivo deberá ordenarse de acuerdo a su importancia, relacionado a su principal finalidad.

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 ocho renglones.
- Describir el objetivo con base a ir cumplimentando las atribuciones de la dependencia o entidad paramunicipal, según corresponda.
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos.
- Se evitará subrayar conceptos.
- El objetivo debe ser evaluado por el Titular de la dependencia o entidad paramunicipal, a fin de que el funcionamiento general de la organización se encamine a su consecución y entre todos los puestos o cargos que la integran cumplan con las atribuciones conferidas.

Ejemplo:

<p>1.2 Coordinador de Fiscalización a la Obra Pública.</p> <p>Objetivo:</p> <p>Comprobar el cumplimiento por parte de las Dependencias encargadas de la Ejecución de la Obra Pública, de las obligaciones legales en materia de planeación, programación, presupuestación, ejecución y control de la obra pública y servicios relacionados con la misma.</p>



❖ **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 del puesto o cargo dentro 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.

Siempre se deberá enunciar el objetivo y seguidamente las funciones de cada uno de los puestos o cargos de cada unidad administrativa; así como encabezar el con la nomenclatura asignada en la estructura orgánica y los nombres exactos de cada puesto o cargo que las integran, así como respetar el orden que contiene en la estructura orgánica.

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 de Gobierno y Administración Municipal o el Reglamento Interior, para las entidades en la Ley o Decreto de creación o en el Reglamento Interior de la dependencia o entidad paramunicipal 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.
- En el caso del Manual Específico de Organización, se incorporarán al documento las funciones hasta la última área de trabajo definida en la estructura orgánica.
- 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 general de la dependencia o entidad paramunicipal.
- 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 paramunicipal 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:

Funciones:	
I.	Organizar el archivo del Órgano de Control y Evaluación Gubernamental para mantener en orden la correspondencia recibida.
II.	Dar soporte y seguimiento a eventos especiales.
III.	Brindar apoyo en la redacción y recepción de oficios.
IV.	Acompañar para brindar apoyo al Titular del Órgano de Control y Evaluación Gubernamental en aspectos logísticos y de atención.
V.	Controlar y dar seguimiento de la agenda personal del Titular del Órgano de Control y Evaluación Gubernamental.
VI.	Apoyar a las distintas coordinaciones de este Órgano de Control y Evaluación Gubernamental con actividades encomendadas.
VII.	Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.



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

Concepto	Elementos de la Función		
	Verbo	Objeto	Condición
Definición	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)
Ejemplo	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	Distribuir	Instrumentar	Acumular	Estimar	Proponer
Asegurar	Aprobar	Elaborar	Integrar	Almacenar	Estudiar	Proporcionar
Autorizar	Asegurar	Entrevistar	Interpretar	Analizar	Expedir	Realizar
Coordinar	Asignar	Establecer	Organizar	Calcular	Girar	Recabar
Controlar	Analizar	Estandarizar	Planear	Calificar	Informar	Recomendar
Definir	Auditar	Estudiar	Presupuestar	Compilar	Iniciar	Registrar
Determinar	Autorizar	Evaluar	Programar	Comprobar	Instalar	Seguir
Dirigir	Comunicar	Examinar	Recomendar	Comunicar	Obtener	Sistematizar
Establecer	Consolidar	Expedir	Representar	Consolidar	Operar	
Evaluar	Controlar	Facilitar	Revisar	Ejecutar	Participar	
Firmar	Coordinar	Firmar	Supervisar	Entrevistar	Presentar	
Organizar	Desarrollar	Formular	Verificar	Enviar	Presupuestar	
Planear	Determinar	Inspeccionar		Especificar	Producir	
	Diseñar	Instalar		Estandarizar	Programar	



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.

- Lineamientos para la elaboración del Manual de Organización. Órgano de Control y Evaluación Gubernamental.
- Reglamento Interior del Ayuntamiento del municipio de Nogales, Sonora. H. Cabildo sesión XX fecha día/mes/año.
- Ley de Gobierno y Administración Municipal del Estado de Sonora.
- Acuerdo de Creación de.....

IV. RECOMENDACIONES GENERALES.

- Es recomendable que el Manual de Organización sea elaborado o actualizado con la participación del personal adscrito a las unidades administrativas que tienen responsabilidad de realizar las funciones, asimismo, que éstas queden validadas por el mencionado personal.
- Una vez que se tenga el anteproyecto del manual, es necesario someterlo a revisión del Titular de la dependencia o entidad paramunicipal de que se trate, con el objetivo de verificar que la información contenida en el mismo, sea adecuada y correcta. En caso de necesitar aplicaciones o cambios de nombre, contar con los oficios de autorización de las áreas correspondientes.

Sobre el Enlace Responsable de la elaboración, actualización e integración del Manual de Organización deberá conocer los siguientes conceptos:



- **Misión y Visión de la dependencia o entidad paramunicipal.**
 - *Estructura orgánica de la dependencia o entidad paramunicipal.*
 - *Marco de actuación de cada unidad administrativa que la integran.*
 - *La operación de cada unidad administrativa y su interrelación.*
 - *Enfoque de los procesos operativos y su alineación con el marco de actuación.*

GLOSARIO DE TÉRMINOS.

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

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, emitidos por Recursos Humanos.

DENOMINACIÓN DEL PUESTO. - Se anota el nombre del puesto señalado en nómina por Recursos Humanos, o su equivalente en las entidades.

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.

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.



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.

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

SICAD. - Sistema de Integración y Control de Documentos Administrativos.

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.

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.

DADO EN LA CIUDAD DE NOGALES, SONORA, A LOS 28 DÍAS DEL MES DE JUNIO DE 2024, PARA SU PROMULGACIÓN Y OBSERVANCIA EN LA JURISDICCIÓN DE ESTE MUNICIPIO.

ATENTAMENTE. EL PRESIDENTE MUNICIPAL DEL HONORABLE AYUNTAMIENTO DE NOGALES, SONORA, ING. JUAN FRANCISCO GIM NOGALES. -RUBRICA. LA SECRETARIA DEL H. AYUNTAMIENTO LIC. ANGELICA BURGOS GARAY. - RUBRICA.



ING. JUAN FRANCISCO GIM NOGALES
PRESIDENTE MUNICIPAL DE NOGALES, SONORA

LIC. ANGELICA BURGOS GARAY

SECRETARIA DEL AYUNTAMIENTO

30



GOBIERNO
DE **SONORA**

BOLETÍN OFICIAL Y
**ARCHIVO DEL
ESTADO**

EL BOLETÍN OFICIAL SE PUBLICARÁ LOS LUNES Y JUEVES DE CADA SEMANA. EN CASO DE QUE EL DÍA EN QUE HA DE EFECTUARSE LA PUBLICACIÓN DEL BOLETÍN OFICIAL SEA INHÁBIL, SE PUBLICARÁ EL DÍA INMEDIATO ANTERIOR O POSTERIOR. (ARTÍCULO 6° DE LA LEY DEL BOLETÍN OFICIAL).

EL BOLETÍN OFICIAL SOLO PUBLICARÁ DOCUMENTOS CON FIRMAS AUTÓGRAFAS, PREVIO EL PAGO DE LA CUOTA CORRESPONDIENTE, SIN QUE SEA OBLIGATORIA LA PUBLICACIÓN DE LAS FIRMAS DEL DOCUMENTO (ARTÍCULO 9° DE LA LEY DEL BOLETÍN OFICIAL).

La autenticidad de éste documento se puede verificar en
<https://boletinoficial.sonora.gob.mx/informacion-institucional/boletin-oficial/validaciones> CÓDIGO: 2024CCXIV15II-19082024-E8E915BD0

