



ASE
S I N A L O A

Auditoría
Superior del
Estado de Sinaloa

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

“La Suprema Ley de la República debe reflejar el inviolable y sagrado respeto de los hombres. El servidor público debe usar la ley, como espada y escudo de su actuación. La respetabilidad del servidor público le viene de la ley y de su recto proceder, en defensa de los intereses superiores de la nación”

**Don Benito Juárez
Hombre Ejemplar**



GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVO DE LA GUÍA	5
MISIÓN Y VISIÓN	6
I.- EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
1 Definición	7
2 Objetivo	7
3 Base Normativa que sustenta su elaboración	
4 Ventajas	8
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	9
II.- ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	9
1 DE IDENTIFICACIÓN	9
2 DE CONTENIDO	10
* Introducción	11
* Antecedentes Históricos	12
* Marco Jurídico- Administrativo	13
* Atribuciones	15
* Estructura Orgánica	16
* Organigramas	17
* Objetivo	21
* Funciones	22
* Bibliografía	26
* Descripción de puestos y funciones	27
* Directorio	28
RECOMENDACIONES GENERALES	29
GLOSARIO DE TÉRMINOS	31
BIBLIOGRAFÍA	33
APÉNDICE	34

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

INTRODUCCIÓN

La Ley de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa en su Art. 22, fracción V.-faculta a la Dirección de Organización y Administración a definir y difundir los lineamientos para la elaboración de manuales administrativos, emitiéndose para la observancia de las unidades administrativas que estarán a cargo del Auditor Superior, la presente Guía en la que se establece el contenido básico que debe llevar la elaboración o actualización en su caso, de los manuales de organización.

El presente documento pretende servir de orientación y guía a quienes tienen bajo su responsabilidad la elaboración de los manuales de organización, al interior de los órganos que integran la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa, donde además la revisión y actualización de éstos deberá realizarse cada vez que se susciten cambios en la estructura normativa y funcional.

El manual de organización tiene por objeto integrar en un solo documento, la información básica relativa a los antecedentes marco jurídico-administrativo, atribuciones, estructura orgánica, el objetivo y las funciones de la dependencia o entidad; contribuyendo a la orientación del personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades de adscripción, además de la proporción de un esquema funcional a efecto de realizar estudios de reestructuración administrativa, cuando sea necesario, al interior de las unidades administrativas.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

OBJETIVO DE LA GUÍA

Proporcionar a la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa y unidades administrativas a su cargo, 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.

A la vez deberán ser sencillos, concretos en su redacción y en breves párrafos. También parte de su contenido se deberá expresar QUÉ SE HACE y en segunda parte PARA QUÉ SE HACE, con la finalidad de obtener un objetivo claro.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Misión:

Diseñar estrategias globales de desarrollo de la Auditoría Superior del Estado, promoviendo la modernización y eficiencia de las funciones y tareas de fiscalización, la calidad de los servicios, así como la profesionalización del servidor público.

Visión:

Consolidar a las unidades administrativas que conforman a la Auditoría Superior del Estado para fomentar una cultura de búsqueda permanente de mejoramiento en las funciones de fiscalización, de la gestión y del desempeño, apegado al derecho.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

I.- EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

1. Definición:

El manual de organización, es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información y/o las instrucciones sobre su marco jurídico-administrativo, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose además en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las organizaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas, siendo ello, un elemento de apoyo a su funcionamiento.

2. Objetivo:

Proporcionar en forma ordenada la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

3. Base normativa que sustenta su elaboración:

La Ley de la Constitución en el Estado de Sinaloa en su Art. 54; emitirá todas aquellas disposiciones que tiendan a regular el funcionamiento de las dependencias, manteniendo permanentemente los manuales de organización.

La Ley de la Auditoría Superior del Estado, en su Art.8 Frac. II, establecer las normas procedimientos, métodos y sistemas de información uniformes y obligatorios en los términos que lo depongan las leyes.

Reglamento Interior de la Auditoría Superior del Estado en su Art. 13 frac. 3, se tendrá la atribución de expedir los manuales de organización y procedimientos que se requieran para la debida organización y funcionamiento de la Auditoría Superior del Estado, mismos que deberán ser publicados en el Periódico Oficial "EL ESTADO DE SINALOA".

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

4. Ventajas:

Presenta una visión de conjunto de la dependencia o entidad y de las unidades administrativas.

- Precisa las funciones encomendadas a la unidad administrativa para evitar duplicidad y detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- Colabora en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporcionar uniformidad en su desarrollo.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar 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 las unidades responsables

5. Quienes son responsables de elaborar el Manual de Organización:

Están obligados a elaborar y mantener actualizado el Manual de Organización la Dirección de Organización y Normatividad, a través del Departamento de Desarrollo Organizacional y en coordinación con los titulares de las unidades administrativas dependientes de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa, de acuerdo a lo que establece la Ley y su Reglamento Interior.

6. Causas que originan su revisión y actualización:

La necesidad de revisar y actualizar los manuales de organización surge al modificarse las tareas al interior de las unidades administrativas que signifiquen cambios en sus atribuciones y en su estructura. En ese sentido, los titulares de las unidades administrativas deberán informar oportunamente a la Dirección de Organización y Normatividad, quien debe elaborar el manual de organización, sobre todo cambio en torno a las actividades con el objeto de que se realicen las adecuaciones correspondientes.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Validación del manual de organización:

Para que el documento adquiera validez legal, las unidades administrativas deberán remitir anteproyecto al Auditor Superior del Estado de Sinaloa, efecto de que dictaminen y valide en apego a los lineamientos o contenido especificado en la presente Guía.

El dictamen y validación, está sujeto a la revisión previa al documento que en algunos casos va antecedido de observaciones que tendrán que ser atendidas por las unidades administrativas, mediante el comunicado respectivo emitido por el Auditor Superior del Estado de Sinaloa.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

II. ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL:

Los elementos que integran el Manual de Organización son de identificación y de contenido.

1. De identificación:

La identificación o portada se refiere a la carátula del Manual de Organización, la cual da a conocer los datos más elementales como son:

- Nombre de la dependencia, entidad o unidad administrativa a que se refiere el manual.
- Logotipo de la dependencia o entidad.
- Fecha de elaboración o actualización del Manual de Organización.

En los recuadros siguientes se incluyen, aparte de los datos de la portada, las firmas de quien elabora, aprueba y valida el documento.

Ejemplo:

Manual de Organización de la Dirección de Organización y Normatividad	
Sinaloa de	Fecha

Manual de Organización de la Dirección de Organización y Normatividad		
Elaboró (1)	Aprobó (2)	Válido (3)

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Enunciar puesto del Titular de la Unidad Administrativa, así como su nombre y firma.

Anotar el nombre y firma del titular de la dependencia correspondiente. Cuando sea el caso de una entidad sólo se contempla un apartado donde se anota el nombre y firma del titular que elabora y válida.

Anotar nombre y firma de validación del titular de la Auditoría Superior del Estado, señalando en la parte superior la siguiente leyenda:

(Validado de acuerdo a lo establecido en el art.36, Fracc. I del Reglamento Interior de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa).

2. De contenido

En este apartado, se presentan de manera sintética y ordenada, los capítulos que constituyen el manual o los títulos que comprenden. A efecto de uniformar la presentación de estos documentos, es importante seguir el orden que se describe a continuación:

- ❖ Introducción
- ❖ Antecedentes Históricos
- ❖ Marco Jurídico Administrativo
- ❖ Atribuciones
- ❖ Estructura Orgánica
- ❖ Organigramas (estructural y por puestos, plazas y unidades)
- ❖ Objetivos y Funciones

Ejemplo:

Contenido

- Introducción
- Antecedentes Históricos
- Marco Jurídico Administrativo
- Atribuciones
- Estructura Orgánica
- Organigramas
- Objetivos y Funciones



GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

❖ Introducción.

Se refiere a la prestación 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 este. Además, incluye información sobre el ámbito de competencia de la organización que se trata, como se usará, y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.

La redacción deberá ser concisa, clara y comprensible y habrá de elaborarse en un máximo de tres cuartillas.

Ejemplo:

Introducción:

El presente manual de organización de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa, 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.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

❖ Antecedentes Históricos.

Este apartado, se refiere a una descripción del origen, antecedentes o hechos pasados sobresalientes acerca de 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; este apartado puede suprimirse si la unidad es de creación reciente, o si la información es confusa o de difícil recopilación, o bien si lo citado lleva a impresiones.

Ejemplo:

I. Antecedentes Históricos.

LEY DE LA AUDITORÍA SUPERIOR DEL
ESTADO DE SINALOA
Ley publicada en la Segunda Sección del
Periódico Oficial del Estado de Sinaloa, el
miércoles 23 de abril de 2008.
El H. Congreso del Estado Libre y
Soberano de Sinaloa, representado por
su Quincuagésima Novena Legislatura,
ha tenido a bien expedir el siguiente,
DECRETO NÚMERO: 119
Ley de la Auditoría Superior del Estado de
Sinaloa.

La presente Ley es de orden público.



GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

❖ 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 jurídicos 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 Sinaloa
- Leyes
- Códigos
- Decretos
- Convenios
- Reglamentos
- Acuerdos
- Actas Constitutivas
- Circulares
- Otros

Se deberá anotar de forma clara y precisa los nombres de los ordenamientos jurídicos administrativos, indicando fecha de publicación y número de boletín oficial, en forma cronológica en cuanto su aparición.

Cualquier ordenamiento que presente modificaciones posteriores se integrará cronológicamente su última fecha de reforma.

Ejemplo:

Marco Jurídico – Administrativo

- Constitución Política del Estado libre y soberano de Sinaloa.
- Ley de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa. Decreto número 119 (Publicado en el P.O No 049, segunda sección 23 de abril 2008.
- Reglamento interior autorizado por la comisión de fiscalización H. Congreso del Estado de Sinaloa. P.O fecha.....

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

❖ 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, entidad o unidades administrativas mediante un instrumento jurídico o administrativo.

Este apartado, consiste en una transcripción textual de las facultades conferidas en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Sinaloa, cuando sea el caso de manual general de organización de una dependencia y cuando se trate del manual de organización de una unidad administrativa, (Dirección de Organización y Normatividad o equivalente), se transcribirán las atribuciones que le asigna el reglamento interior a la dependencia (Auditoría Superior del Estado de Sinaloa), indicándose el artículo correspondiente a 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 el 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 la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa.

Artículo 36. La Dirección de Organización y Normatividad le corresponde las siguientes atribuciones:

I- Diseñar.....

II-Realizar....

III- Planear....

XV- Establecer...

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

❖ Estructura Orgánica

Este apartado se refiere a la descripción ordenada por jerarquía de las unidades administrativas adscritas a una dependencia, entidad u 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.

La descripción de la estructura orgánica, debe corresponder o coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título o nominación de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico. Se recomienda no usar las abreviaturas en los nombres de los órganos que conforman la unidad administrativa.

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

Ejemplo:

Estructura Orgánica:

3.0 Dirección de Organización y Normatividad
3.1 Departamento de Desarrollo Organizacional
3.2 Departamento de Capacitación



GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

❖ Organigramas

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 línea de autoridad y sus respectivas relaciones. Para su diseño se deberán considerar los siguientes puntos:

1. Forma.- se utilizará la figura del rectángulo.
2. Dimensión de la figura.- el tamaño de los rectángulos deberá ser siempre el mismo sin importar los niveles jerárquicos.
3. Trazo.- se representa con trazo continuo los órganos permanentes y con un trazo discontinuo los no permanentes que se reúnen de manera eventual.
4. Colocación de las figuras.- las figuras se colocan con base a los diferentes niveles jerárquicos, igual nivel jerárquico y nivel de desconcentración.
5. 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 los órganos geográficamente desconcentrados de la unidad administrativa de la que dependen.



GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Esta representación gráfica de la organización debe contener un recuadro en la parte inferior derecha, en la cual contendrá el nombre y firma del titular de la dependencia o entidad, dándole el carácter oficial a dicha estructura.

Ejemplo 1:

Dirección de Organización y Normatividad
Organigrama Estructural



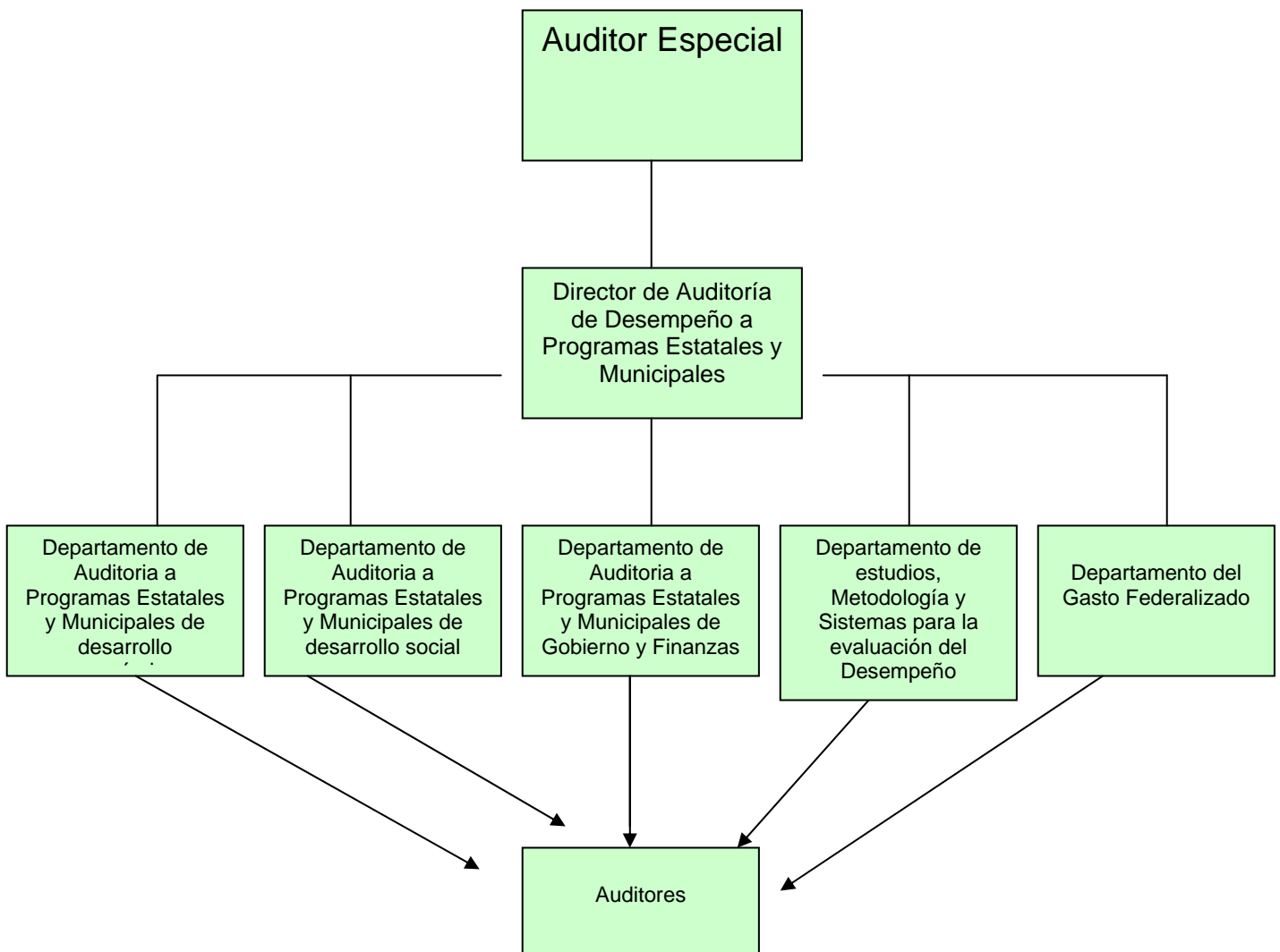
Fecha y Firma de Autorización por el
Titular de la Auditoría Superior del Estado
de Sinaloa



GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Ejemplo 2.

Auditoría especial de Desempeño de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa
Organigrama Estructural



Órganos desconcentrados



GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Organigrama por puesto plaza y unidad.

Este tipo de organigrama se representa igual que el organigrama estructural, incorporando además información relativa al nivel ocupacional, nombre del puesto y número de plazas de cada uno de los puestos, indicando el nombre de la unidad administrativa de que se trate.

Ejemplos:

Dirección de Organización y Normatividad

Organigrama por puestos, plazas y unidades

N	Dirección de Organización y Normatividad	Plazas		
		O	V	H
	Director General	1		

N	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Plazas		
		O	V	H
	Jefe de Departamento	1		
	Audidores			2

N	DEPARTAMENTO DE CAPACITACION	Plazas		
		O	V	H
	Jefe de Departamento	1		
	Audidores			1

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

❖ Objetivo

Describe el propósito que pretende alcanzar la dependencia o entidad 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, en párrafos breves, además la primera parte de su contenido expresará QUÉ SE HACE y la segunda PARA QUÉ SE HACE.

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

- Se indicará la descripción del objetivo usando los verbos en infinitivo.
- Se describirá en lo posible, en una extensión máxima de doce 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 consecuencia.

Ejemplo:

1. Dirección de Organización y Normatividad

Objetivo:

Contribuir en la modernización y mejoramiento de la unidad administrativa, para lograr los propósitos fundamentales de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa, 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.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

❖ 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 identifican la esencia de la unidad administrativa para el cumplimiento de los objetivos.

De apoyo.- son aquellas 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 por toda organización.

En el caso del manual general de organización de una dependencia, se contemplarán las funciones hasta el nivel de la estructura orgánica considerada en su Reglamento Interior publicado en el Boletín Oficial del Gobierno del Estado, y las entidades incorporarán en su manual hasta el último órgano o área de trabajo definida, de igual forma para las unidades administrativas que conforman una dependencia o entidad.

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

- En el caso de las dependencias las funciones deberán derivarse de las atribuciones legales conferidas en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Sinaloa, para las entidades en la Ley o decreto de creación y su reglamento interior, para las unidades administrativas y órganos desconcentrados en el Reglamento Interior de la dependencia en la que estén adscritos.
Para los órganos desconcentrados que fueron creados por ley o decreto, de ese ordenamiento deberán derivar sus funciones 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.
- Cuidar que las funciones sean congruentes con el objetivo de la dependencia, entidad o unidad administrativa.



GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

- 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 agruparon por afinidad y siguiendo un orden lógico.
- Cuando una función se dé en 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.
- Evitar que de un puesto de mando, dependa otro de igual nivel.
- Las funciones descritas en el manual, deberán ser verificadas por el titular de la dependencia, entidad o unidad administrativa.
- Al término de la última de las funciones, deberá agregarse la frase siguiente: “ Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia”:

Ejemplo:

1. Auditoría Superior del Estado de Sinaloa

Funciones:

- La revisión y fiscalización de las cuentas públicas.....
- La verificación de los resultados de la gestión financiera.....
- La formulación de las observaciones que procedan.....
- Instituir los medios de defensa correspondientes.
- La organización, funcionamiento y procedimientos de la ASE.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Verbos Comunes para Indicar Funciones:

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

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Cabe aclarar que la lista no es limitante ni exhaustiva, es solamente una referencia de uso. Sin embargo, estos verbos, se puede utilizar combinados, de acuerdo con la naturaleza del órgano; por ejemplo:

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

❖ Bibliografía

Es la relación de libros o fuentes de información utilizada para la elaboración de trabajo.

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

Si se considera que esta parte del manual es irrelevante, puede suprimirse.

Ejemplo:

Bibliografía:

- Guía para la elaboración de Manuales de Organización.
Dirección de Organización y Normatividad.
- Organización y Métodos en la Administración Pública
Gustavo Quiroga Leos

Instituto Politécnico Nacional
Septiembre. 2007

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Puestos y Funciones:

Se refiere al caso de un manual en el que los componentes de la estructura orgánica de ésta correspondan a un departamento específico o puestos.

El contenido básico de una descripción de puesto está integrado normalmente por:

- La identificación del puesto, que indica el nombre del mismo y su ubicación dentro de la estructura organizativa.
- La definición del puesto, también conocida como función básica o genérica.
- Las funciones principales, denominadas igualmente responsabilidades o deberes y que consiste en descripciones de las actividades más importantes.
- La autoridad, donde se indican los puestos subordinados, las facultades para aprobar o decidir sobre algún asunto, así como sus relaciones de línea y de consulta o asesoría.
- Las relaciones de coordinación con otras unidades y puestos dentro de la institución, así como las que deba realizar fuera de la misma.



GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Directorio:

Consiste en una relación de los principales funcionarios, comprendidos en el área descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan.

Ejemplo:

Auditor Superior	L. C. P. Marco Antonio Fox Cruz Tel. 7123606 Calle Blvd. Culiacán y Ave. Palenque S/N
Director de Organización y Normatividad	Lic. Carlos Mario Ruiz Ulloa. Tel. 7123603 ext. 280 Calle Blvd. Culiacán, y Ave. Palenque S/No.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Recomendaciones Generales

- Para ejercer una mejor función de dirección y control por parte de las unidades de mando, se recomienda que éstas no tengan más de 6 áreas subordinadas.
- Una unidad de mando justifica su existencia cuando las funciones asignadas son congruentes con las atribuciones conferidas y cuando depende de ésta más de un área subordinada.
- Es conveniente que los manuales de organización sean elaborados con la participación de las unidades que tienen responsabilidad de realizar las funciones.
- Terminado el manual de organización, deberá contarse el número de páginas que lo integran, y numerar cada página.
- Una vez que cuente con el proyecto de manual, se requiere someterlo a una revisión final a efecto de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, esté completa y corresponda a la realidad, además de proceder a comprobar que no tenga contradicciones y deficiencias.
- La cantidad de ejemplares que se reproduzcan así como la difusión que se haga del manual de organización, dependerá de la determinación del número de funcionarios y empleados que deben de contar con este instrumento.
- Una vez que el manual de organización ha sido elaborado, autorizado e impreso, debe ser difundido entre los funcionarios y empleados responsables de su aplicación.
- La utilidad del manual de organización radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que es necesario mantenerlo permanentemente actualizado, a través de revisiones periódicas, y enviarlo a la Dirección de Organización y Normatividad de la Auditoría Superior del Estado para que ésta valide su actualización.
- El manual de organización deberá actualizarse, cuando se presenten modificaciones en las atribuciones, estructura orgánica, funciones o simplemente en la revisión que se haga, misma que será cada año.



ASE Auditoría
Superior del
Estado de Sinaloa
S I N A L O A

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Para efectos de consulta y asesoría podrán comunicarse a la siguiente instancia:
Dirección de Organización y Normatividad
Email. ase_sinaloa@hotmail.com
Domicilio. Blvd. Culiacán y Av. Palenque S/No. Col. Recursos Hidráulicos,
Culiacán, Sinaloa.
Teléfonos. (667)7 123606 y (667)7132845 Ext. 280

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Con el objeto de manejar una terminología común, a continuación se presenta la definición que para efectos de esta guía se da en los términos empleados.

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

Estructura Orgánica.- 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 las clases 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 integrado por uno o varios puestos.

Órgano Administrativo Desconcentrado.- Son instancias jerárquicamente subordinadas a las dependencias, 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.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Plaza.- Es la posición individual de trabajo que constituye un puesto. Un mismo puesto puede ser desempeñado a la vez por varias personas, que realicen las mismas actividades, con las mismas responsabilidades y en las mismas condiciones de trabajo.

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.

Unidad Administrativa.- Es el órgano que tiene funciones y actividades al interior de la dependencia, que la distinguen y diferencian de las demás dependencias conformándose a través de una infraestructura organizacional específica y propia.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

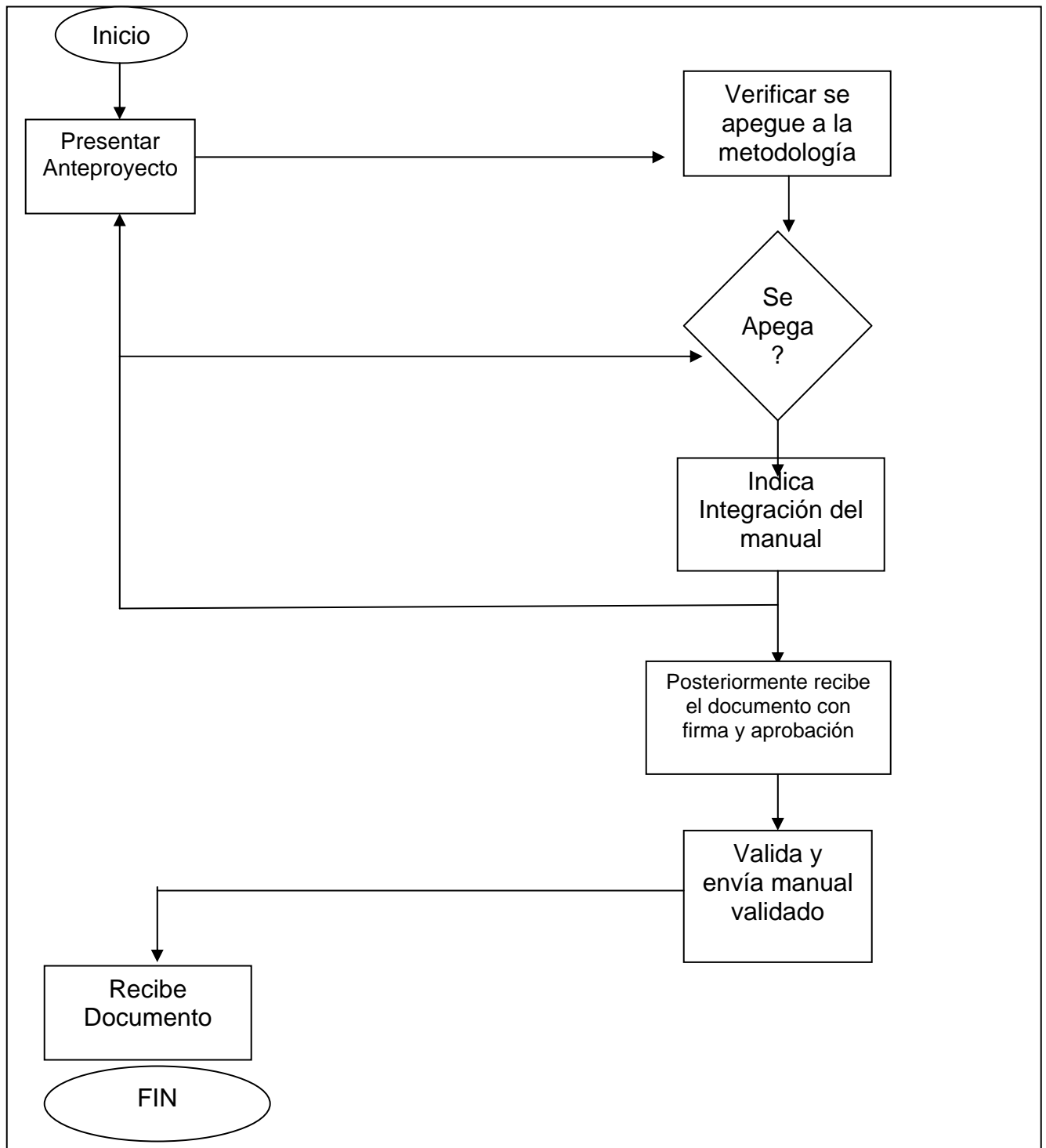
Bibliografía.

- Guía para la elaboración de Manuales de Organización.
Dirección de Organización y Normatividad.
- Organización y Métodos en la Administración Pública
Gustavo Quiroga Leos
- Guía para la elaboración e integración de manuales de organización
Instituto Politécnico Nacional
Septiembre 2007



GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Procedimientos: Revisión, Análisis y Validación de Manuales de Organización.





Anexo (Ejemplo de Manual de Organización)

MANUAL DE ORGANIZACIÓN
de la
Dirección de Organización y
Normatividad

ÍNDICE:



GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

I	INTRODUCCIÓN	1
II	ANTECEDENTES HISTÓRICOS	2
III	MARCO JURÍDICO-ADMINISTRATIVO	3
IV	ESTRUCTURA ORGÁNICA	4
V	ORGANIGRAMAS	5-6
VI	DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS Y FUNCIONES	7-13
VII	BIBLIOGRAFÍA	14
VIII	GLOSARIO	15

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

I.- INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Organización tiene como objetivo básico brindar una visión integral de la Dirección de Organización y Normatividad, misma que se cimienta en la estructura orgánica actual de la Auditoría Superior del Estado, que se origina en el marco de la búsqueda del correcto funcionamiento de las unidades administrativas y capacitación de sus servidores públicos.

La creación de esta unidad, radica en la importancia, que en coordinación con las unidades administrativas de la Auditoría Superior del Estado, diseñe y elabore los manuales de organización, guías, material didáctico, programas de capacitación y profesionalización, cursos, así como los programas y acciones necesarias de mejora continua, con la finalidad de la organización y funcionamiento del Órgano Superior de Auditoría del Estado, y actualización de sus servidores públicos.

De esta manera, este documento contempla en su contenido, introducción, base legal que nos rige, organigramas, objetivos y funciones que le dan identidad a esta unidad y que justifican su existencia.

El diseño y difusión de este documento, obedecen a la intención de especificar por escrito, su organización y con ello contribuir a fortalecer la coordinación del personal que la compone, ilustrar su identidad dentro del contexto general al que corresponde, y ser útil como material de consulta y conocimiento al personal de nuevo ingreso, y/o a los integrantes de cualquier otra adscripción del propio órgano técnico de fiscalización.

Es necesario destacar que, en la elaboración de este manual, han colaborado los responsables de cada área que conforman la unidad, y no obstante que su información es veraz. Cabe mencionar que, su contenido quedará sujeto a cambios, toda vez que esta estructura presente cambios de desarrollo y evolución en su operación y planeación, a fin de que siga siendo un instrumento actualizado y eficaz.

II.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Con fecha Enero de 2004, el titular del Poder Ejecutivo Estatal, envió al Congreso del Estado las modificaciones a la Constitución Política del Estado de Sinaloa al Art. 43, en sus fracciones XXII, XXII Bis, y se reforman los artículos 53 y 54 con el propósito de crear la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa.

El 27 de octubre de 2004, se publica en el periódico oficial las reformas constitucionales aprobadas por el Congreso del Estado, dándole vigencia al Órgano de Auditoría Superior.

El 23 de abril de 2008 se instituye La Ley de Auditoría Superior del Estado de Sinaloa, la cual sustenta jurídicamente la organización y funcionamiento de la Auditoría Superior, que asume y amplía las responsabilidades de la anterior Contaduría Mayor de Hacienda.

La Ley de Auditoría Superior del Estado de Sinaloa en su Art. 8 fracción XXIV, promueve la impartición de cursos y seminarios de capacitación y actualización de su personal,

La Ley de Auditoría Superior del Estado de Sinaloa en su Art. 22 fracciones V y VI plasma que se elaborarán y expedirán los manuales de organización y procedimientos e instructivos que se requieran para la debida organización y funcionamiento de la Auditoría Superior del Estado.

En el Reglamento Interior de la Auditoría Superior del Estado, publicado el 07 de Noviembre de 2008, en el Diario Oficial No. 134, en su Art. 4 crea la Dirección de Organización y Normatividad, y en su Art. 36, 37 y 38, se plasman las atribuciones que tendrá.

III.- MARCO JURÍDICO ADMINISTRATIVO

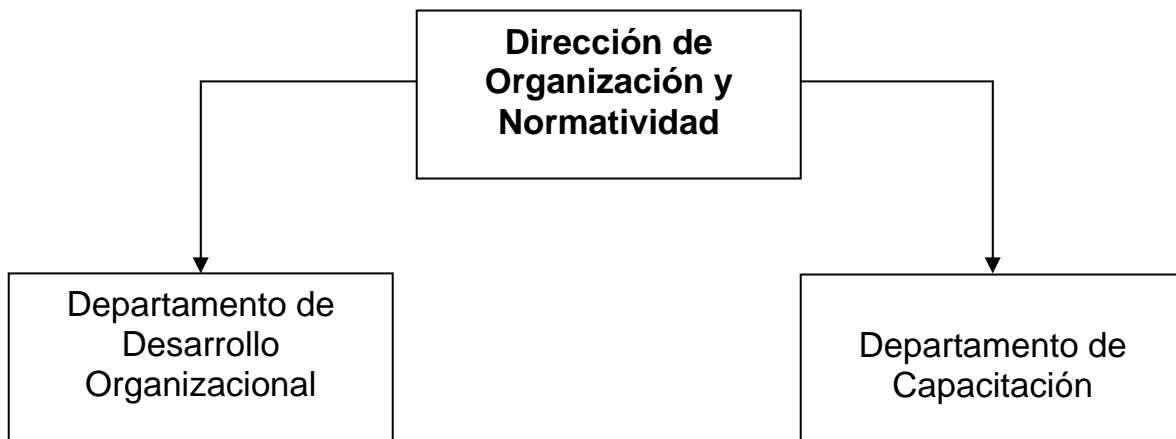
- ❖ Constitución Política del Estado de Sinaloa
- ❖ Ley Orgánica del Congreso del Estado de Sinaloa
- ❖ Ley de Auditoría Superior del Estado de Sinaloa
- ❖ Reglamento Interior de la Ley de Auditoría Superior del Estado de Sinaloa.

IV.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

- 3. Dirección de Organización y Normatividad
 - 3.1 Departamento de Desarrollo Organizacional
 - 3.2 Departamento de Capacitación

DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y NORMATIVIDAD

Organigrama Estructural

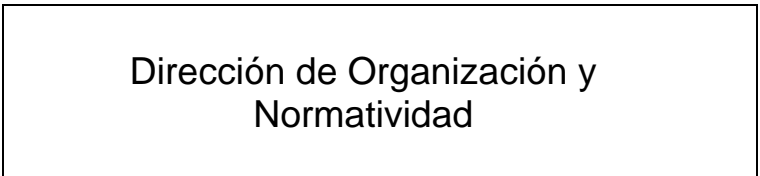




GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y NORMATIVIDAD

Organigrama por puestos, plazas y unidades



		Plazas		
Nivel	Puesto	O	V	H
4	Director General	1		
8	Auditor		1	

Departamento de Desarrollo Organizacional				
		Plazas		
Nivel	Puesto	O	V	H
5	Jefe de Departamento	1		
8	Auditor			2

Departamento de Capacitación				
		Plazas		
Nivel	Puesto	O	V	H
5	Jefe de Departamento	1		
8	Auditor			1

O: Ocupada
 V: Vacante
 H: Honorarios

3. DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y NORMATIVIDAD

OBJETIVO:

Diseñar, formular, y proponer en coordinación con las Unidades Administrativas los manuales de organización, manuales de procedimientos, instructivos, guías, material didáctico, cursos, programas de capacitación y profesionalización, así como los programas y acciones necesarias de capacitación, para el desarrollo institucional, actualización y la mejora continua del órgano superior fiscalizador del Estado y de sus servidores públicos.

FUNCIONES:

- I.- Diseñar, elaborar y proponer al Auditor Superior los manuales de organización, manuales de procedimientos, de naturaleza específica, guías, instructivos, y demás instrumentos de apoyo, para mejora y aseguramiento de la calidad, en las funciones que realiza la Auditoría superior del estado y las unidades administrativas que la conforman.
- II.- Generar los lineamientos y metodología, para la elaboración de manuales de organización, de procedimientos, de naturaleza específica, reglamentos interiores, guías, instructivos, y demás instrumentos de apoyo para mejorar los procedimientos de gestión interna que realizan las unidades administrativas que conforman este órgano superior fiscalizador del Estado.
- III.- Promover ante las unidades administrativas la formulación y actualización de sus manuales de organización, de procedimientos, de naturaleza específica, reglamentos interiores, guías, instructivos y demás instrumentos de apoyo.
- IV.- Revisar y dictaminar los proyectos de manuales de organización, de procedimientos, de naturaleza específica, reglamentos interiores, guías, instructivos y demás instrumentos de apoyo, así como la reforma de los mismos que elaboren las unidades administrativas, que conforman el órgano superior fiscalizador del Estado.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

- V.- Realizar las acciones de innovación, mejora y aseguramiento de la calidad, formando grupos de trabajo, en forma de **círculos de calidad**, y así detectar las necesidades de las mismas que tengan las unidades administrativas que conforman este órgano superior fiscalizador del Estado.
- VI.- Promover y apoyar los trabajos de los comités de círculos de calidad, fungiendo como enlace ante instituciones y organismos externos a la Auditoría Superior del Estado, para realizar labores de apoyo y Consultoría en relación a los requerimientos de los mismos comités.
- VII.- Someter a la aprobación del Auditor Superior el programa de Desarrollo Administrativo, evaluar su ejecución y difundir sus resultados.
- VIII.- Establecer las directrices a las que deba sujetarse el órgano superior fiscalizador del Estado, así como las unidades administrativas que lo conforman.
- IX.- Verificar que las unidades administrativas cumplan con los lineamientos establecidos por este órgano Superior Fiscalizador del Estado.
- X.- Evaluar y dar seguimiento a los proyectos de desarrollo administrativo suscritos en los programas de trabajo.
- XI.- Verificar que la estructura orgánica de la Auditoría Superior del Estado y de las unidades administrativas que lo conforman corresponda a la del reglamento interior vigente y de sus manuales de organización.
- XII.- Coadyuvar con la Dirección General de Asuntos Jurídicos, en la actualización del reglamento interior de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa.
- XIII- Evaluar, coordinar y dirigir los proyectos de desarrollo y líneas de acción del programa de modernización de las unidades administrativas que conforman este órgano superior fiscalizador del estado.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

- XIV.- Establecer el servicio Civil de Carrera dentro de las unidades administrativas que conforman el órgano superior fiscalizador del Estado, el cual tendrá como propósito el desarrollo personal y profesional en el empleo, así como fomentar la vocación de servicio y promover la capacitación permanente del personal adscrito a la Auditoría Superior del Estado.
- XV.- Determinar las líneas de acción y procedimientos a seguir para la capacitación de los servidores públicos adscritos a la Auditoría superior del estado de Sinaloa.
- XVI.- Elaborar los programas de formación y cursos de capacitación que impartan instructores internos, externos e instituciones afines, y
- XVII.- Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

3.1 DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO:

Estar en coordinación con la Dirección de Organización y Normatividad , así como coadyuvar con las unidades administrativas que conforman la Auditoría Superior del Estado, para planear, programar y elaborar los manuales de procedimientos, guías, reglas técnicas, métodos e instructivos de acuerdo a los lineamientos, normas y políticas que en esta materia estén establecidos, con el fin de promover la mejora operativa, así como realizar evaluaciones de calidad sobre la practica y desarrollo de las Auditorías, y el buen funcionamiento de las mismas unidades administrativas de este órgano.

FUNCIONES:

- I.- Diseñar, actualizar y difundir instrumentos de desarrollo administrativo, tales como guías para la elaboración de reglamentos interiores, manuales de organización, manuales de procedimiento, métodos e instructivos.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

- II.- Coordinar la revisión y dictaminación de los anteproyectos del reglamento interior, manuales de organización, manuales de procedimientos que las unidades administrativas sometan para su aprobación.
- III.- Coordinar la actualización del manual general de organización y del organigrama estructural de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa.
- IV.- Generar y presentar a la Dirección de Organización y Normatividad informes estadísticos del estado que guardan cada una de las unidades administrativas que conforman la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa, con relación a sus reglamentos interiores, manuales de organización, de procedimientos, métodos e instructivos.
- V.- Planear, programar y coordinar la evaluación de la integración de documentos administrativos implementados por las unidades administrativas que conforman la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa.
- VI.- Integrar los informes de las evaluaciones realizadas a las unidades administrativas, y coordinar el seguimiento correspondiente y
- VII.- Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

3.2 DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

OBJETIVO:

Elaborar, proponer y programar los cursos de capacitación y actualización interna y externa de acuerdo al Diagnostico de Necesidades de Capacitación (DNC), aplicado a los servidores públicos de las diferentes unidades administrativas que conforman la Auditoría Superior del Estado, para el mejoramiento de la calidad, el incremento de los conocimientos y habilidades, para que prevalezcan las mas altas normas de conducta y ética profesional, al difundir sus conocimientos y demostrar presencia, dinamismo, participación y respeto en el cumplimiento de la misión y objetivos de la institución. Así como contar con un manual de capacitación dentro de este órgano.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

FUNCIONES:

- I.- Elabora y aplica el formato de Diagnostico de Necesidades de Capacitación (DNC), a los servidores públicos adscritos a la Auditoría Superior del Estado.
- II.- Elaborar programa de capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas en las unidades administrativas que conforman la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa.
- III.- Elaborar programa de capacitación, con todas las temáticas y lo turna a su superior jerárquico para su aprobación.
- IV.- Elaborar y aplicar instrumentos de detección de necesidades, que presentan las unidades administrativas que conforman el órgano superior fiscalizador del Estado.
- V.- Solicitar capacitadores internos o externos a la Consultoría Oficial para la impartición de los cursos a los servidores públicos adscritos a la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa.
- VI.- Proponer facilitadores, temáticas y material didáctico para la impartición de los cursos.
- VII.- Promover y proponer a los titulares de las unidades administrativas la formación de instructores, para que capaciten y actualicen a los servidores públicos adscritos a la Auditoría Superior del Estado.
- VIII.- Desarrollar, organizar y controlar los diferentes cursos de capacitación que se impartan a los servidores públicos adscritos a la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa...
- IX.- Organizar el acto inaugural y apoyar administrativamente en la realización de los cursos que se impartan.
- X.- Evaluar y analizar la metodología de los cursos de capacitación y facilitadores.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

- XI.- Una vez realizada la clausura de los cursos de capacitación, proceder a entregar un reconocimiento de participación a los asistentes.
- XII.- Evaluar y dar seguimiento al impacto de la capacitación de manera trimestral y
- XIII.- Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

VIII.- BIBLIOGRAFÍA:

- ❖ Ley de Auditoría Superior del Estado de Sinaloa
Publicada en el Diario Oficial No. 049, 23 de Abril de 2008.
- ❖ Reglamento Interior de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa
Publicado en el Diario Oficial No. 134, 07 de Noviembre de 2008.
- ❖ Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización
Auditoría Superior del Estado de Sinaloa, Septiembre de 2008.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

VIII.- GLOSARIO

Aseguramiento de la Calidad.- Disposición de políticas, organización, procedimientos, infraestructura e instrumentos, de manera que se cumplan en formas sistemática y constante todos los requisitos inherentes a la calidad en el servicio público de la ASE.

Capacitación.- Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su puesto de trabajo y los inmediatos superiores.

Su cobertura abarca ente otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación de los individuos, respondiendo sobre todo al área del aprendizaje cognoscitivo.

Cursos.- Técnica grupal que se desarrolla en varias sesiones y cuyo propósito consiste en proporcionar y actualizar conocimientos y habilidades relativas al trabajo cotidiano.

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).- Es una estrategia, para conocer las características en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto. Es el punto de partida para la formulación del plan y de los programas de capacitación.

Innovación.- Cambio radical en los procedimientos, sistemas y/o instrumentos para satisfacer de la mejor manera posible a los usuarios del servicio internos y externos, de la ASE.

Mejora.- Reducción de defectos en la prestación de los servicios públicos y en general, en el desempeño de las funciones que se traten.