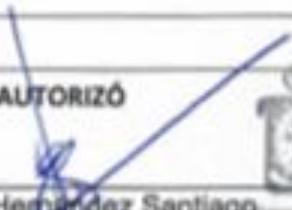
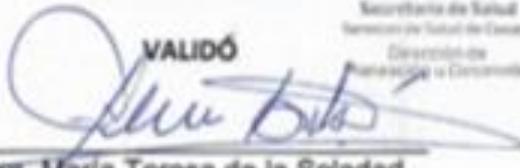


# **GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN**

**Dirección de Planeación y Desarrollo  
Departamento de Diseño Organizacional**

**Enero 2019**

**3a. Versión**

HOJA DE FORMALIZACIÓN			
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN DEPARTAMENTO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL		FECHA	
GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN 2019		DÍA	MES
		14	01
AÑO		2019	
ÁMBITO DE APLICACIÓN: Institucional			
<p><b>AUTORIZÓ</b></p>   <p>C.P. Lilio Hernández Santiago Director de Planeación y Desarrollo de los Servicios de Salud de Oaxaca</p>			
<p><b>VALIDÓ</b></p>  <p>Dra. María Teresa de la Soledad Gutiérrez Cruz Jefa de la Unidad de Organización y Modernización</p>			
<p><b>ELABORÓ</b></p>  <p>L.C.P. Martha Elena Peto López Jefa del Departamento de Diseño Organizacional</p>			
<p><b>VIGENCIA:</b> Se actualizará cada tres años, a partir de la fecha que señala esta hoja de formalización y el exhorto, o antes si presenta actualización de Lineamientos la Secretaría de Administración de Gobierno del Estado de Oaxaca.</p>			
<p><b>ÁREA RESPONSABLE DE LA EMISIÓN:</b></p>		<p>Departamento de Diseño Organizacional, de la Dirección de Planeación y Desarrollo de los Servicios de Salud de Oaxaca.</p>	
<p><b>OBSERVACIONES:</b> Este documento es de carácter obligatorio para todas las áreas médicas y administrativas de los Servicios de Salud de Oaxaca.</p>			
<p><b>CRÉDITOS:</b></p>			
<p>Lic. Jaime Eduardo Castillejos Gutiérrez</p>		<p>Apoyo administrativo del Departamento de Diseño Organizacional.</p>	
<p>C.P. Roberto Cruz Desales</p>		<p>Apoyo administrativo del Departamento de Diseño Organizacional.</p>	

www.salud.oaxaca.gob.mx

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
I. OBJETIVO DE LA GUÍA.....	6
II. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	7
1. Objetivo General .....	7
2. Objetivos específicos .....	7
III. PROCESO PARA LA EMISIÓN DEL MANUAL .....	8
1. Elaboración del Proyecto:.....	8
2. Envío del proyecto:.....	8
3. Revisión del proyecto.....	8
4. Autorización del proyecto .....	9
5. Publicación y difusión .....	9
6. Actualización .....	9
7. Archivo .....	9
IV. FORMATO GENERAL .....	10
1. Software .....	10
2. Tipografía.....	10
3. Portada del Manual.....	11
4. Hoja de Formalización .....	11
5. Encabezado del documento.....	12
6. Pie de Página.....	12
7. Matriz de alineamiento.....	13
V. INTEGRACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	14
1. Portada.....	15
2. Hoja de formalización .....	15
3. Índice .....	15
4. Introducción.....	15
5. Objetivo del manual de organización .....	16
6. Antecedentes Históricos .....	16
7. Marco Jurídico.....	16
8. Filosofía Organizacional.....	16
a) Misión .....	16
b) Visión.....	17

Control del documento

9. Estructura Orgánica.....	17
10. Organigrama.....	17
a) Organigrama General.....	17
b) Organigrama Específico.....	17
11. Funciones y/o Responsabilidades.....	17
a) Funciones.....	18
b) Puestos Subordinados Directos e Indirectos.....	21
c) Relaciones entre las Unidades Administrativas.....	21
d) Competencias laborales.....	21
12. Glosario.....	22
13. Directorio.....	22
14. Exhorto.....	22
15. Matriz de alineamiento.....	22
16. Disposición general.....	22
VI. ANEXOS.....	23
Anexo 1. Portada.....	23
Anexo 1.1. Instructivo de llenado para la Portada.....	24
Anexo 2. Hoja de Formalización.....	25
Anexo 2.1. Instructivo de llenado para la Hoja de Formalización.....	26
Anexo 3. Cédula de descripción del puesto.....	27
Anexo 3.1. Instructivo de llenado de la Cédula de Funciones y Responsabilidades.....	28
Anexo 4. Matriz de alineamiento.....	29
Anexo 4.1. Instructivo de llenado del Matriz de alineamiento.....	30
VII.- GLOSARIO.....	31
VIII.- DIRECTORIO.....	34

## INTRODUCCIÓN

La importancia de contar con Manuales de Organización que reflejen las atribuciones de las Unidades Médicas y Administrativas que integran los Servicios de Salud de Oaxaca, radica en contar con una herramienta que permita operar de manera eficaz y eficiente, así como, para dar cumplimiento al marco jurídico y administrativo vigente.

La presente guía para elaborar un Manual de Organización ha tomado en cuenta factores que son determinantes en la orientación de las actividades que se deben llevar a cabo, con el objetivo de facilitar y solucionar sus necesidades.

El Manual de Organización es un documento de control administrativo que tiene como propósito, orientar al personal de los Servicios de Salud de Oaxaca en la ejecución de las labores asignadas a las áreas que lo conforman, en la relación jerárquica que existe entre ellas, los grados de autoridad y delimita responsabilidades; evita duplicidad de funciones; además, sirve como instrumento de apoyo para el control, evaluación y seguimiento de los objetivos institucionales.

Los Manuales de Organización permiten alcanzar objetivos y presentar una visión de conjunto de cada Dependencia o Entidad.

Esta metodología está dirigida a todos los servidores públicos de cada área que forman parte de los Servicios de Salud de Oaxaca y que requieran conocer el funcionamiento organizacional de la misma, pero primordialmente al personal de nuevo ingreso, como un medio de integración y orientación para facilitarle su incorporación a las distintas funciones que ejecutará.

El presente documento tiene como base los “Lineamientos para la elaboración de Manuales de Organización” emitidos por la Secretaría de Administración del Gobierno del Estado.

### Control del documento

## I. OBJETIVO DE LA GUÍA

Los Lineamientos para la elaboración de los Manuales de Organización, tiene como objetivo proporcionar a los servidores públicos de los Servicios de Salud de Oaxaca, la metodología necesaria para facilitar y homogeneizar el proceso de elaboración, revisión, validación, autorización, publicación y actualización de los Manuales; Con el fin de contribuir al proceso de Modernización Organizacional de la Administración Pública Estatal.

www.salud.oaxaca.gob.mx

### Control del documento

Elaboración:

Enero 2019

Actualización:

Página 6 de 34

## II. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El Manual de Organización es un instrumento de apoyo administrativo y de carácter normativo, que contribuye al proceso de modernización organizacional al describir de manera clara, ordenada y sistemática, la información referente a los antecedentes históricos, marco jurídico, misión, visión, estructura orgánica, organigramas y funciones específicas asignadas a cada elemento de una organización.

En el contexto de la Administración Pública Estatal, un Manual de Organización representa la estructura orgánica con la que se compone una Dependencia o Entidad, las funciones de los servidores públicos que la integran, así como los puestos, niveles jerárquicos, grados de autoridad, toma de decisiones, responsabilidades, perfiles básicos, líneas de comunicación y coordinación interinstitucional.

### 1. Objetivo General

Proporcionar en forma clara, ordenada y sistemática, la información acerca de la organización y funcionamiento de los Servicios de Salud de Oaxaca, estableciendo a partir de la estructura orgánica los espacios de control, responsabilidad y comunicación entre los servidores públicos, permitiendo una correcta funcionalidad administrativa, un mejor aprovechamiento de los recursos y en general mejores resultados.

### 2. Objetivos específicos

- Delimitar claramente las responsabilidades, logrando la correspondencia funcional entre estructura, puesto y función.
- Definir las funciones y objetivos de cada puesto, a fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad de funciones y omisiones.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso.
- Facilitar el manejo y control de la información, para que el usuario pueda consultar la estructura y funciones establecidas.

#### Control del documento

### III. PROCESO PARA LA EMISIÓN DEL MANUAL

#### 1. Elaboración del Proyecto:

Es obligación de los titulares de las Unidades Médicas y Administrativas elaborar y actualizar los Manuales de Organización bajo la presente guía; este proceso inicia una vez autorizada su Estructura Orgánica.

La elaboración documental comienza con un proceso de planeación estratégica, en el que la Unidad Médica o Administrativa definirá su misión, visión, valores, objetivos, proyectos estratégicos, servicios, etc.

Para la elaboración y revisión del proyecto del Manual de Organización, el titular de la Unidad Médica o Administrativa deberá designar, a un enlace quien será el responsable de coordinar al interior de las mismas la integración del Manual de Organización, además de ser el vínculo de comunicación institucional entre la Dirección de Planeación y Desarrollo quien es el área encargada de revisar el documento y la Unidad Médica o Administrativa.

El enlace será de preferencia el servidor público a cargo de la Unidad Médica o Administrativa, o en su caso la persona que designe el titular, quien deberá tener conocimiento de la estructura orgánica, marco jurídico y el funcionamiento de la Unidad.

#### 2. Envío del proyecto:

El enlace enviará el proyecto del Manual de Organización en formato digital al correo electrónico [dis.organizacional.sso@gmail.com](mailto:dis.organizacional.sso@gmail.com), acompañado de la matriz de alineamiento entre las funciones del proyecto y las facultades del Reglamento Interno.

#### 3. Revisión del proyecto

La Dirección de Planeación y Desarrollo a través del Departamento de Diseño Organizacional será la encargada de revisar el proyecto de Manual de Organización designando a un revisor.

El revisor, en caso de existir observaciones se coordinará con el enlace para programar reuniones de trabajo en las que le dará a conocer a las mismas. El enlace será el encargado de solventar las observaciones señaladas. Este proceso se llevará a cabo de manera consecutiva hasta llegar a la versión definitiva.

El proceso de revisión se realizará a través del envío de los archivos al siguiente correo electrónico: [dis.organizacional.sso@gmail.com](mailto:dis.organizacional.sso@gmail.com) y la respuesta será por la misma vía.

#### Control del documento

#### **4. Autorización del proyecto**

Una vez solventadas las observaciones, el enlace enviará el proyecto a su instancia técnica, quien será la responsable de la validación del manual. Obtenida la validación, lo enviará a la Dirección de Planeación y Desarrollo, quien autorizará la emisión e impresión del documento, de conformidad con la hoja de formalización citada en el anexo 2 de la presente guía.

Una vez autorizada la impresión del documento, será en dos ejemplares a cargo de la Unidad Médica o Administrativa. La Dirección de Planeación y Desarrollo emitirá el exhorto correspondiente para su aplicación y vigencia.

#### **5. Publicación y difusión**

Una vez exhortado dicho manual, los Titulares de las Unidades Médicas o Administrativas deberán difundir e implantar al interior de las mismas el Manual de Organización, asegurándose de que todo el personal conozca y tenga acceso a dicho documento.

La distribución de los ejemplares se hará por el titular o personal de las áreas responsables de su elaboración, debiéndose desarrollar reuniones o pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso con el personal encargado de realizar las funciones, actividades y las operaciones señaladas en el mismo.

Por lo que una vez autorizado y exhortado el manual, la Dirección de Planeación y Desarrollo resguardara un ejemplar impreso con firmas autógrafas que dan validez al mismo.

#### **6. Actualización**

La Unidad Médica o Administrativa es la responsable de actualizar el manual cada tres años o antes si éste sufriera cambios en su estructura orgánica, en las atribuciones o funciones, siguiendo el mismo proceso establecido en estos lineamientos.

#### **7. Archivo**

Será responsabilidad de la Unidad Médica o Administrativa la guarda y custodia del manual y éste debe conservarse en sus archivos.

La Dirección de Planeación y Desarrollo conservará en sus archivos un ejemplar y el exhorto en original, es decir, con firmas autógrafas y sellos.

#### **Control del documento**

Elaboración:

Actualización:

Página 9 de 34

Enero 2019

## IV. FORMATO GENERAL

### 1. Software

Para la realización y captura del Manual de Organización, considerando la tendencia institucional en la paquetería de Microsoft Windows, se utiliza como procesador de textos Microsoft Word.

### 2. Tipografía

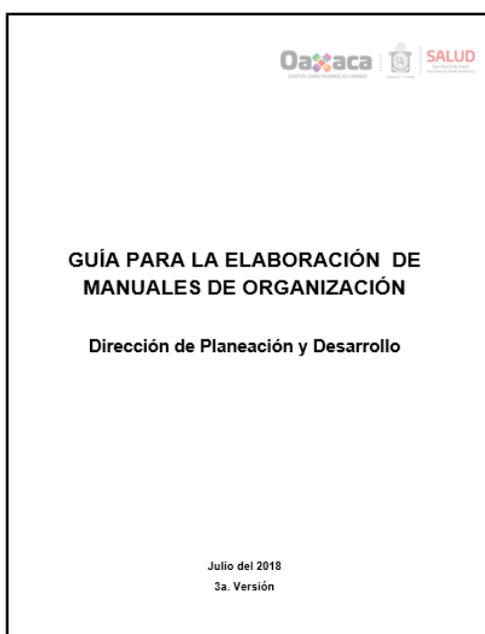
Se debe uniformar los Manuales de Organización a fuente de tipo Arial:

<b>TÍTULOS</b>	A cada apartado se denominará Capítulo y éste se numerará mediante números romanos (I, II, III), en el índice irá alineado al lado izquierdo, en mayúsculas y minúsculas, color negro, tamaño 11, fuente Arial, con negritas y sin sangría. En el texto irá igual al lado izquierdo, tamaño 12 en mayúsculas, fuente Arial, color negro, con negritas y sin sangría.
<b>Subtítulos</b>	Cada punto del Capítulo será descrito mediante números arábigos (1, 2, 3), en el índice y en el texto irán, en mayúsculas y minúsculas, color negro, tamaño 11, fuente Arial, con negritas y con sangría de 1 cm.  Cada punto será desagregado en letras minúsculas (a, b, c), en el índice irá en mayúsculas y minúsculas, color negro, tamaño 11, fuente Arial, con negritas y con sangría de 2 cm. En el texto se representará de la misma manera.  En caso de mayor desagregación se indicará en letras minúsculas y números arábigos (a.1, a.2, a.3), en el índice irá con sangría de 3 cm., en mayúsculas y minúsculas, color negro, tamaño 11, fuente Arial, con negritas. En el texto se representará de la misma manera.
<b>Texto en General</b>	Arial, Mayúsculas y Minúsculas, 11 Puntos, justificado, sin sangrías, interlineado 1.15, margen 2.5 cm. a la izquierda, 2.0 cm. a la derecha, 4.5 cm. superior y 2.0 cm. inferior.
<b>Viñetas</b>	Utilizar un solo tipo de viñetas para todo el documento.

### 3. Portada del Manual.

Es la primera plana del manual que debe contener los siguientes elementos:

- a) Escudo y slogan del Gobierno del Estado y de los Servicios de Salud de Oaxaca.
- b) Nombre del Manual Organización o Procedimientos (en mayúsculas)
- c) Nombre de la Unidad Médica o Administrativa
- d) Mes y año en el que se autoriza el manual (en mayúsculas y minúsculas)



Se anotará el nombre “Manual de Organización” y el nombre de la unidad médica o administrativa, en su caso el nombre del servicio, con fuente Arial, tamaño 26, en letras mayúsculas, seguido del nombre de la unidad médica o administrativa en letras mayúsculas y minúsculas, misma fuente, en tamaño de 22 puntos.

Así mismo, se indicará la fecha de autorización y la versión correspondiente en fuente Arial, tamaño 14, en letras mayúsculas y minúsculas.

### 4. Hoja de Formalización

La hoja de formalización contiene nombres, cargos y firmas de autorización, validación y elaboración de los servidores públicos facultados, así como la información complementaria del mismo.

#### Control del documento

Las firmas sugeridas, para incluirse dentro de la hoja de formalización, son las señaladas en el apartado de “Anexos”, en el instructivo de la hoja de formalización (Anexo 2).

La hoja de formalización, puede ser modificada en el número de firmas requeridas de acuerdo a las características de los Manuales de Organización.

### 5. Encabezado del documento.

Cada hoja llevará un encabezado para identificación (excepto la portada), el cual tendrá la siguiente composición:

En el lado derecho llevará el logotipo, slogan del Gobierno del Estado y el escudo oficial acompañado del nombre de la Dependencia o Entidad y en la esquina superior izquierda se anotará Manual de Organización. Como se muestra a continuación:



### 6. Pie de Página.

Cada hoja llevará un pie de página, el cual tendrá la siguiente composición:

La leyenda control del documento, centrado, en el renglón debajo de esa leyenda, la fecha de elaboración del documento (solo mes y año), en medio la fecha de actualización (solo mes y año) y el número de página (1 de 1).

Como se muestra a continuación

Control del documento		
Elaboración: Noviembre 2018	Actualización:	Página 10 de 41

### Control del documento

Elaboración:  
Enero 2019

Actualización:

Página 12 de 34

www.salud.oaxaca.gob.mx

### 7. Matriz de alineamiento

Para identificar la congruencia de la facultad con el objeto de la Dependencia o Entidad y su ejecución o realización por las diversas Unidades Médicas o Administrativas involucradas, en la parte que les corresponda se deberá considerar la matriz de alineamiento (Anexo 4).

Este instrumento además de facilitar la redacción de las funciones, permite identificar las inconsistencias o duplicidades de las mismas y alinea estas a las facultades conferidas en el Reglamento Interno de las Dependencias y Entidades, facilitando la labor de las partes involucradas.

www.salud.oaxaca.gob.mx

#### Control del documento

## V. INTEGRACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El Manual de Organización se integra por un conjunto de apartados y sub apartados que contienen de manera ordenada y sistemática información relativa a la organización y el funcionamiento de la Unidad Médica o Administrativa.

Cada parte debe integrarse de tal forma que permita orientar con claridad y precisión a los servidores públicos sobre las funciones y objetivos de la Unidad Médica o Administrativa en la que se encuentren adscritos.

En este sentido, es preciso que el Manual de Organización contenga los siguientes apartados:

1. Portada.
2. Hoja de formalización.
3. Índice o Contenido.
4. Introducción.
5. Objetivo del manual de organización.
6. Antecedentes históricos.
7. Marco Jurídico.
8. Filosofía Organizacional.
  - a) Misión.
  - b) Visión.
9. Estructura Orgánica.
10. Organigrama.
  - a) Organigrama General.
  - b) Organigrama Específico.
11. Cedula de descripción de puestos.
  - a) Nomenclatura
  - b) Objetivo del puesto
  - c) Funciones
  - d) Puestos subordinados
  - e) Relaciones interinstitucionales
  - f) Competencias laborales
12. Glosario.

Control del documento

13. Directorio.
14. Matriz de alineamiento.
15. Disposición general.

A continuación se describe brevemente cada apartado:

## 1. Portada

Deberá cumplir con los requerimientos mencionados en el Capítulo IV, Punto 1, mencionado en la página 10; así como con el formato que aparece en el anexo 1 de la presente guía.

## 2. Hoja de formalización

Deberá cumplir con los requerimientos mencionados en el Capítulo IV, Punto 4, mencionado en la página 12; así como con el formato que aparece en el anexo 2 de la presente guía.

## 3. Índice

Es la lista ordenada del contenido del manual, integrando en la primera columna del lado izquierdo los capítulos correspondientes y del lado derecho el número, en arábigo, de la página.

El formato de los capítulos se numerará mediante números romanos (I, II, III, etcétera), en el índice irán alineados al lado izquierdo, en fuente Arial, tamaño 11, en mayúsculas y minúsculas, con negritas. En el texto capítulo irá igual del lado izquierdo, en fuente Arial, tamaño 12, en mayúsculas con negrita.

Cada punto del capítulo, cuando existan, será descrito mediante números arábigos (1, 2, 3, etcétera), en el índice irán con sangría de 1 cm, en fuente Arial tamaño 11, en mayúsculas y minúsculas, en el texto se representará de la misma manera de color negro.

Cada punto será desagregado en letras minúsculas (a,b,c, etcétera), en el índice irán con sangría de 2 cm, en fuente Arial tamaño 11, en mayúsculas y minúsculas. En el texto se representará de la misma manera en color negro.

## 4. Introducción

Da a conocer al lector un panorama general del contenido y utilidad de la elaboración y difusión del manual, incluye información sobre cómo se usará, quien, cómo y forma en que se lleva a cabo su revisión y actualización, además de indicarse los fundamentos y motivos por el que se emite dicho instrumento. La redacción deberá ser concisa, clara y comprensible. Se desarrollará en máximo dos cuartillas.

### Control del documento

## 5. Objetivo del manual de organización

Expresara el propósito y fin último que se pretende alcanzar con la implementación del manual. Este deberá ser conciso, claro y comprensible, comenzará con un verbo en infinitivo y sin exceder un párrafo de 10 renglones.

## 6. Antecedentes Históricos

Describe de manera breve el origen y aspectos relevantes de los cambios que han presentado en sus organización y funcionamiento las dependencias o entidades, su proceso a través de las diferentes administraciones, hasta la actual. Se deberán mencionar las disposiciones legales o administrativas que sustentaron estos cambios, sin exceder de tres cuartillas.

## 7. Marco Jurídico

Es una relación de los ordenamientos jurídicos administrativos vigentes que fundamentan y regulan las atribuciones, funciones y actividades de la Dependencia o Entidad. Deberán anotarse en forma enunciativa considerando lo siguiente: nombre del ordenamiento jurídico, fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación o en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado según corresponda, así como su última reforma, (evitando considerar el articulado particular de cada ley), enlistándose de manera jerárquica.

El marco normativo será proporcionado por el Departamento de Diseño Organizacional, a todas las Dependencias y entidades de los Servicios de Salud de Oaxaca, para la revisión y adecuación de la Normatividad correspondiente a cada una.

## 8. Filosofía Organizacional

### a) Misión

La misión es la razón de ser de la Dependencia o Entidad, la cual explica su existencia, hacia donde enfoca los esfuerzos para conseguir los propósitos para la cual fue creada, contestando las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué Hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Qué Esperan de lo que hacemos?

La Misión es una frase breve, clara y concisa de la razón de la existencia de la institución, el propósito y los valores que guían las actividades de sus trabajadores para cumplir con los objetivos.

#### Control del documento

### **b) Visión**

La visión es el escenario deseado por la Dependencia o Entidad, a donde quiere llegar a futuro, son los objetivos que se quieren alcanzar en un tiempo determinado. Debe ser realista posible de alcanzar, consistente con la misión y contextualizada a la realidad social, política, económica y cultural del Estado de Oaxaca, contestará a las siguientes preguntas: ¿A dónde queremos llegar? ¿Cómo lo vamos a lograr? ¿Cuándo lo vamos a lograr? ¿Por qué lo queremos lograr?

La Visión es una frase concisa que describe las metas a mediano y largo plazo, debe expresar la manera cambiante y trascendente de cómo la institución quiere ser percibida.

## **9. Estructura Orgánica**

Es la descripción ordenada por nivel jerárquico de la Dependencia o Entidad, establece el nombre y rango de los puestos, los cuales deberán corresponder a la representación gráfica del organigrama vigente.

## **10. Organigrama**

Es la representación gráfica de la estructura orgánica y debe reflejar, en forma esquemática, la posición jerárquica de las unidades médicas o administrativas, los niveles jerárquicos que la componen y sus respectivas relaciones, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión, asesoría y control.

### **a) Organigrama General**

Representación gráfica de la estructura orgánica completa de la unidad médica o administrativa, incluyendo hasta jefes de departamento o servicios. En el caso de las unidades médicas esta debe ser validada por la Dirección de Atención Médica, de conformidad con la normatividad en la materia.

### **b) Organigrama Específico**

Es la representación gráfica de la estructura orgánica del área o servicio específico, con el desglose detallado y con el personal autorizado que lo integra.

## **11. Funciones y/o Responsabilidades**

El apartado más importante del manual de organización es el referente a las funciones de las unidades médicas o administrativas, ya que mediante su establecimiento se precisa el ámbito competencial de dichas áreas y se establecen las responsabilidades que tendrá cada una de ellas en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **Control del documento**

El ámbito competencial se determina a partir del establecimiento del objetivo y funciones de cada una de las unidades médicas o administrativas, por lo que resulta necesario que éstas se redacten de manera clara, precisa y congruente con el objetivo general y las atribuciones de la unidad médica o administrativa.

Por su parte, las funciones indican el conjunto de actividades referidas a una misma materia vinculada entre sí, que ejecuta una unidad administrativa para cumplir su objetivo.

Las funciones de una unidad médica o administrativa que de manera enunciativa se señalan en un manual de organización pueden tener la connotación siguiente:

## a) Funciones

### a.1) Por su alcance

**Función genérica.-** Son aquellas que realizan los servidores públicos en el desarrollo de las labores a su cargo, independientemente de su área específica de responsabilidad. Estas funciones pueden referirse a tareas vinculadas con procesos de planeación, organización, dirección, control y evaluación.

**Función específica.-** Es un conjunto de actividades afines, referidas a una materia en particular, de acuerdo con la competencia específica de una unidad administrativa.

### a.2) Por su objeto

**Función sustantiva.-** Son aquellas que se relacionan de forma directa con el objetivo y los programas prioritarios de la unidad médica o administrativa.

**Función complementaria.-** Están constituidas por un grupo de actividades adjetivas o auxiliares que sirven de apoyo para cumplir con las funciones básicas. Dichas funciones pueden referirse a tareas de asesoría, apoyo administrativo, control y administración de recursos, informática, entre otras.

Recomendaciones que orientan la definición de las funciones de una unidad médica o administrativa:

- Describir las funciones como medios o vías para alcanzar un objetivo.

Ejemplo:

**Fortalecer las actividades médicas y técnico-administrativas, para asegurar la prestación de servicios con plena satisfacción del usuario, en el marco del modelo de atención a la salud para población abierta.**

Control del documento

- Evitar que se formulen funciones en forma detallada, ya que puede confundirse con una actividad, tarea u operación asociada a los niveles de trabajo existentes.

Ejemplo detallado:

**Verificar la programación y tramitación ante la Unidad de Finanzas de los Servicios de Salud de Oaxaca, de las actividades de requisición, almacenamiento y surtimiento de enseres, materiales, papelería, equipo, así como la obtención de servicios y mantenimiento de las instalaciones que se requiera para el desarrollo de las funciones.**

Ejemplo sugerido:

**Verificar la programación y tramitación de los requerimientos de bienes y servicios para el desarrollo de las funciones.**

- Presentar las funciones de cada unidad médica o administrativa en forma de lista. Para su ordenación es conveniente hacerlo de acuerdo con el proceso general de trabajo, con la importancia que revisten en el cumplimiento del objetivo o conforme a las etapas del proceso administrativo (planeación, ejecución, control y evaluación).
- Evitar el uso de adjetivos calificativos como adecuado, eficiente, óptimo, entre otros, ya que éstos quedan implícitos en la ejecución de la función.
- Evitar que las funciones específicas se dupliquen de manera total o parcial en una misma área administrativa y sobre todo, que se reitere su redacción o sentido en diversas unidades administrativas.
- Iniciar la redacción de las funciones con un verbo en infinitivo, el cual señale la acción básica a realizar; la estructura del verbo debe responder al qué se debe hacer.
- Ejemplo:

**Dirigir la operación y mejora continua de las unidades médicas; así como su inclusión y participación en la red estatal de prestación de atención médica.**

- Las funciones que se establezcan serán reales y objetivas; es decir, deben considerarse los recursos y la capacidad de la unidad médica o administrativa para ejecutar dichas funciones, evitando la infra o sobrevaloración de éstas.
- La naturaleza y alcance de las funciones debe apegarse invariablemente a las disposiciones jurídicas y administrativas vigentes, a fin de evitar ilegalidad en los actos de las unidades médicas o administrativas.

Control del documento

En la ejecución de una función pueden participar distintos niveles jerárquicos. La participación de cada uno de éstos se vinculará con su ubicación en la estructura orgánica, de tal manera que en la medida en que su posición sea de más alto nivel jerárquico, mayor será su trabajo directivo o de supervisión y, en la medida que pertenezca a un nivel jerárquico inferior, éste será con más carga operativa.

De conformidad con el nivel jerárquico de la unidad médica o administrativa y con el grado de responsabilidad que tenga, ya sea Dirección General, Subdirección General, Dirección de Área, Jefatura de Unidad y Departamento, se pueden redactar sus funciones empleando de manera específica o combinada los verbos que se mencionan a continuación:

<b>1.- Nivel Superior</b>	<b>Administrar, asegurar, autorizar, coordinar, controlar, determinar, dirigir, establecer, evaluar, planear, firmar, decidir, dictar, conducir, establecer, participar.</b>
<b>2.- Mando Medio</b>	<b>Administrar, aprobar, asegurar, asesorar, asignar, auditar autorizar, comunicar, consolidar, controlar, coordinar, desarrollar, determinar, diseñar, distribuir, entrevistar, establecer, estandarizar, estudiar, evaluar, examinar, expedir, facilitar, firmar, formular, inspeccionar, instalar, interpretar, planear, presupuestar, programar, proporcionar, recomendar, revisar, supervisar, verificar.</b>
<b>3.- Nivel Operativo</b>	<b>Acumular, almacenar, analizar, calcular, calificar, compilar, comprobar, comunicar, consolidar, ejecutar, entrevistar, enviar, especificar, estandarizar, estimar, estudiar, girar, informar, iniciar, instalar, inventariar, obtener, operar, presentar, presupuestar, programar, proporcionar, realizar, recabar, recomendar, registrar, seguir, sistematizar.</b>

Cabe aclarar que la lista no es limitativa, 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

Estos verbos sólo son ejemplos, por lo cual pueden utilizarse otros conceptos similares relacionados con el ámbito de competencia de cada unidad médica o administrativa.

#### Control del documento

No obstante, el ejemplo ilustrado en el cuadro anterior, pueden existir jefaturas de unidad, o departamentos que dada su ubicación en la estructura orgánica y el ámbito de competencia, ejecuten funciones con cierto valor directivo.

Al definir una función se debe evitar confundirla con una atribución o una actividad, por lo que la atribución tiene un carácter genérico y la actividad se caracteriza por la especificidad del quehacer administrativo. Las funciones constituyen el medio para cumplir las atribuciones, en tanto las actividades representan la forma en que se atenderá una determinada función.

Las atribuciones se establecen principalmente en los ordenamientos jurídicos y las funciones en los manuales administrativos.

## **b) Puestos Subordinados Directos e Indirectos**

Se deberá anotar el número correcto de los puestos subalternos que se encuentran a su cargo de manera directa e indirectamente de carácter ejecutivo y operativo, con la finalidad de reflejar los puestos a los que se delegan responsabilidades y actividades de apoyo.

## **c) Relaciones entre las Unidades Administrativas**

Se determinan de manera general las relaciones de trabajo internas y externas del puesto, incluyendo el objeto de la relación y la frecuencia con que se realiza. El último punto especificará cuáles relaciones son las principales para incluir en el Manual de Organización.

Las relaciones existentes entre los órganos y las unidades administrativas pueden ser:

- De subordinación (relación lineal). También llamada de autoridad lineal. Es la que existe entre jefes y subordinados directos.
- Relación del mando especializado. Conocida como relación funcional, es la que existe entre un órgano especializado en determinada función, que puede dar instrucciones a los subordinados de otros jefes de línea, sobre el método de ejecución de la actividad de la cual es responsable.
- Relación de servicio. Se da cuando se han concentrado en un solo órgano actividades de ejecución de acciones físicas en apoyo de otros órganos a los que no están subordinados directamente como los servicios de intendencia, de mensajería, de mantenimiento, etc.
- Relación de coordinación (colaboración). Es llamada también relación colateral. Existe entre órganos del mismo nivel, para coordinar las actividades en que intervienen varias áreas de especialización. Generalmente se ejerce a través de comités o proyectos específicos como medios de coordinación horizontal.

## **d) Competencias laborales**

Es un perfil del puesto en donde se establecen los requerimientos académicos, de conocimientos generales y específicos con que debe contar el ocupante del mismo, para cumplir eficaz y eficientemente con las funciones, decisiones, relaciones y el manejo de

### Control del documento

subordinados que necesita para cumplir con las atribuciones que se le han encomendado al área.

El perfil del puesto debe estar fundamentado en las características que se requieren para el mismo, no considerando las de quien lo desempeña actualmente.

## 12. Glosario

Un glosario es una recopilación de definiciones o explicaciones de palabras que versan sobre un mismo tema o disciplina, ordenada de forma alfabética, integrado por aquellos términos más importantes, poco conocidos, de difícil interpretación o que no sean comúnmente utilizados en el contexto en que aparecen.

## 13. Directorio

Relación del personal con nombre completo y cargo de los Responsables en las áreas médicas o administrativas, así como el correo electrónico institucional.

## 14. Exhorto

En el exhorto deberá escribirse la leyenda “Es responsabilidad de los Servidores Públicos de la (Dependencia o Entidad), apegarse a lo establecido en el presente Manual, cualquier modificación a este documento sin autorización correspondiente, constituye responsabilidad administrativa en términos de los artículos 1,6,9 y 51 de la Ley de Responsabilidad Administrativas del Estado y Municipios de Oaxaca”.

## 15. Matriz de alineamiento

Deberá cumplir con los requerimientos mencionados en el Capítulo IV, Punto 5, mencionado en la página 12; así como en el formato que aparece en el anexo 4 de la presente guía.

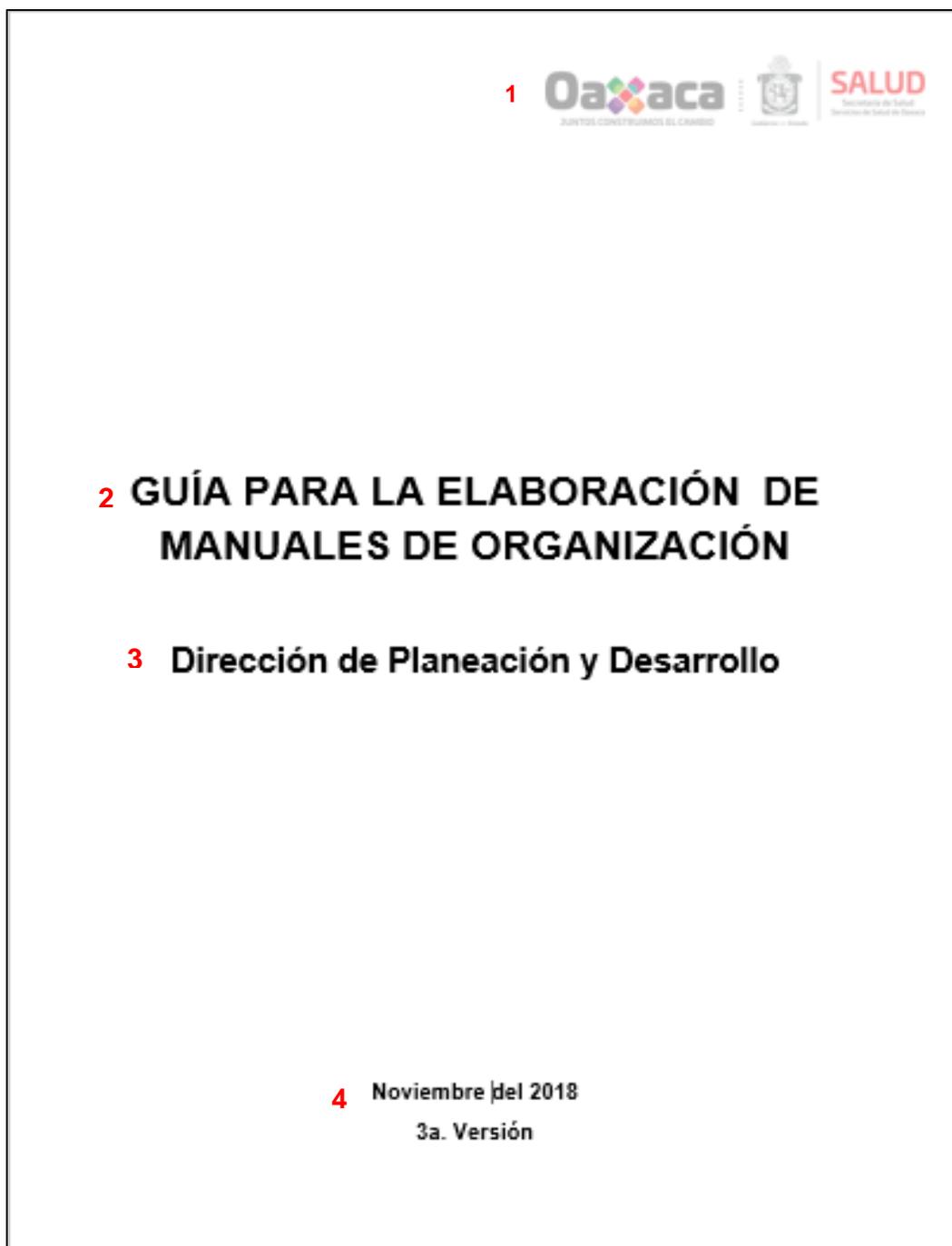
## 16. Disposición general

La interpretación y aplicación de los presentes lineamientos, corresponde a la Dirección De Planeación y desarrollo. Para el caso en que algún elemento por sus características particulares resulte inaplicable, esta misma será la facultada para autorizar lo que proceda.

### Control del documento

## VI. ANEXOS

### Anexo 1. Portada



Control del documento

### Anexo 1.1. Instructivo de llenado para la Portada

NÚMERO	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1	Escudo, logotipo y slogan	Contendrá el escudo, logotipo y slogan del Gobierno del Estado y de los Servicios de Salud de Oaxaca.
2	Nombre del manual	Nombre o especificación del Manual (tipo de manual). Fuente Arial, color negro, tamaño 26, con negritas, en mayúsculas.
3	Nombre de la Unidad.	Nombre de la Unidad Médica o Administrativa a la que pertenece el manual. Fuente Arial, color negro, tamaño 22, con negritas, en mayúsculas y minúsculas.
4	Fecha y versión	Mes y año en el que queda autorizado el manual, así como el número de versión que se realiza. Fuente Arial, color negro, tamaño 14, con negritas, en mayúsculas y minúsculas.

**Anexo 2. Hoja de Formalización**

HOJA DE FORMALIZACIÓN			
(1) MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE .....	(2) FECHA		
	DÍA	MES	AÑO
<b>ÁMBITO DE APLICACIÓN:</b> Institucional			
<p>(3)</p> <p><b>AUTORIZÓ</b></p> <p>_____</p> <p><b>VALIDÓ</b></p> <p>_____</p> <p><b>ELABORÓ</b></p> <p>_____</p>			
<p><b>(4) VIGENCIA:</b> Se actualizará cada tres años, a partir de la fecha que señala esta hoja de formalización y el exhorto, o antes si presenta cambios y/o modificaciones sustantivas.</p>			
<p><b>Área responsable de la emisión:</b></p>	<p><b>Departamento de Diseño Organizacional, de la Dirección de Planeación y Desarrollo de lo SSO.</b></p>		
<p><b>(5) CRÉDITOS:</b></p>			

www.salud.oaxaca.gob.mx

Control del documento

**Anexo 2.1. Instructivo de llenado para la Hoja de Formalización**

<b>NÚMERO</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Nombre de la Unidad.	Nombre de la Unidad Médica o Administrativa a la que pertenece el manual.
<b>2</b>	Fecha.	Fecha en la que queda concluido el manual.
<b>3</b>	Autorización, Validación y Elaboración.	Nombre, cargo y firma autógrafa de las personas involucradas en el proceso:  Autorización: Dirección de Planeación y Desarrollo (Director).  Validación: Instancia técnica.  (Director y Responsable del Área o Servicio Específico Estatal).
<b>4</b>	Vigencia.	Indicar período de actualización del manual.
<b>5</b>	Créditos.	Nombre y cargo de las personas involucradas y que intervinieron en la elaboración del manual.

**Control del documento**

**Anexo 3. Cédula de descripción del puesto**

<b>1. Nomenclatura:</b>
<b>Puesto:</b>
<b>Superior inmediato:</b>
<b>Área de adscripción:</b>
<b>Tipo de plaza – Relación laboral:</b>

<b>2. Objetivo:</b>

<b>3. Funciones:</b>

<b>4. Puestos Subordinados:</b>		
<b>Directos</b>	<b>Indirectos</b>	<b>Total</b>

<b>5. Relaciones interinstitucionales:</b>					
	<b>Puesto y/o área de trabajo</b>	<b>Con el objeto de:</b>	<b>Frecuencia</b>		
			<b>Eventual</b>	<b>Periódica</b>	<b>Permanente</b>
<b>Internas</b>					
<b>Externas</b>					

<b>6. Competencias laborales:</b>
<b>Conocimientos generales:</b>
<b>Habilidades:</b>
<b>Actitudes:</b>

www.salud.oaxaca.gob.mx

**Anexo 3.1. Instructivo de llenado de la Cédula de Funciones y Responsabilidades**

Nombre del campo	Se anotará
1.- Nomenclatura	El nombre oficial de la Unidad Médica o Administrativa.
Puesto	El nombre correcto y oficial del puesto del que se describirán el objetivo y funciones.
Superior inmediato	El nombre correcto y oficial del puesto del que depende jerárquicamente el puesto que se describe.
Área de adscripción	El nombre correcto y oficial del Área Médica o Administrativa a la que se encuentra asignado el puesto que se describe (Dirección General, Subsecretaría, Direcciones, etc.).
Tipo de plaza – relación laboral	La relación laboral que tiene el servidor público que en ese momento desempeña el puesto.
2.- Objetivo	La finalidad y propósito que pretende alcanzar el, respondiendo con claridad a las preguntas ¿qué hace?, ¿cómo lo hace? y ¿para qué lo hace?
3.- Funciones	Las actividades a través de las cuales se alcanzará el desarrollo de las atribuciones y del objetivo del Área Médica o Administrativa que corresponde al puesto que se describe.
4.- Puestos subordinados	Son el número de puestos que dependen del puesto que se describe. Directos: número de puestos subordinados directos al puesto. Indirectos: número de puestos subordinados indirectos al puesto. Totales: suma de los puestos subordinados directos e indirectos.
5.- Relaciones interinstitucionales	Se enuncian de manera general las relaciones de trabajo internas y externas. Internas: Nombre del puesto adscrito a la Dependencia o Entidad, con las que se tienen relaciones de trabajo. Externas: Nombre de la institución con la que exista relación laboral, ya sea del sector federal, estatal o municipal; En ambos casos se marcará con una <b>X</b> la frecuencia que corresponda.
6.- Competencias laborales	Establecer los requerimientos adecuados que debe reunir el ocupante de un puesto como son: El conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que aplicados en el desempeño del puesto que se describe aseguran el buen logro del objetivo del mismo.

www.salud.oaxaca.gob.mx

**Control del documento**

## Anexo 4. Matriz de alineamiento

- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca.
- Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Oaxaca.
- Decreto No. 27 emitido por el Titular del Poder Ejecutivo del Estado, Mediante el cual se crean los Servicios de Salud del Estado de Oaxaca.

Reglamento Interno de Los Servicios de Salud de Oaxaca.									
Manual de Organización General de Los Servicios de Salud de Oaxaca.									
TITULAR		SUBDIRECCIÓN GENERAL DE		DIRECCIÓN		UNIDAD		DEPARTAMENTO	
(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
FACULTAD	FUNCIÓN	FACULTAD	FUNCIÓN	FACULTAD	FUNCIÓN	FACULTAD	FUNCIÓN	FUNCIÓN	FACULTAD
(2)	(3)	(2)	(3)	(2)	(3)	(2)	(3)	(2)	(3)

www.salud.oaxaca.gob.mx

#### Anexo 4.1. Instructivo de llenado del Matriz de alineamiento

NUMERO	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1	Nombre del Área administrativa/puesto correspondiente	Denominación del área administrativa o puesto correspondiente, de acuerdo a los niveles jerárquicos de la Dependencia o Entidad.
2	Artículo y fracciones del Reglamento Interno.	El artículo y las fracciones del Reglamento Interno de la Dependencia o Entidad, correspondientes a la facultad que se reglamenta.
3	Descripción de la Función.	Las funciones que derivan de las facultades del Reglamento Interno.

**Nota:** Solo se hará la alineación de los puestos contemplados en el Reglamento Interno de los Servicios de Salud de Oaxaca.

www.salud.oaxaca.gob.mx

## VII.- GLOSARIO

### ADMINISTRACIÓN

Es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser social, económico, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

### AUTORIDAD

La que dicta, ordena, ejecuta determinaciones de naturaleza administrativa con fundamento en la ley o instrumento jurídico con que habitualmente actúa, o en su decreto o instrumento de creación.

### AUTORIDAD EN LÍNEA

Es la que genera la relación de subordinación que existe entre jefes y subalternos directos.

### DECISIÓN

Elección que se hace entre varias alternativas de acción para satisfacer un propósito.

### DELEGACIÓN

Acto bilateral mediante el cual un superior jerárquico confiere deberes y responsabilidades a un subalterno y en algunos casos le da la autoridad que necesita para desempeñar tales funciones cuando se tiene que trabajar con otras personas bajo su mando.

### DIVISIÓN DEL TRABAJO

Método de asignar parte de los deberes propios a otros, a través de la delegación.

### ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La forma en que están ordenadas las unidades que componen un organismo y la relación que guardan sus unidades entre sí.

### LISTA DE ACTIVIDADES

Detalle sobre las labores principales de una institución.

#### Control del documento

## MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Transformación completa estructural y procesal administrativa y de actitudes humanas limitantes, y obstáculos que existan para tener una administración eficiente.

## NIVEL JERÁRQUICO

Es una división de la estructura administrativa que comprende todos los órganos que tienen autoridad y responsabilidad similares, independientemente de la clase de función que tenga encomendada. Un nivel jerárquico es un conjunto de órganos agrupados en razón del grado de autoridad y responsabilidad, no de la clase de actividad.

## NIVELES DE AUTORIDAD Y DE RESPONSABILIDAD

Jerarquías en que se divide horizontalmente una empresa o institución y en cada una de las cuales hay labores específicas que cumplir.

## ORGANIZACIÓN

Estructuras administrativas creadas para lograr metas u objetivos principalmente por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano. Están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas. También es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

## ORGANIGRAMA

Gráfico de la organización formal que muestra los diferentes cargos de una estructura administrativa, sus relaciones y algunas veces los niveles de autoridad.

## ÓRGANOS

Es una unidad administrativa impersonal que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, o parte de ellas, en determinado nivel jerárquico. Es una unidad creada como consecuencia de la “departamentación” que puede comprender uno o varios niveles, uno o varios puestos.

## ÓRGANO ADMINISTRATIVO

Unidad funcional abstracta perteneciente a una administración pública que está capacitada para llevar a cabo funciones con efectos jurídicos frente a terceros, o cuya actuación tiene carácter preceptivo.

### PUESTOS

Es una unidad de trabajo específica e impersonal, constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar, aptitudes que debe poseer y responsabilidades que debe asumir su titular, en determinadas condiciones de trabajo.

### RESPONSABILIDADES

Obligación a la que está sujeto cualquier miembro de una organización de dar cuenta oportunamente por el debido cumplimiento de los deberes asignados a él en su condición de tal, parte de los cuales pueden comprender el ejercicio de la autoridad formal.

www.salud.oaxaca.gob.mx

## VIII.- DIRECTORIO

### **Mtro. Donato A. Casas Escamilla**

Secretario de Salud y Director General de los Servicios de Salud de Oaxaca  
Calle J.P. García No. 103. Col. Centro,  
C.P. 68000, Oaxaca de Juárez, Oaxaca.  
Tel. oficinas (951) 516 3464

### **Méd. Esp. Javier Robles Castillo**

Subdirector General de Innovación y Calidad  
Calzada Porfirio Díaz No. 405, Col. Reforma  
C.P. 68050, Oaxaca de Juárez, Oaxaca.  
Tel. oficinas (951) 518 5246

### **C.P. Lilio Hernández Santiago**

Director de Planeación y Desarrollo  
Calle Pensamientos No. 405, Col. Reforma,  
C.P. 68050, Oaxaca de Juárez, Oaxaca.  
Tel. oficinas (951) 502 3566 extensión 102

### **Dra. María Teresa de la Soledad Gutiérrez Cruz**

Jefa de la Unidad de Organización y Modernización  
Calle Pensamientos No. 405, Col. Reforma,  
C.P. 68050, Oaxaca de Juárez, Oaxaca.  
Tel. oficinas (951) 501 1442 extensión 123

### **C.P. Martha Elena Peto López**

Jefa del Departamento de Diseño Organizacional  
Calle Pensamientos No. 405, Col. Reforma,  
C.P. 68050, Oaxaca de Juárez, Oaxaca.  
Tel. oficinas (951) 501 1442 extensión 126

### **C.P. Roberto Cruz Desales**

Personal Administrativo del Departamento de Diseño Organizacional.  
Calle Pensamientos No. 405, Col. Reforma,  
C.P. 68050, Oaxaca de Juárez, Oaxaca.  
Tel. oficinas 5011442 extensión 127

**Correo electrónico:** [dis.organizacional.sso@gmail.com](mailto:dis.organizacional.sso@gmail.com)

**Teléfono:** (951) 502 3566 Extensión 126

www.salud.oaxaca.gob.mx