



Gobierno de Reconciliación
y Unidad Nacional

El Pueblo, Presidente!

2023
TODOS JUNTOS
Vamos Adelante!

MANUAL METODOLÓGICO DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

Managua, 28 de noviembre 2023

¡CRISTIANA, SOCIALISTA, SOLIDARIA!

Dirección General de Función Pública

Ministerio de Hacienda y Crédito Público

De la Rotonda Cmdte. Hugo Chávez Frías, 6 cuadras al Sur,
antiguo Hospital Escuela Militar Dr. Alejandro Dávila Bolaños.
Teléfonos 22223034, 22224657, 22227634, 22224663
www.hacienda.gob.ni.



TOD@S JUNT@S, VAMOS ADELANTE!
CON DANIEL... ADELANTE!
CON EL FRENTE... ADELANTE!
TOD@S JUNT@S, PORQUE HAY PATRIA,
Y TOD@S JUNT@S, PORQUE HAY PAZ!


**FE,
FAMILIA
Y COMUNIDAD!**



Contenido

I.	<i>Introducción</i>	3
II.	<i>Base Legal</i>	3
III.	<i>Marco Conceptual</i>	4
IV.	<i>Metodología para el Diseño de Estructuras Organizativas</i>	6
1.	¿Qué implica el proceso diseño de estructuras organizativas?	6
2.	Información relevante para la elaboración de la estructura organizativa	9
3.	Espacios organizacionales que comprenden las estructuras organizativas.....	10
4.	Niveles de organización definidos por espacio organizativo.....	13
5.	¿Cómo determinar un organigrama?.....	14
6.	Técnicas de diagramación	16
7.	Actualización de funciones áreas institucionales	19
V.	<i>Anexos</i>	22



	MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA Sistema de Gestión de Calidad	Código: MM 01 PR GEO Versión: 01 Fecha: 30-08-16
	MANUAL METODOLÓGICO DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS	COPIA CONTROLADA

I. Introducción

La Dirección General de Función Pública (DGFP), establece el presente Manual Metodológico Diseño de Estructuras Organizativas, como un documento guía para el desarrollo de este proceso en las entidades y organismos del sector público bajo el ámbito de la Ley No. 290, Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo con Reformas incorporadas y la Ley No. 550, Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario.

Su objetivo es proporcionar una herramienta metodológica a las áreas de Planificación o Fortalecimiento Institucional; Instancias de Recursos Humanos y la Administración Financiera, que facilite el análisis, diseño, modificación y gestión de la estructura organizativa de la entidad u organismo. El contenido se encuentra estructurado partiendo de la base legal que respalda su emisión; el marco conceptual donde se definen términos importantes que permiten la comprensión y práctica de los procedimientos; así como los aspectos metodológicos que despliegan las pautas técnicas de este proceso.

Con este manual, el Órgano Rector contribuye a homogenizar el diseño de la estructura organizativa, sin obviar que la Administración Pública es dinámica, por lo que al momento de establecer una forma de organizarse la entidad u organismo debe evaluar el contexto, el quehacer institucional, estrategia, tecnología, dotación de personas y el tamaño de la organización, a fin de potenciar y articular los recursos para cumplir la misión y los objetivos que le han sido determinados en el marco jurídico que rige su actuar.

II. Base Legal

- a. Constitución Política de Nicaragua.
- b. Ley No. 290, Ley de Organización, Competencias y Procedimientos del Poder Ejecutivo con Reformas incorporadas.
- c. Ley No. 550, Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario y su Reforma.
- d. Ley No. 476, Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.
- e. Decreto No. 25-2006, Reformas y Adiciones al Decreto No. 71-98, Reglamento de la Ley No. 290, Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo con Reformas incorporadas.
- f. Decreto No. 87-2004, Reglamento de la Ley No. 476, Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.
- g. Decreto Ejecutivo No. 35-2009, Código de Conducta Ética de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo.
- h. Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) aprobadas en el año 2015.
- i. Normativa Técnica Diseño de Estructuras Organizativas.
- j. Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026.





III. Marco Conceptual

A fin de facilitar una mejor comprensión de la metodología de diseño de estructuras organizativas, se integran algunas definiciones en este Manual Metodológico, que contribuirán a precisar el término y su función, entendiéndose por:

- a. **Análisis:** Revisión o diagnóstico que se hace a un documento en sus elementos integrantes, en función a un estudio para tomar decisiones a nivel superior de la entidad u organismo.
- b. **Autoridad:** Derecho inherente de una posición jerárquica que implica la facultad de actuar, tomar decisiones e instruir a otras personas al servicio público de una entidad u organismo.
- c. **Cadena de Mandos:** Línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién reporta a quién.
- d. **Cambio de Denominación de Unidad Administrativa:** Es la acción de cambiar nombre de la unidad administrativa perteneciente a la estructura organizativa de una entidad u organismo, coherente con la misión, visión y objetivos institucionales.
- e. **Centralización:** Grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. El concepto comprende exclusivamente la autoridad formal, o sea, los derechos inherentes a una posición.
- f. **Creación de Unidad Administrativa:** Es la acción de crear una nueva unidad administrativa en la estructura organizativa de la entidad u organismo; que también puede ser el resultado de la fusión de dos o más unidades administrativas, en concordancia a la misión, visión y objetivos institucionales.
- g. **Conexión:** Relación de una unidad administrativa con otra en la estructura organizativa.
- h. **Descentralización Administrativa:** Es una forma de organización administrativa en la cual se confiere a través de una ley a un órgano autonomía técnica y administrativa para ejercer determinada competencia. Se le otorga patrimonio propio y personalidad jurídica, existiendo control o tutela del Presidente de la República o del ministerio al que estén vinculado.
- i. **Desconcentración Administrativa:** Es una forma de organización administrativa en la cual un órgano centralizado confiere autonomía técnica a un órgano de su dependencia para que ejerzan una competencia limitada a cierta materia o territorio. No tiene patrimonio propio ni personalidad jurídica, su estatus legal y presupuesto deviene del ministerio al que están vinculado jerárquicamente.


Departamentalización: Base para agrupar las tareas; una de las formas más comunes para agrupar las actividades se lleva a cabo por medio de las funciones realizadas.





- k. **Diseño:** Es una actividad creativa que supone la existencia de algo nuevo y útil.
- l. **Eliminación de Unidad Administrativa:** Es la acción de eliminar una unidad administrativa en la estructura organizativa de la entidad u organismo, en concordancia a la misión, visión y objetivos institucionales.
- m. **Especialización Laboral:** Grado en el que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo.
- n. **Formalización:** Grado en el que las tareas en la organización están estandarizadas.
- o. **Función:** Grupo de actividades afines, ejecutadas con base a un plan o esquema general para la consecución de la visión, misión y objetivos de las entidades u organismos.
- p. **Funciones Sustantivas:** Grupo de actividades afines relacionadas directamente con el objeto de la entidad.
- q. **Justificación Legal:** Son los elementos legales que fundamentan la creación, eliminación y cambios de nomenclatura de unidades administrativas en la estructura organizativa de la entidad u organismo.
- r. **Justificación Técnica:** Fundamentos técnicos organizativos que sustentan la creación, eliminación y cambios de nomenclatura de unidades administrativas en la estructura organizativa de la entidad u organismo.
- s. **Listado de Unidades Administrativas:** Es el detalle de unidades administrativas, coherente con la estructura organizativa de la entidad u organismo, aprobado por el Órgano Rector.
- t. **Manual Metodológico:** Es un documento guía que contiene información sobre métodos, procedimientos u orientaciones ordenadas, que permite comprender el funcionamiento o desarrollo de un proceso en una entidad u organismo.
- u. **Recursos Financieros:** Es la asignación presupuestaria que una entidad u organismo designa a una unidad administrativa.
- v. **Relaciones de Comunicación y Coordinación:** Conexión entre unidades administrativas en la estructura organizativa.
- w. **Tramo de Control:** Número de personas subordinadas que un jefe inmediato puede dirigir con eficacia.
- x. **Unidad de Mando:** Se refiere a que una persona subordinada debe tener sólo un jefe inmediato superior ante el cual es responsable directo.



	<p>MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA Sistema de Gestión de Calidad</p>	<p>Código: MM 01 PR GEO Versión: 01 Fecha: 30-08-16</p>
		<p>MANUAL METODOLOGICO DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS</p>

IV. Metodología para el Diseño de Estructuras Organizativas

1. ¿Qué implica el proceso diseño de estructuras organizativas?

El diseño organizativo implica establecer una serie de acciones a lo interno de la institución, el cual inicia por definir un cronograma de trabajo (Anexo 1) que permita desarrollar de forma adecuada las etapas del proceso de diseño de estructuras organizativas, delimitar las responsabilidades de cada área involucrada; de tal manera, que se pueda determinar de forma eficaz la estructura organizacional que más se ajusta al contexto del sector público y el de la entidad u organismo.

Como punto de partida, se debe evaluar el marco regulatorio, los lineamientos estratégicos definidos en el Plan de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026, el quehacer en el que está inserto la entidad, los avances en la tecnología, el personal requerido para funcionar y el tamaño de la organización. A través de este proceso se define e implementa una estructura organizacional capaz de articular los recursos presupuestarios y humanos para cumplir con la misión y los objetivos institucionales. El resultado puede conllevar a mantener vigente el organigrama actual o modificarlo (creación, eliminación y/o cambio de nombre de unidades administrativas).

Otro aspecto relevante es la conformación de la Comisión Técnica Institucional, que es una instancia clave para el diseño de la estructura organizativa y presentar la justificación técnica y/o legal sobre modificaciones a la misma, por lo que la Autoridad Superior Institucional la creará de forma oficial (Anexo 2) como un equipo de trabajo integrado por una persona representante de las áreas siguientes: Planificación o Fortalecimiento Institucional; Instancias de Recursos Humanos y la Administración Financiera.

1.1. Tipos de estructuras organizativas

Existen tres tipos de estructuras convencionales que pueden dividirse en: Jerárquica o de Línea, funcional y mixta (jerárquica-funcional).

- a. **Jerárquica o de línea:** Es la estructura de organización especialmente lineal o jerárquica, que corresponde a la simbolización gráfica del principio de la unidad de mando. Las líneas graficadas que enlazan entre sí las distintas unidades administrativas corresponden exclusivamente a las de autoridad y responsabilidad. Se fundamentan en el principio de la unidad de mando, por tanto en ningún caso existirá más que una línea de enlace entre dos unidades para que no se dé duplicidad del mismo.





Figura 1. Modelo de Estructura Jerárquica o de Línea
Fuente. Elaboración propia

- b. **Funcional:** En este tipo de estructura, una unidad administrativa o una persona puede tener dos o más jefes, en una materia, especialidad o función específica. El organigrama que refleja esta organización presenta multiplicadas líneas de autoridad y responsabilidad. Entre las unidades de mando, la jerarquía de cada jefe queda limitada a una de las funciones o grupos de actividades.



Figura 2. Modelo de Estructura Funcional
Fuente. Elaboración propia





- c. **Mixta (Jerárquica-funcional):** La estructura mixta es una combinación de las dos anteriores, pero diferenciándose y separándose claramente. La línea de autoridad y responsabilidad enlaza las unidades operativas en sentido vertical, como es el caso de la organización puramente jerárquica, mientras que las unidades consultivas se entrelazan horizontalmente a la unidad que asesoran o a la línea de mando.

Se pueden dibujar otras líneas que reflejan relaciones control, coordinación, etc., diferenciándolas para que pueden distinguirse fácilmente.

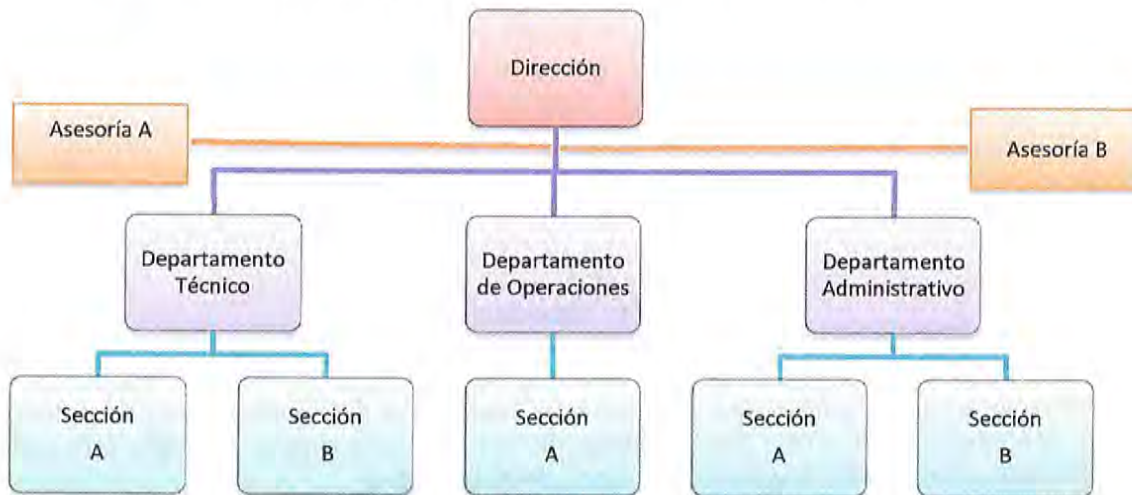


Figura 3. Modelo de Estructura Mixta (Jerárquica-funcional)
Fuente. Elaboración propia

En el diseño de estructuras organizativas de las entidades u organismos del sector público se aplica el tipo jerárquico o de línea, ya que el marco jurídico que regula el Poder Ejecutivo está definido de tal manera que a la máxima autoridad le corresponde el nivel jerárquico más alto, del cual dependen todas las unidades administrativas que integran la estructura organizativa.

Por tanto no puede ser utilizada la estructura organizativa funcional en vista que no es posible que exista más de una línea de enlace entre dos unidades administrativas.

1.2. Elementos a tomar en cuenta para elaborar una estructura organizativa.

Para efectos de diseñar una estructura organizativa, es importante que las personas involucradas en este proceso tomen como partida de análisis algunos elementos básicos, entre ellos: Especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización. A fin de llegar a un modelo apropiado, se puede realizar una serie de preguntas que permitan la valoración objetiva del diseño:






Pregunta Clave	La respuesta está en
1 ¿En qué medida las tareas se dividen en trabajos separados?	Especialización laboral o División del Trabajo
2 ¿Sobre qué base se agruparán los trabajos?	Departamentalización
3 ¿A quién reportan las personas y los equipos de trabajo?	Cadena de mandos
4 ¿Cuántos individuos puede dirigir una persona jefe superior de manera eficiente y eficaz?	Tramo de control
5 ¿Quién tiene la autoridad para tomar decisiones?	Centralización y descentralización
6 ¿En qué medida se regirán empleados y administradores con reglas y normas?	Formalización

2. Información relevante para la elaboración de la estructura organizativa

En el análisis, diseño y formulación de la propuesta de estructura organizativa es de vital importancia que las áreas involucradas en este proceso recopilen información de la entidad u organismo relacionada con lo siguiente:

- Misión, visión y objetivos:** Se deberá conocer la razón de ser de la entidad u organismo, su contexto estratégico (misión, visión, objetivos), sus valores y principios. Asimismo, es relevante tener claridad hacia dónde se dirige a mediano plazo y cuáles son las acciones que se impulsarán para lograr los resultados proyectados en el periodo establecido.
- Estructura organizativa vigente:** Se toma como referencia en el análisis para identificar las áreas objeto de modificación, y aquellas que no requieren cambios; asimismo cuáles son los niveles jerárquicos, las relaciones de comunicación y coordinación entre sí.
- Presupuesto:** Es necesario determinar si la propuesta de modificación de la estructura organizativa, implica mayor asignación presupuestaria y la factibilidad de obtenerla.
- Plan estratégico institucional:** Este instrumento de planificación a mediano o largo plazo, define el camino para alcanzar los objetivos de la entidad u organismo, por consiguiente, es fundamental que cualquier modificación del organigrama sea coherente a los ejes o lineamientos estratégicos que se han proyectado.
- Base legal:** Se analiza la Ley creadora u orgánica, para conocer la regulación, objetivo, naturaleza, funciones, alcance y cómo se encuentra establecida su estructura, con el fin de proponer su reforma, previo a la propuesta de modificación de la misma.
- Listado de unidades administrativas:** En el caso de las entidades u organismos que integran el Sistema de Nómina Fiscal, se toma en consideración este listado, con el fin de determinar las modificaciones que se realizarán a la estructura organizativa.



	<p style="text-align: center;">MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA Sistema de Gestión de Calidad</p> <p style="text-align: center;">MANUAL METODOLOGICO DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS</p>	<p>Código: MM 01 PR GEO Versión: 01 Fecha: 30-08-16</p>
		<p style="text-align: center;">COPIA CONTROLADA</p>

g. **Nómina de la entidad u organismo:** Es necesario conocer los puestos de trabajo actuales y su ubicación, para definir la creación, eliminación o el traslado de plazas de una unidad administrativa a otra.

3. Espacios organizacionales que comprenden las estructuras organizativas

En las estructuras organizativas de una entidad u organismo, en dependencia de su razón de ser, se puede visualizar en su representación gráfica (organigrama) y a partir de la Dirección Superior los espacios organizacionales que corresponden a: Órganos de asesoría y apoyo, órganos de apoyo a la gestión institucional, órganos sustantivos y red territorial o servicio exterior. La Dirección General de Función Pública en su calidad de Órgano Rector, con base al Reglamento de la Ley No. 290 con sus Reformas incorporadas, garantiza una estructura común en el diseño de organigramas, conforme lo siguiente:

3.1. Dirección Superior / Presidencia Ejecutiva / Dirección Ejecutiva / Co Dirección.

En el diseño de la estructura organizativa se debe detallar la Autoridad Superior Institucional, la que puede denominarse, según sea el caso: Dirección Superior, Presidencia Ejecutiva, Dirección Ejecutiva o Co Dirección. Esta unidad administrativa se identifica en la Ley creadora u orgánica de la entidad u organismo.

3.2. Órganos de Asesoría y Apoyo (Primer espacio organizacional)

En este espacio organizacional, se agrupan las estructuras que exclusivamente su gestión, es brindar acciones de apoyo indirecto y de asesoría a la gestión institucional para la consecución de sus objetivos y resultados, tales como: Asesoría Legal, Auditoría Interna, Unidad Técnica de Género, Unidad Técnica de Enlace para Desastres, Unidad de Gestión Ambiental, Oficina de Acceso a la Información Pública, entre otras.

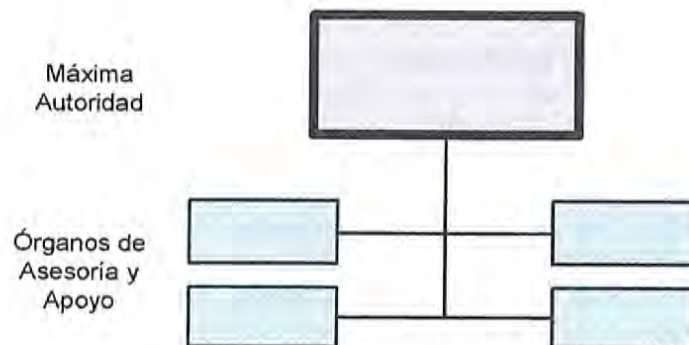


Figura 4. Primer espacio organizacional
Fuente. Elaboración propia





3.3. Órganos de Apoyo a la Gestión Institucional (Segundo espacio organizacional)

En estos Órganos de Apoyo a la Gestión Institucional, se concentran las acciones de coordinación y ejecución, de los sistemas horizontales de gestión. En el organigrama se ubican en el plano inmediato debajo de la Dirección Superior, lo que no significa que tengan mayor importancia o mando jerárquico sobre el resto de la organización. Sus acciones son meramente de carácter institucional (a lo interno); pudiendo trascender a otras instituciones dependiendo de las características del programa al que sirve de apoyo.

Dentro de estos Órganos se identifican las unidades administrativas tales como: Administración, Finanzas, Adquisiciones, Investigación, Informática, Instancias de Recursos Humanos, Planificación, Cooperación Externa, entre otras.

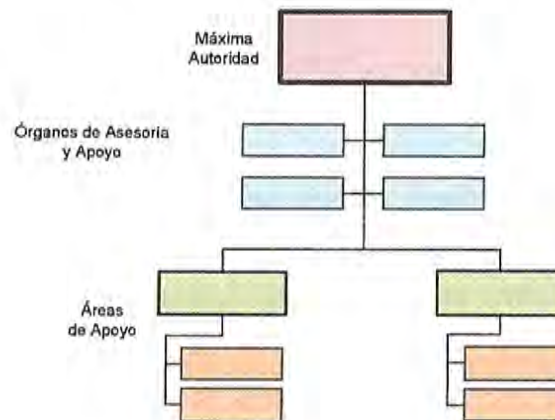


Figura 5. Segundo espacio organizacional
Fuente. Elaboración propia

3.4. Órganos Sustantivos (Tercer espacio organizacional)

En este espacio organizacional se agrupan las unidades que representan y ejecutan las funciones principales y son la razón de ser de la institución, en correspondencia a su misión y objetivos, sustentada en su Ley creadora que es la base legal que la soporta. Son unidades ejecutoras y prestadoras de los servicios finales de la gestión global de la institución. En el organigrama les corresponde el tercer espacio organizacional y se ubican debajo de los Órganos de Apoyo a la Gestión Institucional, lo que no significa que tengan menor importancia o dependan jerárquicamente de las estructuras de apoyo. Son unidades administrativas de mayor nivel y dependen jerárquicamente de la Dirección Superior de la institución.



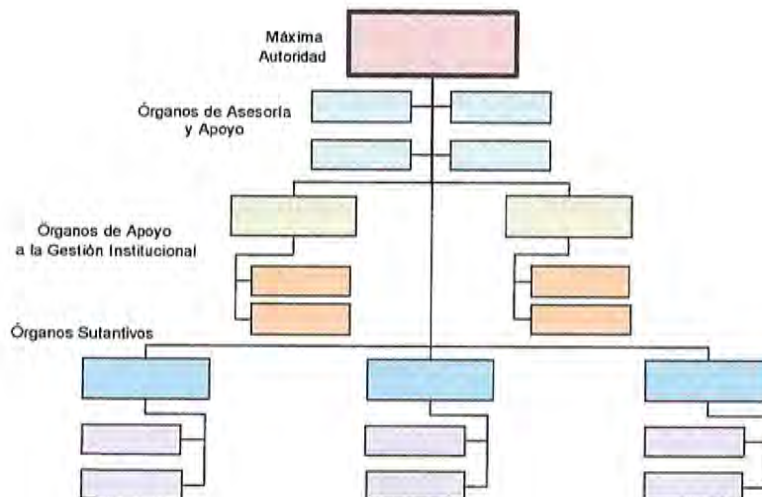


Figura 6. Tercer espacio organizacional
Fuente. Elaboración propia

3.5. Estructura Territorial (Cuarto espacio organizacional)

El cuarto espacio organizacional constituye estructuras con una cobertura territorial específica dentro de una institución (departamental y municipal), en el caso del Ministerio de Relaciones Exteriores, fuera del territorio nacional puede corresponder a la representatividad integral de una institución o parte de la misma, generalmente ejecutan acciones de carácter sustantivo, ejecutoras y prestadoras de servicios de la gestión de la institución.

Su nivel de jerarquía está en dependencia con el nivel de la estructura central a la que están integrados y de las cuales dependen, y de acuerdo a su complejidad administrativa y financiera, pueden contener una estructura de apoyo en los sistemas horizontales.



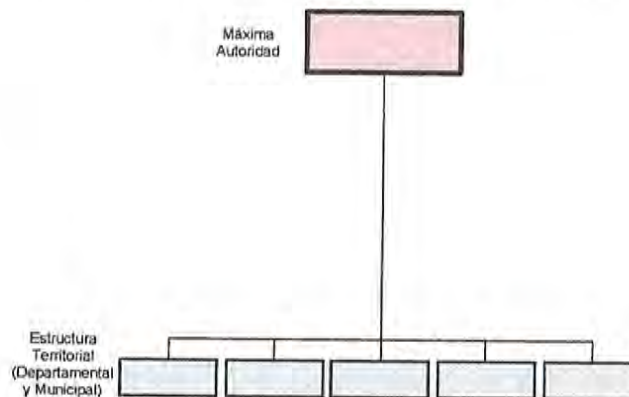


Figura 7. Cuarto espacio organizacional
Fuente. Elaboración propia


Con base a lo descrito anteriormente y de acuerdo al tipo y tamaño de la entidad u organismo en la estructura organizativa se deben reflejar los cuatro espacios organizacionales (Anexo 3).

En el caso de los entes descentralizados o desconcentrados administrativamente, bajo la rectoría de la Presidencia de la República y los Ministerios de Estados, deberán observar de igual forma estas pautas metodológicas para la definición de las estructuras organizativas de la entidad, tomando en cuenta sus leyes orgánicas o creadoras.

4. Niveles de organización definidos por espacio organizativo

4.1. Área de Apoyo:

- a. **División General:** Es el máximo nivel de organización en esta área, solamente puede existir en las estructuras de los Ministerios de Estado, involucra acciones de responsabilidad en el ámbito de toda la institución y/o que mantenga una expresión territorial (instituciones organizadas por departamento), manteniendo como mínimo dos unidades dependientes (División) con acciones específicas para cada una, que pueden ser complementarias y/o a fines. Estas unidades son equivalentes en orden jerárquico a las Direcciones Generales de las áreas sustantivas.
- b. **División:** Es una estructura que concentra acciones específicas en áreas de apoyo, pero integradas a una actividad más amplia (División General), pudiendo depender también de una Dirección General o de la Dirección Superior de la institución, manteniendo como mínimo dos unidades dependientes (Oficinas) con acciones específicas de apoyo para cada una, pero integradas a un servicio general, de las que puede depender al menos dos unidades (Unidad), la que representa el último nivel de organización en el área de apoyo. Estas unidades administrativas, son equivalentes a una Dirección Específica, Departamento y Sección de las áreas sustantivas.

	<p style="text-align: center;">MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA Sistema de Gestión de Calidad</p> <p style="text-align: center;">MANUAL METODOLOGICO DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS</p>	<p>Código: MM 01 PR GEO Versión: 01 Fecha: 30-08-16</p>
		<p style="text-align: center;">COPIA CONTROLADA</p>

4.2. Área Sustantiva:

- a. **Dirección General:** Involucra acciones de carácter nacional con servicios diversificados en áreas específicas, es el máximo nivel de organización en esta áreas solamente podrán tener este nivel de organización los Ministerios de Estado. Representan el nivel de diseño y formulación de planes y políticas; así como de toma de decisiones y acciones generales de la institución, involucra acciones de carácter normativo o bien de un servicio diversificado en áreas específicas, con una expresión territorial en el ámbito nacional. Pueden tener como mínimo dos unidades administrativas dependientes (Direcciones) con acciones específicas para cada una que pueden ser complementarias o terminales.
- b. **Dirección:** Es una estructura que concentra acciones de carácter específico (un solo tipo de servicio), es una desagregación de la Dirección General, pudiendo depender también de la Dirección Superior y tiene como mínimo dos unidades administrativas dependientes (Departamentos) con acciones específicas para cada una, pero integradas a un servicio más general, de los que puede depender al menos dos Secciones (Sección), la cual representa el último nivel organizativo en el área sustantiva.
- c. **Estructuras Territoriales:** Constituyen estructuras con una cobertura territorial específica dentro de una institución (departamental y municipal).


Las entidades deberán tener en cuenta para la elaboración de sus estructuras organizativas, la descentralización o desconcentración administrativa, según sea el caso.

5. ¿Cómo determinar un organigrama?

El organigrama también conocido como diagrama de organización o pirámide de cargos, es la representación gráfica simplificada de la estructura organizativa de una entidad u organismo, o de una de sus unidades administrativas. Desde ese contexto, el organigrama muestra:

- a. La estructura de la organización.
- b. Las funciones.
- c. Las relaciones entre las diferentes unidades administrativas y grados de interdependencia funcional.
- d. La supervisión y las vías de comunicación.
- e. Los niveles y estratos jerárquicos.
- f. Los niveles de autoridad y responsabilidad, estableciendo su área de acción dentro de la entidad u organismo.
- g. La regionalización o posición geográfica de la unidad (desconcentración, descentralización u otros)



	MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA Sistema de Gestión de Calidad	Código: MM 01 PR GEO Versión: 01 Fecha: 30-08-16
	MANUAL METODOLOGICO DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS	COPIA CONTROLADA

El organigrama es un medio de información y análisis que permite visualizar de forma pertinente la imagen de la entidad u organismo en un período definido, por tanto su finalidad es:

- a. Como medio de información ubica la posición de cada integrante de la entidad y su relación con el resto de las áreas, facilita las instrucciones de quienes ingresan a la entidad; muestra los sectores, direcciones, divisiones u otras áreas; identifica las relaciones de autoridad lineal y de asesoría; así también especifica divisiones geográficas de productos o servicios.
- b. En lo referido al análisis, el organigrama provee una visión global de la organización, permitiendo relevar la estructura vigente o proyectar una nueva estructura; facilita la comparación de distintas estructuras y permite descubrir debilidades estructurales.

5.1. Importancia del organigrama

El organigrama permite el análisis profundo de una estructura organizativa debido a que el levantamiento de la información, para su elaboración en la etapa de planeación, requiere una investigación pormenorizada. Su representación gráfica proporciona la ilustración de cada una de las unidades administrativas, muestra la relación de autoridad, dependencia y departamentalización adecuada. Además expone una definición sobre el tipo de autoridad y responsabilidad asignada a determinado puesto.

Por sus características el organigrama proporciona una imagen formal de la entidad, constituyéndose en una fuente autorizada de consulta, ya que muestra de forma visual las relaciones de jerarquía que guardan entre sí las principales unidades administrativas de la institución, por tanto, es un elemento valioso en el apoyo de la inducción y capacitación del personal al servicio público, ya que facilita al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la estructura orgánica.

Otro elemento a considerar dentro de la importancia, es que en las actividades relacionadas el análisis, conocimiento y diseño de una entidad, el organigrama contribuye a descubrir posibles duplicidades o dispersiones en el quehacer o las atribuciones de un área determinada; así como fracturas en los procesos; dualidades de mando; omisiones; incongruencia en relaciones de dependencia y niveles jerárquicos; y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.

5.2. Características y requisitos de los organigramas

- a. **Precisión, claridad, exactitud y comprensibilidad:** El organigrama debe reflejar la estructura de la entidad o las unidades que la integran y presentar información exacta a quien lo utiliza, ya sea que se trate del personal de la institución o de las personas usuarias del servicio.
- b. **Vigencia, actualidad y realidad:** Debido a los constantes cambios que se producen en las instituciones, es necesario revisar periódicamente la estructura, a fin de mantener actualizado su organigrama de manera oficial.





- c. **Homogeneidad, sencillez y simplicidad:** Para evitar la disparidad de criterios y de modos de representar el organigrama, la elaboración de éstos debe ajustarse a los requisitos generales que normalicen la utilización de nomenclaturas, líneas y figuras en su diseño, establecidos por el Órgano Rector.

6. Técnicas de diagramación

6.1. Simbología:

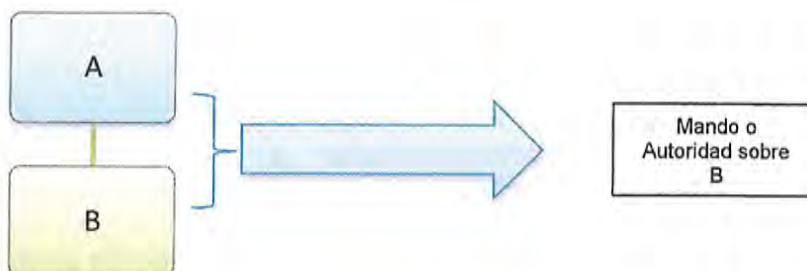
Normalmente el organigrama se representa a través de figuras geométricas, unidas entre sí por líneas para reflejar los órganos y las relaciones de dependencia existentes entre las unidades administrativas de la entidad. La figura utilizada es el rectángulo, aunque también se puede emplear el cuadrado y el círculo. Sin embargo, está regulado mediante la Normativa Técnica Diseño de Estructuras Organizativas elaborar el organigrama utilizando el rectángulo para graficar las unidades organizativas que lo integran. En cuanto al rectángulo se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a. **Distribución:** En base a la distribución de los rectángulos se representarán los niveles de autoridad y responsabilidad de toda la entidad. Por tal razón, debe tomarse en cuenta que, al colocar un rectángulo en una posición superior a otro, equivale a una relación de autoridad con respecto al nivel siguiente. Los rectángulos que representan unidades administrativas de igual categoría deben ubicarse al mismo nivel. Esta situación se da con los organigramas verticales, horizontales o de otro tipo.
- b. **Contenido:** Los rectángulos incluyen la información relativa a la estructura de la organización, así como la nomenclatura de la unidad administrativa. Existen además, otras modalidades o tipos, las cuales pueden comprender: Los cargos, funciones y/o personas, código de los puestos, número de la cuenta presupuestaria, número de personas asignadas a cada unidad, entre otros.
- c. **Dimensión:** Los rectángulos deben ser de tamaños diferentes en concordancia a los niveles jerárquicos que ocupan dentro de la entidad. Además los nombres y/o nomenclaturas de las unidades administrativas deben ser legible, correctos y completos para que se facilite su comprensión.
- d. **Distancia:** En la representación vertical como horizontal o de otra clase es conveniente mantener uniformidad de la distancia entre los rectángulos, con el objeto de lograr la simetría de la gráfica.

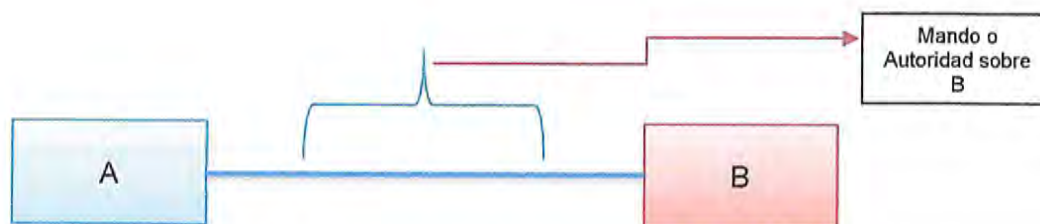
6.2. Líneas de conexión

El grosor de las líneas de conexión debe ser igual a través de todo el organigrama, éstas se trazan vertical u horizontalmente, de forma tal que al unirse a otra línea o rectángulo, forme un ángulo de noventa grados. En los organigramas verticales, que son los utilizados en las entidades u organismos del sector público, la línea debe partir del punto medio de la línea inferior del rectángulo de mayor jerarquía y terminar en el punto medio de la línea superior del rectángulo que le sigue en jerarquía, según ejemplo:





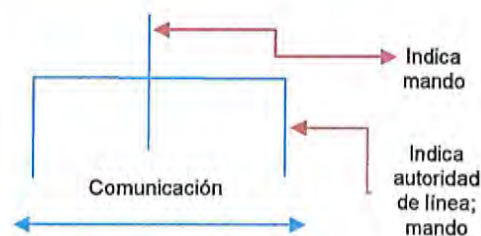
En cuanto a los organigramas horizontales, la línea partirá del punto medio del lado derecho del rectángulo de mayor autoridad y conectará al punto medio izquierdo del rectángulo siguiente:



6.3. Símbolos usuales para representar las relaciones de comunicación

En el diseño del organigrama se debe utilizar los símbolos identificando las relaciones de comunicación entre las unidades administrativas que integran la entidad, a fin de homogenizar la manera en que se grafican las líneas en la estructura organizativa. Para lo cual se debe tomar en cuenta lo abajo descrito:

- a. Relación de autoridad, mando y comunicación: Líneas sin interrupción.



- b. Relación de coordinación y/o colaboración: Líneas largas de trazo discontinuo.





c. Relación con las unidades de mando especializado: Líneas cortas de trazo discontinuo.



d. Relación de apoyo de asesorías: Línea llena sin interrupciones, de trazo suave, colocada perpendicularmente a la unidad administrativa.



6.4. Símbolos usuales para identificar el tipo de unidad administrativa

En la Normativa Técnica Diseño de Estructuras Organizativas, está regulada la utilización del símbolo de rectángulo para graficar las áreas que componen una entidad en el organigrama, con el propósito de unificar las líneas a utilizar en la diagramación de las distintas unidades administrativas, se presenta a continuación cuál es aplicable a cada caso:

a. Máxima Autoridad (línea continua con un grosor del rectángulo de 2,25 punto)



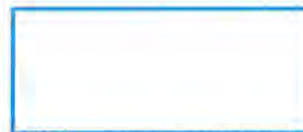
b. Unidad de asesoría, comité, consejo técnico y consejo institucional o de dirección (línea discontinua con un grosor del rectángulo de 0,75 punto)



c. Asesoría interna permanente de la entidad (línea continua con un grosor del rectángulo de 0,75 punto)



d. División y Dirección General (línea continua con un grosor del rectángulo de 1,5 punto)



e. División y Dirección Específica General (línea continua con un grosor del rectángulo de 1 punto)



f. Oficina, Departamento, Unidad y Sección (línea continua con un grosor del rectángulo de 0,75 punto)





6.5. Simbología para identificar los tipos de relaciones

En una estructura organizativa también es muy importante analizar y establecer de forma clara las relaciones existentes entre las unidades administrativas, de tal manera que no se presente dualidad en la relación de autoridad o se dupliquen los tramos de control. Para tal efecto, se deberá observar lo siguiente:

- En todo organigrama se debe de reflejar la relación principal de autoridad (Relación Lineal), lo que implica una subordinación entre los responsables de las unidades administrativas y sus subalternos. Ejemplo:



Figura 8. Relación lineal
Fuente. Elaboración propia

- El gráfico debe disponerse de manera que todas las unidades administrativas que dependen de la máxima autoridad institucional queden vinculadas a ésta por una sola línea. Como se muestra en la figura 8, las unidades administrativas del segundo nivel dependen directamente del primero. En el diseño debe evitarse las ramificaciones que incluyan tramos injustificados o el cruce de dos de ellas.

7. Actualización de funciones áreas institucionales


Las entidades al momento que analicen los posibles cambios en la estructura organizativa deben también evaluar si actualizarán las funciones de las áreas de staff; direcciones y divisiones generales y específicas, a fin de que sean integradas en las reformas al Reglamento de la Ley No. 290.

7.1. Criterios aplicables a las funciones

Con el propósito de actualizar las funciones de las áreas arriba mencionadas, se deberá tomar en cuenta algunos criterios técnicos:

- Ser congruentes con el marco jurídico y normatividad; compatibles y/o complementarias con otras disposiciones legales.




	<p style="text-align: center;"> MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA Sistema de Gestión de Calidad </p>	<p> Código: MM 01 PR GEO Versión: 01 Fecha: 30-08-16 </p>
		<p style="text-align: center;"> MANUAL METODOLOGICO DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS </p>

- b. Describir las más relevantes con relación al ámbito de su competencia, es decir las de carácter sustantivo y que observen una correlación funcional definida, que permita identificar el nivel jerárquico de cada unidad administrativa.
- c. Cuando se describen las funciones sustantivas, hay que asegurarse que éstas identifican la esencia de la unidad administrativa, derivadas de las atribuciones conferidas en el Reglamento de la Ley No. 290.
- d. Iniciar con un verbo en infinitivo (evitar el uso de más de tres), teniendo especial cuidado en que las funciones asignadas a los órganos de nivel jerárquico superior, cuenten con el respaldo correspondiente en sus unidades administrativas subordinadas y se debe evitar el uso de adjetivos calificativos.
- e. La redacción de las funciones deberá cumplir con las características de ser veraz, breve, clara y precisa; asimismo ordenarse de acuerdo a la importancia y naturaleza del área que se trate.
- f. Cuando una función se desprenda de otra, ésta deberá ir a continuación; por lo tanto, las funciones se agruparán por afinidad y con un orden lógico.
- g. Las funciones de apoyo, no deberán ser incluidas, ya que aunque contribuyen al logro de las funciones sustantivas, por su naturaleza técnico administrativa, son de carácter obligatorio y de aplicación general por todas las áreas.
- h. Las funciones deberán presentarse conforme el orden establecido en el Reglamento de la Ley No. 290, utilizando el formato (Anexo 4) definido por el Órgano Rector.

7.2. ¿Cuándo procede la actualización de funciones?


En principio si una entidad u organismo realiza modificaciones en su estructura organizativa, es decir crea una unidad administrativa o le cambia su denominación, esto conllevará a que también se proceda con ajustes o propuesta de nuevas funciones. Cuando se realice traslado de funciones de un área a otra se deberá tener el sustento técnico legal y que exista coherencia organizativa en el cambio solicitado al Órgano Rector.



	MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA Sistema de Gestión de Calidad	Código: MM 01 PR GEO Versión: 01 Fecha: 30-08-16
	MANUAL METODOLOGICO DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS	COPIA CONTROLADA

Por otra parte, anualmente se debería realizar el ejercicio de verificar que las unidades administrativas continúan con las mismas atribuciones o funciones, en vista que en ese período pudieran haber surgido cambios debido a Reformas al Reglamento de la Ley No. 290 o por lo dinámico que resulta ser la Administración Pública. La actualización también aplica si se hubieran creado unidades administrativas en el organigrama aprobado y hayan quedado sin asignación presupuestaria.

Dado en la ciudad de Managua, a los veintiocho días del mes de noviembre del año dos mil veintitrés.


Karen Estella Downs
 Directora General de Función Pública
 Ministerio de Hacienda y Crédito Público





MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA
Sistema de Gestión de Calidad

Código: MM 01 PR GEO
Versión: 01
Fecha: 30-08-16

**MANUAL METODOLOGICO
DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS**

COPIA CONTROLADA

V. Anexos

- 1) Cronograma de Trabajo Diseño de Estructura Organizativa
- 2) Conformación de la Comisión Técnica Institucional.
- 3) Modelo de Estructura Organizativa con sus Espacios Organizacionales.
- 4) Formato para la Actualización de Funciones.





**Anexo 1
Cronograma de Trabajo Diseño de Estructura Organizativa**

1. Actividad	2. Persona Responsable	3. Período de ejecución					
		Mayo (en semanas)		Junio (en semanas)			
		3ra.	4ta.	1ra.	2da.	3ra.	4ta.

4. Lugar y fecha de emisión: _____

5. Elaborado por:

Nombre y puesto de la persona que lo elabora

6. Revisado por:

Nombre y puesto de la persona que lo revisa

7. Aprobado por:

Nombre y puesto de la persona que lo aprueba






Instructivo Anexo 1 Cronograma de trabajo diseño de estructura organizativa

- Casilla 1: Describir actividades o acciones que se ejecutan en función al cumplimiento del proceso de Diseño de Estructura Organizativa de la entidad u organismo del sector público.
- Casilla 2: Mencionar nombres y apellidos, y puesto que desempeña la persona al servicio público que desarrolla la actividad.
- Casilla 3: Marcar con una "X" en la casilla de la semana del mes correspondiente que se desarrolla la actividad descrita en la casilla 1.
- Casilla 4: Describir el lugar y fecha de elaboración del cronograma de trabajo diseño de estructura organizativa.
- Casilla 5: Determinar nombres y apellidos y puesto de trabajo de la servidora o servidor público a cargo de elaborar el cronograma de trabajo.
- Casilla 6: Escribir nombres y apellidos y puesto de trabajo de la servidora o servidor público a cargo de revisar el cronograma de trabajo.
- Casilla 7: Detallar nombres y apellidos y puesto de trabajo de la servidora o servidor público a cargo de aprobar el cronograma de trabajo.



	MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA Sistema de Gestión de Calidad	Código: MM 01 PR GEO Versión: 01 Fecha: 30-08-16
	MANUAL METODOLOGICO DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS	COPIA CONTROLADA

Anexo 2
Conformación Comisión Técnica Institucional

La Autoridad Superior de (Nombre de la entidad u organismo) en uso de las facultades que le confiere la Ley No. 290, Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo y su Reglamento, y en cumplimiento a lo establecido en la Normativa Técnica Diseño de Estructuras Organizativas, procede a conformar la Comisión Técnica Institucional, que estará integrada por:

No.	Nombre y Apellidos del Personal	Puesto que desempeña
1		Responsable de Planificación o Fortalecimiento Institucional
2		Responsable Instancia de RRHH
3		Responsable Administración Financiera

Las personas miembros de esta Comisión trabajarán en conjunto para analizar, diseñar y presentar justificación técnica y/o legal sobre modificaciones a la estructura organizativa, a fin de someterla a la toma de decisión.

Dado en la ciudad de Managua, a los _____ días del mes _____ del año _____.

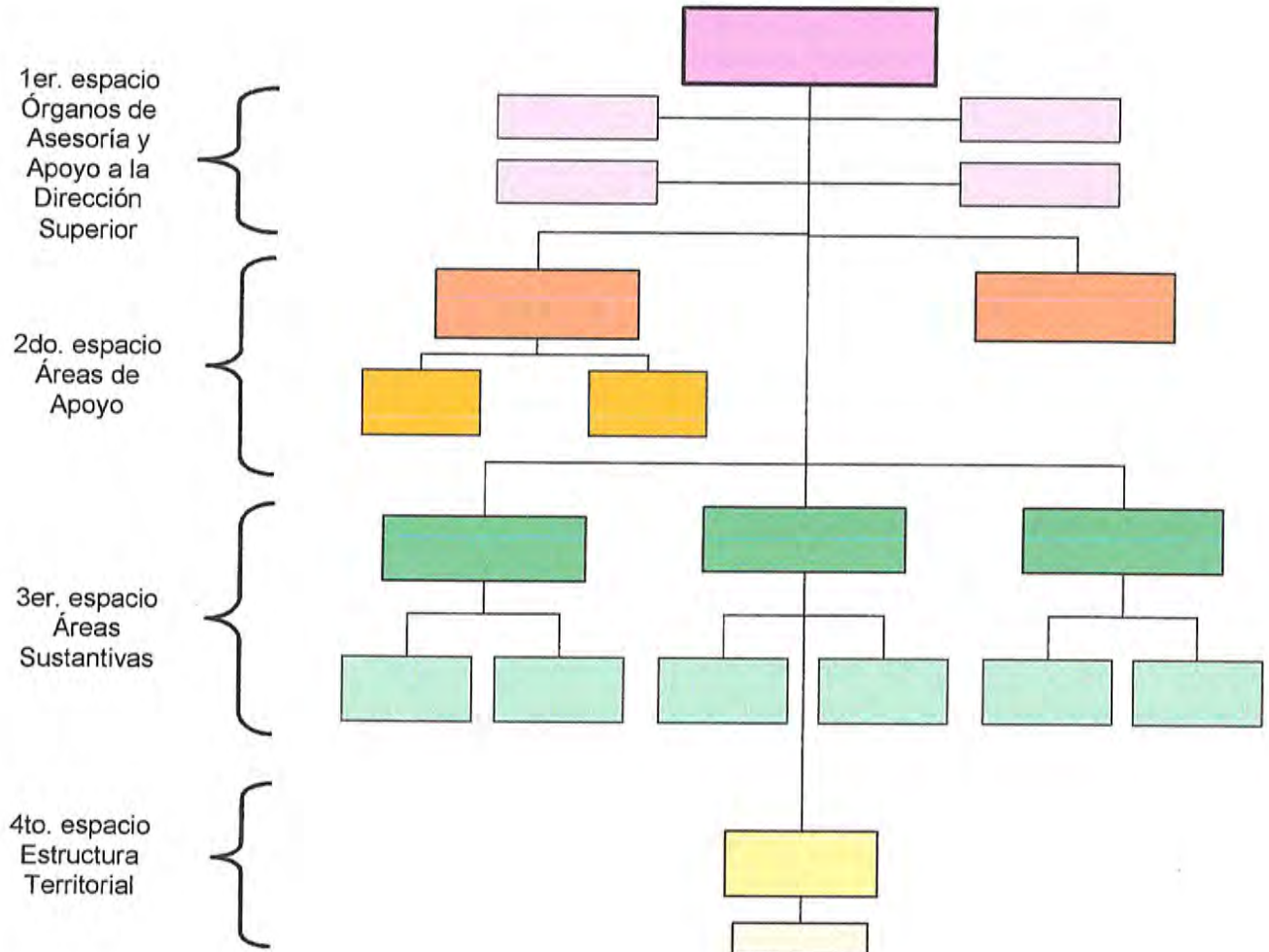
Nombre y Apellidos de la Autoridad Superior Institucional
Puesto que desempeña


Cc:
 Responsable de Planificación o Fortalecimiento Institucional
 Responsable Instancia de RRHH
 Responsable Administración Financiera
 Archivo





Anexo 3
Modelo de estructura organizativa con sus espacios organizacionales



	MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA Sistema de Gestión de Calidad	Código: MM 01 PR GEO Versión: 01 Fecha: 30-08-16
	MANUAL METODOLOGICO DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS	COPIA CONTROLADA

Anexo 4

Formato para la Actualización de Funciones

Con el objetivo que los Ministerios de Estado, presenten de manera homogénea ante el Órgano Rector las funciones de sus áreas staff, divisiones y direcciones generales y específicas que modifican el Reglamento de la Ley No. 290, producto de los cambios en su estructura organizativa, se les proporciona esta guía, donde se tomará en cuenta lo siguiente:

1. Criterios de Forma:

- a. Tipo de Fuente: Times New Roman.
- b. Tamaño de Fuente: No. 12.
- c. Número de Artículo y Nomenclatura de la unidad administrativa: Sombreado en negrita.
- d. Orden de las funciones: Detalladas conforme lo establecido en el Reglamento de la Ley No. 290.


2. Estructura para detallar las funciones de la entidad, de acuerdo con sus espacios organizacionales:

Nombre de la Entidad _____

Artículo XX Estructura. Para el adecuado funcionamiento, el Nombre de la Entidad se estructura en:

1. **Dirección Superior**
2. **Órganos de Asesoría y Apoyo a la Dirección Superior**
 - 2.1 División de Asesoría Legal
 - 2.2 División de Relaciones Públicas
 - 2.3 División de Auditoría Interna
 - 2.4 Oficina de Acceso a la Información Pública
 - 2.6 Unidad Técnica-Enlace para Desastres
 - 2.7 Oficina de Género
 - 2.8 División de Recursos Humanos
3. **Direcciones Generales**
 - 3.1 Nomenclatura de la Dirección General
 - 3.2 Nomenclatura de la Dirección General
4. **Divisiones Generales**
 - 4.1 Nomenclatura de la División General
 - 4.2 Nomenclatura de la División General
5. **Estructura Territorial (Delegaciones Departamentales)**



	MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA Sistema de Gestión de Calidad	Código: MM 01 PR GEO Versión: 01 Fecha: 30-08-16
	MANUAL METODOLOGICO DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS	COPIA CONTROLADA

Sección XX
Órganos de Asesoría y Apoyo a la Dirección Superior

Artículo XX Nomenclatura de la unidad administrativa. Corresponde a esta Instancia:

Sección XX
Direcciones Generales y Específicas

Artículo XX Nomenclatura de la unidad administrativa. Corresponde a esta Dirección General:

Sección XX
Divisiones Generales y Específicas

Artículo XX Nomenclatura de la unidad administrativa. Corresponde a esta División General:

Sección XX
Delegaciones Departamentales

Artículo. XX. Delegaciones Departamentales. Corresponde a estas Delegaciones:

En cada uno de los artículos anteriores, detallar y enumerar las funciones que corresponden a la unidad administrativa, vigente o modificada con base a los cambios organizativos.

