

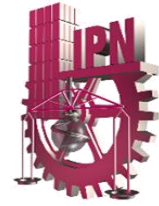


SECRETARÍA
DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

SECRETARÍA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE ORGANIZACIÓN



CLAVE: SGE-DF-IT-01 FECHA DE EMISIÓN: 2012-06-29 REVISIÓN: 05 PÁGINA 1 DE 32

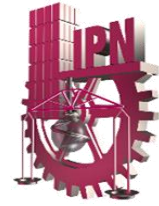
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
L.A.I. Carlos Alberto Leal López Jefe del Depto. de Desarrollo Funcional y de Procedimientos	C.P. Elena Ferrer Hernández Jefa de la División de Planeación y Prospectiva	Dr. Daniel Marín Gómez Director



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE ORGANIZACIÓN



CLAVE: SGE-DF-IT-01 FECHA DE EMISIÓN: 2012-06-29 REVISIÓN: 05 PÁGINA 2 DE 32

CONTROL DE REVISIONES

Datos de revisión:			
No. y Concepto:	Sección y resumen del cambio:	Aprobado por:	Fecha:
No. 1 Actualización de la Guía.	Se actualiza la guía por los hallazgos encontrados en la encuesta de Satisfacción del Cliente	JHE	2006-04-25
No. 2 Actualización de la Guía Técnica con sugerencias de experto	Adecuación conforme a observaciones de un profesor experto en manuales de organización y de procedimientos	JHE	2008-09-19
No. 3 Actualización por cambio de nombre de la Secretaría.	Modificaciones realizadas por cambio de nombre de la Secretaría.	BRG	2009-09-25
No. 4 Simplificación de la Guía y los formatos que se utilizan, atendiendo además criterios conformes con la Norma ISO 9001:2008	Se actualiza integralmente la guía para facilitar la elaboración de los manuales de organización.	RAT	2011-02-18
No. 5 Actualización de la guía	Se actualiza para precisar con mayor claridad la elaboración y actualización de los manuales de organización	DMG	2012-06-29
No. 6			
No. 7			
No. 8			
No. 9			
No. 10			



Instituto Politécnico Nacional
Secretaría de Gestión Estratégica



Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Organización

Secretaría de Gestión Estratégica

Dirección de Planeación

Junio de 2012



Contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
I. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	4
DEFINICIÓN	4
OBJETIVO	4
VENTAJAS	4
II. LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	5
III. APARTADOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	6
ACTA DE EXPEDICIÓN.....	7
CARÁTULA.....	8
HOJA DE MODIFICACIONES.....	8
CONTENIDO.....	10
INTRODUCCIÓN	11
ANTECEDENTES	12
MARCO JURÍDICO-ADMINISTRATIVO.....	13
ATRIBUCIONES	14
ORGANIGRAMA.....	16
ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	17
OBJETIVO	18
FUNCIONES.....	19
ANEXOS.....	20
MATRIZ DE DERIVACIÓN FUNCIONAL	21
VERBOS COMUNES PARA INDICAR FUNCIONES	23
FORMATOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN ..	24
GLOSARIO	25



INTRODUCCIÓN

La Dirección de Planeación tiene, entre otras, la responsabilidad de apoyar a las unidades responsables en materia de organización, sistemas, procesos y procedimientos y en la aplicación de los instrumentos técnico-administrativos.

En tal virtud, la Dirección de Planeación elaboró la presente Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización como una herramienta que posibilite la consecución de este fin y que constituye un elemento de apoyo al proceso de mejora, simplificación e innovación de la gestión técnica. Tiene como propósito establecer los lineamientos, políticas y aspectos metodológicos para la elaboración y actualización de los manuales de organización de las unidades responsables del Instituto Politécnico Nacional (IPN).

Esta nueva versión de la Guía indica los lineamientos en cuanto a contenido, presentación y estilo que estandarizan los manuales de organización generados por las Unidades Responsables del Instituto Politécnico Nacional.



I. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

DEFINICIÓN

El Manual de Organización es un documento de trabajo y consulta en el que se registra y actualiza la información detallada referente a los antecedentes históricos, el marco jurídico-administrativo, los objetivos, la estructura orgánica, el organigrama que representa en forma esquemática la estructura de la organización, las funciones de los órganos que integran a la unidad responsable, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, así como las líneas de comunicación y coordinación existentes, lo que en su conjunto esquematiza y resume la organización de una Unidad Responsable.

OBJETIVO

Dar a conocer de manera clara, precisa y ordenada, la información básica sobre la organización y funcionamiento de la Unidad Responsable como una referencia obligada para lograr el desarrollo de las funciones encomendadas.

VENTAJAS

- Presenta una visión de conjunto de la unidad responsable.
- Precisa las funciones de la dependencia politécnica, para evitar la duplicidad, detectar omisiones y delimitar responsabilidades.
- Indica el desarrollo de las funciones y proporcionar uniformidad en las mismas.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, al evitar la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporciona información básica para la planear e instrumentar medidas de modernización administrativa.
- Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a la institución en sus distintas áreas.
- Es un instrumento útil de orientación e información sobre el quehacer de las Unidades Responsables.

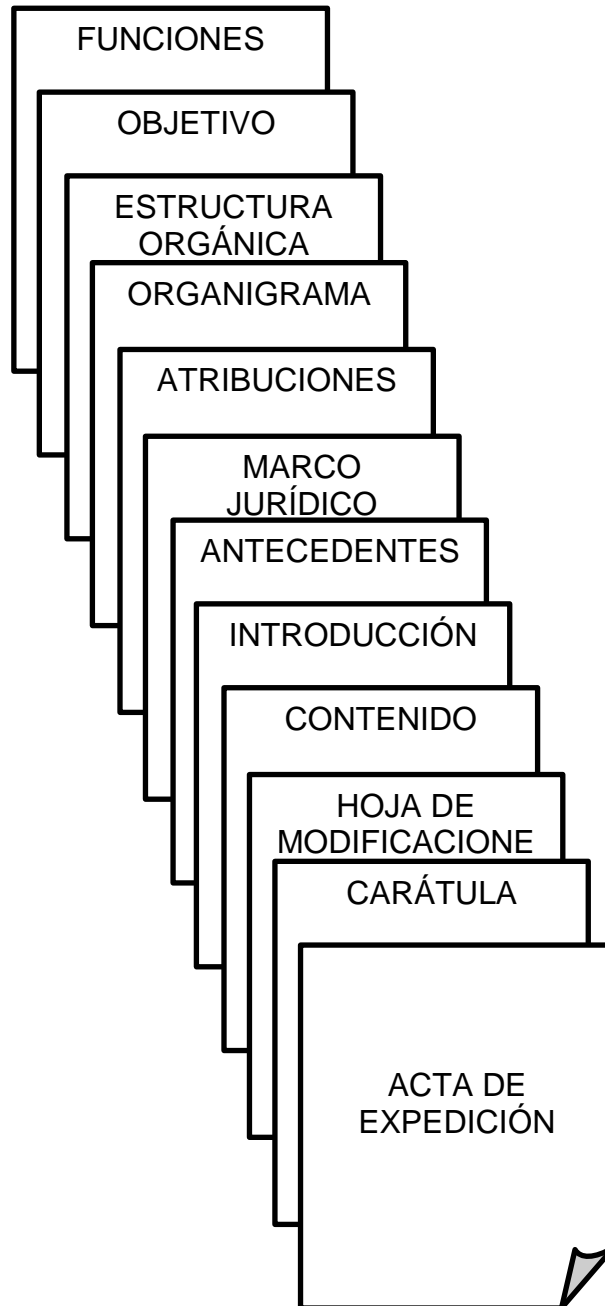


II. LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

- El Director General expedirá los manuales de organización, mismos que deberán contener información sobre su estructura orgánica, las funciones de sus unidades administrativas y académicas y los sistemas de comunicación y coordinación.
- Los consejos técnicos consultivos escolares de las escuelas, centros y unidades de enseñanza, así como los colegios de profesores de los centros de investigación, elaborarán las propuestas de los manuales de organización y servicios
- El Manual de Organización específico será propuesto por el Director de la Unidad Académica o Administrativa de que se trate y deberá contar con la validación de la Dirección de Planeación.
- La Dirección de Planeación, a través de la división de planeación y prospectiva, proporcionará la asesoría necesaria a las unidades responsables para la elaboración de su manual de organización específico, el cual estará sujeto a un programa de trabajo establecido entre la división de planeación y prospectiva y la unidad responsable.
- Toda actualización, modificación o cambios que pretenda realizar la Unidad Administrativa a su Manual de Organización específico, responderá a las necesidades internas del propio órgano, las cuales deberán sustentarse y ser validadas técnicamente por la Dirección de Planeación.
- La actualización de cada Manual se realizará cuando se operen cambios en la estructura orgánica por: modificación, crecimiento o compactación; distinta distribución de funciones entre las áreas que integran a la Unidad Académica o Administrativa de que se trate, así como por modificaciones al Reglamento Orgánico.
- La Dirección de Planeación será la encargada de tramitar el Acta de Expedición de los Manuales de Organización para su validez oficial.
- La División de Planeación y Prospectiva registrará y resguardará los originales de los Manuales de Organización.
- La sección de Antecedentes deberá ser revisada y validada por la Presidencia del Decanato de este instituto, quien verificará la veracidad de los hechos o fechas históricas, plasmadas en este apartado.



III. APARTADOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN





ACTA DE EXPEDICIÓN

Es el documento que da validez legal al manual y deberá ser firmado por el Director General del Instituto Politécnico Nacional, con base en las atribuciones que le confieren la Ley Orgánica y los Reglamentos Interno y Orgánico de esta casa de estudios.

- El Acta de Expedición es elaborada por la Dirección de Planeación, instancia que la presentará, a través del Secretario de Gestión Estratégica, ante el Director General.
- El Acta de Expedición se ubicará antes de la carátula del manual, en ella se consignará la firma del titular de la Dirección General y el sello de registro,



CARÁTULA

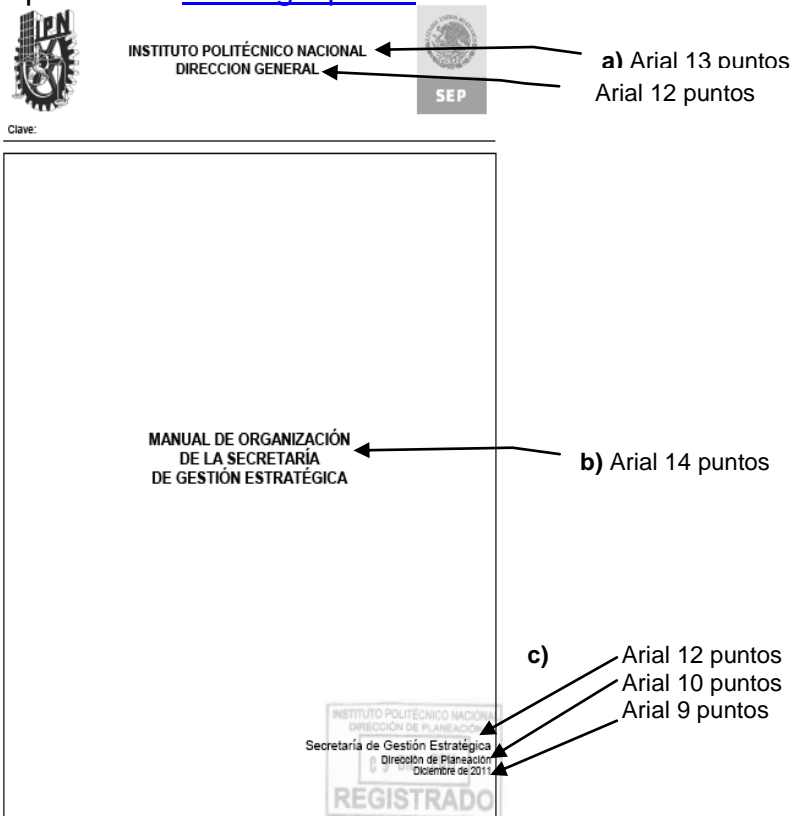
Elemento identificador y cubierta del Manual de Organización específico que contiene:

- a) Encabezado, el cual se integra con el escudo de la SEP en el extremo superior derecho, en el extremo superior izquierdo el escudo del Instituto Politécnico Nacional, al centro Instituto Politécnico Nacional en mayúsculas (Arial 13 pts.); Unidad Administrativa de la cual dependen -se refiere a las señaladas en el artículo 2º numeral I apartados A y B del Reglamento Orgánico-, (Arial 12 pts.), y finalmente se debe registrar la clave correspondiente en caso de que el manual de organización forme parte de un sistema de gestión de la calidad, de lo contrario se debe dejar vacío.

Todo el encabezado debe ir con negritas.

- b) Título del Manual, al centro de la hoja, en negritas y en mayúsculas (Arial 14 pts.).
- c) Secretaría de Gestión Estratégica (Arial 12 pts.), Dirección de Planeación (Arial 10 pts.), y fecha de elaboración en el extremo inferior derecho, utilizando mayúsculas y minúsculas (Arial 9 pts.).

Para la elaboración de la carátula de los manuales de organización se deberá utilizar el formato MO-1, disponible en www.sge.ipn.mx





HOJA DE MODIFICACIONES

Es un documento donde se registran las modificaciones realizadas al manual de organización, con el propósito de asegurar su trazabilidad, esta hoja se debe colocar después de la Carátula.

En esta sección se indicará el número de revisión, la fecha de la misma, las páginas y secciones del manual que se están modificando, una descripción breve de la modificación y las iniciales del titular de la unidad responsable que aprueba las modificaciones.



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
MANUAL DE ORGANIZACIÓN



Clave:

HOJA DE MODIFICACIONES

Número de revisión: 01

Fecha: 10 de diciembre de 2011

Pág.	Sección	Descripción de la modificación	Aprobó
26	Funciones (Coordinación de Proyectos)	Se incluyen las funciones necesarias para dar cumplimiento al Proyecto Estratégico Transversal número 7	FAC
29	Funciones (Coordinación de Estructuras Orgánicas y Ocupacionales)	Se anexan las funciones correspondientes a la Coordinación de Estructuras Orgánicas y Ocupacionales	FAC

Las modificaciones deberán registrarse en el formato MO-4, (disponible en www.sge.ipn.mx).

Lineamientos para su llenado:

1. Registrar el nombre de la unidad académica o administrativa que elabora el manual con mayúsculas, letra arial, negritas 12 puntos.
2. Registrar la clave correspondiente en letra arial 10 puntos, solo en caso de que el manual de procedimientos forme parte de un Sistema de Gestión de la Calidad.
3. Registrar el número de revisión que corresponda.
4. Registrar la fecha en que se aprobó el cambio.
5. Registrar las páginas y secciones del manual que se modifican.
6. Describir brevemente los cambios.
7. Registrar las iniciales de la persona que aprobó el cambio.

Nota: se pueden agregar las filas necesarias, dependiendo de la magnitud de las modificaciones.



CONTENIDO

Es la relación de los capítulos que conforman el documento, con el número de página en que se encuentra cada uno de ellos.

El contenido o índice del Manual de Organización específico se integra por una introducción y siete apartados ordenados con números romanos:

INTRODUCCIÓN

- I. ANTECEDENTES**
- II. MARCO JURÍDICO-ADMINISTRATIVO**
- III. ATRIBUCIONES**
- IV. ORGANIGRAMA**
- V. ESTRUCTURA ORGÁNICA**
- VI. OBJETIVO**
- VII. FUNCIONES**

Lineamientos para su llenado:

1. Se anotarán con mayúscula y negritas, los capítulos que constituyen la estructura del Manual.
2. En el extremo derecho de la hoja se anotará con números arábigos, la página en que aparece cada uno de los capítulos y subcapítulos correspondientes.
3. Para el llenado del formato se debe utilizar letra Arial de 12 pts.
4. Con la finalidad de clarificar la dependencia jerárquica de las distintas áreas que conforman a la dependencia se deben utilizar distintos tipos de viñetas, como sigue:
5. Agregar viñetas de guion para los órganos que dependen directamente de la Dirección y de círculo para las áreas que dependen de alguna división o subdirección.

Para la elaboración del contenido se debe utilizar el formato MO-2, el cual está disponible en www.sge.ipn.mx.



INTRODUCCIÓN

Es la presentación del Manual en la que el titular de la Unidad Académica o Administrativa, expone las razones por las cuales se elaboró o actualizó el Manual, los fines y propósitos que se desean alcanzar al actualizarlo, expone en términos resumidos la información de interés acerca de dicho instrumento en los rubros siguientes:

- Propósito y utilidad.
- Síntesis del contenido.
- Ámbito de su aplicación.
- Áreas que participaron en la elaboración del Manual.
- Importancia de mantenerlo permanentemente actualizado.
- La redacción deberá ser concisa, clara y comprensible.
- La introducción habrá de elaborarse en un máximo de tres cuartillas.
- Para el llenado del formato se debe utilizar letra Arial de 12 pts.

Para este apartado se debe utilizar el formato MO-3 disponible en www.sge.ipn.mx.



ANTECEDENTES

Con base en la Circular emitida el 4 de agosto de 2011 por la Dirección General de este Instituto esta sección deberá ser revisada y validada por la Presidencia del Decanato de esta casa de estudios, quien verificará la veracidad de los hechos o fechas históricas, plasmadas en los antecedentes.

Este apartado describe los orígenes de la Unidad Académica o Administrativa; es importante referenciar la ley, el decreto o acuerdo de creación e incluir la información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico. Puede contener, además, los datos de las disposiciones jurídicas que hayan modificado cualquiera de los aspectos de su organización.

Principalmente los datos históricos significativos sobre la evolución del área, desde el punto de vista de las facultades, competencias y organización. En este apartado se consignan principalmente los cambios más relevantes operados en el área desde sus orígenes hasta la situación actual, entre otros, por modificaciones en:

1. Las bases jurídicas.
2. Las facultades o competencia.
3. La estructura orgánica y organización interna.

Es necesario indicar la fecha de creación y las circunstancias específicas en que se inician las actividades de la dependencia politécnica. Para sustentar el contenido, conviene revisar el acuerdo de creación y demás referencias que, en torno a ella, han sido publicadas en la Gaceta Politécnica.

De la misma manera, los cambios en la organización y funcionamiento de la Unidad Académica o Administrativa se describirán cronológicamente.

Para este apartado se debe utilizar el formato MO-3 disponible en www.sge.ipn.mx.

Para el llenado del formato se debe utilizar letra Arial de 12 pts.



MARCO JURÍDICO-ADMINISTRATIVO

Es la relación de los principales ordenamientos jurídico-administrativos vigentes, que fundamentan la operación de la unidad responsable.

En este capítulo se enumeran los ordenamientos jurídico-administrativos vigentes que regulan la operación y funcionamiento de la Unidad Académica o Administrativa.

Si la Unidad Responsable no cuenta con un área jurídica, buscará la asesoría de la Dirección de Planeación o bien directamente en la oficina del Abogado General del Instituto.

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

Se enlistarán únicamente aquellas bases jurídico-administrativas que tengan correspondencia directa con las respectivas facultades o competencias de la Unidad Administrativa de que se trate.

Las disposiciones jurídicas habrán de seguir un orden jerárquico, según se muestra:

1. Constitución Política.
2. Leyes Federales.
3. Leyes Específicas.
4. Reglamentos.
5. Decretos.
6. Acuerdos.
7. Convenios.
8. Circulares.
9. Manuales Administrativos.

Su presentación deberá contemplar los puntos siguientes.

- Se deberá seguir un orden cronológico partiendo de la fecha anterior a la actual, de acuerdo con su publicación en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F.).
- Cualquier ordenamiento que sufra modificaciones posteriores, se integrará cronológicamente según su última fecha de reforma.



- En cada una de las disposiciones se anotarán el nombre y la fecha en que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación, siguiendo el criterio de presentación con números arábigos para el día y el año, y con números romanos para el mes.
- Cuando se trate de disposiciones no publicadas en el Diario Oficial de la Federación, se mencionarán los datos de los libros, las actas notariales o los documentos protocolizados y sus fechas.

Para este apartado se debe utilizar el formato MO-3 disponible en www.sge.ipn.mx.

Para el llenado del formato se debe utilizar letra Arial de 12 pts.



ATRIBUCIONES

Este apartado consiste en una transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la unidad responsable, de acuerdo con los ordenamientos jurídicos que dan base legal a sus actividades.

Su presentación deberá contemplar los puntos que a continuación se detallan:

- Se transcribe en forma completa y textual las facultades otorgadas a la Unidad Responsable, de acuerdo con lo establecido en el Reglamento Orgánico del Instituto Politécnico Nacional y en su acuerdo de creación aprobado por el H. Consejo General Consultivo.
- Señalará el título completo de los ordenamientos.
- Deberá tener anotados el capítulo, el artículo y el texto de éste.

Para este apartado se debe utilizar el formato MO-3 disponible en www.sge.ipn.mx.

Para el llenado del formato se debe utilizar letra Arial de 12 pts.



ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica de la estructura orgánica autorizada y registrada que refleja esquemáticamente la ubicación de los órganos que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y las líneas de autoridad.

Para este apartado se debe utilizar el formato MO-3 disponible en www.sge.ipn.mx.



ESTRUCTURA ORGÁNICA

Se refiere a una descripción ordenada por jerarquía de los órganos o áreas que integran una unidad responsable. Es conveniente asignarles clave, de tal forma que sea posible visualizar gráficamente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia. Para esto, se consultará el Catálogo de Claves, emitido por la Dirección de Planeación.

La descripción de la estructura orgánica debe corresponder a su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las Unidades Orgánicas como a su nivel jerárquico (de adscripción), no usar abreviaturas en el nombre de los órganos que conforman la Unidad Responsable.

Para este apartado se debe utilizar el formato MO-3 disponible en www.sge.ipn.mx.

Para el llenado del formato se debe utilizar letra Arial de 12 puntos.



OBJETIVO

Deberá contener una explicación del propósito que pretende alcanzar la dependencia politécnica, su redacción ha de ser clara, breve y directa, y deberá apegarse a los siguientes lineamientos.

- Se formulará un solo objetivo para la Unidad.
- El objetivo debe iniciar con un verbo en infinitivo.
- Se describirá, en lo posible, en una extensión máxima de 12 renglones.
- El objetivo se integrará con base en las atribuciones de la Unidad.
- Especificará con claridad que pretende la Unidad, es decir el qué y el para qué.
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos.
- Se evitará subrayar conceptos.

Para este apartado se debe utilizar el formato MO-3 disponible en www.sge.ipn.mx.

Para el llenado del formato se debe utilizar letra Arial de 12 pts.



FUNCIONES

Una función es un conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la institución, de cuyo ejercicio generalmente es responsable una Unidad Académica o Administrativa, las funciones se derivan de las atribuciones.

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

- Deberán derivarse de las atribuciones legales conferidas en la Ley Orgánica, Reglamento Interno, Reglamento Orgánico, y Acuerdo de Creación.
- Las funciones deberán ser congruentes con las del Manual de Organización General del Instituto Politécnico Nacional y responder a la división del trabajo que se haya determinado para cumplir con el objetivo de la unidad responsable.
- Las funciones sustantivas de la unidad deberán presentarse en forma de relación y jerarquizadas conforme a su importancia, iniciando su descripción con un verbo en infinitivo.
- Serán congruentes con el objetivo de la unidad académica o administrativa.
- Las funciones describirán las actividades inherentes a cada uno de los órganos que conforman la unidad administrativa.
- Las funciones asignadas a un órgano deberán ser afines, compatibles y/o complementarias con el órgano inmediato superior.
- Cuando una función se desprenda de otra, ésta deberá ir enseguida; por lo tanto, las funciones se agruparán por afinidad y siguiendo un orden lógico.
- Cuando una función sea de coordinación entre dos órganos o más, deberá especificarse en cada uno de los órganos.
- Se procurará que la descripción de cada función no exceda de siete renglones.
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos, así como subrayar conceptos.

Para este apartado se debe utilizar el formato MO-3 disponible en www.sge.ipn.mx.

Para el llenado del formato se debe utilizar letra Arial de 12 pts



ANEXOS



MATRIZ DE DERIVACIÓN FUNCIONAL

Elaborar una matriz de derivación es de gran utilidad, para formular las funciones específicas de los órganos que conforman una estructura. Su formulación sigue la lógica de un cuadro sinóptico; es decir, a partir de una función general, se va desagregando en cada una de las áreas hasta ser atendida en su totalidad. También, puede verse como un árbol cuyo tronco es la función general y las funciones específicas formarían las ramas. Probablemente, estos conceptos se verán mejor en un ejemplo:

Ejemplo de Matriz de derivación funcional

FUNCIONES 1° NIVEL DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO	FUNCIONES 2° NIVEL DIVISIÓN DE SELECCIÓN, ADMISIÓN Y PROMOCIÓN DE PERSONAL	FUNCIONES 3° NIVEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE APOYO Y ASISTENCIA A LA EDUCACIÓN
<i>Planear, dirigir y controlar la aplicación de las políticas de reclutamiento, selección, contratación, promoción, cambio de adscripción y demás movimientos del personal, así como de los criterios de desempeño, estímulos y recompensas, de acuerdo con la normatividad aplicable.</i>	<i>Coordinar la atención y trámite de las solicitudes de evaluación de categoría académica del personal, así como de los procesos de reclutamiento y selección conforme a los perfiles del puesto.</i> <i>Coordinar, controlar y supervisar la operación de los procesos de evaluación de categoría académica y de promoción docente, así como de selección y de promoción del personal de apoyo y asistencia a la educación</i>	<i>Atender las solicitudes de selección y promoción del personal de apoyo y asistencia a la educación.</i> <i>Organizar y llevar a cabo la operación de los procesos de selección y promoción del personal de apoyo y asistencia a la educación</i>

Una vez recopilada la información, se agrupará de acuerdo con su afinidad funcional para evitar la información no relacionada, desarrollando para esto una matriz de derivación funcional que facilitará la definición de las funciones que contiene el Manual de Organización.

Las funciones deberán ser redactadas iniciando con verbo en infinitivo, deberán ser claras y precisas y se desarrollarán los tres primeros niveles jerárquicos de la Unidad, cuidando que la nomenclatura refleje su función, en la matriz de derivación funcional se integrarán las funciones del primer nivel (Dirección), las cuales se toman del Manual de Organización General con el objeto de que éstas sirvan como marco de referencia para la elaboración de los manuales de organización específicos de las unidades responsables.

Asimismo emplear el o los verbos que describan con mayor exactitud las funciones para cada nivel jerárquico, por ejemplo, para el primer nivel se usa:



planear, dirigir, establecer y evaluar (ver columna 1), de estas funciones se derivan las funciones del segundo nivel (División o Subdirección) y algunos de los verbos a utilizar son: programar, coordinar, organizar y controlar (ver columna 2), y finalmente, con estas funciones se derivan las funciones para el tercer nivel (Departamento) y los verbos que se usan son: supervisar, realizar, formular, elaborar y llevar a cabo (ver columna 3).



VERBOS COMUNES PARA INDICAR FUNCIONES

Los verbos que se utilizan con mayor frecuencia, para indicar las funciones que desarrollan las Unidades Administrativas, Órganos y Puestos de acuerdo con su nivel jerárquico:

Secretaría de área o equivalente	Dirección de coordinación o de ECU	Subdirección o jefatura de división	Departamento
Autorizar	Autorizar	Aprobar	Actualizar
Coordinar	Coordinar	Controlar	Analizar
Dictaminar	Difundir	Informar	Apoyar
Dirigir	Emitir	Implantar	Atender
Emitir	Participar	Investigar	Auxiliar
Establecer	Promover	Orientar	Desarrollar
Evaluar	Proponer	Participar	Elaborar
Instruir	Regular	Proponer	Gestionar
Organizar	Supervisar	Reportar	Informar
Promover	Verificar	Sancionar	Integrar
Plantear	Vigilar	Supervisar	Investigar
		Tramitar	Proponer
		Vigilar	Proporcionar
			Recopilar

Cabe aclarar que la lista no es limitante ni exhaustiva, 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.



- Dirigir y controlar.

FORMATOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Para la elaboración de los Manuales de Organización específicos, deberán utilizarse los formatos siguientes:

Formato MO-1, MO-2, MO-3 y MO-4:

- El formato MO-1. Se utilizará una sola vez, para plasmar los datos de la carátula del Manual.
- El formato MO-2. Se utilizará en el contenido del Manual.
- El formato MO-3. Se usará en todas las demás hojas que conforman el documento.
- El formato MO-4. Se utilizará en la hoja de modificaciones.

Los formatos se encuentran disponibles en el sitio:

www.sge.ipn.mx

- El Manual se procesará en archivo magnético utilizando el paquete Word, con letra tipo Arial a 12 puntos, en hoja vertical, tamaño carta.



GLOSARIO

ACTIVIDAD	Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o Unidad Administrativa, como parte de una función asignada.
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	Conjunto de órganos que auxilian al Ejecutivo Federal en la realización de la función administrativa; se compone de la administración centralizada y paraestatal que consigna la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
ANÁLISIS	Examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas, así como sus interrelaciones y la relación de cada elemento con el todo.
ÁREA	Parte de la institución en la que se subdivide y a la cual se asigna una responsabilidad.
ÁREAS SUSTANTIVAS	Son aquellas que desarrollan funciones derivadas directamente de las atribuciones y objetivos encomendados a la institución, mediante la producción de bienes y/o prestaciones de servicios para lo que están facultadas y fueron constituidas.
ATRIBUCIÓN	Cada una de las funciones, actividades o tareas que se asignan a un funcionario o Unidad Administrativa mediante un instrumento jurídico o administrativo.



AUTORIDAD

Facultad de mando conferida a una institución o funcionario para que la ejerza directamente o la delegue en otros subalternos. Existen dos tipos de autoridad formal: la funcional, que es la facultad de mando que ejercen varios funcionarios en un mismo grupo de trabajo, cada uno para funciones distintas y, la lineal, que es facultad de mando que ejerce exclusivamente un funcionario en un grupo de trabajo.

CADENA DE MANDO

Es la relación (jerarquía de autoridad) entre las Unidades Administrativas que integran una estructura orgánica. Se extiende linealmente desde el área del Titular hasta nivel de Jefe de Departamento.

CARGA DE TRABAJO

Es la que se establece de acuerdo con las funciones que se desarrollan en el desempeño de un cargo específico y conforme a los requerimientos exigidos para su ocupación.

COMUNICACIÓN

Transmisión y recepción de información para el logro de una mayor eficiencia en el trabajo y el mejoramiento de las relaciones interpersonales dentro de una organización.

COORDINACIÓN

Es el proceso de integración de acciones administrativas de una o varias instituciones, órganos o personas, que tienen como finalidad obtener de las distintas áreas de trabajo, la unidad de acción necesaria para contribuir al mejor logro de los objetivos, así como armonizar la actuación de las partes en tiempo, espacio, utilización de recursos, producción de bienes y servicios, para lograr conjuntamente las metas preestablecidas.

**DELEGACIÓN DE
AUTORIDAD**

Acto de facultar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan, compartiendo la responsabilidad correspondiente.



**DELEGACIÓN DE
FUNCIONES**

Acto bilateral, mediante el cual un superior jerárquico confiere funciones específicas y responsabilidades a un subalterno y, en algunos casos, otorga la autoridad que necesita cuando va a desempeñar tales funciones.

DEPENDENCIA

Institución pública subordinada en forma directa al Titular del Poder Ejecutivo Federal, en el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los asuntos del orden administrativo encomendados. De acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, las Dependencias de la Administración Pública Federal son las Secretarías de Estado, Departamentos Administrativos y la Procuraduría General de la República.

**ESTRUCTURA
ORGÁNICA**

Unidades administrativas que integran una dependencia y/o entidad, donde se establecen niveles jerárquico-funcionales, de conformidad con las atribuciones que a la misma le asigna la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, así como el Reglamento Interior correspondiente. De esta forma, se identifica el sistema formal.

**FUNCIÓN
SUSTANTIVA**

Conjunto de acciones que se desarrollan, derivadas directamente de las atribuciones de la dependencia.

**JERARQUIZACIÓN
(JERARQUÍA
ORGÁNICO-
FUNCIONAL)**

Es el nivel que se asigna a un puesto dentro de una organización, por el grado de autoridad asignado.

LINEAMIENTO

Directriz que establece los límites, dentro de los cuales han de realizarse las actividades y tareas asignadas.



**MANUAL DE
ORGANIZACIÓN**

Documento que contiene información detallada referente a los antecedentes, marco jurídico- administrativo, estructuras y funciones de las Unidades Administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación; asimismo, contiene organigramas, que describen en forma gráfica, la estructura de organización.

MÉTODO

Conjunto de operaciones ordenadas, con que se pretende obtener un resultado.

NORMA

Regla, disposición o criterio, que establece una autoridad, para regular los procedimientos que se deben seguir, para la realización de las tareas asignadas.

OBJETIVO

Es el enunciado del propósito que se establece, para realizarse en un periodo determinado.

ORGANIGRAMA

Representación gráfica de la estructura orgánica que debe reflejar en forma esquemática, la posición de las Unidades Administrativas que la componen, los tramos de control, nivel jerárquico, canales formales de comunicación y coordinación, así como líneas de mando.

**ÓRGANO
DESCONCENTRADO**

Forma de organización con autonomía administrativa pero sin personalidad jurídica ni patrimonio propio, que de acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, tiene facultades específicas para resolver asuntos de la competencia del Órgano Central, siempre y cuando siga los señalamientos de normatividad dictados por este último.



POLÍTICA	Conjunto de reglas o normas generales que guían el pensamiento y acción de los subordinados (son guías de acción). Ayudan a tomar decisiones. Ayudan a la consecución de objetivos.
PRINCIPIO	Ley general, cuyas consecuencias rigen toda una disciplina.
PROCEDIMIENTO	Secuencia cronológica más eficiente, para obtener mejores resultados en una acción concreta.
PROCEDIMIENTO DE TRABAJO	Secuencia lógica y ordenada de acciones concatenadas entre sí, que se constituye en función de una tarea específica. El procedimiento implica actividades del personal, determinación de tiempo para realizarlas, uso de recursos materiales y tecnológicos y un método de trabajo y de control, para lograr oportunamente el resultado.
PROGRAMA	Instrumento mediante el cual se desagregan y detallan ordenadamente las actividades a realizar, para lograr las metas y objetivos establecidos.
PROYECTO	Intención para hacer algo o plan para realizarlo. Redacción o disposición provisional de un tratado, ley, etc.
PUESTO	Unidad impersonal de trabajo que se caracteriza por tener tareas y deberes específicos, lo cual le asigna cierto grado de responsabilidad. Cada puesto puede contener una o más plazas e implica determinados requisitos de aptitud, habilidad, preparación y experiencia.
REESTRUCTURACIÓN (ORGÁNICA Y OCUPACIONAL)	Acción que identifica, en primera instancia los factores internos y/o externos que propician alteraciones a los esquemas orgánico-funcionales de las dependencias o entidades, dando lugar a un proceso de adaptación y cambio en el sistema de organización.



STAFF

Son los órganos que tienen por objeto, asesorar e informar al personal de mando, en aquellas actividades que requieren conocimientos y experiencia técnica especializada.

UNIDAD ACADÉMICA

Los órganos cuyas funciones sustantivas son de carácter meramente académico, con funciones y actividades propias que se distinguen y diferencian entre sí, conformada por una estructura orgánica específica y propia, cuyas atribuciones específicas se instituyen en el instrumento jurídico correspondiente, como es el caso de las Escuelas, Centros y Unidades pertenecientes al Instituto.

**UNIDAD
ADMINISTRATIVA**

Los órganos cuyas funciones sustantivas son de carácter meramente administrativo, con funciones y actividades propias que se distinguen y diferencian entre sí, conformada por una estructura orgánica específica y propia, cuyas atribuciones específicas se instituyen en el instrumento jurídico correspondiente, como es el caso de las Secretarías, Coordinaciones y Direcciones pertenecientes al Instituto.

**UNIDAD
RESPONSABLE**

Unidad administrativa perteneciente a una estructura básica de una dependencia facultada para ejercer gasto, con el fin de llevar a cabo actividades que conduzcan al cumplimiento de objetivos y metas establecidas en los programas de una dependencia o entidad del Gobierno Federal.