



# **GUÍA TÉCNICA PARA ELABORAR Y ACTUALIZAR EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL**

**D140-DN-01/1**

**AGOSTO 2006.**

## CONTENIDO

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>OBJETIVO DE LA GUÍA</b>	2
<b>I. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b>	3
I.1 Definición	
I.2 Objetivo	
I.3 Base Legal que sustenta su elaboración y actualización	
I.4 Ventajas	
I.5 Quiénes son los responsables de elaborar y actualizar el Manual de Organización General	
I.6 Autorización del Manual de Organización General	
I.7 Publicación y Difusión del Manual de Organización General	
I.8 Causas que originan su revisión y actualización	
<b>II. ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b>	6
<b>II.1 IDENTIFICACIÓN</b>	6
<b>II.2 AUTORIZACIÓN Y REGISTRO</b>	7
<b>II.3 CONTENIDO</b>	8
II.3.1 Introducción	
II.3.2 Antecedentes	
II.3.3 Base Legal	
II.3.4 Misión-Visión	
II.3.5 Objetivos	
II.3.5.1 Objetivo Institucional	
II.3.5.2 Objetivos Específicos	
II.3.6 Estructura Orgánica	
II.3.7 Diagrama General de Organización	
II.3.8 Atribuciones	
II.3.9 Funciones	
II.3.9.1 Objetivo	
<b>III. RECOMENDACIONES GENERALES</b>	23
<b>IV. GLOSARIO</b>	24
<b>V. CAMBIOS DE VERSIÓN</b>	26
<b>VI. BIBLIOGRAFÍA</b>	27
<b>VII. ANEXOS</b>	28
1. Verbos más comunes para indicar funciones	

---

## INTRODUCCIÓN

Con el propósito de observar puntualmente lo señalado en el Decreto por el que se crea el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, Artículo 9. Fracción XI y en el Estatuto Orgánico del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, Artículo 35 Fracción XIV, la Dirección de Administración y Finanzas esta desarrollando distintas estrategias encaminadas a dotar al Instituto, los elementos técnico-administrativos necesarios para optimizar recursos, simplificar procesos y elevar la eficiencia y eficacia de sus integrantes.

Una de esas estrategias se ve reflejada con la emisión de la presente “Guía Técnica para Elaborar y Actualizar el Manual de Organización General”, que proporciona los elementos básicos para normar la elaboración y presentación del Manual de Organización General estableciendo la metodología, los apartados básicos que debe contener y un ejemplo que permita una mayor comprensión de las acciones a realizar.

El presente documento es una orientación y guía para quienes tienen bajo su responsabilidad la elaboración del Manual de Organización General, cuyo objetivo fundamental es facilitar la integración y/o actualización del Manual cada vez que se susciten cambios en la estructura orgánica y funcional del Instituto, y con ello propiciar que siempre se cuente con un documento normativo-administrativo vigente para responder oportunamente a los cambios que impactan los procesos, cumpliendo así con las necesidades y expectativas del Instituto.

Por último, cabe señalar que la responsabilidad de elaborar y actualizar permanentemente la presente Guía y el Manual de Organización recae fundamentalmente en la Subdirección de Planeación y Organización dependiente de la Dirección de Administración y Finanzas.



Instituto Nacional para la  
Evaluación de la Educación

---

---

## *Guía Técnica para Elaborar y Actualizar el Manual de Organización General*

---

---

### **OBJETIVO DE LA GUÍA**

Proporcionar a las áreas del Instituto y al personal que por sus funciones se encuentre inmerso en el proceso, los elementos técnicos necesarios para la elaboración y actualización del Manual de Organización General, así como los criterios y fundamentos metodológicos que permitan sistematizar la información contenida en el mismo.

## **I. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL**

### **I.1 DEFINICIÓN**

El Manual de Organización General es una herramienta básica para el eficaz funcionamiento administrativo de la Institución, formalizando en él sus objetivos, la estructura orgánica, los tramos de control y la relación funcional que se genera entre las áreas que la integran.

El Manual de Organización General tiene por objeto integrar en forma ordenada y sistemática en un solo documento, la información básica relativa a los antecedentes, base legal, misión-visión, objetivo, estructura orgánica, diagrama de organización, atribuciones y las funciones de cada Área que integra al Instituto, contribuyendo a la orientación del personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas de adscripción y a la vez, proporcionar un esquema funcional a efecto de realizar estudios de reestructuración, cuando sea necesario.

### **I.2 OBJETIVO**

Proporcionar, en forma cronológica la información básica de la organización y funcionamiento del Instituto como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

### **I.3 BASE LEGAL QUE SUSTENTA SU ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN**

**Decreto por el que se crea el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, artículo 12, fracción III.-** Presentar a consideración y, en su caso, aprobación de la Junta Directiva el Estatuto Orgánico del Instituto, así como el Manual de Organización General y los correspondientes de Procedimientos y Servicios al Público.

**Estatuto Orgánico del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, artículo 35, fracción XIV.-** Mantener permanentemente actualizados el Manual General de Organización y demás instrumentos de apoyo administrativo necesarios para el funcionamiento de la entidad, informando de ello a la Junta Directiva.

#### **I.4 VENTAJAS**

- ↻ Presenta una visión de conjunto del Instituto y de sus áreas.
- ↻ Precisa las funciones encomendadas a cada área para evitar duplicidad y detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- ↻ Colabora en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporciona uniformidad en su desarrollo.
- ↻ Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- ↻ Proporciona información básica para la planeación e instrumentación de medidas de modernización administrativa.
- ↻ Sirve, como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.
- ↻ Es un instrumento útil de orientación e información sobre el quehacer de las áreas.

#### **I.5 QUIÉNES SON LOS RESPONSABLES DE ELABORAR Y ACTUALIZAR EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL**

Cada una de las áreas que integran el Instituto, está obligada a elaborar y mantener actualizada la parte del manual que corresponde a su área, y deberá proporcionar a la Subdirección de Planeación y Organización la información para actualizar el Manual de Organización General del Instituto.

Los titulares de las Direcciones de Área designarán por escrito ante la Dirección de Administración y Finanzas a la persona que fungirá como enlace para que en coordinación con la Subdirección de Planeación y Organización elaboren y actualicen la parte del manual correspondiente a su área.

## **I.6 AUTORIZACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL**

Para que el Manual de Organización General adquiera validez legal deberá ser aprobado y autorizado por el Director General quién informará en la siguiente sesión ordinaria a la Junta Directiva del Instituto.

## **I.7 PUBLICACIÓN Y DIFUSIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL**

El Manual de Organización General una vez aprobado y autorizado, se dará a conocer su contenido entre los servidores públicos de las áreas sustantivas y de apoyo, a fin de garantizar su debida aplicación y cumplimiento a través la Dirección de Comunicación y Difusión en el sistema Intranet.

## **I.8 CAUSAS QUE ORIGINAN SU REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN**

La necesidad de revisar y actualizar el Manual de Organización General surge al modificarse las funciones al interior de las áreas del Instituto, por tanto:

- ❖ El Manual de Organización General deberá revisarse, para su actualización, en el momento en que se presenten cambios en la organización o en el funcionamiento del área, o bien, por la modificación de las disposiciones jurídicas que lo regulan.
- ❖ La revisión del Manual de Organización General será competencia de los jefes de departamento, subdirectores o directores de área.
- ❖ Los directores de área presentarán por escrito a la Subdirección de Planeación y Organización a través de la Dirección de Administración y Finanzas las propuestas de modificación y actualización anexando la documentación que sustente dichas modificaciones.
- ❖ Es obligación de las áreas del Instituto la elaboración y actualización de la información del Manual de Organización General y apegarse a los lineamientos para su elaboración.
- ❖ Los titulares de cada dirección de área notificarán al enlace cualquier cambio en torno a la compactación de áreas, modificación de nomenclatura de los órganos y reubicación de áreas, con el objeto de que se realicen las adecuaciones correspondientes en la parte del manual que corresponde a su área.

## **II. ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL**

Los elementos que integran el manual son de identificación y de contenido.

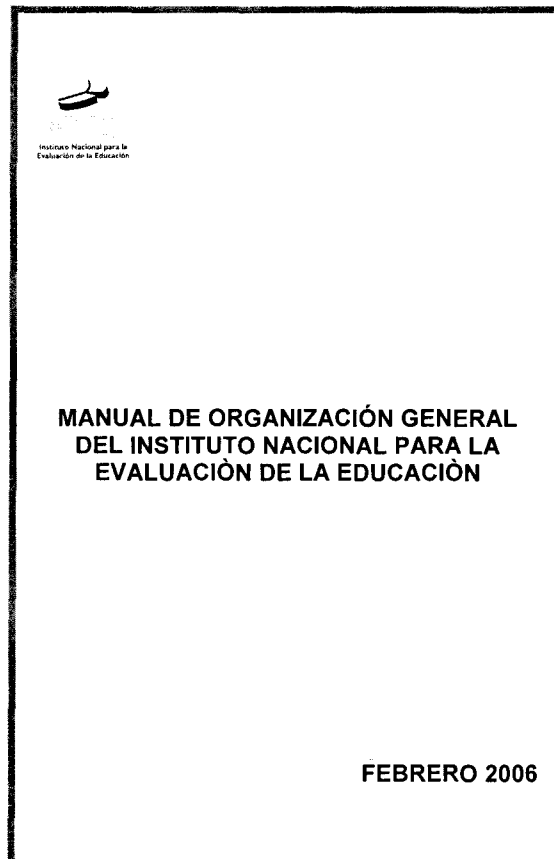
### **II.1 IDENTIFICACIÓN**

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

- ❖ Logotipo del Instituto
- ❖ Identificación del Manual
- ❖ Fecha de elaboración o actualización del manual

En el recuadro siguiente se incluyen los datos que debe contener la portada.

**Ejemplo:**







## II.2 AUTORIZACIÓN Y REGISTRO

Se refiere a la aprobación y autorización del Manual de Organización General por las autoridades correspondientes asignándole una clave de identificación integrada de la siguiente manera: Clave de la Subdirección de Planeación y Organización responsable de su elaboración- Siglas del Tipo de Documento (Documento Normativo)-Versión del documento. Propuesta: **D140-DN-01**.

En el Instituto utilizaremos la "Cédula de Autorización y Registro" para efectos de este punto, la cual integra los siguientes rubros:


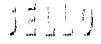
**(1) Identificación del Manual:** Se anotará MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL DEL INSTITUTO NACIONAL PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN.

**(2) Autorizó:** Se enunciará el puesto del Titular del Instituto así como nombre y firma, lo cual le dará legalidad al documento.

**(3) Sello:** Se plasmará sello oficial de la Dirección General del Instituto.

**(4) Registro:** Será Subdirección de Planeación y Organización dependiente de la Dirección de Administración y Finanzas, quien asignará la clave de identificación para su control según sea la versión.

**Ejemplo:**


 <b>CÉDULA DE AUTORIZACIÓN Y REGISTRO</b> DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS Subdirección de Planeación y Organización	
IDENTIFICACIÓN: MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL DEL INSTITUTO NACIONAL PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN	
AUTORIZÓ	SELLO OFICIAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL INSTITUTO
LIC. FELIPE MARTÍNEZ RIZO DIRECTOR GENERAL	
REGISTRO	
CLAVE: D140-DN-01	
FECHA: _____ DE _____ / DE 2004	

### II.3 CONTENIDO

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

- ↖ Introducción
- ↖ Antecedentes
- ↖ Base Legal
- ↖ Misión-Visión
- ↖ Objetivos
- ↖ Estructura Orgánica
- ↖ Diagrama de Organización
- ↖ Atribuciones
- ↖ Funciones

**Ejemplo:**

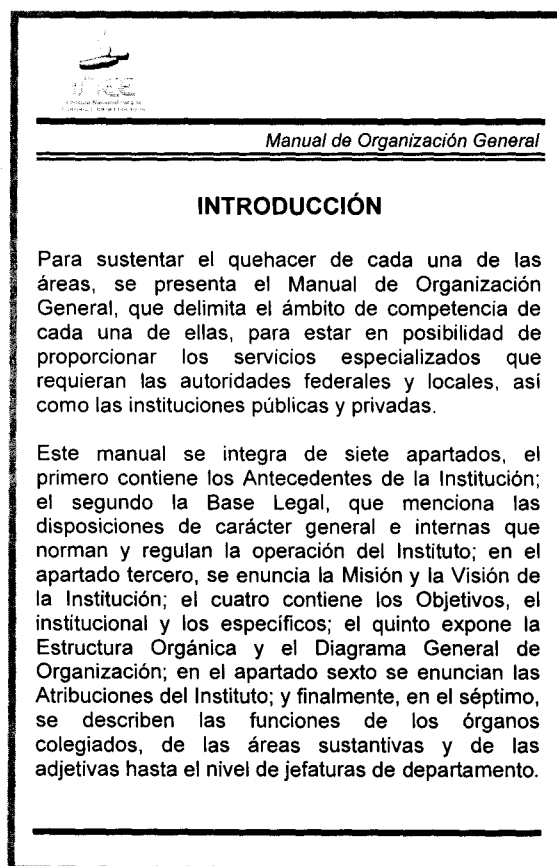
 <i>Manual de Organización General</i>
<b>CONTENIDO</b>
INTRODUCCIÓN
I. ANTECEDENTES
II. BASE LEGAL
III. MISIÓN-VISIÓN
IV. OBJETIVOS
V. ESTRUCTURA ORGÁNICA
DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN
VI. ATRIBUCIONES
VII. FUNCIONES

### II.3.1 Introducción

Se refiere a una breve descripción que se dirige al lector, sobre el contenido del documento, de su utilidad y de los fines y propósitos generales que se pretenden cumplir a través de su implantación. Además incluye información sobre el ámbito de competencia del Instituto, cómo se usará, y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.

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

#### Ejemplo:

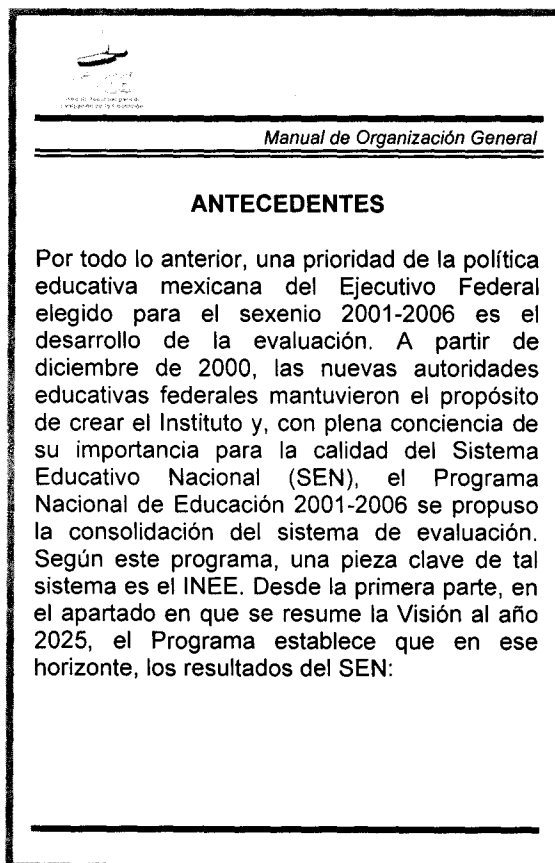


### **II.3.2 Antecedentes**

Este apartado se refiere a una descripción del origen, antecedentes o hechos pasados sobresalientes acerca de la creación del Instituto; se mencionarán las leyes o decretos que dieron origen a su creación y que hayan modificado los aspectos de su organización; este apartado puede suprimirse si la dependencia es de reciente creación, o si la información es confusa o de difícil recopilación o bien si lo citado lleva a imprecisiones.

Se deberá describir en forma sintética la evolución organizacional del Instituto desde su origen, indicando la información sobresaliente de las transformaciones orgánicas, hasta llegar a la estructura actual.

#### **Ejemplo:**



### **II.3.3 Base Legal**

En este capítulo se relacionan los principales ordenamientos o disposiciones jurídico-administrativos vigentes, que fundamenten el documento y que regulen la operación y funcionamiento del Instituto.

Formalmente los ordenamientos jurídicos–administrativos deberán presentarse en forma enunciativa, sin incluir textos explicativos adicionales.


Se deberán ordenar y jerarquizar los ordenamientos o disposiciones jurídico-administrativos vigentes, en forma descendente, según se muestra a continuación:

- ❖ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- ❖ Tratados
- ❖ Códigos
- ❖ Leyes
- ❖ Reglamentos
- ❖ Decretos
- ❖ Acuerdos
- ❖ Convenios
- ❖ Circulares
- ❖ Otros

Dentro de cada una de estas agrupaciones, se deberá seguir el orden cronológico en que fue expedido cada ordenamiento, partiendo de los más antiguos a los más recientes, siempre que estén vigentes.

Se deberá citar de forma clara y precisa los nombres de los ordenamientos jurídicos y administrativos, indicando fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación, y en su caso, las reformas y adiciones de aquellos documentos que así lo ameriten.

**Ejemplo:**



---

*Manual de Organización General*

---

**BASE LEGAL**

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 3º. Promulgada el 5 de febrero de 1917.  
Con sus reformas y adiciones.

**Códigos**

Código Fiscal de la Federación, publicado en el DOF el 31/12/1981.

**Disposiciones Legales Internas**

Decreto por el que se crea el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, publicado en el DOF el 8 de Agosto de 2002.

Estatuto Orgánico del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, publicado en el DOF el 4 de Agosto de 2003.


---

### II.3.4 Misión-Visión

La misión es la razón de ser del Instituto, explica su existencia, es una declaración de alto nivel que describe su propósito fundamental.

La visión representa el escenario deseado por el Instituto que quiere alcanzar en un plazo

#### Ejemplo:



*Manual de Organización General*

---

**MISIÓN-VISIÓN**

**MISIÓN**

Para que el sistema educativo ofrezca una educación de buena calidad a todos sus alumnos, como requiere el mundo de hoy y reclama la sociedad mexicana, el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación:

- ✓ Hará diagnósticos integrales y permanentes que reflejen, de la manera más confiable y objetiva, la situación de la educación.
- ✓ Difundirá los resultados de las evaluaciones de la manera más transparente, para que sean aprovechados por las autoridades y la sociedad, y para que se desarrolle una sólida cultura de la evaluación.



*Manual de Organización General*

---

**MISIÓN-VISIÓN**

**VISIÓN**

El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación se habrá consolidado plenamente; sus instrumentos de evaluación cubrirán en forma amplia todos los ámbitos que le corresponden y habrán incorporado los mejores avances técnicos; participará activamente en el trabajo internacional de la evaluación y, con personal de alto nivel académico y excelente infraestructura técnica y bibliográfica, se habrá transformado en un centro de excelencia de nivel internacional. Los resultados de su trabajo constituirán una referencia obligada y creíble sobre la situación del sistema educativo mexicano. La cultura de la evaluación se habrá difundido en los diferentes medios de la sociedad, de suerte que los resultados serán entendidos, apreciados y utilizados por los actores educativos y la sociedad en general, constituyendo elementos valiosos para el diseño de políticas educativas.

### **II.3.5 Objetivos**

Aquí se describen los objetivos tanto institucionales como específicos.

Su determinación deberá ser lo más clara posible, su redacción sencilla y en párrafos breves; además la primera parte de su contenido expresará ¿QUE SE HACE?; ¿COMO SE HACE? y la segunda, ¿PARA QUE SE HACE?

La determinación se hará con apego a las atribuciones conferidas al Instituto:

- ✦ Se indicará la descripción del objetivo usando el verbo en infinitivo.
- ✦ Se describirá, en lo posible, en una extensión máxima de 12 renglones.
- ✦ Describir el objetivo con base a las atribuciones del Instituto.
- ✦ Se evitará el uso de adjetivos calificativos.
- ✦ Se evitará subrayar conceptos.

#### **II.3.5.1 Objetivo Institucional**

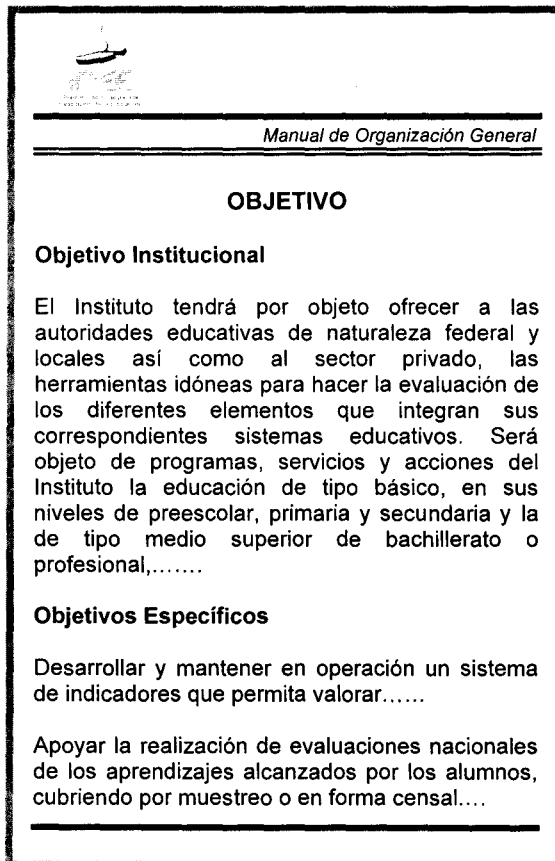
Describe el propósito que pretende alcanzar el Instituto, para el cumplimiento de sus metas institucionales, que adquiere por atribución.


#### **II.3.5.2 Objetivos Específicos**

Describen el propósito específico que pretende alcanzar el Instituto en cada una de sus áreas, como son Indicadores, Evaluación de Escuelas y Pruebas y Medición, entre otras, y que a través del logro de dichos objetivos se alcance el Objetivo Institucional.



**Ejemplo:**



  
*Manual de Organización General*

**OBJETIVO**

**Objetivo Institucional**

El Instituto tendrá por objeto ofrecer a las autoridades educativas de naturaleza federal y locales así como al sector privado, las herramientas idóneas para hacer la evaluación de los diferentes elementos que integran sus correspondientes sistemas educativos. Será objeto de programas, servicios y acciones del Instituto la educación de tipo básico, en sus niveles de preescolar, primaria y secundaria y la de tipo medio superior de bachillerato o profesional,.....

**Objetivos Específicos**

Desarrollar y mantener en operación un sistema de indicadores que permita valorar.....

Apoyar la realización de evaluaciones nacionales de los aprendizajes alcanzados por los alumnos, cubriendo por muestreo o en forma censal....

### **II.3.6 Estructura Orgánica**

Este apartado se refiere a la descripción ordenada por jerarquía de las áreas adscritas al Instituto o a los órganos de un área. Es conveniente codificarla de tal forma que sea posible visualizar gráficamente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

La descripción de la estructura orgánica debe corresponder o coincidir con su representación gráfica en el diagrama de organización, tanto en lo referente al título o denominación de las áreas como a su nivel jerárquico. Asimismo, se deberá anotar la clave organizacional que le corresponda a cada área, anteponiéndolo al nombre del área correspondiente. Se recomienda no usar abreviaturas en el nombre de los órganos que conforman el área.



---

---


*Guía Técnica para Elaborar y Actualizar el Manual de Organización General*

---

---

Se deberán presentar en primer lugar las áreas sustantivas y a continuación las de apoyo.

**Ejemplo:**

	
<i>Manual de Organización General</i>	
<b>ESTRUCTURA ORGÁNICA</b>	
1.1	Dirección General Adjunta
1.1.1	Dirección de Indicadores Educativos
1.1.1.1	Subdirección de Indicadores Educativos
1.1.1.1.1	Departamento de Investigación de Indicadores Educativos
1.1.1.1.2	Departamento de Operación y Evaluación de Indicadores Educativos
1.1.1.2	Subdirección de Factores Asociados
1.1.1.2.1	Departamento de Recolección de Recolección de Información
1.1.1.2.2	Departamento de Análisis de Factores Asociados
1.1.1.3	Subdirección de Análisis Estadístico
1.1.1.3.1	Departamento de Análisis de Información
1.1.1.3.2	Departamento de Análisis Estadístico

### **II.3.7 Diagrama General de Organización**

Es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática, la posición de los órganos que conforman al Instituto, los niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad, así como sus respectivas relaciones.

Para su diseño se deberán considerar los siguientes puntos:

**Forma.** Se utilizará la figura del rectángulo.

**Dimensión de la figura.** La figura del rectángulo representará a un puesto u órgano del Instituto, por lo que se utilizarán tantos como sea necesario observando las siguientes características:

- ❖ El tamaño será uniforme para todos los puestos independientemente del nivel jerárquico que tengan.
- ❖ El espacio entre ellos siempre deberá ser el mismo tanto verticalmente como horizontalmente

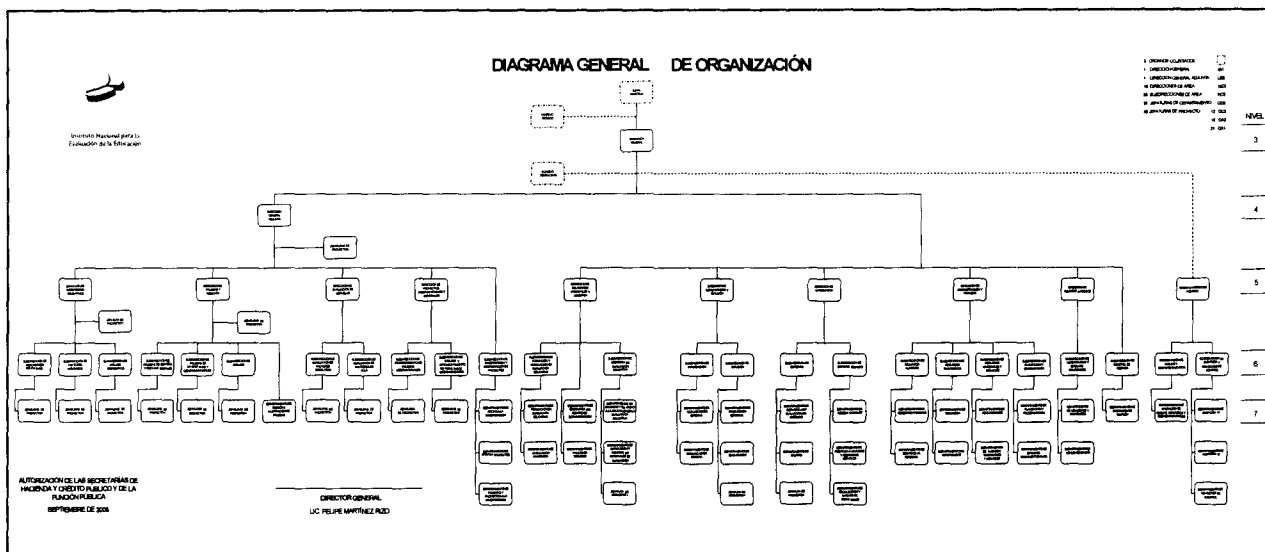
**Trazo.** Se representa con trazo continuo los órganos permanentes y con un trazo discontinuo los no permanentes que se reúnen de manera eventual, el grosor del mismo deberá ser el mismo para todos los trazos.

**Colocación de las figuras.** Las figuras se colocan con base a los diferentes niveles jerárquicos, igual nivel jerárquico y nivel de desconcentración.

**Líneas de conexión.** Indican las relaciones entre los diferentes órganos, éstas deberán de conectarse entre sí siempre por el mismo lugar, es decir si se inicia la conexión de los puestos por el lado izquierdo siempre deberá ser igual para los subsiguientes.

Se integrará en el Manual de Organización General del Instituto el último organigrama autorizado y dictaminado por las instancias y autoridades correspondientes.

**Ejemplo:**



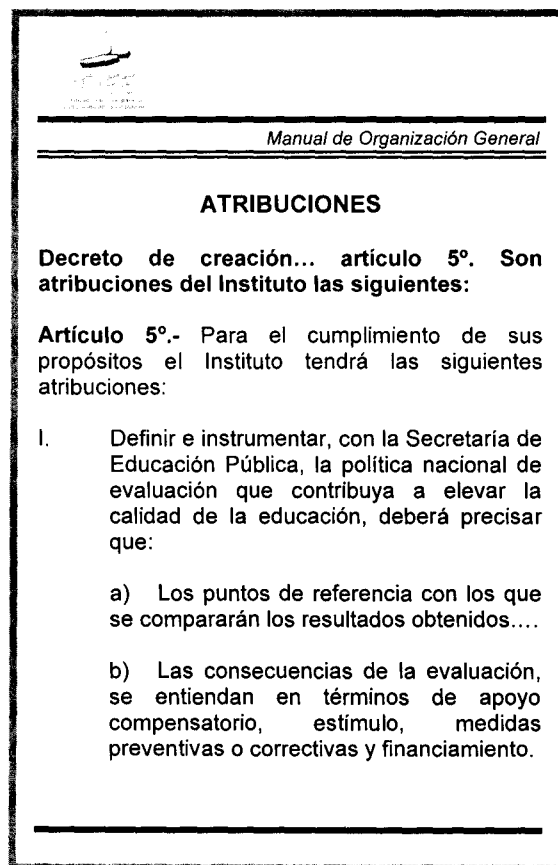
**II.3.8 Atribuciones**

Desde el punto de vista jurídico, las atribuciones representan el medio para alcanzar los fines, se constituyen además en la facultad de obrar o derecho de hacer.

Este apartado consiste en una transcripción textual de las facultades conferidas en el Decreto por el que se crea el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

Además debe señalarse el título completo del ordenamiento, artículo y las fracciones correspondientes.

**Ejemplo:**



### **II.3.9 Funciones**

Constituyen el conjunto de actividades afines, a través de las cuales se alcanzará el objetivo planteado. Las funciones deberán ordenarse de acuerdo a la importancia y naturaleza del área de que se trate, éstas pueden ser:

**Sustantivas.** Son las que identifican la esencia del área para el cumplimiento de los objetivos.

**De apoyo.** Son aquellas que facilitan y contribuyen al logro de las funciones sustantivas, ya que forman parte del proceso administrativo y que por naturaleza técnico-administrativa, son de carácter obligatorio y de aplicación general para todo el Instituto.

---

## *Guía Técnica para Elaborar y Actualizar el Manual de Organización General*

---

En el caso del Manual de Organización General del Instituto, se integrarán las funciones hasta el nivel de Jefatura de Departamento, anteponiendo la clave organizacional que le corresponda a cada una de las áreas con base en la estructura orgánica.

La descripción de funciones deberá corresponder al orden y nomenclatura en que aparecen las áreas del Instituto en el Diagrama General de Organización autorizado.

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

- ✦ La redacción de las funciones siempre deberá iniciar con un verbo en infinitivo correspondiente al nivel asignado al puesto es decir, nivel superior, de mando (ver anexo).
- ✦ Las funciones deberán derivarse de las atribuciones genéricas conferidas en el Estatuto Orgánico del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación
- ✦ Las funciones deberán de presentarse en forma de relación y jerarquizadas conforme a su importancia, a fin de eliminar posibles duplicidades.
- ✦ Cuidar que las funciones sean congruentes con el objetivo del Instituto o del área.
- ✦ Las funciones deberán ser representativas de aspectos sustantivos, así como reflejar íntegramente un conjunto de actividades y operaciones a desarrollar.
- ✦ Las funciones asignadas a un área deberán de ser afines, compatibles y/o complementarias.
- ✦ Cuando una función se desprenda de otra, ésta deberá ir enseguida; por lo tanto las funciones se agruparan por afinidad y siguiendo un orden lógico.
- ✦ Cuando una función sea de coordinación entre dos áreas o más, deberá especificarse en cada una.
- ✦ Se procurará que la descripción de cada función no exceda de tres renglones y se considere el orden lógico del proceso administrativo (Planear, Programar, Ejecutar, Controlar y Evaluar).
- ✦ Se evitará el uso de adjetivos calificativos. Así como subrayar conceptos.
- ✦ Se deberá evitar que un puesto de mando dependa de otro de igual nivel.



---

---

*Guía Técnica para Elaborar y Actualizar el Manual de Organización General*

---

---

- ❖ Las funciones descritas en el manual deberán ser verificadas por el titular del Instituto o del área que corresponda.
- ❖ Al término de la última de las funciones deberá agregarse la frase siguiente: "Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia".
- ❖ A los niveles de Dirección General y de Área se les asignarán exclusivamente las funciones características de coordinación, planeación, programación, presupuestación, organización, dirección, control, evaluación, vigilancia, difusión y autorización.
- ❖ A los niveles de Subdirección y equivalente, corresponderán las funciones características de coordinación operativa, integración, supervisión, control y promoción.
- ❖ A los niveles de Departamento, o equivalente, corresponderán las funciones exclusivamente operativas.


### **II.3.9.1 Objetivo**

Dentro del apartado de funciones también deberá incluirse antes de describir las funciones el objetivo específico de cada área hasta nivel Jefe de Departamento, el cual deberá de redactarse en los términos especificados en el punto **II.3.5 Objetivos** del apartado **II.3 CONTENIDO**.

El objetivo de las áreas siempre deberá estar relacionado directamente con las funciones que tienen asignadas los órganos superiores de su respectiva adscripción.



**Ejemplo:**



---

*Manual de Organización General*

---

**1.1.1 Dirección de Indicadores Educativos**

**Objetivo:**

Coadyuvar a que la educación básica y media superior del Sistema Educativo Nacional, impartida por la Federación y los Estados sea evaluada mediante un sistema de indicadores que permita valorar.....

**Funciones:**

1. Planear, organizar, dirigir y evaluar el desarrollo y operación del sistema de indicadores para ...
2. Evaluar las fuentes de información existentes en el Sistema Educativo Nacional y en las estadísticas nacionales que permitirán la construcción de los indicadores educativos del Sistema del Instituto.
3. Monitorear la calidad de la información que sustenta los indicadores educativos....

---



### III. RECOMENDACIONES GENERALES

- ✦ Una unidad de mando justifica su existencia cuando las funciones asignadas son congruentes con las atribuciones conferidas y cuando depende de ésta más de un área subordinada.
- ✦ Es conveniente que el Manual de Organización General sea elaborado y actualizado con la participación de las áreas que tiene la responsabilidad de realizar las funciones.
- ✦ Terminado el Manual de Organización General, deberá contarse el número de páginas que lo integran, y numerar cada página.
- ✦ Una vez que se cuente con el proyecto del manual, se requiere someterlo a una revisión final, a efecto de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, este completa y corresponda a la realidad, además de proceder a comprobar que no tenga contradicciones y deficiencias.
- ✦ La cantidad de ejemplares que se reproduzcan, así como la difusión que se haga del Manual de Organización General, dependerá de la determinación del número de funcionarios y empleados que deben de contar con este instrumento.
- ✦ Una vez que el Manual de Organización General ha sido elaborado, autorizado e impreso, debe de ser difundido entre los funcionarios y empleados responsables de su aplicación.
- ✦ La utilidad del Manual de Organización General radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que es necesario mantenerlo permanentemente actualizado, a través de revisiones periódicas, y enviarlo a la instancia correspondiente para su autorización.
- ✦ El Manual de Organización General deberá actualizarse, cuando se presenten modificaciones en las atribuciones, estructura orgánica, funciones o simplemente en la revisión que se haga cada dos años aproximadamente o antes si se requiere.
- ✦ El manual deberá capturarse con el procesador de textos "Word", y presentarse en hojas blancas tamaño carta.

#### IV. GLOSARIO

Con el objeto de facilitar la elaboración del Manual de Organización y manejar una terminología común, a continuación se presentan los conceptos de los términos más utilizados en esta guía:

**ACTIVIDAD:** Conjunto de operaciones afines y coordinadas que se realizan para ejecutar los actos administrativos y contribuir a la ejecución de determinadas funciones.

**ÁREA:** Parte de la institución en la que se subdivide y a la cual se asigna una responsabilidad.

**ÁREA ADMINISTRATIVA:** Es el órgano que tiene funciones y actividades al interior de la dependencia que la distinguen y diferencian de las demás dependencias conformándose a través de una infraestructura organizacional específica y propia.

**DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN:** Un organigrama, carta de organización o diagrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de la Dependencia, o parte de ella, así como las relaciones entre las áreas que la componen.

**ESTRUCTURA ORGÁNICA:** Es la organización formal en la que se establecen los niveles jerárquicos y se especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que deben existir entre las diferentes áreas o unidades organizacionales, a efecto de lograr el cumplimiento de los objetivos, es igualmente un marco administrativo de referencia para determinar los niveles de toma de decisiones.

**FUNCIÓN:** Conjunto de actividades afines y coordinadas que se necesitan realizar para alcanzar los objetivos institucionales, y de cuyo ejercicio generalmente es responsable un área organizacional: se define a partir de las disposiciones jurídico-administrativas vigentes.

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN:** Es el documento en el que se registra y actualiza la información detallada de una organización acerca de sus antecedentes, marco jurídico que lo regula, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, descripción de objetivos y funciones de las áreas que la integran, en la cual se denotan los niveles de autoridad y responsabilidad, así como los canales de comunicación y coordinación organizacional.

**NIVEL JERÁRQUICO:** Es la división de la estructura orgánica-administrativa para asignar un grado determinado a las áreas internas definiendo rangos, o autoridad y responsabilidad; independientemente de la clase de función que se les encomiende.

**OBJETIVO:** Es el enunciado del propósito que se establece para realizarse en un período determinado.

**ÓRGANO ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO:** Son instancias jerárquicamente subordinadas a las dependencias, con facultades específicas para resolver asuntos en la materia encomendada de conformidad con las disposiciones legales aplicables. Los Órganos Desconcentrados cuentan con autonomía administrativa, pero no tienen personalidad jurídica ni patrimonio propio.

**PLAZA:** Es la posición individual de trabajo integrada por un conjunto homogéneo de tareas, responsabilidades y requisitos para el cumplimiento de una o varias funciones y el logro de los objetivos de una o varias áreas administrativas.

**PUESTO:** Es la unidad impersonal de trabajo integrada por un conjunto homogéneo de tareas, responsabilidades y requisitos para el cumplimiento de una o varias funciones y el logro de los objetivos de una o varias áreas administrativas.

### V. CAMBIOS DE VERSIÓN

NÚMERO DE REVISIÓN	FECHA DE LA ACTUALIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
1	Agosto 2006	Se adecuó la redacción de varios apartados que resultaron afectados por los continuos cambios estructurales y organizacionales en el Instituto.

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ Lic. Olga Velázquez Viramontes	REVISÓ Lic. Javier de Jesús Noyola del Río	AUTORIZÓ Lic. Felipe Martínez Rizo
FIRMA: 		
FECHA: AGOSTO/2006	AGOSTO/2006	AGOSTO/2006

## **VI. BIBLIOGRAFÍA**

1. "Guía para la elaboración de manuales de organización"  
Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.
2. "Organización y Métodos en la Administración Pública"  
Gustavo Quiroga Leos.
3. "Guía para la Elaboración e Integración de Manuales de Organización".  
Instituto Politécnico Nacional.  
Septiembre 2003.

## VI. ANEXOS

### 1. Verbos Comunes para Indicar Funciones

Los verbos que se utilizan con mayor frecuencia para indicar las funciones que desarrollan las áreas de acuerdo con su nivel jerárquico

SUPERIOR	MANDOS MEDIOS	NIVEL OPERATIVO
Administrar	Administrar	Calcular
Asegurar	Analizar	Calificar
Autorizar	Aprobar	Elaborar
Controlar	Asegurar	Expedir
Definir	Asesorar	Informar
Determinar	Asignar	Instalar
Dirigir	Auditar	Integrar
Establecer	Autorizar	Obtener
Evaluar	Colaborar	Operar
Organizar	Comunicar	Organizar
Planear	Consolidar	Participar
Programar	Controlar	Presentar
	Coordinar	Producir
	Desarrollar	Programar
	Determinar	Proponer
	Dirigir	Realizar
	Distribuir	Recabar
	Diseñar	Sistematizar
	Entrevistar	
	Establecer	
	Estandarizar	
	Estudiar	
	Evaluar	
	Examinar	
	Expedir	
	Facilitar	
	Firmar	
	Formular	
	Inspeccionar	
	Instalar	
	Instrumentar	
	Integrar	
	Interpretar	
	Organizar	

---

---

*Guía Técnica para Elaborar y Actualizar el Manual de Organización General*

---

---

<b>SUPERIOR</b>	<b>MANDOS MEDIOS</b>	<b>NIVEL OPERATIVO</b>
	Planear	
	Presupuestar	
	Programar	
	Proporcionar	
	Recomendar	
	Representar	
	Revisar	
	Supervisar	
	Verificar	

Sin embargo, estos verbos se podrán utilizar combinados, de acuerdo con la naturaleza del puesto; por ejemplo:

- ❖ Organizar, evaluar y controlar
- ❖ Organizar y dirigir
- ❖ Integrar y supervisar
- ❖ Dirigir y coordinar