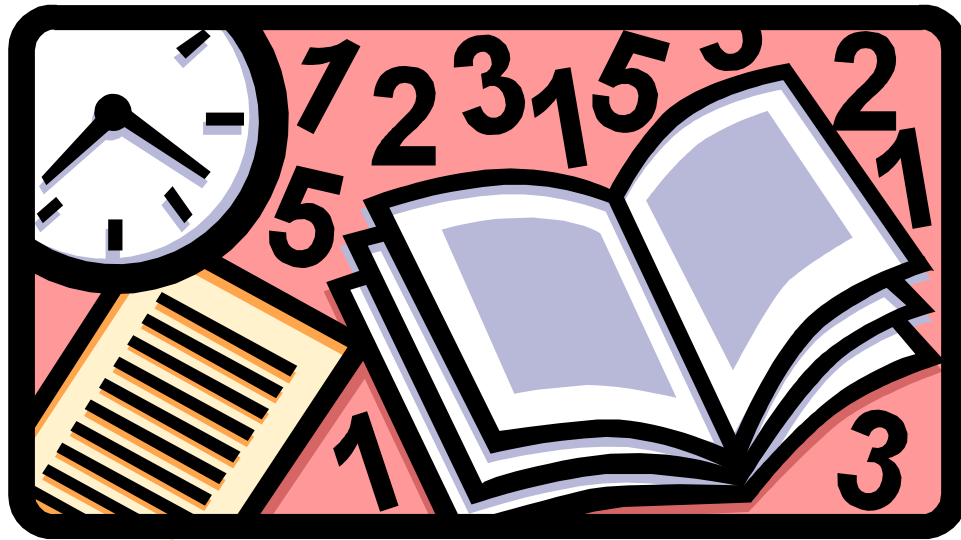


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO
UNIDAD DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS



GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICOS

Chapingo, Méx., mayo de 2007.

INDICE

Introducción

- I. Objetivo general de la guía
- II. Generalidades
 - a. Definición del manual de organización
 - b. Objetivo del manual de organización
 - c. Ventajas que ofrece el manual de organización
- III. Descripción del Manual de Organización
 - A. Identificación
 - 1. Carátula
 - 2. Portada
 - 3. Niveles jerárquicos comprendidos
 - B. Oficio de Autorización
 - C. Índice
 - D. Introducción
 - E. Directorio
 - F. Antecedentes históricos
 - G. Legislación o base legal
 - H. Atribuciones generales
 - I. Estructura orgánica
 - J. Organigramas
 - 1. Concepto
 - 2. Requisitos
 - 3. Clasificación
 - 4. Ventajas de los organigramas
 - 5. Proceso de elaboración
 - 6. De la autorización para su implantación
 - 7. De la recopilación de la información
 - K. Contenido de las Unidades orgánicas

1. Misión
2. Visión
3. Objetivo
4. Funciones
5. Descripción del puesto

M. Glosario de términos

N. Bibliografía

IV. Bibliografía consultada para la elaboración de esta guía

V. Anexos

INTRODUCCIÓN

Una de las funciones de la Unidad de Planeación, Organización y Métodos y en especial del Departamento de Organización y Métodos, consiste en reconocer el desarrollo de la Universidad y estudiar continuamente las formas organizativas y estructurales que asume; observando que sean adecuadas para el cumplimiento de los objetivos institucionales y coherentes con el proyecto universitario.

La importancia de los manuales de organización radica en el hecho de que permiten mostrar de manera sistemática y sintética las formas organizativas y estructurales que asume el conjunto de partes que constituyen al todo universitario. Por tanto se constituyen en un instrumento básico para el estudio de la cultura organizacional, del modelo y dinámica de desarrollo sobre los cuales se asientan las funciones universitarias. Así, los manuales brindan oportunidad al estudio permanente de los cambios que definen la dinámica de desarrollo universitario y con ello contribuyen al establecimiento de políticas de planeación.

En la elaboración del manual de organización se requiere de la participación de las autoridades responsables de cada área; y deben poner especial atención en que los apartados que lo constituyen, den cuenta de las especificidades que identifican a su espacio de trabajo, distinguiéndolo del resto de la organización institucional, a su vez de mostrar coherencia con ella y los principios que orientan al conjunto de la universidad. Es importante que el manual sea conocido por todos los trabajadores, académicos o administrativos del área en cuestión, de tal manera que sirva como instrumento de identificación y apropiación de los objetivos que definen al área de que se trate y de las formas en que cada una de las partes constitutivas al área participan en la promoción y consecución de sus objetivos generales.

Los manuales de organización específicos, son también fundamento para la integración del Manual General de Organización de la UACH. De ahí la importancia de que las distintas áreas cuenten y actualicen de manera continua sus manuales.

Corresponde al Departamento de Organización y Métodos, brindar la asesoría técnica requerida para que las autoridades responsables de las áreas y personal que éstos designen puedan elaborar el manual. En tal sentido y para orientar esta tarea, la presente "Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Organización Específicos de la UACH" se conforma en instrumento auxiliar, ya que ofrece las orientaciones técnicas necesarias en la materia.

Con la finalidad de fortalecer la función de los manuales como instrumentos para el análisis permanente de la organización universitaria, de su estructura y coherencia y, en particular, de cada una de sus áreas, es que se han llevado a cabo un conjunto de modificaciones a la estructura de los manuales, las cuales quedan plasmadas en esta Guía. Dichas modificaciones son reseñadas brevemente a continuación.

- De la autorización del manual: los manuales anteriormente eran autorizados por el titular del área con la aprobación técnica de la UPOM y su departamento de Organización y Métodos. Lo anterior consideramos es insuficiente porque no asegura la coherencia entre objetivos y funciones del área en cuestión con la totalidad en la cual se inscribe, La decisión fue que en adelante cada manual debe ser revisado y autorizado por la instancia inmediata superior. Otro elemento importante de la autorización de un manual está en la estructura ocupacional y presupuestal, en relación a ella, existen múltiples casos en la Universidad de áreas que no cuentan con reconocimiento externo por parte de la SHCP, aun cuando han sido aprobados internamente; por ello, para algunos casos consideramos necesaria la autorización de la Dirección General de Administración.
- El concepto de estructura orgánica y su representación en el organigrama: Al ser concebido el manual de organización específico como un instrumento de apoyo administrativo y parte integral del Manual General de la UACH, por requerimientos de autoridades federales, estos se enfocaban a la estructura administrativa y las funciones implicadas a nivel de mandos medios y superiores; sin llegar a describir los niveles jerárquicos inferiores, áreas operativas y principalmente áreas académicas y cuerpos colegiados, etc. Si consideramos que el fundamento organizacional de una institución educativa se encuentra en el conocimiento expresado en cada una de sus funciones sustantivas, entonces el manual de organización específico debe ser un instrumento que describa, en su totalidad, esta parte sustantiva de la organización que se concreta en la división del trabajo académico y, el administrativo como apoyo del primero.

La estructura orgánica debe ser representada gráficamente a través del organigrama. Sin embargo, no puede ser un organigrama sino varios, atendiendo a las características que se desea enfatizar.

- Simplificación del contenido. Otro elemento al que debía prestarse atención es la desagregación que ocasionaba incluir en la estructura del manual, para todos los niveles, la definición de una misión y visión, ubicándose continuamente incongruencias entre ellos. Dada esta situación se decidió incluir ambas definiciones únicamente para las áreas de nivel superior: rectoría, direcciones generales y de área. Finalmente otro apartado que se simplificó fue integrar en un apartado de funciones y atribuciones lo que anteriormente eran tres, desagregando funciones, atribuciones y responsabilidades, distinción difícil de lograr en la mayoría de los casos.

Es importante señalar que el referente conceptual se fundamenta tanto en el área administrativa, como de autores que analizan aspectos organizacionales de instituciones gubernamentales, privadas y educativas, reconociendo, para estas últimas, sus particularidades dado su fundamento y naturaleza en la generación y transmisión del conocimiento. Por ello, estos referentes han sido adecuados para el caso de la UACH.

La presente guía consta de cinco apartados que explican con detalle cómo se conforma un Manual de Organización Específico a partir de los capítulos que lo integran.

Asimismo, en la Guía se incluyen instrucciones y ejemplos gráficos y formatos prediseñados que facilitan la interpretación de varias de las características de estilo y forma a los que se debe ajustar la presentación de los Manuales de Organización Específicos.

El primer apartado se destina a clarificar la función y objetivos de la presente guía. El segundo apartado contiene la definición, objetivo y ventajas que ofrece el Manual.

El tercer apartado es el más amplio porque expone la descripción del Manual de Organización, conteniendo en la identificación la descripción de carátula, portada y niveles jerárquicos; cómo se estructura el índice, capitulado o contenido; la importancia del oficio de autorización e introducción. En los antecedentes históricos se explica el surgimiento y evolución de la propia institución o de las unidades orgánicas, enseguida se dice en qué consiste la base legal externa e interna en que se asientan las atribuciones del área de su creación y las atribuciones conferidas que se sustentan en la Ley que Crea la Universidad Autónoma Chapingo y su Estatuto, entre otras disposiciones legales. De igual forma se plantea como definir la misión, visión para el caso de niveles superiores como rectoría, direcciones generales y de área, objetivos y como determinar la estructura orgánica, y la enunciación de las funciones de las unidades orgánicas. También se incluye la descripción del puesto, su objetivo, funciones, atribuciones y responsabilidades.

Cabe mencionar que la Guía incluye una amplia explicación sobre los organigramas, con la finalidad de que los responsables de la elaboración de los Manuales salven sin problemas esta importante etapa que permite obtener una representación esquemática del área.

En el inciso referente a la descripción de puestos administrativos, técnicos y profesionales no académicos, dicha descripción dada en términos de sus funciones, debe incluirse sólo para el caso de los funcionarios de mandos medios y superiores en la UACH, es decir, desde jefe de Departamento, Subdirectores, Directores de Área, Directores Generales, Director de División, Director de Unidad Regional, hasta el Rector. Para los puestos administrativos existe un Catálogo General que describe a cada uno en sus funciones y actividades de acuerdo a la categoría correspondiente.

Posteriormente, en el cuarto apartado se habla de la importancia de agregar un glosario de términos en los Manuales, en el que se definirán algunos conceptos administrativos que regularmente se utilizan durante la elaboración de los manuales, así como algunos particulares del trabajo del área en cuestión.

Por último, en el quinto apartado, se indica la inclusión de la bibliografía, complementando esto con instrucciones para elaborar las fichas bibliográficas.

Esperamos que la guía sea de utilidad para que cada instancia universitaria elabore su manual específico y, de esta manera, contemos con instrumentos que permitan aproximarnos al conocimiento de la totalidad de la universidad que, como indican varios autores, es una

institución cuya organización tiene rasgos muy particulares tales como su complejidad y diversidad.

I. OBJETIVO GENERAL DE LA GUÍA

- Dotar a las diversas instancias que integran la UACH de una herramienta auxiliar que permita unificar criterios para la elaboración y actualización en cuanto a presentación y contenido de los Manuales de Organización.
- Presentar a través de la guía, las técnicas más sencillas y adaptadas a la organización existente en la UACH para poder realizar los instrumentos administrativos que conlleven a la descripción clara y comprensible de la organización y distribución del trabajo académico y administrativo que se realizan en la Universidad. Así como su fundamento legal e histórico.
- Brindar a las diversas instancias que elaboren su manual, el apoyo técnico para que se represente suficientemente la estructura orgánica de cada área (nivel y dependencia), así como de los recursos humanos adscritos a ella.

II. GENERALIDADES

A. Definición del Manual de Organización

Es el documento que expone con detalle la estructura de las áreas universitarias, señala los puestos y la relación que existe entre ellos, explica las jerarquías, los grados de autoridad y responsabilidad, el objetivo, las funciones, actividades, misión y visión de los órganos que conforman la Institución. Sintetiza también la base legal en que se soporta su funcionamiento y operación y, describe la distribución y división del trabajo académico y administrativo y la forma en que para el cumplimiento de las funciones y objetivos se despliegan los recursos humanos, tanto de mandos medios y superiores como de base.

B. Objetivo del Manual de Organización

Proporcionar en forma ordenada y sistemática información referente a los antecedentes históricos, en particular los de carácter organizativo, marco jurídico o base legal, atribuciones generales de la unidad orgánica, misión, visión, objetivos, estructura orgánica, funciones, atribuciones específicas, responsabilidades, organigrama de las unidades orgánicas que integran la universidad, a fin de coadyuvar al mejor desarrollo de las tareas sustantivas apoyadas por las diversas actividades administrativas que en la UACH se llevan a cabo.

C. Ventajas que ofrece el Manual de Organización

- Presentar una síntesis de cada una de las unidades orgánicas que conforman a la institución, observando la coherencia e integración entre ellas como partes de la totalidad de la organización universitaria.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Describir la división del trabajo que da sustantividad al área como parte de la organización institucional y su ubicación dentro del modelo y la misión universitaria.
- Servir de medio de integración, identidad y orientación al personal adscrito a las áreas de trabajo y a los de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas de la Universidad y su identificación con los objetivos que orientan el quehacer de su espacio laboral.
- Proporcionar información básica para planear e implantar medidas de simplificación administrativa (nuevos procedimientos de organización).
- Proporcionar información básica para planear el desarrollo universitario en su ámbito organizacional.
- Coadyuvar a la uniformidad de operación para optimizar los recursos humanos, materiales y técnicos.
- Servir de guía a los responsables que en cada administración desempeñan actividades de confianza como funcionarios y al personal en general.
- Ser utilizado como documento de consulta para estudios posteriores.

III. DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

A. Identificación

Este punto está conformado por tres elementos: carátula, portada y niveles jerárquicos.

1.- Carátula

Es la cubierta o cara exterior del documento diseñada en forma horizontal que tiene por objeto identificar un Manual de Organización Específico, contiene los siguientes elementos:

- 1.1. Logotipo de la Universidad Autónoma Chapingo en el extremo superior izquierdo, en un recuadro.
- 1.2. Nombre de la Universidad Autónoma Chapingo centrado en la parte superior. Nombre oficial que invariablemente deberá de ser usado, como una atribución que le confiere la Ley que la Crea y el Estatuto Universitario.
- 1.3. Nombre completo de la Unidad Asesora: Unidad de Planeación, Organización y Métodos, a renglón seguido del anterior con letra más pequeña.
- 1.4. Nombre de la unidad orgánica que elabora el Manual de Organización, en renglón seguido al nombre de la unidad asesora y con letra pequeña.
- 1.5. Título del Manual en el Centro de la hoja, se escribe el nombre del Manual y el de la Unidad Orgánica correspondiente mencionando a que nivel se desprende.
- 1.6. Lugar y fecha de elaboración, el mes y el año, en la parte inferior centrada.
- 1.7. Colocar el logotipo de la unidad orgánica a que pertenece el manual, en el extremo superior derecho. Solo en los casos de los Departamentos de Enseñanza, Investigación y Servicio (DEIS), Divisiones, Unidades y Centros Regionales Universitarios. Ver ejemplos números 1 y 2 respectivamente.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO
UNIDAD DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS
DEPARTAMENTO DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y
SERVICIO EN PARASITOLOGÍA AGRÍCOLA



MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO
DE PARASITOLOGÍA AGRÍCOLA

EJEMPLO No. 1



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO
UNIDAD DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO
DE CONTABILIDAD**

EJEMPLO No. 2

Chapingo, Méx., a 5 de Agosto del 2002.

2. - Portada

Es la primera hoja del Manual, que consta de los siguientes elementos:

- 2.1. Logotipo de la Universidad Autónoma Chapingo en el extremo superior izquierdo, en un recuadro.
- 2.2. Nombre de la Universidad Autónoma Chapingo, en un recuadro en la parte superior de la hoja.
- 2.3. Nombre de la unidad asesora (Unidad de Planeación, Organización y Métodos) en renglón seguido al nombre de la UACH, con letra más pequeña que la anterior.
- 2.4. Nombre de la unidad orgánica que elaboró el documento, en el renglón seguido al nombre de la unidad asesora, con letra pequeña.

En un recuadro grande anotar:

- 2.5. Título del Manual, centrado en la hoja.
- 2.6. Anotar si es 1a. edición o número de revisión del Manual, en el centro inferior de la hoja.
- 2.7. Anotar número de ejemplares emitidos al centro de la hoja a renglón seguido.
- 2.8. Fecha de elaboración en la parte inferior centrada, anotando el lugar de elaboración, el mes y año.
- 2.9. Logotipo de la unidad orgánica a la que corresponde el Manual, en la parte superior derecha; sólo en los casos de los Departamentos de Enseñanza, Investigación y Servicio (DEIS).

A partir de este punto se debe repetir en cada hoja el encabezado que contenga los siguientes datos:

- 2.9.1. Puntos 2.1, 2.2, 2.3 y 2.4, mencionados anteriormente para la portada.
- 2.9.2. Logotipo de la unidad orgánica que elabora el Manual en el extremo superior derecho, enmarcado en un recuadro, solo en el caso de los DEIS (Departamentos de Enseñanza, Investigación y Servicio), Divisiones, Unidades y Centros Regionales Universitarios.
- 2.9.3. El contenido debe de ser enmarcado en un recuadro mayor, que abarque el resto de la hoja.
- 2.9.4. El número de la hoja deberá ser anotado en el extremo inferior derecho del recuadro mayor. Ver siguiente ejemplo No. 3



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO
UNIDAD DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS
DEPARTAMENTO DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN Y SERVICIO EN
PARASITOLOGÍA AGRÍCOLA



MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL DEIS EN PARASITOLOGÍA AGRÍCOLA

Ejemplo No. 3

1era. Edición
10 ejemplares

Chapingo, Méx., 5 de Agosto del 2003.

3.- Niveles jerárquicos comprendidos:

Es importante conceptualizar el término "Nivel", como el grado que se establece al jerarquizar u ordenar convencionalmente las distintas partes y acciones separables de una organización, para efectos de distinguirlas y asignarles funciones y atribuciones dentro del proceso administrativo de la misma.

El nivel se determina a través de la medición del grado de complejidad del objeto del trabajo y por la especialización, aptitudes y actitudes requeridas por la Organización. Por lo tanto, el nivel jerárquico comprendido, es la división de la estructura orgánica e administrativa para asignar un grado determinado a las unidades internas que les define el rango o autoridad y responsabilidad, independientemente de la función que se les encomiende a realizar.

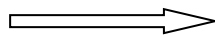
Para el caso específico de la Universidad se agrega en la parte de identificación, después de la portada, los niveles jerárquicos que se comprenden en el Manual Específico de Organización, tomando en cuenta la estructura orgánica y presupuestal. Ejemplos:

Estructura orgánica:

Comunidad Universitaria

Cuerpo Colegiado

Consejo Universitario



Rector

Director General

Director de Área

Subdirector- Jefe de Unidad Asesora

Coordinador

Jefe de Departamento

Estructura presupuestal:

Nivel Jerárquico

1. Rector
2. Director General
3. Director de Área
4. Subdirector-Jefe de Unidad Asesora, Coordinación de posgrado
5. Coordinación¹
6. Jefe de Departamento

¹ Este nivel corresponde únicamente para un área de la estructura autorizada por la SHCP

Además en el rubro de niveles jerárquicos, se anota la información referente a quien elaboró, asesoró y capturó el manual. Ejemplo:

Niveles Jerárquicos comprendidos:

- Jefe de Departamento

Elaborado por:

Palemón Pérez Morales

Asesoría del Departamento de Organización y Métodos:

Analistas:

Clemente Ríos Gloria Leticia

Alfredo Díaz Ruíz

Cabe advertir que al tratarse de un Manual Específico de Unidad Regional Universitaria, de División o de Departamento de Enseñanza, Investigación y Servicio (DEIS) corresponderá partir de la Comunidad de Unidad Regional, Comunidad de División o Comunidad Departamental, seguidamente del Consejo Regional, Consejo de División o Consejo Departamental, según sea el caso.

La adecuación anterior no será aplicable cuando se trate de una Unidad Administrativa de apoyo, dado que estas no tienen Comunidad y Consejo, (Cuerpos Colegiados), por lo que, deberá partir de la máxima autoridad titular de dicha unidad de que se trate, y posteriormente la información referente a quien elaboró, asesoró y mecanografió el Manual.

B. Oficio de Autorización

Es el documento que le da validez oficial al Manual de Organización Específico, debe incluir, con apego a las atribuciones que le confiere la Ley que Crea la Universidad Autónoma Chapingo y el Estatuto Universitario, la autorización del titular de la Unidad Administrativa correspondiente y de su jefe inmediato superior; la firma del Jefe del Departamento de Organización y Métodos por la asesoría y la autorización técnica o en su caso por la elaboración, además de obtener el Vo. Bo. del Jefe de la UPOM, por ser el titular de la asesoría de la Universidad. Los manuales contarán con la autorización de la Dirección General de Administración en lo que toca a la estructura ocupacional y presupuestal sólo en los casos en que el organigrama correspondiente integre alguna unidad administrativa que no cuente con presupuesto federal y que esté autorizada por el H. Consejo Universitario. La redacción de estos oficios podrá ser en los términos siguientes:

Oficio de Autorización

Chapingo, Méx., a ____ de ____ de 2004

Con fundamento a lo dispuesto por la Ley que Crea la Universidad Autónoma Chapingo, en sus artículos 4, fracciones I, III y X y 9; así como del Estatuto de la UACH, en sus artículos 71o., 74o. Fracciones I, IV y XI y 107°, se autoriza el presente manual, denominado "Manual de Organización del DEIS en Fitotecnia", asesorado, revisado y aceptado por el Departamento de Organización y Métodos de la UPOM, la Dirección correspondiente, la Contraloría y la Dirección General de Administración.

El presente manual tiene la finalidad de lograr la congruencia organizacional interna del DEIS de Fitotecnia de la Universidad, para mantener la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus objetivos.

A T E N T A M E N T E
"Enseñar la explotación de la
tierra, no la del hombre"
El Jefe del Depto. en Fitotecnia

Vo. Bo.
Unidad de Planeación, Organización y Métodos

Asesoría y Autorización Técnica
Departamento de Organización y Métodos

NOTA: Los artículos mencionados en el Oficio de Autorización pueden variar según sea el caso de las funciones de la unidad que se trate; académicas o administrativas.

C. Índice

Es la relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento, así como el número de hoja o página en el que se encuentra cada uno de ellos. A continuación se presenta un ejemplo del contenido que debe tener el Manual de Organización.

Los conceptos encerrados en el rectángulo se ordenan de la siguiente forma aunque no van relacionados en el índice.

hoja
o página

Niveles jerárquicos.....	
Oficio de autorización.....	
1.- Introducción.....	
2.- Directorio (en su caso de funcionarios).....	
3.- Antecedentes históricos.....	
4.- Legislación.....	
5.- Atribuciones.....	
6.- Estructura orgánica.....	
7.- Organigrama (s).....	
8.- Misión ¹	
9.- Visión	
10.- Objetivo.....	
11.- Funciones.....	
14.- Descripción del Puesto.....	
15.- Glosario de términos.....	
16.- Bibliografía.....	
17.- Anexos.....	

Se debe seguir el orden descrito anteriormente para efectos de uniformidad en la presentación de los Manuales de Organización Específicos.

D. Introducción

Se sugiere que sea redactada con un vocabulario accesible que facilite la comprensión del lector, así como el que se conozca el ámbito de su aplicación y destinatarios del mismo. Debe contener los siguientes elementos:

- las razones por las cuales se elabora o actualiza el Manual
- los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de éste
- descripción general de su contenido, y
- Se recomienda también, que contenga un mensaje del jefe de la unidad orgánica.

Ejemplo:

Introducción.

El Departamento de Campo Experimental, es uno de los Departamentos productivos de apoyo a la Enseñanza, Investigación y Servicio, cuyo funcionamiento data del año de 1953, le ha precedido un cúmulo de antecedentes sobre actividades de producción y apoyo a la enseñanza.

Al surgir este Departamento, apremia conformarse estructural y funcionalmente; razón por la cual se ha elaborado el "Manual de Organización del Departamento de Campo Experimental".

Este Manual expone con detalle la Estructura Orgánica del Departamento de Campo Experimental, señala los puestos y las relaciones que existen entre ellos para el logro de sus objetivos.

Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos que lo componen, contiene también su organigrama.

El objetivo fundamental del presente Manual es dar a conocer tanto al personal académico como al administrativo, el qué hacer del departamento esperando con esto optimar sus recursos asignados y lograr su eficacia dentro de la Institución.

Por lo tanto, es responsabilidad de los encargados de las Áreas, Jefes de Oficina y Secciones, así como del personal académico y trabajadores, observar su cumplimiento para lograr los objetivos y metas planteadas por el Estatuto Universitario, Ley que Crea la UACH, acuerdos del Consejo Universitario, Rectoría y Dirección General Académica.

El presente Manual debe ser revisado anualmente para mantener la vigencia de su información.

E. Directorio

Consiste en una relación de los funcionarios principales comprendidos en las áreas descritas en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan.

Ejemplo:

Lic. Paula L. Ravest Balladares	Subdirectora de la UPOM
Lic. Ma. Del Carmen Pérez Samaniego	Jefa del Depto. De Organización y Métodos
Lic. Eduardo Carranza Ayala	Jefe del Depto. de Planeación
M.C. Margarita González Huerta	Jefa del Depto. De Estudios Educativos

F. Antecedentes Históricos

Hacer referencia del origen de la unidad orgánica o administrativa de que se trate, con una breve descripción, incluyendo información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico. Esta información debe contener además, los datos de disposiciones jurídicas y administrativas que hayan modificado cualquier aspecto de su organización.

Este punto debe desarrollarse y contener lo siguiente:

1. Breves comentarios del origen de las actividades relacionadas con la Institución o las unidades orgánicas o administrativas de que se trate.
2. Fecha de creación y circunstancias específicas en que se iniciaron o inician las actividades de la Institución o las unidades orgánicas o administrativas de que se trate.
3. Cambios relevantes en la estructura y en el funcionamiento de la unidad orgánica o administrativa correspondiente, tales como: cambio de denominación, de adscripción, etc. De manera abreviada señalar las orientaciones y actividades más importantes que han caracterizado a las distintas administraciones o etapas que la instancia haya tenido.

4. Los antecedentes suelen presentarse en forma cronológica, las fechas relevantes de la creación o modificaciones de la unidad administrativa; con ello se presenta una imagen general de su desarrollo histórico.

Ejemplo:

1973.- Por acuerdo del H. Consejo Directivo de la entonces Escuela Nacional de Agricultura (ENA), se crea el Departamento de Planeación; se designa como jefe al C. Lic. Salvador Ortega Loaza con la encomienda de reestructurar los Departamentos de Contabilidad, Compras e Inventarios y elaborar un plan para regular el crecimiento de la institución.

1975.- El Departamento de Planeación nuevamente se integra a la estructura de la ENA; asignándose al C. Ing. Manuel Zepeda del Valle; en este periodo el Departamento de Planeación asume como objetivo fundamental la elaboración de estudios socio-económicos y técnico-administrativos para coadyuvar a la transición de la Escuela Nacional de Agricultura y su transformación en Universidad Autónoma Chapingo

G. Legislación o Base Legal

Es una relación de los principales ordenamientos jurídico-administrativos vigentes de los cuales se derivan las atribuciones de la Institución; unidad orgánica o administrativa, así como de los demás que sean aplicables en función de sus actividades.

Para desarrollar este punto es necesario considerar lo siguiente:

1. Seleccionar solo aquellas disposiciones jurídicas que se relacionan con las atribuciones de la Institución y que influyan de manera sustantiva en su funcionamiento.
2. Presentarlo en el orden que a continuación se describe:
 - Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
 - Leyes federales correspondientes.
 - Decretos presidenciales (Ley que Crea la UACH, otros)
 - Convenios
 - Reglamentos
 - Acuerdos del Consejo Universitario, Departamentales, de Rectoría o Directores Generales.
 - Circulares.

3. Forma de presentación:

- 3.1. Se deben presentar los ordenamientos en una forma enunciativa y no a manera de descripción.
- 3.2. Mencionar para cada una de las disposiciones jurídicas su título completo y la fecha en que fue publicado en el Diario Oficial de la Federación o en otras disposiciones, anotar el número del capítulo, artículo y fracción, letra del inciso y fecha de publicación, para tal efecto, se describe la fecha de la siguiente forma: con número arábigo el día, con letra el mes y con número arábigo el año.
- 3.3. Si en alguna disposición jurídica de la Institución se hicieran reformas posteriores a su aparición, se deben ubicar cronológicamente según sea la fecha de su última reforma.
- 3.4. Conviene establecer que este Marco Jurídico o Base Legal se puede identificar con la siguiente sinonimia: Legislación, Base Normativa.

Ejemplo:

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: Art. 3º. Fracción I; 73, Fracción XXV; y 123, Apdo. A, Fracción XII y Apdo. B, D.O. 5 Feb. 1917.
2. Ley que Crea la Universidad Autónoma Chapingo. D.O. 30 Diciembre 1974.
Reforma y Adiciones:
3. Ley que Crea la Universidad Autónoma Chapingo -Reformada- D.O. 30 de Diciembre, 1977.
4. Estatuto de la Universidad Autónoma Chapingo aprobado por la Comunidad Universitaria el 12 de Mayo de 1978.
5. Acuerdos del Consejo Universitario.
6. Acuerdo número 4 del 14 de Noviembre de 1983. Sesión CXL.
7. Acuerdos Departamentales de las diversas especialidades.
8. Acuerdo número 27 del 13 de Abril de 1984.
9. Convenios.

H. Atribuciones Generales:

Consiste en una transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la Institución de acuerdo a la Ley que Crea a la UACH, y Estatuto Universitario, así como a las demás disposiciones correlativas que dan la base legal a sus actividades.

Para este inciso deben considerarse los siguientes puntos:

1. Consultar las disposiciones legales que dieron origen a la Universidad Autónoma Chapingo y transcribir textualmente las facultades que le corresponden, para el Manual de Organización Específico debe incluirse además de las disposiciones legales señaladas anteriormente, las disposiciones por acuerdos del Consejo de Unidad Regional Universitaria, Consejos de División, Consejos Departamentales, de Rectoría o de Directores Generales.
2. Conviene señalar que estas atribuciones pueden figurar con las siguientes denominaciones: facultades y funciones.

Ejemplo:

De la Ley que Crea la Universidad Autónoma Chapingo.

Artículo 4o. La Universidad Autónoma Chapingo, para el cumplimiento de sus objetivos, tendrá las atribuciones siguientes:

Fracción I. Organizarse como lo considere necesario, dentro de los lineamientos generales que inspiran la presente ley;

Fracción III. Crear, modificar o suprimir Unidades Regionales Universitarias, Divisiones, Departamentos, Programas y Centros Regionales.

Fracción X. Crear las unidades administrativas que sean necesarias para su funcionamiento.

Del Estatuto de la Universidad Autónoma Chapingo.

Artículo 11o. "Para el cumplimiento de sus funciones educativas, la Universidad Autónoma Chapingo, se constituirá académicamente en Unidades Regionales, Divisiones, Departamentos, Programas, Centros Regionales y demás estructuras que juzgue conveniente, de tal forma que le permita alcanzar sus objetivos de enseñanza, investigación y servicio"

Artículo 76o. "La función administrativa deberá ejercerse con la agilidad, fluidez y efectividad necesarias para responder a los requerimientos de las actividades fundamentales de la Universidad, buscando la optimización de los recursos de que se dispongan".

I. Estructura Orgánica

Es la relación ordenada y sistemática de las unidades orgánicas que integran el área objeto del manual, así como de los cargos implícitos, codificados en tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia.

Es también la enunciación ordenada de las principales áreas que forman la unidad objeto de estudio, en función de sus relaciones jerárquicas y de su división del trabajo.

Considerando que la Universidad asume una organización cuyo fundamento se ubica en el conocimiento, específicamente en el agronómico, es una forma organizacional diferente de las formas empresariales cuyas formas de autoridad son esencialmente verticales. La institución educativa es compleja, con relaciones de autoridad vertical, horizontal y colegiada, en el que la división del trabajo es diferenciada. Por tanto se ubican agrupaciones que implican diversos niveles y naturalezas:

1. Unidades orgánicas académico administrativas con nivel jerárquico
2. Unidades orgánicas administrativas con nivel jerárquico
3. Unidades orgánicas operativas académicas
4. Unidades orgánicas operativas administrativas

1. Unidades orgánicas académico administrativas con nivel jerárquico

En este ámbito de la organización universitaria, nos encontramos con instancias que si bien llevan el control administrativo de una serie de procesos, el hecho de que dichos procesos estén directamente ligados a las actividades sustantivas (docencia, investigación, difusión y servicio) hace que su naturaleza no sea únicamente administrativa, sino que implica un soporte académico que permita dar orientaciones, establecer políticas y dar seguimiento al desarrollo de la función de la cual son responsables. Este ámbito implica mandos medios y superiores donde las formas de organización son primordialmente jerárquicas y lineales.

2. Unidades orgánicas administrativas con nivel jerárquico

Esta parte de la estructura abarca el ámbito administrativo de la institución que implica espacios de planeación, control y dirección, encargadas de la administración de los recursos humanos, financieros y materiales, así como del mantenimiento de la

infraestructura universitaria. En este ámbito las jerarquías son lineales, con una cadena de mando claramente establecida y que implican plazas de mando superior y medio.

3. Unidades orgánicas operativas académicas

En el ámbito académico encontramos espacios donde el trabajo asume formas colectivas, de pares, que no implican necesariamente un cargo para su coordinación. Este ámbito de la organización, tradicionalmente no era recabado en los manuales, específicamente en los de las Unidades académicas, los cuales se centraban exclusivamente en el ámbito administrativo. Sin embargo, al no incluirlas, la parte del trabajo académico sustantivo no se reflejaba en la organización de la instancia; esta deficiencia se salva ahora integrando también tanto en la estructura orgánica como en el organigrama los espacios del trabajo académico. Solamente conociendo este ámbito operativo es como podemos entender la organización, porque es ahí donde se desarrolla la materia de trabajo central de una universidad, el conocimiento.

4. Unidades orgánicas operativas administrativas.

En este caso incluimos a todas aquellas áreas operativas que dan soporte a las actividades sustantivas, que implican, en la mayoría de los casos, actividades que dan concreción a la administración y mantenimiento de los recursos institucionales.

En este ámbito se incluyen también actividades especializadas como las de atención médica, planeación, etc., que si bien en algunos casos implican trabajo profesional en la institución forman parte de las funciones adjetivas.

Es necesario precisar que, como constitutivos de la estructura orgánica, serán incluidos todos los espacios que la división del trabajo del área en cuestión implique, sin que por ello, deban en el momento de la aprobación del manual o posteriormente, ser objeto de la asignación de un puesto jerárquico (jefatura de departamento, coordinación u otra). Por ello, serán señaladas en la estructura orgánica como unidades orgánicas operativas, esto es, como espacios de trabajo y, como tal, serán representadas en el organigrama con las notas pertinentes.

En el caso de la universidad la división del trabajo implica áreas que no cuentan con un cargo, pero que son espacios en los que se realizan actividades específicas, y por tanto deben ser consideradas parte de la estructura orgánica de la institución; más aun, en el ámbito académico encontramos espacios donde el trabajo asume formas colectivas, de pares que no implican necesariamente un cargo para su coordinación. Es por ello que los manuales específicos de las instancias deben ser descripción lo más aproximada y clarificadora posible de la división del trabajo de cada área universitaria.

Para el caso de las unidades académicas universitarias (DEIS, División, Unidad Regional o Centros Regionales), de igual manera se procederá describiendo todos los espacios del

trabajo tanto administrativo como académico, dando cuenta de las formas orgánicas y funcionales que en su conjunto se realizan; sin que ello implique que todas las áreas señaladas posean un puesto administrativo que lo encabece.

Descripción de la estructura orgánica con nivel jerárquico

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 (adscripción) y al orden de su presentación. En esta descripción únicamente se toma en consideración la estructura que implica mandos medios y superiores.

Preferentemente se debe codificar los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia, de tal manera que sea posible visualizarlos en forma más clara; para el caso de la UACH es necesario considerar el siguiente criterio de ordenamiento:

Estructura Orgánica con nivel jerárquico

Clave o Dígitos	Niveles Jerárquicos
1 2 3 4 5 6 7 8	
0.0.0.0.0.0.0.0	Comunidad Universitaria
0.0.0.0.0.0.0.0	Consejo Universitario
1.0.0.0.0.0.0.0	Rectoría
1.1.0.0.0.0.0.0	Director de URUZA
1.0.1.0.0.0.0.0	Direcciones Generales
1.0.0.1.0.0.0.0	Divisiones
1.0.0.0.1.0.0.0	Direcciones de área (DEIS)
1.0.0.0.0.1.0.0	Subdirecciones
1.0.0.0.0.0.1.0	Coordinaciones
1.0.0.0.0.0.0.1	Departamentos

Observación: Esta numeración corresponde a los niveles presentados en el organigrama estructural de la UACH.

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 o administrativas, como a su nivel jerárquico (adscripción) y al orden de su presentación.

Se deben evitar las abreviaturas en el nombre de las unidades orgánicas o administrativas.

Ejemplo:

Clave

En este ejemplo se observa el número 5 en el quinto dígito en correspondencia al ordenamiento de las Direcciones de Área (DEIS), de izquierda a derecha figurando en el Organigrama General; el número uno por su parte indica el órgano estructural del cual se desprenden todas las instancias que forman la estructura orgánica universitaria, que en este caso es la Rectoría.

1.0.0.0.5.	Departamento de Enseñanza, Investigación y Servicio en Maquinaria Agrícola.
1.0.0.0.0.3.	Unidad de Planeación, Organización y Métodos.
1.0.0.0.0.3.0.1.	Departamento de Planeación.
1.0.0.0.0.3.0.2.	Departamento de Organización y Métodos.
1.0.0.0.0.3.0.3.	Departamento de Estudios Educativos.
1.0.0.0.0.3.0.4.	Departamento de Estadística Universitaria

J. Organigramas

Los organigramas establecen de manera esquemática los diversos mecanismos de integración de las unidades orgánicas en una organización, por ello constituyen un auxiliar en el análisis, conocimiento y diseño organizacional.

Proporcionan también una imagen formal de la organización y representan la fuente autorizada de consulta con fines de información.

1. Concepto.

"Es la representación gráfica de la estructura orgánica y debe reflejar en forma esquemática la ubicación de las unidades administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad y asesoría".

La representación de unidades orgánicas o administrativas en los organigramas puede comprender hasta Jefe de Oficina, Jefe de Sección, Responsable de Taller y Responsable de Mesa (en caso de existir), cuando se trate de un Manual de Organización Específico.

Tal como señalamos en el punto anterior, para el caso de la organización universitaria, el manual no puede ser únicamente la descripción de las unidades administrativas, sino de toda la estructura orgánica que implica la división del trabajo tanto administrativo como académico.

Esta distinción quedará representada a partir de tres organigramas:

- 1) Organigrama estructural (que incluye a las áreas con nivel jerárquico)
- 2) Organigrama de unidades administrativas y, de operación sin nivel jerárquico
- 3) Organigrama de integración de puestos, plazas y unidades administrativas

Para el caso de las unidades académicas, es importante hacer la descripción de la división del trabajo académico que en ella se realiza, para lo cual se incluirá un cuarto organigrama que incluirá los espacios y actividades administrativas más los espacios y actividades académicas tales como: orientaciones curriculares, líneas de investigación, áreas académicas u otras.

- 4) Organigrama de la división del trabajo académico y administrativo

2. Requisitos

Esta representación gráfica debe observar los siguientes requisitos fundamentales:

2.1. Precisión

En los organigramas deberán identificarse claramente las unidades orgánicas o administrativas y sus interrelaciones, deben figurar perfectamente definidas, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencia entre ellos y las líneas de autoridad y responsabilidad.

2.2. Vigencia

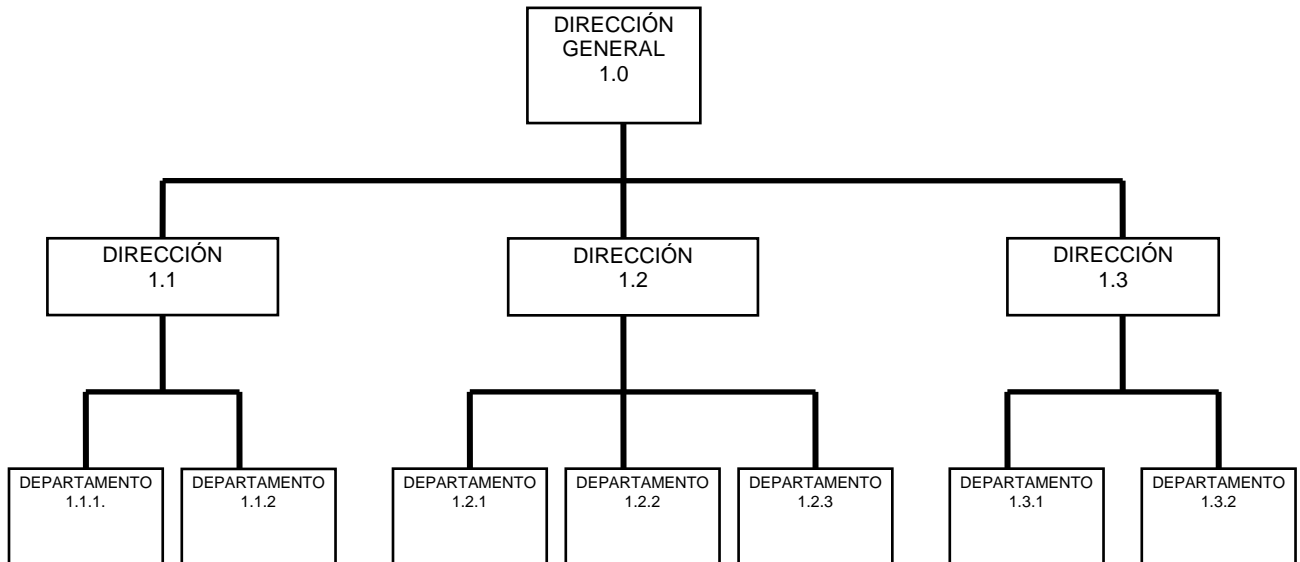
Es importante que los organigramas reflejen la situación presente y deben indicar: lugar, mes y año de su elaboración.

3. Clasificación

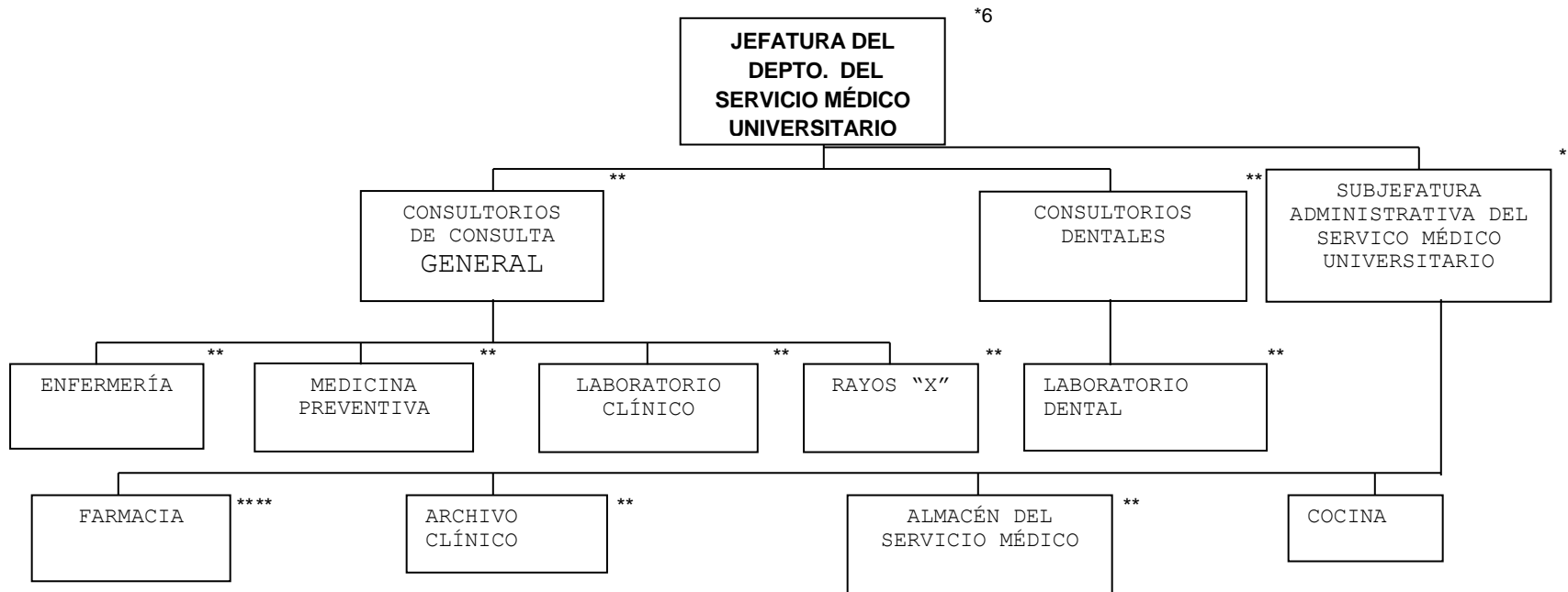
Sin pretender omitir otros tipos de organigramas que existen, a continuación se presentan los organigramas que se realizan generalmente en los manuales de organización específicos de la UACH.

- 3.1. Estructurales.- Representación gráfica de las Unidades Administrativas que integran una Institución o parte de ella, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia. Ejemplo, véase Organigrama Estructural. Figura 1.

Figura 1
Organigrama Estructural



3.2. Organigrama de unidades administrativas y, de operación sin nivel jerárquico.- Representación gráfica del conjunto de unidades orgánicas académicas y administrativas con y sin nivel jerárquico implicadas en la división del trabajo del área universitaria objeto del manual.



AUTORIZACIÓN

Vo. Bo.

AUTORIZACIÓN TÉCNICA

DR. ARTURO GARCÍA SALAS
JEFE DEL DEPTO. DELSERVICIO MÉDICO UNIV.

LIC. PAULA L. RAVEST BALLADARES
SUBDIRECTORA DE UPOM

LIC. MA. DEL CARMEN PÉREZ SAMANIEGO
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE O. Y M.

* SON UNIDADES ADMINISTRATIVAS
** SON ÁREAS DE OPERACIÓN SIN NIVEL JERÁRQUICO

NIVELES JERÁRQUICOS
6.- DEPARTAMENTO
7.- SUBJEFATURA DEL DEPTO. U OFICINA

CHAPINGO, MÉX, ABRIL DEL 2005..

3.3 De Integración de Puestos, Plazas y Unidades Administrativas.- Éstos señalan dentro del marco de cada unidad orgánica administrativa los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, así como el número de plazas existentes y las requeridas y en su caso los nombres de las personas que los ocupan, evitar en lo posible representar en el organigrama aquellos puestos o unidades administrativas que solo tienen asignación salarial sin llegar a constituir en la realidad un órgano administrativo, ya sea por que esta no realice las funciones, o que no tienen tramo de control por ejemplo, véase Organigrama de Integración de Puestos, Plazas y Unidades Administrativas. Figura 2.

Figura 2



— AUTORIDAD LINEAL
 E= EXISTENTE
 C= COMISIONADO

AUTORIZA Y ELABORA:

Vo. Bo.

ASESORÍA Y AUTORIZACIÓN TÉCNICA

DEPTO DE INVENTARIOS

UNIDAD DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

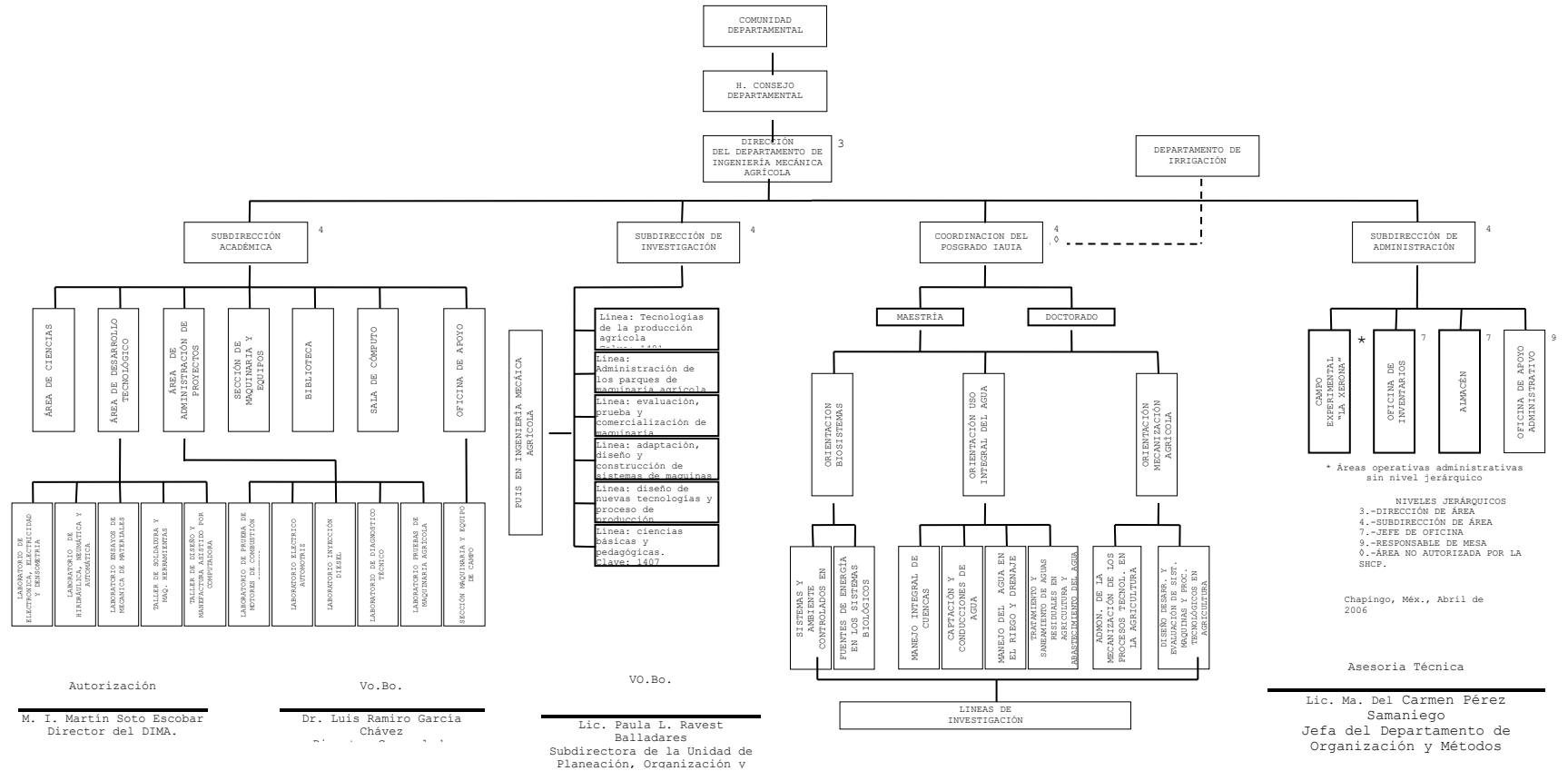
DEPTO. DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

3.4 Organigrama de la división del trabajo académico y administrativo

Este organigrama será elaborado únicamente para las unidades académicas (DEIS, Divisiones, Unidades regionales, centros de investigación, etc.); toma como base al Organigrama de unidades orgánicas administrativas y, de operación sin nivel jerárquico. En este organigrama se representan todos los espacios y expresiones en que se desdobra el trabajo académico en cada una de las funciones sustantivas de la Universidad. Su importancia radica en esta descripción de lo académico o de las formas en que se concreta el conocimiento como fundamento de la organización universitaria.

Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización Específicos

ORGANIGRAMA DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO



4. Ventajas de los organigramas

Los organigramas se utilizan para:

- Proporcionar una imagen formal de la organización.
- Indicar las relaciones de jerarquía que guardan entre si las principales unidades administrativas de la Institución.
- Ubicar al personal dentro de la Estructura Orgánica.
- Ayudar a descubrir posible duplicidad, dispersiones u omisiones.
- Auxiliar en el análisis, conocimiento y diseño de la unidad orgánica.
- Proporcionar un panorama global de la Institución o unidad orgánica.
- Ayudar a detectar las relaciones múltiples de dependencia, tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.
- Describir la distribución y división del trabajo en la institución tanto académico como administrativo

5. Proceso de elaboración

El diseño de un organigrama requiere de la aplicación de un método que garantice que su representación gráfica responda a la realidad objetiva, por lo que, necesariamente hay que determinar la información requerida y como obtenerla, para ello se deberán observar las siguientes fases:

- Recopilación de información.
- Clasificación de información.
- Análisis de información.
- Diseño de organigramas
- Autorización y apoyo de los niveles jerárquicos superiores.

5.1 De la recopilación, clasificación y análisis de la información.

En la recopilación de información se debe reunir, aquella relacionada con:

- Los puestos, plazas, niveles jerárquicos que comprende y de las funciones que realizan, tanto de las unidades administrativas y académicas como de los puestos.
- Las relaciones que guardan entre si las unidades orgánicas.

.Las principales fuentes de información son:

- Acuerdos del Consejo Universitario.
- Los archivos, tanto el general como los departamentales.
- Centro de documentación.
- Los servidores públicos y empleados de las dependencias.

La clasificación y el análisis de la información se lleva acabo considerando la dependencia y nivel jerárquico, en caso de haberlo, puestos y naturaleza de las funciones. Para la Universidad se integran en el organigrama además de las unidades administrativas, todas las áreas operativas sin nivel jerárquico y se anotan también los espacios académicos que tienen formas colegiadas de trabajo. Con esto se va construyendo una primera versión del organigrama, la cual será analizada conjuntamente con las áreas, hasta lograr una descripción detallada de su estructura.

5.2 Diseño

Para el diseño de los organigramas, es recomendable observar lo siguiente:

Utilización de figuras.- El tipo de figuras que se utilizan para representar gráficamente las unidades orgánicas o administrativas que realizan funciones de dirección, de operación o sustantivas y aquellas que desempeñan funciones de apoyo administrativo, de asesoría o consultoría son; de rectángulos, debiendo ser de una misma dimensión, sin importar el nivel jerárquico que se represente.


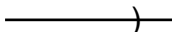


Utilización de líneas.- Sirven para representar los enlaces que tienen entre si las unidades orgánicas o administrativas en un organigrama, debiendo observar las siguientes recomendaciones para su uso:

Dado que las relaciones constituyen el elemento esencial en el diseño, deberá utilizarse un trazo sensiblemente más grueso para las líneas que interconectan las figuras rectangulares, versus el utilizado para trazar estas últimas.

- El diseño debe disponerse de modo que todas las unidades orgánicas que dependen de un superior, queden ligadas a él por una sola línea.

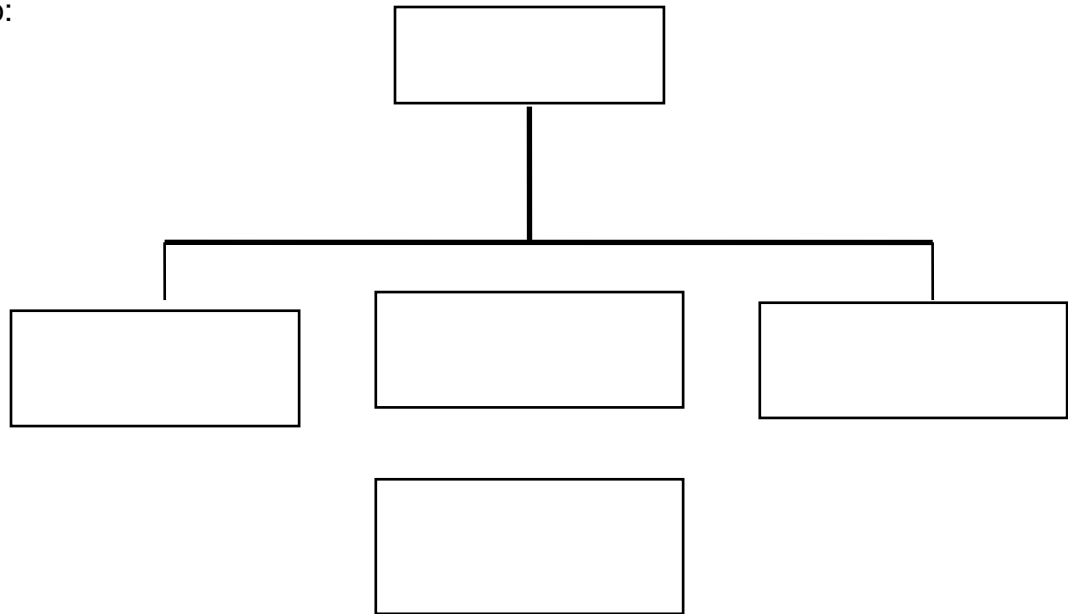
- No deben representarse las modificaciones que incluyan tramos injustificados.
- No deben adelgazarse las líneas de autoridad a medida que se descende a los sucesivos niveles, ya que no es necesario proporcionar una visión cuantitativa de la autoridad por medio de dicho procedimiento.

5.2.1 Tipos de líneas más usadas:

- Las que representan relación de autoridad: es aquella que es gruesa y firme.
()
- La de Relación de Asesoría: Se da de los órganos que proporcionan información técnica o conocimientos especializados a los de línea y se representa por líneas continuas de trazo fino, colocadas perpendicularmente a la autoridad principal de la Unidad Orgánica que asesoran. ()
- La Línea de Relación de Coordinación: Es aquella que tiene por propósito interrelacionar las actividades que realizan diversas unidades del mismo nivel jerárquico o entre unidades Orgánicas o de la administración Central y de las unidades técnico-administrativas desconcentradas, este tipo se representa por medio de líneas largas de trazo discontinuo. ()
- Línea Axial.- Es la Línea de Relación de Unidades Desconcentradas, será colocada en el último nivel del organigrama, trazando una línea de eje entre las unidades orgánicas de la administración central y de aquellas que se pretendan desconcentrar esta línea es gruesa, de trazos largos y entre estos una mas corta. ()

También se puede representar la relación de desconcentración con recuadro: enmarcado al nivel jerárquico mas alto que se represente en desconcentración, por ejemplo, en casos específicos de la Universidad, podrá hacerse en la Unidad Regional Universitaria de Zonas Áridas, las Divisiones, los DEIS y Centros Regionales Universitarios.

Ejemplo:



- La Línea de Relación de Comisiones.- Se representan en forma de líneas guionadas gruesas, ejemplo: la comisión interna de administración y presupuesto (CIDAP) aparece inmediatamente después de la máxima autoridad, utilizando un rectángulo de trazo discontinuo y, así como la línea que los une a la línea principal del organigrama. Esta representación de líneas y su significado se colocan en la parte inferior izquierda de los organigramas. (-----)
- La línea de unidades administrativas en formación se representa con líneas guionadas delgadas discontinuas. (- - - - -)

5.2.2 Colocación de unidades académicas y administrativas en el organigrama

Se acomodan de acuerdo con las formas de departamentalizar, observando los siguientes criterios:

- 1) De modo estricto el nivel jerárquico independientemente de la función que realice la unidad orgánica o administrativa.
- 2) Colocar en primer lugar las unidades orgánicas o administrativas de funciones sustantivas, seguidas por aquellas con funciones adjetivas o de apoyo, de izquierda a derecha.
- 3) El tamaño de las casillas debe ser igual, independientemente del nivel jerárquico de la función sustantiva o adjetiva que represente.
- 4) Representar la relación entre las unidades administrativas.

Recomendaciones

- Colocar el nombre de la Institución en el centro superior.
- En seguida, señalar el nombre de la unidad orgánica o administrativa de que se trate.
- Seguidamente indicar el tipo de organigrama en referencia, sea este Estructural; de unidades administrativas y, de operación sin nivel jerárquico; de Integración de Puestos, Plazas y Unidades Orgánicas y/o Administrativas, estos tipos de organigramas se explican en la clasificación, anteriormente señalada.
- Enunciar en el extremo inferior izquierdo los niveles jerárquicos con números arábigos; significar las líneas usadas y abreviaturas (éstas solo cuando se trate de unidades orgánicas o administrativas con nombres grandes).
- Deberá ser signada de autorización, por el titular de la unidad orgánica administrativa correspondiente.

Signará por la elaboración del organigrama, el Jefe del Departamento de Organización y Métodos, así como, por la Asesoría Técnica, deberá firmar el Vo. Bo. el Subdirector de la Unidad de Planeación, Organización y Métodos, por ser el titular responsable de la unidad asesora.

6. De la autorización del organigrama para su implantación

Para el caso de un Organigrama, así como de un Manual de Organización Específico, la autorización para la elaboración e implantación la dará el funcionario responsable de la unidad orgánica o administrativa correspondiente, deberá signarlos el Departamento de Organización y Métodos por la asesoría técnica, con el Vo. Bo. de la Unidad de Planeación, Organización y Métodos, como unidad administrativa central de la asesoría técnica. Sin embargo, como el organigrama refleja no solamente la estructura orgánica sino también la ocupacional, su aprobación deberá pasar también por la autorización de la Dirección General de Administración, en aquellos casos en que el organigrama presente una unidad administrativa que no tenga presupuesto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, pero que si haya sido autorizada por el H. Consejo Universitario.

- Tanto los Organigramas como los Manuales deberán distribuirse y/o divulgarse entre los usuarios a través de los canales de comunicación oficiales.

El registro y control de los Organigramas y de los Manuales de Organización, deberá quedar a cargo de la Unidad de Planeación, Organización y Métodos.

K. Contenido de las Unidades Orgánicas:

Como ya señalamos se denomina unidad orgánica al órgano que tiene una misión, visión, objetivos, funciones, atribuciones y otras características propias, que lo distinguen y diferencian de las demás en la Universidad Autónoma Chapingo. En este espacio del manual se da cuenta de cada uno de estos componentes que la definen y diferencian del resto de las unidades orgánicas de la UACH.

Ejemplo de unidad orgánica: Rectoría, Dirección General Académica, Departamento de Enseñanza, Investigación y Servicio en Parasitología Agrícola, subdirección de recursos humanos, etc.

1.- Misión:

Este concepto da cuenta de la razón de ser de una institución, en ella deben quedar plasmada su filosofía, objetivos las funciones para las cuales fue creada, describe la razón de ser o el fin último de una organización, se debe construir la base para la definición del camino a seguir, en cuanto a objetivos, políticas y estrategias, y sirve como sustento en la formulación y cumplimiento de lo que se pretende alcanzar con la creación de la estructura planteada. De igual forma incluye la definición de a que sectores de la sociedad enfoca su trabajo.

La misión es un concepto general, resultado de un proceso de consenso entre los sujetos que actúan en una institución, es por tanto una construcción colectiva con la cual todos se identifican y aceptan como el planteamiento central. En el caso de los manuales de la UACH, se define únicamente para los niveles jerárquicos superiores: rectoría, direcciones generales y de área

2.- Visión:

Al igual que la misión, es un concepto estratégico que se construye de manera colectiva. La visión es el planteamiento que describe a la organización hacia el futuro, el objetivo ideal imaginario a lograr, por ello debe ser clara, concisa, oportuna y llamativa que permita impulsar los esfuerzos, los objetivos, políticas y estrategias planteadas para la realización de lo planeado y estructurado para el desarrollo de la UACH.

Ejemplo de Visión de una unidad orgánica:

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA MECÁNICA AGRÍCOLA

MISIÓN*

El Departamento de Ingeniería Mecánica Agrícola contribuye al desarrollo de la mecanización y automatización de la producción agropecuaria y agroindustrial de México, mediante la formación de profesionales de alto nivel académico con sólida formación humanística, en licenciatura y posgrado; la generación y difusión de conocimientos y tecnologías; y la prestación de servicios, en un contexto de competencia, sustentabilidad y equidad social.

VISIÓN*

El Departamento de Ingeniería Mecánica Agrícola constituye una dependencia académico-administrativa de referencia y de consulta en el impulso de políticas y estrategias de desarrollo de la mecanización agropecuaria y agroindustrial en México y en Latinoamérica. Su liderazgo se fundamenta en la calidad de sus profesionales, en las investigaciones que desarrolla y la proyección social que realiza. Su prestigio legitima su participación en la problemática de la producción agropecuaria y el manejo sostenible de los recursos naturales.

* Fuente: Plan de Desarrollo Estratégico del DIMA 2004-2015.

3. Objetivo:

Es el propósito que se pretende alcanzar, en el que se debe especificar con claridad el qué y para qué de dicho propósito. El objetivo debe fijarse por escrito, en casos de mayor importancia, fijar su alcance verdadero, sus limitantes, comparar las etapas sucesivas o graduales para alcanzarlo, determinar todas aquellas áreas a las que corresponda.

El objetivo debe ser perfectamente conocido y aceptado por todos los que han de ayudar a realizarlo, con la finalidad de que se coopere en alcanzarlo; estos se clasifican de preferencia en.

Objetivo General.- Es más amplio con relación a otros que están subordinados a él; esto es, que los subordinados son solo medios para conseguir ese objetivo más elevado y amplio.

Debe advertirse que esta clasificación es relativa nótese que un objetivo particular, puede ser general, por ejemplo, véase:

Objetivo Particular.- Los objetivos de las unidades administrativas de la UACH son particulares respecto a los objetivos generales de la Institución que se consideran más amplios; pero los objetivos de cada unidad administrativa son generales respecto a sus órganos subordinados.

Ejemplo: el Departamento de Enseñanza, Investigación y Servicio en Maquinaria Agrícola, tiene el siguiente objetivo.

“Impartir educación a nivel técnico, licenciatura y de posgrado para formar profesionales con sólidos conocimientos técnicos que le permitan crear, adaptar, aplicar, orientar y dirigir los procesos de fabricación de tractores e implementos agrícolas, programas de desarrollo, de asistencia técnica, de investigación y de capacitación, en aspectos de mecanización agrícola para el campo mexicano.”

Para desarrollar este apartado, deben seguirse los criterios siguientes:

- Redactar el objetivo empezando con un verbo en infinitivo (ejemplo: planear, dirigir)
- Formular un solo objetivo, pero si por las atribuciones de la Unidad Orgánica o Administrativa es necesario otro más, se debe definir claramente.
- Describir el objetivo u objetivos en base a las atribuciones que hayan conferido a la Unidad Orgánica o Administrativa, congruentes con los de la Universidad.

El objetivo u objetivos deben ser avalados por el titular de la Institución, a fin de que el funcionamiento general de esta se encamine a su consecución. Ver anexo 2.

A todo objetivo debe aplicarse las siguientes siete preguntas:

- | | |
|--------------------|--|
| 3.1. <u>qué?</u> | Es lo que realmente pretende?, cual es la meta? (causa material) que se propone alcanzar?, que es lo que por su propia naturaleza, o por fijación arbitraria, se busca en determinada organización, función y operación? |
| 3.2. <u>cómo?</u> | Se pretende lograrlo en forma integral o parcial (aspecto o causa formal) de inmediato o a largo plazo, y no al criterio o modo general bajo el cual se enfoca la búsqueda del objetivo. |
| 3.3. <u>quién?</u> | Llevará a cabo las diversas actividades para que el objetivo se cumpla, puede ser personal de quien ocupa el puesto o en función a la Unidad que corresponda lograrlo. |

- 3.4. por qué? Cual es la finalidad que movió a buscar ese objetivo, de la cual depende en gran parte la forma como habrá de alcanzarse.
- 3.5. para qué? Nos sirve alcanzar ese objetivo o propósito.
- 3.6. cuándo? Es una meta urgente o diferible, en que tiempo se deben lograr cada una de sus partes.
- 3.7. dónde? Se trata de la ubicación en un lugar geográfico.

Existen algunas reglas para fijar objetivos, las cuales deben cumplirse para que el objetivo cumpla verdaderamente con el propósito de dar a conocer las actividades que deben llevarse a cabo.

De tipo negativo:

Ayudan a no confundir el verdadero objetivo con otros que fácilmente parecen serlo y evitan que un problema mal enfocado por imprecisión en la fijación del objetivo, conduzca a una solución incorrecta, por ello, se recomienda observar lo siguiente:

- a. No debe tomarse como objetivo lo que pueden ser tan solo síntomas o elementos, debiendo enfocarse al problema más profundo.
- b. No se debe confundir el objetivo con uno de los medios de alcanzarlo, las causas del problema real se suele vincular con el objetivo, se deben ver otras alternativas de solución y analizarlas.

Positivas:

Ayudan a situar, definir, clasificar y explicar con claridad a los demás objetivos, por ello:

- a. Debe procurarse contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios, esas personas pueden ser integrantes de comités, consejos, comisiones, etc.
- b. El objetivo debe fijarse por escrito, en casos de mayor importancia.

Fijar su alcance verdadero, sus limitantes, comparar las etapas sucesivas o graduales para alcanzarlo, determinar todas aquellas áreas a las que correspondan.

- c. El objetivo debe ser perfectamente conocido y aceptado por todos los que han de ayudar a realizarlo, con la finalidad de que se coopere en alcanzarlo.
- d. Los objetivos deben ser estables y claros, evitando cambios de proceso.

Generalmente los objetivos así como las funciones no son elaborados de manera colectiva, esto es, en la medida que el manual aún es considerado un documento meramente administrativo, es elaborado por una sola persona, generalmente el administrativo u otro personal. Sin embargo hay que insistir en que el manual es un documento en el que se refleja qué es y qué hace cada instancia, qué la identifica de otras y su papel en el todo universitario, por ello su contenido debe ser conocido y consensuado por el conjunto de los funcionarios del área y por los consejos departamentales, o su equivalente, en el caso de las unidades académicas.

4.- Funciones:

Descripción de las acciones generales que corresponde desarrollar al órgano específico de que se trate, y al cual se le confiere la responsabilidad de su ejecución.

Las funciones de la Institución o de las unidades orgánicas o administrativas, deben ser de tipos impersonales, derivados del objetivo y coherentes con él. Para su planteamiento es necesario trabajar estrechamente con el responsable de cada unidad orgánica con la finalidad de que su redacción refleje lo más fielmente posible la naturaleza del trabajo que se realiza. Para recopilar la información es pertinente, ya sea que sean redactadas por cada responsable o, en su caso, sean recopiladas a través de una entrevista directa o por cuestionario.

Ejemplo de función de una unidad orgánica: Coordinar las actividades de los distintos niveles y programas de Enseñanza del departamento y fomentar el intercambio con las demás dependencias universitarias.

Para las funciones inherentes a cada una de las unidades orgánicas o administrativas contenidas en la Estructura Orgánica de la Institución, es necesario contar con los siguientes criterios.

- 4.1. Redactar la función en forma clara y concisa.
- 4.2. Iniciar la descripción de la función con un verbo en infinitivo.
- 4.3. Emplear el o los verbos que describan con mayor exactitud las funciones.

- 4.4. Cuidar que las funciones sean congruentes con el objetivo de la Institución, a fin de que estas sirvan para la consecución del correspondiente objetivo.
- 4.5. Las funciones asignadas a las unidades orgánicas o administrativas que conforman la UACH deben ser afines, compatibles o complementarias.
- 4.6. Cuando una función se desprenda de otra, esta debe ir seguida; por lo tanto, las funciones se agrupan por afinidad y siguiendo un orden lógico.
- 4.7. Redactar en primer lugar las funciones sustantivas y luego las de apoyo.
- 4.8. Es conveniente describir cada función en una extensión máxima de cinco renglones.
- 4.9. Cuando sea necesario transferir las funciones de unidades orgánicas o administrativas a otras, es indispensable realizar previamente una labor de síntesis de las funciones susceptibles de cambio.
- 4.10. La asignación de las funciones descritas en el Manual, deben ser verificadas por el titular de cada unidad administrativa.

5.- Descripción del puesto:

Esta constituida por un conjunto de aptitudes que debe reunir un titular dentro de la organización o en una parte de esta, en determinadas condiciones de trabajo. Este apartado únicamente es para puestos de confianza (rector, directores generales, de área y jefatura de departamento), dado que los de base cuentan con un catálogo de puestos de la universidad.

Ejemplo de Descripción de un Puesto:

Nombre del puesto: Jefe de Departamento

Tipo de puesto: Confianza

Horario: Abierto

Objetivo:

Es el propósito que se pretende alcanzar con el nombramiento de un puesto de dirección en particular, en el que se debe especificar con claridad el qué debe hacer y para qué debe hacerlo cuál es el fin de dicho puesto.

Funciones, atribuciones y responsabilidades:

Se debe entender por función al conjunto de actividades o acciones desarrolladas por un puesto, y coordinadas para apoyar en la consecución de los objetivos de la Universidad Autónoma Chapingo. En este apartado se incluyen las atribuciones y responsabilidades específicas del puesto, en el caso de que las sustente un fundamento legal, por ejemplo el Reglamento de obligaciones, responsabilidades y sanciones aplicables a los funcionarios de la Universidad Autónoma Chapingo o algún reglamento interno de las áreas.

Redactar en primer término las funciones que comprenda la Planeación, después las de Organización y sucesivamente las de Dirección, Evaluación y Control.

Ejemplo de función de un puesto: coordinar y controlar los recursos financieros a fin de que sean empleados en los proyectos y programas de la institución.

M.- Glosario de Términos: es una relación de conceptos técnicos que se usan en la redacción del documento, y se ubican al final del manual con objeto de homogenizar criterios (ver anexo 2.), a esta lista deben incluirse términos particulares de la instancia con la que se este trabajando y que sea indispensable conocer su definición por el uso que se haya hecho de éstos en el manual correspondiente.

N.- Bibliografía

Para fines de consulta, es indispensable incluir la bibliografía utilizada en el transcurso de elaboración de un Manual de Organización Específico.

La unidad orgánica o administrativa, constituye la información necesaria que complementa y clarifica el problema de organización. Para ello se requiere revisar bibliografía o documentación existente sobre el tema, además de conocer aspectos en otros contextos, así como procedimientos con los que quizá no se este familiarizado.

Una vez realizada la revisión bibliográfica y documental, se analiza el contenido de libros y artículos escogidos.

Los datos que incluyen las fichas bibliográficas son:

1. Autor.- Nombre del autor, escribiendo el primer apellido con letras mayúsculas (todo), si la obra fue realizada por más de un autor, se cita el primer autor seguida del uso de la locución latina et. al. que significa "y otros".

Bien, tratándose de obras cuyo autor es alguna unidad orgánica o administrativa de la Institución o la propia Universidad, deberá escribirse el o los nombres con mayúsculas en las primeras letras de las palabras, dado que se trata de nombres propios.

2. Título de la obra subrayado.
3. Si se trata de dar énfasis a algún traductor, señalarlo.
4. Lugar de impresión, seguida de dos puntos (:).
5. Nombre de la editorial o editor, en el caso de la Universidad cuando sea el editor, basta agregar la palabra "autor" en lugar de Ed. UACH.
6. Fecha de publicación.
7. Número de tomos, indicando a cual se hace referencia.
8. Número de páginas del libro, (en ocasiones se omiten).

V. ANEXOS

ANEXO 1

DE LA PRESENTACIÓN

Márgenes

Los márgenes que deben dejarse, son:

- Superior, la medición de éste, se iniciará hacia abajo a partir de la línea del Recuadro mayor, (véase márgenes de títulos, subtítulos y textos)
- Lateral izquierdo, 3 cms.
- Lateral derecho, 3 cms.
- Inferior, 3 cms.

Títulos

- Capítulos y subcapítulos

Iniciar al margen lateral izquierdo, dejando 2 cms. de margen superior.

En caso de que el título llegase a ocupar más de un renglón, el siguiente se anota a renglón seguido.

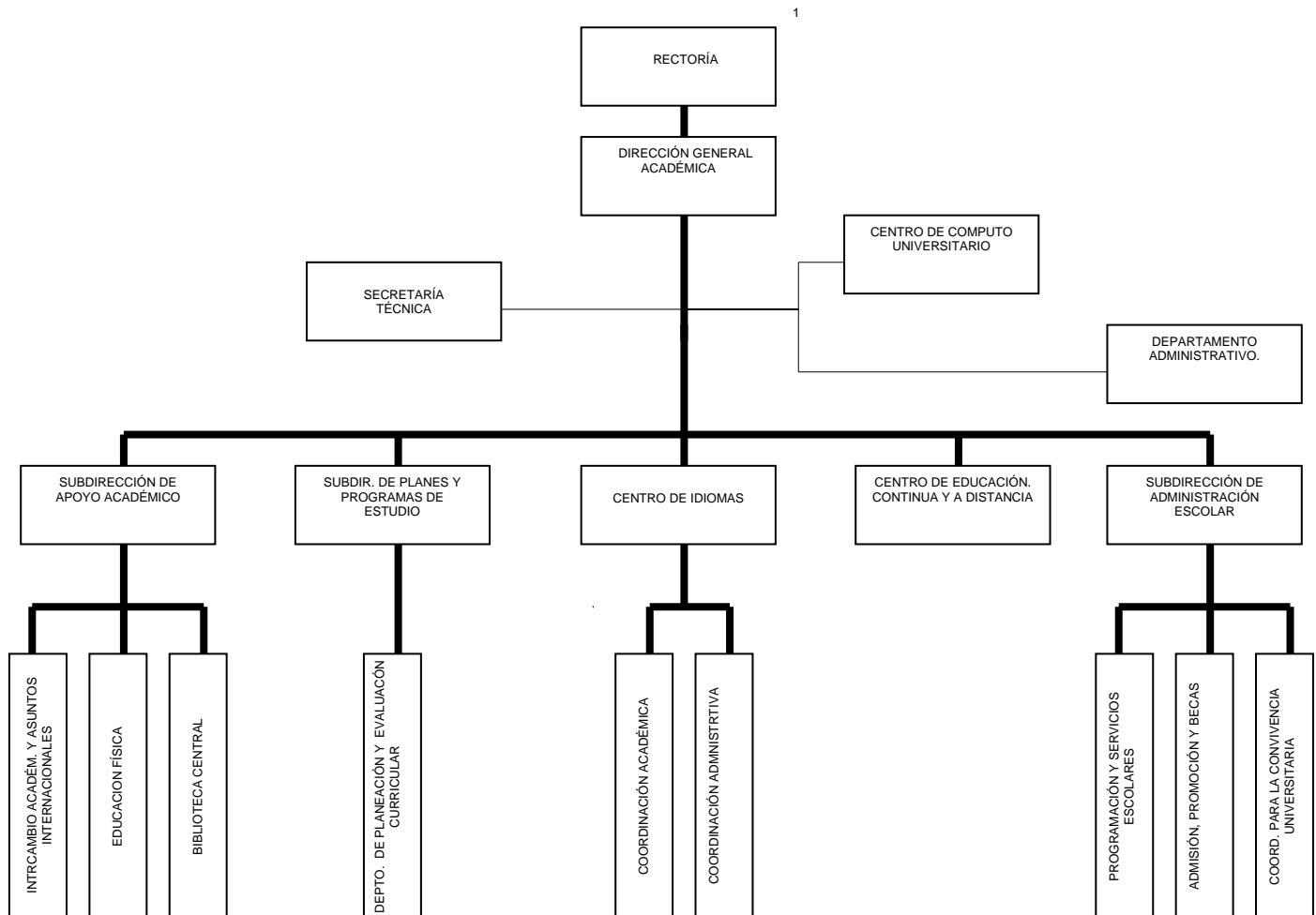
En los casos en que el título y subtítulo se tengan que presentar en una misma hoja, se deja un solo espacio.

Anotar con mayúsculas compactas los títulos y subtítulos, capítulos y subcapítulos.

ANEXO 2 OTROS TIPOS DE ORGANIGRAMAS

Verticales.- Se representa a las unidades administrativas ramificadas de arriba hacia abajo, partiendo, del máximo nivel superior; es decir, ubicar los distintos niveles jerárquicos de la organización por renglones, y las líneas que representan las relaciones entre las unidades administrativas, se disponen verticalmente. Ejemplo. Fig. 3

Figura 3
DIRECCIÓN GENERAL ACADÉMICA



AUTORIZA Y ELABORA:

DIRECCIÓN GENERAL ACADÉMICA

Vo. Bo.

UNIDAD DE PLANEACIÓN,
ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

— ASesoría y AUTORIZACIÓN
TÉCNICA

DEPTO. DE ORGANIZACIÓN Y
MÉTODOS

Fecha: _____

A N E X O 3

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Acción:

Hecho por medio del cual se materializan los proyectos y actividades de la administración. Documento que emite una sociedad anónima, como parte unitaria en que se divide el capital social. Se aplica también para establecer divisiones del trabajo o para distinguir o diferenciar algunos actos especializados, como son: acción administrativa, acción política, acción técnica, acción de reforma administrativa, entre otros.

Administración:

La administración es un conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos necesario para que se obtengan resultados con la mayor eficiencia, eficacia, congruencia y la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros de la Organización.

Autoridad:

Personal u organismo que ejerce una potestad que le ha sido conferida legalmente para desempeñar una función pública o para dictar, al efecto, resoluciones cuya obediencia es indeclinable bajo la amenaza de una sanción y la posibilidad legal de su ejecución forzosa en caso necesario.

Autoridad funcional:

Facultad de mando que ejerce exclusivamente un funcionario en un grupo de trabajo.

Catálogo de puestos:

Es un documento que reúne, clasifica y sistematiza información sobre los títulos, las descripciones y las especificaciones de los puestos de trabajo de una Institución Pública.

Coordinación:

Es un proceso de integración de acciones administrativas de una o varias instituciones, órganos o personas, que tiene 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 y producción de bienes y servicios para lograr conjuntamente las metas preestablecidas.

Estructura orgánica:

Disposición sistemática de los órganos que integran a una institución, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia.

La Estructura Orgánica de una Institución es el sistema formal en el que se plasman los niveles jerárquicos y la división funcional de la Organización y, define la interrelación y coordinación de las actividades propias de un grupo de individuos a efecto de lograr el cumplimiento de determinados objetivos, es igualmente un marco administrativo de referencia para determinar los niveles de adopción de decisiones.

Función administrativa:

Determinación de situaciones jurídicas por ejecución de actos por parte del estado. Conjunto de actividades que se caracterizan por proporcionar a las unidades de una Organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible el funcionamiento institucional.

Manual administrativo:

Instrumento para documentar y sistematizar el funcionamiento de una Organización, existen diversos tipos de manuales administrativos que pueden ser clasificados en atención a su área de aplicación o a su contenido, entre otros criterios; por su área de aplicación, los manuales podrían considerarse:

- a) Macroadministrativos.- Los que se refieren al sector público en su conjunto o a una parte del mismo, siempre que involucren a varias dependencias o entidades. ejemplo: el Manual de Organización del Gobierno Federal.
- b) Microadministrativo.- Los que se refieren a una sola dependencia o entidad; pueden referirse a ella en forma global o a alguna o algunas de las subunidades

administrativas que la conforman, ejemplo: los Manuales de Organización de cada una de las dependencias del ejecutivo federal.

De acuerdo con su contenido, los Manuales administrativos pueden ser clasificados como Manuales de: Organización, de Procedimientos, de Objetivos y Políticas, de Contenido Múltiple o de Puestos, entre otros.

Manual de Objetivos y Políticas:

Documento que reúne los propósitos u objetivos propios de una institución, clasificados por unidades orgánicas o administrativas. con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos, y a veces a algunas reglas muy generales que ayudan a ejecutarlos adecuadamente.

Manual de Organización:

Documento en que se registra y se actualiza la información detallada de una Organización acerca de sus antecedentes históricos, atribuciones generales, estructura orgánica, funciones de las unidades orgánicas o administrativas que la integran, niveles jerárquicos, líneas de comunicación y coordinación y los organigramas que presentan en forma esquemática la estructura, entre otros datos.

Manual de Políticas y Normas:

Compendio de lineamientos, directrices y normas jurídicas y administrativas que marcan límites generales y específicos, dentro de los cuales se realizan legítimamente las actividades en distintas áreas de acción.

Manual de Procedimientos:

Medio o instrumento de información en el que se consignan, en forma metódica, las actividades y tareas que deben seguirse para la realización de las funciones de una dependencia o entidad, en ellos se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen y se precisa su responsabilidad y su participación. Suelen contener información y ejemplos de los formularios, impresos, autorizaciones o documentos necesarios; máquinas de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

Organización:

Se considera que una organización es una unidad social, constituida en forma deliberada con fines y objetivos predeterminados sobre una base de actuación de cierta permanencia que se rige por un orden normativo y se estructura alrededor de centros de poder y de decisión internos y externos, que regulan y controlan su operación para encaminarla al cumplimiento de sus objetivos.

Planeación:

Conjunto sistematizado de acciones que provienen de una estructura racional de análisis que contiene los elementos informativos y de juicio suficiente y necesario para fijar prioridades, elegir entre alternativas, establecer objetivos y metas en el tiempo y en el espacio, ordenar las acciones que permitan alcanzarlas con base en la asignación correcta de recursos, la coordinación de esfuerzos y la imputación precisa de responsabilidades que permitan controlar y evaluar sistemáticamente los procedimientos, avances y resultados para poder introducir con oportunidad los cambios necesarios.

Plantilla de personal:

Instrumento de información que contiene la relación de los trabajadores que laboran en una unidad administrativa determinada y señala además el puesto que ocupan y el sueldo que perciben, entre otros datos.

Puesto:

Unidad de trabajo específica e impersonal, constituida por un conjunto de operaciones que deben realizarse y aptitudes que debe reunir un titular, en determinadas condiciones de trabajo.

Relación de autoridad:

Nexo laboral también conocido como relación lineal, el cual implica una relación de subordinación entre los responsables de las unidades orgánicas o administrativas y sus subalternos.

Relación de coordinación:

Tiene por objeto interrelacionar o apoyar actividades e intercambiar experiencias o información entre las diversas unidades de la Organización, o con otras que pertenecieron a distintas instituciones.

Relación funcional:

La que existe entre un órgano especializado en determinada función, que puede dar instrucciones a los subordinados de otros jefes de línea sobre el método de ejecución de la actividad de la cual es responsable, puede existir en forma paralela a la autoridad de línea, o entre un órgano especializado en determinada función, como son las de oficialía mayor, y los subordinados de otros jefes de línea.

Tramo de control:

Se refiere al número de órganos o puestos directamente subordinados a un funcionario o jefe y que deben ser orientados y supervisados por éste para el desarrollo del trabajo, a fin de obtener los resultados esperados.

Unidad administrativa:

Es una Dirección General o equivalente a la que se le confieren atribuciones específicas en el reglamento interior. También se le denomina unidad orgánica o administrativa al órgano que tiene funciones propias que lo distinguen y diferencian de los demás de la Institución.

IV. Bibliografía consultada para la elaboración de esta guía

1. Clark, Burton R. 1983. El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica. Nueva imagen. Universidad Futura. UAM
2. Duhalt Krauss, Miguel. Los Manuales de Procedimientos en las oficinas públicas. Ed. UNAM. México, 1977, 235 pp.
3. Escuela Nacional de Agricultura. Ley que Crea la Universidad Autónoma Chapingo. en: Diario Oficial. México: 30 de Diciembre de 1974.
4. Instituto Politécnico Nacional. Dirección de Organización y Métodos. Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización. México, 1984.
5. Kramis Joubanc, José Luis. Sistemas y Procedimientos Administrativos, Metodología para su aplicación en Instituciones Privadas y Públicas, Ed., PAC. México, 1982.
6. Secretaria de la Presidencia. Comisión de Administración Pública. Metodología para la formulación de Manuales de Organización y Procedimientos, Manual de Organización del Gobierno Federal 1972-1973. México, 1969.
7. Universidad Autónoma Chapingo. Modificaciones a la Ley que Crea la Universidad Autónoma Chapingo, en: Diario Oficial. México, 30 de Diciembre de 1977.
8. Universidad Nacional Autónoma de México. Secretaria General Administrativa de la Dirección General de Estudios Administrativos. Guía Técnica, Elaboración de Manuales de Organización Específicos. México, 1988, 69 pp.
9. Universidad Autónoma Chapingo.- UPOM.- Departamento de Organización y Métodos, Guía Técnica para Elaborar Manuales de Organización Específicos, Chapingo, Méx., 1995.
10. Universidad Autónoma Chapingo.- UPOM.- Departamento de Organización y Métodos.- Guía Técnica para elaborar Manuales de Organización Específicos de la UACH, Chapingo, Méx., 1979.

Referencias bibliográficas:

- 1/ Palacios Martínez, Isaac. Organigrama no organograma, El Universal, México: 24 de Septiembre de 1985, 1a. Sección, pp. 5 y 8.
- 2/ Kramis Joubanc, José Luis. Sistemas y Procedimientos Administrativos. Metodologías para su aplicación en Instituciones Privadas y Públicas. Ed. PAC. (1a. edición). México: Enero 1982. p. 88.