



Contenido

1.	Objetivo	2
2.	Alcance	2
3.	Descripción de los elementos que conforman la estructura de los documentos.	2
3.1	Análisis de puestos y descripción de funciones	2
3.1.1.	Identificación del campo y objeto de análisis.	2
3.1.2.	Identificación de la esencia del puesto.	3
3.1.3.	Redacción de funciones.	3
3.1.4.	Identificación del objetivo del puesto.	6
3.2	Manual de Organización y Funcionamiento	7
3.2.1.	Reglas de formato	7
3.2.2.	Estructura y contenido del Manual.....	8
I.	Introducción.....	8
III.	Estructura Organizacional:.....	8
IV.	Directrices Estratégicas:	8
V.	Atribuciones y Funciones:.....	9
3.3	Catálogo de cargos y puestos	10
3.3.1.	Reglas de formato	11
3.3.2.	Estructura y contenido del Catálogo	14
➤	Formación Académica.....	15
➤	Experiencia laboral.....	16
➤	Conocimientos deseables	16
➤	Habilidades	16
➤	Funciones.....	16
➤	Competencia	16



Control de Cambios

Revisión	Fecha	Descripción de cambio
00	30/07/2021	Emisión de documento
01	15/08/2023	Actualización conforme a la estructura documental del Sistema de Gestión de Calidad Electoral vigente

El presente apartado constituye una herramienta para realizar el análisis de puestos y la descripción de funciones, con la cual se elabora el Manual de Organización y Funcionamiento y el Catálogo de Cargos y puestos del IECM.

1. Objetivo

Establecer los criterios para la elaboración y actualización de la información documentada que forma parte del Manual de Organización y Funcionamiento y el Catálogo de Cargos y Puestos del IECM de forma uniforme.

2. Alcance

Esta guía tiene aplicación para toda la información documentada que forma parte del Manual de Organización y Funcionamiento y el Catálogo de Cargos y Puestos del IECM de forma uniforme.

3. Descripción de los elementos que conforman la estructura de los documentos.

Los documentos del Manual y el Catálogo deberán presentar la siguiente estructura y cumplir con los criterios técnicos que se especifican en cada uno de los apartados que a continuación se enlistan:

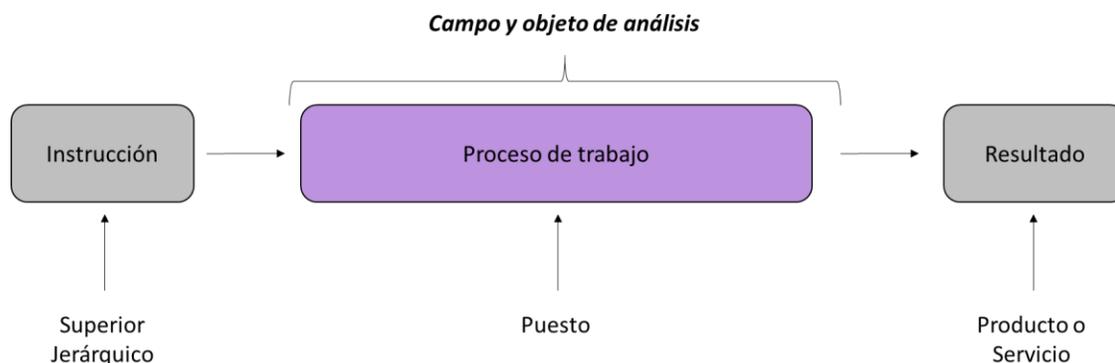
3.1 Análisis de puestos y descripción de funciones

3.1.1. Identificación del campo y objeto de análisis.

Para iniciar el análisis de un puesto es necesario tener en cuenta que el estudio se realizará a partir del puesto y no de la persona que lo ocupará, es decir, el objeto de análisis será el puesto y no el sujeto.

Una vez identificado, se debe considerar que este objeto de estudio no es un ente aislado, sino que forma parte de un universo determinado, en este caso, el Instituto Electoral, por lo que cualquier acción que realice el puesto incidirá en el comportamiento y resultados de la institución.

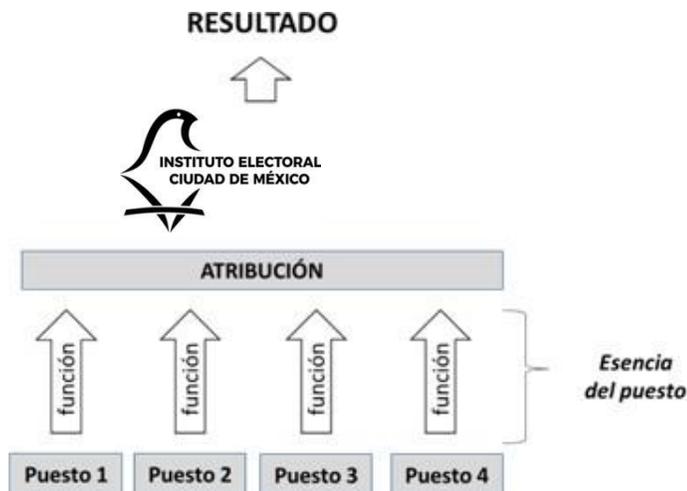
Por lo anterior, deberá considerarse que cada puesto de la estructura del Instituto Electoral se desenvuelve en un orden jerárquico donde la dinámica es recibir instrucciones y producir un resultado. La transición entre la instrucción y el resultado debe ser entendido como el campo de acción del puesto materia del análisis, que es el espacio donde se desarrollan funciones específicas para procesar las instrucciones y generar los productos.



3.1.2. Identificación de la esencia del puesto.

Ya que se conoce el objeto y campo de análisis, se tiene que identificar la esencia de éste, es decir, **PARA QUÉ EXISTE** un puesto en la estructura del Instituto Electoral, lo cual nos permitirá identificar qué es lo que el Instituto Electoral necesita que haga cada puesto en su estructura.

En este paso se debe considerar que el Instituto Electoral ejerce sus atribuciones a través de los puestos de su estructura, esto es, cada puesto realiza una acción que, en diferentes grados, abona a que la institución cumpla también con su esencia.



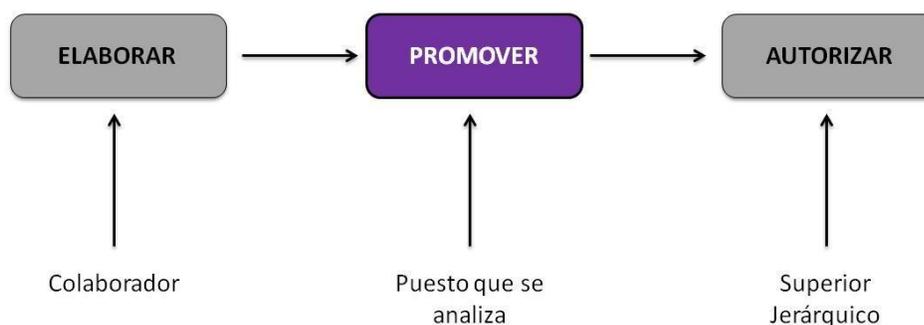
3.1.3. Redacción de funciones.

La función es la combinación de tres elementos: Una acción, un objeto y un resultado.

La **ACCIÓN** es el acto, operación o maniobra que tiene que hacer una persona y se expresa a través de un verbo, es decir, a través de una palabra que denota un movimiento o un proceso.

Los verbos pueden expresarse con variaciones temporales, por ejemplo, en presente (realiza), en pasado (realizó), en futuro (realizará); para la redacción de las funciones, los verbos deben expresarse en **INFINITIVO**: *Realizar*.

Al momento de determinar la acción que realiza un puesto, es conveniente responder a la pregunta **¿QUÉ HACE?**, y para ello es muy importante identificar las acciones que, dentro de la misma cadena, realizará el superior jerárquico y, en su caso, el colaborador:



Para determinar el verbo adecuado a la función, una vez identificada la cadena de mando, se podrá utilizar la siguiente clasificación de los verbos, de acuerdo con el nivel jerárquico establecido para el Instituto Electoral:

Superiores	autorizar, coordinar, dictaminar, dirigir, emitir, establecer, evaluar, instruir, organizar, proveer, plantear, administrar, determinar, asegurar, controlar, planear.
Medios	aprobar, autorizar, controlar, coordinar, difundir, emitir, implantar, informar, investigar, orientar, participar, promover, proponer, regular, reportar, sancionar, supervisar, tramitar, verificar, vigilar.
Operativos	actualizar, analizar, apoyar, atender, auxiliar, desarrollar, elaborar, gestionar, informar, integrar, investigar, proponer, proporcionar, recopilar.

La identificación de la cadena de mando nos permitirá evitar la duplicidad del uso de verbos entre el puesto del Jefe y el del colaborador.

El **OBJETO** es el elemento en el que recae la acción y se podrá identificar con la pregunta **¿SOBRE QUÉ LO HACE?**

Acción: Analizar.

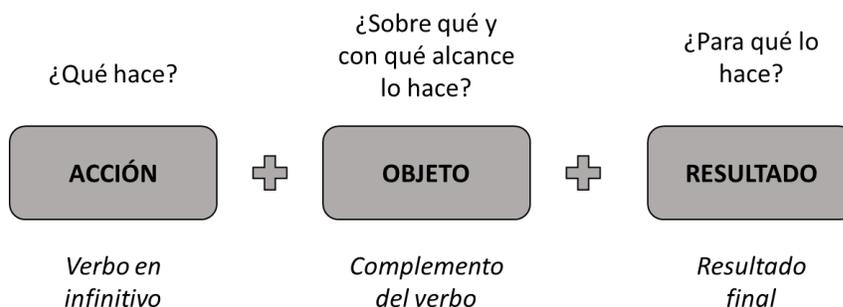
Objeto: (¿Qué analiza? ¿Qué alcance tiene?)

Acción (verbo)	Objeto (en qué recae el verbo)
Programar	Fechas de capacitación del Campus Virtual
Recabar	Información de los procesos electorales
Realizar	Registros contables del Instituto

El **RESULTADO** es el fruto de la acción sobre el objeto; es decir, el efecto inmediato que tiene la combinación de la acción y el objeto. Para identificarlo con mayor facilidad es conveniente responder a la pregunta **¿PARA QUÉ LO HACE?**

Acción (verbo)	Objeto (en qué recae el verbo)	Resultado (la finalidad de la acción)
Programar	Fechas de capacitación del Campus Virtual	Para elaborar el calendario anual
Recabar	Resultados de los procesos electorales	Para elaborar la estadística electoral
Realizar	Registros contables del Instituto	A fin de generarla información de ...

En resumen, los componentes de la función se combinarán de la siguiente manera:



Dicho lo anterior, al redactar las funciones del puesto es necesario tomar en cuenta:

- Evitar el uso de verbos vagos o imprecisos (ejemplo: *apoyar* a la Dirección en las juntas administrativas).
- Evitar una redacción ambigua, invertida o confusa (ejemplo: responsable del control de las solicitudes de pago a proveedores, para programas los pagos de acuerdo con los lineamientos aplicables).
- Evitar el uso de adjetivos calificativos o adverbios (ejemplo: lograr *muy bien* el presupuesto, atender *correctamente* a la gente, registrar *eficientemente* la información).
- Evitar redacciones incompletas (ejemplo: responsable de las operaciones, hacer reportes para la Dirección Ejecutiva).
- Evitar usar más de 3 verbos en las funciones o propósito (ejemplo: dirigir, controlar,

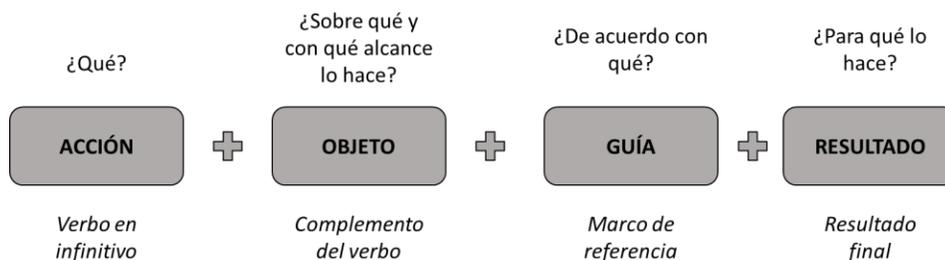
diseñar, implantar y comunicar el desarrollo de los proyectos ...).

- Evitar que el resultado sea ambiguo o impreciso (ejemplo: Para lograr los objetivos institucionales).

3.1.4. Identificación del objetivo del puesto.

Ya que se han identificado las funciones más importantes de un puesto, es más sencillo ubicar el objetivo del puesto, que es la razón de ser de este y responde a la pregunta ¿para qué existe el puesto en el Instituto?

Su elaboración requiere de cuatro componentes:



El objetivo deberá agrupar a las funciones o responsabilidades más importantes del puesto, de tal suerte que sirva como una guía del puesto.

Acción (verbo)	Objeto (en qué recae el verbo)	Guía (Marco referencial)	Resultado (la finalidad de la acción)
Dirigir y Administrar.	La función de recursos humanos en el IECM.	Con base en las políticas y estrategias institucionales.	Al fin de garantizar el cumplimiento de los derechos laborales del personal.



3.2 Manual de Organización y Funcionamiento

El Manual es el instrumento técnico que conjunta los aspectos más relevantes del Instituto Electoral, que le deben permitir al lector y sus usuarios, conocer la estructura, atribuciones y funcionamiento, es decir, constituye una fotografía detallada de lo que es el Instituto Electoral.

Para sus usuarios, representa una herramienta para identificar los procesos en los que participa cada persona y las funciones que debe realizar en ellos, con lo cual se logra determinar con gran precisión el ámbito de competencia y ubicación en la estructura de cada cargo o puesto.

3.2.1. Reglas de formato

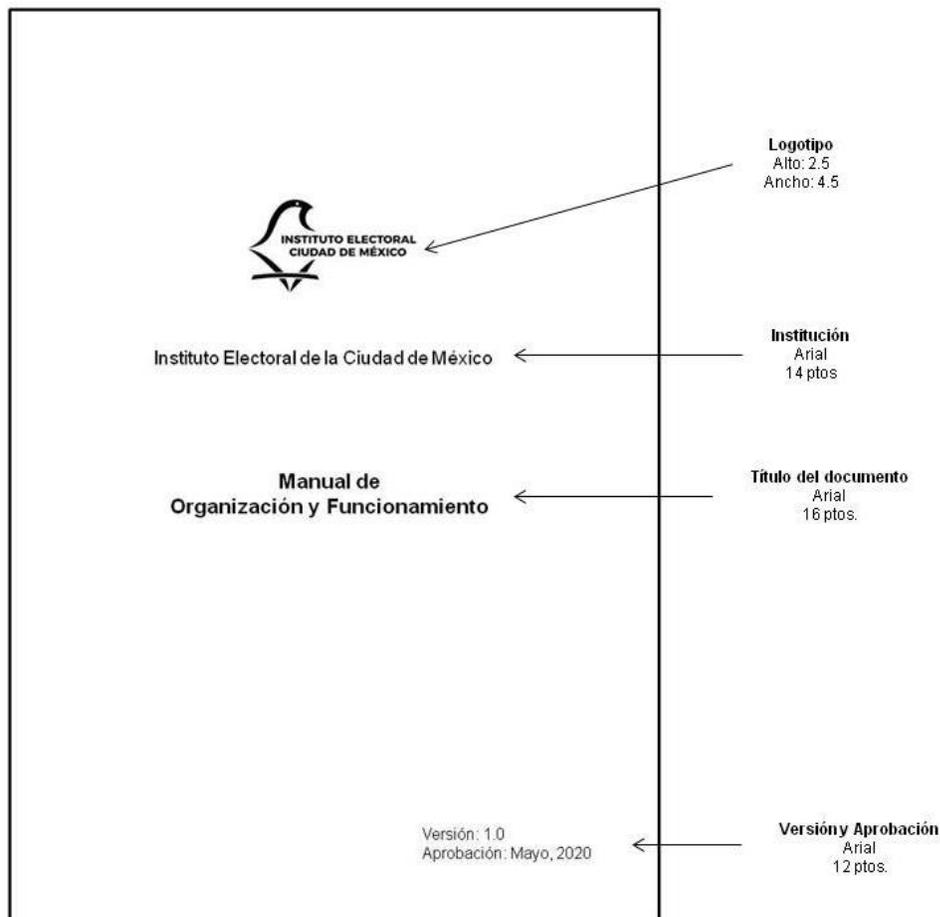
A fin de homogeneizar el formato del Manual, a continuación, se detallan las características que tendrá:

- a. Letra Arial, a 12 puntos.
- b. Interlineado sencillo.
- c. Márgenes superior e inferior a 2.5 centímetros.
- d. Márgenes izquierdo y derecho a 3.0 centímetros.
- e. Número de página en el extremo inferior derecho.
- f. Títulos en mayúsculas, negrilla a 16 puntos.
- g. Subtítulos en altas y bajas, negrillas a 14 puntos.
- h. Encabezado con el logotipo institucional y el título del documento.
- i. Utilizar tablas de contenido e índices predeterminados de Microsoft Word.

La primera página o portada del Manual contará con los siguientes elementos de identificación:

- a. Logotipo de la Institución.
- b. Nombre de la Institución.
- c. Título.
- d. Versión.
- e. Fecha de aprobación.

Ejemplo:



3.2.2. Estructura y contenido del Manual

A continuación, se describe la estructura que deberá tener el Manual:

- I. **Introducción**
- II. **Marco Contextual:**
 - Contexto histórico.
 - Contexto normativo.
- III. **Estructura Organizacional:**
 - Organigrama Institucional.
 - Organigrama por área.
- IV. **Directrices Estratégicas:**
 - Misión y Visión.



- Objetivos.

- Política de calidad.

V. Atribuciones y Funciones:

- Atribuciones de cada adscripción.
- Funciones por puesto.
- Competencias Institucionales, Transversales y Técnicas

- I. Introducción.** Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el contenido del Manual, de su utilidad y de los fines y propósitos generales que se pretenden cumplir a través de él. Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones.

Es recomendable que, al formular la introducción, se emplee un vocabulario sencillo, a efecto de facilitar su entendimiento; asimismo, que comprenda totalmente los siguientes rubros:

- Propósito y utilidad.
- Síntesis del contenido.
- Ámbito de su aplicación.
- Áreas que participaron en la elaboración del Manual.
- Importancia de mantener permanentemente actualizado este Manual.

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

- II. Marco Contextual.** En este apartado se deberá proporcionar al lector todos los antecedentes históricos, normativos y administrativos que le permitan conocer la organización y comprender sus fines, estructura y procesos.

En el contexto histórico, se deberá procurar aportar únicamente aquellos elementos que sean relevantes para comprender porque la organización es como la conocemos ahora, es decir, cómo han influido los hechos del pasado en su esencia y naturaleza actual.

En el normativo, se describirán los instrumentos jurídicos que enmarcan tanto la naturaleza como las atribuciones y funciones de la organización; este apartado es uno de los más relevantes para la organización ya que toda persona, ya sea que forme parte de ella o no, deberá encontrar las normas en los cuales se enmarca la actuación del Instituto.

- III. Estructura Organizacional.** Deberán identificarse y mostrarse los niveles jerárquicos y la relación que guardan entre sí cada uno de los órganos que integran la estructura aprobada; se anotarán los nombres de los órganos que integran la Institución.



La descripción de la estructura orgánica corresponde a su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente a la nomenclatura de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico y al orden de presentación.

Ejemplo:

- 2. Secretario/a Ejecutiva.
 - 2.1. Coordinador/a de Asesores.
 - 2.1.1. Asesor.
 - 2.1.1.1. Analista.
 - 2.2. Asistente Ejecutivo/a
 - 2.2.1. Coordinador/a de Gestión

Se representará en primer lugar las áreas sustantivas y a continuación las de apoyo, siempre y cuando formen parte de la estructura orgánica autorizada. Además, se plasmarán los organigramas autorizados tanto el general como los específicos por área.

- IV. Directrices Estratégicas.** Considerando que toda organización requiere de un instrumento que marque los parámetros estratégicos para conducir las actividades, en este apartado se deberán retomar la misión, visión, objetivos y política de calidad aprobada en el Instituto Electoral.
- V. Atribuciones y funciones.** Desde el punto de vista jurídico, las atribuciones son medios para alcanzar fines, en otras palabras, determinan el ámbito de competencia de cada área.

En el Manual, se hará una transcripción textual y completa de las atribuciones del Instituto Electoral y de cada área, tanto las emitidas por las autoridades constitucionales y legislativas, como las del propio Instituto.

En cuanto a las funciones, constituyen el conjunto de actividades afines a través de las cuales se alcanzará el desarrollo de las atribuciones.

Las funciones descritas serán las más relevantes con relación al ámbito de su competencia e incluirán sólo las de carácter sustantivo. Se recomienda incluir un mínimo de 5 y un máximo de diez.

3.3 Catálogo de cargos y puestos

El Catálogo contiene el análisis de los puestos existentes en la estructura organizacional. Para realizar dicho análisis se recogerán metódicamente los datos necesarios con integridad y exactitud, para después plasmarlos por escrito en las cédulas específicas por puesto. En el caso del Instituto Electoral, el Catálogo que se actualice bajo esta Guía corresponderá a cargos y



puestos de la Rama Administrativa, ya que los relacionados con el Servicio Profesional Electoral Nacional le corresponde definirlos al Instituto Nacional Electoral.

El análisis de puestos es indispensable para conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace e identificar las aptitudes, habilidades y conocimientos que requiere para hacerlo de acuerdo con la política de calidad de la organización.

En este sentido, el Catálogo será entendido como una relación ordenada de datos pertenecientes a un conjunto de elementos homogéneos; cargo es la denominación que se asigna en la estructura orgánica para una función genérica; mientras que, puesto, es la denominación que se atribuye en la estructura para una función específica.

En este orden de ideas, el Catálogo es la relación de elementos, en este caso cargos y puestos, que conforman la estructura orgánica del Instituto Electoral y pertenecen al conjunto de la Rama Administrativa.

3.3.1. Reglas de formato

El Catálogo contará con una portada con los siguientes elementos de identificación:

- a. Logotipo de la Institución.
- b. Nombre de la Institución.
- c. Título.
- d. Versión.
- e. Fecha de aprobación.



Guía técnica para la actualización del Manual de Organización y Funcionamiento y del Catálogo de Cargos y puestos del IECM.

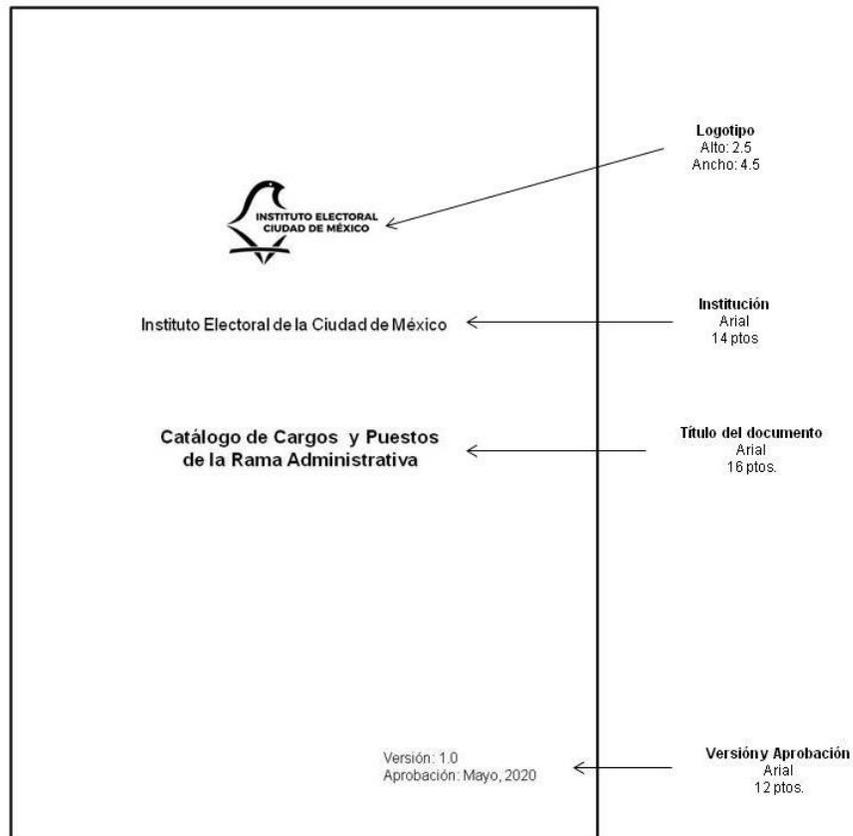
**IECM-JA121-23
SA/DRDE/GI/03**

Revisión:01

Fecha de revisión:15/08/2023

Fecha de emisión:30/07/2021

Ejemplo:



Asimismo, la información correspondiente a cada cargo o puesto deberá ser plasmada en una cédula específica de acuerdo con el siguiente formato:



IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Código	Cargo	Puesto	Adscripción

Superior Jerárquico	Tipo de Designación	Grupo Ocupacional
---------------------	---------------------	-------------------

POSICIÓN JERÁRQUICA	
Nivel de Responsabilidad	Nivel Jerárquico

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción	Grado de Avance

Formación Profesional

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Años de Experiencia	Área de Experiencia

CONOCIMIENTOS DESEABLES	
1	
2	

HABILIDADES	
1	
2	

FUNCIONES	
1	
2	

TIPO	COMPETENCIA	GRADO DE DOMINIO
Institucionales		
Transversales		
Técnicas		

3.3.2. Estructura y contenido del Catálogo

Considerando la política de calidad y la certificación de los procesos, el Catálogo estará integrado con los siguientes apartados:

- a. **Identificación del cargo o puesto:** Contiene los elementos que permiten distinguir al puesto en el universo estructural, así como su relación dentro del entorno general del mismo.
 - Código (clave numérica única e irrepitable que vincule al cargo o puesto con la adscripción y función determinada).
 - Denominación del cargo (los contenidos en el Tabulador).
 - Denominación del puesto (los contenidos en los organigramas).
 - Adscripción (Secretaría/Dirección Ejecutiva/Unidad Técnica).
 - Tipo de designación (Asamblea/Consejo/libre/concurso).
 - Grupo Ocupacional (Superior/Medio/Operativo).
 - Categoría (de acuerdo con el Reglamento de Relaciones Laborales).

- b. **Posición Jerárquica:** Sus elementos permiten establecer el grado de autoridad de cada puesto y su correspondiente responsabilidad con el cumplimiento de las atribuciones de la adscripción correspondiente.
 - Nivel de responsabilidad (según el catálogo de responsabilidades, que deberá ser incluido como un anexo del catálogo).
 - Nivel jerárquico (según catálogo estructural, que deberá ser incluido como un anexo del catálogo).

- c. **Instrucción Formal Requerida:** Se establecen los requisitos académicos mínimos para que una persona ocupe el cargo o puesto.
 - Nivel de instrucción (secundaria/medio superior/superior).
 - Grado de avance (%créditos/certificado/titulado).
 - Área de conocimiento (Ciencias Sociales y Humanidades/Ciencias Económico Administrativas/Ciencias Exactas e Ingenierías/Ciencias de la Salud/Ciencias Biológicas o Agropecuarias/Arte, Arquitectura o Diseño).
 - Formación profesional (ciencias políticas/administración/derecho/etc).

- d. **Experiencia Laboral Requerida:** Contiene los requisitos relativos a la práctica laboral de la persona que ocupará el cargo o puesto.
 - Años de experiencia (1/2/3/4/5/No aplica).
 - Área de experiencia.



- e. **Conocimientos deseables:** Contiene el conocimiento mínimo requerido para desempeñar adecuadamente las funciones encomendadas al cargo o puesto.
- Administración de instituciones públicas.
 - Legislación en materia electoral.
 - Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México.
- f. **Habilidades:** Se establecen las capacidades y destrezas mínimas requeridas para desempeñar el cargo o puesto.
- Liderazgo, Negociación, Manejo de Conflictos.
 - Uso de computadora, manejo de software, manejo de vehículo.
- g. **Funciones:** Actividades principales que realiza cada cargo o puesto para dar cumplimiento a las atribuciones encomendadas al área de adscripción.
- h. **Competencia:** Aquellas competencias institucionales, transversales y técnicas que requiere el cargo o puesto; así como el grado de dominio para cada una.

A continuación, se describe cada rubro relacionado con este apartado:

➤ **Formación Académica**

La formación académica es un elemento de gran valor en el Catálogo, dado que su definición permite asegurar cierto grado de conocimiento sobre el contexto en el que se podrían desarrollar las funciones.

Para tal efecto, se tendrá que distinguir entre la instrucción formal requerida para el cargo y, en su caso, la formación académica. El primer caso se refiere a los niveles de profundización en el conocimiento general y la adquisición y desarrollo de habilidades. Mientras tanto, la formación académica permite establecer las áreas de conocimiento en las que se habrá de profundizar.

Considerando el sistema educativo mexicano, en el nivel de estudios básico se encuentra considerada la educación preescolar, primaria y secundaria, donde el conocimiento es general y no se ha definido un área de estudio específica. A partir del nivel medio superior se pueden comenzar a observar áreas de conocimiento que, en el nivel superior habrán de profundizarse.

Para definir el nivel de estudios requerido es necesario analizar el grado de especialización que requieren las funciones, como ejemplo podemos identificar el conocimiento jurídico, el cual solamente se puede adquirir a nivel profesional, por lo que en un puesto de esta naturaleza será necesario que la persona que lo desarrolle cuente con un nivel de Licenciatura.



➤ **Experiencia laboral**

La experiencia laboral permite identificar si la persona que desarrollará las funciones de un puesto ha tenido práctica laboral sobre temas vinculados al propio puesto, por lo que al momento de definir este aspecto será indispensable considerar que la experiencia requerida tendrá que ser afín a la función, más no exactamente la señalada en la función.

Es importante considerar que la experiencia requerida deberá ser directamente proporcional con el nivel de responsabilidad, es decir, que a mayor responsabilidad se requerirá mayor experiencia.

➤ **Conocimientos deseables**

En este apartado se deberán precisar aquellos conocimientos necesarios para desarrollar las funciones del puesto y los cuales no podrían inferirse de la experiencia laboral o la formación académica.

A modo de ejemplo, si el perfil está orientado a una persona con formación académica en *Derecho*, y la experiencia laboral está orientada a *litigio*, en los conocimientos adicionales no deberíamos requerir “*conocimientos en materia procesal*”, dado que ello puede inferirse en tanto de la formación académica como la experiencia requerida, en virtud de que la práctica litigiosa requiere de un conocimiento mínimo en materia procesal.

➤ **Habilidades**

En este apartado se tendrán que señalar aquellas capacidades y destrezas que permitan a la persona desarrollar tanto operativa como cognoscitivamente su trabajo.

➤ **Funciones**

Actividades principales que realiza la persona designada a un cargo o puesto para dar cumplimiento a las atribuciones encomendadas al área de adscripción.

➤ **Competencia**

En este apartado se especificarán, con respecto al Diccionario de Competencias para el personal de la Rama Administrativa, aprobado por la Junta mediante Acuerdo IECM-JA147-21, aquellas competencias requeridas para el desempeño de las funciones de cada cargo o puesto; asimismo, se indicará el grado de dominio requerido.

En este sentido, las competencias describen el grado de dominio, en cuanto al conocimiento, el saber hacer, las actitudes y aptitudes, mismas que permitan a la persona, desarrollar las funciones del cargo, tanto operativa, cognoscitiva como psicosocialmente, de tal manera que permitirán guiar la trayectoria profesional del personal de la Rama Administrativa.