

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO

---

---



Licenciatura en Administración Educativa

Tesina

De Recuperación de Experiencia Profesional

Propuesta de Actualización del Manual de  
Procedimientos Administrativos para la  
Unidad Departamental de Capacitación y  
Desarrollo Personal de la Delegación Tlalpan  
D.F

Que para obtener el Título de:

Licenciado en Administración Educativa

PRESENTA:

Águeda Cristina García Mancilla

Asesor:

Dra. Mónica Lozano Medina

Ciudad de México. Junio de 2016

***Dedicatorias y Agradecimientos:***

***A mis Padres y Hermana:***

*Por darme la vida, brindarme su apoyo moral y comprensión, por motivarme a seguir adelante superándome día a día en cada momento difícil; gracias por su apoyo absoluto a lo largo de mi vida y de mi carrera profesional y por entenderme en toda situación.*

***A mi Mamá Tana:*** *Por ser una excelente madre que me has brindado tu amor desde siempre, tu cariño, tu apoyo, por entenderme, por tu paciencia, por guiar mi camino y estar junto a mí en los momentos más difíciles, gracias por enseñarme a ser una mujer sobresaliente, madura, perseverante, que ahora sé que me han servido de muchos tus consejos, apoyos y demás; gracias por todo mamá y ahora que doy este paso tan importante en mi vida y que tu bien sabes que no ha sido fácil eres tú la dedicada especial de este proyecto. ¡Gracias Mamá lo logramos!*

***A mi Papá Ray:*** *Por ser un padre ejemplar, por entenderme, por tu cariño, por apoyarme en toda situación, por enseñarme el valor del esfuerzo para lograr una meta, gracias por tu paciencia, por ser mi ejemplo de que con dedicación y empeño todo es posible, gracias por tu apoyo y ser mi soporte en este camino tan arduo. ¡Gracias Papá!*

***A mi Hermana Ale:*** *Por ser una excelente hermana mi ejemplo a seguir, por darme tu apoyo y ayudarme a seguir hacia adelante, por estar siempre en los momentos difíciles, por darme esa motivación de superación cada día, te agradezco tu amor, tu cariño incondicional por creer en mí, para lograr esta meta. ¡Gracias Ale!*

***A mi asesora Mónica Lozano y sinodales Tomas Román Brito, Patricia Ledesma y Fausto Merlín:*** *Por su dedicación, paciencia y apoyo, sus observaciones y ayuda, las cuales fueron muy importantes para la realización de este trabajo. e impulsarme a concluirlo.*

***Gracias.***

***Cristina García Mancilla.***

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| Introducción  | 1  |
| <b>Capítulo 1 Contexto Institucional</b>  |    |
| 1.1 La Delegación de Tlalpan  | 5  |
| a) Antecedentes y Origen  | 5  |
| b) Aspectos Económicos  | 7  |
| c) Aspectos Educativos  | 9  |
| 1.2 Estructura Organizativa de la Delegación de Tlalpan                               | 9  |
| a) Organigrama  | 13 |
| 1.3 Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal                        | 14 |
| a) Actividades Realizadas como Prestadora de Servicio Social                          | 16 |
| b) Informe de Servicio Social   | 19 |
| c) Problematización   | 22 |
| <br>  |    |
| <b>Capítulo 2: Elaboración de una Herramienta para la Organización de Actividades</b> |    |
| 2.1. Manuales, funciones principales  | 24 |
| a) Definición de Manual   | 24 |
| 2.1.2 Tipos de Manuales   | 26 |
| a) Manuales de tipo específico.   | 26 |
| b) Manuales relacionados con el tipo de información                                   | 27 |
| c) Manuales de tipo técnico   | 29 |
| 2.1.3 Objetivos de los Manuales   | 30 |
| 2.1.4 Organigramas  | 31 |
| a) Contenido del Organigrama  | 31 |
| b) Tipos de Organigramas  | 32 |
| c) Funciones de los Organigramas  | 33 |
| 2.2 Manual de Procedimientos  | 34 |
| a) Administración   | 34 |
| b) Organización   | 37 |
| c) El sistema y su ambiente   | 37 |
| d) Proceso  | 40 |
| e) Procedimiento  | 40 |
| f) Los Diagramas de Flujo   | 41 |
| 2.2.1 Características Principales de los Manuales de Procedimiento                    | 42 |
| a) Ventajas de los Manuales de Procedimientos   | 43 |
| b) Desventajas de los Manuales de Procedimientos                                      | 44 |
| 2.2.2 Contenido de los Manuales de Procedimientos                                     | 46 |
| 2.3 Manual de Procedimiento del Gobierno del Distrito Federal                         | 47 |

|   |           |
|---|-----------|
| a) Objetivo General   | 49        |
| b) Políticas y/o Normas de Operación  | 49        |
| c) Descripción Narrativa  | 51        |
| d) Diagramas de Flujo   | 51        |
| <br>  |           |
| <b>Capítulo 3: Propuesta de Actualización del Manual de Procedimientos de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal</b> | <b>54</b> |
| <br>  |           |
| 3.1 Observaciones y Evaluación de la Situación de la Experiencia Profesional  | 55        |
| 3.2 Propuesta de Actualización  | 57        |
| Conclusiones  | 66        |
| Recuperación de Experiencia Profesional   | 68        |
| <br>  |           |
| Referencias bibliográficas  | 71        |



## Introducción

El presente trabajo está elaborado en la modalidad tesina, de recuperación de la experiencia profesional, derivada de la realización de servicio social durante seis meses en la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal, de la delegación Tlalpan de la Ciudad de México.

El interés de desarrollar esta propuesta surge principalmente del Manual de Procedimientos Administrativos de esta Unidad departamental. Considero que mi función como administradora educativa es la de contribuir en la elaboración de procedimientos, a fin de mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades, de ahí la importancia que tiene el documento dentro de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal.

Hoy en día las dependencias gubernamentales cuentan con documentos que engloban los antecedentes de la organización, su estructura, y los procedimientos que ahí se realizan, a todas estas características que se incorporan en documentos se le conoce como "**Manual de Procedimientos**". Toda dependencia cuenta con este tipo de documento, tienden a ser ocupados de forma obligatoria, hay una gran rotación de personal por lo menos cada tres años. Por lo cual a mí me interesa establecer una acción directiva y clara que les permita ejecutar de manera correcta las actividades de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal. Como lo dice Rodríguez, Valencia estos documentos son importantes porque el establece que:

*(...) "Los manuales administrativos son los documentos adecuados para el desarrollo de las organizaciones, ya que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir de forma ordenada y sistemática tanto información de una organización como instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas." (Rodríguez, Valencia 2002 p. 57).*

El objetivo principal de la Organización consiste en llevar a cabo de manera ordenada una serie de procesos que, necesariamente, generan y conllevan a

procedimientos con normas que rigen el desarrollo de las instituciones las cuales, para obtenerlo, se apoyan de documentos que les permite conocer y agilizar las labores que operan.

Existen dependencias de gobierno como es el caso de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal de la Delegación de Tlalpan, en donde las funciones se realizan por staff, es decir, trabajan de acuerdo a las órdenes del Jefe en turno lo cual problematiza una respuesta pronta y expedita en el trabajo sustantivo de la Unidad.

Por lo mismo la organización laboral por staff no permite una respuesta en tiempo y forma. Este fenómeno afecta a todos los niveles, que va desde el Jefe de la Unidad Departamental, al personal operativo y administrativo, incluso a los usuarios externos. Más adelante describiré la estructura y composición de la Unidad.

En muchos de los casos, el jefe que asignan a dicha Unidad no cuenta con la experiencia necesaria, o los conocimientos que requiere dicho perfil laboral y como consecuencia no hay la coordinación y dirección adecuada del trabajo, lo mismo pasa con el personal de base o eventual que laboran dentro de la misma Unidad Departamental ya que tampoco cubren el perfil de puesto de trabajo, lo que trae como consecuencia desorden, duplicidad de labores, diferencias interpersonales y sobre todo falta de una respuesta adecuada a las funciones de esta área de la Delegación.

No obstante, en la Delegación Tlalpan las Unidades Departamentales (como es el caso de esta), el problema que presentan actualmente es que operan desde el principio sin una organización de actividades que les permita una secuencia sencilla, apropiada, lógica y sistematizada de tareas y pasos que conforman cada una de las acciones laborales.

El objetivo principal de este trabajo es realizar una propuesta que sirva como herramienta para facilitar la Organización de los procesos laborales que se llevan a cabo en la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal.

Este trabajo se generó con base en mi experiencia como colaboradora de **servicio social** en la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal: de la Delegación Tlalpan durante el periodo de Noviembre 2011 a Mayo 2012, y que actualmente se encuentra operando con el mismo Manual de Procedimientos y Organización, desde el año 2009 es por ende surge la necesidad de dar solución a la problemática que detecte en esta Unidad, la cual se mantiene al día de hoy y considero que va a ser de gran utilidad para mejorar sus servicios.

**Objetivo General:** Elaborar una propuesta de actualización a los procedimientos de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal que sirva como herramienta para facilitar la organización de las labores.

#### Objetivos Específicos

1.- Describir la información, características y propuestas en que se sustenta el Manual de Organización de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal de la Delegación Tlalpan del D.F

2.- Con base al Manual de Procedimientos conocer las actividades que se desempeñan dentro de la Unidad y qué finalidad cumplen cada uno de ellas.

3.- Analizar la problemática del área de Capacitación y Desarrollo Personal de la Delegación de Tlalpan, en el periodo de noviembre 2011 a mayo de 2012, que comprende la estancia de servicio social.

El trabajo está dividido en tres capítulos: En el primero plasma las características de la Delegación de Tlalpan sus antecedentes históricos, aspectos demográficos y económicos. A partir de lo anterior, se examina la composición de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal, las funciones que integra, así como su organigrama, además se detalla mi experiencia laboral sobre las actividades de servicio social, y las problemáticas detectadas.

El segundo capítulo contiene el marco teórico conceptual con los aspectos relevantes: el proceso administrativo, los Manuales Administrativos, las técnicas de organización y de manera muy general las formas de organización, y sobre todo el manual de procedimientos y su importancia.

En el tercer capítulo se desarrolla lo que es la propuesta de actualización al Manual finalmente del manual de Procedimientos, la cual se elabora con la finalidad de contribuir al mejoramiento de esta Unidad Departamental, mi propósito en la tesina es proponer un mejoramiento en la forma de trabajo.

# CAPÍTULO 1

## Contexto Institucional.

### 1.1 La Delegación de Tlalpan

El objetivo de este capítulo es realizar una breve descripción sobre la Delegación de Tlalpan, con la finalidad de dar a conocer sus antecedentes y orígenes, así como sus aspectos económicos educativos y sociales su ubicación, organigrama y base legal.

Por otra parte, describo a la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal, su estructura, características, funciones y mi experiencia laboral en las actividades realizadas en esta Unidad.

#### a) Antecedentes y origen

La palabra Tlalpan proviene de dos vocablos de origen náhuatl, “tlalli” (tierra) y “pan” (sobre). Además, se añadió la palabra “firme” porque corresponde a un sitio ubicado en las riberas del lago de la Gran Tenochtitlán lo cual su significado es: "**Lugar de Tierra Firme**". (*Antecedentes históricos de la Delegación Tlalpan (D.T)*). Recuperado de:<http://www.elocal.gob.mx/work/templates/enciclo/EMM09DF/delegaciones/09012a.html> 2012.p. 14).

La Delegación de Tlalpan tiene una historia muy extensa, y dentro de sus hechos históricos es conveniente citar los siguientes datos por su importancia en esta Delegación, por su contenido histórico y en segundo lugar porque estos acontecimientos son los más destacados, a lo largo de su historia se puede encontrar:

Ubicación de los asentamientos humanos más antiguos del Valle de México, que son los de Cuicuilco Ajusco y Topilejo.

Cuicuilco se formó hacia el año 700 a.c aproximadamente por un grupo Otomí que abandonó el nomadismo y se dedicó a la agricultura. Cuicuilco se identifica como

centro ceremonial por el cono truncado, construcción de planta circular que aún se observa en la zona arqueológica con gran poder político y económico.

Tlalpan fue, durante el siglo XVI, parte del Marquesado del Valle que otorgó a Hernán Cortés en 1521, junto con veintitrés mil vasallos.

Durante esos tiempos Coloniales no se modificó la estructura política que existía en los señoríos prehispánicos, dado que la población indígena fue gobernada por sus mismos señoríos, así mismo el marquesado se dividió en alcaldías menores, se dio una nueva forma política llamada encomienda.

Para el año de 1903, el presidente Porfirio Díaz expidió una ley acerca de la división del Territorio del Distrito Federal el cual se dividió en 13 municipios entre ellos Tlalpan.

Para el año de 1910, en la época revolucionaria Tlalpan representó una zona de frecuentes combates, en el que participó el general Valentín Manuel Reyes Nava que es originario del Ajusco.

Tlalpan como se menciona anteriormente, es muy extensa su historia y dentro de sus hechos históricos es conveniente citar los siguientes datos por su importancia para esta delegación por su contenido histórico y en segundo plano porque estos son los hechos más relevantes y los que más se nombran en museos y murales entre otros datos importantes se encuentran: El marquesado de Hernán Cortés, la principal cabecera para la doctrina católica, la llegada de los dominicos, visitas y situaciones trascendentes como las de Emiliano Zapata, Morelos y el primer registro de uso de telecomunicaciones.

Así como el nombramiento de la Capital del Estado de México, que después fue parte del Distrito Federal, las mencionadas anteriormente sitúan a Tlalpan en un contexto histórico cultural del Distrito Federal (Hoy Ciudad de México).

La Delegación de Tlalpan se ubica al sur de la Ciudad de México, sus fronteras se extienden hasta el Estado de México y Morelos, las delegaciones con las que colinda son Álvaro Obregón, Magdalena Contreras, Coyoacán Milpa Alta y Xochimilco.

De acuerdo con información del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) en el año 2010, su extensión territorial alcanza 39 kilómetros cuadrados; esto quiere decir que representa el 7.4 por ciento de la población de la entidad.

Su población es de 742,434 aproximadamente lo cual representa un 94% de la población económicamente activa; es una de las mayores delegaciones con mayor índice juvenil. (*Gobierno del Distrito Federal*. Recuperado de [www.tlalpan.gob.mx](http://www.tlalpan.gob.mx)).

## **b) Aspectos Económicos**

La economía de Tlalpan según la Jefatura Delegacional es el del 65 por ciento de personas que son población económicamente activa y la representa una gran cantidad de profesionales técnicos.

En el siguiente cuadro se indica las características económicas de la población de acuerdo al Instituto Nacional de Geografía y Estadística en el año 2010, explicando así el porcentaje que representa en cuanto a la población económicamente activa y no económicamente activa mayor de 12 años.

### **Características Económicas**

| Población de 12 años y más.                   | Total | Hombres | Mujeres |
|---|-------|---------|---------|
| Económicamente activa                         | 57.0% | 71.4%   | 44.1%   |
| <b>Ocupada</b>                                | 95.3% | 94.5%   | 96.3%   |
| <b>No ocupada</b>                             | 4.7%  | 5.5%    | 3.7%    |
| No económicamente activa                      | 42.4% | 28.0%   | 55.4%   |
| <b>Condición de actividad no especificada</b> | 0.6%  | 0.45%   | 0.5%    |

Fuente: Instituto Nacional de Información y Estadística, 2010

Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/>

Población Económicamente Activa: De cada 100 personas de 12 años y más 57 participan en las actividades económicas, de cada 100 de estas personas, 95 tienen alguna ocupación.

Población Económicamente no Activa: De cada 100 personas de 12 años y más no participan en las actividades económicas.

En la siguiente gráfica se detalla la distribución de la población de 12 años y más no económicamente activa según el tipo de actividad, representando así el porcentaje que se mostró en el cuadro anterior.



Fuente: INEGI, Censo General de Población y Vivienda 2010

Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/>

Existen alrededor de 3900 empresas las cuales se dedican al comercio, servicios e industria en cuanto a su infraestructura cuenta con 110 áreas recreativas, 16 bibliotecas.

### **c) Aspectos Educativos**

Es importante resaltar que su ámbito educativo es muy extenso ya que cuentan con escuelas de carácter gubernamental y particular su oferta educativa, está dividida en importantes áreas de conocimiento entre las principales se encuentran: las de Ingeniería, Administrativas, Educativas, Sociales, Históricas Antropológicas, Ciencias Religiosas y Humanidades ya que entre su territorio se encuentran:

- La Universidad Pedagógica Nacional. (U.P.N)
- El Colegio de México. (C.M)
- La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. (F.L.A.C.S.O)
- La Escuela Nacional de Antropología e Historia (E.N.A.H)
- Universidad Pontificia (U.P)
- Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa. (I.L.S.E)

Fuente: INEGI, Censo General de Población y Vivienda 2010

También posee varios programas que son a nivel gobierno entre ellos son los que sirven para la población como son cursos de enseñanza, servicios de salud comunitarios, y campañas para la alfabetización entre otros.

### **1.2 Estructura Organizativa de la Delegación Tlalpan**

a) La Delegación de Tlalpan se rige por las Leyes, reglamentos y bandos del Distrito Federal siendo los principales:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (C.P.E.U.M)
- La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. (L.O.A.P.F)
- La Ley Orgánica del Distrito Federal. (L.O.D.F)
- Ley Orgánica de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal
- Ley Orgánica del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal
- Estatuto del Gobierno del Distrito Federal en artículo 117. (E.G.D.F)

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos es la máxima ley y la que rige al País, a partir del Título Segundo señala de qué manera debe ser organizado el Estado, En el Título Tercero, Cap. 3 se relaciona con el poder Ejecutivo.

El artículo 90, señala como estará organizada la Administración Pública Federal, en la (L.O.A.P.F), detalla la forma de Organizar la Administración Pública y se señala que estará establecida, en Centralizada y Paraestatal. Así mismo la Administración Pública Paraestatal es la que lleva de la mano al poder Ejecutivo, en sectores específicos, de modo existen organismos descentralizados con atribuciones y funciones específicas.

La función asignada a esta Delegación se realiza a través de una estructura funcional dividida en direcciones generales, la cual parte de la Jefatura del Gobierno del Distrito Federal.

De acuerdo con el Manual de Organización-Procedimientos de la Delegación Tlalpan (2014): El 8 de enero de 2009 fue autorizada con fundamento en la normatividad vigente, la nueva Estructura Orgánica y organogramas del Órgano Político-Administrativo en Tlalpan, mediante el Dictamen 16/2003 emitido por la Oficialía Mayor entrando en vigor en esta misma fecha quedando definida de la siguiente manera:

1 Jefatura Delegacional

7 Direcciones Generales

19 Direcciones de Área

3 Homólogos por norma

4 Coordinaciones

36 Subdirecciones

92 Jefaturas de Unidad Departamental

40 Líderes Coordinadores de Proyectos

## 31 Enlaces

Es así como su estructura se encuentra actualmente y el territorio delegacional está dividido a partir de una subdivisión de 7 administrativos encabezados cada una de estas por una Dirección General y se dividen de la siguiente manera:

- ✓ Jurídica y Gobierno
- ✓ Administración
- ✓ Obras y Desarrollo Urbano
- ✓ Ecología y Desarrollo Sustentable
- ✓ Servicios Urbanos
- ✓ Enlace Territorial
- ✓ Desarrollo Social.

En este ámbito se toma en cuenta la segunda Dirección General de Administración que es en donde se concentra la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal de la cual hablaré respecto a mi experiencia profesional a partir del servicio social.

La Dirección de Administración es la instancia delegacional que directamente tiene relación con los recursos humanos, y desde luego capacitación y desarrollo personal.

Entre sus principales funciones destacan el control de personal, contratación, relaciones laborales, nóminas y pago, prestaciones, capacitación y desarrollo, recursos financieros y servicios generales (“Manual de Procedimientos, de la Delegación de Tlalpan”2014).

Administra una tarea importante en el personal que labora en la delegación, ya que instaura programas en materia de reclutamiento, inducción, selección y de capacitación de personal, con el fin de que los trabajadores de la delegación asistan a los cursos que se promueven dentro de dicha unidad departamental, así como también permite que sean autorizados en materia de informática, archivo y administración de documentos.

Esta Dirección General de Administración, se encuentra dividida en cuatro direcciones, y seis subdirecciones de acuerdo con el Manual de Procedimientos y entre algunas de las subdirecciones se encuentra:

**1.- Subdirección de Administración de Personal:** Se encarga los movimientos y registro del personal, gestiona las plantillas y las plazas, vacantes y la jubilación del personal.

**2.- Subdirección de Relaciones Laborales:** Su función es llevar a cabo la asistencia y faltas del personal; así como también el otorgamiento de vacaciones al personal.

**3.- Subdirección de Recursos Financieros:** Se encarga de Pago a Proveedores de Servicios (Diferentes a Servicios Profesionales) y Bienes, con Cargo a Ingresos de Aplicación Automática, Pago de los Prestadores de Servicios Profesionales con Cargo a Ingresos de Aplicación Automática. Revisión a Centros Generadores, Registro, Control y Reporte de los Ingresos de Aplicación Automática.

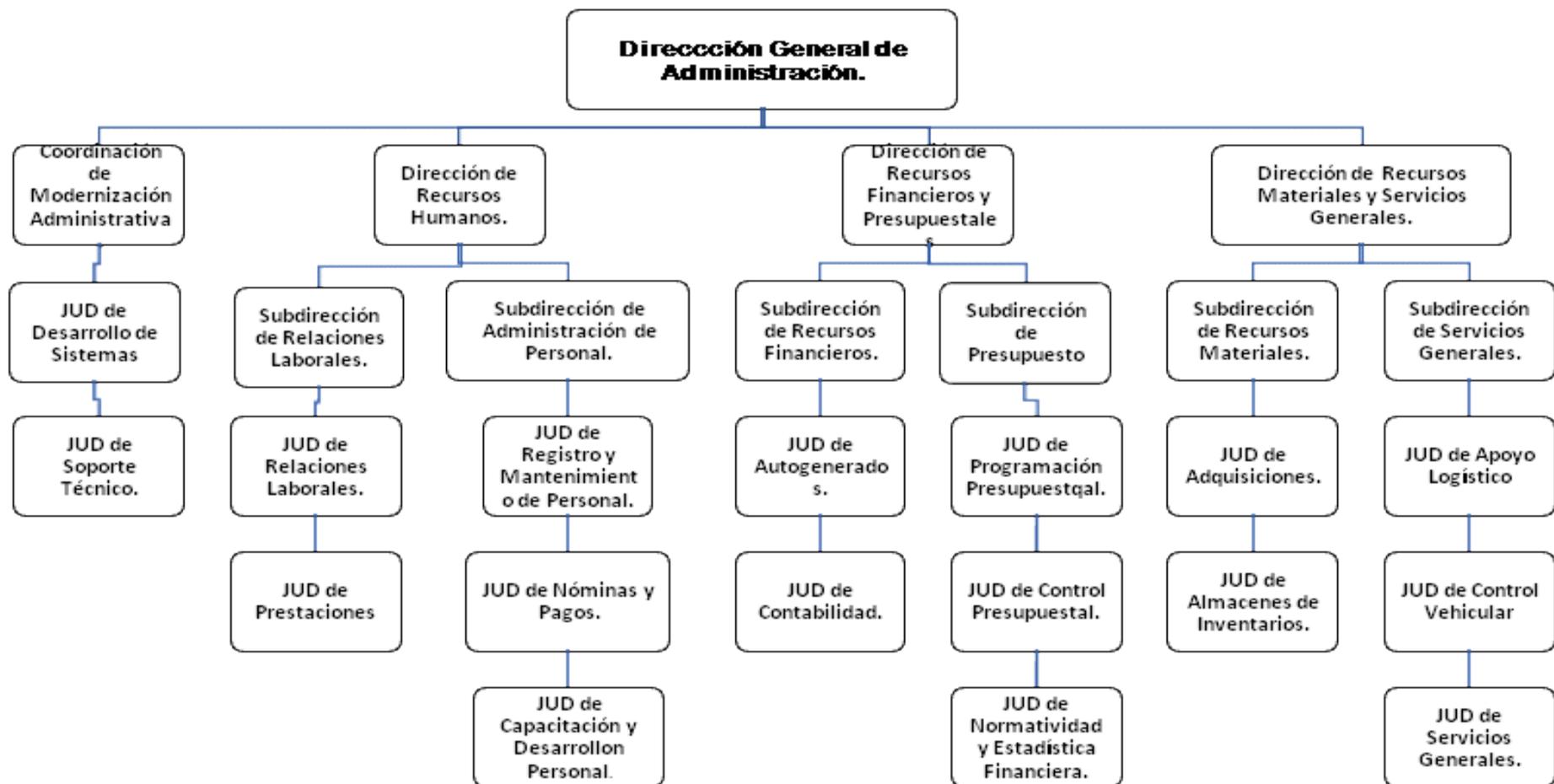
**4.- Subdirección de Presupuesto:** Se encarga de supervisar la integración del presupuesto y del ejercicio fiscal correspondiente a la Delegación, así como de revisar y validar el contenido del informe para la elaboración de la cuenta pública y la información de informes presupuestales.

**5.- Subdirección de Recursos Materiales:** Se encarga de supervisar el adecuado funcionamiento de los arrendamientos, adquisiciones y prestación de servicios, y de coordinar los bienes muebles e inmuebles de la Delegación.

**6.- Subdirección de Servicios Generales:** Coordina los servicios básicos como son la electricidad, carpintería, fotocopiado mensajería y servicios logística.

En el siguiente Organigrama se muestra de una manera desglosada la Dirección General de Administración, con sus direcciones, subdirecciones y sus Jefaturas Delegaciones.

## a) Organigrama



1

<sup>1</sup>J.U.D: Jefatura de Unidad Departamental.

Fuente: Manual Administrativo de la Delegación de Tlalpan (2014). Gobierno del Distrito Federal. Recuperado de: <http://www.delegaciontlalpan.com>

### **1.3 Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal**

La Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal es una unidad administrativa de la delegación de Tlalpan y forma parte de la estructura orgánica de la Subdirección de Administración de Personal, le corresponde supervisar los cursos de capacitación que se imparten a todo el personal que labora en de la delegación de Tlalpan, estos cursos se dividen en: Informática, Ortografía, Redacción y Gestión para la atención al público entre otros, así mismo cumple la función de los programas de Servicio Social, Enseñanza Abierta y de Prácticas Profesionales.

De acuerdo al Manual de Organización-Procedimientos (2014) de la Delegación Tlalpan a la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal le corresponde el ejercicio de las atribuciones siguientes:

1. Programar y promover cursos de capacitación tendientes a optimizar el factor humano y los recursos disponibles con que cuenta la Delegación.
2. Proporcionar la información necesaria para la Detección de Necesidades de Prestadores de Servicio Social y Prácticas Profesionales.
3. Contactar a las instituciones educativas de nivel medio y superior para coadyuvar a la capacitación de los trabajadores, así como la canalización de prestadores de servicio social y prácticas profesionales.
4. Promover internamente la obtención de los medios necesarios (como aulas, equipos, instalaciones y material didáctico), para el desarrollo de los Programas de Capacitación, Enseñanza Abierta, Servicio Social y Prácticas Profesionales.

Fuente: Manual de Organización- Procedimientos

2014.[www.tlalpan.gob.mx/.../manual\\_de\\_organizacion\\_de\\_la\\_delegacion\\_tlalpan](http://www.tlalpan.gob.mx/.../manual_de_organizacion_de_la_delegacion_tlalpan).

Estas funciones se llevan a cabo en 2 departamentos con los que cuenta esta Unidad Departamental, los cuales se encuentran divididos en Capacitación y Servicio Social- Enseñanza Abierta, pero ambos tienen las funciones que caracteriza a esta Unidad en el Manual de Organización- Procedimientos como se mencionó anteriormente, esto es con el fin de conocer la estructura de la Unidad y de su operación en la Delegación. A continuación, se detalla la ejecución de actividades de cada departamento:

1.- Capacitación: En este departamento es donde se realizan los cursos de capacitación para el Personal de la Delegación de Tlalpan y sus funciones son:

- ✓ Autorización de Cursos en Materia de Informática, Archivo y Administración de Documentos: Son aquellos cursos de mayor importancia que se van a impartir en la Delegación
- ✓ Difusión de Eventos de Capacitación: Es la programación de los cursos que se van a realizar, el lugar, la Institución que lo impartirá, el material y los instructores.
- ✓ Elaboración del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación: Se realiza un análisis de las condiciones en que se encuentra la delegación con el fin de determinar aquellos puntos de inestabilidad.

2.- Servicio Social y Enseñanza Abierta: En este departamento se concentra a los Programas de Servicio Social de la Delegación Tlalpan, y que son distribuidos a las Instituciones Educativas de nivel medio superior y superior con los que tiene convenio. También realiza la función de enseñanza en sistema abierto para el personal.

- ✓ Concertación de Prestadores de Servicio Social: Canalizan a los estudiantes de acuerdo al programa que tienen registrado con la Institución educativa correspondiente, para que realicen su servicio en las Unidades Departamentales de la Delegación.
- ✓ Concertación de Servicios Profesionales para el Programa de Enseñanza Abierta: Se convoca a trabajadores de la Delegación, a través de un

Programa INEA, para que continúen con sus estudios desde primaria hasta preparatoria.

Estas son las funciones y servicios que ofrece la Unidad Departamental a la Delegación de Tlalpan por lo que juega un papel importante en la educación y la capacitación para el desarrollo tanto de los trabajadores como de los estudiantes de las instituciones educativas porque cumple con el requisito de ofrecer los programas y las áreas para la prestación de servicios.

En el siguiente apartado describo la experiencia profesional de servicio en la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal:

#### **a) Actividades como prestadora de Servicio Social**

El Centro de Atención a Estudiantes (CAE), de la Universidad Pedagógica Nacional es un departamento donde se lleva a cabo los programas y trámites de servicio social y prácticas profesionales; lo cual a continuación doy a conocer dos de los documentos que presente a dicho centro, que se anexaron en mi expediente, con el fin de conocer a manera detallada el desarrollo de mi servicio social como experiencia profesional.

Proyecto de Servicio Social: Consiste en dar a manera detallada, los datos de la Institución donde se realiza el servicio social, la licenciatura del estudiante, la descripción del programa, la justificación y relevancia, objetivos, funciones actividades y Organización, mi documento es el siguiente:

#### **1.- Datos Generales**

Nombre: Águeda Cristina García Mancilla

Licenciatura: Administración Educativa

Institución donde realiza el Servicio Social: Delegación de Tlalpan

Dirección: Calle Emiliano Zapata N° 17, esq. Guadalajara, Col. Miguel Hidalgo, Primera Sección, C.P. 14269, Delegación de Tlalpan

Nombre del Programa: "Servidores Sociales para Regularización."

Nombre del Jefe Inmediato y cargo: Lic. Esteban Ricardo Rojas Benavides. Jefe de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal.

Teléfono: 54-83-15-00. Ext. 3307.

## **2.- Descripción del Programa**

Es un programa que consiste en Regularizar a la atención a usuarios en el área de capacitación Delegación de Tlalpan, así como hacer su canalización dando una asesoría educativa y está concentrado dentro del área de Capacitación y Desarrollo de Personal.

## **3.- Justificación y Relevancia**

Objetivos de la Delegación de Tlalpan y Servicio Social

Atender, guiar, aconsejar, resolver y proporcionar, los servicios en diversas áreas en el caso de la de Capacitación es resolver todo lo relacionado con el personal y administrativo operativo y funcionarios de la Delegación.

Licenciada en Administración Educativa consiste en resolver los problemas técnicos analíticos en un contexto educativo de formación profesional para una mejor atención y servicio a la comunidad.

## **4.- Objetivo**

Colaborar en el departamento de capacitación, realizando actividades administrativas acorde a mi Licenciatura en Administración Educativa.

## **5.- Funciones**

Asesoría Educativa.

Atención a Usuarios solicitantes.

Canalización de Usuarios.

Estas funciones se concentran en el Programa inscrito del Servicio Social, la cual asumiré dentro del área de Capacitación la cual es donde se concentran estas funciones descritas y voy a interactuar con personal interno y externo dentro de la Delegación de Tlalpan.

## **6.- Actividades**

Las tareas que realicé de manera directa:

Canalización a usuarios: Recibir la documentación necesaria para armar expedientes de los cursos.

Actividades Administrativas: Captura de archivos, realizar oficios y analizar expedientes, conformación de programas etc.

Promover y Difundir Actividades Administrativas: Entre ellas se concentra la atención a usuarios dentro de la Delegación de Tlalpan.

## **7.- Organización**

El servicio se realizó en 6 meses, desde el 16 de noviembre 2011 hasta el 16 de mayo de 2012.

Cubriendo 480 horas totales.

Días de Trabajo: 5 de 4 horas diarias.

Lugar y Horario: En la Delegación de Tlalpan de 15:00 horas. A 19:00 horas.

Este proyecto es como una Introducción al Servicio Social, donde describo de manera general los aspectos que se solicitan en el Centro de Atención a Estudiantes.

2.- Informe de Servicio Social: Consiste en detallar las actividades realizadas de manera semanal, entre sus datos se incluye:

I.- Datos Generales

II.- Descripción del Trabajo

III.- Modificación

IV.- Evaluación

V.- Visto bueno de la Institución.

En el siguiente informe esta descrito de manera detallada las actividades desempeñadas en la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal, sólo se mencionan los dos primeros datos únicamente ya que sólo es con el fin de conocer mis funciones más a detalle como prestadora de Servicio social de esta Unidad.

## **b) Informe de Servicio Social**

### **I.- Datos Generales**

1.- Nombre: García Mancilla Águeda Cristina

2.- Carrera: Administración Educativa

3.- Dirección, Subdirección y/o departamento donde se realiza la prestación:  
Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal

4.- Nombre del responsable y teléfono: Lic. Esteban Ricardo Rojas Benavides.  
Teléfono: 54831552

5.- Periodo que abarca: del **16 de noviembre de 2011 al 16 mayo de 2012**

6.- Horario y días de Servicio: 15:00 a 19:00 horas de lunes a viernes

## II Descripción del Trabajo Realizado

| Función y N° de horas   | Actividades   |
|---|---|
| Archivo<br><b>Total, de horas:<br/>4 horas dedicadas.</b>   | Se realiza la revisión del archivo de capacitación en el cual se ordenó la cantidad de cursos que se impartieron durante el año 2011, quedando así con un conteo que cuadraba con el Programa Anual de Capacitación   |
| Envío correspondencia:<br><b>Al personal para dar aviso a un nuevo curso de capacitación.</b><br><br><b>Total, de horas dedicadas:<br/>4 horas diarias los 5 días</b> | Durante esta semana se da aviso en la Unidad que se impartirá un Nuevo Curso impartido por la UAM de Xochimilco llamado Ortografía Y Redacción, y lo que hice fue enviar la diferente información al personal interno y externo de la Delegación para así llevar a cabo las inscripciones. Lleve a cabo la información comunicando al personal por vía telefónica, correo electrónico y por cartel informativo.<br><br>Días después comenzó a llegar el personal a la Unidad a inscribirse lo que hice fue llevar a cabo su registro para su inscripción y dar de alta la cantidad de personas que asistirían al curso. |
| Revisión de correspondencia<br><b>Nuevo curso a impartir.<br/>4 horas diarias los 5 días</b>  | Recibí la correspondencia del Instituto Politécnico Nacional en el cual era revisar su catálogo de los cursos que ofrece y cuales impartiría, realice una gestión de cada uno de ellos para llevar a cabo la relación de la misma, y así programarlos para cuando se impartirían, y quedaron programados para el mes de marzo, el cual di aviso a la Coordinación del I.P.N cuando sería la impartición de los cursos, cuales se habían escogido y les informe la fecha para que mandar el currículum del instructor.   |
| Captura de datos:<br><b>Cursos de Capacitación.<br/>4 horas diarias los 5 días</b>  | Realice la evaluación de las personas que habían asistido al curso llamado "Ortografía y Redacción" impartido por la U.A.M Xochimilco, en el cual les califique su asistencia, sus ejercicios y sus exámenes y así proceder a calificaciones aprobatorias.  |
| Captura de información:<br>Estadística de evaluación<br><b>4 horas diarias los 5 días</b>   | Realice el concentrado de evaluación ya con las calificaciones aprobatorias del personal de cada área e interno, quienes habían asistido al curso, así como también capture en cada uno de ellos la calificación que cada persona que asistió le dio al instructor, tanto por su forma de dar el curso como su forma de calificación y procedí a la evaluación total para dar por concluido el curso.   |
| Realización de Información estadística.<br><b>4 horas diarias los 4 días</b>  | Durante esta semana estuve realizando las estadísticas de los cursos donde asistiría el personal de la Delegación en el mes de marzo, así como el conteo de personal calificado para que asistieran a los siguientes cursos de acuerdo con la clasificación del personal de la Delegación de Tlalpan.   |
| Archivo<br><br><b>4 horas diarias los 5 días</b>  | Abrí un nuevo archivo de correspondencia de la Unidad Departamental en cual se manejan oficios de Enseñanza Abierta, Servicio Social y Capacitación ya sea interno o externo esto es para llevar un control estadístico acerca de cuantos oficios entran y cuántos oficios salen de la Unidad.  |
| Manejo de expedientes<br><b>4 horas diarias los 3 días</b>  | Registre el concentrado de la correspondencia de la Unidad Departamental en cada carpeta.   |
| Atención a prestadores:<br>Servicio Social.<br><b>4 horas diarias los 5 días</b>  | En esta semana atendí al personal de Servicio Social entregándoles su carta de terminación con sus respectivas indicaciones para que dieran liberación en sus respectivas escuelas, así como también llevar el registro continuo y diario de la Correspondencia que entraba y salía de la Unidad Departamental.   |
| Enviar y recibir:<br>Correspondencia<br><b>4 horas diarias los 5 días</b>   | Continúe con el registro diario de correspondencia, recibí acuses internos de la Dirección General de Administración, así como captura de las incidencias del personal interno, las cuales son unos formatos que se requieren para analizar el periodo vacacional tomado de cada uno de ellos.  |
| Seguimiento:<br>Correspondencia de la Unidad.   | Realice la contestación de los Oficios internos requeridos por la D.G.A, mediante sus acuses recibidos por esta Unidad Departamental por lo que se mandaron las diferentes correspondencias a cada oficina solicitada.  |

|   |   |
|---|---|
| Captura de Información.<br><b>4 horas diarias los 5 días</b>                                  | En esta semana realice la captura de las listas de asistencia de los cursos que se impartieron entre marzo y abril saque el total de personal capacitado.   |
| Generación de archivo<br><b>4 horas diarias los 5 días</b>                                    | Se hace el cierre de correspondencia de los oficios de Servicio Social durante el mes de abril, mediante el cual fue unas estadísticas del registro diario de la correspondencia de esta Unidad Departamental   |
| <b>Semana 14: Del 14 al 16 de mayo de 2012</b><br><b>4 horas diarias los 3 días restantes</b> | Se entrega correctamente a la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal realización y captura abriendo un nuevo expediente acerca del archivo en general de la primera quincena del Mes de mayo de 2012 correspondiente a la Unidad Departamental. |

De manera general las actividades resumidas son las siguientes:

**Actividades Administrativas:** Realizar y capturar de oficios, estadísticas de los concentrados de evaluación de cada curso que se realizaba.

**Manejo de archivo:** Expedientes de cada uno de los cursos que se fueron impartiendo.

**Seguimiento a correspondencia:** Recibir correspondencia, atención telefónica, realización de expedientes control quincenal y mensual de la correspondencia que entraba y salía diariamente.

**Promover y Difundir Actividades Administrativas:** Entre ellas se concentra la atención a usuarios dentro de la Delegación de Tlalpan.

**Atención a prestadores de Servicio Social:** Brindar información sobre los programas en la Delegación, y recibir sus informes mensuales.

Llevé a cabo la invitación del personal de toda la Delegación a tomar los cursos de capacitación en beneficio con su desarrollo laboral, entre ellos de Ortografía, redacción Impartido por la UAM Xochimilco, Políticas Públicas en el ámbito laboral impartido por la UNAM, así como las diferentes pláticas de modalidad bachillerato. Contribuí con la atención de usuarios en línea que tomaron cursos de inglés que fueron impartidos por Cecati.

Por otra parte, hago mención que como parte de esta experiencia profesional y que fue muy importante en mi formación como administradora educativa fue que durante los últimos 2 meses que restaban de servicio social hubo cambios en la

Administración debo mencionar que tuve que llevar a cabo todo el archivo contemplado en la Unidad Departamental, esto con el objetivo de que no hubiera rezagos con la nueva administración y lo mencionó en mis actividades realizadas en los cuadros anteriores, pero me ayudó a organizar correspondencia importante, y eso es la labor de un administrador educativo ver la manera de Organización en instituciones.

A continuación, daré a conocer las problemáticas que observe en el periodo mencionado anteriormente en esta Unidad Departamental, que, por ende, de aquí se derivó la propuesta de actualizar el Manual de Procedimientos Administrativos.

### **c) Problematicación**

- Anomalía dentro de la forma y organización del trabajo el cual es muy extensa, pero principalmente yo me centraré en los procedimientos del Manual: A pesar de que contar con este documento el trabajo no se ejecuta de la manera ordenada, y este manual les sirve como guía en el desempeño de las funciones, lo cual es un claro indicador que su administración es deficiente.
- Cambio de Jefe cada 4 meses y rotación de personal: Regularmente este cambio se hace cuando llega un nuevo Jefe de Unidad, con el fin de que el trabajo que quedo pendiente del antecesor se regenere en los nuevos departamentos, y esto es una de las principales consecuencias en la ejecución de actividades ya que se altera tanto la estructura organizacional como la operativa. En este caso como lo mencione anteriormente las funciones de esta Unidad abarca dos departamentos que es el de Capacitación y la otra es el de Servicio Social es decir, se hace la rotación de personal en ambos, lo que genera un desconocimiento en las funciones, porque son totalmente diferentes, entre ambos trabajadores no se capacitan acerca de las funciones que ya conocen tanto de servicio social y capacitación, lo que es un hincapié importante porque es donde se pierde el conocimiento y los procesos que dictan en el Manual de Procedimientos.

- Falta de comunicación entre el Jefe inmediato y el personal de la Unidad Departamental de Capacitación: No existe información hacia los trabajadores, de parte del Jefe de la Unidad, ya que los dirige de manera deficiente, por lo regular suelen tener la cultura de la desconfianza, esto quiere decir que no tienen una idea clara como mantener comunicación con el jefe inmediato para plantear cualquier situación que se presente, lo cual genera una desmotivación y baja productividad, así como no tener con claridad el trabajo que están realizando.
- Trabajo atrasado o acumulado de mucho tiempo y sin respuesta alguna: Hay rezago de archivo, de años anteriores sin ser revisado por el personal, ya que sé que se rota constantemente de departamento de capacitación al de servicio social, por lo que genera información saturada, y tiene que ser analizada y reconstruida de acuerdo a la clasificación de cada curso, lo que atrasa llevar al día el trabajo de manera correcta.
- Los cursos de capacitación que se imparten en línea no tienen una pronta respuesta: El personal que se interesa en los cursos en línea llevan sus documentos al departamento de capacitación, y se les da fecha de inicio, pero no se les da instrucciones claras acerca del acceso al portal de internet en el cual se desarrolla la capacitación, además de que no hay la comunicación con la Institución acerca de la inscripción, lo que genera como consecuencia problemas de operación en el procedimiento.
- El archivo se encuentra incompleto: Los expedientes de los cursos de capacitación que se han impartido, están incompletos de información, por ejemplo les falta la lista de asistencia del personal, las evaluaciones, o las calificaciones finales, lo que trae como consecuencia más deficiencia en la capacitación y sobre todo que las Instituciones que impartieron esos cursos requirieron la información necesaria para llevar a cabo la evaluación y la asistencia del personal, cuando no se cuenta con ello, es como si no se hubiera impartido ese curso, tampoco hay un control de los cursos impartidos a lo largo de los meses.

## CAPÍTULO 2

### Elaboración de una Herramienta para la Organización de Actividades

El propósito de este capítulo es presentar un enfoque acerca de los manuales, sus características, beneficios y su utilidad como técnica principal para la Organización, ya que no hay información suficiente acerca de la importancia de esta útil herramienta.

Se destaca información de manera general sobre los manuales entre ella sus características, usos y funciones con lo cual se pretende fundamentar su importancia para las organizaciones; así mismo se maneja un concepto sobre el de Procedimientos junto con las características que se describen en este trabajo, y principalmente se detalla al Manual de Procedimientos del Gobierno del Distrito Federal.

A lo largo de este apartado se describen también las técnicas de Organización como son los Organigramas, su clasificación y el papel que resaltan en los Manuales, lo cual quiere decir que es necesario destacarlos con el fin de llevar a cabo una Organización racional y que sea de utilidad para la dependencia.

#### 2. 1 Manuales: Objetivos Principales

En la primera parte del capítulo, se describen conceptos que se utiliza específicamente dentro de este trabajo, es por ello, que a continuación se citan algunas definiciones, además de la interpretación a la que infiere con el término manual.

##### a) Definición de Manual

Según el diccionario de la Real Academia Española en su vigésima tercera edición (2014) dice: **(Del lat. *manuālis*)**. “Que se ejecuta con las manos; (...) fácil de manejar; (...) Que exige más habilidad de manos que inteligencia; (...) Fácil de manejar; (...) Que exige más habilidad de manos que inteligencia, (...) Fácil de entender.

Por lo que un significado de manera general podría entenderse que un manual es un instrumento normativo que tiene el propósito de describir de manera clara y precisa las características organizacionales y administrativas.

A continuación, se describe las definiciones de *manual*, de los principales autores que hablan acerca de ellos:

“Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información o instrucciones sobre la historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que consideran necesarias para la mejor ejecución de trabajo.” (Duhalt, 1997: p.61).

“Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos.” (Terry, 1996: p.21).

“Es un recurso formal que contiene toda la información e instrucciones necesarias para operar una parte del organismo, es una guía que permite encaminar hacia los objetivos los esfuerzos del personal.” (Rodríguez, 2002: p.45).

Por lo tanto, un Manual es un instrumento importante en la “Administración”, porque presenta información de manera ordenada y detallada en la ejecución del trabajo, de tal forma son esenciales para la mejor realización de tareas asignado al personal, para alcanzar los objetivos de la empresa.

Una vez revisados los conceptos de manual, para efectos del presente trabajo, propongo como concepto es el siguiente:

*Manual:* Es un documento que contiene información de manera ordena y detalla, y que sirve como guía en las organizaciones para llevar a cabo un control adecuado de actividades.

Cabe destacar que es un concepto que yo misma entiendo que es útil para este trabajo y que puede ser utilizado por cualquier Administrador; al lograr un concepto básico de manual, el siguiente paso es analizar los tipos de manuales que existen; con el objetivo de construir una idea más clara sobre los mismos.

### **2.1.2 Tipos de Manuales**

Existen diferentes tipos de manuales, desde los que muestran la forma en que se deben realizar diferentes pasos para armar un artículo, máquina o juguete pasando por los que mencionan operaciones básicas para poder utilizar dichos artículos de trabajo.

Los manuales que integran una organización como medio para satisfacer distintas necesidades, son conjunto de instrumentos que dan a conocer diferentes aspectos relacionados con la institución, porque cuentan con información exacta y detallada.

“(…) Estos documentos representan un papel importante en el desarrollo de las organizaciones, además de funcionar como medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos etc.” (Rodríguez, 2002: 59).

La información que contienen los manuales debe estar formulada de acuerdo con las necesidades de la institución y debe contener información detallada, con la finalidad de que todos se encuentren en el organismo, conozcan la perspectiva de la institución, así como las actividades que realizan, ya que estas deben contener los fundamentos de la Organización.

Los manuales en la Administración pueden clasificarse de distintas maneras como son:

#### **a) Manuales de Tipo Específico**

Según Franklin (2004: p. 43) y Rodríguez (2002: p. 61):

Contienen información de una unidad orgánica, incluyen la descripción de puestos, información de manera detallada del de organización y procedimientos de manera generalizada.

El tipo de información de estos manuales está dirigida a una unidad, departamento o área específica y están relacionados estrechamente con ellos.

Una de las características primordiales de estos manuales es que la información que contienen sólo es para el personal de la Institución, comunican ampliamente

sobre el área de que se trata, no obstante, su contenido puede ser ligero y accesible con el personal, Se tiene conocimiento de dos de ellos:

- a) *Manuales por departamentos unidad o área:* Estos manuales muestran información sobre las actividades, políticas, objetivos, funciones, relaciones etc. Que se originan en los departamentos, unidades o áreas de institución. Se componen por manuales de producción, finanzas, contabilidad, ventas entre otros.
  
- b) *Manuales sobre el personal:* El contenido de estos manuales tienen la finalidad de informar, sobre todo lo referente con los recursos humanos ya sean de reclutamiento, selección, capacitación, obligaciones, ética entre otras acciones relacionadas con el personal.

#### **b) Manuales relacionados con el tipo de información**

De acuerdo a Duhalt (1997: p.22) una primera clasificación se refiere al contenido del manual; este tipo de manuales están relacionados con la información que se quiere dar a conocer, y no van dirigidos a algún tipo de personal.

La principal característica de este tipo de Manuales, es que su tipo de información “Es dada a conocer tanto a personal interno como externo, contiene información o instrucciones sobre prestaciones y servicios a los empleados, así como su reglamento de trabajo que sea de interés general”. (Duhalt, 1997: p.22)

- a) *Manual de Organización:* “Es aquel que expone con detalle la estructura de la Empresa y señala los puestos y relación que existe entre ellos: Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la institución, de manera general contiene gráficas de Organización, descripciones de trabajo, etc.” (Rodríguez 2002: p.65)

De acuerdo a Rodríguez (2002: p.65): Los objetivos del Manual de Organización son los siguientes:

- Presentar una visión de un conjunto de la Organización

- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad para deslindar responsabilidades.
- Coadyuvar la información correcta en las labores encomendadas al personal, así como propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Orientar al personal de nuevo de Ingreso para facilitar su incorporación a las unidades de la empresa.

El contenido de estos manuales se basa en el objetivo, la misión y la visión general de la institución, muestra cómo se encuentra la estructura de la organización en relación a sus funciones, autoridad, responsabilidad y las relaciones internas, a la vez muestra el objetivo y la misión de cada una de las partes que lo componen.

*b) Manual de políticas:* “Es aquel que codifica las políticas de una empresa que marca los límites generales dentro de las cuales se realizan actividades, en las distintas áreas de actividad.” (Duhalt, 1997: p.61).

Este tipo de manuales ayuda a la ejecución correcta de todas y cada una de las actividades, procurando uniformar el trabajo, además de que facilita la operación de las actividades a fin de hacer eficiente un proceso.

También permite a las personas que lo leen obtener elementos para desarrollar de mejor manera sus actividades dentro de la empresa, de acuerdo a sus políticas, y presenta una alternativa para la empresa que desea optimar sus actividades.

*c) Manual de historia:* “Es el que contiene información con respecto a la historia de la empresa, fundación, crecimiento, objetivos, logros, tradición y administración actual.” (Rodríguez, 2002: p. 69).

Como su nombre lo indica están relacionados con su historia inicial, con el transcurso del tiempo y actual, logros y adversidades, personajes destacados, misión y objetivos bajo su filosofía institucional.

*d) Manual de Procedimientos:* “Son conocidos también como manuales de operación, y es aquel que señala el procedimiento preciso a seguir para

ejecutar un determinado tipo de trabajo. Describe en su secuencia lógica, las distintas operaciones o pasos de que se compone un proceso, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.” (Duhalt, 1997:65).

Estos manuales expresan analíticamente las actividades, tanto operativas, administrativa y de apoyo a las instituciones.

El siguiente tipo de clasificación atiende la función específica o área de actividad que trata el manual, de acuerdo con Duhalt, a continuación, se analiza el contenido de estos manuales acompañados de unos ejemplos:

**c) Manuales de tipo técnico:**

El tipo de información de estos manuales están dirigidos a un evento, hecho o acontecimiento de la institución, como lo señala el autor Duhatl (1997: p. 65): “trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada”

La información contenida en estos manuales es detallada y narrativa sobre lo que se tiene que realizar en una actividad en particular, a continuación, se muestran los siguientes ejemplos:

- a) *Manuales técnicos administrativos*: Estos manuales explican los pasos a seguir e información que se tiene que detallar para solventar situaciones, estos pueden ser: auditorias, eventos especiales, personal de temporada, entre muchos otros.
- b) *Manuales técnico operativos*: este tipo de manual es parecido al anterior porque también trata de los pasos a seguir e información que tiene que puntualizar para solucionar una situación especial como ejemplos son: rotación de personal operativo, control de calidad entre otros.
- c) *Manuales técnicos de seguridad e higiene*: El contenido de estos manuales es como su nombre lo indica es sobre aspectos de seguridad e integridad tanto de la institución como del personal que se encuentra vinculado con esta, entre estos manuales se encuentra que son los siguientes: en caso de sismo, incendio y/o cualquier desastre natural.

Existe una gran diversidad de manuales, todos con diferentes fines, como se acaba de describir, sin embargo, esto no quiere decir que no existan más o que sean una mezcla de dos o más de ellos.

Los manuales se crean la mayoría de veces, para solucionar eventos y con base a las necesidades de las organizaciones sin importar si es grande o pequeña, simple o compleja, si es particular o gubernamental, lo importante de estos documentos es la información que contenga además de su disponibilidad; con esto se busca que cualquier persona o grupo no condicen, limiten o distorsionen la información de una organización.

Los manuales pueden resolver situaciones en cualquier momento, además de ser una fuente de almacenamiento por su contenido relacionado con la organización, y por su diseño sirven como fuentes de información precisa y eficiente.

A continuación, se describe los objetivos de los manuales, los organigramas y los tipos que existen con el fin de conocer más a detalle el contenido de estos, ya que son primordiales como se mencionó anteriormente para toda Organización.

### **2.1.3 Objetivos de los Manuales**

- a)** Instruir al personal acerca de aspectos como funciones, relaciones, procedimientos, políticas normas etc.
- b)** Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c)** Coadyuvar la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d)** Servir como medio de integración y orientación al personal que ingresa por primera vez a la Organización y facilitar su incorporación a las distintas funciones ocupacionales.

Fuente: Rodríguez, (2002: p. 87).

#### **2.1.4 Organigramas**

Según Münch (2010: p.92) y Gómez (1994: p. 229): Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de esta. Son útiles instrumentos de Organización y representan:

- a) La división de funciones.
- b) Los niveles jerárquicos.
- c) Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- d) Los canales formales de la comunicación.
- e) La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- f) Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores etc.
- g) Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

##### **a) Contenido del Organigrama**

Los organigramas son considerados instrumentos auxiliares del administrador, sirviéndole de análisis teórico y práctico de la organización. A través de ellos se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio. Según Rodríguez (2002) su contenido es el siguiente:

- Título o descripción concentrada de las actividades (Nombre del Organismo y la función que se define).
- Nombre de la persona que elaboró el Organigrama.
- Lugar y fecha de elaboración
- Autorización del organigrama (la alta dirección y del responsable de la función).
- Explicación de la simbología utilizada (línea de coordinación, asesoría etc.,).

## b) Tipos de Organigramas

A partir de lo anterior ya se tiene claro los aspectos más importantes que debe contener el organigrama, pero también hay que conocer sus clasificaciones para poderlos identificar dentro de la Organización y por supuesto en el Manual de Procedimientos.

A continuación, se dan a conocer los tipos de organigramas y su clasificación de acuerdo con las definiciones de cada autor y son los siguientes:

Según Gómez Ceja (1994: p.231): Los tipos de Organigramas son:

- *Organigramas maestros*: Son los que muestran la estructura completa, dando a simple vista un panorama de todas las relaciones de los departamentos o componentes principales.
- *Organigramas suplementarios*: Estos muestran un solo departamento o uno de los componentes principales, los cuales abarcan las relaciones, autoridades y obligaciones de ese departamento.

Se clasifican por su naturaleza se en:

- *Macro administrativos*: Son los que involucran a más de una organización.
- *Meso administrativos*: Consideran al mismo tiempo organizaciones, que corresponden a un mismo sector de actividad o ramo específico.

Por su contenido según Rodríguez, (2002: p.36)

- *Integrales*: Representan todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.
- *Funcionales*: Abarcan las principales funciones que se tienen asignadas como unidades y sus interrelaciones, este es el principal utilizado por las organizaciones para capacitar al personal y presentar a la organización de manera general.
- *De puestos, plazas o unidades*: Señalan los puestos y sus necesidades, así como el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad.

Por forma de presentación según Franklin (2004: p. 76)

- *Verticales*: Presentan las jerarquías supremas de arriba hacia abajo a partir del titular en el nivel superior y se desagregan los diferentes niveles jerárquicos de manera escalonada, son los más usados frecuentemente en la administración.
- *Horizontales*: Representan a las unidades ramificadas de izquierda a derecha, con el titular extremo izquierdo, los niveles jerárquicos van ordenados en forma de columnas.
- *Mixtos*: son combinados de ambas formas tanto horizontales como verticales, para poder ampliar la gráfica, estos son utilizados en las organizaciones de mayor amplitud de unidades en la base,
- *De bloque*: Son una variante de los verticales y sirven para representar un mayor número de unidades en los espacios.
- *Circular*: Representan los niveles jerárquicos desde el centro hasta la periferia.

### **c) Funciones de los Organigramas**

Según Rodríguez Valencia en la administración sirven de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

Para el área de organización y sistema

Sirve para reflejar la estructura, así como velar por su permanente revisión y actualización (En las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

Y en forma general sirve para

Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.

Comunicar la estructura organizativa.

Reflejar los cambios organizativos.

A partir de lo mencionado anteriormente, los manuales se distinguen por el tipo de información que contienen, además de sus características exclusivas, se describieron de manera breve, esto es porque es necesario conocer sus objetivos, estructura y el funcionamiento en la Organización, y primordialmente de uno especial, el manual de procedimientos que es el que atañe y que a continuación se aborda.

## **2.2 Manual de Procedimientos**

Después de haber descrito de manera general los tipos de manuales, a continuación, se expondrá el tema sobre el manual de procedimientos, ya que es el tema primordial de este trabajo, por lo que primeramente se empieza a explicar algunos conceptos básicos referentes al propio manual de procedimientos, sus bases y la importancia de este documento para las dependencias.

**Manual de Procedimientos:** Es el documento que “señala” el “procedimiento” preciso a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo. Describe en su secuencia lógica, las distintas operaciones o pasos de que se compone un proceso, señala generalmente quién, cómo, dónde cuándo y para que han de realizarse. Pero antes de exponer un concepto más amplio sobre este, y conceptualizar sobre este tema, se hace referencia a distintos términos necesarios.

Estos conceptos forman parte de distintos términos y teorías entre ellos: el Proceso Administrativo, teoría de sistemas, teoría de organización; dichas teorías están relacionadas con la información, el control y el orden de actividades.

A continuación se describen algunos conceptos administrativos que facilitan el conocimiento y explicación de lo que es un Manual de Procedimientos:

### **a) Administración:**

La palabra administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia) y significa cumplimiento de una función bajo del mando de otro: esto es, prestación de servicio a otro.

A continuación se enmarcan algunas definiciones propias de la administración dadas por diferentes autores:

“Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social, para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.” (Münch, 2010:p.32).

“La **administración** es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.” (Koontz y Wehrich, 2004: p.6).

A partir de estas definiciones Münch nos hace una descripción en la siguiente tabla colocando en la columna izquierda algunas de las etapas del Proceso administrativo, donde en **organización** se especifica que entre las técnicas que se emplean son los Manuales de Procedimiento Administrativos.

CUADRO 1 : EL PROCESO ADMINISTRATIVO

| Etapas/ Concepto  | Importancia   | Etapas/ Proceso   | Principio  | Técnicas  |
|---|---|---|--|---|
| <p><b>Planeación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Determinación de escenarios futuros y del rumbo a donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la Organización con mayor probabilidad de éxito</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos.</li> <li>* Permite hacer frente a las contingencias.</li> <li>* Es la base para el sistema del control.</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Filosofía</li> <li>* Valores</li> <li>* Visión</li> <li>* Misión</li> <li>* Propósitos</li> <li>* Premisas</li> <li>* Investigación</li> <li>* Objetivos</li> <li>* Estrategias.</li> <li>* Políticas</li> <li>* Programas.</li> </ul> | <p>Del objetivo<br/>Unidad<br/>Objetividad<br/>Cuantificación.</p> <p>Del cambio de estrategias.<br/>Flexibilidad</p>  | <p>Cuantitativas</p> <p>Colativas<br/>Gráfica de Gantt<br/>Análisis FODA</p>  |
| <p><b>Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como del establecimiento de métodos y aplicación de técnicas que tienden a la simplificación del trabajo.</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente.</li> <li>* Reduce costos e incrementa la productividad.</li> <li>* Reduce o elimina duplicidad de funciones.</li> </ul> | <p>División del Trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Jerarquización</li> <li>* Departamentalización.</li> <li>* Descripción de Funciones</li> <li>* Coordinación</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Vía Jerárquica</li> <li>* Tramo de Control.</li> <li>* Delegación</li> <li>* Simplificación</li> <li>* Unidad de Mando.</li> <li>* Especialización</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Organigramas</li> <li>* Manuales</li> <li>* Diagramas de flujo o procedimiento.</li> <li>* Carta de distribución del trabajo.</li> <li>* Análisis de puestos.</li> </ul>   |
| <p><b>Integración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Selección y obtención de los recursos necesarios para ejecutar los planes.</li> <li>* Comprende recursos materiales, humanos tecnológicos y financieros.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* De la calidad de los insumos dependen los resultados: implica una reducción de costos.</li> <li>* Correcta selección de recursos humanos.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Definición de necesidades y requerimientos de los recursos, estándares de calidad y tiempos.</li> <li>* Selección de recursos de acuerdo a los estándares de calidad y tiempos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Cumplimiento de requisitos</li> <li>* Adecuación.</li> <li>* Calidad</li> </ul>   | <p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Exámenes psicométricos.</li> <li>* La entrevista.</li> <li>* El análisis de puestos.</li> </ul> <p>Otros recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuantitativas.</li> <li>* Cualitativas.</li> </ul> |
| <p><b>Dirección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ejecución de actividades.</li> <li>* Toma de decisiones.</li> <li>* Comportamiento</li> <li>* Influir, guiar o dirigir a grupos de trabajo.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Toma de decisiones</li> <li>* Motivación</li> <li>* Supervisión</li> <li>* Comunicación.</li> <li>* Liderazgo.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Aprovechamiento del conflicto.</li> <li>* Resolución del conflicto.</li> <li>* Del objetivo de la supervisión directa.</li> <li>* De la vía jerárquica</li> </ul> | <p>Cuantitativas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Modelos Matemáticos.</li> <li>* Programa lineal.</li> <li>* Estadística Camino crítico.</li> <li>* Cualitativa</li> <li>* Tormenta de idea</li> </ul>   |
| <p><b>Control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Sirve para comprobar la efectividad la gestión.</li> <li>* Promueve el aseguramiento de la calidad.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecimiento de estándares.</li> <li>* Medición.</li> <li>* Corrección.</li> <li>* Retroalimentación.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* De la función controlada.</li> <li>* De las desviaciones.</li> <li>* Autocontrol.</li> <li>* Excepción.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Sistemas de Información.</li> <li>* Gráficas y diagramas.</li> <li>* Estudio de métodos</li> <li>* Indicadores.</li> </ul>   |

Fuente: Munch Galindo Lourdes. "Administración, Escuelas, proceso administrativo" 2007, Paerson Educación: p. 32

Bajo estas funciones brevemente descritas en el cuadro anterior, están íntegramente relacionadas y no pueden separarse en su aplicación, ya que el desempeño de una depende del desempeño de otras. Cabe mencionar que la función relacionada con el Manual de Procedimientos es la organización que a continuación se describe:

#### **b) Organización:**

De acuerdo a Münch (2007) La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre ellas dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones, responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer?

“Es un conjunto de personas que actúan unidas y son los conjuntos más grandes de nuestra sociedad que poseen lo que más se parece a un sistema coordinado central”. (Simón y March ,1961: p.64).

“Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal manera que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común” (Rodríguez, 2002: p.74).

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, se puede decir, que la organización es necesaria en una empresa debido a la gran cantidad de información y datos que se concentran en ella, además de que, de esta manera se facilitan las actividades y por lo tanto el trabajo.

#### **c) Sistema**

“Es el conjunto ordenado de procedimientos, operaciones y métodos relacionados entre sí que contribuyen a realizar una función” (Bertalanffy y Ashby, 1972: p.41).

“Es el conjunto de elementos relacionados entre sí y con el medio ambiente.” (Münch, 2010: p.103).

El concepto de sistema puede ser usado en dos sentidos diferentes relacionados entre sí; por lo que la palabra sistema se aplica en este caso a un conjunto de ideas o teoría; que por consiguiente se considera “sistema simbólico o teórico porque estamos hablando del uso de “Teoría de sistemas en la Organización.” (Easton, 2001: p. 50).

Por lo que Easton (2001: p.50) comienza a partir el concepto de “sistema” como un eje principal para el análisis que gira en torno a su eje principal y señala que son las siguientes propiedades:

1.- “*Ambiente*”: Un sistema puede distinguirse del ambiente en que existe y está abierto a influencias procedentes de él.

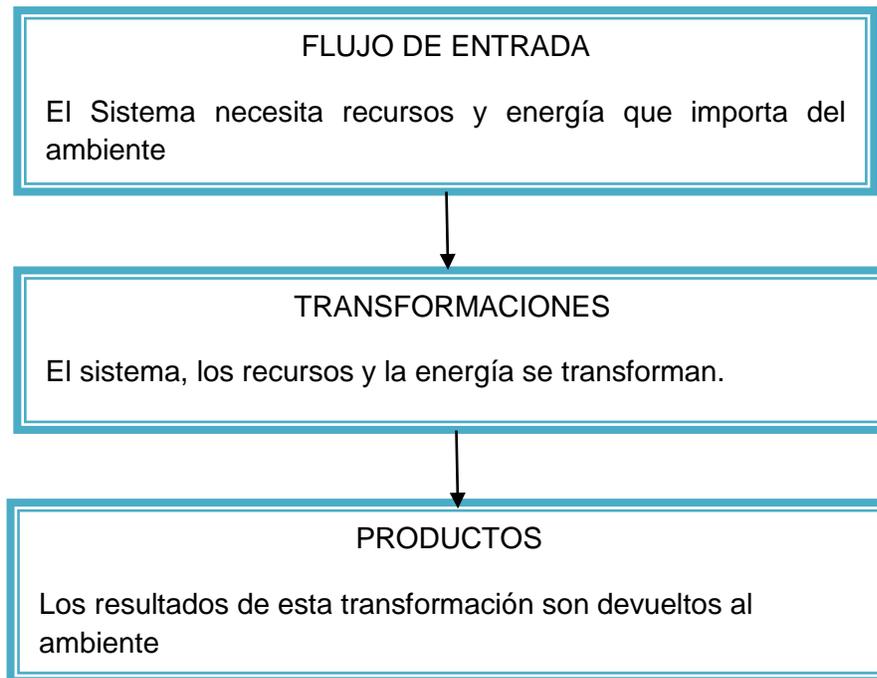
2.- “*Respuesta*”: Las variaciones que se produzcan en las estructuras y procesos dentro de un sistema se pueden interpretar con provecho como esfuerzos alternativos constructivos o positivos por parte de los miembros del sistema, esto para que haga frente a una tensión que procede tanto de fuentes ambientales como internas.

3.- “*Retroalimentación (feedback)*”: Es la capacidad de todo sistema para subsistir frente a una tensión es función de la presencia y naturaleza de la información y demás influencias que vuelven a sus actores y a los que toman decisiones.

Un ejemplo de este tipo, es el análisis de una Dependencia que es vista como un “sistema” porque está conformada por los departamentos de recursos humanos, de recursos humanos y financieros, sin embargo se podrían considerar como “sistemas cerrados” por su comportamiento, ya que tratan de llegar a un equilibrio, para que todas sus entradas e insumos, se conviertan en salidas o resultados, dado que también son “sistemas abiertos” porque interactúan con otros, es decir, con su medio ambiente a causa de que tratan de obtener beneficios.

El sistema según Harmon y Mayer (2001: 205), se explica a continuación en el siguiente esquema:

## ESQUEMA 1 EL SISTEMA Y SU AMBIENTE"



De acuerdo al esquema anterior del modelo sistémico lo integran tres partes básicas, un flujo de entrada, transformación y productos a continuación se explica cada uno de ellos de acuerdo con Rodríguez (2002: p. 4).

- Flujo de entrada:** Hace referencia a los recursos de la organización, que son activos disponibles para generar productos, su importancia es que se mantenga funcionando con eficacia a la organización.
- Transformación:** Se trata del conjunto necesarios para convertir los recursos organizacionales en productos, en esta parte se incluyen tres tipos de procesos de sistema: los tecnológicos, los administrativos y los sociales.
- Productos:** Se refiere a los bienes y servicios que tiene como finalidad satisfacer las necesidades humanas.

Es un esquema que representa al sistema, porque tiene entradas, proceso de transformación y salidas, en la administración se utiliza para explicar a la empresa como es su funcionamiento, con una interacción dinámica donde existe un orden

unificador para todas sus partes; pero, sobre todo, como algo que siempre será más en conjunto con la suma de sus partes.

#### **d) Proceso**

“Es el conjunto de elementos para transformar insumos, en bienes o productos terminados. Un proceso está formado por materiales, Métodos y Procedimientos, Recurso Humanos, Maquinaria y Equipo y el medio ambiente.” (Bertalanffy y Ashby, 1972:41).

#### **e) Procedimiento**

“Es la secuencia de etapas para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo.” (Duhalt, 1997: p.61).

“Es la guía detallada que muestra secuencia y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo”. (Álvarez, 1996: p.35).

Dado que un proceso se divide en “procedimientos” que son la sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas, y su método de ejecución, que son realizadas por varias personas, constituyen una unidad y son necesarias para realizar una función o un aspecto de ella, esto quiere decir que ambos conceptos van de la mano, por lo que a esto resalta el término “método” que se define como “La guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como una persona realiza su trabajo.” (Álvarez, 1996: p.36).

En este tipo de procedimientos va la materia prima, las actividades administrativas en general, así como quienes se encargan las actividades, además del objetivo esperado.

Ahora bien ¿En qué se relacionan los conceptos anteriores?

El método, el procedimiento y el sistema se refieren a “como se hace” y “en qué orden o con qué secuencia se hace”, y la actividad a lo que se hace y a quién lo hace. De manera general podría concluirse que lo más apropiado para las instituciones es que tengan esquematizados sus procedimientos, ya que de ahí va a

depender el resultado de sus actividades para que en caso de que haya alguna modificación o se espere un logro de objetivos, se pueda realizar de una manera correcta y apropiada, esto con el fin de evitar inconsistencias o errores elementales.

#### **f) Los Diagramas de Flujo**

Los diagramas de flujo son una parte importante del desarrollo para llevar a cabo los procedimientos, es por eso que en este trabajo se describen de manera general. A continuación, se citan algunas de las definiciones de principales autores:

Álvarez (1996: p.39): Son medios gráficos que sus principales funciones son las siguientes:

- a) Describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona.
- b) Apoyar el desarrollo métodos y procedimientos.
- c) Dar seguimiento a los bienes generados por un proceso.
- d) Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.
- e) Diseñar nuevos procesos.
- f) Documentar el método estándar de la operación del proceso.
- g) Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados.

Rodríguez (2002: p.108): Es la técnica utilizada para representar gráficamente los procedimientos, los cuales muestran desde las unidades administrativas que intervienen en el procedimiento general hasta los puestos que intervienen en los procedimientos detallados.

Franklin y Gómez Ceja (2004: p.45): Representan en forma gráfica en la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y /o recorrido de las formas materiales.

Estas metodologías propuestas por los tres autores, de manera general pretende dar una disposición lógica de pasos tendientes a conocer y resolver problemas administrativos por medio de un análisis ordenado, comenzando por una cuidadosa identificación y definición del problema, avanzando sistemáticamente hasta alcanzar

una alternativa de solución, mediante la documentación e implementación de los procedimientos.

Ahora lo descrito anteriormente ya puede dar una perspectiva más evidente cuando se habla de un “Manual de Procedimientos” que su definición es la siguiente:

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática el procedimiento preciso a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo. Describe en su secuencia lógica, las distintas operaciones o pasos de que se compone un proceso, señalando generalmente quién, cómo dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

El contenido de los manuales de procedimientos, es el pilar dentro de una Organización, porque son manuales que documentan las actividades y procesos que se desarrollan cada una de las áreas de la Organización, y no buscan involucrar al personal que realiza las actividades ya que los cambios van de área van y vienen, pero la Institución debe tener permanencia y buscar su desarrollo, independientemente de su personal.

### **2.2.1 Características Principales de los Manuales de Procedimiento**

A continuación, se hará una breve descripción del manual de procedimientos, entre estas se proporciona criterios favorables y los principios que permitan al personal la identificación del proceso para la definición y “estructura de los procedimientos” (Rodríguez, 2002: p.81).

ya que tiene que desarrollarse (volver a redactar) especialmente dentro de la Dependencia, área, unidad, a quien va dirigido, así como evitar la adaptación de otros manuales que sean parecidos ya que ambas instituciones son diferentes.

El manual tiene que jugar un papel importante dentro de las mismas, con el fin de cubrir responsabilidades y expectativas que se asuman o se quieran cumplir. Entre las principales características generales que definen a los Manuales de Procedimiento según Duhalt (1997: p.56) son las siguientes:

- a) Uniforman y controlan el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitan su alteración arbitraria.: Deben ser flexibles, tanto por el tiempo, aun cuando no estén actualizados como tal, es importante destacar que existen cambios y riesgos tanto sociales como tecnológicos, entre otros que con el paso del tiempo pueden modificar su contenido y forma, y además es importante “modernizarlo” para que así los empleados puedan realizar sus actividades de manera correcta.
- b) Simplifican la determinación de responsabilidades por fallas o errores: Su estructura tiene que ser de fácil manejo, con escritura visible y clara, con buen espacio e incluir colores que no moleste la visita del personal, no se debe comprimir su contenido, así como hacer mejorías en aspectos importantes de trabajo.
- c) Facilitan las labores de auditoría, la evaluación del control interno y vigilancia: La revisión periódica o rutinaria, cualquier personal encargado de revisar los instrumentos del manual que analicen y encuentren que ya no aplica con la información que contiene ya sea que es obsoleta se deberá hacer un reporte razonable a la oficina encargada de su elaboración para que lo modifique En cuanto a sus actualizaciones, modificaciones y revisiones, deben estar en manos de personal que tenga competencia para que puedan realizar dichos cambios en tiempo y en forma establecidos por los altos mandos de la Institución.

### **A) Ventajas de los Manuales de Procedimiento**

Los Manuales de Procedimiento tienen ventajas y desventajas para la Organización según Rodríguez (2002: p. 83) algunas de ellas son:

- a) Acceso ágil a la información: Este documento debe estar a disposición de cualquier persona que lo necesite para su consulta, así como saberlo manejar ya que toda su información se encuentra dirigida a las necesidades de los usuarios.

- b) Forma de correcta de realizar las actividades: La información que contiene se encuentra de forma detallada y distribuida para realizar paso a paso, de acuerdo a la necesidad o exigencia que se tenga.
- c) Contenido exacto y completo de los procedimientos: En el manual se debe identificar y documentar todas las actividades que se realicen en la Dependencia sin que haya excepción.
- d) Instrumento de evaluación o revisión ya que contiene la información de cómo se debe llevar a cabo las actividades, de tal manera que se pueda detectar si los empleados realizan eficazmente sus labores cotidianas.
- e) Evita inconvenientes en la ejecución de tareas: El instrumento contiene las actividades a realizar y quien las efectúa, impide confusiones y puede deslindar responsabilidades, además de evitar improvisaciones, errores confusiones y malos entendidos entre los usuarios al hacer sus tareas.
- f) Instrumento de capacitación: Se puede utilizar como medio de entrenamiento de personal, mientras se realiza una formación adecuada.
- g) Imagen Institucional: Refleja que es una Dependencia comprometida con sus objetivos y que no deja improvisaciones, además de complementar su documentación institucional.

Al presentar las ventajas se resalta la importancia del Manual de Procedimientos, en cuanto a la información que abarca, esto se debe a las actividades que se realizan dentro de la dependencia, No obstante, en el inciso “e”, se destaca el punto más importante como objetivo principal del Manual de Procedimientos; ya que es muy útil para realizar diferentes metas para llegar al objetivo principal de la Dependencia.

### **b) Desventajas del Manual de Procedimientos**

A continuación, se citarán algunas afirmaciones acerca de las desventajas de uso de los Manuales de Procedimiento Administrativo.

- a) Ocultar o no mantener a la mano el documento: El documento es de carácter de consulta pública y alejarlo del personal sería esconder o apartar la información necesaria para aclarar dudas y malos entendidos en cualquier situación.

- b) Mala redacción: La redacción de estos documentos, debe elaborarse de manera que el personal, pueda entender de manera clara y precisa el lenguaje que se ocupe y no con conceptos y palabras que no entiendan, además de adaptarse a las circunstancias descritas en el Manual.
- c) Utilizado de manera incorrecta: En algunos de los casos se utiliza como medio principal para una capacitación; o bien empleado en diferentes áreas; por lo que es necesario realizar manuales para cada disposición.
- d) Falta de actualización: Esta desventaja es muy importante ya que estos documentos tienden a sufrir “cambios” en cuanto a nuevas técnicas, tendencias y tecnologías, sobre todo cuando hay cambios constantes de personal y de forma de trabajo, como puede ser cuando hay un staff.
- e) Evitar especular que todos saben todo: Como el personal nuevo no conoce bien las funciones completas, o puede darse la situación de que algunas de las actividades son de, manera temporal y por esta razón se pueden olvidar las acciones.
- f) En sí existen muchas desventajas acerca de este tipo de Manuales, pero solo se describen las que alteran la imagen de este documento, porque una verdadera desventaja puede ser el mal uso de la información que se plasma en el Manual o bien que no se cuente con este documento.

En los temas anteriores se hizo énfasis de manera general al contenido del Manual de Procedimientos, lo conveniente sería contar con el registro de las actividades que se efectúan dentro de la Dependencia, cabe señalar que también puede ser un crecimiento muy importante para la institución, ya que se reflejan todas las actividades que son indispensables para llegar al objetivo principal de la institución además de erradicar las acciones innecesarias que ampliamente consumen recursos valiosos, que podrían ser empleados de manera provechosa.

## 2.2.2 Contenido de los Manuales de Procedimiento

Para varios autores el contenido de los Manuales de Procedimiento no existe de forma uniformada, tienen diferentes percepciones de este documento, por lo que de manera general consultando a Rodríguez Valencia (2000), Krauss Duhalt (1990) y Álvarez Torres (1996), de acuerdo a estos 3 autores su contenido principal debe contener lo siguiente: Portada, Anteportada, Índice, Introducción, Objetivo del Manual, Diagrama de Flujo, Organigramas y formas.

Mientras que el resto señala que debe contener una "Estructuración" (Rodríguez, 2002:p.110), con una Introducción, Objetivo, Organigrama, Interpretación de la Estructura Básica de la Organización, en las cuales se explica tipo de Organización, ubicación geográfica, gráficas, diagramas de flujo, estructura procedimental, descripción narrativa de procedimientos políticas de Organización entre otros contenidos.

Como se menciona a lo largo de este trabajo los Manuales se tienen que adaptar de acuerdo a las necesidades de la Institución, pero siempre hay partes muy importantes que no deben de faltar en ellos para un mejor uso y aprovechamiento de los mismos. Entre los principales contenidos según Rodríguez (2002: 73 )están los siguientes:

### 1) Introducción

- a) Objetivo del Manual.

### 2.- Organigrama.

- a) Interpretación de la estructura básica de la Organización, en la cual se explican cosas como:
  - b) Tipo de Organización (geográfica, por producto etc.) amplitud de la centralización o descentralización y relación entre el personal de línea y el asesor.

### 3.- Gráficas

- a) Diagramas de flujo.

#### 4.- Estructura procedimental

- a) Descripción narrativa de los procedimientos.

#### 5.- Formas

- a) Por lo general rediseñadas y planeadas.
- b) b)Instructivos de las formas.

#### 6.- Políticas de Organización relacionadas con aspectos fundamentales de la Organización tales como:

- a) Planeación
- b) Comunicaciones.
- c) Control.

### **2.3 Manual de Procedimientos del Gobierno del Distrito Federal**

El Manual de Procedimientos, es donde se consignan las operaciones o actividades que deben seguirse para la realización de las funciones sustantivas de las Unidades Administrativas y de Apoyo Técnico Operativo de acuerdo a sus atribuciones marcadas en la normatividad aplicable, asimismo la descripción de éstos y las políticas generales de operación.

De acuerdo con la información que contiene la *Guía Técnica para la elaboración de Manuales del Gobierno del Distrito Federal*. Recuperado de [http://www.ssp.df.gob.mx/TransparenciaSSP/sitio\\_sspdf/art\\_14/fraccion\\_i/otros\\_documento/108.pdf](http://www.ssp.df.gob.mx/TransparenciaSSP/sitio_sspdf/art_14/fraccion_i/otros_documento/108.pdf) p. 20. Dicho manual se compone de las siguientes características:

- I. **Portada.** En la Parte central de la hoja se anotará el nombre del manual correspondiente, con tamaño de letra Arial 24. Nombre de la dependencia, órgano desconcentrado, órgano político-administrativo o entidad. Únicamente se podrá incorporar el logotipo del Gobierno del Distrito Federal en la imagen del manual.

- II. **Índice:** Se escribirá en el extremo izquierdo, de acuerdo con el margen, los nombres de los capítulos que integran el manual. En el extremo derecho de la hoja, se anotará con números arábigos la página en que aparecen cada uno de los capítulos.
- III. **Procedimientos:** Para efecto de integrar el Manual de Procedimientos se sugiere identificar e incluir procedimientos sustantivos que, en forma breve y clara, muestren secuencial y ordenadamente la forma de realizar un trabajo ejecutado por las áreas que integran la Dependencia, Unidad Administrativa, Órgano Desconcentrado, Órgano Político- Administrativo o Entidad. Para la identificación y selección de los procedimientos, se deberá observar lo siguiente:
- a) Que sean procedimientos sustantivos a través de los cuales se cumplan las atribuciones contenidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal y su Reglamento Interior y que propicie la adecuada distribución de funciones de las áreas que integran la Unidad Administrativa, procurando la simplificación de los mismos.
  - b) Que su objetivo constituya un producto o insumo, ya sea para proporcionar la prestación de uno o varios servicios a la ciudadanía, o al propio Gobierno del Distrito Federal.
  - c) Que sean un medio por el cual la ciudadanía ejerza sus derechos o cumpla con sus obligaciones.
  - d) Que tengan relación con otras Dependencias o Entidades de la Administración Pública Federal o con Gobiernos Estatales.
  - e) Que su origen, control y seguimiento sea propio del área, es decir, no hacer procedimientos de gestión o actividades adjetivas, en el cual el procedimiento este normado por áreas.

En relación con procedimientos que se realizan en las áreas administrativas, éstos se integrarán en los Manuales dando atención a los criterios de operación y control emitidos por las Dependencias normativas en la materia. El envío del Manual de Procedimientos que no pueda efectuarse en su totalidad, deberá realizarse mínimo a

nivel de Dirección de Área o equivalente; sólo en el caso de una recomendación u observación por parte de los órganos de fiscalización, se podrá remitir un procedimiento de forma individual.

Para definir el nombre del procedimiento, es necesario considerar el objetivo y el desarrollo de las actividades, a fin de que por sí sólo, refleje el contenido el mismo. Cada Procedimiento deberá contener los siguientes apartados:

- a. Objetivo General.
- b. Políticas y/o Normas de Operación.
- c. Descripción Narrativa.
- d. Diagrama de Flujo.

a) Objetivo General:

Se inicia con un verbo en infinitivo y describirá el propósito y la finalidad que se pretende alcanzar durante el desarrollo de las actividades, operaciones y/o tareas que son parte del Procedimiento, es decir, el “qué” y “para qué”. Deberá evitarse el uso de adjetivos calificativos, gerundios y abreviaturas.

b) Políticas y/o Normas de Operación:

Las Políticas son lineamientos de carácter general que orientan la toma de decisiones en cuanto al curso de las actividades que habrán de realizar los servidores públicos en sus áreas de trabajo. Se elaboran en forma clara y concisa, a fin de que sean comprendidas incluso por personas no familiarizadas con el procedimiento.

Deberán establecerse las políticas que orienten las situaciones alternativas que pudieran presentarse durante la operación del procedimiento. Las Normas de Operación son lineamientos imperativos y específicos de acción que regulan el curso de las actividades en situaciones determinadas con la característica de ser rígidas en su interpretación y aplicación. Las Normas serán materia de actividades específicas

de las Unidades Administrativas y Áreas; se definirán por los responsables de la operación de los procedimientos y serán autorizadas por el titular correspondiente.

Las normas deberán considerar disposiciones oficiales acerca de horarios, requisitos y trámites imprescindibles, como pudieran ser si el procedimiento tiene algún costo, el monto total y quién y donde deba cubrirlo; así como el tiempo promedio en que se del servicio, los responsables, recursos y usuarios que intervengan de manera determinante en la operación del Procedimiento.

De la descripción narrativa esta deberá establecer en secuencia lógica las actividades a realizar. La descripción de la secuencia de las actividades deberá definir en forma clara, precisa concisa, quién, cómo, cuándo y dónde se ejecutan dichas actividades, iniciando con un verbo conjugado en tercera persona del singular en tiempo presente (revisa, formula, remite).

En los procedimientos se debe especificar las Unidades Administrativas y/o las de Apoyo Técnico-Operativo que intervienen en la ejecución de los mismos. En el caso de mencionar áreas de apoyo, estas deberán establecerse entre paréntesis anteponiéndose la Unidad Administrativa responsable de la actividad.

Cuando una misma Unidad Administrativa o de Apoyo Técnico-Operativo sea responsable de realizar una serie de actividades de manera continua, sólo se anotará su nombre en la primera de éstas actividades. (Como es el caso de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal). Así mismo se deberán numerar las actividades en forma progresiva aún en los casos en que existan varias alternativas de decisión.

Se debe describir el tiempo necesario de ejecución en cada una de las actividades del procedimiento, en los casos, que por la naturaleza de la actividad no sea posible establecer el tiempo, se deberá señalar en el apartado de políticas y/o normas de operación el tiempo total del procedimiento y su justificación.

Cuando una actividad implique la utilización de algún formato, se deberá anotar su nombre entre comillas y, enseguida, su clave entre paréntesis, haciendo referencia al número de copias y a la distribución de las mismas.

#### c) Descripción Narrativa

Deberá establecer en secuencia lógica las actividades a realizar. La descripción de la secuencia de las actividades deberá definir en forma clara, precisa concisa, quién, cómo, cuándo y dónde se ejecutan dichas actividades, iniciando con un verbo conjugado en tercera persona del singular en tiempo presente (revisa, formula, remite).

En los Procedimientos se deberán especificar las Unidades Administrativas y/o las de Apoyo Técnico-Operativo que intervienen en la ejecución de los mismos. En el caso de mencionar áreas de apoyo, estas deberán establecerse entre paréntesis anteponiéndose la Unidad Administrativa responsable de la actividad. Cuando una misma Unidad Administrativa o de Apoyo Técnico-Operativo sea responsable de realizar una serie de actividades de manera continua, sólo se anotará su nombre en la primera de éstas actividades.

Se deberán numerar las actividades en forma progresiva aún en los casos en que existan varias alternativas de decisión. Se deberá describir el tiempo necesario de ejecución en cada una de las actividades del procedimiento, en los casos, que por la naturaleza de la actividad no sea posible establecer el tiempo, se deberá señalar en el apartado de políticas y/o normas de operación el tiempo total del procedimiento y su justificación.

Cuando una actividad implique la utilización de algún formato, se deberá anotar su nombre entre comillas y, enseguida, su clave entre paréntesis, haciendo referencia al número de copias y a la distribución de las mismas.

#### d) Los Diagramas de Flujo

Tienden a representar en forma gráfica la secuencia en que se realizan las actividades de un determinado Procedimiento; así como mostrar en cada columna,

según el orden de desaparición, las Unidades Administrativas y/o las de Apoyo Técnico-Operativo que intervienen en la ejecución del procedimiento.

La diagramación se inicia en la primera columna de la izquierda, de arriba hacia abajo o en progresión horizontal, cruzando las diferentes columnas asignadas a las Unidades Administrativas y a las de Apoyo Técnico-Operativo que intervienen en el procedimiento. Deberán identificarse en los diagramas de flujo, cada una de las actividades con su respectivo número colocado en el ángulo superior derecho, de acuerdo con la descripción narrativa. Para efectos de presentación, es conveniente que los símbolos mantengan uniformidad de tamaño.

La unión entre símbolos deberá representarse mediante líneas rectas, horizontales y verticales o la combinación de ambas, evitando su cruce (No se debe confundir el cruce de las líneas de los símbolos con el de las columnas).

La descripción de cada actividad deberá especificarse dentro del símbolo de "Operación", mediante enunciados breves y sencillos, iniciando con un verbo en presente. Cuando en una actividad se origine un documento, deberá diagramarse en primer lugar el símbolo de "Operación" y enseguida en la parte inferior derecha el símbolo de "Documento", el cual deberá contener el nombre o clave de la forma o reporte en cuestión.

Reglas Generales para la Diagramación:

- La diagramación se iniciará de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.
- Los símbolos deben mantener uniformidad en su tamaño.
- La redacción del contenido del símbolo de operación debe ser mediante frases breves y sencillas.
- El diagrama de flujo deberá tener un símbolo de inicio y uno de terminación.
- La unión entre símbolos deberá representarse mediante líneas rectas, horizontales y verticales o la combinación de ambas.

Entre ellas se encuentran las siguientes figuras que explican al diagrama de flujo

|   |                               |
|---|-------------------------------|
|    | <b>Terminal</b>               |
|    | <b>Operación</b>              |
|    | <b>Documento</b>              |
|    | <b>Decisión o Alternativa</b> |
|    | <b>Conector</b>               |
|  | <b>Conector de página</b>     |
|  | <b>Almacenamiento</b>         |

Fuente: Gobierno del Distrito Federal (2014). Guía Técnica para la elaboración de Manuales.

Recuperado

[http://www.ssp.df.gob.mx/TransparenciaSSP/sitio\\_sspdf/art\\_14/fraccion\\_i/otros\\_documentos/108.pdf](http://www.ssp.df.gob.mx/TransparenciaSSP/sitio_sspdf/art_14/fraccion_i/otros_documentos/108.pdf) p. 20

## CAPÍTULO 3

### **Propuesta de Actualización del Manual de Procedimientos Administrativos de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal**

En este último capítulo, el objetivo es realizar una propuesta de un Manual de Procedimientos Administrativos, de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal de la Delegación de Tlalpan.

Se realiza con el propósito, de que esta Unidad tenga un documento que contenga información de manera ordenada y detallada, de cómo se ejecutan un conjunto de actividades, para llegar a un objetivo determinado y obtener un resultado esperado, ya que no se cuenta con el mismo que tenga estas características.

La propuesta muestra y describe de forma detallada todas las actividades realizadas en la Unidad Departamental, así como sus características. Los procedimientos descritos, documentados, estandarizados constituyen el patrimonio cognoscitivo de cualquier organización; razón por la cual, son el resultado de estudios técnicos, con metodologías agrupadas, relacionadas y sencillas que se elaboraron con la participación de quienes los utilizan en su trabajo cotidiano.

El Manual de Procedimientos, es la columna vertebral de la Unidad Departamental, además, es un instrumento muy valioso para el cumplimiento de las políticas, la misión, los objetivos, las estrategias y el Plan Institucional de Desarrollo de la Delegación.

### **3.1 Observaciones y Evaluación de la Experiencia Profesional de la Situación de la Delegación Tlalpan**

Este trabajo es el resultado del análisis basado en la experiencia profesional de servicio social, de una dependencia de gobierno como lo es dicha Unidad Departamental, se presenta siguiendo los parámetros que se plantearon dentro de esta recuperación de Experiencia Profesional.

La Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal presenta inconvenientes desde que colaboré en el servicio social detecté problemáticas las cuales se mantienen al día de hoy, por ejemplo, en cuanto a sus diferentes procesos ya que muchos de ellos no se están llevando a cabo como se presenta en el Manual de Organización y Procedimientos, emanado por la Delegación de Tlalpan por situaciones tales como:

- \* Renovación de Jefe de Unidad: Generalmente es cada 4 meses, o dependiendo del cambio en la delegación que es cada 3 años, cuando entra un nuevo delegado y se hacen cambios en todas las unidades departamentales.
- \* Cambio de la Estructura Orgánica o Funcional de la Unidad: Cuando se concentran dos departamentos dentro de una misma Unidad.
- \* Rezago de documentación: Cuando no se tiene completo el archivo.

Esta situación puede ser ocasionada por distintos factores, entre ellos mala definición o carencia de procedimientos correctamente organizados para cumplir de una manera eficiente y eficaz con las actividades respectivas de la Unidad, con los cambios que se han producido a nivel de procesos.

La situación de la Unidad Departamental Capacitación y Desarrollo Personal a los trabajadores (principalmente), y a los jefes. Sobre los trabajadores en la medida que los cambios provocan falencias en los servicios como apoyo administrativo. En los jefes les afecta en la medida que la mala organización y gestión de algunas

actividades origina un mayor grado de dificultad y demora en el desarrollo de sus funciones.

Esta situación demanda una completa revisión y actualización del Manual de Procedimientos, ya que durante los 6 meses de prestación de Servicio Social se encontraba en fuertes cambios la Unidad Departamental debido al cambio de Administración que es cada 3 años cuando entra un nuevo Jefe Delegacional, lo que trajo como consecuencia más alteración en las actividades administrativas, más rezago de documentación, mala organización en las actividades, movimiento del personal, (cambio de área), carencia de conocimiento acerca de las funciones. Lo cual demanda solucionar las falencias y en general a mejorar la eficiencia de los procedimientos de la Unidad.

### **3.2 Propuesta de Actualización del Manual de Procedimientos de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal**

La propuesta del Manual de Procedimientos está realizada con información sustentada en el Manual de Organización y en parte de Procedimientos de la Delegación Tlalpan del Distrito Federal, y a la vez está basada en la Experiencia Profesional de Servicio Social durante 6 meses, con la finalidad de que esta propuesta sea el mejoramiento de los procesos y actividades, con el objeto de utilizarla como un instrumento en la gestión y operación de las mismas.

Lo que se pretende con esta propuesta es:

- \* Contar con una herramienta efectiva para la inducción y capacitación del personal de la Unidad.
- \* Un desarrollo más eficiente en los Procesos y Procedimientos en la Unidad.
- \* Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- \* Un mejoramiento de gestión en la Unidad Departamental.

Mi experiencia como prestadora de Servicio Social y estudiante de la Licenciatura en Administración Educativa, me permitió percibir la importancia de proponer una Actualización al Manual de Procedimientos, ya que considero que es necesario que esta Unidad tenga un documento que contenga información de manera ordenada y detallada, de cómo se ejecutan un conjunto de actividades, para llegar a un objetivo determinado y obtener un resultado esperado, ya que no se cuenta con el mismo que tenga estas características.

A continuación, se elaboran procedimientos mediante diagramas de flujo, en la que a partir de las características y tipos de manuales explicados en el capítulo anterior. La propuesta se centra de manera particular en las funciones del Manual de Procedimientos de la Delegación de Tlalpan.

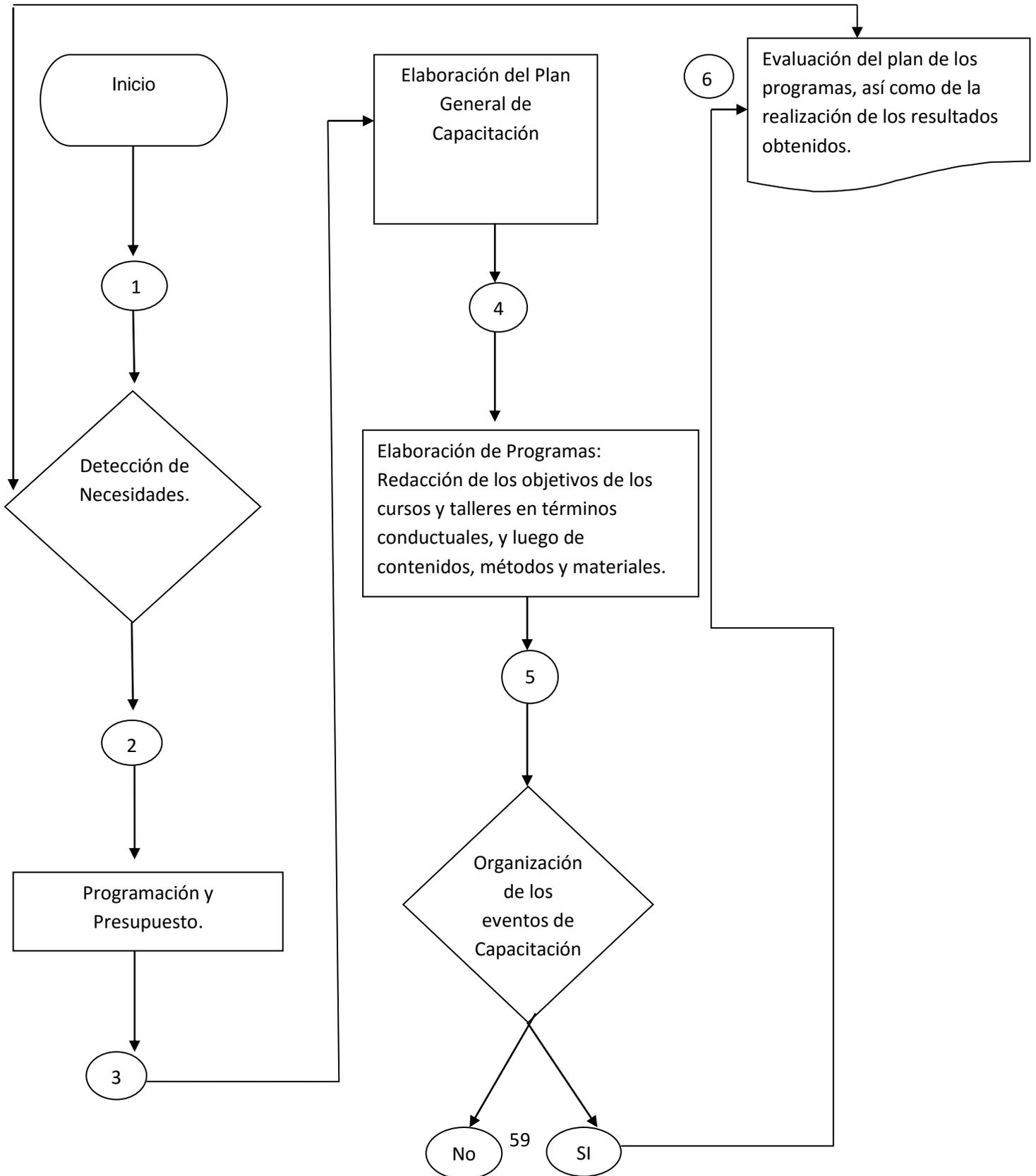
**1.- Programar y promover cursos de capacitación tendientes a optimizar el factor humano y los recursos disponibles con que cuenta la Delegación.**

Función:

Programación de Cursos de Capacitación

| <b><u>Secuencia de Etapas</u></b>                  | <b><u>Procedimiento</u></b>  |
|--|--|
| 1.- Detección de Necesidades                       | I.- Identificación y definición de necesidades manifiestas.<br>II. Detección de Necesidades encubiertas.   |
| 2.- Programación y Presupuesto                     | I.-Autorización de parte de la Dirección General de Administración.<br>II.- Como y en cuanto tiempo se realizan las actividades.   |
| 3.- Elaboración de un Plan General de Capacitación | I.- Costos<br>II.- Se contacta a las Instituciones participantes. (UNAM, UAM, CONALEP, CECATIS, GRUPO CRECER<br>III.-Instructores  |
| 4.- Elaboración de Programas                       | I.- Objetivos de los cursos.<br>II.- Contenidos temáticos.<br>III.-Método de enseñanza aprendizaje.<br>IV.- Modo de evaluación   |
| 5.- Organización de los eventos de Capacitación    | I.- Hacer un concentrado de los usuarios participantes.<br>II.- Reserva salones para el curso.<br>III.- Realizar lista de asistencia.<br>IV.- Preparar pizarrones, y materiales didácticos: Proyector. |
| 6.- Evaluar el plan de Programas                   | I.- Calificar los resultados del desempeño laboral.  |

**Programar y promover cursos de capacitación tendientes a optimizar el factor humano y los recursos disponibles con que cuenta la Delegación.**

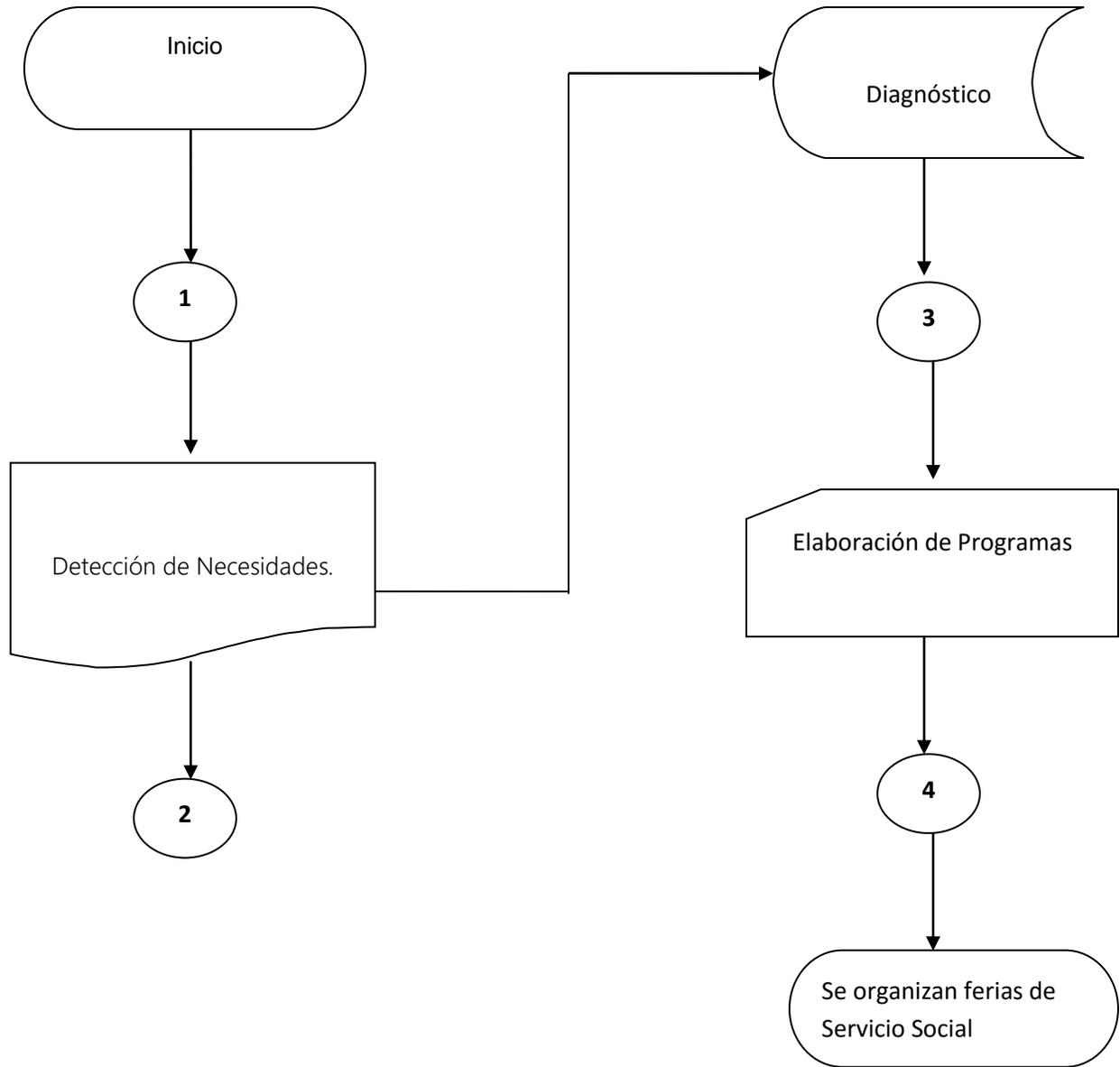


## 2.- Proporcionar la información necesaria para la Detección de Necesidades de Prestadores de Servicio Social y Prácticas Profesionales.

Función: Información para solicitar prestadores de Servicio Social.

| <b>Secuencia de Etapas</b>                | <b>Procedimiento</b>  |
|---|---|
| 1.- Detección de Necesidades              | Realizar un análisis en las Áreas de la Delegación de Tlalpan: Solicitar a cada área mediante un oficio, la canalización de prestadores de servicio Social. |
| 2.- Diagnóstico                           | Cada área manda el oficio de contestación con la solicitud aprobada para prestadores de Servicio Social.  |
| 3.- Elaboración de Programas              | Se elaboran de acuerdo a las funciones de cada área y donde se requiere apoyo. Entre ellos están:<br>Educación.<br>Informática.<br>Administrativos.         |
| 4.- Organizar ferias para servicio Social | Mandar oficios a las instituciones educativas para estar presente cuando haya feria de servicio social para los estudiantes.                                |

**Proporcionar la información necesaria para la Detección de Necesidades de Prestadores de Servicio Social y Prácticas Profesionales.**

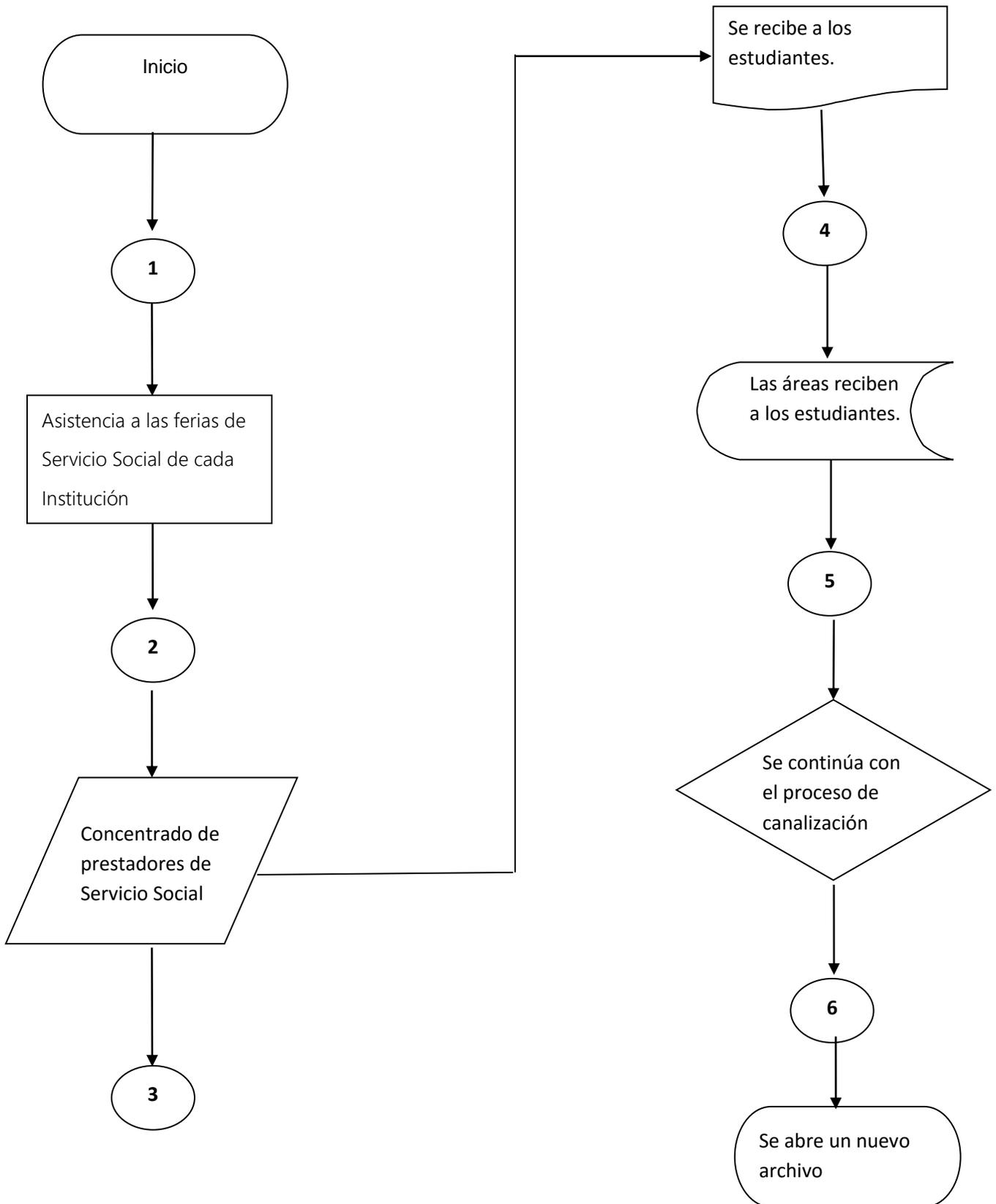


**3.- Contactar a las instituciones educativas de nivel medio y superior para coadyuvar a la canalización de prestadores de servicio social y prácticas profesionales.**

Función: Contactar a las instituciones para tener prestadores de Servicio Social.

| Secuencia de Etapas   | Procedimiento  |
|---|--|
| 1.- Asistencia a las ferias de Servicio Social de cada Institución.                                       | Los estudiantes se apuntan en una lista.<br>Contactan a la institución directamente  |
| 2.- Concentrado de prestadores de Servicio Social.  | Se inscriben a los estudiantes de acuerdo a su carrera en los diferentes programas, y tienen que llevar una Carta de Presentación de parte de la Institución Educativa.  |
| 3.- Se recibe a los estudiantes   | Una vez que traen la carta de presentación de parte de la Institución Educativa se les canaliza con el área correspondiente, donde llevaran un oficio de parte de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal.   |
| 4.- Las áreas reciben a los estudiantes.  | Los estudiantes acuden a las respectivas áreas de la Delegación de Tlalpan donde fueron canalizados, la institución los acepta indicándoles las actividades a realizar.  |
| 5.- La Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal continua con el proceso de canalización | Una vez que los estudiantes se colocan en las áreas correspondientes, tienen que llevar un oficio de Contestación a esta Unidad donde indica que fueron aceptados.<br><br>Se les hace la indicación a los estudiantes que cada mes tienen que llevar informes de asistencia y de actividades con firma del Jefe. |
| 6.- Se abren expedientes de los estudiantes y se archivan.  | De acuerdo con cada estudiante aceptado, se abre un expediente con su Nombre, Institución donde estudia y el expediente debe contener:<br><br>Carta de Presentación, Carta de Aceptación, Control de Asistencia e Informes de Actividades.   |

**Contactar a las instituciones educativas de nivel medio y superior para coadyuvar a la canalización de prestadores de servicio social y prácticas profesionales.**

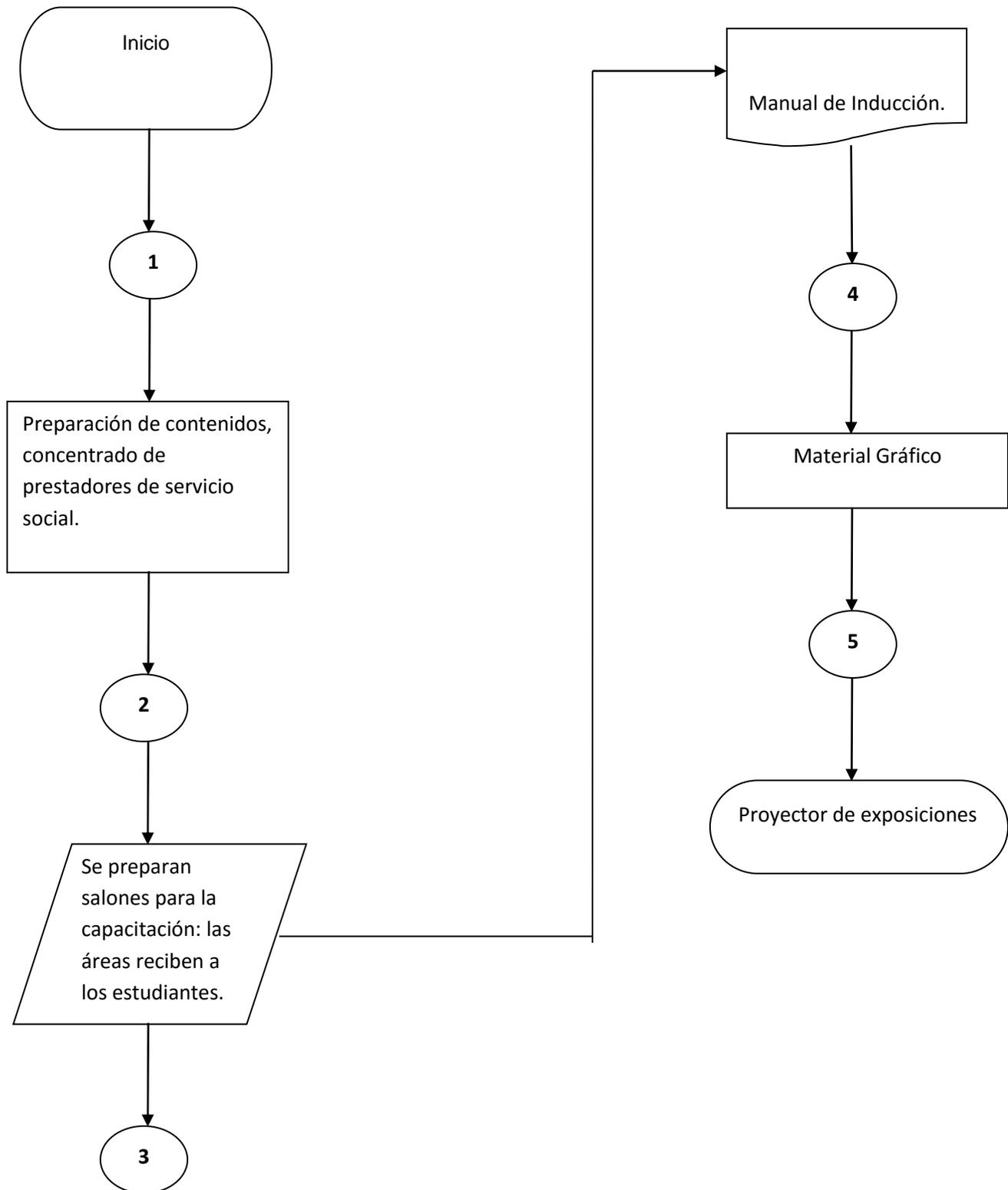


**4.- Promover internamente la obtención de los medios necesarios (como aulas, equipos, instalaciones y material didáctico), para el desarrollo de los Programas de Capacitación.**

**Proceso:** Material didáctico.

| Secuencia de Etapas               | Procedimiento   |
|-----------------------------------|---|
| 1.- Preparación de Contenidos.    | Se pueden manejar contenidos de tipo teórico o informativo que los participantes conozcan previamente, se prepara una guía de preguntas sobre los aspectos más relevantes del tema. Debe ser específica y secuenciada, de lo simple a lo complejo, con preguntas claras, susceptibles de ser contestadas de manera concisa. |
| 2.- Salones para la capacitación. | Se requiere un salón amplio, donde todos los participantes permanezcan cómodamente sentados. Será necesario contar con un pizarrón, rota -folio o pizarrón.   |
| 3.- Manual de Instrucción         | Prepararlo con anticipación, marcando prioridades del tema.<br>Hacer acopio de los datos cualitativos.<br>Poner mensajes, gráficas, datos estadísticos, ilustraciones, cuadros sinópticos, mapas esquemas etc.  |
| 4.- Material Gráfico              | Elaborar una buena síntesis sobre el tema.<br>Proporcionar a cada participante una réplica del material gráfico revisado, (fotocopias).   |
| 5.- Proyector de Exposiciones     | Solicitar a la Dirección General de Administración el cañón junto con una computadora para que puedan ser empleados durante la capacitación   |

**Promover internamente la obtención de los medios necesarios (como aulas, equipos, instalaciones y material didáctico), para el desarrollo de los Programas de Capacitación.**



## **Conclusiones:**

Por diversas razones las regulaciones son parte de nuestra vida diaria, en el caso de las dependencias gubernamentales es importante regular su funcionamiento interno para tener una adecuada administración, por lo que se establecen procedimientos para la correcta aplicación de los recursos y personal asignado.

Para el caso de las dependencias existe un documento, éste es el manual de procedimientos, que es un documento de vital importancia para las instituciones, ya que es un instrumento que describe los procesos y procedimientos que lo conforman, representa una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación.

Por lo anterior es importante que las instituciones cuenten con él, ya que facilita el desempeño de las funciones de sus miembros, al mismo tiempo que ayuda a la empresa a alcanzar sus objetivos.

Además, con el Manual de Procedimientos se puede tener un mayor control de las actividades que realizan los miembros de la organización y los ayuda a conocer con exactitud las actividades que deben realizar en su puesto de trabajo.

Con lo anterior se puede decir que el manual de procedimientos es muy útil para lograr una eficiente administración y contribuir a alcanzar los objetivos de la Dependencia.

Debido a esto surgió la inquietud de colaborar con la Delegación de Tlalpan en la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal, como prestadora de servicio social y hacer este trabajo con la actualización y hacer una propuesta de un proceso específico del Manual de Organización en parte De Procedimientos de la Delegación Tlalpan con el que contaban, que fue realizado en el año 2009 y no había tenido ninguna actualización desde entonces.

Este manual podría servir como guía, específicamente en el área de Capacitación, ya que la plantilla laboral actual es de alrededor de 8 colaboradores, y este documento

ayudara a informar a los empleados de una manera más rápida y práctica en qué consiste sus procesos detallar las actividades que tendrán que desempeñar al ocuparlo y debido al tamaño de la Unidad y actividad que realiza es importante y útil que los colaboradores conozcan con exactitud las actividades que deben desempeñar en su puesto.

Como consecuencia de los cambios que tuvo la Unidad Departamental Capacitación y Desarrollo Personal en los últimos años, se considera de mayor importancia la implementación del manual de procedimientos actualizado, puesto que el número de empleados con el que cuenta hay la posibilidad de controlar al 100% las actividades que se realizan en esta Unidad.

Al analizar y conocer con mayor detalle a la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal y saber que es una área de la Delegación de Tlalpan que se dedica a la implementación de cursos de capacitación para su personal, a la prestación de servidores sociales de diferentes instituciones educativas, así como de contactar instituciones para cursos de capacitación y darme cuenta que la demanda que tiene actualmente en servicio social y capacitación a trabajadores; y al mismo tiempo observar que las actividades que realiza cada uno de sus colaboradores exigen rapidez y precisión para que los resultados se logren con la alta calidad que la Delegación Tlalpan exige, pude percibir que la necesidad de actualizar el manual de Procedimientos era necesaria.

Esta propuesta fue realizada con el máximo empeño posible para cubrir la necesidad que existía en esta organización de contar con la actualización del manual de Procedimientos.

## **Recuperación de Experiencia Profesional**

La elaboración de este trabajo como experiencia profesional me permitió reflexionar acerca de la importancia que tiene el administrador educativo en una dependencia donde es importante el control y organización de actividades, así como el grado que posee la capacitación dentro de la carrera administrativa, en relación a la propuesta de actualización de un Manual de Procedimientos por tanto puedo concluir lo siguiente:

La administración educativa tiene como propósito fundamental “la formación de profesionales requeridos por el sistema educativo nacional para favorecer la planeación, organización, evaluación y racionalización de los recursos materiales, financieros humanos”. (Portal U.P.N).

Yo Cristina García como administradora educativa, dentro de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal me enfoco en nutrir una propuesta y solución práctica a la problemática que se plantea con respecto a la organización y control de actividades propuesta de actualización a los procedimientos del Manual de Organización, con el fin de ser eficaz las funciones de esta unidad.

Al tener claro lo anterior a continuación se plantea el siguiente análisis concerniente a la recuperación de la experiencia profesional:

Una organización debe contar con diferentes herramientas que les permita lograr sus objetivos, entre ellas los manuales, los cuales son de diferentes tipos y funciones. En este caso es el manual de procedimientos, el cual es una guía valiosa porque contiene de manera escrita y detallada la vida diaria de la organización.

De tal forma el manual de procedimientos responde a la función de medio de comunicación que toda organización debe implementar pues es indispensable para lograr una gestión de calidad.

Al realizar esta propuesta del manual de procedimientos y explicar a detalle las actividades administrativas operativas que se emprenden en la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal. Puedo deducir mediante el estudio y la observación que es posible que se elaboren todos los procesos, de manera eficaz, con fundamento en los diagramas de flujo que se encuentran plasmados de manera escrita.

En esta unidad departamental se necesita un mantenimiento o revisión constante de las actividades que se ejecutan, ya que existe una diversidad de factores que pueden incidir tales como: la rotación de empleados, el cambio de jefes cada 4 o 6 meses, aspectos relacionados con la eficiencia, la falta de secuencia operacional; la falta de capacitación al personal, las fallas constantes que no coadyuvan en la ejecución normal de las actividades.

Indudablemente, se tienen que establecer estrategias que puedan operar dentro de esta Unidad, sobre todo en el siguiente caso:

- Algunas actividades requieren un cierto grado de complejidad para su ejecución, lo cual se demanda una descripción precisa de los pasos necesarios para completar su cumplimiento, así mismo dicha descripción permitirá una consulta rápida y precisa que esclarezca la función de manera correcta.
- Es importante que cada trabajador cuente con una capacitación constante para que pueda desempeñar de manera correcta su perfil de puesto, por ejemplo, que puedan tomar los cursos de capacitación que ellos mismos ofrecen como puede ser uno de computación, Excel entre otros, de tal manera que les sirva como herramienta para actualizarse día a día.

El administrador educativo al generar análisis y la observación de inconsistencias que afectan el proceso en las actividades de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal, en este caso fueron detectadas mediante la observación de su manual de procedimientos en donde solo menciona las

actividades que se deben realizar, más no como llevarlas a cabo mediante algún proceso, así mismo fue durante la prestación de servicio social, donde me permitió contribuir en la mejora integral dentro esta Unidad, teniendo como objetivo que el manual pueda ser actualizado para ejecutar de manera correcta las funciones de la mejor manera posible.

Después de haber realizado este trabajo mediante la recuperación de experiencia profesional me queda la satisfacción de haber analizado y descrito a detalle la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo Personal con el fin de que mi propuesta mejore sus actividades que ejecuta diariamente mediante los esquemas y diagramas de flujo; lo que me permitió identificar la importancia de tener una secuencia para ejecutar actividades; y de todo lo que puede enriquecer un manual de procedimientos actualizado para lograr que se realice el trabajo de manera correcta.

Considero que como administradores educativos es importante saber elaborar y redactar manuales de organización y procedimientos, ya que en cualquier momento se requiere utilizarlo como una útil herramienta para nuestro desempeño en una organización ya sea de sector público o privado.

Finalizó este trabajo más que recuperación como experiencia profesional me quedo con conocimientos muy valiosos para poder ejercer mi profesión y con ello poder aportar y retroalimentar las herramientas necesarias a las organizaciones en las que pueda ejercer como Administradora Educativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez Torres, Martín G. (1996). **Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos**. México: Panorama Editorial, S.A de C.V.
2. Bertalanffy, Ludwig Von, W. Ros Ashby G.M. Weinberg. (1972). **Tendencia en la teoría general de sistemas**, versión española de Álvaro Delgado y Andrés Ortega España Alianza Editorial.
3. Duhalt Krauss, Miguel (1997). **Los Manuales de Procedimientos en oficinas públicas**. México, UNAM: 2da. Edición corregida y aumentada.
4. Easton, David. (1999). **Esquema para el análisis político**, / *David Aston; tr. Aníbal C. Leal*. Buenos Aires: Amorrortu.
5. Franklin, Enrique Benjamín. (2004). **Organización de Empresas**, 2da. Edición, México: McGraw-Hill.
6. Gómez Ceja Guillermo. (1994). **Planeación y Organización de Empresas**, México, McGraw-Hill/ Interamericana S.A de C.V.
7. Harmon, Michael M., y Richard, T. Mayer. (2001). **Teoría de la Organización para la Administración Pública: Estudio introductorio de Jorge Tamayo Castroparedes.**, México, FCE.
8. Koontz, Harol; Weihrich, Heinz (2004). **Administración: Una perspectiva global**. México: McGraw Hill.
9. Münch Galindo Lourdes. (2010). **Fundamentos de Administración casos y prácticas**. México: Trillas.
10. Münch Galindo Lourdes. (2007). **Administración, Escuelas, proceso administrativo**. Pearson Educación.
11. Rodríguez Valencia Joaquín. 2002. **Administración Moderna de Personal**, sexta edición. México: Thomson.
12. Rodríguez Valencia Joaquín. 2002. **Como elaborar y usar los manuales administrativos, tercera edición**. México: Ecasa.
13. March y Simon H. A. (1961) **Teoría de la organización**. España: Ariel.

14. Terry, George Robert, 1996. **Administración y control de oficinas**. México: Compañía Editorial Continental S.A.

### **Documentos:**

1.- Delegación de Tlalpan

[www.tlalpan.gob.mx](http://www.tlalpan.gob.mx). (5 septiembre 2015).

2.- Estatuto del Gobierno del Distrito Federal.

<http://www.diputados.gob.mx>. (20 octubre 2015)

3.- Gaceta Oficial del Distrito Federal: Manual de Organización de la Delegación Tlalpan

[www.tlalpan.gob.mx/.../manual\\_de\\_organizacion\\_de\\_la\\_delegacion\\_tlalpan](http://www.tlalpan.gob.mx/.../manual_de_organizacion_de_la_delegacion_tlalpan) (12 enero 2016).

4.- Gobierno del Distrito Federal (2014). Guía Técnica para la elaboración de Manuales.

[http://www.ssp.df.gob.mx/TransparenciaSSP/sitio\\_sspdf/art\\_14/fraccion\\_i/otros\\_documentos/108.pdf](http://www.ssp.df.gob.mx/TransparenciaSSP/sitio_sspdf/art_14/fraccion_i/otros_documentos/108.pdf)(14 enero 2016).

5.- Instituto Nacional de Información y Estadística.[www.inegi.org.mx/](http://www.inegi.org.mx/)

[http://www.ssp.df.gob.mx/TransparenciaSSP/sitio\\_sspdf/art\\_14/fraccion\\_i/otros\\_documentos/108.pdf](http://www.ssp.df.gob.mx/TransparenciaSSP/sitio_sspdf/art_14/fraccion_i/otros_documentos/108.pdf) (20 enero 2016).

6.- -Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

. <http://www.diputados.gob.mx> (20 octubre 2015)

7.- Real Academia Española:

<http://www.buscon.rae.es>. (16 noviembre 2015)

