



TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE TIANGUISTENCO

INGENIERIA INDUSTRIAL

OPCIÓN DE TITULACIÓN No. V: TESIS

“IMPLEMENTAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA
COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UN ORGANISMO GUBERNAMENTAL”

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

P R E S E N T A :

ALFREDO MARTÍNEZ GONZÁLEZ

ASESOR:

“Mtra. BEATRIZ GONZALEZ GUTIERREZ”

Tianguistenco, Estado de México, mayo 2022

DEDICATORIA

A DIOS

Por darme la oportunidad de vivir y regalarme a esta familia maravillosa llena de amor y cariño.

MI MADRE

Leticia González Martínez por darme la vida y hacer de mí una persona de bien, todos y cada uno de mis días, por estar conmigo en todo momento, creer en mí y darme todo este amor, comprensión y ánimo para seguir adelante siempre.

A MIS HERMANOS

Carlos y Armando por ser parte de mi vida y estar siempre pendiente de mí, también por comprenderme y apoyarme en mis decisiones para salir adelante. También a mis cuñadas Tere y Nancy por ser el apoyo para mis hermanos.

A MIS SOBRINOS

Joseline, Carlitos, Yamileth y Emiliano por parte de mi vida, ser mi inspiración para seguir adelante y poder ser un ejemplo a seguir para que ellos también puedan y sean personas de bien.

A MIS ABUELITOS

Memito y Lupita por ser los pilares de esta hermosa y gran familia.

AGRADECIMIENTOS

A LA MAESTRA BEATRIZ GONZALEZ GUTIERREZ

Por haberme apoyado en la elaboración de este proyecto de titulación.

A LOS INGENIEROS, ISRAEL ORTIZ GOMEZ Y SAIV JIMENEZ ALONSO

Por asesorarme con mi proyecto de titulación.

RESUMEN

Esta investigación abordo el tema de Implementar un Manual de Procedimientos Administrativos en la Coordinación de Recursos Humanos de un Organismo Gubernamental, ya que la coordinación no cuenta con uno y habría que capacitar al nuevo personal debido al cambio de administración, para dar un mejor resultado con todos aquellos trabajadores que laboran dentro del organismo.

Se identifican los tramites solicitados a la coordinación para que a su vez se diseñen los diagramas de flujo de los procedimientos y desarrollar su estandarización, al final se capacita de manera directa al personal apegados al manual desarrollado dentro de la coordinación para que desarrollen sus actividades de manera eficiente, teniendo como resultado una mejora continua.

Se implementó una metodología de investigación llamada “La metodología Deming”, la cual busca la optimización constante de las actividades a través de cuadro etapas. Una vez que se llega a la última etapa, debe volver a comenzar. La aplicación de estas cuatro etapas permite reevaluar los procesos una y otra vez de forma cíclica asegurando así el progreso continuo de la organización.

Ya con el manual establecido dentro del departamento de Recursos Humanos, los diagramas de flujo y la redacción de los procedimientos son la parte esencial para que la coordinación sea más eficaz con sus trámites y servicios, dentro de los beneficios obtenidos con este manual se pueden mencionar la inducción de la información del departamento a los nuevos trabajadores y la actualización de información sobre los procedimientos para optimizar el servicio de los trabajadores generando nuevos métodos para aumentar la eficacia de la coordinación y brindar un mejor servicio de calidad para todos aquellos trabajadores que laboran dentro de la institución gubernamental.

ÍNDICE

RESUMEN.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
ÍNDICE DE TABLAS	11
CAPÍTULO I	13
1 EL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.1 INTRODUCCIÓN.....	14
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	15
1.3 OBJETIVOS	16
CAPÍTULO II.....	17
2 MARCO TEÓRICO.....	18
2.1 MANUALES ADMINISTRATIVOS	18
2.2 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	22
2.3 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO A LAS AUTORIDADES COMPETENTES	30
2.4 DIAGRAMA DE FLUJO.....	46
2.5 DIAGRAMA DE ISHIKAWA	60
CAPÍTULO III.....	63
3 METODOLOGÍA	64
3.1 WILLIAM E. DEMING.....	64
CAPÍTULO IV.....	69
4 RESULTADOS.....	70
4.1 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA PRESIDENCIA	70
4.2 ORGANIGRAMA DE LA COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS.....	71

4.3 RECOLECCIÓN DE DATOS (planear).....	71
4.4 ANÁLISIS DE DATOS MEDIANTE EL CUESTIONARIO (planear)	72
4.5 ANALISIS DE DATOS CON CHECKLIST (planear)	73
4.6 DIAGRAMA DE ISHIKAWA (planear).....	77
4.7 PROPUESTA IMPLEMENTAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UN ORGANISMO GUBERNAMENTAL (hacer)	77
4.8 DESARROLLO DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UN ORGANISMO GUBERNAMENTAL (actuar)	78
4.9 LLENADO DEL DOCUMENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS (verificar).....	79
VERIFICACION DE LA INFORMACIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	80
VERIFICACION DE LA INFORMACIÓN DE CAPACITACIÓN.....	81
CHECKLIST PARA APOYO DE RECOLECTA DE INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	82
4.10 OBJETIVO DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	83
4.11 UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	85
4.12 CONTROL DE INCIDENCIAS Y VACACIONES	86
4.13 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	90
4.14 CAPACITACIÓN	95
4.15 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	100
CAPÍTULO V.....	108

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 109

5.2 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 111

ANEXOS..... 112

..... 124

..... 132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01 - Ventajas de los Manuales Administrativos (José, 2020)	20
Figura 02 - Diagrama de Flujo de Decisiones (CARO, 2020).....	48
Figura 03 - Diagrama de Flujo Lógico (CARO, 2020).....	48
Figura 04 - Diagrama de Flujo De Sistema (CARO, 2020).....	49
Figura 05 - Diagrama de Flujo De Productos (CARO, 2020)	49
Figura 06 - Diagrama de Flujo De Procesos (CARO, 2020)	50
Figura 07 - Ejemplo de Diagrama de Ishikawa (Nossa, 2018).....	59
Figura 08 - Fotografía de William E. Deming (PROFMERCEDESGUILLERMINAGODOY, 2013)	61
Figura09 - Escala Mediante el l Método Deming (Bernal., 2013).....	62
Figura 10 - Ciclo de Deming (Acinas, 2012).....	64
Figura 11 - Relación entre el Ciclo De Deming y la Mejora Continua (COELLO, 2013).....	66
Figura 12 Organigrama General de la Presidencia (Fuente Propia)	70
Figura 13 - Organigrama de la Coordinación de Recursos Humanos (Fuente Propia)	71
figura 14 – Ejemplo de Análisis de Datos Para la Recolecta de Información de Incidencias y Vacaciones (fuente propia)	73
Figura 15 - Ejemplo de Análisis de Datos para la Recolecta De Información de Reclutamiento Y Selección Del Personal (Fuente Propia)	74
Figura 16 - Ejemplo de Análisis de Datos para la Recolecta De Información de capacitación (Fuente Propia).....	76
Figura 17 - Ejemplo de Análisis de Datos para la Recolecta De Información de evaluación y desempeño (Fuente Propia).....	76

Figura 18 - Diagrama de Ishikawa del proyecto	77
Figura 19 - Propuesta del Manual de Procedimientos Administrativos	77
Figura 20 – Ejemplo de Desarrollo de la Propuesta del Manual de Procedimientos Administrativos.....	78
Figura 21 – Ejemplo de Verificación de la Información del Control de Incidencias y Vacaciones (fuente propia).....	80
Figura 22 – Ejemplo de Verificación De La Información de Reclutamiento Y Selección Del Personal (Fuente Propia).....	80
Figura 23 – Ejemplo de Verificación De La Información De Capacitación (Fuente Propia).....	81
Figura 24 – Ejemplo de Verificación de la Información de Evaluación y Desempeño (Fuente Propia).....	82
Figura 25 - Diagrama de Flujo del Procedimiento de Control e Incidencias (Fuente Propia).....	88
Figura 26 - Diagrama de Flujo del Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal (Fuente Propia).....	92
Figura 27 - Diagrama de Flujo del Proceso de Capacitación (Fuente Propia).....	97
Figura 28 - Diagrama de Flujo del Proceso De Capacitación para Evaluación De Desempeño (Fuente Propia).....	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Símbolos y Significados (Pensa, 2020)	55
Tabla 2 Responsables de Departamentos (Fuente Propia).....	87
Tabla 3 Formatos Y Nombres de Calidad (Fuente Propia).....	90
Tabla 4 Responsables para el Proceso de Selección (Fuente Propia).....	90

Tabla 5 Formato y Registro de Calidad (Fuente Propia)	95
Tabla 6 Responsables y Código para el Procedimiento de Capacitación (Fuente Propia)	95
Tabla 7 Formato y su Registro de Calidad (Fuente Propia).....	100
Tabla 8 Responsables y Códigos	100
Tabla 9 Cumplimiento y Metas para Evaluar (Fuente Propia)	104
Tabla 10 Faltas Injustificadas para la Evaluación (Fuente Propia).....	105
Tabla 11 Numero de Retardos y su Calificación (Fuente Propia)	105
Tabla 12 Determinación del Sueldo (Fuente Propia).....	105
Tabla 13 Comisión Sindical (Fuente Propia).....	105
Tabla 14 Incapacidad Medica (Fuente Propia)	106
Tabla 15 Número De Permisos Injustificados Para La Evaluación (Fuente Propia)	106
Tabla 16 Días Económicos y Calificación (Fuente Propia).....	106
Tabla 17 Permisos Ausentes y Calificación (Fuente Propia).....	106

CAPÍTULO I

EL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

1 EL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones gubernamentales han tenido la necesidad de obtener de manera descriptiva todos y cada uno de sus trámites administrativos para que el personal que conforma sus coordinaciones desarrolle su trabajo de manera eficiente.

Es necesario conocer todas las actividades que se necesiten para lograr todos los propósitos establecidos por la coordinación, el no tener un manual de procesos administrativos prueba que hay ciertas deficiencias para llevar a cabo un buen servicio, este manual ayuda a contrarrestar la carencia de información, se tendrá como resultado procedimientos más definidos y confiables para la continuidad de un mejor servicio con calidad de trámite a través del tiempo.

Las ventajas de contar con un manual de procedimientos administrativos se encuentran las siguientes:

- Tener la certeza que toda la información de los procedimientos administrativos y funciones que se desarrollan dentro de la Coordinación de Recursos Humanos son viables para la ejecución de cualquier trámite administrativo solicitado.
- La toma de decisiones no queda improvisadas a criterios personales del funcionario que actualmente lleva el cargo.
- Ayudará de manera general a la coordinación al cumplimiento total de sus funciones para elevar su eficiencia de trabajo para el servicio de los trabajadores del organismo.
- Actualizara la información para la mejora continua de todos y cada uno de los procedimientos administrativos.

La investigación que contiene este manual servirá para construir una Coordinación de Recursos Humanos con un mejor servicio de calidad.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Para toda institución gubernamental es importante contar con un manual de procedimientos administrativos, que permita conocer las funciones internas de la Coordinación de Recursos Humanos. La utilidad que tendrá es auxiliar al personal con una inducción, adiestramiento y capacitación para realizar su trabajo de manera correcta, sin tener la necesidad de sacrificar horas en una capacitación que absorba el tiempo del personal que presta sus servicios dentro de la coordinación de recursos humanos.

Los beneficios del manual de procedimientos administrativos:

- Ser una fuente confiable de información sobre el trabajo que se va a ejecutar.
- Establecer objetivos, políticas, procedimientos, funciones y normas.
- Evitar malos entendidos y discusiones entre trabajadores.
- Asegurar la coherencia y la continuidad de la información a través del tiempo.

El beneficio que aportará el manual de procedimientos será la agilización de trámites administrativos que corresponde a la Coordinación de Recursos Humanos y la actualización de información del personal que recibe nómina. Todo el personal podrá verse beneficiado con este manual de procedimientos administrativos, ya que la efectividad de los procedimientos establece el ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Quién?; el contar con estas definiciones ayuda a tener los resultados esperados en menor tiempo. Permite realizar la inducción y capacitación para los nuevos colaboradores como también conocer sus tareas, responsabilidades, obligaciones y el objetivo de brindar el mejor servicio, aportando una mejora continua diaria. Esto ayuda a ser eficiente dentro de la coordinación, además la descripción del procedimiento se está plasmando de manera correcta y entendible para cualquier trabajador que desee consultar y efectuar cualquier trámite que no le competa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 GENERAL

Estandarizar y documentar todos los procedimientos administrativos de la Coordinación de Recursos Humanos.

1.3.2 ESPECIFICOS

Identificar los tramites solicitados a la Coordinación de Recursos Humanos.

Diseñar diagramas de flujo para identificar cada procedimiento.

Desarrollar la estandarización de los procedimientos de nómina para los trabajadores.

Realizar el manual de procedimientos de acuerdo a la estandarización realizada

Capacitar de manera directa al personal, apegándose al manual de procedimientos para la ejecución correcta de las actividades a desempeñar y mejorar sus resultados a través del tiempo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2 MARCO TEÓRICO

2.1 MANUALES ADMINISTRATIVOS

2.1.1 CONCEPTO

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, entre otras.) como las instrucciones y lineamientos para que desempeñe mejor su tarea. (Trejo, 2011)

2.1.2 IMPORTANCIA

Los Manuales constituyen una de las herramientas más utilizadas por las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas, son indispensables debido a la complejidad de sus estructuras, el volumen de sus operaciones, los recursos que se les asignan, la demanda de productos, servicios o ambos y la adopción de tecnologías avanzada para atender adecuadamente la dinámica organizacional. (luna, 2013)

Deben distribuirse completos a todos los gerentes, ya que el conocimiento que todos tengan de este, contribuye con una buena comunicación entre todos los empleados de la organización, en consecuencia, son fundamentalmente un instrumento de comunicación. Si bien existen distintos tipos de manuales podemos definirlos como un cuerpo sistemático, que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de la organización (Trejo, 2011)

Un manual correctamente redactado puede ser valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional; es decir, son la

manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades. (León, 2019)

Razones para el uso de manuales administrativos:

- Proporcionar al usuario un marco de referencia general y estandarizado.
- Servir como un medio de archivo portátil y fácil de usar.
- Ahorrar tiempo y asegurar respuestas exactas.
- Tiene una influencia definitiva en la actitud de los empleados.

Los principales objetivos de elaborar manuales administrativos son los siguientes:

- Estimular la uniformidad.
- Eliminar la confusión.
- Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones.
- Disminuir la carga de supervisión.
- Servir de base para la capacitación del personal.
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos.
- Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento.

Lo que se busca al elaborar los manuales administrativos es mantener al personal informado de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección, al delinear la estructura organizacional y establecer por escrito y en forma permanente las políticas y procedimientos (documentados). (León, 2019)

2.1.3 TIPO DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

Por su contenido:

- De historia del organismo

- De organización
- De políticas
- De procedimientos
- De contenido múltiple (políticas, procedimientos, historia y organización)
- De adiestramiento o instructivo
- Técnicos

Por función específica:

- De producción
- De compras
- De ventas
- De finanzas
- De contabilidad
- De crédito y cobranza
- De personal
- Generales (los que ocupan dos o más funciones operacionales)

2.1.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS



Figura 01 - Ventajas de los Manuales Administrativos (José, 2020)

Ventajas:

- Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y establecer objetivos, políticas, procedimiento, funciones, normas, etc.
- Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.
- Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos a través del tiempo.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción. (León, 2019)

Desventajas:

- Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
- Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
- Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes.
- Si se sintetizan demasiados pierden su utilidad; pero si abundan en detalles puede volverse complicados. (León, 2019)

2.1.5 UTILIDAD

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las

actividades de cada puesto. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos. (José, 2020)

2.2 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

2.2.1 IDENTIFICACIÓN

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- ✓ Logotipo de la organización.
- ✓ Nombre oficial de la organización.
- ✓ Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- ✓ Lugar y fecha de elaboración.
- ✓ Número de revisión (en su caso).
- ✓ Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- ✓ Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar, las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.

2.2.2 ÍNDICE O CONTENIDO

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

2.2.3 PRÓLOGO Y/O INTRODUCCIÓN

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

2.2.4 OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales. (José, 2020)

2.2.5 RESPONSABLES

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

2.2.6 POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Además, deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alternativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación, se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- ✓ Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.
- ✓ Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- ✓ Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

2.2.7 CONCEPTO (S)

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

2.2.8 PROCEDIMIENTO (DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES)

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. (José, 2020)

Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

2.2.9 FORMULARIO DE IMPRESOS

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

2.2.10 DIAGRAMAS DE FLUJO

- ✓ Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita.
- ✓ Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual de procedimientos, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

2.2.11 GLOSARIO DE TÉRMINOS

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

2.2.12 DISEÑO DEL PROYECTO

La tarea de preparar manuales de procedimientos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta.

Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

2.2.13 RESPONSABLES

Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual de procedimientos, es indispensable prever que no queda diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implementación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información. (José, 2020)

Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal. Para este tipo de trabajo, una organización puede nombrar a la persona que tenga los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo. Por la naturaleza de sus funciones puede encargarlo al titular de la unidad de mejoramiento administrativo (en caso de contar con este mecanismo). Asimismo, puede contratar los servicios de consultores externos.

2.2.14 DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO

Los responsables de efectuar los manuales de procedimientos de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él; para ello, deben realizar:

2.2.15 ESTUDIO PRELIMINAR

Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio. (José, 2020)

2.2.16 FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación. Entre las más representativas se pueden mencionar:

INSTITUCIONES:

- Que trabajan coordinadamente o forman parte del mismo grupo o sector de la que es objeto de estudio.
- Líderes en el mismo campo de trabajo.
- Normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio.
- Que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.

ARCHIVOS DE LA ORGANIZACIÓN:

- General.
- De las áreas de estudio.

DIRECTIVOS Y EMPLEADOS:

- Personal del nivel directivo que maneja información valiosa, ya que conocen si el conjunto de archivos responde a la realidad.

- Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos.

ÁREAS DE TRABAJO:

- Niveles de la organización que reflejan las condiciones reales de funcionamiento, medios y personal.
- Clientes y/o usuarios: Receptores de los productos y/o servicios que genera la organización.

MECANISMOS DE INFORMACIÓN:

- Recursos computacionales que permiten el acceso a información interna o externa a la organización que sirven como soporte al estudio.

2.2.17 PREPARACIÓN DEL PROYECTO

Recabados los elementos preliminares para llevar a cabo el manual de procedimientos, se debe preparar el documento de partida para concretarlo, el cual debe quedar integrado por:

Propuesta técnica, (que debe de incluir):

- ✓ **Antecedentes:** recuento de todos los manuales o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.
- ✓ **Naturaleza:** tipo de manual que se pretende realizar.
- ✓ **Justificación:** demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que ello reportará a la organización.
- ✓ **Objetivos:** logros que se pretenden alcanzar.
- ✓ **Acciones:** iniciativas o actividades necesarias para su consecución.

- ✓ **Resultados:** beneficios que se esperan obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.
- ✓ **Alcance:** área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/ o territorial.
- ✓ **Recursos:** requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
- ✓ **Costo:** estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.
- ✓ **Estrategia:** ruta fundamental necesaria para orientar los recursos de acción y asignación de recursos.
- ✓ **Información complementaria:** material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

2.2.18 PROGRAMA DE TRABAJO

- ✓ Identificación: nombre del manual.
- ✓ Responsable(s): unidad o grupo que tendrá a su cargo la implementación del manual.
- ✓ Área(s): universo bajo estudio.
- ✓ Clave: número progresivo de las actividades estimadas.
- ✓ Actividades: pasos específicos que tienen que darse para captar la información.
- ✓ Fases: definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- ✓ Calendario: fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.
- ✓ Representación gráfica: descripción del programa en cuadros e imágenes.
- ✓ Formato: presentación y resguardo del programa de trabajo.
- ✓ Reportes de avance: seguimiento de las acciones.

- ✓ Periodicidad: espacio de tiempo dispuesto para informar avances.

2.3 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO A LAS AUTORIDADES COMPETENTES

2.3.1 PARTICIPANTES

Para depurar el contenido del proyecto, afinar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, es recomendable presentarlo a:

- ✓ Área (s) que intervendrá directamente en su aplicación, por lo cual tienen la obligación de conocer el proyecto en forma detallada.
- ✓ Áreas afectadas por la implementación del proyecto, ya que tendrán que cambiar o adecuarse.
- ✓ Área responsable del manejo de los recursos económicos, para cuantificar el costo del proyecto en forma más específica.

2.3.2 RESPONSABLE DE SU AUTORIZACIÓN

Asimismo, el proyecto debe presentarse al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución, para su aprobación. Una vez autorizado, el responsable debe hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la organización de elaborar el manual de procedimientos, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán, a fin de que todos brinden su apoyo durante el desarrollo del trabajo. (José, 2020)

Sin este requisito, la labor de integración del manual de procedimientos se vería seriamente dificultada.

2.3.3 CAPTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Como primer paso de esta etapa se debe obtener una lista del personal que va a participar en el levantamiento de la misma, considerando la magnitud y especificaciones del trabajo.

2.3.4 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Una vez integrado el grupo de trabajo, se debe capacitar, no sólo en lo que respecta al manejo de medios de investigación que se utilizarán para el levantamiento de la información, sino también en todo el proceso que se seguirá para preparar el manual de procedimientos. Por ello, se debe dar a conocer a los participantes el objetivo que se persigue, así como los métodos de trabajo adoptados, calendarización de actividades, documentos que se emplearán (cuestionarios, formatos, etcétera), responsables del proyecto, unidades administrativas involucradas, inventario de información a captar y distribución del trabajo a cada persona.

Cuando el grupo de trabajo sea numeroso, puede resultar conveniente formar subgrupos, coordinados cada uno por un responsable, quien debe encargarse de revisar y homogeneizar la información. Es recomendable efectuar un estudio en un área piloto, para luego comparar y evaluar los resultados obtenidos.

2.3.5 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Los esfuerzos de recopilación deben enfocarse en el registró de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual de procedimientos, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, lo cual genera retraso y desperdicio de recursos. Asimismo, debe aplicarse un criterio de discriminación, basado en el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme. (José, 2020)

Esta actividad exige mantener una relación constante con las fuentes internas emisoras de la información, así como con las áreas u organizaciones con otra ubicación física. Para recabar la información en forma ágil y ordenada se puede utilizar alguna o una combinación de las siguientes técnicas de recopilación:

Investigación documental: Esta técnica permite la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el manual. Para ello se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

Consulta a sistemas de información: Acceso a sistemas computacionales que contienen información y recursos de apoyo para estructurar el manual. Este mecanismo permite recabar información interna y/o de sistemas externos a la organización enlazados a través de redes.

Encuesta: Este método implica la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaborada con anticipación. También se puede utilizar un cuestionario, a fin de que las entrevistas tengan un contenido homogéneo. Esta técnica se considera de gran utilidad para reunir información preliminar al análisis o para efecto de plantear cambios o modificaciones a la estructura actual de la información.

La encuesta puede realizarse en forma individual o reuniendo a directivos y empleados de una misma área o que intervienen en la misma clase de tareas. También se puede recabar información de clientes y/o usuarios, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización. Los cuestionarios que se utilizan en la encuesta, y que sirven para obtener la información deseada, están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específicos. (José, 2020)

Este medio permite ahorrar recursos y tiempo; sin embargo, la calidad de la información que se obtiene depende de su estructuración y forma de presentación. En términos generales, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, procurar que las preguntas sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible, facilidad de respuesta y evitar demasiadas preguntas. Asimismo, se puede incluir un instructivo de llenado para indicar cómo contestarlo.

La entrevista consiste básicamente en celebrar reuniones individuales o grupales en las cuales se cuestiona de manera orientada a los participantes para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios. (José, 2020)

Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos:

- ✓ **Tener claro el objetivo:** para cubrir este aspecto, se recomienda preparar previamente un cuestionario o guía de entrevista que contenga los principales puntos que se desea captar. Esta guía puede operar a manera de marco de trabajo para que, al término de la misma, se pueda verificar si se ha obtenido la información requerida.
- ✓ **Establecer anticipadamente la distribución del trabajo:** esta etapa consiste en asignar responsabilidades y determinar las áreas a investigar.
- ✓ **Concretar previamente la cita:** es importante que el entrevistado esté preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.
- ✓ **Clasificar la información que se obtenga:** esta fase implica diferenciar la situación real de la relativa a sugerencias para mejorarla, procurando no confundir ambos aspectos.
- ✓ **Apoyar y/o agilizar la captura de información:** se puede emplear el muestreo, que es una técnica estadística auxiliar que sirve para inferir información acerca del universo que se investiga, a partir del estudio parcial del mismo.

2.3.6 INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez que se cuenta con la información de las áreas involucradas en el estudio, se debe ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis.

2.3.7 CÓMO CLASIFICAR LA INFORMACIÓN

Para facilitar la tarea de integración, es recomendable que la información obtenida se vaya registrando en equipos de cómputo para salvaguardarla y facilitar su manejo. Con este propósito se pueden:

- ✓ Crear directorios, subdirectorios y archivos para desagregarla en función de la división del trabajo.
- ✓ Crear bases de datos o programas específicos.
- ✓ Utilizar paquetes acordes con las necesidades específicas del proyecto.
- ✓ Combinar los puntos anteriores para optimizar resultados.

2.3.8 ÁREAS PARA AGRUPAR LA INFORMACIÓN

Se debe tomar en cuenta la reglamentación jurídico-administrativa que regula la realización del trabajo, como se ha atendido por parte de las unidades responsables de hacerlo y qué efecto ha tenido sobre otras unidades, organizaciones, clientes y/o usuarios. (José, 2020)

También es oportuno, en su caso, considerar la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron, lo cual permite contar con un marco de referencia histórico para comprender mejor la situación actual.

2.3.9 SITUACIÓN ACTUAL

- ✓ Objetivos
- ✓ Estructura orgánica
- ✓ Normas y políticas administrativas

- ✓ Funciones
- ✓ Procedimientos
- ✓ Instrumentos jurídico-administrativos
- ✓ Equipo
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Ambiente laboral

2.3.10 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En esta etapa se debe realizar un estudio o examen crítico de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia o interacción interna y con el ambiente, para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa. Esta mecánica de estudio puede seguir la siguiente secuencia:

- ✓ Conocer
- ✓ Describir
- ✓ Descomponer
- ✓ Examinar críticamente
- ✓ Ordenar cada elemento
- ✓ Definir las relaciones
- ✓ Identificar y explicar su comportamiento

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionarios fundamentales:

- ✓ ¿Qué trabajo se hace?
- ✓ ¿Para qué se hace?

- ✓ ¿Quién lo hace?
- ✓ ¿Cómo se hace?
- ✓ ¿Con qué se hace?
- ✓ ¿Cuándo se hace?

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, las mismas deben someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta ¿por qué? Las nuevas respuestas que se obtengan darán la pauta para formular el manual y las medidas de mejoramiento administrativo.

2.3.11 TÉCNICAS DE APOYO PARA EL ANÁLISIS

En esta fase comprende los recursos técnicos que se emplean para estudiar la información obtenida con el fin de conocerla en forma detallada, también, determinar alternativas de acción específicas que permitan derivar soluciones óptimas para lograr los resultados deseados. Las técnicas de análisis que se pueden utilizar en esta fase están directamente relacionadas con el origen del proyecto, así como con la información técnica del líder o responsable en función del tipo de manual, factibilidad para su aplicación, disponibilidad de tiempo, asignación de recursos y nivel técnico del grupo de trabajo. (José, 2020)

Este tipo de instrumentos se puede utilizar como respaldo para el proyecto o en sentido inverso, a raíz de la implementación de un proceso de cambio organizacional que debe culminar con la edición de un manual de procedimientos. Entre las técnicas que generalmente se utilizan para auxiliar el análisis administrativo en este campo, se encuentran las siguientes:

ORGANIZACIONES

- ✓ Administración por objetivos
- ✓ Análisis de sistemas

- ✓ Árbol de decisiones
- ✓ Análisis de costo-beneficio
- ✓ Autoevaluación
- ✓ Análisis de estructuras
- ✓ Auditoría administrativa
- ✓ Control total de calidad
- ✓ Estudio de factibilidad
- ✓ Estudio de viabilidad
- ✓ Benchmarking
- ✓ Desarrollo organizacional
- ✓ Reingeniería organizacional
- ✓ Reorganización

CUANTITATIVAS

- ✓ Análisis de series de tiempos
- ✓ Correlación
- ✓ Modelos de inventario
- ✓ Modelos integrados de producción
- ✓ Muestreo
- ✓ Números
- ✓ Números índices
- ✓ Programación lineal
- ✓ Teoría de colas o de líneas de espera
- ✓ Programación dinámica

- ✓ Teoría de los grafos
- ✓ Simulación
- ✓ Teoría de las decisiones.

2.3.12 PREPARACIÓN DEL PROYECTO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Una vez que se cuenta con toda la información del manual se procederá a integrarlo; para tal actividad se requiere convocar a todos los partícipes de la presentación del manual, para revisión del contenido y presentación de cada apartado. (José, 2020)

VALIDACIÓN

La información verificada de cada área o unidad administrativa deberá presentarse a la persona entrevistada para que firme de conformidad en un espacio específico para este objetivo; debe verificar que la información esté completa y comprensible.

ESTRUCTURACIÓN

Una vez que se reúne la información revisada y firmada por cada área, los involucrados en la presentación del manual deben reunirse para compaginar e integrar el proyecto final del manual.

FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES

Para seleccionar las recomendaciones más viables, se toma en cuenta su costo, recursos necesarios para aplicarlas y sus ventajas y limitaciones.

2.3.13 TIPOS DE RECOMENDACIONES

Mantenimiento: preservación general de la misma estructura orgánica, funciones, sistemas, procedimientos, personal y formas.

Eliminación: supresión de sistemas, reemplazo de formas, registros e informes, eliminación total o parcial de procedimientos, bajas de personal, desaparición de áreas o unidades administrativas, etc.

Adición: introducción de un nuevo sistema, incremento del número de operaciones en determinado procedimiento, aumento de personal o programas, etc.

Combinación: intercalar el orden de aplicación de programas de trabajo, combinar el orden de las operaciones de un procedimiento, compaginar la utilización de formas de uso generalizado con nuevas formas, etc.

Fusión: agrupación de áreas, unidades administrativas o personas bajo un mismo mando, unificación de formas, registros e informes, etc.

Modificación: cambios en los procedimientos o las operaciones, reubicación física de personal, equipo o instalaciones, redistribución de cargas de trabajo, modificación de formas, registros, informes y programas, etc.

Simplificación: reducción de pasos de un procedimiento, introducción de mejoras en los métodos de trabajo, simplificación de formas, reportes, registros, programas, etc.

Intercambio: redireccionamiento de funciones, procedimientos, recursos, personal o flujo del trabajo entre áreas u organizaciones del mismo grupo o sector. (Monterroso, s.f.)

2.3.14 ELABORACIÓN DEL INFORME

Para entregar los resultados del estudio es necesario redactar un informe, en el que además de exponer las razones que llevaron a obtenerlos, incorpore la información estratégica del proyecto que le permita a la alta dirección la toma de decisiones oportuna y correcta. (José, 2020).

El informe consta de los siguientes elementos, generalmente:

- ✓ **Introducción:** es el resumen del propósito, enfoque, limitaciones y el plan de trabajo.

- ✓ **Parte principal o cuerpo:** sección donde se anotan los hechos, argumentos y justificaciones.
- ✓ **Conclusiones y recomendaciones.**
- ✓ **Apéndices o anexos:** inclusión de gráficas, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para apoyar la propuesta y recomendaciones.

2.3.15 PRESENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA SU APROBACIÓN

Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación; convocará a su grupo de trabajo para la última revisión de la documentación que se presentará.

2.3.16 LOS NIVELES DIRECTIVOS

Es recomendable que esta presentación parta en un documento síntesis derivado del informe, cuya extensión no sea mayor a treinta cuartillas, para que, en caso de ser analizado, requiera de un mínimo de tiempo que deje un lapso adicional para explicaciones, así como para intercambio de opiniones. (José, 2020).

Si el tiempo de que se dispone es muy breve, el documento síntesis puede ser entregado a las autoridades correspondientes y hacer la presentación del manual exclusivamente con el apoyo de equipos de cómputo, láminas o audiovisuales, donde se destaquen los elementos más relevantes para el proceso de toma de decisiones.

El documento síntesis puede subdividirse en el siguiente capitulado:

- ✓ **Introducción:** breve descripción de las causas que generaron la necesidad de preparar el manual, los mecanismos de coordinación y participación de empleados para su desarrollo, así como los propósitos y explicación general acerca de su contenido.
- ✓ **Análisis de la estructura organizacional:** exposición de la génesis y desarrollo de la organización, es decir los cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que ha afrontado en forma total o parcial y que influyeron en la decisión de preparar el manual.
- ✓ **Diagnóstico de la situación actual:** definición de las causas y/o problemas que originaron el estudio y que justifican los cambios o modificaciones que se proponen en el manual.
- ✓ **Propuestas de mejoramiento:** presentación de alternativas de acción para la organización, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, así como los resultados que se espera obtener con el manual.
- ✓ **Estrategia de implementación:** explicación de los pasos sucesivos o etapas previstas para poner en práctica el manual y las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de él. Asimismo, la forma en que se efectuarían los cambios previendo los factores sobresalientes de actuación de las áreas, unidades, mecanismos y funcionarios involucrados en el esfuerzo.
- ✓ **Seguimiento, control y evaluación:** precisión de los mecanismos de información, proceso de control y evaluación, así como los criterios y medidas que podrían tomarse en cada caso.

2.3.17 AL ÓRGANO DE GOBIERNO

De acuerdo con la normatividad vigente y/o a las políticas dictadas por el titular de la organización, una vez que el manual propuesto ha sido revisado y analizado por los niveles superiores, debe presentarse ante el consejo de administración o su equivalente para su aprobación definitiva.

2.3.18 A OTROS NIVELES JERÁRQUICOS

La exposición a los niveles departamentales, de oficina o de área también puede basarse en el documento síntesis, pero tratando siempre de hacerlo en la forma más accesible posible para facilitar su comprensión. Asimismo, servirá para fortalecer el compromiso entre todas las partes involucradas, elemento fundamental para el posterior seguimiento y evaluación de las actividades.

2.3.19 REPRODUCCIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Una vez que el grupo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, debe coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implementación. Para este efecto, el líder del proyecto debe suministrar los parámetros técnicos para el diseño de la impresión.

Aun cuando existen varias opciones para hacerlo, pero las unidades de medida más aceptadas para este tipo de documento son:

- ✓ Utilizar formatos intercambiables, a fin de facilitar su revisión y actualización.
- ✓ Que los formatos sean de 28×21 cm (tamaño carta).
- ✓ Las gráficas o cuadros que por necesidad sobrepasen el tamaño carta, serán dobladas hasta lograr esta dimensión.
- ✓ Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- ✓ Procurar que la división en apartados, capítulos, áreas y/o secciones queden separados por divisiones, las cuales presenten impreso este nombre.
- ✓ Que todo el documento quede integrado por carátula, portada, índice o contenido, introducción y cuerpo.

Carátula: Es la cubierta o cara exterior del documento, que tiene como objetivo su identificación a través de los siguientes elementos:

- ✓ Nombre oficial de la organización.
- ✓ Logotipo oficial.
- ✓ Nombre genérico del manual en relación con su contenido.
- ✓ Nombre de la unidad administrativa responsable de su elaboración y/o aplicación.

2.3.20 IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

La implementación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

2.3.21 MÉTODOS DE IMPLEMENTACIÓN

La selección de método para implementar administrativos está estrechamente relacionada con elementos de estructura tales como:

- ✓ Tipo de manual
- ✓ Cobertura
- ✓ Recursos asignados
- ✓ Nivel técnico del personal
- ✓ Clima organizacional
- ✓ Entorno

En función de estas variables, las alternativas para implementarlos son:

Método instantáneo: Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales administrativos -en la mayoría de los casos- proviene de los más altos niveles de la

estructura de una organización, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria. También se adopta cuando la organización es nueva, si no se involucra a un número amplio de unidades administrativas, si es relativamente sencillo, si no implica un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa.

Método del proyecto piloto: Esta forma de implementación implica aplicar el contenido del manual en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados que ello genera.

El beneficio que pueda aportar radica en que permite realizar cambios en una escala reducida, llevando a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la viabilidad de la propuesta.

Una probable desventaja de este método es que no siempre es posible asegurar que lo que es válido para los proyectos piloto se destinan recursos y una atención especial que no puede a toda la organización.

Método de implementación en paralelo: Cuando se trata de manuales de amplia cobertura, que implican el manejo de mucha información o de carácter estratégico, un volumen considerable de recursos o para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo, se emplea este método que implica la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como las que se van a implementar. Esto permite efectuar cambios sin crear problemas, ya que las nuevas condiciones accionan libremente antes de que se suspendan las anteriores.

Método de implementación parcial o por aproximaciones sucesivas: Este método, de gran utilidad para implementar manuales que implican modificaciones sustanciales a la operativa normal, consiste en seleccionar parte de su contenido o de áreas específicas para introducir los

cambios sin causar grandes alteraciones, y dar el siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.

Combinación de métodos: Es el empleo de más de un método para implementar un manual en función de los requerimientos técnicos de su contenido.

2.3.22 ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Para dar a conocer el manual es conveniente definir un programa para su presentación y que, con base en las acciones que para este efecto se establezcan, se proceda a celebrar pláticas, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza. También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y las bondades que de ello puede resultar.

En forma paralela se deben emprender campañas de difusión mediante revistas, boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso de información que refuerce la aceptación, particularmente cuando las medidas de lo mejoramiento puedan afectar a una organización en forma radical o a nivel grupal o sectorial.

2.3.23 REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas.

Para ello es conveniente:

- ✓ Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implementación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- ✓ Establecer un calendario para la actualización del manual.
- ✓ Designar un responsable para la atención de esta función.

2.3.24 MECANISMOS DE INFORMACIÓN

Son aquellos que ponen en práctica con la finalidad de establecer los flujos adecuados para que la información administrativa, tanto de implementación de mejoras como respuestas a desviaciones, pueda llegar con agilidad y claridad a las áreas y niveles que las necesiten. Para ese efecto, se debe aprovechar la infraestructura instalada, utilizando servicios del grupo técnico responsable de la elaboración del manual.

Una vez definidos los parámetros para evaluar el comportamiento del manual, operativamente, la organización debe efectuar el seguimiento de las acciones por conducto de la(s) unidad(es) responsable(s) de su aplicación, apoyadas por una comisión, grupo o subgrupo designado para ese propósito. (José, 2020)

2.4 DIAGRAMA DE FLUJO

2.4.1 ¿Qué es un diagrama de flujo?

En el diagrama de flujo se representan todos los pasos, las secuencias y las decisiones de un proceso o flujo de trabajo. Si bien hay muchos tipos diferentes de diagrama de flujo, el diagrama básico es un mapa de procesos en su forma más simple. Es una herramienta muy potente que se puede aplicar en muchos campos diferentes para la planificación, visualización, documentación y mejora de los procesos.

Los ingenieros industriales Frank y Lillian Gilbreth presentaron esta herramienta por primera vez en la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos en 1921. Desde entonces, los diagramas de flujo han servido para perfeccionar, estandarizar y optimizar procesos en los más variados sectores.

Si quieres saber más acerca de la gran diversidad de clases de diagramas de flujos y de los símbolos que se utilizan en los diagramas, este es el lugar indicado. También te contaremos sobre cómo crear diagramas de flujo y te brindaremos algunos ejemplos que esperamos te sirvan de inspiración. (Asana, 2021)

1. DOCUMENTAR UN PROCESO.

Los diagramas de flujo son magníficos para trazar y documentar algún proyecto o proceso colaborativo.

2. SIMPLIFICAR Y VISUALIZAR IDEAS O PROCESOS COMPLEJOS.

No todos los miembros del equipo tendrán el tiempo (o los recursos) para leer detenidamente un proceso documentado largo y complicado. Los diagramas de flujo son muy útiles para que cualquiera pueda seguir el flujo de trabajo, entender las tareas y analizar los pasos individuales de manera rápida y sencilla.

3. ORGANIZAR AL EQUIPO Y ASIGNAR TAREAS CON EFECTIVIDAD.

Representa visualmente un proceso que pueda facilitar la asignación de tareas a los miembros del equipo y organiza el trabajo del grupo de manera que todo fluya mejor.

4. TOMAR DECISIONES Y JUSTIFICARLAS.

Las decisiones, con frecuencia, parecen ser mucho menos intimidantes y complicadas cuando están dispuestas en un diagrama de flujo. Los diagramas de flujo también pueden ser útiles

para ver las consecuencias de esas decisiones, lo que facilita la anticipación y argumentación de los pasos a seguir.

5. IDENTIFICAR Y EVITAR CUELLOS DE BOTELLA O PROBLEMAS.

Los diagramas de flujo son muy útiles para descubrir cuellos de botella o inconvenientes antes de que se vuelvan problemas graves. Con el trazado del proceso entero en esta guía visual, puedes seguir cada paso y, a la vez, garantizar que se dediquen el tiempo y los recursos suficientes para cada tarea.

6. ESTANDARIZAR LOS PROCESOS.

Una vez que el diagrama de flujo está listo, puedes reutilizarlo para otros proyectos o procesos similares. A la larga, tanto el equipo como tú ahorrarán tiempo (y evitarán el estrés).

7. DAR SEGUIMIENTO AL PROGRESO DE UN PROYECTO.

Como es muy fácil seguir los pasos del diagrama de flujo, siempre es posible detectar en qué etapa del proceso o proyecto se encuentra el equipo en un momento dado. Simplifica muchísimo el seguimiento del progreso y también ofrece un panorama general excelente de las tareas que falta finalizar. (Asana, 2021)

2.4.2 SÍMBOLOS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo. Luego, un diagrama de flujo es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones u áreas de su estructura organizativa. Son de gran importancia ya que ayudan a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte

de este. En la actualidad los diagramas de flujo son considerados en la mayoría de las empresas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método o sistema. (Cerragería, 2013)

Cuando leas un diagrama de flujo, hazlo siguiendo los estándares occidentales. Es decir, de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha. Ahora, echemos un vistazo a algunos de los símbolos (los nombres y significados) más comunes de los diagramas de flujo.

- ✓ Línea de flujo: La línea de flujo muestra la dirección del proceso y conecta a dos bloques entre sí.
- ✓ Terminador o terminal: El terminador o terminal representa los puntos de inicio o fin del proceso de un diagrama de flujo.
- ✓ Proceso: El símbolo del proceso es el componente más común de un diagrama de flujo e indica un paso del proceso.
- ✓ Comentario o anotación: Puedes mencionar información extra acerca de un paso con un comentario o anotación.
- ✓ Decisión: Este símbolo representa a una decisión que tu equipo o tú deben tomar para pasar al paso siguiente del proceso. Por lo común, se trata de una decisión del estilo “verdadero o falso” o de una pregunta que se responde por sí o por no.
- ✓ Datos almacenados: Simboliza a un archivo o base de datos.
- ✓ Símbolo “o”: Indica que el flujo del proceso continúa en tres o más ramas.
- ✓ Entrada/salida: El símbolo de entrada/salida representa el proceso de incorporación o extracción de datos externos.
- ✓ Exposición: Indica un paso en el que se expone información importante.
- ✓ Documento: Este símbolo representa a un solo documento.

- ✓ Retraso: Con este símbolo puedes planificar y representar cualquier período de demora que será parte del proceso.
- ✓ Entrada manual Este símbolo representa a los datos o la información que se debe ingresar manualmente al sistema.
- ✓ Operación manual: Simboliza a una operación o ajuste manual del proceso.
- ✓ Conector (con otra página): Este símbolo se usa para conectar otros dos símbolos que están en diferentes páginas.
- ✓ Conector (en esta página): Con este punto se pueden conectar dos símbolos y reemplazar líneas largas para simplificar el diagrama de flujo.
- ✓ Símbolo de unión de invocación: Este símbolo se usa para converger diversas ramas en un solo proceso.
- ✓ Proceso alternativo: Las líneas de este símbolo, por lo general, son líneas de puntos. El símbolo en sí mismo indica una alternativa al paso normal del proceso en caso de ser necesaria.
- ✓ Proceso predeterminado: Este símbolo señala un proceso que ya ha sido determinado en algún otro lugar.
- ✓ Múltiples documentos: Simboliza a muchos documentos.
- ✓ Preparación o inicialización: Este símbolo indica un paso de preparación o inicialización en el proceso.

2.4.3 TIPOS DE DIAGRAMAS DE FLUJO

Como los diagramas de flujo son herramientas muy potentes, se usan en muchos campos y sectores del mercado. Puedes verlos en educación, ventas y marketing, negocios, ingeniería o fabricación. Los diagramas de flujo se pueden hallar prácticamente en cualquier lugar.

Dependiendo del tipo de proceso que pretendes visualizar, tal vez te convenga usar algún tipo de diagrama de flujo en particular. Mark A. Fryman, en su libro *Quality and Process Improvement* (Mejora de los procesos y la calidad), 2002, afirma que hay cinco tipos de diagramas de flujo desde la perspectiva de los negocios:

EL DIAGRAMA DE FLUJO DE DECISIONES: ayuda a explicar las medidas que se toman para justificar una decisión. Este tipo de diagramas de flujo es muy útil para anticipar las consecuencias de diferentes decisiones.



Figura 02 - Diagrama de Flujo de Decisiones (CARO, 2020)

EL DIAGRAMA DE FLUJO LÓGICO: se aplica para detectar deficiencias, cuellos de botella o limitaciones del proceso que podrían causar interrupciones o problemas.



Figura 03 - Diagrama de Flujo Lógico (CARO, 2020)

EL DIAGRAMA DE FLUJO DE SISTEMA: representa el modo en que los datos fluyen en un sistema. Por lo general, se usan en el mundo de las finanzas.



Figura 04 - Diagrama de Flujo De Sistema (CARO, 2020)

EL DIAGRAMA DE FLUJO DE PRODUCTOS : se visualiza el proceso de creación del producto y su orden secuencial. Este tipo de gráficos pueden constituir documentación muy útil para cuando lances un producto nuevo o mejores el proceso de producción.



Figura 05 - Diagrama de Flujo De Productos (CARO, 2020)

EL DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS: se muestra cómo se obtendrá cierto resultado con un proceso. Probablemente crees un diagrama de flujo de este tipo para mejorar algún proceso que ya uses o para implementar uno nuevo.



Figura 06 - Diagrama de Flujo De Procesos (CARO, 2020)


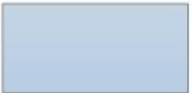

¿CÓMO HACER UN DIAGRAMA DE FLUJO?







Independientemente de que escribas el diagrama de flujo en un cuaderno o de que uses una plantilla para trazar un proceso oficial, hay cinco pasos que debes seguir para generar un verdadero diagrama de flujo útil y razonable. (CARO, 2020)

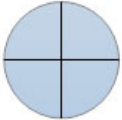





1. **DEFINE EL PROPÓSITO Y EL ALCANCE.** Antes de empezar a dibujar o de abrir la herramienta para diagramas de flujo, define el alcance del proyecto y el propósito del proceso. Pregúntate qué se debería cumplir con tu proyecto y cuáles serían las fechas adecuadas de inicio y de fin.
2. **PON LAS TAREAS EN ORDEN CRONOLÓGICO.** Dependiendo del tipo de diagrama de flujo que crees, tal vez te convenga revisar la documentación que tienes, consultar a algunos miembros del equipo sobre sus experiencias anteriores u observar algún proceso en curso. Todo esto puede ayudarte a redactar algunos de los pasos en forma de lista antes de crear el primer borrador del diagrama de flujo.
3. **ORGANIZA LAS TAREAS POR TIPO Y SÍMBOLO DEL DIAGRAMA DE FLUJO.** Una vez que tienes todas las tareas escritas y organizadas en forma cronológica, asígnalas al símbolo correspondiente para prepararte y dibujar el diagrama de flujo.



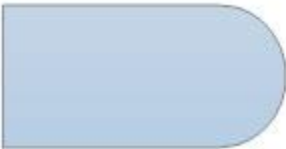
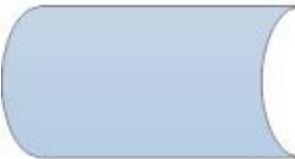
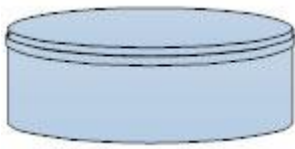

4. **DIBUJA EL DIAGRAMA DE FLUJO.** Puedes hacer un bosquejo a mano o utilizar una herramienta o software para generar diagramas de flujo que puedes compartir fácilmente con el equipo.
5. **CONFIRMA Y PERFECCIONA EL DIAGRAMA DE FLUJO.** Recibir una segunda, tercera o incluso una cuarta opinión sobre el diagrama de flujo puede resultar muy útil para detectar cuellos de botella o problemas potenciales y darte la posibilidad de perfeccionar el diagrama antes de iniciar el proceso.

En la siguiente tabla podemos observar los símbolos y su significado para realizar los diagramas de flujo:

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<p>Símbolo de Inicio / Final. - El símbolo de terminación marca el punto inicial/final del sistema. Por lo general se plasma con la palabra «Inicio» o «Fin».</p>
	<p>Símbolo de Acción o Proceso. - Un rectángulo solo puede representar un solo paso dentro de un proceso («agregar dos tazas de harina»), o un subproceso completo («hacer pan») dentro de un proceso más grande.</p>
	<p>Símbolo del Documento Impreso. - Un documento o informe impreso.</p>

	<p>Símbolo de Multidocumento. - Representa multidocumento en el proceso.</p>
	<p>Símbolo de Decisión o Ramificación. - Un punto de decisión o ramificación. Las líneas que representan diferentes decisiones surgen de diferentes puntos del diamante.</p>
	<p>Símbolo Datos de Entrada / Salida. - Representa el material o la información que entra o sale del sistema, como una orden del cliente (entrada) o un producto (salida).</p>
	<p>Símbolo de Entrada Manual. - Representa un paso en el que se pide al usuario que introduzca la información manualmente.</p>
	<p>Símbolo de Preparación. - Representa un ajuste a otro paso en el proceso.</p>
	<p>Símbolo del Conector. - Indica que el flujo continúa donde se ha colocado un símbolo idéntico (que contiene la misma letra).</p>

	<p>O Símbolo. - Indica que el flujo del proceso continúa en más de dos ramas.</p>
	<p>Símbolo de Unión de Invocación. - Indica un punto en el diagrama de flujo en el que múltiples ramificaciones convergen de nuevo en un solo proceso.</p>
	<p>Símbolo de Fusión. - Indica un paso en el que dos o más sub-listas o subprocessos se convierten en uno.</p>
	<p>Símbolo de Intercalar. - Indica un paso que ordena información en un formato estándar.</p>
	<p>Símbolo de Ordenar. - Indica un paso que organiza una lista de elementos en una secuencia o establece según algunos criterios predeterminados.</p>
	<p>Símbolo de Proceso Predefinido. - Indica una secuencia de acciones que realizan una tarea específica incrustada dentro de un proceso más grande. Esta secuencia de acciones podría describirse con más detalle en un diagrama de flujo separado.</p>

	<p>Símbolo del Operación Manual. - Indica una secuencia de comandos que continuarán repitiéndose hasta que se detenga manualmente.</p>
	<p>Símbolo de Límite de Bucle. - Indica el punto en el que debe detenerse un bucle.</p>
	<p>Símbolo de Retardo. - Indica un retraso en el proceso.</p>
	<p>Almacenamiento de Datos o Símbolo de Datos Almacenados. - Indica un paso donde se almacenan los datos.</p>
	<p>Símbolo de la Base de Datos. - Indica una lista de información con una estructura estándar que permite buscar y ordenar.</p>
	<p>Símbolo de Almacenamiento Interno. - Indica que la información se almacenó en la memoria durante un programa, utilizado en diagramas de flujo de diseño de software.</p>


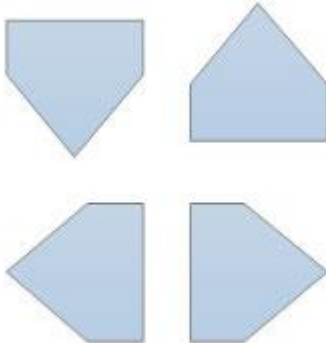
	<p>Símbolo de Visualización. - Indica un paso que muestra información.</p>
	<p>Conector Fuera de Página. - Indica que el proceso continúa fuera de la página.</p>

Tabla 1 Símbolos y Significados (Pensa, 2020)

El proceso que deseemos analizar, se diagramará en función de los siguientes ítems. Sus etapas representadas por rectángulos, su punto de decisión o bifurcaciones (representadas por rombos), desde inicio a fin (representada por óvalos). De esta manera, se conectarán todos los elementos por medio de flechas (secuencias). (Pensa, 2020)

2.4.4 LOS 5 PASOS PARA ARMAR UN DIAGRAMA DE FLUJO

A continuación, desarrollamos 5 aspectos clave a tener en cuenta a la hora de definir y armar un mapa o diagrama de flujo de proceso (o procesos). Este es el primer paso para luego analizarlo y entender cómo mejorarlo. (Moreno, 2012)

2.4.4.1 DEFINIR NIVEL DE DETALLE DE LA INFORMACIÓN

Es decir, definir un nivel de granularidad adecuado, según el detalle que deseemos obtener. Por ejemplo, ¿nos interesa tener un panorama macro del proceso y las áreas involucradas? ¿O nos interesa desarrollar en detalle lo que sucede en cierta área en particular? (Moreno, 2012)

2.4.4.2 DEFINIR DÓNDE VAMOS A MEDIR

Clarificar los puntos de control, es decir, aquellas instancias del diagrama de flujo proceso en las que haremos mediciones para garantizar el correcto desarrollo del mismo. También es importante tener allí mismo la información del resultado esperado de la característica que estemos midiendo. (Moreno, 2012)

2.4.4.3 TRABAJAR EN EQUIPO PARA ARMAR EL DIAGRAMA

A la hora de construir un diagrama de flujo de procesos lo más importante es Incluir a todas las personas, sobre todo a la de los sectores involucrados. Así podremos detectar cuáles son los momentos en que hay un cambio de manos de la responsabilidad y detectar posibles teléfonos descompuestos. (Moreno, 2012)

2.4.4.4 ESTANDARIZAR EL DIAGRAMA DE FLUJO Y CAPACITAR

En el caso de que existan varias personas en el mismo rol, será importante validar si todas las personas realizan las tareas en la misma forma. De no ser así, deberemos estandarizarlas.

Además de todo lo anterior, durante todo el proceso deberemos poner especial atención en la detección de posibles errores y desperdicios.

Realizar el diagrama de procesos nos servirá no solo para entender en profundidad el proceso. Además, también será una gran herramienta de comunicación para capacitar a nuestro equipo. Otro uso que también puede darse es para alcanzar consenso y transparencia en cómo se hacen las cosas. (Moreno, 2012)

2.4.4.5 ESTUDIAR LOS TIEMPOS SOBRE EL DIAGRAMA DE FLUJO PARA MEJORARLOS.

Otro aspecto clave de todo proceso es el tiempo que el mismo requiere. En ese sentido, la medición del trabajo normalmente es realizado para tareas repetitivas en industrias de manufactura.

Esta práctica consiste en la aplicación de técnicas para estimar el tiempo necesario para desarrollar cierta tarea realizada en base a una norma o estándar.

Si bien es una disciplina en sí misma, y como parte de la clasificación más amplia del estudio del trabajo, no pretendemos exponer en forma exhaustiva el tema. Por el contrario, queremos destacar algunos aspectos a tener en cuenta al realizar un análisis de este tipo. (Moreno, 2012)

2.5 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

El Diagrama de Ishikawa, también conocido como Diagrama de Espina de Pescado o Diagrama de Causa y Efecto, es una herramienta de la calidad que ayuda a levantar las causas-raíces de un problema, analizando todos los factores que involucran la ejecución del proceso.

Creado en la década de 60, por Kaoru Ishikawa, el diagrama tiene en cuenta todos los aspectos que pueden haber llevado a la ocurrencia del problema, de esa forma, al utilizarlo, las posibilidades de que algún detalle sea olvidado disminuyen considerablemente.

En la metodología, todo problema tiene causas específicas, y esas causas deben ser analizadas y probadas, una a una, a fin de comprobar cuál de ellas está realmente causando el efecto (problema) que se quiere eliminar. Eliminado las causas, se elimina el problema.

El Diagrama de Ishikawa presenta la relación existente entre el resultado no deseado o no conforme de un proceso (efecto) y los diversos factores (causas) que pueden contribuir a que ese resultado haya ocurrido. Su relación con la imagen de una espina de pescado se da debido al hecho de que podemos considerar sus espinas las causas de los problemas planteados, que contribuirán al descubrimiento de su efecto, además del formato gráfico que se asemeja al diseño de un esqueleto de pescado.

¿PARA QUÉ SE UTILIZA?

Es posible aplicar el diagrama de Ishikawa a diversos contextos y de diferentes maneras, entre ellas, se destaca la utilización:

- Para ver las causas principales y secundarias de un problema (efecto).
- Para ampliar la visión de las posibles causas de un problema, viéndolo de manera más sistémica y completa.
- Para identificar soluciones, levantando los recursos disponibles por la empresa.
- Para generar mejoras en los procesos.

¿CÓMO HACER UN DIAGRAMA DE ISHIKAWA?

Para realizar el análisis de causas utilizando el diagrama de Ishikawa, basta con seguir algunos pasos. Ver sólo:

- Define el problema (efecto) que se va a analizar.
- dibuje una flecha horizontal apuntando hacia la derecha y escriba el problema dentro de un rectángulo ubicado en la punta de la flecha.
- Realice una brainstorming (tormenta de ideas) para levantar las posibles causas que puedan estar generando el problema. Para ello, procure responder a la siguiente pregunta: “¿Por qué esto está sucediendo?”.
- Se dividen las causas identificadas en categorías, por ejemplo: máquina, mano de obra, método y materiales o de la forma que sea más coherente con el problema analizado y el contexto de su empresa.
- Luego de definir las sub-causas, es decir, los factores que llevaron aquella causa a suceder.

Es importante resaltar que, originalmente, se proponen 6 categorías por el método, que son: Máquina, Materiales, Mano de obra, Medio ambiente, Método y Medidas (los 6Ms). Sin embargo,

no todos los procesos o problemas se utilizan de todos estos factores, así que es necesario evaluar cuáles de ellos están presentes o son importantes para la ejecución.

Es posible que sólo evalúe 4 de ellos, como en el ejemplo utilizado anteriormente en el artículo. No hay ningún problema con esto, siempre y cuando el análisis se haga sobre la base de hechos y datos y no se quita ningún aspecto importante

Utilice el diagrama de Ishikawa en el tratamiento de no conformidades

En Qualiex, nuestro software para Gestión de la Calidad, incorporamos el Diagrama de Causa y Efecto al flujo de tratativas de no conformidades. Hemos hecho esto porque la técnica es una de las formas más eficaces de analizar las causas raíz, ayudando a los profesionales a profundizar en todos los aspectos del proceso. (Nossa, 2018)

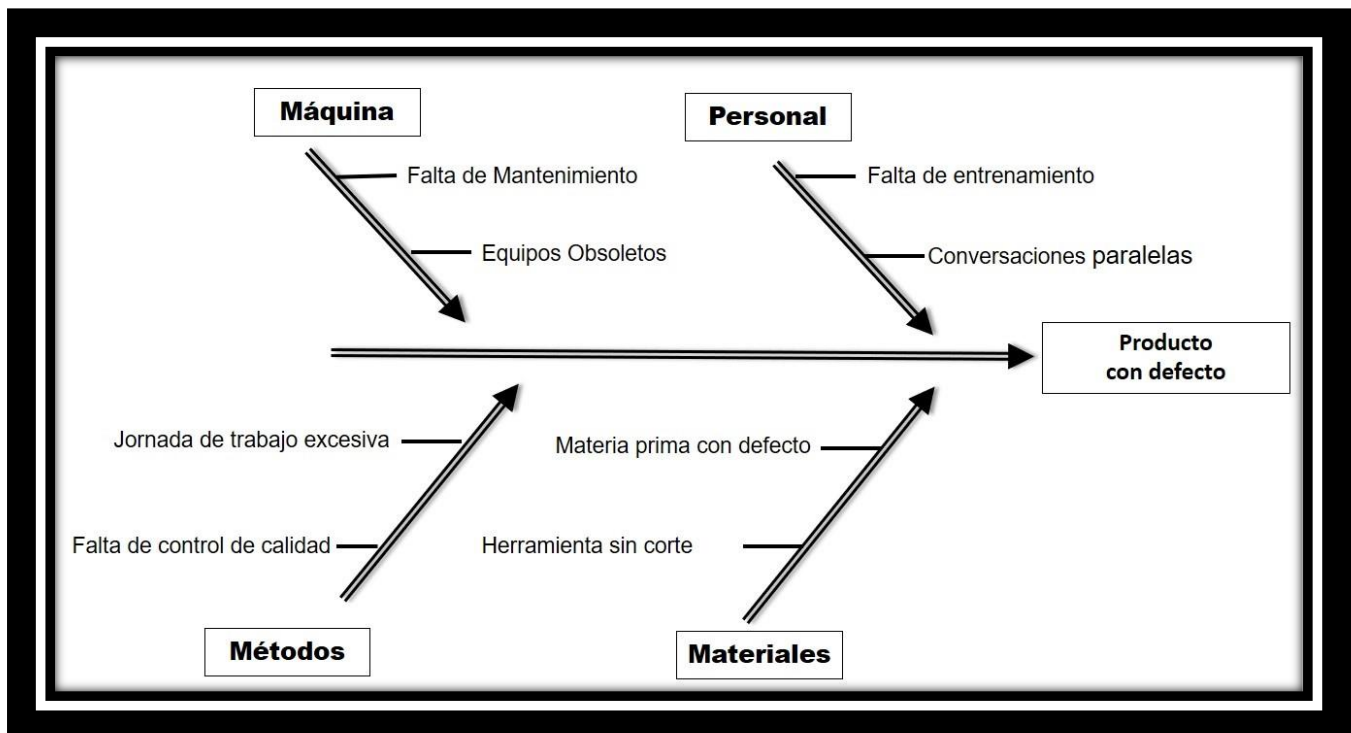


Figura 07 - Ejemplo de Diagrama de Ishikawa (Nossa, 2018)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3 METODOLOGÍA

3.1 WILLIAM E. DEMING

Nació en Sioux City Iowa, su familia mudó a Powell, Wyoming cuando Deming tenía siete años. Se fue de Powell con 17 años hacia Laraman, a la Universidad de Wyoming, donde terminó la carrera en 1921 con un B. S en Ingeniería eléctrica, en 1925 obtuvo la maestría en Física y Matemáticas en la Universidad de Colorado y en 1928 obtuvo el Doctorado por la Universidad de Yale en Física donde fue empleado como profesor. Posteriormente trabajó para el Departamento de Agricultura en Washington D.C y como consejero estadístico para la Oficina de Censo de los Estados Unidos, durante este periodo Deming descubrió el trabajo sobre control estadístico de los procesos creado por Walter A. Sherwhart que trabajaba en los Laboratorios Telefónicos Bell de la telefónica AT&T, que fueron la base de sus ideas, ideas que pasaron desapercibidas en Estados Unidos.



Figura 08 - Fotografía de William E. Deming (PROFMERCEDESGUILLERMINAGODOY, 2013)

La mayor contribución de Deming a los procesos de calidad en Japón es el control estadístico de proceso, que es un lenguaje matemático con el cual los administradores y operadores

pueden entender "lo que las máquinas dicen". Las variaciones del proceso afectan el cumplimiento de la calidad prometida.

El método Deming, una técnica creada por William Edwards Deming, es un sistema cuya principal característica es la mejora continua. Empezó a usarse en el Japón devastado de la segunda guerra mundial. El país debía reconstruir su industria y sus servicios con muy pocos medios y los japoneses idearon la filosofía Kaizen (de Kai -cambio-, y Zen -bueno-) a partir de las aportaciones del teórico William Edwards Deming. (Bernal., 2013)

Esos principios, fueron pilar para el desarrollo de la calidad y permitió que países como Japón y los tigres asiáticos, se posicionaran por delante de países destacados hasta ese momento por su competitividad, originada principalmente por la calidad de sus productos de exportación. Asimismo, Estados Unidos cuando descubrió que la calidad era el pilar principal volvió a ocupar el sitio que como potencia económica había poseído con anterioridad. El famoso documental de «Por qué Japón puede y nosotros no», les hizo despertar de un letargo de varias décadas, re descubriendo así a sus propios «gurúes». (PROFMERCEDESGUILLERMINAGODOY, 2013)



Figura09 - Escala Mediante el Método Deming (Bernal., 2013)

La metodología Deming busca la optimización constante de las actividades empresariales a través de cuatro etapas. Una vez que se llega a la última etapa, la empresa debe volver a comenzar. La aplicación de estas cuatro etapas del ciclo de Deming permite reevaluar los procesos

una y otra vez de forma cíclica asegurando así el progreso continuo de la organización. (Bernal., 2013).

El ciclo de Deming es también denominado ciclo PDCA, por sus siglas en inglés de las etapas, Plan, Do, Check y Act. De igual manera, se le conoce como espiral de mejora continua o ciclo PHVA, debido a la traducción en español de sus etapas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

3.1.1 LAS ETAPAS DEL CICLO DE DEMING SON:

1. Plan (planificar)

Es la primera etapa del ciclo de Deming y es donde se identifica el problema, se crean objetivos para solucionarlo y se designan las acciones para lograr dichos objetivos.

En todo proceso debe existir una planificación. En ocasiones las empresas suelen actuar sin ella, empiezan desde el do (hacer) y de ese error derivan esfuerzos, dinero y tiempo perdidos porque el proceso debe volver a rehacerse. Para no caer en ese craso error es fundamental una programación, un plan de acción donde se definan muy bien los objetivos, los medios a emplear y las posibles dificultades que pueden llegar a surgir a modo de variables. Si se planifican las adversidades que pueden llegar a surgir, la respuesta es mucho más rápida que cuando éstas surgen por sorpresa.

2. Do (hacer)

Es la fase de pasar a la acción propiamente dicha. En esta fase, se llevan a cabo los cambios para implantar la mejora propuesta. Es aconsejable practicar antes con una prueba piloto (hacer un testing) antes de realizar los cambios a gran escala. Para las pequeñas y medianas empresas esta prueba piloto no es imprescindible.

3. Check (verificar)

Es la fase de control. Una vez se ha planificado lo que se va a cambiar y se ha procedido al cambio, se miden los resultados. Existen muchas herramientas de medición. Si se descubre que no se han obtenido los resultados fijados en la primera fase, habrá que modificarla en la última fase del método.

4. Act (actuar)

En la última etapa del ciclo Deming se toman decisiones con base en el aprendizaje obtenido. Si hubo errores, se definen acciones correctivas. Si por el contrario los resultados fueron óptimos, se documenta dicho cambio y se integra dentro de los procesos empresariales.

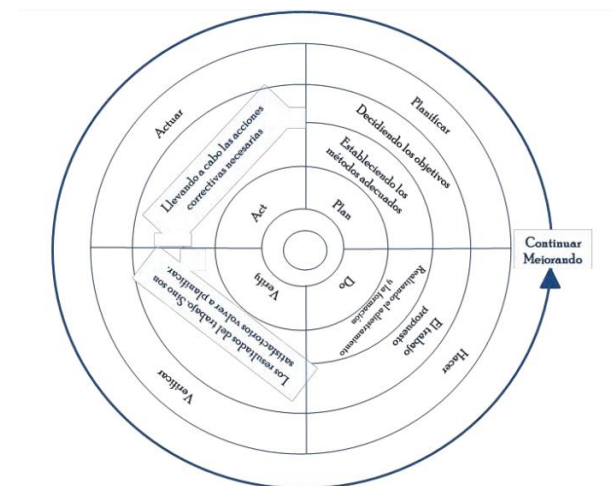


Figura 10 - Ciclo de Deming (Acinas, 2012)

3.1.2 VENTAJAS DEL MÉTODO DEMING

MAYOR EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD

En este sentido la importancia del ciclo de Deming se basa en que, cuando se hace la evaluación de forma continua, se logra detectar fallos o actividades innecesarias. Por lo que, tomar decisiones para solucionar estos obstáculos a través de las etapas del ciclo de Deming permite

reducir costes, aumentar la productividad, incrementar la rentabilidad e impulsar la competitividad empresarial.

MEJORA CONTINUA

El ciclo PDCA proporciona una mejora continua precisamente porque funciona de forma cíclica. Cada parte de un proyecto o actividad pasa por la misma etapa varias veces, asegurando que los errores se puedan corregir.

MEJORA DE LA GESTIÓN DE RIESGO DE LOS PROYECTOS

Cuando se aplica de manera bien estructurada, manteniendo la identificación, el control y el monitoreo de todas las características del proyecto y de cada paso, se amplifican los posibles riesgos, lo que permite su gestión para reducir los impactos negativos en el plan propuesto.

La predicción de situaciones de riesgo potencial ayuda en la adopción de medidas de protección y prevención, haciendo que todos los involucrados en el proyecto sean conscientes de los cuidados que se deben tener en cada etapa. De esta forma, es posible fomentar comportamientos proactivos en el equipo de colaboradores, visualizando y evitando escenarios desfavorables antes de que ocurran, y no simplemente reaccionando ante situaciones que ya se han manifestado.

FACILITA LA TOMA DE DECISIONES

En este sentido, el ciclo PDCA es un aliado fundamental porque permite obtener información valiosa que servirá de base y referencia analítica para la toma de decisiones cada vez más racionalmente sostenidas, proporcionando al negocio una mejora creciente en sus procesos productivos, así como en sus resultados.

Muchas empresas confían en la aportación del ciclo Deming como vehículo estratégico necesario para establecer sinergias, optimizar procesos y estructuras y obtener importantes reducciones en la línea de costes de toda la organización.

La metodología PDCA impulsada por Deming resulta de gran utilidad como una forma de ver las cosas que puede ayudar a la empresa a descubrirse a sí misma y orientar cambios que la conviertan en una organización más eficiente y competitiva. Los principios presentes en el método brindan un potencial de crecimiento casi ilimitado y las acciones de análisis de resultados y verificación de puntos de mejora acercan a la organización a una cultura hacia la excelencia. (Zuleta, 2013)

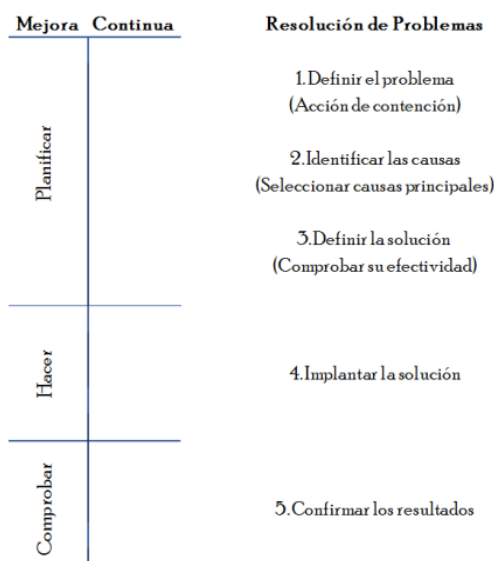


Figura 11 - Relación entre el Ciclo De Deming y la Mejora Continua (COELLO, 2013)

3.1.3 APLICACIÓN DEL CICLO DE DEMING

El ciclo de Deming es un sistema que busca la optimización constante de las actividades empresariales a través de cuatro etapas. Una vez que se llega a la última etapa, la Coordinación de Recursos Humanos debe volver a comenzar, promoviendo así una autoevaluación continua que le permita identificar oportunidades de mejora en cada proceso. El ciclo de Deming es también denominado ciclo PDCA, por sus siglas en inglés, se le conoce como espiral de mejora continua o ciclo PHVA, debido a la traducción en español de sus etapas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

Plan (planificar): es la primera etapa del ciclo de Deming y es donde se identifica el problema y se designan los deberes para lograr dichos objetivos. En esta etapa primero identificamos que el orden y el procedimiento de cada de los tramites que se realizan dentro de la coordinación sean efectivos para lograr un mejor servicio para los trabajadores que lo solicitan:

- Identificamos el orden jerárquico del personal de la coordinación para saber cuál es el cargo de cada uno de ellos que prestan su servicio dentro del departamento.
- Cuestionamos a los trabajadores el ¿por qué? no existe un tiempo de respuesta más eficaz para dar el servicio.
- Buscamos si existe un manual o descripción de procedimientos de los trámites realizados dentro de la coordinación.
- Tomamos anotaciones de cada cuestionamiento que le hicimos a los trabajadores para la recolectar la información y analizamos los puntos clave para la realización del manual de procedimientos administrativos.

Do (hacer): en la segunda etapa del ciclo PHVA los empleados empiezan a trabajar en los cambios para lograr los objetivos planteados, bajo instrucciones previas. En este proceso es recomendable mantener al equipo supervisado y, de ser necesario, hacer una prueba piloto.

- Identificamos el procedimiento de cada uno de los servicios que ejecutan los trabajadores del departamento y los escribimos de forma ordenada hasta el último paso.
- Seguimos todos los pasos del procedimiento descrito y marcamos con una “x” si no es correcto el orden.
- Modificamos en el momento el orden del procedimiento hasta concluirlo.

Check (verificar): transcurrido un periodo de tiempo previamente definido desde que se comienzan a hacer las actividades, en la tercera etapa del ciclo de Deming se procede a evaluar los resultados de este análisis para comprobar su eficiencia y eficacia de las acciones tomadas.

- Evaluamos cada uno de los puntos definidos y medimos con “correcto” o “incorrecto” dependiendo el tiempo de cada uno de los pasos descritos para el procedimiento solicitado.
- Posteriormente se comenzó a estructurar el procedimiento para después dar paso el diagrama de flujo.

Act (Actuar): en la “última” etapa del ciclo de Deming se toman decisiones con base en el aprendizaje obtenido. Si hubo fallas, se definen acciones correctivas. Si, por el contrario, los resultados fueron óptimos, se documenta dicho cambio y se integra dentro de los procedimientos.

- Finalmente hacemos las anotaciones correspondientes dentro del procedimiento para asegurar la efectividad de cada uno de ellos para evitar problemas con los trabajadores asignados a cada tramite.

CAPÍTULO IV

RESULTADO

4 RESULTADOS

4.1 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA PRESIDENCIA

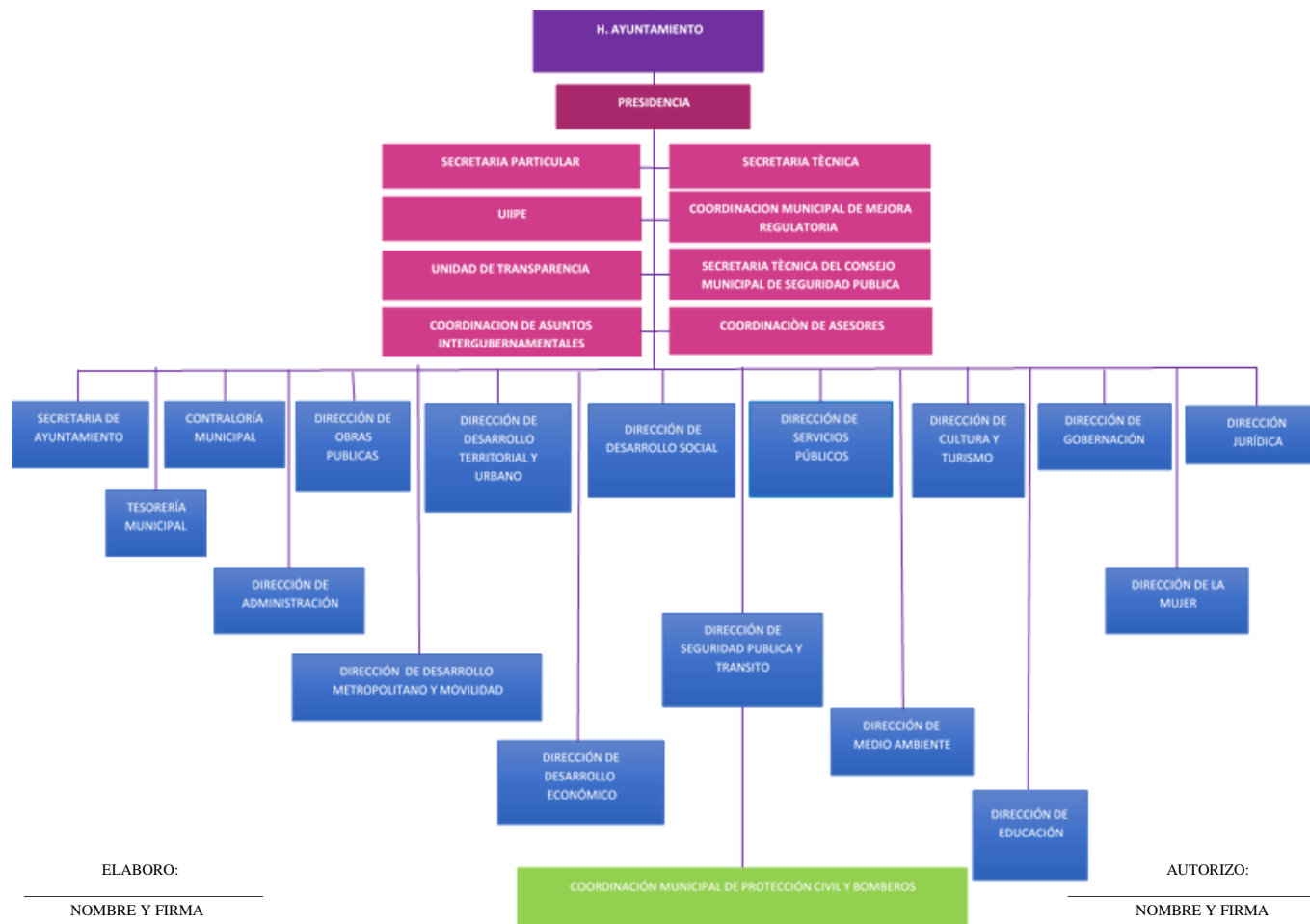


Figura 12 Organigrama General de la Presidencia (Fuente Propia)

4.2 ORGANIGRAMA DE LA COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS

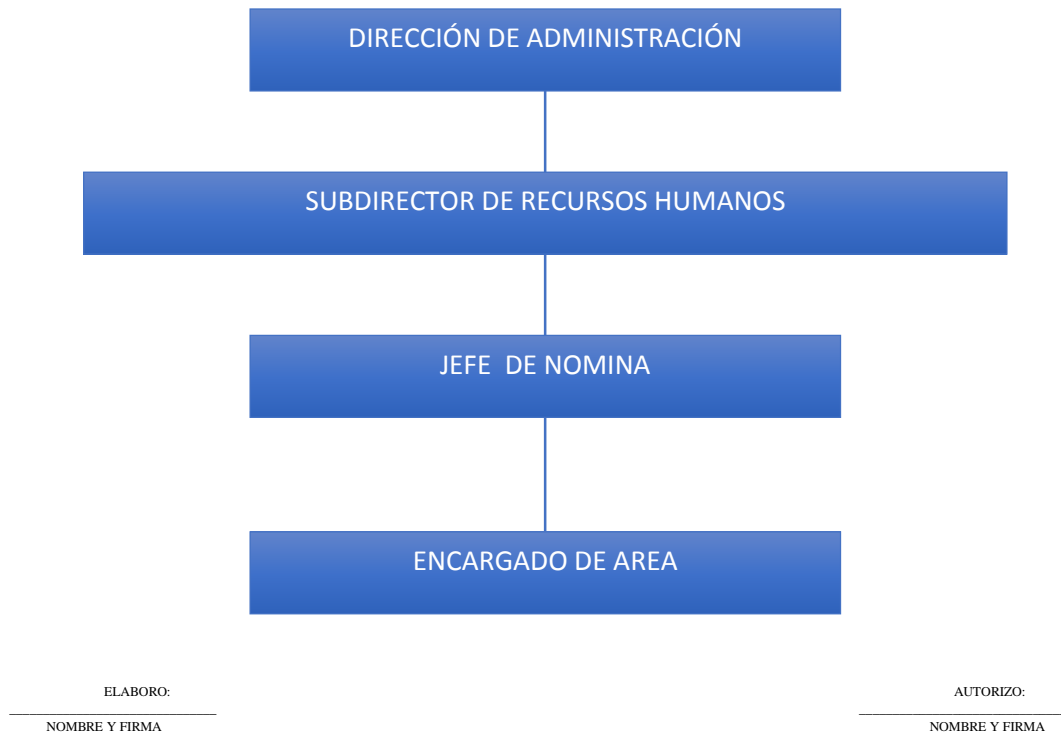


Figura 13 - Organigrama de la Coordinación de Recursos Humanos (Fuente Propia)

4.3 RECOLECCIÓN DE DATOS (planear)

NOMBRE DEL ORGANISMO GUBERNAMENTAL

NOMBRE DEL JEFE DE LA COORDINACIÓN O DEPARTAMENTO

GRADO DE ESTUDIOS DEL JEFE DE DEPARTAMENTO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: no se cuenta con un manual de procedimientos administrativos para la coordinación de recursos humanos y poder agilizar cualquier trámite administrativo solicitado por los trabajadores.

NUMERO DE TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO: 4

TRAMITES A REALIZAR DENTRO DE LA COORDINACIÓN: incidencias, reclutamiento y selección del personal, capacitación y evaluación de desempeño.

4.4 ANÁLISIS DE DATOS MEDIANTE EL CUESTIONARIO (planear)

Nombre del trabajador: _____

Puesto del trabajador: _____

Actividades a realizar dentro de la coordinación: _____

Nueva administración

Anterior administración años laborados _____

¿Qué sabes de tus actividades a desarrollar?

¿Se tiene un orden para realizar los trámites requeridos?

Si

No

¿Existe comunicación entre jefe de la coordinación y trabajador?

Si

No

4.5 ANALISIS DE DATOS CON CHECKLIST (planear)

CHECKLIST PARA APOYO DE RECOLECTA DE INFORMACIÓN DE CONTROL DE INCIDENCIAS Y VACACIONES

FECHA _____ MES _____ AÑO _____

DESCRIPCIÓN.	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Alta del Servidor Público en el sistema (Acceso TITANIUM)				
Recepción de los documentos Solicitud de vacaciones, permisos y Listas de asistencia				
Registro y Captura				
Corte de Incidencias				
Análisis y filtrado de información				
Captura de incidencias				
Entrega de Reporte				
Aplicación de Reporte				
Aplicación en Nómina				

ELABORO

AUTORIZO

NOMBRE Y FIRMA

NOMBRE Y FIRMA

figura 14 – Ejemplo de Análisis de Datos Para la Recolecta de Información de Incidencias y Vacaciones (fuente propia)

**CHECKLIST PARA APOYO DE RECOLECTA DE INFORMACIÓN DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

FECHA _____ MES _____ AÑO _____

DESCRIPCIÓN.	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Recibe oficio solicitando de la Unidad Administrativa la contratación de personal				
Recluta al Personal				
Revisa Oficio				
Realiza entrevista				
Solicita documentos para contratación				
Realiza entrevista				
Solicita documentos para contratación				
Consulta y genera constancia de no inhabilitación				
Requisita hoja de movimiento de alta				
Realiza y turna formato único de movimientos				
Da de alta al candidato				
Integra expediente				
Toma la foto				
Notifica al ECA para dar de alta en el reloj checador				

ELABORO

AUTORIZO

NOMBRE Y FIRMA

NOMBRE Y FIRMA

Figura 15 - Ejemplo de Análisis de Datos para la Recolecta De Información de Reclutamiento Y Selección Del Personal (Fuente Propia)

**CHECKLIST PARA APOYO DE RECOLECTA DE INFORMACIÓN DE
CAPACITACIÓN**

FECHA _____ MES _____ AÑO _____

DESCRIPCIÓN.	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Solicitud de aplicación				
Realiza clasificación y jerarquización de necesidades de capacitación				
Elabora programa de capacitación				
Aprueba el Programa Anual de Capacitación				
Enviar oficio de invitación a curso				
Integrar listas de asistencia				
Llevar a cabo curso				
Evaluar al Instructor				
Registrar participación				
Integrar expediente				

ELABORO

Autorizo

NOMBRE Y FIRMA

NOMBRE Y FIRMA

Figura 16 - Ejemplo de Análisis de Datos para la Recolecta De Información de capacitación (Fuente Propia)

**CHECKLIST PARA APOYO DE RECOLECTA DE INFORMACIÓN DE
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

FECHA _____ MES _____ AÑO _____

DESCRIPCIÓN.	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN				
DIRECCIONES PARTICIPANTES EN LA EVALUACIÓN				
PERÍODO DE EVALUACIÓN				
PUNTOS A EVALUAR				
Evaluación por parte del jefe de Departamento, sección 1				
Evaluación por parte del Encargado del Control de Asistencias				
FORMA DE EVALUAR				
EXCEPCION DE LA EVALUACIÓN				
EVALUACIÓN FINAL				
APLICACIÓN DEL ESTÍMULO ECONÓMICO				
ENTREGA DE RECONOCIMIENTO AL SERVIDOR PÚBLICO				

ELABORO

AUTORIZO

NOMBRE Y FIRMA

NOMBRE Y FIRMA

Figura 17 - Ejemplo de Análisis de Datos para la Recolecta De Información de evaluación y desempeño (Fuente Propia)

4.6 DIAGRAMA DE ISHIKAWA (planear)



Figura 18 - Diagrama de Ishikawa del proyecto

4.7 PROPUESTA IMPLEMENTAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UN ORGANISMO GUBERNAMENTAL (hacer)

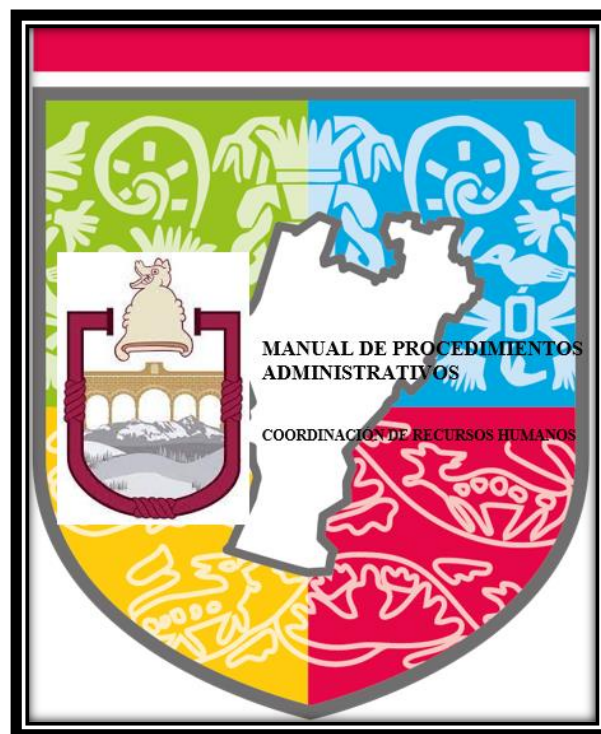


Figura 19 - Propuesta del Manual de Procedimientos Administrativos

4.8 DESARROLLO DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UN ORGANISMO GUBERNAMENTAL (actuar)

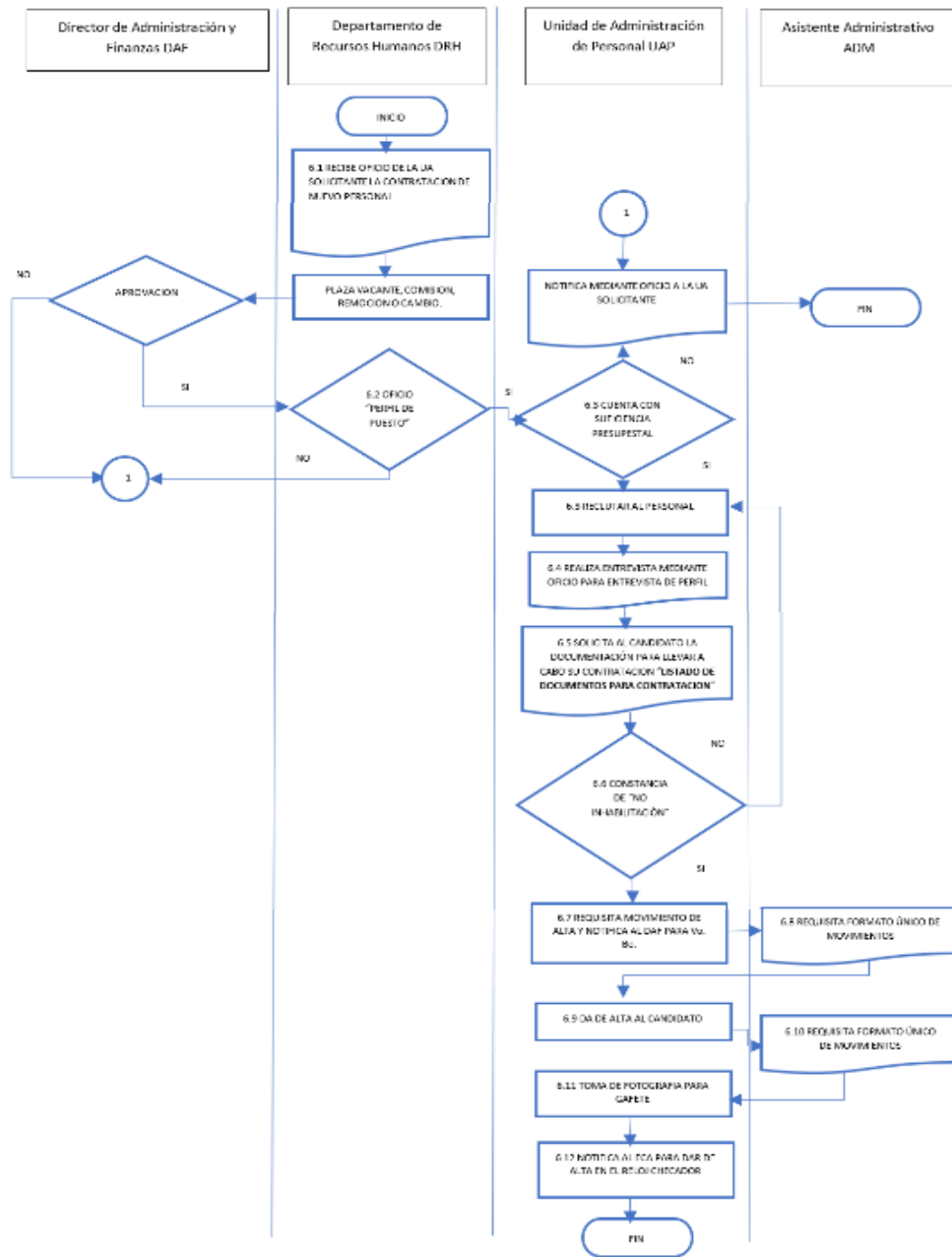


Figura 20 – Ejemplo de Desarrollo de la Propuesta del Manual de Procedimientos Administrativos

4.9 LLENADO DEL DOCUMENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS (verificar)

VERIFICACION DE LA INFORMACIÓN DE CONTROL DE INCIDENCIAS Y VACACIONES		
FECHA _____	MES _____	AÑO _____
DESCRIPCIÓN.	SI	NO
Alta del Servidor Público en el sistema (Acceso TITANIUM)	✓	
Recepción de los documentos Solicitud de vacaciones, permisos y Listas de asistencia	✓	
Registro y Captura	✓	
Corte de Incidencias	✓	
Análisis y filtrado de información	✓	
Captura de incidencias	✓	
Entrega de Reporte	✓	
Aplicación de Reporte	✓	
Aplicación en Nómina	✓	

ELABORO	AUTORIZO
_____	_____
NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA

Figura 21 – Ejemplo de Verificación de la Información del Control de Incidencias y Vacaciones (fuente propia)

VERIFICACION DE LA INFORMACIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

FECHA _____ MES _____ AÑO _____

DESCRIPCIÓN.	SI	NO
Recibe oficio solicitando de la Unidad Administrativa la contratación de personal	✓	
Recluta al Personal	✓	
Revisa Oficio	✓	
Realiza entrevista	✓	
Solicita documentos para contratación	✓	
Realiza entrevista	✓	
Solicita documentos para contratación	✓	
Consulta y genera constancia de no inhabilitación	✓	
Requisita hoja de movimiento de alta	✓	
Realiza y turna formato único de movimientos	✓	
Da de alta al candidato	✓	
Integra expediente	✓	
Toma la foto	✓	
Notifica al ECA para dar de alta en el reloj checador	✓	

ELABORO

AUTORIZO

NOMBRE Y FIRMA

NOMBRE Y FIRMA

Figura 22 – Ejemplo de Verificación De La Información de Reclutamiento Y Selección Del Personal (Fuente Propia)

VERIFICACION DE LA INFORMACIÓN DE CAPACITACIÓN

FECHA _____ MES _____ AÑO _____

DESCRIPCIÓN.	SI	NO
Solicitud de aplicación	✓	
Realiza clasificación y jerarquización de necesidades de capacitación	✓	
Elabora programa de capacitación	✓	
Aprueba el Programa Anual de Capacitación	✓	
Enviar oficio de invitación a curso	✓	
Integrar listas de asistencia	✓	
Llevar a cabo curso	✓	
Evaluar al Instructor	✓	
Registrar participación	✓	
Integrar expediente	✓	

ELABORO

NOMBRE Y FIRMA

AUTORIZO

NOMBRE Y FIRMA

Figura 23 – Ejemplo de Verificación De La Información De Capacitación (Fuente Propia)

VERIFICACION DE LA INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

FECHA _____ MES _____ AÑO _____

DESCRIPCIÓN.	SI	NO
RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN	✓	
DIRECCIONES PARTICIPANTES EN LA EVALUACIÓN	✓	
PERÍODO DE EVALUACIÓN	✓	
PUNTOS A EVALUAR	✓	
Evaluación por parte del jefe de Departamento, sección 1	✓	
Evaluación por parte del Encargado del Control de Asistencias	✓	
FORMA DE EVALUAR	✓	
EXCEPCION DE LA EVALUACIÓN	✓	
EVALUACIÓN FINAL	✓	
APLICACIÓN DEL ESTÍMULO ECONÓMICO	✓	
ENTREGA DE RECONOCIMIENTO AL SERVIDOR PÚBLICO	✓	

ELABORO

NOMBRE Y FIRMA

AUTORIZO

NOMBRE Y FIRMA

Figura 24 – Ejemplo de Verificación de la Información de Evaluación y Desempeño (Fuente Propia)

4.10 OBJETIVO DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Normar, aplicar, coordinar y controlar los programas en materia de Recursos Humanos, los planes operativos, el sistema de administración y desarrollo de personal, la normatividad laboral y las relaciones de trabajo, que garanticen los derechos de los trabajadores y propicien el ejercicio honesto y eficiente de sus funciones, para contribuir a la consecución de los objetivos del Organismo.

Funciones:

1. Ejecutar los recursos humanos, financieros y materiales del Organismo, de acuerdo con las disposiciones aplicables.
2. Desarrollar el Plan Estratégico Institucional en materia de recursos humanos y los planes que de él se deriven, en colaboración con las Unidades Administrativas competentes del Organismo.
3. Supervisar los movimientos e incidencias, así como las constancias de nombramiento y demás documentos que acrediten la situación laboral de los Servidores Públicos.
4. Proponer al director de Administración y Finanzas las políticas, normas y lineamientos en materia de personal.
5. Participar en la elaboración del programa presupuesto anual del Organismo, por lo que respecta al capítulo de servicios personales.
6. Establecer, coordinar y vigilar la aplicación del catálogo de puestos autorizado y proponer a su superior jerárquico las modificaciones para mantenerlo actualizado.
7. Analizar en coordinación con la Subdirección Jurídica, las condiciones generales de trabajo y demás normas laborales internas del Organismo, así como difundirlas a los Servidores

Públicos, vigilar su observancia, en coordinación con los titulares de las Unidades Administrativas del Organismo.

8. Vigilar el cumplimiento y observancia de las disposiciones legales en materia laboral y atender las peticiones, sugerencias y quejas que formulen los Servidores Públicos, los representantes sindicales, así como resolver administrativamente los conflictos internos que se susciten por violación a las condiciones generales de trabajo y demás disposiciones jurídicas y administrativas, e imponer, en su caso, las medidas disciplinarias que correspondan.
9. Vigilar el cumplimiento oportuno de la elaboración y el envío de la declaración informativa múltiple de sueldos y salarios a los trabajadores.
10. Planear, programar, coordinar y normar la administración y desarrollo de personal del Organismo, así como establecer los sistemas para su evaluación.
11. Establecer, coordinar y vigilar la aplicación del catálogo de puestos autorizado y proponer modificaciones para mantenerlo actualizado.
12. Participar en las gestiones necesarias para lograr las mejores condiciones en la formulación del Convenio de Prestaciones de Ley y Colaterales para el año respectivo, celebrado entre el Organismo y el Sindicato.
13. Cuantificar, costear y validar, en su caso, los programas de reubicación y requerimientos de recursos humanos que demanden las unidades administrativas que conforman el Organismo, en coordinación con las demás Unidades Administrativas competentes.
14. Colaborar en el establecimiento y operación del Sistema Institucional de Capacitación y Desarrollo del Personal del Organismo, haciéndose responsable de la dirección y manejo

de su componente técnico administrativo, con base en las necesidades que conforman el Organismo;

15. Instrumentar, operar y controlar el programa anual de vacaciones para el personal del Organismo, de conformidad con las condiciones generales de trabajo y demás normatividad aplicable.
16. Programar el suministro oportuno de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades.
17. Elaborar la parte correspondiente del informe trimestral de la cuenta pública que se presenta al Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México;
18. Las demás que le confieran otras disposiciones legales, o le sean encomendadas.

4.11 UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Objetivo:

Diseñar, instrumentar, operar, controlar y evaluar los programas, los planes y presupuestos en materia de Recursos Humanos, así como operar un sistema integral de administración de personal que permita aplicar con eficacia los movimientos e incidencias de personal, a efecto de coadyuvar en la administración transparente y efectiva de los recursos disponibles.

Funciones:

1. Analizar y tramitar los movimientos de personal de los Servidores Públicos del Organismo.
2. Contar con expediente individual y actualizado de todos los Servidores Públicos del Organismo.
3. Mantener actualizados los registros del personal del Organismo en los sistemas internos, el sistema de entrega-recepción, en el sistema del Instituto de Seguridad Social del Estado

de México y Municipios; y en el sistema de la Secretaría de la Contraloría del Estado de México.

4. Administrar y aplicar los movimientos e incidencias que se generen con el personal del Organismo.
5. Gestionar el pago a terceros por las obligaciones contraídas legalmente por el personal del Organismo y asegurar la correcta aplicación en la nómina.
6. Asegurar el cumplimiento del convenio de prestaciones celebrado entre el Organismo y el Sindicato.
7. Vigilar el cumplimiento del Reglamento Interior de Trabajo del Organismo.
8. Cumplir con los reportes que soliciten las autoridades competentes en materia de personal, de acuerdo a la normatividad vigente.
9. Elaborar y ejecutar el proyecto del Plan Estratégico Institucional en materia de recursos humanos.
10. Elaborar el anteproyecto del presupuesto anual del Organismo, en materia de servicios personales.
11. Las demás que le confieran otras disposiciones legales o le sean encomendadas.

4.12 CONTROL DE INCIDENCIAS Y VACACIONES

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para: recibir, identificar, analizar, registrar y aplicar las incidencias que se presenten en cada quincena, así como llevar el registro y control de asistencias, retardos, días económicos, de asueto y de vacaciones, etc.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica en todas las unidades administrativas del Organismo de AyST, e incluye desde personal operativo hasta mandos medios.

3. RESPONSABLES

En la siguiente tabla podemos observar a los responsables y su código:

RESPONSABLES	CÓDIGO
Jefe de Departamento de Recursos Humanos	JDRH
Titular de la Unidad de Administración de Personal	TUAP
Encargado de Control de Asistencias	ECA
Encargado de Nómina	EDN
Servidor(es) Público(s)	SP('s)

Tabla 2 Responsables de Departamentos (Fuente Propia)

4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

4.1.1 Checador de acceso TITANIUM: Sistema de registro electrónico de asistencia del personal.

4.2 Incidencia: Acto de omisión de registro de asistencia, falta injustificada, retardos, suspensiones.

4.2.1 Incapacidad: Documento emitido por ISSEMYM, el cual justifica la ausencia del trabajador por cuestiones de salud que le impiden realizar sus actividades laborales.

4.2.2 Solicitud de vacaciones y permisos: documento interno de trámite de vacaciones, días económicos, permisos en general, etc.

5 Diagrama de flujo

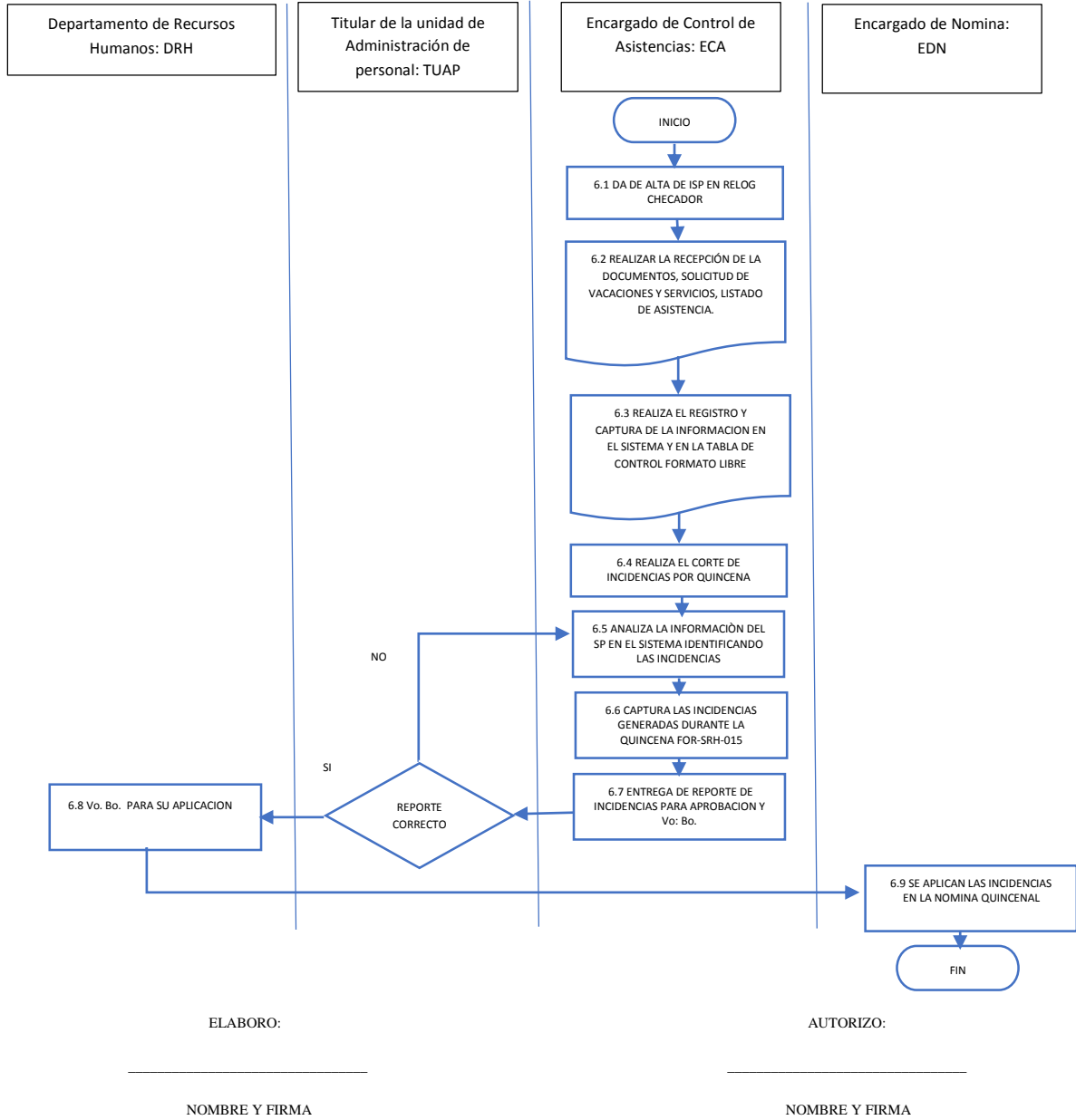


Figura 25 - Diagrama de Flujo del Procedimiento de Control e Incidencias (Fuente Propia)

6. DESCRIPCIÓN.

6.1 Alta del Servidor Público en el sistema (Acceso TITANIUM): El ECA es el encargado de dar de Alta a cada uno de los servidores públicos, así como al personal de nuevo ingreso, con el fin de controlar su asistencia.

6.2 Recepción de los documentos Solicitud de vacaciones, permisos y Listas de asistencia: El ECA recibe las solicitudes, oficios y documentos que contengan días de vacaciones, días económicos, permisos de llegar tarde, paternidades, tiempos por tiempos, permisos de salir temprano, cambios de horario, etc. para su revisión y acuse de recibido.

6.3 Registro y Captura: Una vez que se recibieron las solicitudes y lista de asistencia, el ECA registra y captura la información en el checador de registro y en su tabla de control.

6.4 Corte de Incidencias: El ECA realiza el corte de incidencias por quincena.

6.5 Análisis y filtrado de información: El ECA analiza el registro de asistencia de cada servidor público en el Sistema, identificando y registrando las incidencias quincenales

6.6 Captura de incidencias: El ECA lleva a cabo el registro de las incidencias generadas en la quincena en un archivo de Excel.

6.7 Entrega de Reporte: El ECA entrega el reporte de incidencias para la aprobación y visto bueno del Titular de Unidad.

6.8 Aplicación de Reporte: El TUAP entrega el reporte de incidencias al JDRH para su aprobación y aplicación.

6.9 Aplicación en Nómina: Se aplica el reporte de incidencias en la nómina quincena.

7 FORMATOS Y REGISTROS DE CALIDAD.

En la siguiente tabla poder identificar los códigos de formatos que se utilizan para cada uno de los registros:

FORMATO	NOMBRE DEL REGISTRO DE CALIDAD
FORMATO DE ASISTENCIAS	Lista de asistencia
FORMATO DE INCIDENCIAS	Registro de Incidencias
FORMATO PERSONAL DE CONFIANZA	Listas de asistencia de personal de confianza
DOCUMENTO ELECTRONICO	Documento electrónico (Solicitud de permisos y vacaciones)

Tabla 3 Formatos Y Nombres de Calidad (Fuente Propia)

4.13 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

OBJETIVO

Establecer los lineamientos para: cubrir las plazas vacantes, así como las de nueva creación del Organismo de AyST mediante técnicas de reclutamiento y selección de personal, que permitan elegir a los candidatos cuyos conocimientos y habilidades satisfagan los requerimientos de las unidades administrativas solicitantes del mismo.

1. ALCANCE

Aplica desde la solicitud de reclutamiento hasta la contratación y alta de los servidores públicos.

2. RESPONSABLES

La tabla siguiente especifica quienes son los responsables para llevar a cabo el procedimiento de reclutamiento y selección.

RESPONSABLES	CÓDIGO
Director de Administración y Finanzas	DAF
Jefe del Departamento de Recursos Humanos	JDRH
Titular de la Unidad de Administración de Personal	TUAP
Asistente Administrativo	ADM
Encargado de Control de Asistencias	ECA
Servidor(es) Publico(s)	SP('s)
Unidad Administrativa	UA

Tabla 4 Responsables para el Proceso de Selección (Fuente Propia)

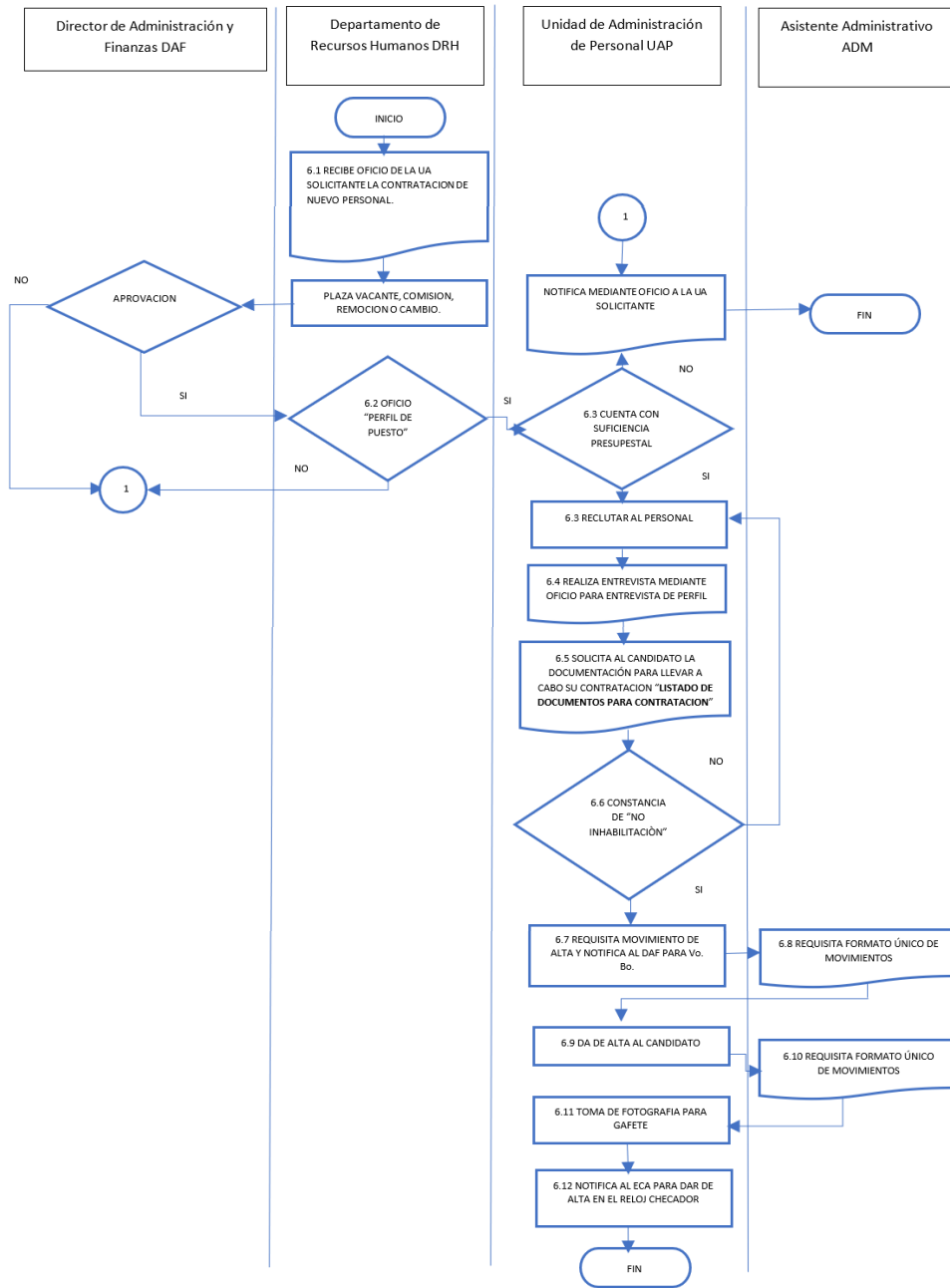
4 . Términos y definiciones.

4.1 Reclutamiento: Procedimiento mediante el cual se logra reunir candidatos para ocupar un empleo, cargo o comisión.

4.2 Movimiento de Alta: Proceso administrativo mediante el cual se agrega a la plantilla de personal un ingreso o reingreso al servicio, la cual solo puede darse cuando exista una plaza vacante.

4.3 Constancia de no inhabilitación: Documento emitido por la Secretaría de la Contraloría que se requiere como condición necesaria para tramitar el alta de una persona, mediante el cual se hace constar que no está inhabilitado para ocupar un empleo, cargo o comisión en la Administración Pública del Estado o Municipal.

5 Diagrama de flujo



ELABORO:

NOMBRE Y FIRMA

AUTORIZO:

NOMBRE Y FIRMA

Figura 26 - Diagrama de Flujo del Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal (Fuente Propia)

6. DESCRIPCIÓN

6.1 Recibe oficio solicitando de la Unidad Administrativa la contratación de personal: El JDRH Recibe del Titular de la unidad administrativa, oficio de solicitud de personal, para ocupar una plaza vacante.

Se remite a la Dirección de Administración y Finanzas solicitando la contratación de personal, por plaza vacante, remoción, comisión o cambio de adscripción, en donde se señala el perfil del cargo a ocupar.

6.2 Revisa Oficio: El JDRH revisa que, en el oficio en cita, se indique el nombre y firma del Titular de la Unidad Administrativa que lo solicita, así como del perfil que requiere de la persona y las actividades a realizar, requisitando en el oficio de “**Perfil de Puesto**” en su caso, inicia el proceso de reclutamiento y selección de personal.

6.3 Recluta al Personal:

1. Verifica que cuente con Suficiencia Presupuestal.
2. Si es procedente la solicitud, el TUAP revisa en cartera si hay o no candidatos.
3. Si necesita aclarar algún detalle, contacta a la unidad administrativa solicitante.

6.4 Realiza entrevista: Una vez que se revisó la cartera o se llevó a cabo el reclutamiento, el TUAP realiza la entrevista a cada candidato para confirmar si cumplen con el perfil de puesto solicitado, requisitando el “**Formato para Entrevista de Trabajo**”.

6.5 Solicita documentos para contratación: El TUAP entrega al candidato seleccionado, la lista de los documentos necesarios para su contratación, según lo establecido en el “check list” (**Listado de Documentos para Contratación**), así como “**La Solicitud De Empleo**”, para su llenado.

6.6 Consulta y genera constancia de no inhabilitación: El TUAP Consulta y genera la constancia de No Inhabilitación que expide la Secretaría de la Contraloría del Gobierno del Estado de México, a través de la Dirección Electrónica:

<http://www.secogem.gob.mx/constancias>.

Si no cumple con los requisitos se revisa nuevamente la cartera o se hace reclutamiento.

6.7 Requisita hoja de movimiento de alta: El TUAP realiza formato único de movimiento de personal y lo remite para visto bueno y autorización al DAF.

6.8 Realiza y turna formato único de movimientos: El ADM realiza el formato único de movimientos y lo remite para su visto bueno y firma al Director de Administración y Finanzas, el cual se agrega al expediente personal del servidor público.

Una vez firmado por la Dirección de Administración y Finanzas, remite para autorización correspondiente del Director General del Organismo.

6.9 Da de alta al candidato: El TUAP da de alta al candidato en el Módulo de Nómina del Sistema Intranet y se genera número de empleado del servidor público

6.10 Integra expediente: El ADM integra en el expediente personal los documentos requeridos, así como la información impresa generada.

6.11 Toma la foto: El TUAP notifica al servidor público, su número de empleado, área de adscripción y categoría, y se le indica el día, hora y lugar en el que se tiene que presentar para ingresar a laborar, para posteriormente se entrega su gafete

6.12 Notifica al ECA para dar de alta en el reloj checador: De acuerdo a lo establecido al Perfil de Puesto.

7. FORMATOS Y REGISTROS DE CALIDAD

La siguiente tabla nos muestra los formatos a utilizar para el procedimiento de reclutamiento y selección del personal.

FORMATO	NOMBRE DEL REGISTRO
FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO	Solicitud de empleo
FORMATO PERFIL DE PUESTO	Perfil de Puestos
LISTADO DE DOCUMENTOS PARA CONTRATACION	Check list
FORMATO PARA ENTREVISTA	Entrevista para contratación

Tabla 5 Formato y Registro de Calidad (Fuente Propia)

4.14 CAPACITACIÓN

1. Objetivo

Definir las actividades que se llevan a cabo para: programar y ejecutar la capacitación, acorde a la Detección de Necesidades de Capacitación de los servidores(as) públicos(as), logrando con ello mejorar su competencia laboral.

2. Alcance

Este procedimiento aplica a todas las unidades administrativas del Organismo de AyST e incluye al personal operativo hasta llegar a los mandos medios.

3. Responsables

En la siguiente tabla están los responsables para la capacitación con su respectivo código.

RESPONSABLES	CÓDIGO
Jefe del Departamento de Recursos Humanos	JDRH
Titular de la Unidad de Administración de Personal	TUAP
Coordinación de Capacitación	CC
Servidor(es) Público(s)	SP(´s)
Unidad Administrativa	UA

Tabla 6 Responsables y Código para el Procedimiento de Capacitación (Fuente Propia)

4. Términos y definiciones.

4.1 DNC: Es el documento de Detección de Necesidades de Capacitación, el cual emite el Departamento de Recursos Humanos a las diversas áreas para identificar los puntos que necesita fortalecer el personal.

4.2 Instructor: Es la persona encargada de impartir los cursos y capacitaciones a los diversos servidores públicos

5 Diagrama de flujo.

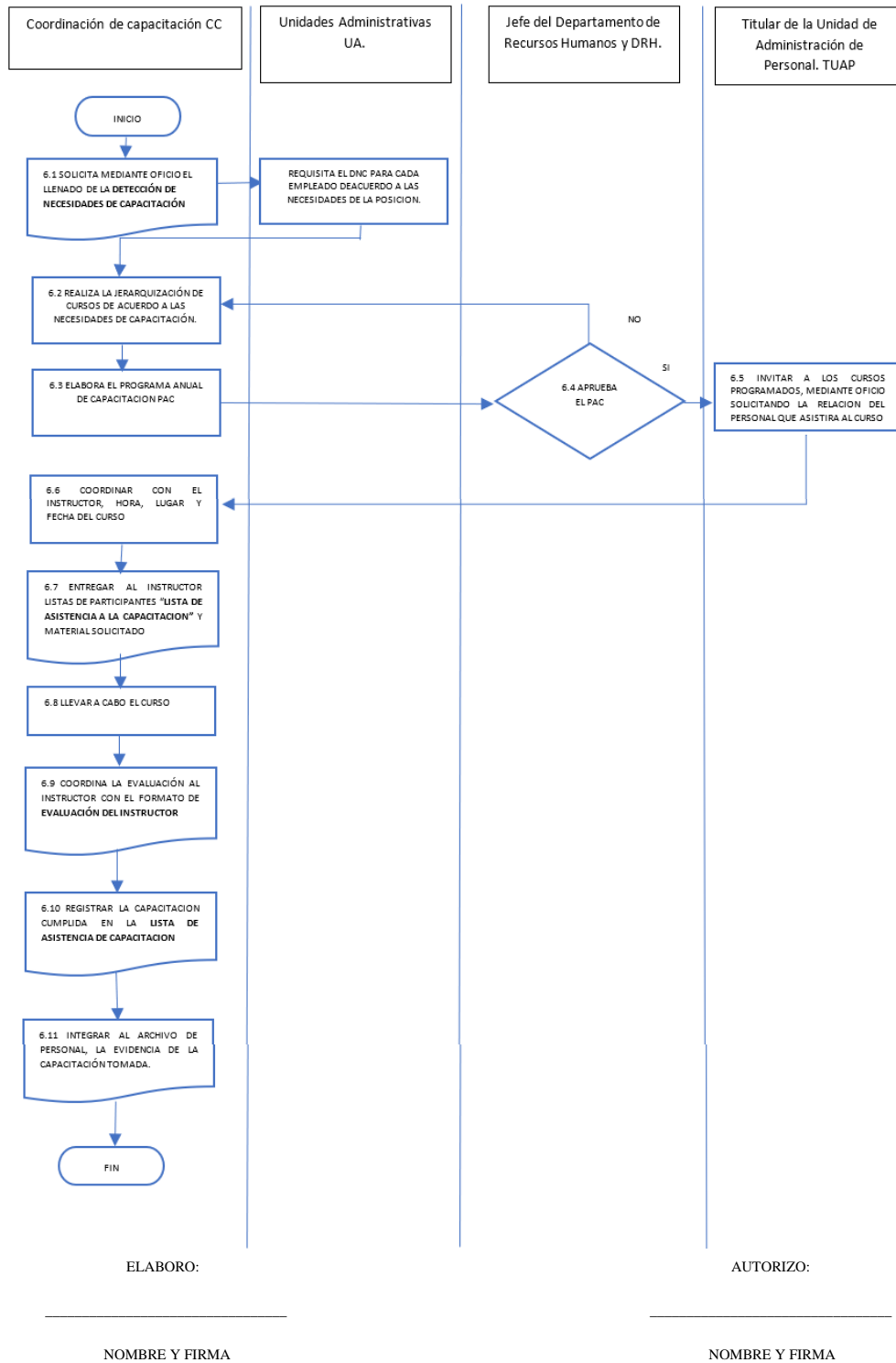


Figura 27 - Diagrama de Flujo del Proceso de Capacitación (Fuente Propia)

6 Descripción:

El Organismo lleva a cabo, anualmente, o cuando las necesidades manifiestas así lo señalen, un programa de detección de necesidades de capacitación y se deberá aplicar en el último trimestre del año de acuerdo al perfil de puesto, considerando los existentes de cada área.

(DNC) DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

6.1 Solicitud de aplicación: El CC remitirá de forma física y a través de medios electrónicos a Mandos Medios y Superiores y a todas las áreas del Organismo, para que sea debidamente requisitado el “**Formato de Detección de Necesidades de Capacitación**” por perfil de puesto, durante el periodo en que se aplique el cuestionario.

6.2 Realiza clasificación y jerarquización de necesidades de capacitación: Una vez que las áreas requisitan “**Formato de Detección de Necesidades de Capacitación**” y lo envían al Departamento de Recursos Humanos para que el CC realice la clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación.

6.3 Elabora programa de capacitación: El CC, elabora el Programa Anual de Capacitación, integrándose al mismo los eventos producto de necesidades emergentes y específicas.

6.4 Aprueba el Programa Anual de Capacitación: El JDRH, aprueba el Programa Anual de Capacitación (PAC).

6.5 Enviar oficio de invitación a curso: La CC envía el oficio de invitación a curso, dirigido a las y los titulares de las dependencias del Organismo.

6.6 Programar curso: La CC, una vez que cuenta con la relación del personal que va a tomar el curso, programa con el (la) instructor(a), la hora, el lugar y la fecha del curso que se impartirá.

6.7 Integrar listas de asistencia: Derivado del registro de los participantes, la CC, integra las listas de asistencia a curso de capacitación (**LISTA DE ASISTENCIA DE CAPACITACION**),

conforme a la(s) sesión(es) que comprende el curso. Solicitando los siguientes datos: nombre, cargo, departamento y firma.

6.8 Llevar a cabo curso: Una vez cubiertos todos los requisitos anteriores, el instructor lleva a cabo el curso.

6.9 Evaluar al Instructor: Se lleva a cabo en el caso de haber sido un curso teórico-práctico, la CC entrega a cada uno de los participantes el formato (**EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR**) a través del cual evalúan al instructor del curso.

6.10 Registrar participación: En caso de que el Servidor Público apruebe la evaluación, la CC registra su participación en el “**REGISTRO DE CURSOS, TALLERES Y PLÁTICAS**”.

6.11 Integrar expediente: Al finalizar el evento la CC, integrará el expediente de la carpeta de capacitación con la siguiente documentación:

- Oficio de solicitud de Requisición del curso cuando aplique.
- Copia de oficios, circulares o invitaciones.
- Manual del curso o material. (Cuando aplique)
- Evaluación del curso (teórico- práctico).
- Lista de asistencia a cursos de capacitación.

7 Formatos y registros de calidad

formato	Nombre del registro de calidad
FORMATO DE LA	Lista de Asistencia
FORMATO RCTP	Registro de cursos, talleres y pláticas
FORMATO DNC	Formato de Detección de Necesidades de Capacitación
FORMATO PAC	Programa Anual de Capacitación
FORMATO EI	Evaluación del Instructor

Tabla 7 Formato y su Registro de Calidad (Fuente Propia)

4.15 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1. Objetivo

Establecer los lineamientos para: proveer un método objetivo de evaluación de desempeño de los servidores públicos dentro del Organismo de AyST, con la finalidad de impulsar el desempeño institucional de los mismos.

2. Alcance

Este procedimiento aplica a todas las unidades administrativas dentro del Organismo de AyST. Participando todas las Direcciones, Subdirecciones, Departamentos y Unidades del Organismo.

3. Responsables

RESPONSABLES	CÓDIGO
Director de Administración y Finanzas	DAF
Jefe de Departamento de Recursos Humanos	JDRH
Encargado del Control de Asistencias	ECA
Encargado de Nómina	EDN
Servidor(es) Público(s)	SP(´s)
Unidades Administrativas	UA

Tabla 8 Responsables y Códigos

4. Términos y definiciones

4.1 Eficiencia: El desarrollo del trabajo en tiempo y calidad para lograr los objetivos.

4.2 Responsabilidad: Entrega en tiempo y forma del trabajo con disciplina y apegado a los requisitos de cumplimiento.

4.3 Trabajo en equipo: Colaboración organizada con compañeros de trabajo para el alcance de objetivos en común.

4.4 Retardos: Demora equivalente o superior del minuto 11 al minuto 15 después de la hora de entrada establecida.

4.5 Días económicos: Días de licencia con goce de sueldo que se otorga al trabajador de acuerdo al año calendario, Personal sindicalizado 14 días y Personal supernumerario 3 días.

5. Diagrama de flujo

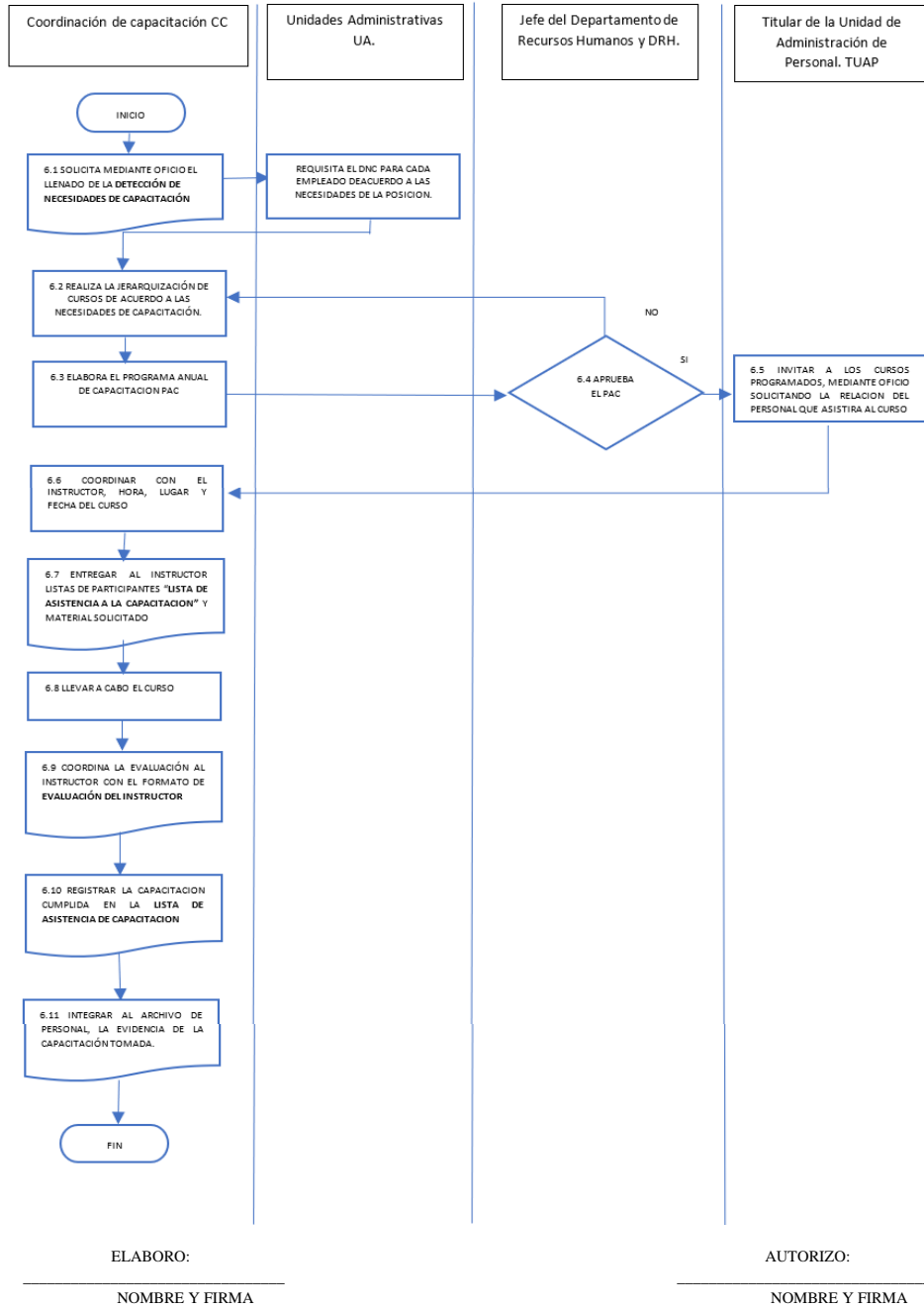


Figura 28 - Diagrama de Flujo del Proceso De Capacitación para Evaluación De Desempeño (Fuente Propia)

6 DESCRIPCIÓN

6.1 RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN.

Podrán evaluar únicamente los “Titulares de la Unidad” debido al estricto régimen de evaluación, con excepción de las Unidades que por carga de personal (superior a 50 trabajadores a cargo) pueden delegar el procedimiento de evaluación al personal de confianza de nivel jerárquico que sea inferior al titular del área que se trate y que tenga conocimiento del desempeño del personal operativo a evaluar y que proceda con objetividad:

6.2 DIRECCIONES PARTICIPANTES EN LA EVALUACIÓN

- DIRECCIÓN GENERAL, (Contraloría Interna, Secretaría Técnica, Subdirección Jurídica, Subdirección Informática, Dirección de Planeación y Dirección de Desarrollo Estratégico y Consultivo Técnico)
- DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
- DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN
- DIRECCION DE OPERACION

6.3 PERIÓDO DE EVALUACIÓN.

Los 5 primeros días hábiles del mes siguiente se llevará a cabo la evaluación de desempeño, a los servidores públicos participantes, encontrándose abierto el sistema de Intranet las 24 horas del día.

6.4 PUNTOS A EVALUAR.

El desempeño de los servidores públicos de acuerdo a los puntos que a continuación se detallan:

El proceso se llevará a cabo en 2 secciones:

6.4.1.- Evaluación por parte del jefe de Departamento, sección 1.

Se evaluarán los siguientes 10 factores de desempeño:

- I. **Eficiencia:** El desarrollo del trabajo en tiempo y calidad para lograr los objetivos.
- II. **Calidad de trabajo:** Característica de un buen proceso de trabajo apegado a los requisitos.
- III. **Actitud hacia el trabajo:** Muestra de interés por el incremento de conocimientos y habilidades, así como de su práctica en el área correspondiente.
- IV. **Responsabilidad:** Entrega en tiempo y forma del trabajo con disciplina y apegado a los requisitos de cumplimiento.
- V. **Iniciativa:** Decisión y empuje para la ejecución de tareas en el trabajo, participación y aportación de ideal.
- VI. **Apreciación personal:** Criterio de mejora caracterizado por un amplio criterio con apertura en sugerencias, críticas y dispuesto al cambio.
- VII. **Adaptación:** Ajuste con éxito a situaciones de cambio
- VIII. **Equipo de trabajo:** Mantenimiento y cuidado del equipo de trabajo tal como uniforme y herramientas de trabajo.
- IX. **Trabajo en equipo:** Colaboración organizada con compañeros de trabajo para el alcance de objetivos en común.
- X. **Capacitación:** Se refiere al interés, asistencia y compromiso con las capacitaciones tomadas, así como la ejecución de los conocimientos adquiridos mediante estas.

6.4.2.- Evaluación por parte del Encargado del Control de Asistencias (ECA), sección 2

Evaluará los siguientes factores de incidencias:

Faltas injustificadas: Ausencia del trabajador (a) en la jornada laboral, sin documento que justifique la misma.

- Retardos: Demora equivalente o superior del minuto 11 al minuto 15 después de la hora de entrada establecida.
- Licencias sin goce de sueldo: Permiso otorgado al personal para ausentarse legalmente de sus labores por un tiempo determinado, a solicitud del trabajador.
- Comisión sindical: Asistencia del personal a eventos sindicales.
- Incapacidad médica: Imposibilidad de asistir al trabajo de acuerdo a documento acreditado por el ISSEMYM por cuestiones de salud.
- Vacaciones: Goce de días de descanso remunerado.
- Días económicos: Días de licencia con goce de sueldo que se otorga al trabajador de acuerdo al año calendario, Personal sindicalizado 14 días y Personal supernumerario 3 días.
- Permisos para ausentarse: Petición para ausentarse del trabajo por situaciones de carácter personal.

6.5 FORMA DE EVALUAR.

En la primera etapa los Jefes de Departamento de la evaluación calificarán los rubros del 1 al 4 con base al factor y al desarrollo laboral que el trabajador (a) haya tenido en el mes que se informó bajo los siguientes criterios:

Cumplimiento de Metas	Calificación
No cumplió con las metas	1
Cumplió parcialmente con las metas	2
Cumplió con las metas.	3
Cumplió sobresaliente.	4

Tabla 9 Cumplimiento y Metas para Evaluar (Fuente Propia)

La segunda etapa será calificada por el área de Recursos Humanos tomando en cuenta las incidencias:

I. FALTAS INJUSTIFICADAS

La tabla que se encuentra en la parte inferior muestra la calificación en base al número de faltas:

No de faltas	Calificación
0	4
1	3
2	2
3	1
4 o más faltas	No participa como candidato (a).

Tabla 10 Faltas Injustificadas para la Evaluación (Fuente Propia)

II. RETARDOS

La siguiente tabla muestra la calificación en base al número de retardos:

No de retardos	Calificación
1	4
2	3
3	2
4	1
5 o más retardos	No participa como candidato (a).

Tabla 11 Numero de Retardos y su Calificación (Fuente Propia)

III. LICENCIAS SIN GOCE DE SUELDO

En esta tabla podemos observar cuando como se determina el goce de sueldo:

Licencia sin goce de sueldo	Calificación
No tuvo licencia	4
Si tuvo licencia	No participa como candidato (a).

Tabla 12 Determinación del Sueldo (Fuente Propia)

IV. COMISIÓN SINDICAL

Una tabla más determina si hay o no comisión:

Comisión sindical	Calificación
No tuvo comisión	4
Si tuvo comisión	No participa como candidato (a).

Tabla 13 Comisión Sindical (Fuente Propia)

V. INCAPACIDAD MÉDICA

La incapacidad media es otro de los puntos que se toman en cuenta como se ve en la siguiente tabla:

Incapacidad Médica	Calificación
No tuvo incapacidad	4
No mayor a 3 días	3
Hasta 5 días	2
Más de 5 días	No participa como candidato (a).

Tabla 14 Incapacidad Medica (Fuente Propia)

VI. PERMISOS DE LLEGAR TARDE JUSTIFICADOS

Los permisos que no se justifican también son tomados en cuenta para la evaluación como:

Permisos	Calificación
No tomó permisos	4
Si tomó permisos	3
De 5 días en adelante	No participa como candidato (a).

Tabla 15 Número De Permisos Injustificados Para La Evaluación (Fuente Propia)

VII. DIAS ECONÓMICOS

Días Económicos	Calificación
No tomó días económicos	4
Si tomó 1 día económico	3
Si tomó 2 días económicos	2
Si tomó 3 días económicos	1

Tabla 16 Días Económicos y Calificación (Fuente Propia)

VIII. PERMISOS PARA AUSENTARSE

En la tabla siguiente se pueden observar la calificación mediante los permisos:

Permisos para ausentarse	Calificación
No solicitó permisos	4
Si solicitó 1 permiso	3
Si solicitó 2 permisos	2
Si solicitó 3 permisos	No participa como candidato (a).

Tabla 17 Permisos Ausentes y Calificación (Fuente Propia)

6.6. EXCEPCION DE LA EVALUACIÓN

El área que no cumpla con el 70 % del personal a su cargo a calificar, no participará para ser el Empleado del Mes, pues no se permite ver la competencia del personal en su formación, habilidades y experiencia requerida.

6.7. EVALUACIÓN FINAL

Se promediará la evaluación resultada de los factores de desempeño y los factores de incidencia del trabajador (a), para obtener a los servidores públicos por cada Unidad Administrativa, con mayor puntaje en su Evaluación de Desempeño mensual, seleccionando así a los 4 más altos por Dirección. Acto siguiente se hace el llenado y se solicita la firma de las siguientes personas, en el “**FORMATO DE EVALUACION**”.

6.7.1 Encargado del Control de Asistencias quien elabora, efectúa y reporta a la TUSP los resultados de la Evaluación de Desempeño.

6.7.2 Jefe (a) de Departamento de Recursos Humanos, quien revisa

6.7.3 Director de Administración y Finanzas, quien da Visto Bueno

6.8. APLICACIÓN DEL ESTÍMULO ECONÓMICO

El ECA entrega al EDN el “**FORMATO DE EVALUACION**” como resultado de la Evaluación de Desempeño, para su aplicación en la nómina el estímulo económico, debidamente validado y autorizado por el DAF.

6.9. ENTREGA DE RECONOCIMIENTO AL SERVIDOR PÚBLICO

El DRH, entrega al servidor público destacado el Reconocimiento por su Desempeño.

6. Formatos y registros de calidad.

Código de formato

Nombre del registro de calidad

FORMATO DE EVALUACION

Resultados de la Evaluación de Desempeño

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluyó que:

- La elaboración de un manual de procedimientos administrativos favorece a la Coordinación De Recursos Humanos a la estandarización de procedimientos ya que contiene los elementos para elaborarlos.
- Se estableció que en orden de prioridad los procesos que se deben establecer en un manual son: CONTROL DE INCIDENCIAS Y VACACIONES, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, CAPACITACIÓN y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.
- Se determinó que el personal administrativo de operación debe de conocer todos los procedimientos de la Coordinación De Recursos Humanos.
- Es necesario que el manual de procedimientos este dirigido a todo un personal multidisciplinario en especial a la coordinación quienes deben de tener a su cargo la elaboración de manuales.
- Los aspectos técnicos que deben de tener los manuales de procedimientos administrativos de La Coordinación De Recursos Humanos portada, presentación, índice, misión, visión, valores, organigrama, normas y políticas, objetivos, responsables, descripción de los procedimientos, diagramas de flujo, explicación de los símbolos del flujograma, tiempos, bibliografía y anexos.
- Se estableció que los pasos a seguir para elaborar manuales de procedimientos deben ser: recolección de información sobre la coordinación en donde se trabajará, delimitación del proceso, elaboración de una lista de actividades a realizar, entrevistar al personal que conoce los procedimientos de la coordinación, presentación del primer planteamiento,

validación del mismo realizado por los involucrados, elaboración de una lista de observaciones después de la validación, presentación de un replanteamiento basado en las observaciones realizadas, validación del replanteamiento en el área de trabajo, última depuración del documento y presentación final.

- Finalmente, se realizó la guía para elaborar manuales de procesos de recursos humanos para la organización donde se realizó el estudio.

RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos y en las conclusiones se recomienda:

- A la Coordinación, tomar en cuenta la guía que se elaboró y que de esta forma inicien con la realización de los manuales de procesos de recursos humanos.
- Promover la utilización de esta guía en otras áreas de la organización.
- Realizar revisiones por parte del subdirector de recursos humanos para mantener actualizados los manuales, los procedimientos y la guía, una vez elaborados.
- Implementar una capacitación para dar a conocer los procedimientos de recursos humanos a todo el personal involucrado con la administración del área.
- A los colaboradores del departamento de recursos humanos capacitarlos a ejecutar este tipo de trabajos para beneficio del departamento y de la organización.

5.2 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acinas, J. d. (2012). *Calidad y Mejora Continua. Actividades I*. Editorial Donostiarra Sa.
- Asana. (7 de octubre de 2021). *asana*. Obtenido de asana: <https://asana.com/es/resources/what-is-a-flowchart>
- Bernal., J. J. (23 de agosto de 2013). *pdcahome.com*. Obtenido de pdcahome.com: <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- CARO, R. E. (25 de abril de 2020). *taemperuconsulting.com*. Obtenido de taemperuconsulting.com: <https://taemperuconsulting.com/simbolos-utilizados-en-un-flujograma/>
- Cerragería, L. M. (15 de OCTUBRE de 2013). *actualidadempresa.com/*. Obtenido de actualidadempresa.com/: <https://actualidadempresa.com/diagramas-de-flujo-definicion>
- COELLO, A. A. (2013 de julio de 2013). *Unidad didáctica 1, gestión de la calidad*. Obtenido de Unidad didáctica 1, gestión de la calidad: <http://www.sisman.utm.edu.ec/app/>
- José, P. (28 de NOVIEMBRE de 2020). <https://www.gestiopolis.com/creacion-de-un-manual-de-procedimientos/>. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/creacion-de-un-manual-de-procedimientos/>: <https://www.gestiopolis.com/creacion-de-un-manual-de-procedimientos/>
- juarez, e. (2019). manuales actuales. *administracion*, 24-32.
- León, L. Y. (10 de ENERO de 2019). *contadormx.com*. Obtenido de contadormx.com: <https://contadormx.com/2019/01/10/ventajas-y-desventajas-de-los-manuales-administrativos/>
- luna, j. (30 de noviembre de 2013). *johancisluna*. Obtenido de johancisluna: <http://johancisluna18.blogspot.com/2013/11/definicion-y-beneficios-de-los-manuales.html>
- Monterroso, H. E. (s.f.). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de www.gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>
- Moreno, J. (30 de MAYO de 2012). *calidademprededora.wordpress.com*. Obtenido de calidademprededora.wordpress.com: <https://calidademprededora.wordpress.com/2012/05/30/metodologia-diagrama-de-flujo/>
- Nossa, R. (12 de 06 de 2018). *blogdelacalidad.com*. Obtenido de blogdelacalidad.com: <https://blogdelacalidad.com/diagrama-de-ishikawa/>
- Pensa, G. (10 de junio de 2020). *www.atlasconsultora.com*. Obtenido de www.atlasconsultora.com: <https://www.atlasconsultora.com/diagrama-de-flujo-de-proceso-que-es-y-como-hacerlo/>

PROFMERCEDESGUILLERMINAGODOY. (23 de FEBRERO de 2013). <https://profmgodoy.wordpress.com/>.
Obtenido de <https://profmgodoy.wordpress.com/>:
[https://profmgodoy.wordpress.com/2013/02/23/el-modelo-deming/#:~:text=El%20ciclo%20de%20Deming%2C%20tambi%C3%A9n,Gesti%C3%B3n%20de%20Calidad%20\(SGC\).](https://profmgodoy.wordpress.com/2013/02/23/el-modelo-deming/#:~:text=El%20ciclo%20de%20Deming%2C%20tambi%C3%A9n,Gesti%C3%B3n%20de%20Calidad%20(SGC).)

Trejo, H. (6 de DICIEMBRE de 2011). *Ciencias Administrativas*. Obtenido de Ciencias Administrativas:
<https://administrativas.wordpress.com/2011/12/06/manuales-administrativos/>

Zuleta, L. V. (20 de NOVIEMBRE de 2013). *adpphva.blogspot.com*. Obtenido de adpphva.blogspot.com:
<http://adpphva.blogspot.com/2013/11/ventajas-se-concentra-el-esfuerzo-en.html>

ANEXOS

LOGO

FORMATO DE ASISTENCIA

LOGO

Servidor publico		No. Empleado	
Adscrito			
Quincena			
Horario	De	A	

Fecha		Entrada		Salida	
		Hora	Firma	Hora	Firma
Jueves	16				
Viernes	17				
Sábado	18				
Domingo	19				
Lunes	20				
Martes	21				
Miércoles	22				
Jueves	23				
Viernes	24				
Sábado	25				
Domingo	26				
Lunes	27				
Martes	28				
Miércoles	29				
Jueves	30				

 Firma del Servidor Público

 Firma del Director(a) o Subdirector(a)

LOGO

FORMATO DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

LOGO

Fecha de aplicación:	
Nombre completo del trabajador(a):	
Número de empleado (a):	
Puesto:	
Nivel del puesto:	
Área o departamento al que pertenece:	
Nombre del Jefe(a) directo:	
Puesto del Jefe(a) directo:	

INSTRUCCIONES: Este formato es para uso del jefe(a) inmediato(a) y le permitirá determinar los requerimientos de capacitación del personal a su cargo. Se utilizará un formato por cada persona. Se recomienda llenarlo en forma conjunta jefatura inmediata – trabajador (a).

En caso de que tenga claros los requerimientos de capacitación del trabajador (a), puede omitir la sección 2 del formato y utilizar sólo las partes 1 y 3, donde podrá especificar los cursos que solicita para esta persona.

Para solicitar los cursos del punto 3 puede considerar los resultados de la evaluación al desempeño, tendencias (AST, observaciones de organismos acreditadores, encuestas de satisfacción), políticas aplicables actuales (Normas internacionales, Normas Mexicanas etc.).

Parte I: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

Enumere las principales tareas o funciones que desempeña la o el trabajador.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

PARTE II: EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Analice la descripción de cada competencia y marque con una X el nivel de desempeño que tiene el colaborador(a); sea objetivo en sus apreciaciones, ya que el desempeño bueno, regular o deficiente del trabajador(a) en alguna(s) de las competencias se convierte en un área de oportunidad para la capacitación.

	Competencias	Nivel de desempeño				
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	No aplica
1	Conocimiento: Capacidad para aplicar y utilizar de manera efectiva el conocimiento de técnicas, herramientas, metodologías e instrumentos adquiridos a través del estudio y experiencia.					
2	Calidad: Capacidad para realizar su trabajo sin errores entiempos y forma.					
3	Motivación para el logro: Capacidad para trabajar bien buscando alcanzar un estándar de excelencia; vencer obstáculos, aceptar riesgos calculados y lograr metas establecidas por el área.					
4	Orientación al servicio del cliente: Capacidad para prestar servicio a sus clientes internos y externos en forma amable, diligente, oportuna y eficiente.					
5	Establecimiento de relaciones: Capacidad de establecer relaciones, crear y mantener contacto cordial con las personas con las que trabaja.					
6	Trabajo en equipo: Capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios, ser capaz de entender y comprender a los demás, aportando y aceptando ideas de otros que conlleven a la consecución de metas y objetivos comunes.					
7	Pensamiento analítico: Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas separando sus partes y meditando sobre ellas de forma lógica y sistemática					
8	Dirección de personas: Capacidad de confiar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que se realice, teniendo siempre en mente el cumplimiento de los objetivos y metas del área de trabajo.					
9	Toma de decisiones: Capacidad para elegir la acción más adecuada de entre varias opciones, que contribuyan al logro de metas y/o solución de problemas de su área de trabajo.					
10	Delegar responsabilidades: Capacidad de confiar en las habilidades y conocimientos de los colaboradores, asignando responsabilidades necesarias para el cumplimiento de las actividades y objetivos de desempeño del cargo.					

PARTE III. CURSOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS.

Al momento de solicitar cursos, considere lo siguiente:

- Los cursos deben permitirle al trabajador(a) fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes en beneficio del área laboral.
- Deben ser acordes a las actividades que desarrolla.
- Deben estimular su desarrollo personal.
- Deben ser prioritarios y el trabajador(a) debe poder asistir, independientemente del horario en que se programen.

	Curso requerido	Prioridad			Justificación
		Baja	Media	Alta	
1					
2					
3					
4					
5					

Comentarios adicionales:

FIRMA DEL TRABAJADOR(A)

FIRMA DEL JEFE(A) DIRECTO

La presente solicitud tiene por objetivo identificar las necesidades de capacitación de las y los trabajadores de la UTSOE, sin embargo, no compromete a la institución a proporcionarla capacitación aquí mencionada; la programación de cualquier curso estará sujeta a la suficiencia presupuestal, grado de prioridad y validación de autoridades correspondientes.

LOGO

SOLICITUD DE EMPLEO

LOGO

INSTRUCCIONES DE LLENADO: Esta forma debe ser llenada a mano, con tinta y letra de molde. Cualquier información falsa emitida en este formato, o en la entrevista será causa de anulación del trámite, independientemente de las sanciones administrativas y/o jurídicas que correspondan de acuerdo con la normatividad aplicable.

Los datos aquí proporcionados son de uso exclusivo de las coordinaciones administrativas o equivalentes de las dependencias del sector central del Gobierno del Estado de México y están sujetos a los artículos 1, 4 fracción I, 18 y 19 de la Ley de Protección de Datos Personales del Estado de México.

PUESTO SOLICITADO:	SUELDO DESEADO: \$
---------------------------	---------------------------

I. DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE(S)		
DOMICILIO				
CALLE	NÚMERO	COLONIA	MUNICIPIO	CÓDIGO POSTAL
TELÉFONO(S):	CORREO ELECTRÓNICO:			

II. DOCUMENTACIÓN PRESENTADA

ACTA DE NACIMIENTO CERTIFICADA SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	CURP SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	RFC EMITIDO POR EL SAT SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
COMPROBANTE ÚLTIMO GRADO DE ESTUDIOS SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	CARTILLA DEL SERVICIO MILITAR NACIONAL LIBERADA SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	CONSTANCIA DOMICILIARIA SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
IDENTIFICACIÓN OFICIAL CON FOTOGRAFÍA VIGENTE SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	CERTIFICADO DE DEUDORES ALIMENTARIOS MOROSOS SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	CURRICULUM VITAE SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
CARTAS DE RECOMENDACIÓN SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	CONTRATO DE APERTURA DE CUENTA BANCARIA SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	FOTOGRAFÍAS SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

III. ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA	MUNICIPIO Y ESTADO	PERIODO		AÑOS TERMINADOS	DOCUMENTO OBTENIDO
		DE	A		
PRIMARIA:					
SECUNDARIA:					
PREPARATORIA/BACHILLERATO:					
COMERCIAL O TÉCNICA:					
PROFESIONAL:					
MAESTRÍA/DOCTORADO:					

IV. CAPACITACIÓN RECIBIDA CON RELACIÓN AL PUESTO SOLICITADO (EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS)

DIPLOMADO/CURSO/TALLER	PERIODO	NÚM. DE HORAS	DOCUMENTO OBTENIDO

V. CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES PARA EL PUESTO

INFORMÁTICA (ESPECIFIQUE):

INGLÉS: % OTROS:

CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES:

EXPERIENCIA EN MANEJO DE MÁQUINAS EN GENERAL, VEHÍCULOS Y/O EQUIPO DE OFICINA:

VI. EXPERIENCIA LABORAL

HA LABORADO EN EL GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO: SÍ NO

DEPENDENCIA:

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ÚLTIMO	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
DEPENDENCIA O EMPRESA			
PUESTO			
PERIODO EN QUE TRABAJÓ			
SUELDO			
DOMICILIO			
TELÉFONO			
NOMBRE DE SU JEFA(E) INMEDIATA(O)			
MOTIVO DE SEPARACIÓN			
COMENTARIO:			

**EL solicitante deberá marcar con una X según corresponda la siguiente declaración:
Declaro bajo protesta de decir verdad que (SI) (NO) soy pensionado del ISSEMYM.**

Toluca Te Lerdo, Estado de México a _____ de _____ de 20 _____

FIRMA DE QUIEN SOLICITA

OBSERVACIONES (EXCLUSIVO PARA QUIEN REALIZÓ LA ENTREVISTA)

ENTREVISTÓ: _____

LOGO

LISTADO DE DOCUMENTOS PARA CONTRATACIÓN

LOGO

DATOS PERSONALES

- Acta de nacimiento.
- CURP
- RFC
- Número de seguridad social (NSS)
- Comprobante de domicilio
- Credencial INE
- Cartilla militar
- Constancia de antecedentes no penales
- Algunas empresas exigen Constancia de buró de crédito
- En caso de ser necesaria, licencia de manejo.
- Cartilla militar.
- Documento que compruebe o detalle el número de cuenta de depósito al empleado.
- Cartas de recomendación.
- Cédula profesional o comprobante de estudios.
- Exámenes psicométricos previos a la contratación.
- Estudios socioeconómicos previos.

INFORMACIÓN ADICIONAL

- Actas administrativas
- Solicitud de préstamos
- Memorándums al trabajador.
- Solicitudes varias (permisos, ausencias, etc.)

LOGO

OFICIO DE PERFIL DE PUESTO

LOGO

Puesto:

Objetivo del Puesto:

PERFIL

Preparación Académica:

Conocimientos:

Habilidades:

Experiencia Laboral:

RELACIONES

Puesto al que Reporta:

Puestos que le reportan (Colocar el número de plazas a cada puesto):

Total, de Personal a Cargo:

RESPONSABILIDADES

Área Administrativa:

Funciones:

NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
PUESTO:	PUESTO:	PUESTO:
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
REVISÒ	APROBÒ	ENCARGADO DEL PUESTO
FECHA	FECHA	FECHA

LOGO

OFICIO PARA ENTREVISTA DE PERFIL DE PUESTO

LOGO

Puesto: Asistente Administrativo**Objetivo del Puesto:** Apoyo en actividades administrativas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales del área a fin de brindar un mejor servicio.**PERFIL****Preparación Académica:** Preparatoria, Carrera Técnica, Licenciatura en Contaduría, Licenciatura en Administración, Licenciatura en Psicología, Licenciatura en Recursos Humanos o carrera a fin.**Conocimientos:**

- Paquetería Office
- Funciones Administrativas
- Ley Federal del Trabajo
- Ley del trabajo de los servidores públicos del Estado y Municipios
- Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de México y Municipios

Habilidades:

- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Organización
- Planeación
- Responsabilidad
- Resolución de conflictos

Experiencia Laboral: Experiencia mínima de 1 año en funciones administrativas.**RELACIONES****Puesto al que Reporta:** Titular de la Unidad de Administración de Personal.**Puestos que le reportan (Colocar el número de plazas a cada puesto):** N/A**Total, de Personal a Cargo:** N/A**RESPONSABILIDADES****Área Administrativa:** Titular de la Unidad de Administración de Personal.**Funciones:**

1. Elaborar y calcular las nóminas quincenalmente procesadas con las incidencias que se generan durante la quincena, con la finalidad de que el Organismo cumpla con el pago oportuno y correcto de todas las obligaciones contractuales y fiscales;
2. Llevar el control y captura de los justificantes de incidencias en el sistema TITANIUM, con la finalidad de detectar los casos procedentes para la aplicación de sanciones por faltas o retardos de los servidores públicos del Organismo;
3. Integración y captura de los movimientos del personal (altas y bajas) en las plataformas de Intranet, Dirección General de Responsabilidades de los Servidores Públicos y Sistema de Entrega Recepción Municipal (Apartado Recursos Humanos);
4. Elaboración de solicitud e integración de finiquitos;
5. Planear, coordinar y dirigir las actividades para resguardar la documentación histórica del archivo relacionado a los expedientes y CFDI de los servidores públicos del Organismo, vigilando que se mantenga actualizado para facilitar la localización y consulta de los documentos;
6. Realizar las conciliaciones de la base de datos de la plataforma de ISSEMYM PRISMA, contra la base de datos de la nómina quincenal identificando y eliminando las diferencias existentes para la correcta aplicación de los recursos financieros;
7. Atender en tiempo y forma las solicitudes de acceso a la información pública que soliciten al Organismo para dar cumplimiento con Plataforma del Sistema de Acceso a la Información Mexiquense;
8. Dar seguimiento a las peticiones ingresadas al Departamento de Recursos Humanos, así como elaboración de contratos, servicio social, control de prestaciones sindicales y prestamos de categoría;
9. Realizar todas aquellas actividades inherentes al área.

NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
PUESTO:	PUESTO:	PUESTO:
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
REVISÒ	APROBÒ	ENCARGADO DEL PUESTO
FECHA	FECHA	FECHA

LOGO

SOLICITUD DE VACACIONES

LOGO

Fecha _____

Nombre del trabajador _____

Cargo que desempeña _____

Área _____

Oficina Otro _____

Por medio de la presente, solicito me sea autorizado _____ día (s) a cuenta de mis vacaciones.

Para ser gozadas del _____ al _____.

Firma del trabajador

Vo.Bo. Coordinación Recursos Humanos

Uso exclusivo de la Coordinación de Recursos Humanos

Fecha _____

Vacaciones correspondientes al periodo de: _____

Tiene días anticipados a cuenta de vacaciones: SI ___ NO___ Cuantos _____

Autorizado _____ No Autorizado _____

Para ser gozadas del _____ al _____

Autorizado por: _____

Observaciones _____

VoBo. Coordinación de recursos humanos _____

LOGO

INSTRUCTIVO PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION

1. Año en el que se ejercerá el programa.
2. Nombre del Instituto.
3. Número de hojas que integran el Programa Anual de Capacitación.
4. Nombre del curso, con este nombre se solicitará el registro del curso.
5. Período programado para la impartición del curso.
6. Período en el que se realizó el curso.
7. Número de personas programadas para participar en el curso, máximo grupo de 30 personas.
8. Número de personas capacitadas. En la última columna detallar género.
9. Nombre y firma de la persona que elaboró el programa teléfono y correo electrónico (preferente institucional)
10. Fecha en la que se elaboró el Programa Anual de Capacitación.
11. Nombre y firma de autorización del director(a) del Instituto Tecnológico o Centro, teléfono y correo electrónico.

PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION

		Formato: Programa Anual de Capacitación				Revisión: 0							
						Página 1 de 1							
No.	CURSO	Fecha Propuesta de Realización	Fecha de Realización	Personal Directivos						TOTALES			
				Director (a)		Subdirectores(as)		Jefes(as) de Departamento		Personal Programado	Personal Atendido	Personal Atendido	
				PP	PA	PP	PA	PP	PA			M	H
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
										0	0	0	0
VERDE	Realizado			PP = Personas Programadas									
ROJO	Programado y No realizado			PA = Personas Atendidas									
AZUL	Reprogramado												
Elaboró				Autorizó						Fecha de Elaboración:			
Nombre y Firma				Nombre y Firma del Director(a)									
Teléfono: _____													
Correo Electrónico _____													

LOGO	CONTROL DE ASISTENCIA DE CAPACITACION	LOGO
------	--	------

FECHA				
TEMA DE LA CAPACITACION				
CAPACITADOR				
No.	NOMBRE	AREA	CARGO	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				

FORMATO DE LISTA DE ASISTENCIA PARA CURSOS, TALLERES Y PLATICAS PRESENCIALES

Revisión: 1

Página 1 de 1

Hoja _____ de _____

LISTA DE ASISTENCIA PARA CURSO PRESENCIAL

NOMBRE DEL CURSO: _____
 NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____ DURACIÓN: _____ HORARIO: _____
 PERIODO: _____ LUGAR: _____
 SEDE: _____

No.	NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUESTO Y ÁREA	ASISTENCIA				
			L	M	M	J	V
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

 NOMBRE y FIRMA DEL INSTRUCTOR

 NOMBRE y FIRMA DEL COORDINADOR

INSTRUCTIVO DE LISTA DE ASISTENCIA PARA CURSOS, TALLERES Y PLATICAS PRESENCIALES	
---	--

INSTRUCTIVO DE LLENADO

NÚMERO	DESCRIPCIÓN
1	Anotar la cantidad de hojas llenadas del documento.
2	Anotar nombre del curso a impartir.
3	Anotar nombre del instructor que impartirá el curso.
4	Anotar periodo en el que se impartirá el curso (fecha de inicio y terminación).
5	Anotar el lugar donde se realizará el curso.
6	Anotar el tiempo que durará el curso (ej. 5 días, etc.)
7	Anotar el plantel sede que impartirá el curso
8	Anotar el número de horas de duración del curso.
9	Anotar el nombre del participante que tomará el curso.
10	Anotar el puesto y área al cual pertenece (ej. Jefe de Departamento, Departamento de Ciencias Básicas).
11	Marcar cada uno de los días que asistió al curso.
12	Anotar nombre y firma del instructor que impartirá el curso.
13	Anotar nombre y firma del coordinador requirió la necesidad de capacitación.

LOGO

FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR DE CAPACITACIÓN

LOGO

FECHA

Con el propósito de evaluar las actividades realizadas, mucho le agradeceremos sea usted tan amable de leer y responder la presente ficha de evaluación, la cual nos permitirá conocer de manera directa sus apreciaciones, a fin de estar en posibilidad de detectar áreas de oportunidad, implementar las acciones de mejora necesarias e impulsar la realización de actividades con base en las necesidades específicas.

1.- DATOS GENERALES.

Nombre del creador participante	
Disciplina y especialidad	
Título de la actividad	
Institución que organiza la actividad	
Estado y ciudad	
Fecha de realización	
Nombre del participante	
Correo electrónico	
Nombre de la sede donde fue impartida la actividad	
Nombre del responsable de la actividad	

2.- CALIFIQUE LOS SIGUIENTES RUBROS CON RELACIÓN A LA ACTIVIDAD REALIZADA.

<i>Lea detenidamente y marque con una x la opción que elija</i>		<i>Deficiente</i>	<i>Regular</i>	<i>Bueno</i>
1	La actividad programada resultó de su interés:			
2	El creador demostró tener dominio del tema:			
3	Los contenidos temáticos fueron presentados y explicados de manera adecuada:			
4	El objetivo de esta actividad respondió a sus expectativas.			
5	Hubo congruencia entre los contenidos temáticos y el objetivo de la actividad:			
6	Se utilizó el tiempo programado de manera adecuada:			
7	Le fueron proporcionados materiales de lectura previa de la actividad:			
8	Las actividades realizadas permitieron abordar las temáticas propuestas:			

<i>Lea detenidamente y marque con una x la opción que elija</i>		<i>Deficiente</i>	<i>Regular</i>	<i>Bueno</i>
9	Los materiales usados por el creador sirvieron de apoyo para la exposición del tema			
10	El creador propició la integración y la participación:			
11	El creador propició la reflexión y el diálogo:			
12	El curso le generó un nuevo aprendizaje:			
13	Los contenidos temáticos son de utilidad para mejorar la calidad de su trabajo			
14	Las condiciones del espacio fueron apropiadas para la actividad realizada:			
15	El espacio contó con la infraestructura necesaria para impartir la actividad:			
16	En términos generales que calificación daría usted a la actividad realizada:			

COMENTARIOS

1	Comentarios sobre la participación del creador:	
2	Cuál fue el resultado o producto específico que le fue posible alcanzar con esta actividad:	
3	Por qué medio se enteró de esta actividad y con cuántos días de anticipación:	
4	Qué otras disciplinas le gustaría que se trataran:	
5	Sugerencias para los organizadores:	

Nombre y firma del asistente a la actividad

LOGO

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

LOGO

Nombre del Trabajador		Fecha	
Cargo a que desempeña			
Área			
JEFES DE DEPARTAMENTO			
DESARROLLO LABORAL			
CALIFICACION			
Cumplimiento de Metas	Calificación		
No cumplió con las metas	1		
Cumplió parcialmente con las metas	2		
Cumplió con las metas.	3		
Cumplió sobresaliente.	4		
COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
FALTAS INJUSTIFICADAS			
CALIFICACION			
No de faltas	Calificación		
0	4		
1	3		
2	2		
3	1		
4 o más faltas	No participa como candidato (a).		
RETARDOS			
CALIFICACION			
No de retardos	Calificación		
1	4		
2	3		
3	2		
4	1		
5 o más retardos	No participa como candidato (a).		
I.LICENCIAS SIN GOCE DE SUELDO			
CALIFICACION			
Licencia sin goce de sueldo	Calificación		
No tuvo licencia	4		
Si tuvo licencia	No participa como candidato (a).		

IV. COMISIÓN SINDICAL		
		CALIFICACION
Comisión sindical	Calificación	
No tuvo comisión	4	
Si tuvo comisión	No participa como candidato (a).	
V. INCAPACIDAD MÉDICA		
		CALIFICACION
Incapacidad Médica	Calificación	
No tuvo incapacidad	4	
No mayor a 3 días	3	
Hasta 5 días	2	
Más de 5 días	No participa como candidato (a).	
VI. PERMISOS DE LLEGAR TARDE JUSTIFICADOS		
		CALIFICACION
Permisos	Calificación	
No tomó permisos	4	
Si tomó permisos	3	
De 5 días en adelante	No participa como candidato (a).	
VII. DIAS ECONÓMICOS		
		CALIFICACION
Días Económicos	Calificación	
No tomó días económicos	4	
Si tomó 1 día económico	3	
Si tomó 2 días económicos	2	
Si tomó 3 días económicos	1	
VIII. PERMISOS PARA AUSENTARSE		
		CALIFICACION
Permisos para ausentarse	Calificación	
No solicitó permisos	4	
Si solicitó 1 permiso	3	
Si solicitó 2 permisos	2	
Si solicitó 3 permisos	No participa como candidato (a).	
		TOTAL