



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga
Departamento de Ciencias Económico Administrativas

PROYECTO DE TITULACIÓN

*“PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FILIAL AGUASCALIENTES DE LA
INSTITUCIÓN EVALUADORA CENTRO UNIVERSITARIO LATINO VERACRUZ, A.C.”*

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

PRESENTA:

ARELI PAOLA VALLEJO ESCALERA

ASESOR:

ZAIRA FABIOLA TORRES CAMPOS



CAPITULO 1. PRELIMINARES

2. Agradecimientos

Doy gracias a Dios por darme la vida y guiar mis pasos día con día, por ser mi fortaleza en mis momentos frágiles; por brindarme una vida llena de aprendizajes; altas y bajas, tristezas y alegrías, y por bendecirme en cada paso, ya que sin su bendición y sin su amor todo hubiera sido un fracaso.

A mis papás por darme la oportunidad de estudiar, y hacer hasta lo imposible para que no abandonara mis sueños, por apoyarme en cada decisión y proyecto. Gracias a mi familia por permitirme cumplir con este gran paso en la educación superior. Gracias a mis hermanos, sobre todo a mi hermana Gabriela por siempre creer en mí, ser mi mayor motivación en este logro, y empujarme hacia adelante para ser mejor cada día; gracias a ellos por siempre darme los ánimos necesarios para superarme.

Al Instituto Tecnológico de Pabellón, por permitirme conocer grandes compañeros de carrera que también se convirtieron en compañeros de vida. Agradezco a ellos y sobre todo a mis mejores amigos, Karla y Daniel, por siempre estar ahí, ser mi pilar más fuerte en toda la carrera, por sostenerme y no dejarme rendir, por el apoyo mutuo en este proceso. También a mis maestros por esta gran experiencia, por formarme académicamente, como persona y convertirme en una profesional en lo que me apasiona, gracias a cada maestro por ser parte de este proceso.

Este camino no ha sido nada fácil, sin embargo, con la ayuda de Dios, familia y amigos he avanzado, gracias por todos sus aportes, por su amor, su inmensidad bondad y apoyo, gracias a ello lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos. Les agradezco y hago presente mi gran afecto a hacia todas las personas que me han acompañado en este camino.

3. Resumen.

El presente proyecto describe las actividades que se desarrollaron dentro de la estancia en la Institución Evaluadora “INNOVATE”, siendo una nueva Institución en Aguascalientes dedicada a brindar el servicio de Certificación según el Acuerdo 286 con su modificación el Acuerdo 02/04/17, ambos del Secretario de Educación Pública.

El director de la Filial, se percató que, a esta le faltaban aspectos por concretar para su desarrollo completo, se determinaron cuáles eran las faltantes de esta, a partir de ello se prepararon una serie de actividades con las cuales se le daría solución a estas pautas de la Institución.

El desarrollo de este proyecto se dividió en varias partes; la primera fase fue darle definición e identidad a la Institución, con sus conceptos principales, como misión, visión, entre otros. Después de esto se describió el proceso por el cual la Institución incorporo nuevo personal en distintas áreas, para luego definir el orden jerárquico de los puestos y realizar su respectivo organigrama. Así como describir los procesos de captación de los usuarios a recibir el servicio y el procedimiento de la inscripción de estos para presentar su exámen ya sea de nivel Secundaria o Bachillerato.

Por último, pero no menos importante se desarrolló un Manual de Funciones, en el que se describe cada puesto y sus funciones a realizar, dando prioridad a las más importantes para el buen funcionamiento de la institución y que su servicio brindado sea de calidad.

El trabajo realizado en este proyecto ayudó a la empresa a tener una mejor administración de actividades y que al momento de llevarlas a cabo se estén cumpliendo los objetivos que fueron establecidos en la Institución, además de tener un control dentro de ella.

El proyecto como tal, motivo a la Institución a tener un crecimiento continuo, así como al personal para contribuir con su esfuerzo con el fin de mejorar.

4. Índice.

CAPITULO 1. PRELIMINARES.....	2
2. Agradecimientos	2
3. Resumen.....	3
4. Índice.....	4
Lista de Tablas.....	5
Lista de Figuras.....	5
CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO.....	6
5. Introducción.....	6
7. Problemas a resolver, priorizándolos.	10
9. Objetivos.....	12
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO	13
10. Marco Teórico (fundamentos teóricos)	13
Tipos de políticas organizacionales.....	19
Metodología de implementación	20
CAPÍTULO 4: DESARROLLO.....	41
11. Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.	41
I Datos Generales.....	42
II Presentación De La Empresa	44
III Proceso Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.....	45
IV Organigrama.....	53
V Proceso Para Reclutar Y Certificar Prospectos.....	54
VI Proceso De Inscripción Y Certificación	56
VII Manual De Funciones.....	60
CAPÍTULO 5: RESULTADOS.....	77
12. Resultados	77
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES	84
13. Conclusiones del Proyecto	84
CAPÍTULO 7: COMPETENCIAS DESARROLLADAS	86
14. Competencias desarrolladas y/o aplicadas.	86

<i>CAPÍTULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN</i>	88
15. Fuentes de información.....	88
<i>CAPÍTULO 9: ANEXOS</i>	90
16. Anexos.....	90

Lista de Tablas

Tabla 1. Cronograma de actividades.....	41
Tabla 2. Fechas de Inscripción.....	56
Tabla 3. Estrategia de pagos.....	80

Lista de Figuras

Figura 1. Lista de Instituciones Evaluadoras Vigentes.....	8
Figura 2. Organigrama.....	9
Figura 3. Esquema de Política Organizacional.....	19
Figura 4. Proceso de Reclutamiento de Personal.....	24
Figura 5. Plano de ubicación.....	43
Figura 6. Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.....	47
Figura 7. Vacante Coordinador Académico.....	48
Figura 8. Vacante Coordinador de Publicidad.....	49
Figura 9. Vacante Docente.....	49
Figura 10. Vacante Promotor.....	50
Figura 11. Lista de Usuarios a Certificación.....	79
Figura 12. Formato para Control de Actividades.....	79
Figura 13. Horario para Cursos de Preparación.....	80
Figura 14. Total de Horas para Curso de Preparación.....	80
Figura 15. Página de Facebook.....	81
Figura 16. Tríptico.....	82
Figura 17. Flyer.....	83

CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO

5. Introducción

El proyecto de Planeación Administrativa en la Institución INNOVATE, es un plus que se le dio a esta Institución, pues hizo que la empresa tuviera un cambio notable, al ser una nueva Institución en el mercado, no era reconocida como tal. Aunque al no ser una empresa que compita directamente con otras Instituciones Educativas como Secundarias y Bachilleratos, es una Institución que necesita de su identidad hacia la sociedad, para ser conocida en el Estado de Aguascalientes y no pasar desapercibida por sus posibles usuarios. En este proyecto Administrativo, se desarrollaron todos los conceptos necesarios para darle la identidad a INNOVATE, después de su desarrollo, fueron definidos ante el resto de la Institución, y también se dieron a conocer públicamente los conceptos de Misión, Visión y Valores, así mismo como sus Políticas de esta, lo que benefició a la Institución porque las personas susceptibles al servicio consideraron que INNOVATE es una Institución seria y comprometida con el servicio que le está brindando a sus usuarios. También el establecer los Objetivos de la empresa, ayuda a que trabaje arduamente siguiendo todas sus actividades correspondientes para proporcionar una dirección hacia el cumplimiento de ellos.

Una actividad muy importante que se desarrolló dentro del proyecto y que tuvo un gran impacto en la Institución INNOVATE fue el Manual de Funciones. Un Manual de Funciones es importante para una empresa debido a que es una fuente de información permanente para la ejecución del trabajo en cada área de trabajo. Al implementarlo a la Institución ayudó a incrementar la coordinación de la ejecución del trabajo, ya que con ello se evitaron malos entendidos a la hora de realizar el trabajo correspondiente y asegurar la continuidad de cada actividad, así mismo, al existir las instrucciones escritas de las actividades de cada puesto, también se pudo dar un seguimiento de supervisar si se están llevando a cabo las funciones correspondientes a cada puesto.

6. Descripción de la empresa u organización y del puesto o área del trabajo del residente.

En nuestro País, solo el 52% de los jóvenes mayores de 25, lograron cursar y terminar el Bachillerato, siendo este un nivel educativo obligatorio, y nuestro Estado la cifra es ligeramente mayor; pero, aun así, tenemos bastantes jóvenes en ese rango de edad, que carecen de su Certificado de Bachillerato, siendo estos más del 40%. Muchos de estos jóvenes, laboran actualmente o algunos otros por motivo de haberse embarazado, siendo adolescentes, dejaron la escuela y se dedicaron a trabajar y no pueden avanzar en su trabajo, por falta de su Certificado de estudios.

Para remediar este rezago, la Secretaría de Educación Pública, emitió el **Acuerdo 286**, y su modificación mediante **Acuerdo No 02/04/17**, que establece el “**Procedimiento de Evaluación, Acreditación y Certificación de conocimientos adquiridos por experiencia laboral en forma autodidacta**”, para que **Instituciones Evaluadoras** autorizadas, puedan acreditar conocimientos, respecto a los niveles de Secundaria y Bachillerato.

Con fecha 26 de marzo de 2021, la Secretaría de Educación Pública, otorgó la Autorización al “**Centro Universitario Latino Veracruz**”, designándola como una **INSTITUCIÓN EVALUADORA**, para realizar la aplicación del examen único, para Certificar los niveles de **SECUNDARIA y BACHILLERATO**, respecto de los conocimientos adquiridos en forma Autodidacta. Situación que puede ser verificada con la lista de “Instituciones Evaluadoras Vigentes de los Procesos de Acreditación de Conocimientos” publicada por la SEP y consultable en la liga siguiente:

https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/12634/8/images/dirinsteva_2021.pdf



			Tecnología de la Información y Electrónica (3): <ul style="list-style-type: none"> o Licenciatura en Ciencias Computacionales o Licenciatura en Informática o Licenciatura en Mecatrónica 	<ul style="list-style-type: none"> o Licenciatura en Ciencias de la Educación o Licenciatura en Pedagogía o Licenciatura en Educación Preescolar o Licenciatura en Educación Primaria o Licenciatura en Educación Preescolar para el medio Indígena o Licenciatura en Educación Primaria para el medio Indígena o Licenciatura en Enseñanza del Inglés
Centro Universitario Latino Veracruz, S.C.	Mtra. Amelia Huerta Miranda. Representante Legal	Tel. 2291626141 evaluación_csuver@hotmail.com	<ul style="list-style-type: none"> o Secundaria o Bachillerato General 	
"Crea y Evalúa" S.C. (Universidad Jannette Klein)	Mtro. Jorge R. Morales Pérez Director General	Tel. 55235314 Ext. 40 contacto@creayevalua.edu.mx	<ul style="list-style-type: none"> o Lic. Diseño y Publicidad en Moda 	
Colegio Nacional de Integración Profesional, S.C. (CONAIP)	Lic. Carlos Alberto Toledo Porcayo Representante Legal	Tel. 5552647496 ctoledo@conaip.com.mx	<ul style="list-style-type: none"> o Bachillerato General o Licenciatura en Administración o Licenciatura en Pedagogía 	
Colegio Rousier, S.C.	Lic. Alejandro Edgar Hernández Iglesias Representante Legal	Tel. 5558711454	<ul style="list-style-type: none"> o Bachillerato General o Licenciatura en Administración 	
Colegio Springfield campus Metepec S. C.	Lic. Eviud Díaz Arrazola. Representante Legal	Tel. 951 427 4781	<ul style="list-style-type: none"> o Bachillerato General o Seguridad Pública (TSU) o Licenciatura en Administración o Licenciatura en Contaduría o Licenciatura en Ciencias de la Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> o Licenciatura en Derecho o Licenciatura en Educación Preescolar o Licenciatura en Ingeniería Industrial o Licenciatura en Pedagogía
ExBach Tecnología Educativa, S.C.	Dr. Luis Antonio Pérez González. Director General.	Teléfonos: Cel.5519507228 55 80554190	<ul style="list-style-type: none"> o Bachillerato General. 	
Instituto José Ortega Marañón, Capítulo México, A.C.	Lic. José Francisco Parra Barbosa. Director General	Tel. 72598611 72598608 ortegaygassetmx@fogm.es	<ul style="list-style-type: none"> o Licenciatura en Administración Educativa o Licenciatura en Gestión y Administración Pública 	



Figura 1. Lista de Instituciones Evaluadoras Vigentes

Para tener una mayor cobertura de este valioso servicio, con fecha 14 de junio de 2021, esta Institución Evaluadora, Centro Universitario Latino Veracruz, A.C., autorizó a INNOVATE para realizar el proceso de captación de Aspirantes en Aguascalientes, y operar los Procesos de Acreditación de Conocimientos en los niveles de Secundaria y Bachillerato, en el Estado de Aguascalientes

Misión

Ser una empresa de carácter Educativo, con el fin de certificar personas a nivel Secundaria y Bachillerato para contribuir a elevar el desempeño académico del Estado.

Visión

Ser reconocida como empresa de Evaluación, Acreditación y Certificación de conocimientos adquiridos de forma autodidacta comprometida con el desarrollo Académico del Estado.

Objetivos

- Contribuir al desarrollo personal y profesional de las personas, para que obtengan mayores oportunidades laborales;
- Fortalecer la excelencia personal y laboral de los trabajadores de cualquier dependencia pública o privada; e
- Impulsar las competencias laborales dentro del Estado de Aguascalientes.

Organigrama

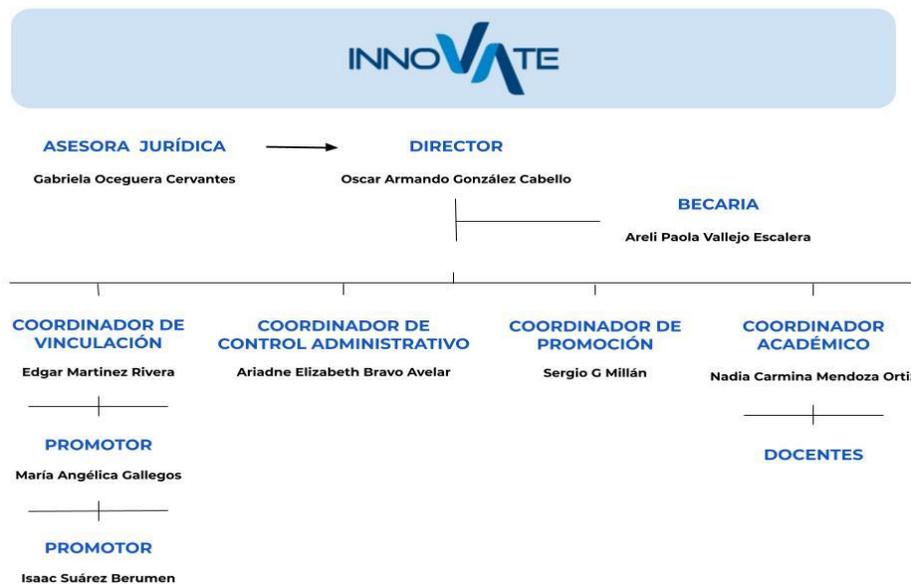


Figura 2. Organigrama

7. Problemas a resolver, priorizándolos.

La Institución Evaluadora INNOVATE, es una institución que como ya mencionaba, tiene poco de haber iniciado labores, por lo que aún está en desarrollo. Por lo tanto, esta empresa carece de una identidad hacia la sociedad, no tenía definido cuales deberían ser su Misión, Visión, Valores, Objetivos y Políticas, lo que podría ocasionar que pasara desapercibida por las personas que sean susceptibles de requerir el servicio de Certificación de Secundaria o Bachillerato que proporciona la empresa.

También al ser una institución nueva, no contaba con un manual de funciones, esto tiene como consecuencia que las actividades a desempeñar por cada puesto sean muy poco claras, debido a que los colaboradores de la Institución no estaban familiarizados con sus funciones, por ello se generaba falta de comprensión, errores, que varios trabajadores realizaran la misma tarea, pero cada uno a su manera, lo que ocasionaba demoras, falta de competitividad y el incumplimiento de los objetivos de la Institución.

8. Justificación

La Institución INNOVATE es una empresa que comenzó labores desde el mes de junio del presente año, debido a esto, la Institución carece de muchas áreas de oportunidad; algunas de ellas son el área administrativa y el área de operación, por esto, es de suma importancia el resolver estos problemas para que sea una empresa competitiva y ofrezca un mejor servicio a sus usuarios.

Desde el momento que INNOVATE entro al mercado, necesitaba de una identidad, que hasta antes de este proyecto aún no tenía, esta identidad puede desarrollarse sin necesidad de invertir mucho dinero para tener una mejor imagen al vender sus servicios. También es importante la elaboración, aplicación e implementación de un Manual de Funciones en INNOVATE, para identificar los propósitos y necesidades que tiene la empresa, además de ejecutar las tareas con mayor precisión, tener líneas de autoridad, determinar responsabilidades, evitar realizar las mismas tareas en varias ocasiones, y no menos importante, lograr los objetivos de la Institución realizando sus tareas eficaz y eficientemente. Este Manual permitirá a la empresa a conocer de manera clara el cumplimiento de sus funciones en cada área, que se debe hacer, como, cuando, y donde, conociendo también los recursos y requisitos que son necesarios para ejecutar dichas tareas.

Todo lo antes mencionado es importante ponerlo en marcha para la Institución INNOVATE ya que le traerá múltiples beneficios, con ello será una empresa de nivel competitivo en el mercado, será reconocida por su mercado objetivo y no desaparecerá de este gracias a que será una empresa que brinda un servicio de calidad. El servicio de calidad será el resultado de contar con un Manual de Funciones, pues al llevar a cabo tareas que están claras, son realizadas correcta y ordenadamente, se ofrecerá una mejor experiencia al usuario en el servicio que está recibiendo, quedando satisfechos con él y tener buenos comentarios hacia la empresa, esto beneficiará a la Institución a contar con una buena imagen hacia la sociedad, lo que hará que más usuarios estén interesados en ella por su calidad y excelencia en el servicio de certificación.

9. Objetivos

General

Construir un modelo de identidad y organización de la institución INNOVATE para la toma de decisiones dentro de ella.

Específicos:

- Definir y establecer la Misión, Visión y Valores, así como los objetivos y políticas que le darán la Identidad a la empresa.
- Describir el proceso de las actividades que la empresa lleva a cabo para brindar sus servicios.
- Elaborar un organigrama de los puestos de la compañía que dará el orden jerárquico de la toma de decisiones.
- Realizar un manual de funciones donde se describan las actividades a realizar de cada puesto de trabajo.

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

10. Marco Teórico (fundamentos teóricos)

ANTECEDENTES

Para dar solución a los problemas de la Institución es necesario consultar información previa sobre los temas y conceptos que se desarrollaron dentro del proyecto “Planeación Administrativa” y con esto se obtengan resultados confiables buenos en el desarrollo y aplicación del proyecto.

BASES TEORICAS

Visión

Warren Bennis y Burt Nanus (1985) identificaron el concepto de visión como un concepto central de la teoría del liderazgo.

“Para elegir una dirección, el líder debe desarrollar previamente una imagen mental del estado futuro deseable para la empresa. Esta imagen, que llamaremos visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o una definición de misión”

El punto crítico es que la visión articula un panorama futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición futura mejor de lo que ahora existe en muchos aspectos importantes. Mientras se entienda que la palabra visión significa algo en lenguaje empresarial, esa cita engloba sus rasgos distintivos, así como su absoluta vaquedad.

Una visión y una misión pueden ser la misma cosa. Un futuro posible y deseable para la empresa puede incluir todos los elementos de la misión -propósito, estrategia, patrones de comportamiento y valores-.

Sin embargo, los conceptos en sí mismos no son plenamente coincidentes. La visión se refiere a una situación futura, una condición “que es mejor que la actualmente existente”, mientras que la misión se refiere normalmente al presente, aunque pueda permanecer en el tiempo.

La misión que Mark's & Spencer desarrolló en la década de los 50 y 60 como “mejorar el poder adquisitivo de los trabajadores” sigue siendo válida hoy. Es una explicación atemporal de la identidad y ambición de la empresa.

Cuando una determinada visión se alcanza, es necesario desarrollar una visión nueva; sin embargo, la misión puede seguir siendo la misma y los miembros de la organización pueden apoyarse en su razón común y atemporal.

Misión

La investigación que llevamos a cabo ponía de manifiesto la necesidad de formular una definición de la palabra misión.

Algunas empresas creen que la misión es básicamente una herramienta estratégica, una disciplina intelectual que define su razón comercial y su mercado-objetivo. En este contexto, la misión aparece como el primer paso a dar en la gestión estratégica y existe para responder a dos preguntas fundamentales: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Cuál debería ser?

Otras empresas ven la misión como el “pegamento” cultural que les hace capaces de funcionar como a un colectivo.

Nuestra opinión es que la misión trata sobre la cultura y también sobre la estrategia. De hecho, existe una misión cuando la estrategia y la cultura llegan a apoyarse mutuamente.

La misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización. Esto puede dividirse en cuatro partes interrelacionadas: propósito (u objetivo máximo), estrategia, patrones de comportamiento y valores.

El propósito nos lleva a conocer el porqué de la existencia de una organización: para qué se está llevando a cabo todo ese esfuerzo.

La estrategia considera la naturaleza del negocio, su posición competitiva respecto a otras compañías y las fuentes de ventaja competitiva. Los patrones de conducta son las normas y reglas que fijan “la forma en la que hacemos las cosas en la empresa”.

Los valores son los principios morales y creencias que subyacen tras los patrones de conducta y que habitualmente se transmiten al seno de la empresa por la dinastía fundadora o por el equipo dominante de dirección.

La misión proporciona un esquema racional para la acción. Enlaza los patrones de comportamiento con el propósito de dos formas distintas:

- El enlace estratégico explica que algunas formas de comportamiento consolidan el éxito de la organización.
- El enlace con los valores explica cómo ciertos comportamientos son la forma correcta de actuar.

Una visión, está mucho más relacionada con un objetivo, mientras que la misión está más unida a la forma de actuar. Nosotros creemos que la misión es el concepto más potente y no coincidimos con Bennis y Nanus en la utilización de la palabra visión sin separar los dos conceptos. La visión es válida porque los objetivos lo son, pero es la

claridad del concepto de misión la que nosotros creemos que constituye la fortaleza de un gran líder.

En tiempos de cambio, una nueva misión puede ser difícil de distinguir de una visión, porque la nueva misión será también una imagen mental de un estado deseable futuro.

Así, nuestra diferencia de opinión puede no ser muy importante en la práctica. A pesar de ello, creemos que es preciso hacer dos advertencias acerca del concepto de visión.

La primera, es que la visión pierde su poder cuando se alcanza. No supone una fuerza que guía la acción y la organización puede empezar a perder el rumbo. Por otro lado, si la visión es tan inalcanzable que no puede lograrse en los próximos 5 o 10 años, pierde su poder motivador y estimulante. Se convierte en algo demasiado ambicioso y no realista.

La misión es un concepto mucho más intemporal, puesto que entronca con la forma en que se dirige la organización hoy y con su propósito. Estas dos ideas son duraderas y pueden suministrar una fuente inagotable de energía y superación.

Valores

Los valores son los “cimientos sobre los cuales se forman las actitudes y preferencias personales” (WHETTEN, 2005, 59). Si se hace una equivalencia con las organizaciones, se podría decir que los valores organizacionales son los cimientos para construir actitudes y preferencias de las personas que hacen parte de ellas.

De acuerdo a esto, los valores organizacionales tienen varias funciones que deben dimensionarse desde lo emotivo y desde lo objetivo en la organización. Los valores deben construir formas de actuar, de pensar, maneras de hacerse reconocer por los demás, estar en línea con los objetivos y ayudar al cumplimiento de los propósitos organizacionales genéricos de crecer, permanecer y ser rentables.

Esto quiere decir que las organizaciones modernas deben velar tanto por su funcionamiento operativo, como por el desempeño de las personas, sus sentimientos y actitudes, creando organismos que integren sistemáticamente una cadena de competencias que conduzcan los esfuerzos hacia los objetivos velando por la competitividad y la productividad.

Objetivos

Los objetivos constituyen el conjunto de actividades internas de la organización para alcanzar sus fines, estos objetivos se convierten así en fines menores que se debe lograr para alcanzar el fin máximo, los objetivos constituyen los resultados concretos que deben ser obtenidos (eficacia) por cada uno de los elementos de la organización, los cuales deben hacerlo con economía de recursos (eficiencia).

Según Harold Koontz, los objetivos de la organización son aquellos aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales, en dirección a los cuales las organizaciones dirigen sus energías y sus recursos, esos aspectos son utilidades, rentabilidad, buena imagen, responsabilidad social, productividad, productos o servicios de calidad, buena percepción del cliente, etc. Son los objetivos que desea lograr, con el fin de operar satisfactoriamente dentro del entorno socioeconómico.

De acuerdo a muchos autores, los objetivos internos y genéricos para todas las organizaciones serian lograr:

- **Eficiencia:** Es la utilización óptima de los recursos materiales, económicos, tiempo, hombre y esfuerzo de la organización, para alcanzar con eficacia, en el tiempo programado y con el mismo coste, los objetivos organizacionales.
- **Efectividad:** Es lograr los objetivos de la organización de todas maneras, es lograr beneficios, excedentes y utilidades, el cual redundará a favor de los accionistas, empleados y la sociedad, y permitirá el crecimiento de la organización.

- Eficacia: Es la capacidad de la organización para responder apropiada y rápidamente a las situaciones dadas en determinado momento y cumplir con sus objetivos y satisfacer a los consumidores, clientes o usuarios del producto o servicio.

Según Santiago Lazzatti, la efectividad es lograr los objetivos y si esto se hace con eficiencia, es decir, empleando los recursos de manera óptima, se habrá sido eficaz. Eficacia es la suma o multiplicación de eficiencia y efectividad bajo un concepto de sinergia”.

Las organizaciones industriales, comerciales y de servicios por su naturaleza particular son diferentes a las organizaciones estatales y sin fines de lucro, estas desean obtener beneficios o utilidades, por este motivo los especialistas consideran que tienen los siguientes objetivos específicos:

- Obtener rentabilidad: Que es obtener utilidades, ganancias o beneficios de sus actividades de producción o de prestación de servicios.
- Lograr productividad: Alcanzar eficiencia y eficacia, es lograr economía de recursos en la obtención d sus fines y objetivos.
- Alcanzar calidad: Viene a ser la satisfacción de las necesidades de los consumidores, con bienes o servicios de calidad.
- Actuar con responsabilidad social: Es servir a la sociedad en su conjunto, porque es parte de ella y cuidar el medio ambiente.
- Lograr crecimiento en el mercado: Es ganar clientes, ampliar y penetrar más mercados y tener una percepción favorable de los mismos.
- Tener buen clima laboral: Lograr un agradable ambiente laboral para sus integrantes, el cual repercutirá en su productividad y también en su rentabilidad.
- Desarrollar una buena cultura organizacional: Poseer una filosofía de trabajo y valores compartidos para extenderlos a sus consumidores y a la sociedad.

Todos estos objetivos incumben a la gerencia, pero los tres últimos corresponden a la labor del psicólogo organizacional.

Políticas

Una Política Organizacional es una orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas empresariales son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

Tipos de políticas organizacionales

- Generales: son las que aplica a todos los niveles de la organización, son de alto impacto o criticidad, por ejemplo: políticas de presupuesto, políticas de compensación, política de la calidad, política de seguridad integral, entre otras.
- Específicas: son las que aplican a determinados procesos, están delimitadas por su alcance, por ejemplo: política de ventas, política de compras, política de seguridad informática, políticas de inventario, entre otras.

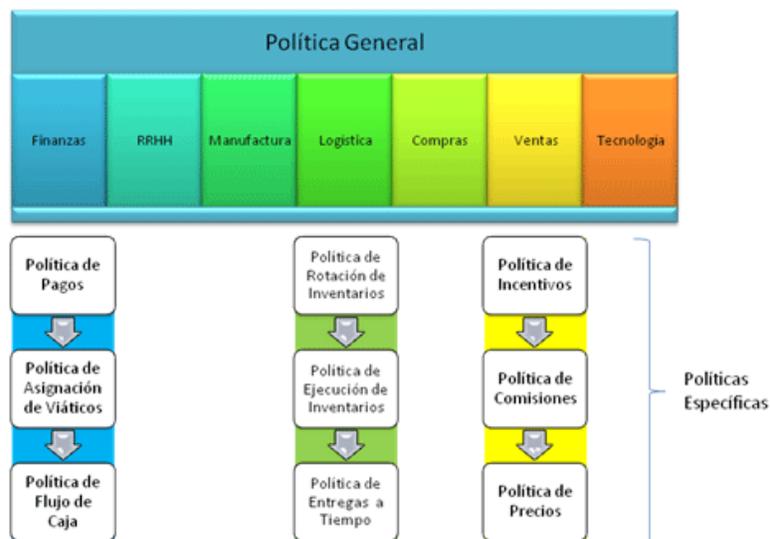


Figura 3. Esquema de Política Organizacional

Metodología de implementación

- Fase I: Diseño y desarrollo de la política, en la cual se contempla desde la necesidad, definición, hasta su redacción.
- Fase II: Validación y aprobación de la política, se procede a realizar las revisiones y ajustes requeridos, para su posterior aprobación por parte de los involucrados.
- Fase III: Divulgación a todos los niveles de la organización, consiste en formalizar a todos los miembros de la organización la vigencia y aplicación de la misma.
- Fase IV: Mantenimiento de la política en cuanto a cumplimiento y vigencia, se refiere a los ajustes o actualizaciones que requiera dicho instrumento, se recomienda hacer revisiones y/o actualizaciones al menos una vez por año.

Beneficios de la aplicación de las políticas

- Aseguran un trato equitativo para todos los empleados.
- Generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- Es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.
- Facilita una comunicación abierta y promueve la honestidad.
- Desarrolla la autoridad, poder y liderazgo.
- Asegura la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje.
- Son indispensables para una adecuada delegación de autoridad.
- Reflejan la imagen de la empresa y deben reajustarse a tiempo.

Recomendaciones

- 1) Su redacción debe ser sencilla y con lenguaje claro, concreto y preciso, no deben existir ambigüedades.
- 2) La política es parte esencial de la vida organizacional de una empresa, por lo cual su letra no debe ser muerta (definir, aplicar y cumplir).

- 3) Debe ser adaptable a través del tiempo, por lo cual entra en juego la fase de mantenimiento.

Normas

Son reglas específicas que se deben seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, o actividades en una organización para poder llevar a cabo el cumplimiento de una política organizacional. Cabe destacar que forman parte del contenido de las políticas organizacionales.

Reclutamiento, selección, contratación, Inducción y capacitación de personal

Uno de los aspectos fundamentales de la función de administración de recursos humanos se relaciona con el proceso de integración, es decir, aquello que atañe al reclutamiento, selección, contratación inducción y capacitación del personal, de las técnicas, medios, instrumentos, costos, beneficios y enfoques para incorporar al nuevo empleado a la organización.

Si el factor humano es, por excelencia, complejo y versátil, este proceso demanda conocimientos muy específicos y el auxilio de otras disciplinas para alcanzar su objetivo: incorporar de manera oportuna al factor humano para lograr la óptima administración de los demás recursos de la organización y de los objetivos globales.

Reclutamiento

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. La capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la misma, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, el sueldo, prestaciones, etc.

Proceso de Reclutamiento de Personal

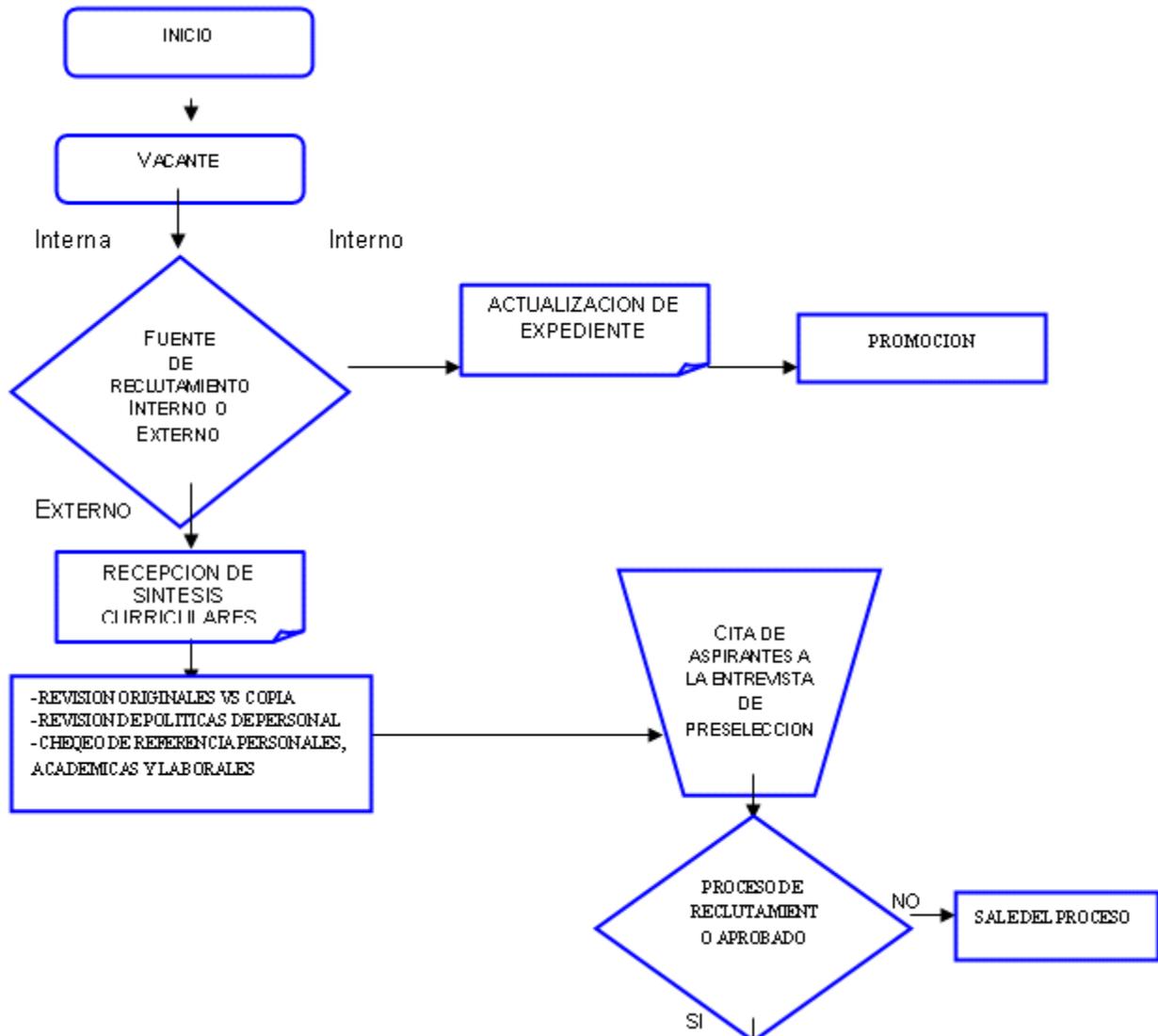
1. Identificación de la (s) vacantes (s) mediante la planeación de recursos humanos o por otros medios. Algunos motivos por los que se dan las vacantes son:
 - Renuncia
 - Puesto de nueva creación
 - Transferencia Interna
 - Jubilación
 - Por ventas estacionales
 - Despido
 - Ascensos
 - Fallecimiento
 - Enfermedad profesional
 - Maternidad
 - Permisos
 - Incremento de ventas
 - Entre otras

2. Recepción de la requisición de personal: Es la solicitud de suministro de personal para cubrir una vacante.

3. Buscar e identificar candidatos a través del empleo de fuentes y medios de reclutamiento.

4. Atraer y captar candidatos utilizando dichas fuentes y medios de reclutamiento.

5. Recepción de solicitudes de empleo



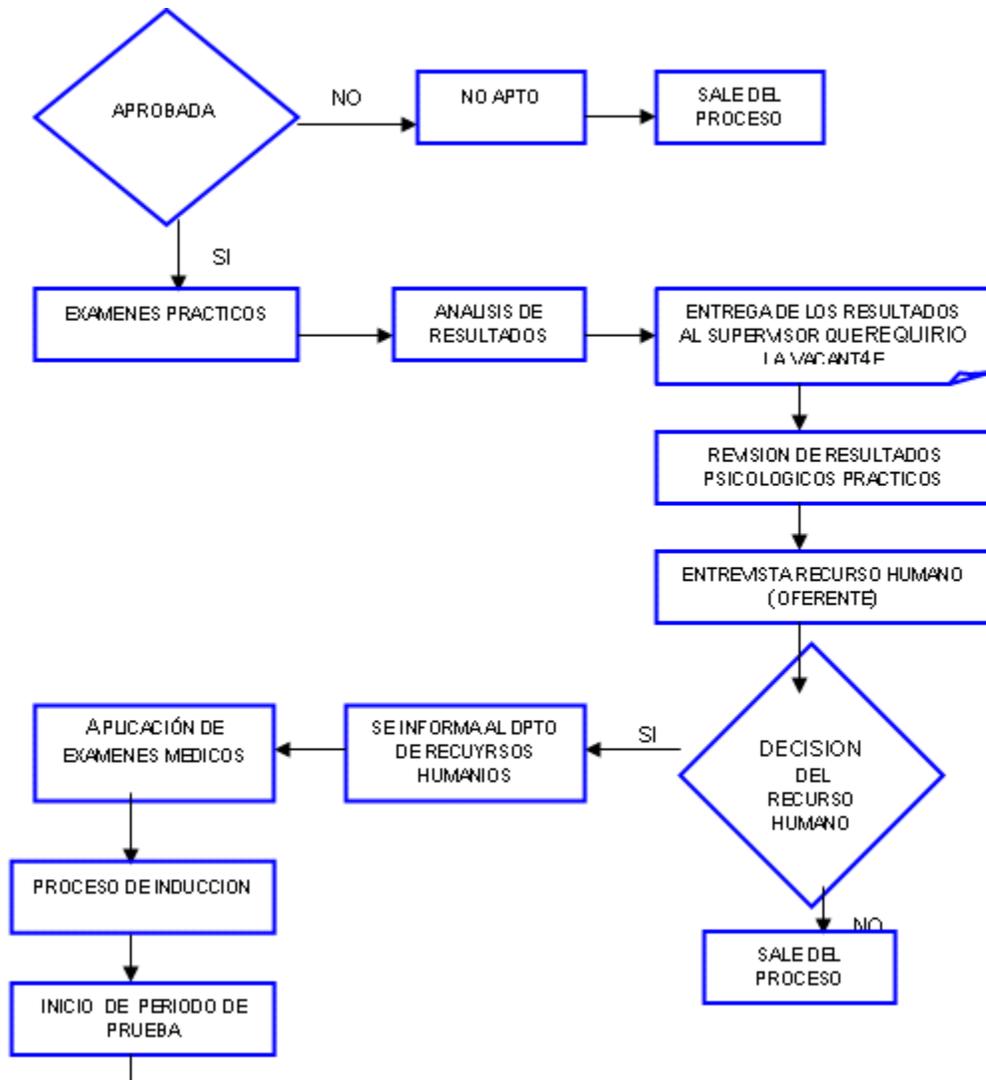


Figura 4. Proceso de Reclutamiento de Personal

Medios de Reclutamiento

Son las formas o conductos a través de los cuales llegamos a los candidatos para atraerlos.

Fuentes de Reclutamiento

Son aquellos lugares físicos donde se encuentra (n) el (o los) candidatos (s) potencial (es).

Tipos de Reclutamiento

➤ Reclutamiento Interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados que ya laboran para la organización.

Medios de reclutamiento interno

Algunos medios de los que se auxilia son avisos en el interior de la organización, concurso de ascenso, intranet, solicitud de palabra a empleados actuales, publicaciones informativas, etc.

Ventajas del Reclutamiento Interno

- Es más económico para la organización, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, de admisión, de integración de nuevos empleados, etc.
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, al cual se le evaluó durante cierto período.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

Desventajas del Reclutamiento Interno

- Si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.

➤ Reclutamiento Externo

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, a la organización.

Medios de reclutamiento externo

Internet, correo electrónico, radio, revistas especializadas, mantas o carteles colocados fuera de la empresa, prensa, recomendaciones, entre otros, todos ellos van acorde al tamaño y necesidades de la compañía.

Ventajas del Reclutamiento Externo

- Trae nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la compañía. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y de lo que ocurre en otros negocios.

- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la compañía deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante sin embargo muchas organizaciones prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento, capacitación o desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Desventajas del Reclutamiento Externo

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, etc.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

Selección

La selección de recursos humanos es el proceso por el cual se descubre, mediante una serie de técnicas y pruebas, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado. Su importancia radica en el hecho de ser un proceso que suministra los recursos humanos adecuados en tiempo oportuno, asegurando su calidad, permanencia, desarrollo y favorecer así, la efectividad de los procesos productivos de la organización.

Algunos aspectos que se revisan en esta etapa, y que ayudan a decidir cuál es la persona que se debe de seleccionar son:

➤ Solicitud de empleo

Es un formulario, que tiene la finalidad de conocer o presentar la experiencia del individuo que la llena.

En las solicitudes de empleo se deberán establecer:

- Datos personales
- Antecedentes de trabajo
- Escolaridad, y
- Otros datos personales

Para determinar las características, habilidades y rendimiento del aspirante.

En esta etapa, se deberán seleccionar cuidadosamente los datos de aprovechamiento de la persona en sus puestos anteriores:

- Rapidez de promoción
- Experiencia adquirida
- Frecuencia y razones por las que dejó otros empleos
- Historial de salarios

➤ Currículum Vitae

El Currículum Vitae es una recopilación de todos los datos académicos y experiencia de una persona a lo largo de su vida independientemente del puesto de trabajo al cual se opta en el proceso de selección. Los profesionales dedicados a la contratación esperan que el curriculum vitae sea la expresión clara y concisa de información sobre los datos personales, la formación y la experiencia profesional de quien aspira a ocupar el empleo.

➤ Entrevista de Personal

Es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información, modificar actitudes, en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

La Entrevista de Selección de Personal es aquella plática que permite adquirir datos sobre aspectos laborales de un entrevistado, así como de condiciones de trabajo que puede ofrecer un entrevistador como representante de una empresa, y sobre la base de esta información tomar decisiones atractivas y benéficas para ambas partes.

Se utilizarán para eliminar a solicitantes ineptos o sin interés que han pasado la fase preliminar de selección. Esta entrevista, será manejada por un especialista con el carácter de exploratoria.

➤ Los exámenes de conocimientos (teóricos y prácticos)

El objetivo primordial de estas pruebas se enfoca a descubrir las capacidades intelectuales, conocimientos profesionales o específicos en un área, así como la experiencia y práctica en la aplicación de los mismos. La calificación de este tipo de pruebas requerirá de aplicar el criterio, que estará a cargo del seleccionador exclusivamente, ya que es él, quien ha platicado y determinado, conjuntamente con el encargado del área que solicita cubrir una vacante, sobre la necesidad de poseer conocimientos específicos para quien solicite el puesto.

➤ Test psicométrico

El test psicométrico es un procedimiento estandarizado compuesto por apartados seleccionados y organizados, concebidos para provocar en el individuo ciertas reacciones registrables de toda naturaleza en cuanto a su complejidad, duración, forma, expresión y significado.

➤ Examen médico

Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud. Este examen se practicará después de que el candidato haya sido seleccionado, también ayudará a determinar si tiene la capacidad física para desempeñar el puesto.

➤ Investigación de antecedentes laborales

En esta investigación resulta útil indagar el desempeño del sujeto en su empleo anterior, sueldo, relaciones interpersonales, motivación, puntualidad, cumplimiento, aportes o iniciativa, conflictos, motivo de salida y periodo laboral. De esta forma se cuenta con elementos para realizar inferencias en torno de su capacidad, compromiso, actitud, interés, eficacia y empeño que demostrará el candidato hacia el trabajo.

Es recomendable que la investigación de referencias laborales, preferentemente por motivos de tiempo y costo, deba realizarse por medio de la vía telefónica.

➤ La decisión final de selección

La toma de decisión, para incorporar al candidato idóneo, se basa en elegir al que mejor calificó en las dimensiones de características personales, intereses, conocimientos y experiencia. La decisión final no le corresponde al seleccionador, ésta deberá tomarla quien fungirá como futuro jefe. El seleccionador sólo propone y presenta al mejor o mejores de los candidatos reclutados, y asesora, con base en las pruebas realizadas.

Contratación

Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Lo anterior, se hará mediante un contrato de trabajo en el cual, se establecen las obligaciones, responsabilidades y las condiciones bajo las cuales se prestará la actividad a desempeñar; además se especificarán las prestaciones a las que tendrá derecho el nuevo colaborador como son: sueldo, jornada laboral, vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, demás remuneraciones, beneficios, y otros.

Inducción

La inducción implica la incorporación de nuevas personas a la organización y su adaptación al puesto de trabajo en el menor tiempo posible. Aspectos como normas, políticas, valores, costumbres, procedimientos, plan de beneficios, entre otros, son factores que deberán de informarse al trabajador en esta etapa con el propósito de volver productivo a éste en un tiempo mínimo.

La inducción es la etapa en la cual se busca adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado que se ha resuelto incorporar. Es el primer acercamiento, en términos de trabajo, que tiene el recién ingresado a la empresa.

Capacitación

Se proporciona el conocimiento y se desarrollan habilidades del personal para cubrir exitosamente el puesto.

La capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de satisfacción para los miembros de toda organización.

Beneficios de la Capacitación

- Provoca mejores resultados económicos aumentando el valor de las empresas
- Auxilia en el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles
- Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejora la relación jefe-subordinados
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
- Se promueve la comunicación a toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

Tiene una gran responsabilidad e importancia aplicar adecuadamente el proceso desde el reclutamiento hasta la inducción y capacitación del personal, con la finalidad de que la empresa tenga los resultados esperados con los conocimientos, habilidades y el talento del nuevo elemento que se incorpora al equipo de trabajo. Todo este proceso involucra el esfuerzo, la disposición, los conocimientos, el tiempo de un grupo de expertos quienes aplican toda esta secuencia, así como todos los candidatos que en su momento participaron en cada una de estas etapas. Cabe mencionar que todo ser humano en algún momento de su vida laboral debe de pasar por este proceso, para el cual se debe estar preparado.

Organigrama

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Por tanto, teniendo en cuenta que los organigramas son de suma importancia y utilidad para empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc., y que todos aquellos que participan en su diseño y elaboración deben conocer cuáles son los diferentes tipos de organigramas y qué características tiene cada uno de ellos, en el presente artículo se plantea una clasificación basada en las clasificaciones de dos autores, con la finalidad de que el lector pueda tener una idea más completa acerca de los diversos tipos de organigramas y de sus características generales.

Basándome en las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Empresas") y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones"), pongo a consideración del lector la siguiente clasificación de organigramas:

1. Por su naturaleza,
2. Por su finalidad,
3. Por su ámbito,
4. Por su contenido, y
5. Por su presentación o disposición gráfica.

1. POR SU NATURALEZA: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- Micro administrativos: Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- Macro administrativos: Involucran a más de una organización.

- Meso administrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado

2. POR SU FINALIDAD: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- Informativo: Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.
- Analítico: Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.
- Formal: Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.
- Informal: Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación

3. POR SU ÁMBITO: Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

- Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.

En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

- Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

4. POR SU CONTENIDO: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.
- Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general
- De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas

5. POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo

- Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente
- Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base
- De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos
- Circulares: En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras

Manual de Funciones

Si tomamos y analizamos las dos palabras claves de este subtítulo, encontramos: “manual” y “procedimientos”. Entonces, remitiéndonos al Diccionario de la Lengua Española Real Academia Española, hallamos tres acepciones posibles para la palabra “procedimiento”, a saber:

- 1) Acción de proceder.
- 2) Método de ejecutar algunas cosas.
- 3) Actuación por trámites judiciales o administrativos (DRAE, 2005).

En nuestro caso, la segunda acepción es la más adecuada: reemplazando “cosas” por “tareas”, podemos inferir que un procedimiento es el “método mediante el cual debemos ejecutar las tareas” y, por lo tanto, un manual de procedimientos puede entenderse como un conjunto de procedimientos, que pretende describir la forma o la secuencia de pasos que se deben realizar para llevar a cabo una determinada actividad, entendiendo la actividad como un conjunto de tareas que deben realizarse de una determinada forma y en un determinado orden.

Para tratar de entender la función del manual de procedimientos dentro de una organización, supongamos por un momento que la forma de realizar una actividad específica es conocida por una determinada persona. Si por cualquier causa, dicha persona debe abandonar temporal o definitivamente la organización, seguramente explicará cuál es la secuencia de pasos para llevar adelante la actividad a una nueva persona. Indudablemente, habrá un emisor y un receptor en esta transmisión, pero ¿quién asegura que la información que quiso transmitir el emisor sea bien comprendida por el receptor? Es más, pensemos por un momento que luego de pasar un breve período de tiempo, el receptor decide irse de la organización y se convierte en un nuevo emisor que indicará a un nuevo receptor la forma de llevar a cabo la tarea. Probablemente, esto termine en una secuencia de pasos que diste bastante de la forma correcta de hacer la actividad.

Esta suposición nos lleva a pensar que es poco probable que del “boca a boca” pueda transferirse profesionalmente la forma de llevar a cabo las tareas y que, si queremos optimizar los métodos con el fin de mejorar la eficiencia, seguramente deberemos mejorar el método que se esté empleando en un determinado momento. Esto implica que exista un método, y para que exista, necesariamente deberá tener que ser escrito.

Por último, si pensamos en la toma de tiempo como medida del trabajo que se debe mejorar, necesariamente, para comparar, deberemos tener una forma preestablecida para la realización de la tarea.

Por ejemplo, si deseamos saber cuánto se tarda en llegar de un punto A a un punto B, necesariamente debemos definir el camino que nos lleva de A a B, dado que evidentemente habrá varios caminos posibles y si tomamos el tiempo entre distintos caminos no podremos obtener conclusiones para mejorar el actual camino, porque no existiría un registro del camino actual

De lo dicho hasta aquí se puede inferir que, en la empresa, un procedimiento cumple al menos dos funciones primarias:

- a) establecer la forma en que debe realizarse la tarea acordada por la empresa y
- b) obtener un punto de partida para posibles mejoras.

De estas funciones primarias se desprenden funciones secundarias como:

a.1. Lograr que cualquier persona de la organización realice la tarea y la actividad de la misma manera (manera en que fue pensada en función de los objetivos organizacionales).

a.2. Inducir a la calidad, ya que, tomando el concepto de calidad total, se deben definir los objetivos, decir cómo se llega a esos objetivos, escribir el cómo y cumplir sistemáticamente con lo escrito –que, si fue bien pensado, debería llevar al logro de los objetivos.

b.1. Hacer las actividades según un método, supuestamente, llevará a resultados muy similares cada vez que se realice la misma actividad. Registrar el método en forma escrita permitirá evaluar el procedimiento y realizar modificaciones en alguno de sus componentes si se considera necesario. Así, se podrá mejorar en alguna de las siguientes variables:

- b.1.1. recursos materiales,
- b.1.2. recursos humanos,
- b.1.3. recursos tecnológicos,
- b.1.4. calidad del producto o servicio

Artículo 286

El acuerdo 286 fue elaborado por la SEP (en México, Secretaría de Educación Pública) y precisa directrices aplicables a la revalidación de estudios llevados a cabo en el exterior y a la equivalencia de títulos, como así también a los procedimientos a seguir para acreditar saberes adquiridos por medio del trabajo o el estudio individual, autodidacta.

Por medio de las especificaciones de este acuerdo, fue diseñado un proceso evaluativo que permite alcanzar un título profesional a personas que:

- Comenzaron estudios de licenciatura y no los terminaron;
- Acreditaron el 100% de los créditos de una licenciatura sin obtener el título habilitante;
- Adquirieron conocimientos identificables con un área del saber por medio de la práctica laboral, pero no estudiaron formalmente.

Todos aquellos que cumplimenten debidamente las disposiciones del presente acuerdo, recibirán el título oficial emanado por la Secretaría de Educación Pública (esto dicho a modo de resumen; si quieres saber más, pasa al siguiente apartado).

Este acuerdo fue publicado en el año 2000 en el Diario Oficial de la Federación. Uno de los puntos más importantes del mismo es la participación de los diversos colegios profesionales en la ratificación de títulos. Abogados, administradores, médicos y otros profesionales pueden analizar, dentro de su Colegio, Círculo o Consejo, la situación de cada aspirante para determinar si sus experiencias y conocimientos son suficientes como para validar el cumplimiento de un grado o un título.

Para ello, es fundamental remitir al correspondiente colegio de profesionales toda la documentación que avale el trayecto académico o laboral recorrido, como prueba de los saberes y experiencia del candidato. Entonces los profesionales podrán formular una opinión fundamentada sobre la pertinencia o no del proceso.

El acuerdo 286, en líneas generales, se dirige a toda persona que está dispuesta a pasar por una serie de exámenes o evaluaciones para acreditar los saberes que posee, siempre que los mismos sean identificables con un grado/nivel educativo en concreto.

Es importante precisar que los candidatos deben tener al menos 5 años de experiencia laboral en el ámbito de la carrera a certificar, más allá del método utilizado para obtener los saberes, ya sean prácticos o teóricos.

Por otro lado, si el aspirante quiere acreditar un grado de licenciatura, primero tendrá que probar que concluyó el bachillerato; asimismo, si desea acreditar un grado técnico, antes deberá haber obtenido el título de educación secundaria.

CAPÍTULO 4: DESARROLLO

11. Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.

Las actividades que se estarán llevando a cabo dentro de la Institución INNOVATE son las siguientes:

1. Conocer la empresa y a que se dedica.
2. Definir la misión, visión y valores de la empresa.
3. Definir los objetivos y políticas de la empresa.
4. Describir el proceso que realiza la empresa para llevar a cabo sus actividades.
5. Realizar el organigrama de la empresa.
6. Conocer las actividades y responsabilidades de cada puesto y realizar un manual de funciones.
7. Aplicar el manual de funciones.
8. Analizar los resultados del manual de funciones.

Cronograma de actividades

Actividades por Quincena	Ago -1 ^a	Ago- 2a	Sept - 1a	Sept - 2a	Oct – 1a	Oct- 2a	Nov – 1a	Nov - 2a	Dic- 1a
Conocer la empresa									
Definir Misión, Visión y Valores, Objetivos y Políticas									
Realizar el organigrama									
Describir el proceso del servicio									
Realizar y aplicar el manual de funciones									
Analizar los resultados									

Tabla 1. Cronograma de actividades

I Datos Generales

➤ Tamaño de la Empresa

Se trata de una microempresa, ya que su plantilla de personal está conformada solamente por nueve personas.

➤ Giro

Esta empresa pertenece al sector de Servicio Educativo, debido a que es una empresa que se dedica a brindar el servicio de certificación de los niveles de Secundaria y Bachillerato a las personas que no tuvieron la oportunidad de hacerlo en su momento y han adquirido conocimientos de forma autodidacta.

Teniendo esto claro se tomará en cuenta la investigación de otras actividades o estrategias que se puedan implementar para que esto evite tener una desventaja con otras Instituciones cuyas actividades sean similares o incluso iguales a los servicios que ofrecemos.

➤ Ubicación

La Institución INNOVATE está ubicada en el Norte de la Ciudad de Aguascalientes, Ags. Debido a que es el Estado en donde se autorizó el permiso para llevar a cabo la certificación.

➤ Domicilio y Plano de la Ubicación

Calle Sierra Fría #529, esquina Zaragoza. Fracc. Bosques Norte CP 20127, Aguascalientes, Ags.

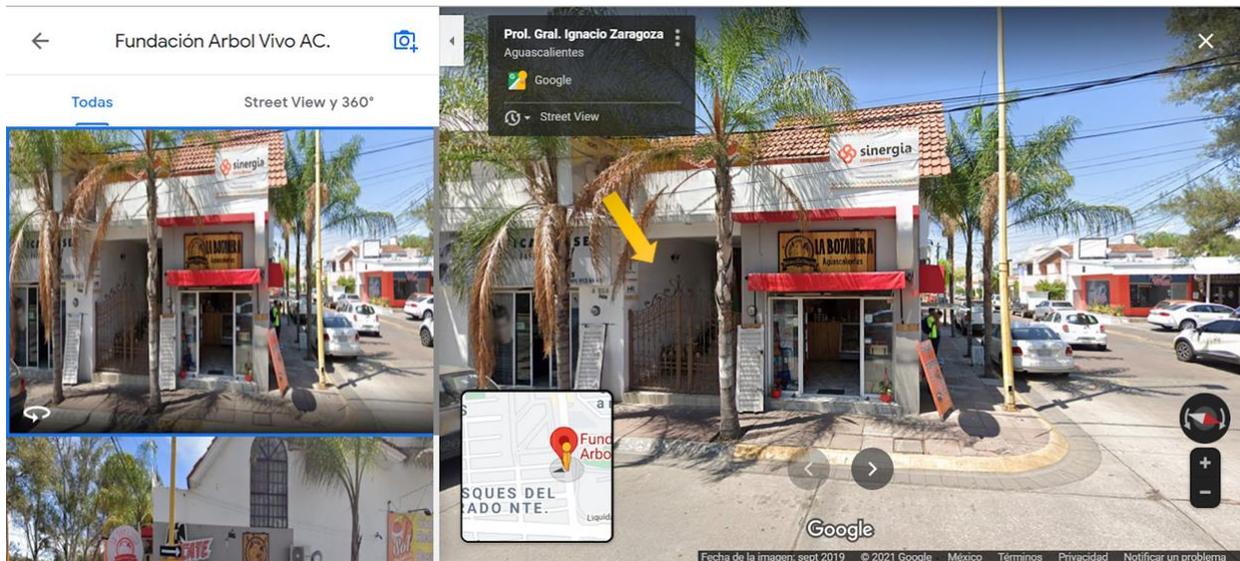


Figura 5. Plano de ubicación

➤ **Número de Trabajadores**

El número de trabajadores en la Institución es de diez personas actualmente; los cuales son:

1. **Director**
2. **Asesora Jurídica**
3. **Becaria**
4. **Coordinador de Vinculación**
5. **Promotor 1**
6. **Promotor 2**
7. **Coordinador de Control Administrativo**
8. **Coordinador de Publicidad**
9. **Coordinador Académico**
10. **Docente**

II Presentación De La Empresa

➤ Misión

Ser una empresa de carácter Educativo, con el fin de certificar personas a nivel Secundaria y Bachillerato para contribuir a elevar el desempeño académico del Estado.

➤ Visión

Ser reconocida como empresa de Evaluación, Acreditación y Certificación de conocimientos adquiridos de forma autodidacta comprometida con el desarrollo Académico del Estado.

➤ Valores

- Igualdad y equidad
- Ética
- Eficacia y excelencia
- Responsabilidad profesional

➤ Objetivos

- Contribuir al desarrollo personal y profesional de las personas, para que obtengan mayores oportunidades laborales;
- Fortalecer la excelencia personal y laboral de los trabajadores de cualquier dependencia pública o privada; e
- Impulsar las competencias laborales dentro del Estado de Aguascalientes.

➤ Políticas

La Institución INNOVATE establece el compromiso de buscar la excelencia en el servicio de Certificación, que satisfagan plenamente la necesidad de los Usuarios. Todo ello, a través de la mejora de los procesos del servicio, asegurando la máxima eficiencia y eficacia.

III Proceso Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal

Para que la Institución comience sus labores, es necesario incorporar personal a esta, que sea idóneo para realizar las funciones necesarias del puesto requerido y así brindar un servicio de calidad.

Para ser un buen candidato al cubrir cualquiera de las vacantes, debe contar con las siguientes características:

- 1) Motivación. El candidato deberá estar motivado a desarrollar su profesión y adquirir nuevas experiencias, así también estar motivado a demostrar sus capacidades y cualidades, y a demostrar que está altamente preparado.
- 2) Trabajo en equipo. Es importante que el personal sepa escuchar con atención las opiniones e inquietudes de las demás personas, que tome en cuenta recomendaciones, conozca bien los puntos de vista de los demás, esto fortalece la capacidad de análisis y resolución de problemas.
- 3) Liderazgo. Es esencial saber ser un líder, que tenga la capacidad de dirigir e influir y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.

- 4) **Iniciativa.** Se plantea nuevos retos, inicia nuevos proyectos, siempre está generando nuevas ideas y proponiendo soluciones a los problemas que se presenten, tiene actitud positiva, y es entusiasta hasta en los momentos críticos.
- 5) **Desempeño en el puesto.** Debe de contar conocimiento y experiencia del puesto para que tenga un buen desempeño.
- 6) **Mejora continua.** Debe adaptarse a estar en constante cambio y buscar la mejora continua en las actividades que realiza.
- 7) **Identificación y Solución de Problemas.** Se debe contar con habilidades para identificar problemas, estar familiarizado y llevar a la práctica, técnicas tales como; revisión constante de las actividades correspondientes, comparando el desempeño anterior con el actual, además de razonamiento y eficacia para solucionar los problemas que se presenten.
- 8) **Disponibilidad de tiempo.** Se requiere tener disponibilidad de horario y a comprometerse a estar disponible, ya que si ocurre alguna problemática se deben realizar las medidas necesarias.
- 9) **Comunicación.** Actitud y aptitud de entablar relaciones humanas, que sepa expresarse correctamente, contar con facilidad de palabra, hablar de forma fluida y clara, de igual manera que se le facilite expresar sus pensamientos e ideas.

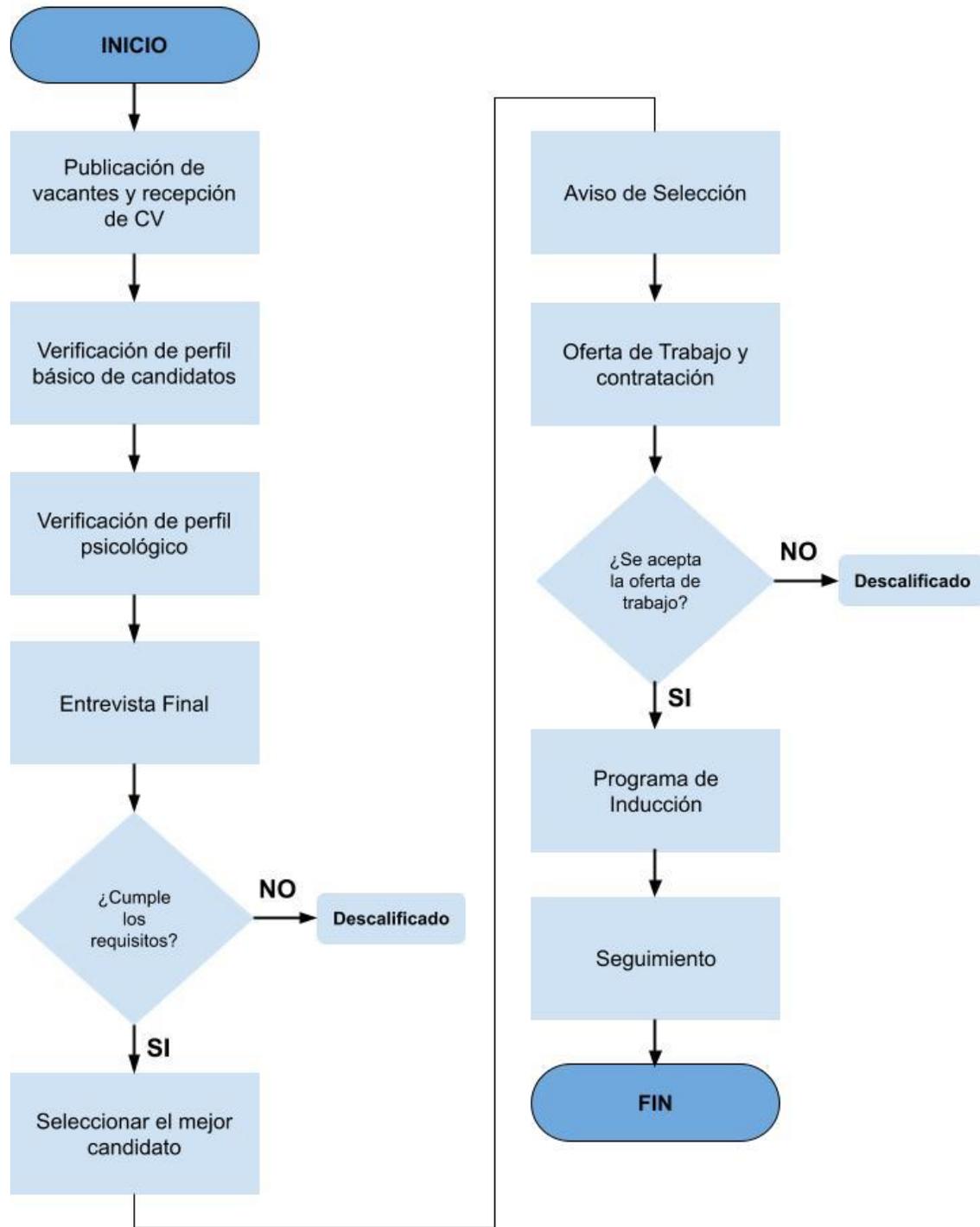


Figura 6. Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal

Paso 1. Reclutamiento

La Institución INNOVATE necesitará un reclutamiento externo. De esta forma logrará captar mayor número de reclutas.

Este proceso comenzará por definir y publicar las vacantes de las cuales carece la Institución. Siendo un total de cinco vacantes:

1. Coordinador Académico
2. Coordinador de Publicidad
3. Docente
4. 2 promotores



- **Título de la Vacante:** Coordinador Académico
- **Experiencia:** Previa en Coordinación Académica
- **Conocimientos y Habilidades:**
 - Pedagogía
 - Liderazgo
 - Manejo de personal
 - Trabajo en equipo
 - Productividad
- **Instrucciones Especiales:** Enviar Curriculum Vitae al e-mail acreditaciónagsoficina@gmail.com

Figura 7. Vacante Coordinador Académico



- **Título de la Vacante:** Coordinador de Publicidad
- **Experiencia:** En algún puesto similar
- **Conocimientos y Habilidades:**
 - Manejo de TIC's
 - Buenas Relaciones Interpersonales
 - Orientación a Resultados
 - Conocimientos en Mercados
 - Responsabilidad
 - Innovación
- **Instrucciones Especiales:** Enviar Curriculum Vitae al e-mail acreditaciónagsoficina@gmail.com

Figura 8. Vacante Coordinador de Publicidad



- **Título de la Vacante:** Docente
- **Experiencia:** Previa en Docencia
- **Conocimientos y Habilidades:**
 - Metodología
 - Administración Escolar
 - Dinamismo
 - Facilidad de Comunicación
 - Tolerancia
- **Instrucciones Especiales:** Enviar Curriculum Vitae al e-mail acreditaciónagsoficina@gmail.com

Figura 9. Vacante Docente

- **Título de la Vacante:** Promotor
- **Experiencia:** Con o Sin Experiencia
- **Conocimientos y Habilidades:**
 - Modalidad de Contacto
 - Facilidad de Palabra
 - Responsabilidad
 - Proactividad
 - Calidad de Servicio
- **Instrucciones Especiales:** Enviar Curriculum Vitae al e-mail acreditaciónagsoficina@gmail.com

Figura 10. Vacante Promotor

Paso 2. Verificación del Perfil Básico de los Candidatos

Es de suma importancia asegurarse de realizar un proceso de pre-selección. En el que se verifica el perfil básico de los candidatos para las vacantes.

Para ello la Institución llevo a cabo una entrevista que consistió en una plática formal y en profundidad, para evaluar la idoneidad para el puesto del solicitante.

También se cuestiona la información puesta en el CV y comprobar datos generales de identificación, como edad, estado civil, dirección actual, sus estudios (si es afín al puesto), capacitación, trayectoria, perfil de aptitudes y personalidad desempeño laboral, antecedentes laborales, evaluación psicoterapia, cultura general, etc. Así también dándole la oportunidad a los candidatos de complementar la información que presenta expresando oralmente cada uno de los puntos.

Estos datos ayudan a identificar al candidato que mejor cubra las necesidades generales de la organización y así ir descartando a personas que no cubran con los requisitos de la vacante.

Paso 3. Pruebas de perfiles psicológicos de los candidatos

Los pasos centrales de este paso son la verificación de la madurez y estabilidad emocional de los candidatos. Existen varios exámenes psicométricos que permiten escoger al mejor candidato y al más idóneo. De estos exámenes, se aplicaron los siguientes:

- Pruebas psicológicas: En esta prueba se realizó un conjunto de reactivos para medir características de comportamiento y personalidad de los candidatos, y
- Pruebas de conocimientos: Se evalúa el grado de conocimientos y habilidades adquiridas a través de ejercicios.

Paso 4. Entrevista Final

Se entrevista a los candidatos siguiendo el siguiente proceso:

- 1) Se inicia con la preparación del entrevistador quien requiere que se desarrollen preguntas específicas. El entrevistador necesita estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, niveles de desempeño, salario, prestaciones, entre otros.
- 2) El entrevistador crea un ambiente de confianza.
- 3) Se intercambia información, en la conversación se establece comunicación y permite evaluar al candidato según las preguntas.
- 4) Cuando la entrevista se acerca al final, el entrevistador, debe preguntar si se tiene alguna pregunta final independiente a la entrevista.
- 5) Después de concluir la entrevista, el entrevistador registra respuestas específicas e impresiones sobre el candidato.

Paso 5. Seleccionar a los mejores

En este paso se analizan los resultados de entrevistas y evaluaciones realizadas a los candidatos, para después seleccionar a los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades del puesto a ocuparse, tratando de aumentar el rendimiento del personal de la empresa.

A los candidatos no seleccionados, se comunica con ellos, agradeciéndoles el interés por formar parte de la Institución y su tiempo invertido en ello.

Paso 6. Aviso de Selección

Una vez seleccionado al mejor candidato se le hace un aviso que fue seleccionado, con el fin de que se prepare para tomar el nuevo puesto y si se encuentra trabajando en otra Empresa o Institución realice los trámites necesarios de la aceptación de otro empleo o incluso una renuncia.

Paso 7. Oferta de Trabajo y Contratación

El resultado final se traduce en el nuevo personal contratado. La contratación se lleva a cabo entre la Institución y el trabajador, siendo firmado por el Director de la Institución, el coordinador administrativo (encargado de todo el proceso de reclutamiento y selección) y el trabajador.

Paso 8. Programa de Inducción a la Institución

Se proporciona al nuevo trabajador la información básica que le permita integrarse rápidamente a la Institución.

En este proceso el empleado comprende y acepta adoptar las pautas de la Institución, teniendo actitudes favorables hacia el equipo de trabajo.

Paso 9. Seguimiento

Este paso es necesario ya que con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan tanto como se les informó anteriormente.

Aquí se añaden programas de seguimiento del nuevo empleado. Como: reuniones periódicas para saber cómo se siente, si se han cumplido sus expectativas, entre otros.

IV Organigrama

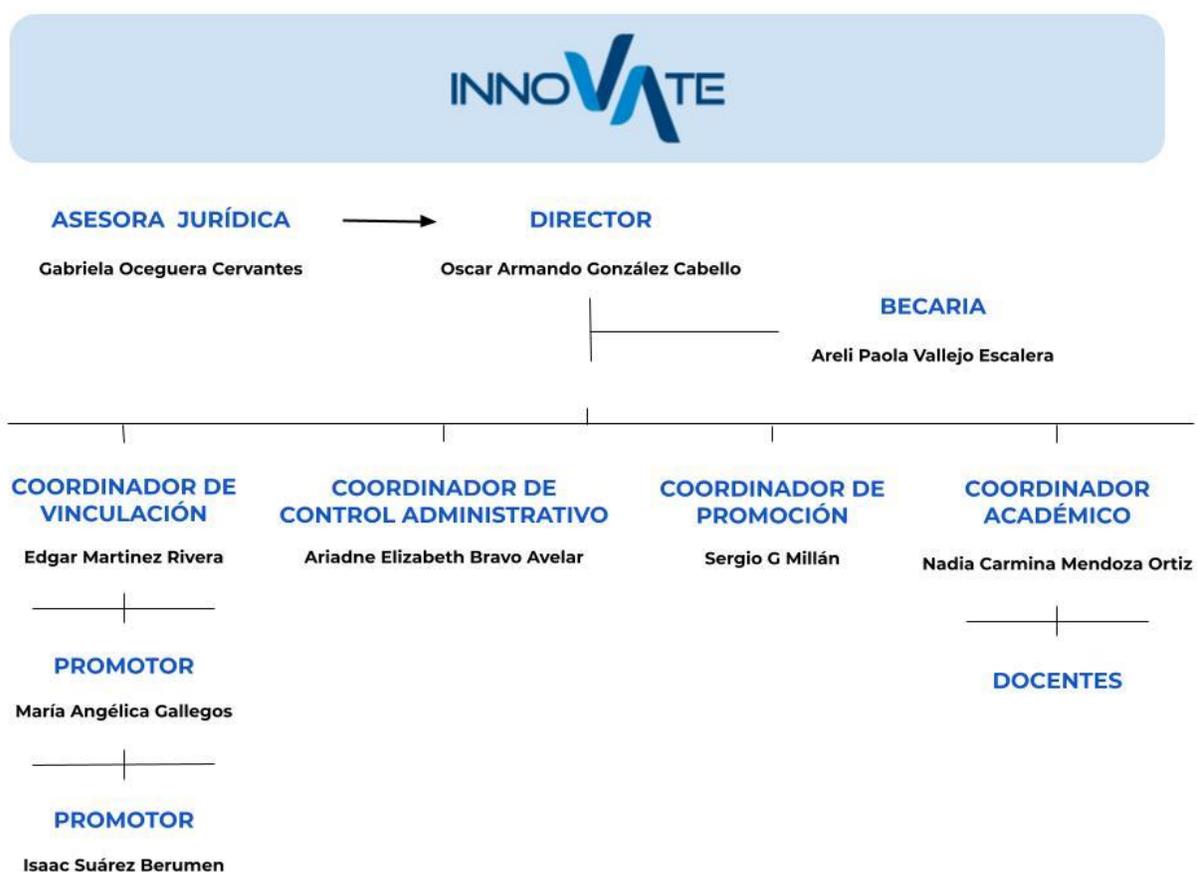


Ilustración 1. Organigrama "INNOVATE"

V Proceso Para Reclutar Y Certificar Prospectos

Reclutamiento de prospectos (métodos)

Para el reclutamiento de los prospectos existen varios métodos;

Por parte de los Promotores

- 1) Buscarán prospectos por su propia cuenta, ya sea con familia, amigos, conocidos, etc.
- 2) Visitarán a los directores de Bachilleratos para ofrecerles que mitiguen la deserción escolar mediante la aplicación del exámen.
- 3) Visitarán empresas para promover la certificación de Secundaria y Bachillerato en los trabajadores de estas. En caso de ser necesario se elabora y firma por ambas partes un acuerdo y/o convenio de trabajo con dichas empresas.
- 4) Visitarán a los alcaldes para proponerles que apoyen a los jóvenes que no pudieron concluir sus estudios por falta de recursos económicos.

Por parte de la Institución:

- 5) El Coordinador de Publicidad, se encargará de publicar y promocionar el servicio de Certificación, buscando que este llegue al mercado objetivo, brindando la información necesaria para captarlos y adquieran el servicio.

Estos son algunos de los métodos principales que serán utilizados para la captación de aspirantes, ya que cada promotor desarrollara estrategias propias para reclutar y captar nuevos usuarios que sean susceptibles a adquirir el servicio, esto brindando una atención especial a cada uno de ellos, para que pueda lograrse el objetivo.

Metodología de promoción

El Coordinador de Publicidad será el encargado de manejar la Promoción de la Institución, por lo que desarrolló varias estrategias para la captación de Usuarios.

- Se creó una página en Facebook con el nombre “**Evaluación, Acreditación Y Certificación Secundaria y Bachillerato Ags**”, en la que se publicó toda la información necesaria (convocatorias, fechas de inscripción, datos que capten la atención, etc.) para que los posibles Usuarios conozcan más acerca de la Institución y el servicio que brinda.

Reporte de prospectos visitados

Los asesores realizaron reportes diarios sobre los prospectos, empresas, escuelas, y/o comunidades visitadas para reclutar usuarios, incorporando una lista de las personas interesadas en Certificarse, con nombre completo, teléfono o correo electrónico y dirección, para después contactarlos y darles seguimiento a ellos, dándoles a conocer más información, o resolver dudas sobre el proceso de certificación y se logre el objetivo.

Recepción de los aspirantes

En las instalaciones de la Institución se recibirán a todos aquellos prospectos interesados en recibir el servicio de Certificación, sea de nivel Secundaria o Bachillerato, dándoles información personalizada a cada uno de ellos de acuerdo a la certificación que interesen.

De estar completamente interesados, se les dará a conocer el proceso de inscripción para llevar a cabo la Certificación, cual es la documentación necesaria para el proceso, fechas de exámenes, entre otras.

VI Proceso De Inscripción Y Certificación

Proceso de Inscripción

1. Fechas

Las fechas presentadas son de cinco periodos durante el año 2021. Las fechas de dichos periodos establecidas y autorizadas por la SEP. Con fundamento en el **Artículo 46** TER inciso f) del Acuerdo número 02/04/17 y capítulo I numeral 3 inciso e) y capítulo III numeral 10 de los Lineamientos.

PERIODO	CONVOCATORIA	REGISTRO	APLICACIÓN	RESULTADOS
1-2021	03 de mayo	10 a 15 mayo	23 mayo	07 junio
2-2021	28 junio	5 a 10 Julio	18 Julio	02 agosto
3-2021	30 agosto	6 a 11 septiembre	19 septiembre	4 octubre
4-2021	25 de octubre	1 a 6 noviembre	14 noviembre	29 noviembre
5-2021	01 diciembre	6 a 11 diciembre	19 diciembre	27 diciembre

Tabla 2. Fechas de Inscripción

Para las Inscripciones de los Usuarios debe ser dentro de las fechas de “**REGISTRO**” según la tabla anterior.

2. Lugar de Inscripción

Los usuarios deberán inscribirse en el domicilio de la oficina establecido:

Calle Sierra Fría #529, esquina con Avenida Zaragoza, Fracc. Bosques Norte. CP 20127, Aguascalientes, Ags.

3. *Requisitos para la aplicación del examen*

Para poder inscribirse, los aspirantes deberán presentar la siguiente documentación:

Nivel Secundaria

1. Solicitud
2. Acta de nacimiento
3. CURP
4. Identificación Oficial Vigente
5. Comprobante del pago de la aplicación del examen
6. Solicitud de expedición del certificado
7. Escrito suscrito por el padre o tutor en menores de edad
8. Identificación del padre o tutor en menores de edad
9. Seis fotografías tamaño infantil, papel mate en fondo blanco, con camisa blanca, sin retoque.

Nivel Bachillerato

1. Solicitud
2. Acta de nacimiento
3. CURP
4. Identificación Oficial Vigente
5. Comprobante del pago de la aplicación del examen
6. Solicitud de expedición del certificado
7. Escrito suscrito por el padre o tutor en menores de edad
8. Identificación del padre o tutor en menores de edad
9. Seis fotografías tamaño infantil, papel mate en fondo blanco, con camisa blanca, sin retoque.

4. Entrega de la documentación

Los documentos ya mencionados, deben ser entregados en original y copia para su debido recibo. Una vez cotejados todos los documentos en el mismo acto, se devolverán los originales al interesado.

Es dable precisar que en cuanto a la identificación oficial el interesado mayor de edad únicamente se aceptará las siguientes:

- Nivel Secundaria: Credencial del INE, pasaporte o cédula profesional.
- Nivel Bachillerato: Credencial del INE, o pasaporte.

Por otro lado, en cuanto hace a los interesados menores de edad, dicha identificación oficial deberá corresponder al padre o tutor.

5. Cotejo de los documentos

Para recibir la solicitud y los documentos del interesado, el personal de Institución deberá verificar que estos se encuentren completos y correctos, debiendo asentar tal circunstancia (asentar el sello oficial de la Institución Evaluadora) al reverso de la copia del documento y firmar.

NOTA: En caso de presentar información incompleta o incorrecta:

El personal designado por la sede deberá hacer saber al aspirante, con el fin de que lo subsane en un término no mayor a cinco días hábiles posteriores, y en caso de no subsanarse, no podrá darse continuidad a la solicitud del interesado.

Proceso de aplicación del examen

1. Aplicación

Las fechas para la aplicación del examen son las antes mencionadas, establecidas por la SEP. Ese día los aspirantes deberán presentar el examen a la hora también establecida, puede ser aplicado de dos maneras; en línea o presencial.

- De manera online; si el prospecto tiene los recursos y disposición para presentarlo de esta forma.
- De manera presencial; si el prospecto no cuenta con los recursos para hacerlo de manera virtual o en otro caso de asistir a los cursos de preparación asignados por la Institución Evaluadora.

2. Proceso de comunicación de resultados

Los resultados de los exámenes serán publicados en la fecha establecida según el periodo en que se presentó examen. Serán publicados en la siguiente página: <http://prenlinea.ceneval.edu.mx/form.html>. Después a los Usuarios que aprobaron el examen se les dará a conocer información acerca de su certificado.

VII Manual De Funciones

PRESENTACIÓN

Con el propósito de estructurar las funciones acordes con las diferentes actividades que se desarrollan en la Institución Evaluadora INNOVATE, se presenta el documento Manual de Funciones y Procedimientos, en correspondencia con la asignación de cargos establecidos y con el orden jerárquico según el organigrama de la misma.

El Manual de Funciones y Procedimientos, establece la Organización, Funcionamiento y Control de la Institución Evaluadora INNOVATE en las diferentes áreas de esta. La Institución Evaluadora, desarrolla su razón de ser mediante la certificación permitiendo dimensionar los diferentes procesos a desarrollar, los cuales son competencia del personal que labora en la ella, como garantía del logro de los propósitos institucionales formulados, entendiendo que los resultados alcanzados son generados mediante el cumplimiento y realización de las diferentes funciones y procedimientos. Por lo tanto, se pretende que este documento sirva de guía para que todas las áreas de la Institución realicen las actividades correspondientes a su puesto y con esto llevar un mejor funcionamiento.

JUSTIFICACIÓN

El diseño e implementación del presente Manual de Funciones y Procedimientos para la Institución Evaluadora INNOVATE, se convierte en una herramienta de Gestión Directiva Administrativa, posibilitando el buen funcionamiento de la misma y contribuyendo:

- ✓ Al proceso de inducción y capacitación del personal vinculado a la Institución educativa.
- ✓ Al empoderamiento para que cada individuo de la organización se desempeñe en el cargo asignado.

- ✓ Al desarrollo directivo – administrativo - académico y de comunidad por medio de la clasificación de actividades, las cuales se asignan de acuerdo con la naturaleza del cargo.
- ✓ A evitar que se presenten duplicidad de funciones y actividades en los diferentes procesos de la Gestión: Directiva, Administrativa, Académica y de Comunidad.
- ✓ A apoyar el proceso de auditoría y control interno de cada uno de los funcionarios de la Institución Educativa.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Estructurar un sistema directivo-administrativo por medio de la clasificación de actividades, determinación de cargos y asignación de responsabilidades que simplifiquen el trabajo, permitiendo el logro de las metas y propósitos de la Institución INNOVATE.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Asignar funciones de orden directivo- administrativo y académico de acuerdo con las actividades que se realizan en la Institución Educativa.
- ✓ Establecer procedimientos que evidencien el cumplimiento de las funciones

REFERENTES CONCEPTUALES

El Manual de Funciones es un instrumento de organización y control para la Institución Evaluadora “INNOVATE” el cual designa a cada uno de los integrantes, las funciones que le corresponde hacer en el desempeño del cargo con el fin de alcanzar los objetivos que se propone la Institución.

Específicamente, el Manual de Funciones es la versión detallada de la estructura organizativa, su naturaleza y objetivos y, por ende, las funciones de las distintas unidades organizacionales que integran la institución, permitiendo tener una visión conjunta del que hacer institucional.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	DIRECTOR
RESPONSABLE DEL CARGO:	OSCAR ARMANDO GONZALEZ CABELLO
DEPENDENCIA:	DIRECCIÓN
REPORTA A:	N.A.
SUBORDINADOS:	ASESORA JURÍDICA / BECARIA / COORDINADORES DE DPTOS
OBJETIVO PRINCIPAL	
<p>Es la primera Autoridad de la Institución Evaluadora “INNOVATE”, responsable de la operación, planificación, organización, conducción, desarrollo, supervisión, evaluación y control de todas las acciones de gestión pedagógica, administrativa y de los servicios que brinda la Institución.</p>	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decidir o dar el trámite correspondiente a las situaciones que se sometan a su conocimiento de acuerdo con su competencia. ✓ Producir las Resoluciones internas y los demás actos administrativos propios de sus funciones. ✓ Dirigir el trabajo del demás personal y establecer contactos para el logro de las metas educativas. ✓ Realizar el control sobre el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal. ✓ Administrar el personal de la Institución. ✓ Coordinar el trabajo de la Institución, en procura de la armonía con los objetivos. ✓ Identificar las nuevas tendencias metodológicas, aspiraciones e influencias para canalizarlas a favor del mejoramiento y perfeccionamiento de la Institución. 	

- ✓ Ordenar el gasto de los recursos Financieros de la Institución.
- ✓ Responder por la adecuada utilización y mantenimiento de equipos y materiales de la Institución.
- ✓ Delegar a los coordinadores en caso de ausencia temporal, las funciones de dirección, planeación, orientación, organización, ejecución, control, evaluación, asesoría académica y disciplina.
- ✓ Elaborar y aplicar a través de resoluciones motivadas, las sanciones disciplinarias.
- ✓ Convocar y presidir reuniones con el personal de acuerdo a las necesidades de la Institución.
- ✓ Atender comedidamente los reclamos y sugerencias que se presenten y que conlleven a mejorar el funcionamiento de la Institución.
- ✓ Conceder los permisos al personal teniendo en cuenta las normas legales vigentes y que no alteren el normal funcionamiento de la Institución.
- ✓ Aplicar los procesos de Certificación de acuerdo a lo establecido en el Acuerdo 286 de la Secretaría de Educación Pública.
- ✓ Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución.
- ✓ Supervisar el Proyecto “Planeación Administrativa”
- ✓ Las demás funciones de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	ASESORA JURÍDICA
RESPONSABLE DEL CARGO:	GABRIELA OCEGUERA CERVANTES
DEPENDENCIA:	DIRECCIÓN
REPORTA A:	DIRECTOR
SUBORDINADOS:	PERSONAL ALEATORIO
OBJETIVO PRINCIPAL	
<p>La Asesora Jurídica es responsable de atender los asuntos jurídicos legales de la Institución INNOVATE, asesorando y prestando asistencia a cualquier proceso que realice la Institución evitando consecuencias legales innecesarias.</p>	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formular y proponer las políticas, sobre aspectos jurídicos y legales, así como las normas de carácter legal y acciones judiciales necesarias para el mejor cumplimiento de los objetivos institucionales. ✓ Asesorar al Director y al demás personal de la Institución, sobre el contenido y alcances de los dispositivos legales vigentes. ✓ Interpretar, concordar y divulgar las normas legales de interés para la gestión de Certificación, debiendo absolver las consultas correspondientes. ✓ Ejercer y/o supervisar los procesos judiciales, los procedimientos administrativos o de otra índole en los que sea parte la Institución. ✓ Asesorar e informar oportunamente sobre asuntos jurídicos legales, y sus implicancias en el desarrollo de las funciones de la Institución. ✓ Elaborar y/o asesorar en la formulación de normas legales, en convenios, contratos y otros documentos afines, debiendo refrendar el documento correspondiente. ✓ Atender los asuntos y trámites de carácter notarial y registral de la Institución. 	

- ✓ Brindar apoyo en el levantamiento de la información legal que resulte necesaria para la ejecución de los procedimientos de la Institución.
- ✓ Llevar el archivo actualizado de la legislación vigente.
- ✓ Coordinar y ejecutar acciones de apoyo a la gestión de los órganos de la alta dirección.
- ✓ Coordinar la implementación de las disposiciones dadas por el Director.
- ✓ Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por el Director de la Institución.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	BECARIA
RESPONSABLE DEL CARGO:	ARELI PAOLA VALLEJO ESCALERA
DEPENDENCIA:	DIRECCIÓN
REPORTA A:	DIRECTOR
SUBORDINADOS:	N.A.
OBJETIVO PRINCIPAL	
<p>En su carácter de becaria será responsable de desarrollar el proyecto “Planeación Administrativa” dentro de la Institución, teniendo contacto directo con todos los procesos que desarrolla la Institución, posibilitándole la realización de dicho Proyecto.</p>	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar el proyecto “Planeación Administrativa” de la Institución para su estudio, aprobación y aplicación. ✓ Dirigir el Proyecto con la participación del personal de la Institución. ✓ Adoptar el reglamento de la institución ✓ Realizar las asignaciones del Director correspondientes al cargo. ✓ Establecer el procedimiento para aplicar el uso del Proyecto en las instalaciones de la Institución. ✓ Colaborar con los distintos departamentos de la Institución. ✓ Cumplir con la jornada laboral y asumir con responsabilidad el cargo. ✓ Dirigir y organizar las actividades de cada departamento, conforme a los criterios establecidos en el proyecto. ✓ Auxiliar de los departamentos en caso de ser necesario. ✓ Las demás funciones de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo. 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	COORDINADOR DE VINCULACIÓN
RESPONSABLE DEL CARGO:	EDAGAR MARTINEZ RIVERA
DEPENDENCIA:	VINCULACIÓN
REPORTA A:	DIRECTOR
SUBORDINADOS:	PROMOTORES
OBJETIVO PRINCIPAL	
<p>El coordinador de Vinculación, será responsable de establecer contacto con distintas entidades públicas y/o privadas, así como dar seguimiento a los acuerdos y/o convenios de trabajo de la Institución, en proceso y establecidos con otras dependencias, con la finalidad de impulsar una vinculación más estrecha, pertinente y permanente de la Institución con su entorno.</p>	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistematizar la información sobre acuerdos, convenios y aspectos de la Institución con las que se han establecido relaciones de colaboración. ✓ Dar seguimiento a los programas, acuerdos y/o convenios de colaboración y cooperación que se desarrollen en la Institución. ✓ Apoyar y asesorarse de la Asesora Jurídica ante cualquier acuerdo y/o convenio de trabajo. ✓ Proponer a la Dirección los criterios para la celebración de convenios entre la Institución y otras Dependencias. ✓ Elaborar y mantener un banco de datos actualizado de los acuerdos y/o convenios de trabajo realizados. ✓ Promover mecanismos de coordinación con la Asesora Jurídica para la asesoría legal en el establecimiento de los acuerdos y/o convenios. 	

- ✓ Evaluar y vigilar el cumplimiento de las políticas, lineamientos y marco normativo en el establecimiento de los convenios.
- ✓ Coordinar sus actividades de manera permanente con las instancias correspondientes para el óptimo desempeño de sus funciones.
- ✓ Coordinar, distribuir, asignar y supervisar las actividades de los Promotores.
- ✓ Comunicar, cumplir y hacer cumplir la normatividad, los lineamientos y políticas de la Institución.
- ✓ Realizar todas aquellas actividades necesarias para cumplir con los ordenamientos jurídicos de la Institución.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	PROMOTOR
RESPONSABLE DEL CARGO:	MARÍA ANGELICA GALLEGOS E ISAAC SUAREZ BERRUMEN
DEPENDENCIA:	VINCULACIÓN
REPORTA A:	COORDINADOR DE VINCULACIÓN
SUBORDINADOS:	N.A.
OBJETIVO PRINCIPAL	
<p>Los promotores serán responsables de hacer la labor de prospección, segmentación y selección de usuarios quienes requieran del servicio de Certificación, así como de entidades con quienes la Institución requiera establecer acuerdos y/o convenios de trabajo.</p>	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poseer los valores de la verdad; honestidad, coherencia y sinceridad hacia los usuarios. ✓ Conocer todo el proceso de Certificación que realiza la Institución para hacérselo saber a los posibles usuarios y resolver sus posibles dudas. ✓ Ejecutar estrategias de promoción e impulso de usuarios en dependencias Publicas y/o privadas de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Coordinador. ✓ Realizar una prospección del mercado objetivo para detectar usuarios. ✓ Establecer contacto con dependencias públicas y/o privadas. ✓ Celebrar acuerdos y/o convenios de trabajo con las entidades objetivo, apoyándose de su Coordinador y la Asesora Jurídica. ✓ Presentar a personas y dependencias los servicios que ofrece la Institución por medio de las estrategias. ✓ Atención de dudas, sugerencias y/o reclamos de parte de Usuarios. 	

- ✓ Saber escuchar y conocer las necesidades de los Usuarios.
- ✓ Dar seguimiento al servicio que se está brindando a los Usuarios captados.
- ✓ Apoyar al coordinador en la ejecución de actividades.
- ✓ Las demás funciones de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	COORDINADOR DE CONTROL ADMINISTRATIVO
RESPONSABLE DEL CARGO:	ARIADNE ELIZABETH BRAVO AVELAR
DEPENDENCIA:	ADMINISTRACIÓN
REPORTA A:	DIRECTOR
SUBORDINADOS:	N.A.
OBJETIVO PRINCIPAL	
<p>El coordinador será responsable de establecer controles administrativos para la operación de la Institución, aconsejando al Director al buen manejo de los recursos financieros, materiales y humanos, apegándose a los principios de integridad y eficiencia.</p>	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recabar y administrar las carpetas de documentación de los usuarios correspondientes. ✓ Registrar de los usuarios en la plataforma para presentar el examen en las fechas correspondientes. ✓ Recibir los Pagos de Exámenes de los Usuarios. ✓ Recibir los Pagos Semanales de los Cursos de Capacitación por parte de los usuarios. ✓ Administrar los recursos de la Institución, con eficiencia, eficacia y economicidad. ✓ Reclutar, Seleccionar e Incorporar personal a la Institución. ✓ Cumplir y hacer cumplir los Reglamentos Administrativos aprobados y vigentes. ✓ Representar por escrito los actos u ordenes que vean por los intereses de la Institución. ✓ Velar por la fluidez y transparencia de los distintos procesos administrativos. 	

- ✓ Efectuar un seguimiento a las condiciones y plazos establecidos en los distintos procesos de administración.
- ✓ Realizar tareas, acciones y trámites necesarios, para la aprobación de cualquier trámite de la Institución.
- ✓ Coordinar y coadyuvar en la preparación y presentación de los Estados Financieros en las fechas establecidas.
- ✓ Instruir el pago oportuno de sueldos, bonos, aguinaldos y otros beneficios, de acuerdo a lo establecido.
- ✓ Revisar y rubricar los comprobantes contables de ingresos y egresos.
- ✓ Ejecutar las instrucciones sobre temas contables y económicos financieros.
- ✓ Realizar las acciones necesarias para cumplir los objetivos de gestión de presupuestos.
- ✓ Recabar y generar información financiera y no financiera de forma relevante y útil para la toma de decisiones.
- ✓ Realizar otras tareas y/o funciones afines que le asigne el Director.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	COORDINADOR DE PUBLICIDAD
RESPONSABLE DEL CARGO:	SERGIO G. MILLAN
DEPENDENCIA:	PUBLICIDAD
REPORTA A:	DIRECTOR
SUBORDINADOS:	N.A.
OBJETIVO PRINCIPAL	
<p>Como publicista será el responsable de diseñar estrategias de comunicación y modelos publicitarios que promuevan las actividades de la Institución y logren acercar usuarios potenciales a recibir el servicio de Certificación.</p>	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demostrar valores éticos y morales. ✓ Utilizar la Tecnología de la Información y la Comunicación en el desarrollo de las acciones publicitarias ✓ Manejar y controla las Redes Sociales de la Institución. ✓ Buscar y detecta el mercado objetivo de la Institución. ✓ Definir estrategias comerciales. ✓ Realizar la diferenciación de servicios con la competencia. ✓ Estimular a los usuarios para adquirir el servicio. ✓ Definir las pautas de campañas publicitarias y la evaluación de los resultados. ✓ Elaborar un Plan de Marketing para lograr incrementar el valor de la Institución a través de un sólido posicionamiento en el mercado. ✓ Diseño y evaluación de la publicidad. ✓ Tomar decisiones sobre el servicio que ofrece la Institución. ✓ Definir estrategias de precios, para atraer usuarios. ✓ Definir cuáles son los canales adecuados para distribuir el servicio. ✓ Ejecutar acciones mercadológicas para administrar el servicio. 	

- ✓ Gestionar procesos de difusión orientando a la satisfacción del cliente.
- ✓ Aplicar estrategias para la captación y retención de usuarios.
- ✓ Analizar los cambios de actitudes de los usuarios para tomar decisiones orientadas a su satisfacción.
- ✓ Gestionar las practicas publicitarias de la Institución.
- ✓ Aplicar los principios fundamentales de las operaciones para eficientar la gestión publicitaria en la organización.
- ✓ Promover el liderazgo participativo en los usuarios.
- ✓ Aprovechar oportunidades en mercados con rapidez, ética y prospectiva estratégica.
- ✓ Aplicar estrategias modernas en la gestión de los servicios, proyectando la Institución hacia la eficiencia y eficacia en sus operaciones.
- ✓ Diseñar y ejecutar investigaciones de mercado que permitan la adquisición de información para la toma de decesiones.
- ✓ Diseñar Planes, programas y proyectos publicitarios tendientes a afianzar los servicios en las preferencias de los usuarios.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	COORDINADOR ACADÉMICO
RESPONSABLE DEL CARGO:	NADIA CARMINA MENDOZA ORTIZ
DEPENDENCIA:	ACADEMICO
REPORTA A:	DIRECTOR
SUBORDINADOS:	DOCENTES
OBJETIVO PRINCIPAL	
<p>Como coordinador académico es responsable de planear, dirigir y controlar los procesos académicos de la Institución, así como de impulsar el trabajo de los docentes, además de diseñar y poner en marcha los cursos de preparación para los niveles de Secundaria y Bachillerato.</p>	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar los cursos de preparación para ambos niveles de acuerdo a la guía de estudios proporcionada por la SEP. ✓ Desarrollar estrategias didácticas que faciliten a los usuarios la fácil comprensión del esquema del examen. ✓ Diseñar evaluaciones de diagnóstico para el comienzo y el final de cada curso de preparación. ✓ Supervisar a los docentes en la impartición del curso de preparación. ✓ Orientar a los docentes para que tengan un mejor desempeño. ✓ Dar seguimiento a los docentes en aspectos técnicos, asesorando dificultades y apoyarlos en todo momento. ✓ Convocar reuniones periódicas con los docentes con el fin de monitorear y mejorar continuamente la calidad de enseñanza en los cursos. ✓ Informar al Director sobre irregularidades, inconformidades sugeridas. ✓ Informar mensualmente al Director sobre los avances efectuados. 	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	DOCENTES
RESPONSABLE DEL CARGO:	SEGÚN ROTACIÓN
DEPENDENCIA:	ACADEMICO
REPORTA A:	COORDINADOR ACADEMICO
SUBORDINADOS:	N.A.
OBJETIVO PRINCIPAL	
<p>Los docentes serán responsables de impartir el curso de preparación diseñado para realizar los exámenes de Certificación para los niveles de Secundaria y Bachillerato.</p>	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar la planeación didáctica de los cursos de preparación. ✓ Buscar herramientas didácticas para facilitar a los usuarios la estructura del examen. ✓ Ejecutar la correcta aplicación de los programas de los cursos correspondientes al nivel. ✓ Motivar y ambientar la organización de grupos. ✓ Inculcar hábitos de responsabilidad, valores superiores y la práctica de los principios de filosofía a los usuarios. ✓ Conocer cada usuario mediante atenta atención diferenciada. ✓ Dialogar sobre las dificultades, intereses, necesidades, aspiraciones y otros los grupos. ✓ Organizar actividades de inclusión a usuarios marginados. ✓ Identificar a cada usuario por su carácter y virtudes. ✓ Cultivar sus valores personales y sociales. ✓ Mantener actualizados los registros de los avances del curso. 	

CAPÍTULO 5: RESULTADOS

12. Resultados

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos con el proyecto “Planeación Administrativa” de la Institución INNOVATE. El cual tuvo por objetivo, construir un modelo de identidad y organización dentro de la Institución para la toma de decisiones dentro de ella.

OBJETIVO PROPUESTO	RESULTADO ESPERADO
Introducir los conceptos de Misión, Visión y Valores	Se logró constituir los elementos principales de la Institución justificando su existencia y dándole razón de porqué y para qué existe. Convirtiéndose en la base del desarrollo de nuevas estrategias que conlleven el crecimiento.
Definir los objetivos y políticas de la Institución	Los trabajadores de la empresa actuaron de acuerdo a lo establecido en estos elementos, haciendo que la empresa obre de manera homogénea en los procesos de certificación.
Diseño de Organigrama	Se logró definir y presentar de manera clara y objetiva la estructura jerárquica dentro de la Institución. Ayudando a agilizar los procesos y la toma de decisiones.
	El mapeo ayudó al departamento de control administrativo, a identificar con

<p>Mapeo del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal</p>	<p>facilidad el proceso de reclutamiento y selección, además de coadyuvar a detectar las necesidades de contratación de personal a corto y largo plazo.</p>
<p>Diseño de Manual de Funciones</p>	<p>El desarrollo e implementación de un manual de funciones fue uno de los mejores beneficios que obtuvo la Institución, ya que contribuyó a guiar al personal en los distintos departamentos a realizar las actividades correspondientes a su área, con participación y compromiso. Facilitando al Director de la Institución la constante supervisión de los departamentos, corroborando que se realicen los procesos correspondientes.</p>

Se incrementó el número de Usuarios para adquirir el servicio de Certificación.



LISTADO DE USUARIOS				
No.	Nombre	Telefono	Periodo	Documentación
1	Monica López Salas	449 311	02 2021	Completa
2	María del Carmen Martínez Ramírez	449 201	02 2021	Completa
3	Ma. Rafaela Acosta Santoyo	449 323	02 2021	Completa
4	Leticia López Martínez	449 364	02 2021	Completa
5	Jorge Luis Casillas Luna	449 572	03 2021	Completa
6	Jose Luis Muro Aguilar	449 537	03 2021	Completa
7	Maria Elena López Martínez	449 371	03 2021	Completa
8	Ruben Cornejo Gonzalez	449 553	03 2021	Completa
9	Patricia Elizabeth Fuentes Soto	449 188	03 2021	Completa
10	Ursula Mendez Fernandez	449 461	03 2021	Completa
11	Veronica Rodriguez Martinez	449 550	03 2021	Completa
12	Olga Griselda Cervantes Viscencio	449 365	03 2021	Completa
13	Ma. Del Carmen Espinoza Rodriguez	449 108	03 2021	Completa
14	Felipe de Jesus Santoyo Tovar	449 537	03 2021	Completa
15	Elisa Alvarez Adame	449 385	03 2021	Completa
16	Susana Lupercio Lopez	449 550	04 2021	Pendiente
17	Elizabeth Sanchez Casillas	449 390	04 2021	Pendiente
18	Rosario Ibarra	449 205	04 2021	Pendiente
19	Laura Gonzalez	449 487	04 2021	Pendiente
20	Emy Yamashita Moreno	449 782	04 2021	Pendiente
21	Sergio Reyes Pedroza	449 362	04 2021	Pendiente

Figura 11. Lista de Usuarios a Certificación

Formato para llevar un control de actividades según el Manual de Funciones



CONTROL DE ACTIVIDADES		
Departamento/Área: _____		
Fecha	Actividad	Se Realizo

Figura 12. Formato para Control de Actividades

Horarios para la impartición de los Cursos de Preparación para la aplicación del exámen

	SABADO 1	SABADO 2	SABADO 3	SABADO 4	SABADO 5	SABADO 6
8:00 - 9:00	Matematicas	Matematicas	Matematicas	Matematicas	Matematicas	Matematicas
9:00 - 10:00	Matematicas	Matematicas	Matematicas	Matematicas	Matematicas	Matematicas
10:00 - 11:00	Matematicas	Matematicas	Matematicas	Matematicas	Matematicas	Matematicas
11:00 - 11:30	RECESO	RECESO	RECESO	RECESO	RECESO	RECESO
11:30 - 12:30	Comunicación	Comunicación	Comunicación	Comunicación	Ciencias Sociales	Ciencias Sociales
12:30 - 1:30	Comunicación	Comunicación	Comunicación	Comunicación	Ciencias Sociales	Ciencias Sociales
1:30 - 2:30	Comunicación	Comunicación	Comunicación	Comunicación	Ciencias Sociales	Ciencias Sociales

SABADO 7	SABADO 8	SABADO 9	SABADO 10	SABADO 11	SABADO 12	SABADO 13	SABADO 14
Ciencias Experimentales	Repaso de Matematicas	Simulador de examen					
Ciencias Experimentales							
Ciencias Experimentales							
RECESO	RECESO	RECESO	RECESO	RECESO	RECESO	RECESO	RECESO
Ciencias Sociales	Ciencias Sociales	Ciencias Sociales	Humanidades	Humanidades	Humanidades	Humanidades	Humanidades
Ciencias Sociales	Ciencias Sociales	Ciencias Sociales	Humanidades	Humanidades	Humanidades	Humanidades	Humanidades
Ciencias Sociales	Ciencias Sociales	Ciencias Sociales	Humanidades	Humanidades	Humanidades	Humanidades	Humanidades

Figura 13. Horario para Cursos de Preparación

Matematicas	18 horas
Ciencias Experimentales	18 horas
Ciencias Sociales	15 horas
Humanidades	15 horas
Comunicación	12 horas
TOTAL	78 horas

Figura 14. Total de Horas para Curso de Preparación

Estrategia de pagos para adquirir el Curso de Capacitación y Exámen para la Certificación

COSTOS	
Inscripción	\$ 500.00
Costo Semanal	\$ 398.00
Exámen	\$ 1,780.00
TOTAL	\$ 7,800.00

Tabla 3. Estrategia de pagos

Página de Facebook de la Institución



Figura 15. Página de Facebook

Promoción de Información

<p>¿Quiénes Somos?</p>  <p>Somos la filial en Aguascalientes del Centro Universitario Latino Veracruz, quien recibió la autorización de la Secretaría de Educación Pública como la Institución Evaluadora para acreditar por experiencia laboral, el nivel de:</p> <p>Bachillerato</p> <p>Esta autorización puede consultarse en la lista de "Instituciones Evaluadoras Vigentes de los Procesos DE Acreditación de Conocimientos", en la siguiente liga:</p> <p>https://www.sep.gob.mx/work/models/sepl/Resource/12634/8/images/dirinsteva_2021.pdf</p>	<p>Contacta con nosotros</p> <p> Calle Sierra Fría #529, esquina con Avenida Zaragoza, Fracc. Bosques Norte. CP 20127, Aguascalientes, Ags.</p> <p> (449) 510 0141</p> <p> acreditacionagsoficina@gmail.com</p>	 <p>EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN PARA BACHILLERATO</p> 																
<p>Acerca de la certificación</p> <p>La certificación de Bachillerato se obtiene realizando un solo examen.</p> <p>Para hacer más accesible aprobar el examen, le ofrecemos la opción de asistir a un CURSO DE PREPARACIÓN para que presente su examen estando preparado y tenga mayor oportunidad de acreditarlo.</p> <p>El curso se impartirá durante 14 sábados con un horario de 08:00 a 13:00 hrs. del 11 de Septiembre al 11 de Diciembre.</p> <table border="1"> <tr> <td>INSCRIPCIÓN</td> <td>30 - Agosto - 2021 al 10 - Septiembre - 2021</td> </tr> <tr> <td>INICIO DE CURSOS</td> <td>11 - Septiembre - 2021</td> </tr> <tr> <td>FIN DE CURSOS</td> <td>11 - Diciembre - 2021</td> </tr> <tr> <td>APLICACIÓN DE EXÁMEN</td> <td>19 - Diciembre - 2021</td> </tr> <tr> <td>PUBLICACIÓN DE RESULTADOS</td> <td>27 - Diciembre - 2021</td> </tr> </table>	INSCRIPCIÓN	30 - Agosto - 2021 al 10 - Septiembre - 2021	INICIO DE CURSOS	11 - Septiembre - 2021	FIN DE CURSOS	11 - Diciembre - 2021	APLICACIÓN DE EXÁMEN	19 - Diciembre - 2021	PUBLICACIÓN DE RESULTADOS	27 - Diciembre - 2021	<p>Proceso de Inscripción</p> <p>1. Lugar de Inscripción</p> <p>Calle Sierra Fría #529, esquina con Avenida Zaragoza, Fracc. Bosques Norte. CP 20127, Aguascalientes, Ags.</p> <p>2. Requisitos para la Inscripción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de inscripción. • Acta de nacimiento. • CURP. • Identificación Oficial Vigente. • Solicitud de expedición del certificado. • Seis fotografías tamaño infantil a blanco y negro, papel mate en fondo blanco, con camisa blanca, sin retoque. • Comprobante de pago de la inscripción. <p>Los documentos antes señalados, deben ser exhibidos en original y copia para su debido cotejo. Deberán ser presentados en la dirección antes señalada.</p>	<p>Costos</p> <table border="1"> <tr> <td>INSCRIPCIÓN</td> <td>\$500.00</td> </tr> <tr> <td>CURSO SEMANAL</td> <td>\$398.00 c/u</td> </tr> <tr> <td>EXÁMEN</td> <td>\$1,728.00</td> </tr> </table> <p>El costo de las clases es por cada una. Siendo un total de 14 Sábados para tener derecho a realizar el examen.</p> <p>¡AÚN ESTÁS A TIEMPO!</p> <p>INSCRÍBETE AHORA</p>	INSCRIPCIÓN	\$500.00	CURSO SEMANAL	\$398.00 c/u	EXÁMEN	\$1,728.00
INSCRIPCIÓN	30 - Agosto - 2021 al 10 - Septiembre - 2021																	
INICIO DE CURSOS	11 - Septiembre - 2021																	
FIN DE CURSOS	11 - Diciembre - 2021																	
APLICACIÓN DE EXÁMEN	19 - Diciembre - 2021																	
PUBLICACIÓN DE RESULTADOS	27 - Diciembre - 2021																	
INSCRIPCIÓN	\$500.00																	
CURSO SEMANAL	\$398.00 c/u																	
EXÁMEN	\$1,728.00																	

Figura 16. Tríptico

Institución Evaluadora Autorizada

INNOVATE

¿Te falta el certificado de

SECUNDARIA o de BACHILLERATO ?

Quedan pocos días, ¡es tu oportunidad para tomar el curso de preparación y presentar el examen general de conocimientos con nosotros!

¡Contáctanos hoy mismo y cumple tus metas!



449 5100141



acreditacionagsoficina@gmail.com



Sierra Fría 529 Altos, Esquina Prol. Zaragoza
Bosques del Prado Norte, Ags.

insíbete



Certificación SEP según Acuerdo 286 y Acuerdo 02/04/1017

Figura 17. Flyer

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

13. Conclusiones del Proyecto

El proyecto “Planeación Administrativa” fue una estrategia de mejora que le dio a la Institución INNOVATE, debido a que se planteó cual era la situación actual en la que se encontraba esta, al hacerlo, el Director de la Institución se dio cuenta que al ser una nueva Institución carecía de muchos aspectos. Con esto se creó y desarrollo el proyecto, que fue creciendo de la mano con la Institución, lo que marcó una gran diferencia para INNOVATE.

La Institución obtuvo múltiples beneficios con el proyecto “Planeación Administrativa” debido a que se desarrollaron e implementaron nuevos conceptos y actividades a la Institución que marcaron una diferencia, además de ayudar a asignar los recursos humanos y materiales con eficiencia y hacerlo en relación con los objetivos que también se establecieron, focalizando los esfuerzos del personal e identificando cuales eran las tareas de cada área para concretar los objetivos.

Se tomaron en cuenta algunos principios para que este proyecto fuera de gran utilidad para la Institución:

- ✓ **Factibilidad:** El proyecto fue realista, se diseñó con respecto a las problemáticas que presentaba la Institución, tomado en cuenta los recursos de esta.
- ✓ **Compromiso:** El personal de la Institución estuvo comprometido durante el desarrollo del proyecto para la consecución del plan y el buen crecimiento de ella.
- ✓ **Racionalidad:** Se entendió la realidad del proyecto, dándole frente a las problemáticas y su respectiva solución.
- ✓ **Flexibilidad:** La Institución y el personal se adaptaron a los cambios que se producían con el desarrollo del proyecto.

- ✓ **Inherencia:** El proyecto resolvió los problemas propios de la Institución, de tal forma que se orientara a los objetivos.
- ✓ **Precisión:** El proyecto fue exacto y preciso, ya que cualquier error podría afectar las funciones de la Institución.

Con esto se desarrollaron una serie de actividades que permitieran la eficiencia para guiar a la Institución hacia el cumplimiento de los objetivos. Además de facilitar la toma de decisiones sobre los recursos humanos y materiales. El implementar e incorporar estas nuevas definiciones y tareas a la Institución ayudó a minimizar el riesgo de no satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, además de garantizar el crecimiento permanente y llevar una coordinación eficaz.

También se encargó de planear y organizar información importante para la Institución, sobre todo el administrar los cargos que componen a la Institución, así como dirigir y controlar las actividades correspondientes.

Todos estos factores se encargaron de determinar el correcto funcionamiento de la Institución, los cuales se integraron y conjugaron con el fin de mejorar el desenvolvimiento de las actividades realizadas en los cuales los factores trabajan para mejorar y establecer condiciones de trabajo dentro de la Institución.

CAPÍTULO 7: COMPETENCIAS DESARROLLADAS

14. Competencias desarrolladas y/o aplicadas.

A lo largo de estos meses en la Institución, logre desarrollar varias competencias las cuales me permitieron crecer como persona y profesional en el ámbito laboral, además de reafirmar mis conocimientos adquiridos durante mi estancia en la carrera de Gestión Empresarial. Estas son algunas de las competencias que pude desarrollar en la realización del proyecto dentro de la Institución IINOVATE.

1. Capacidad de analizar, diseñar e implementar estrategias que ayudaran a la Institución a alcanzar sus objetivos.
2. Planificar y organizar las actividades de cada una de las áreas.
3. Orientación a objetivos. Realizar las actividades necesarias sin perder de vista los objetivos, llevándolas a cabo enfocadas a ello.
4. Pensamiento crítico y resolución de problemas. Tener la capacidad para evaluar datos relevantes de la Institución y tener acción frente a los problemas que pudieran presentarse durante el desarrollo del proyecto, así como tomar decisiones de forma razonada.
5. Comunicación. El tener una buena comunicación verbal o escrita con el personal de la Institución, facilitó el trabajo con ellos, transmitiendo mensajes claros y sin confusiones.
6. Manejo de tiempos. Es fundamental saber manejar tiempos, estableciendo prioridades, en este proyecto me apoyé de un cronograma de actividades, en el cual establecía las actividades tenía que realizar u en que tiempos debía hacerlo.

7. Trabajo en equipo. En la realización de este proyecto, se trabajó mucho con las demás áreas, por lo que se generó sentido de pertenencia a la Institución y se facilitó el cumplimiento de los objetivos.
8. Liderazgo. Esta competencia se desarrolló debido a que se tenía que guiar al personal a que realizarán las tareas establecidas a su área de trabajo, esto pudo ser posible con la escucha de las opiniones y necesidades de los mismos.

CAPÍTULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN

15. Fuentes de información

D.O.F. Diario Oficial De La Federación. Abril 18, 2017. Acuerdo 02/04/17 de la SEP.

D.O.F. Diario Oficial De La Federación. Octubre 30, 2000. Acuerdo 286 de la SEP.

Daniela Stagnaro, Jorge Camblong y Jorge Nicolini. El manual de procedimientos: ¿quién, qué, cómo y cuándo?. Sitio web: <https://wac.colostate.edu/docs/books/encarrera/stagnaro.pdf>

Dr. Olga Rivera. (1991). " LOS CONCEPTOS DE: MISIÓN, VISIÓN Y PROPOSITO ESTRATEGICO ". ., de ACADEMIA Sitio web: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53655475/Mision__Vision_y_Proposito_Estrategico-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1652299512&Signature=G-yxTEglQT80lv9x0CyHaWq7M3Cmr6oUEey9dkc03OO5PxuLI7-R-UTHuQFzKVvk2mSI1F2rkBdZVx3-s9bThM4sEssj~Ekwb4yUqJkLOQg5LXR-s2Wp4hXenh1SSD7dKFUvSFpHSErdlvXvbnlayfiqh-MHuG25Lsu4txulYU-hls~FyrrIAfbRo9KnTKe-a0kkkZTsgcAgES2G~f5GyvpQcxrN0Esu~J9EszvfbKFjIqi~TutPyi4sCKIFUbTaOvjF5X4SxF6oKemYy1x3JXwRMY1CIQsj4mUz7tx1C~WrSAOLztmoywfrXVGU3I610stwIKYSOaCZQUIHafnfw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Edwin Suárez Correa. (2008). Los valores organizacionales. ., de Lupa Empresarial Sitio web: <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/view/527>

Enrique Rus Arias. (2020). Objetivos de una empresa. 2021, de Economipedia Sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/objetivos-de-una-empresa.html>

Juan Carlos Flores. (.). Los objetivos de las organizaciones. ., de Psicología y Empresa Sitio web: <https://psicologiayempresa.com/los-objetivos-de-las-organizaciones.html>

Mariana Medina. (2012). Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa. ., de gestiopolis Sitio web: <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>

Reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal. ., de Contabilidad Actual Sitio web: <https://www.contabilidad-actual.com.mx/2013/08/10/reclutamiento-selecci%C3%B3n-contrataci%C3%B3n-inducci%C3%B3n-y-capacitaci%C3%B3n-de-personal/>

CAPÍTULO 9: ANEXOS

16. Anexos



Oficio No.- DO/102/2021

Aguascalientes, Ags., a 02 de Agosto del 2021

Asunto: Carta de Aceptación

**LIC. MA. MAGDALENA CUEVAS MARTÍNEZ.
JEFA DEL DEPTO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA Y VINCULACIÓN
DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE PABELLÓN DE ARTEAGA
CARRETERA A LA ESTACIÓN DE RINCÓN DE ROMOS Km 1
MUNICIPIO DE PABELLÓN DE ARTEAGA, AGS**

Por presente conducto me permito manifestarle mi conformidad para que la alumna:

ARELI PAOLA VALLEJO ESCALERA

Estudiante de la carrera en **INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**, con matrícula **171050010** realice sus "**Residencias Profesionales**" en la Dirección Operativa de la **FILIAL AGUASCALIENTES DEL CENTRO UNIVERSITARIO LATINO VERACRUZ, A.C.**, debiendo cubrir un total de 500 horas, iniciando a partir de esta fecha, para lo que se le asignará un horario de las 09:00 hrs a las 15:00 hrs, por lo que su período de Residencia Profesional, culminará el día 30 de Noviembre 2021.

Cabe aclarar que al estar asistiendo a nuestra institución la alumna Vallejo Escalera, en su calidad de estudiante, estará cubierta por el Seguro Facultativo que otorga el Instituto Mexicano del Seguro Social a los estudiantes, con NSS 63169956107, para lo que me ha entregado copia de su Constancia de Vigencia de Derechos.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

**LIC. OSCAR ARMANDO GONZÁLEZ CABELLO
DIRECTOR SOLIDARIO**