



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

**“ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA
EL PROCESO DE CAMBIO DE GRUPO Y COTEJO DE
INFORMACIÓN EN EL LA BASE DE DATOS SAE DE
LA UNIVERSIDAD AUTONOMA CHAPINGO”**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

PRESENTA

EVELYN YOHALI CANDELAS ALCANTARA

DIRECTORA

M. EN FIN. GUADALUPE LIZETH ARCE CHÁVEZ

REVISORAS

L. EN A. GRACIELA MARÍA ANTONIETA CHÁVEZ RAMÍREZ

L. EN A. ESPERANZA NALLELY PÉREZ CANO

TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, NOVIEMBRE 2017.



Universidad Autónoma del Estado de México
Centro Universitario UAEM Texcoco

Texcoco, México a 04 de Octubre de 2017

Asunto: Etapa de digitalización

M. EN C. ED. VIRIDIANA BANDA ARZATE
SUBDIRECTORA ACADEMICA DEL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO
PRESENTE.

AT'N: L. en D. Marco Rodrigo López González
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACION

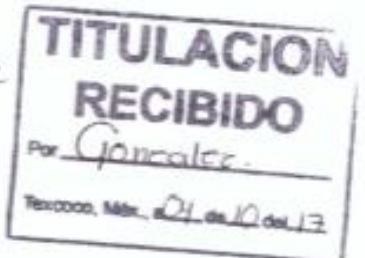
Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "Elaboración del manual de procedimientos para el proceso de cambio de grupo y corte de información en base de datos SAE de la Universidad Autónoma Chapingo" que para obtener el título de licenciado en Administración presenta el (la) sustentante Evelyn Ychali González Alcántara con número de cuenta 1024296, se concluye que cumple con los requisitos teórico-metodológicos por lo que se le otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo **continuar con la etapa de digitalización** del trabajo escrito.

ATENTAMENTE


Graciela Ma A Chávez R
SECRETARÍA GENERAL DEL CENTRO


Esperanza NALLELY PÉREZ CÁRTO
SECRETARÍA GENERAL DEL CENTRO


M. en F. Guadalupe Lizeth Arce Chavez
SECRETARÍA GENERAL DEL CENTRO



c.c.p. Sustentante: Evelyn Ychali González Alcántara
c.c.p. Director de trabajo terminal: M. en F. Guadalupe Lizeth Arce Chavez
c.c.p. Titulación: L. en D. Marco Rodrigo López González

Centro Universitario UAEM Texcoco
Av. Jardín Zumpango s/n. Fracc. El Tejocote
C.P. 56259 Texcoco, Estado de México.
Tels. (595) 9211216 - 9211247 - 9210368 - 9210493
e-mail: cutex.uaem@gmail.com



AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis padres Ulises y Velia por brindarme la confianza y el apoyo para llegar a este punto de mi vida, por darme los medios para lograr mis objetivos y por demostrarme su gran amor y dirigirme al camino de la superación.

A mis hermanos Uriel y Ximena por brindarme su afecto incondicional y su apoyo para alcanzar este sueño.

A mi abuelita Martha porque siempre mantiene su fe, su confianza y amor en mí.

A mis maestros por ofrecerme el conocimiento y las herramientas necesarias para abrirme las puertas en el ámbito profesional.

A mi directora Guadalupe Arce y mis revisoras Esperanza Pérez y Antonieta Chávez por brindarme su apoyo y sus conocimientos para el desarrollo y ejecución de este trabajo y por participar en el logro de este sueño.

DEDICATORIA

Este trabajo y este gran esfuerzo lo dedico a tres personas muy importantes en mi vida:

A mi hijo Gabriel Ruiz Candelas por ser mi gran impulso e inspiración para alcanzar esta meta y para no rendirme para ser un ejemplo para él.

A mis abuelos José Hermilo Alcántara Ramírez y José Eleazar Candelas de la Rosa que, aunque ya no se encuentran físicamente conmigo, su recuerdo y su amor estarán siempre en mi corazón.

LOS AMO

*EL MAYOR ENEMIGO DEL CONOCIMIENTOS NO
ES LA IGNORANCIA, ES LA ILUSION DEL
CONOCIMIENTO.*

STEVEN HAWKING.

*LA MENTE ES EL ACTIVO MAS PODEROSO QUE
TENEMOS LOS SERES HUMANOS, POR ENDE,
INVIERTE EN TU MENTE Y ESTARAS HACIENDO
EL NEGOCIO MAS GRANDE DE TU VIDA.*

ROBERT KIYOSAKY.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES	3
CAPITULO I. EL PROCESO ADMINISTRATIVO	13
1.1 ¿Qué es el Proceso Administrativo?	13
1.2. Planeación.	17
1.3. Organización.	18
1.4. Dirección.	20
1.5. Control.....	22
CAPITULO II. LA PLANEACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN.	25
2.1. Definición de planeación	26
2.2. Ventajas de la planeación	29
2.3. Desventajas de la planeación.....	30
2.4. Tipos de planes.....	30
2.5. Componentes de un plan.	39
2.6. Técnicas y herramientas de un plan.	41
CAPITULO III. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	47
3.1. Definición de manual de procedimientos	47
3.2. Importancia de los manuales de procedimientos	49
3.3. Ventajas y Desventajas de un manual de procedimientos.	49
3.4. Contenido de un manual de procedimientos.....	51
3.5 Formato de descripción de actividades del manual de procedimientos.	55
3.5.1. Instructivo de llenado	57
3.5.2. Proceso para la Elaboración de los Manuales de Procedimientos.....	58
3.6 Diagrama de Flujo	60
3.6.1 Concepto.....	60
3.6.2 Tipos de Diagramas de Flujo.....	63
3.6.3 Simbología.....	66
CAPITULO IV. Propuesta de un Manual de Procedimientos a la Universidad Autónoma Chapingo para el proceso de cambio de grupo y cotejo de información en la Base de Datos SAE	68
4.1. Historia	68

4.2. Misión	70
4.3. Visión	70
4.4. Objetivos	71
4.5. Base Legal de la Universidad Autónoma Chapingo.....	72
4.6. Organigrama de la Universidad Autónoma Chapingo	77
4.7. Dirección General Académica	81
4.8 Subdirección de Apoyo Académico.....	81
4.9. Subdirección de Administración Escolar.....	82
4.10. Área de Servicios Escolares de Preparatoria Agrícola de la Universidad Autónoma Chapingo.....	83
4.11. Base de Datos SAE y el Módulo Integral de Consulta de Alumnos	84
4.12. Manual de Procedimientos para los Procesos de Cambio de Grupo y Cotejo de Información en la Base de Datos SAE (Sistema de Administración Escolar) de la Universidad Autónoma Chapingo.	86
4.12.1. Introducción.....	87
4.12.2. Objetivo del manual	88
4.12.3. Procedimientos	89
4.12.4. Diagramas de flujo	94
ANEXO.....	96
CONCLUSIONES.....	98
BIBLIOGRAFIA.....	99
CIBERGRAFIA.....	100

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Transformación del Proceso Administrativo	13
Cuadro 2 Plan Operativo	33
Cuadro 3 Plan a Mediano y Largo Plazo	35
Cuadro 4 Plan de Presupuestos.....	37
Cuadro 5 Plan Financiero.....	38
Cuadro 6 Ejemplo de Cronograma.....	40
Cuadro 7 Ejemplo de Matriz FODA	43
Cuadro 8 Ejemplo de Grafica de Gantt	45
Cuadro 9 Formato de Descripción de Actividades	56
Cuadro 10 Simbología del Diagrama de Flujo.....	67
Cuadro 11 Proceso "Cambio de grupo 1"	89
Cuadro 12 Proceso "Cambio de grupo 2".....	90
Cuadro 13 Proceso "Cambio de grupo 3".....	91
Cuadro 14 Proceso "Cotejo de información en la base de datos SAE 1"	92
Cuadro 15 Proceso " Cotejo de información en la base de datos SAE 2"	93
Cuadro 16 Diagrama de Flujo "Cambio de grupo"	94
Cuadro 17 Diagrama de Flujo "Cotejo de información en la Base de Datos SAE"	95

INDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1 Fases del Proceso Administrativo.....	14
Diagrama 2 Relación de las etapas del PA	15
Diagrama 3 Fases del Proceso Administrativo.....	16
Diagrama 4 Ejemplo de Organigrama	19
Diagrama 5 Etapas del Control	24
Diagrama 6 Ejemplo de Red PERT.....	44
Diagrama 7 Ejemplo de Diagrama de Flujo.....	62
Diagrama 8 Diagrama de Formato Vertical	63
Diagrama 9 Diagrama de Formato Horizontal.....	64
Diagrama 10 Diagrama de Formato Panorámico.....	65
Diagrama 11 Diagrama de Formato Arquitectónico	65
Diagrama 12 Organigrama de la UACH. Parte 1	78
Diagrama 13 Organigrama de la UACH. Parte 2	79
Diagrama 14 Organigrama de la UACH. Parte 3	80

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Planeación, la base de la empresa	25
Figura 2 Identificación del Manual de Procedimientos	52
Figura 3 Índice del Manual de Procedimientos.....	53

FIGURAS DE ANEXO

Figura Anexo 1 Ícono de la Base de Datos SAE	96
Figura Anexo 2 Usuario y Contraseña	96
Figura Anexo 3 Módulos	96
Figura Anexo 4 Tipo de Búsqueda	97
Figura Anexo 5 Ingreso de Datos.....	97
Figura Anexo 6 Apartados de Consulta.....	97

INTRODUCCIÓN

Hoy en día todas las organizaciones tienen una gran competencia, por lo que es necesario que cuenten con bases sólidas, una buena calidad en el servicio, y un sistema de producción eficiente, dependiendo el caso de cada empresa, por lo que se deben tomar decisiones importantes para alcanzar el éxito.

Para que una organización tenga éxito debe mantener una eficiencia y eficacia en sus actividades, es por esto que se deben contar con ciertos manuales que permitan a los empleados desarrollarse de manera correcta dentro de la misma, dirigiéndolos al logro de las metas establecidas.

Los manuales son una guía para el empleado donde le aportan lineamientos y parámetros para orientar el curso de acción en el desarrollo de las actividades, y mejorar su esfuerzo, poniendo así en marcha el logro de los objetivos de la misma. También sirven como herramienta para el adiestramiento del nuevo personal, facilitando su incorporación a la compañía ya que estos son diseñados de acuerdo a la naturaleza y las actividades de la organización.

Por lo anteriormente mencionado se detectó que en el área de Servicios Escolares de Preparatoria Agrícola de la Universidad Autónoma de Chapingo no cuentan con un manual que les sirva de orientación para el desarrollo de las funciones y el uso correcto de la base de datos SAE, puesto que hay un constante cambio de empleados, lo que afecta en cuestiones operativas, debilita la calidad del servicio y retrasa el proceso que se lleva a cabo dentro de esta área.

Por tal razón se ha diseñado un manual de procedimientos y los diagramas de flujo correspondientes anexos con el fin de acelerar el desarrollo de las tareas necesarias para que se vea reflejada una mejora continua en la calidad del servicio, el uso eficiente de los recursos y el trabajo de los empleados.

La investigación va a abarcar antecedentes tales como el proceso administrativo, la planeación, tipos de planes, definición de manuales, tipos de manuales, contenido de un manual de procedimientos, diagrama de flujo, tipos de diagrama, entre otros aspectos importantes de los manuales de procedimientos. Por otra parte, se hablará acerca del proceso de cambio de grupo que se lleva a cabo dentro del área de servicios escolares de Preparatoria Agrícola y el cotejo de información dentro de la base de datos SAE (Sistema Administrativo Escolar), se presentará una propuesta de un manual de procedimientos con sus respectivos diagramas de flujo y un anexo de imágenes de cada paso en el uso de la base de datos dentro del equipo de cómputo para su mayor entendimiento.

ANTECEDENTES

Para comenzar se encontró que cualquier empresa que decide llevar en orden las actividades que realizan día con día, cuentan con herramientas que les brindan la descripción de sus actividades paso a paso, por lo que cada cierto tiempo renuevan sus manuales de procedimientos de acuerdo con las nuevas funciones o sistemas que sean utilizados durante la elaboración de sus funciones.

En esta labor de investigación se encontró que para Dilian y Edgar en su tesis “Manual de procesos de reclutamiento y selección de personal del Instituto Nacional de Electrificación –INDE- y sus empresas”, el manual de procedimientos es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (cómo hacer las cosas) de trabajo al empleado y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo. (Urizar, 2007).

Por otra parte, se encontró un proyecto de actualización de manuales en la Secretaria de Salud, donde dice que el Manual de Procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. (Secretaria de salud, 2013)

De igual manera en la página de la consultora Riss Solutions se escribió un artículo llamado “Importancia de los Manuales de Procedimientos en la Gestión Administrativa” en donde menciona un punto muy importante, que es la diferencia entre un procedimiento y un manual de procedimientos y señala que es necesario hacer una clara diferencia entre “Procedimientos” y “Manuales de Procedimientos”.

Toda actividad encomendada a una persona o a un grupo de ellas, tiene implícitos procedimientos que se realizan para poder cumplir con objetivos diversos dentro de una organización. De no llevarse a cabo los procedimientos las tareas no se cumplirían. Pero ¿qué es un procedimiento?

Sin perjuicio de las diferentes definiciones que pudiéramos encontrar en la literatura administrativa, de manera sencilla nosotros afirmamos que un procedimiento es “la serie o secuencia de pasos requeridos para completar una tarea en particular”, donde dicha tarea puede ser de diferente naturaleza y pertenecer a diferentes campos. Así, una tarea en particular podría requerir más pasos en su procedimiento que otras. Algunos autores han percibido en algunos campos, de manera acertada, un procedimiento como una rutina adoptada para el logro de un fin. (Riss Solutions)

Menciona también que un Manual de Procedimientos es un documento en el que se compilan o agrupan los diferentes procedimientos necesarios para completar una tarea, teniendo como fin establecer una adecuada comunicación a los actores involucrados que les permita realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática.

Para A. Reyes Ponce, se trata de “Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa”.

De lo anterior se infiere que, la característica sobresaliente del Manual de Procedimientos la constituye el hecho de que es un documento escrito, a diferencia del Procedimiento en sí que está representado por la acción material. Es así como Graham Kellog indica que “Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”. (Riss Solutions)

En otra página de internet llamada Grandes Pymes se publicó un ensayo llamado “Los manuales Administrativos como Herramienta Clave” donde la autora retoma un dato histórico en el que menciona que “El uso de los manuales administrativos (basados en los registros antiguos), data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante éstos que se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en combate...” (Terry, 1993) (Aguayo)

Para la autora de este artículo un Manual de Organización es un documento normativo que permite conocer la estructura orgánica de la empresa en su conjunto o parte de ella, además define concretamente las funciones de cada una de las áreas que integran la institución. Éstos a su vez se desglosan en dos tipos que son el Manual General de Organización (Reflejan la estructura orgánica a partir del primer nivel), y el Manual Específico de la Organización (Comprende las funciones y responsabilidades de un área específica). (Aguayo).

Con esta información como antecedente, podemos decir que este trabajo busca ofrecer, por una parte una guía que ayude al lector en general a entender la importancia del uso de los manuales de procedimientos para el mejor desarrollo de sus actividades y una guía para que elaboren ellos mismos su propio manual de procedimientos y por otra parte brindar a los empleados de Servicios Escolares de Preparatoria Agrícola de la Universidad Autónoma Chapingo específicamente una herramienta que les sirva para utilizar de manera correcta la base de datos y poder hacer el cotejo de información de manera rápida y exacta para así agilizar las funciones del trabajador.

Tenemos por otra parte que la Universidad Autónoma de Chapingo es una institución pública de educación media superior y superior encargada de la enseñanza e investigación en las ciencias agronómicas y ambientales, enfocadas principalmente al desarrollo del medio rural. La oferta educativa proporcionada por la institución es de educación a nivel de preparatoria, licenciatura y posgrado. Es

considerada la universidad de enseñanza agronómica más importante en América Latina (Wikimedia.Inc, 2016).

La mayor parte de los estudiantes provienen de todos los distintos estados del país, por lo que cuenta con distintas formas de apoyo tanto para los alumnos que se encuentran en el internado de la universidad, brindándoles lavandería, comedor, zapatería, ropería, servicios médicos y una beca económica; como para los alumnos externos a los cuales les proporcionan aparte de la beca económica, un servicio médico y comida.

La universidad cuenta con una gran organización estructural en la cual encontramos los siguientes departamentos:

- Departamento de Preparatoria Agrícola
- Departamento de Agroecología
- División de Ciencias Económico-Administrativas
- División de Ciencias Forestales
- Departamento de Fitotecnia
- Irrigación

El manual que se elaborará estará diseñado única y exclusivamente para el área de Servicios Escolares de Preparatoria Agrícola de la Universidad Chapingo y para el proceso de cambio de grupo solicitado por los alumnos y el cotejo de información en la base de datos SAE (Sistema de Administración Escolar). La finalidad del cotejo de información dentro de la base es verificar que el alumno cumpla con los requisitos necesarios de su desarrollo académico para que se pueda llevar a cabo el cambio de grupo. Esta es una actividad que se lleva a cabo constantemente por diversos factores que presentan los alumnos y por la cual este y muchos otros procesos requieren de una herramienta que les permita tener por escrito los pasos necesarios para su correcta ejecución.

En la actualidad las empresas se enfrentan a grandes cambios debido al entorno en el que se ven envueltos llevándolos a cambiar constantemente desde cuestiones externas como sus estrategias de mercado hasta aspectos internos como los sistemas o roles en las diferentes áreas y la base elemental para la producción y el crecimiento de la organización que son los empleados que trabajan en ella con el fin de encontrar el éxito.

Las empresas pueden medir su desarrollo no solo mediante las ciertas ventajas competitivas con las que cuenten sino también en el buen manejo de los recursos de cualquier ámbito ya sean financieros, humanos, organizacionales o cualquier otro mediante las funciones de los empleados.

Para esto hay diversas herramientas que nos pueden ayudar, en este caso se analizan los manuales de procedimientos, ya que estos como bien dijimos nos ayudan a desarrollar las funciones sin conflictos dentro de nuestro entorno laboral, ya que nos brindan una serie de pasos lógicos y secuenciales para dirigir el trabajo adecuadamente.

De acuerdo con esto se encontró que en el área de Servicios Escolares de Preparatoria Agrícola de la Universidad Autónoma Chapingo se concentra una gran cantidad de información importante acerca de los alumnos que cursaron, cursan y están por cursar el ciclo escolar, los cuales se tienen que ir agregando cada año, esto provoca que aunado al trabajo que los empleados realizan diariamente, al inicio o fin de un ciclo escolar, se aumenten las responsabilidades de los trabajadores, debido a que es una carga minuciosa de datos referentes los datos personales, de grado, grupo, cambio, carrera y la situación académica que van generando, si no se llegara a realizar la captura de los datos correspondientes en tiempo y forma, no podrían seleccionarse las personas que cumplen con el reglamento interno de la universidad para su ingreso o en el caso de exámenes extraordinarios, los alumnos que pueden continuar con su formación y los que estarían dados de baja

automáticamente, por lo que la Universidad no podría dar inicio con las clases del plan de estudios, lo que generaría una falta de credibilidad de los futuros aspirantes.

En esta área de la universidad existe un constante cambio en sus empleados lo cual genera un problema, ya que al no tener una guía que se les pueda proporcionar a los nuevos integrantes como una inducción para su mejor desarrollo en las funciones dentro del puesto, les retrasa la ejecución de sus labores, haciendo que estos se vayan rezagando o por el contrario se le acumule el trabajo a una sola persona que ya conozca el proceso. De aquí que se genera el problema que se va a abordar que es la falta de un manual de procedimientos que abarque los procesos de cambio de grupo y cotejo de información a la base de datos de SAE.

Como bien se sabe, es de suma importancia tener un buen control interno y una excelente aplicación de los procesos administrativos, ya que son la base de cualquier organización y para esto es necesario que los empleados tengan bien direccionadas las funciones y actividades que les corresponden, tomando en cuenta los recursos con los que se cuentan, por lo que es necesario un plan de acción que los lleve al logro de los objetivos establecidos.

Por lo regular el principal problema en la administración surge cuando hay que determinar las labores que se van a seguir, ya que al no tener un manual de procedimientos puede desencadenar una serie de conflictos como el mal uso de las bases de datos o programas que se necesitan para el desempeño de las tareas, el retraso de un plan de actividades ya establecido entre otras. Por esta razón es que la implantación de un manual de procedimientos que brinde a los empleados toda esa información necesaria para que realicen sus funciones de manera eficiente propiciara que la institución tenga una mejor calidad en el servicio y una mayor competitividad dentro de su ramo.

A través de este estudio, la Universidad en la que se va a proponer el uso de un manual podrá disponer de estrategias que faciliten y agilicen la elaboración de sus

procesos y el uso de su base de datos en la cual se va a enfocar para que se logren alcanzar las metas establecidas en tiempo y forma, así como también para tener una mejor toma de decisiones y una mejora en los controles de la organización. También disminuirán las controversias entre los empleados que han estado en esta área por un largo periodo y los nuevos miembros de la organización, ya que estos últimos no pueden llevar de la manera correcta su función puesto que no hay una guía que los dirija.

El objetivo general de este trabajo es elaborar un manual de procedimientos para el proceso de cambio de grupo y el cotejo de información en la base de datos SAE dentro del área de Servicios Escolares de Preparatoria Agrícola de la Universidad Autónoma Chapingo

Los objetivos específicos son:

- Concentrar información clara y específica para que el lector tenga una visión concisa de la definición, uso, desarrollo y la importancia de los manuales de procedimientos dentro de la empresa.
- Identificar los controles internos de la Universidad para desarrollar el manual de procedimientos enfocados en sus reglamentos.
- Establecer de manera clara y estandarizada cada una de las actividades y pasos que se llevan a cabo en la elaboración del proceso.
- Proporcionar una herramienta al área de Servicios Escolares de Preparatoria Agrícola de la Universidad Autónoma Chapingo que sirva de guía para los empleados y les permita tener un nivel eficiente de trabajo.
- Facilitar el entrenamiento de los nuevos empleados para ocupar su puesto de trabajo.
- Diseñar diagramas de flujo para facilitar el manejo del manual de procedimientos.

Para el desarrollo de este trabajo se tomará en cuenta la definición, uso, importancia, entre otros aspectos importantes referentes a los manuales de procedimientos que es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente (Martinez, 2016).

Por otra parte, se hablará sobre los diagramas de flujo, también llamado flujo de actividades es una representación gráfica de un proceso. Se va colocando paso a paso el trabajo sobre el cual se va a desarrollar el diagrama. Cada uno de estos pasos es representado por símbolos, todos unidos entre sí por flechas que son las que van dirigiendo el curso del proceso.

Para el desarrollo de esta investigación se va a indagar en la historia de la Universidad Autónoma Chapingo que es una institución mexicana pública pertinente, con liderazgo y reconocimiento nacional e internacional con alta calidad académica en la educación; los servicios y la transferencia de las innovaciones científicas y tecnológicas que realiza; la importancia y magnitud de sus contribuciones en investigación científica y tecnológica; y por el rescate y la difusión cultural que desarrolla. (Universidad Autónoma Chapingo, 2016)

Con estos aspectos a tratar se logrará desarrollar un buen manual de procedimientos, elaborado con los pasos específicos del proceso que necesitan establecer para optimizar sus labores dentro del área antes mencionada.

Para el lector, teniendo plasmados estas definiciones el usuario podrá hacer uso de la herramienta que se le va a proporcionar de una manera eficaz, ya que tendrá los conocimientos necesarios de que es y para qué sirve el manual de procedimientos.

Para la elaboración de este trabajo se llevó a cabo como primera estancia una investigación de campo para detectar en que área de la universidad tenían más complicaciones con el uso de las herramientas de trabajo que se les proporcionaban, obteniendo como resultado el área de Servicios Escolares de Preparatoria Agrícola, puesto que existe un constante cambio de personal y carecen de una herramienta que les sirva de guía para realizar sus funciones de una manera eficaz y eficiente dentro de su área laboral, propiciando un servicio obsoleto y un retraso en las actividades.

También se va a investigar acerca de los puntos principales de la Universidad Autónoma Chapingo como su historia, algunas de sus actividades más importantes y principalmente, los procesos que se llevan a cabo en el cotejo de información en la base de datos SAE, siendo el área de Servicios Escolares en la que se va a realizar la propuesta de la implementación del manual de procedimientos para agilizar sus labores.

En esta misma labor de investigación encontramos que Sabino (1986) señala con respecto a la Investigación de Campo, lo siguiente: “Los diseños de Campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa a la realidad, mediante el trabajo concreto del Investigador y su equipo; estos datos obtenidos de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, productos de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza”. (p. 76-77), (A., 2006).

Posteriormente se va a realizar una investigación en los antecedentes de los manuales de procedimientos como su definición, la importancia de tener esta herramienta en cada una de las áreas de las organizaciones, los tipos de manuales que existen, para que sirvan los manuales dentro de las instituciones, así como también se tocara de manera rápida la definición de los diagramas de flujo, cual es la simbología que utilizan en su elaboración y como deben interpretarse.

Por último, se dará una breve reseña de lo que es la base de datos SAE y cuál es su función para que pueda llevarse a cabo la elaboración del manual de procedimientos y su respectivo diagrama de flujo que les permita a los empleados realizar su trabajo en tiempo y forma.

CAPITULO I. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

1.1 ¿Qué es el Proceso Administrativo?

El proceso Administrativo o Procedimiento Administrativo, es la herramienta más importante del administrador, este proceso fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del siglo XX por Henry Fayol, donde para lograr dicho proceso planteaba 5 pasos, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Con el paso del tiempo algunos autores fueron modificando estas teorías, como se muestra en el siguiente cuadro:

HENRI FAYOL	AGUSTÍN REYES PONCE	ISAAC GUZMÁN V.	JOSÉ A. FERNÁNDEZ A.	FRANCISCO J. LARIS CASILLAS	JUAN GERARDO GARZA	SERGIO HERNÁNDEZ
PLANEACIÓN	PREVISIÓN	PLANEACIÓN	PLANEACIÓN	PLANEACIÓN	PLANEACIÓN	PREVISIÓN
ORGANIZACIÓN	PLANEACION	ORGANIZACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	ORGANIZACIÓN	ORGANIZACIÓN	PLANEACIÓN
DIRECCIÓN	ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN	CONTROL	INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN	ORGANIZACIÓN
COORDINAR	INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN		DIRECCIÓN	CONTROL	INTEGRACIÓN
CONTROLAR	DIRECCIÓN	CONTROL		CONTROL		DIRECCIÓN
	CONTROL					CONTROL

Cuadro 1 Transformación del Proceso Administrativo

Fuente: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28733/1/Morales%20Alejo.pdf>

Como se observa, la administración es un proceso que requiere de varias funciones interrelacionadas, Hay diferentes autores como Larris Casillas que mencionan que es necesario incluir el reclutamiento, la selección y el entrenamiento como parte de este proceso, el cual debe de llevarse a cabo por el departamento de Recursos Humanos. (Alejo, 2009).

Sin embargo, en la actualidad, el proceso administrativo está compuesto por cuatro etapas: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, esta serie de pasos, al relacionarse entre sí conllevan a la administración, cada una de estas etapas tienen un estudio previo y objetivos bien claros que lo facilitan. Este proceso se aplica en las organizaciones como una herramienta para el logro de los objetivos y cumplir con las necesidades lucrativas y sociales que la comprenden.

El proceso no debe tomarse como una formula rígida, es flexible y universal, cualquier gerente lo puede utilizar sin importar el tipo de empresa, aunque va dirigido a todo el personal se concentra en el logro de los objetivos comunes. Es considerado como proceso puesto que no puede dividirse, cada etapa va tras de la otra, formando así un ciclo como se muestra en el diagrama 1:



Diagrama 1 Fases del Proceso Administrativo

Fuente: <http://empresamio.blogspot.mx/2013/09/proceso-administrativo.html>

Como se mencionó anteriormente, todas las etapas de este proceso van de la mano y no puede separarse una de la otra, no se puede llevar a cabo la organización si antes no se ha planificado, no se puede dirigir si no se ha organizado y planeado y no se puede controlar si no se ha llevado a cabo ninguna de las anteriores, y por ende todas llevan una íntima relación entre sí como se muestra en el siguiente diagrama:



Diagrama 2 Relación de las etapas del PA

Fuente: <http://planificaciondesistemasiupsm.blogspot.mx/>

Por otra parte, el proceso administrativo se comprende de dos fases:

- I. Fase Mecánica: Aquí se plantean las bases en las que se apoyaran las actividades a realizar y se prepara la estructura que se necesita para llevarlo a cabo.
 - Planeación
 - Organización

- II. Fase Dinámica: En esta fase se pone en práctica lo que se a planteado en la primera fase y se revisa que todo se realice conforme lo ya establecido.
 - Dirección
 - Control.

En el siguiente diagrama se muestran las fases en las que se divide el proceso administrativo:

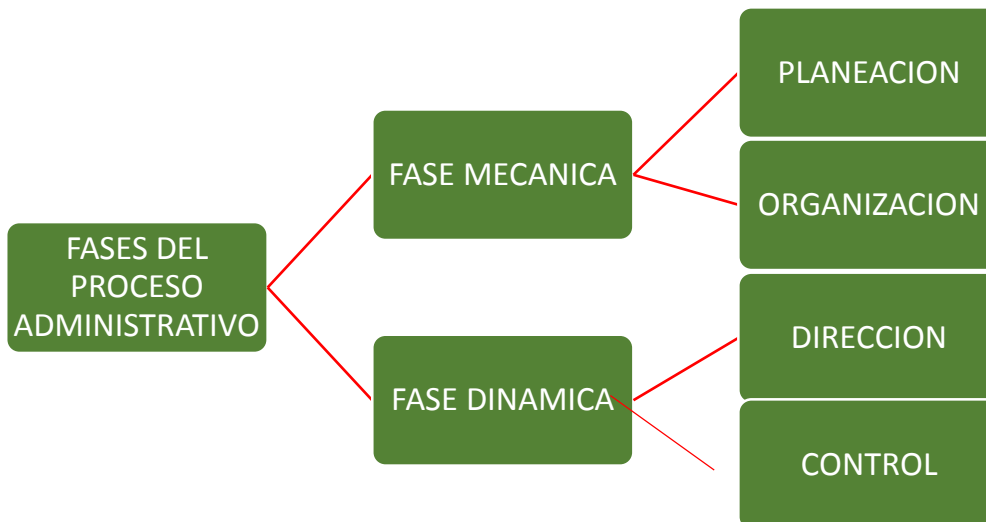


Diagrama 3 Fases del Proceso Administrativo

Fuente: Elaboración propia

1.2. Planeación.

Esta etapa responde a la pregunta ¿Qué se va a hacer?, O sea, qué queremos realizar, cuáles son los objetivos que queremos alcanzar, cuáles son los recursos con los que contamos, qué dirección se quiere tomar. Este es el primer paso del proceso y por eso se debe hacer una investigación de la situación interna, se plantean las políticas, estrategias y propósitos a corto, mediano y largo plazo. La planeación es una proyección a futuro que abarca términos cualitativos y cuantitativos.

Robbins y De Cenzo (p.6) afirman que planificar abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes. (Gestiopolis, 2003)

Existen muchas razones de gran importancia para planear, a continuación, se mencionan algunas:

- Hacer un uso adecuado de los recursos.
- Determinar adecuadamente los objetivos y metas.
- Reducir la incertidumbre.
- Predecir ciertos problemas y actuar de manera inmediata.
- Establecer las condiciones y reglas sobre las cuales se va a trabajar.
- Adaptarse al cambio de los factores externos.
- Delegar las tareas y responsabilidades.
- Para desarrollar estrategias frente a la competencia.
- Establecer políticas y procedimientos para el desempeño de las actividades.

1.3. Organización.

Una vez que ya se definió lo que se quiere alcanzar, para cumplir con el proceso administrativo el paso siguiente es la organización. Esta etapa del proceso se enfoca en la pregunta ¿Cómo se va a dividir el trabajo?, por tal motivo se deben establecer las estructuras, los niveles, las funciones del personal de la empresa, con el fin de optimizar los recursos ya sea materiales, financieros o humanos y lograr establecer un vínculo entre trabajo y personal, por lo que se debe definir una jerarquía y una agrupación de actividades para cada una de ellas.

En pocas palabras, la organización busca incluir a todos los empleados y distribuir las actividades de trabajo entre cada uno de ellos. Esta distribución está comprendida por las personas que componen el grupo de trabajo y las instalaciones físicas con las que se cuenta, todo esto con el fin de alcanzar un objetivo común

Robbins (p.9) explica que organizar es disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización. Organizar incluye determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones. (Gestiopolis, 2003).

Las actividades primordiales en la organización son:

- Es de carácter continuo.
- Proporciona los métodos necesarios para que se puedan desempeñar las actividades de manera eficiente y con un mínimo de esfuerzos.
- Reduce costos e incrementa la productividad.
- Delimita funciones y responsabilidades, por lo que elimina la duplicidad de esfuerzos.
- Divide el trabajo en unidades operativas o departamentos.

- Agrupa los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas entre sí.
- Define de manera concreta los requisitos que se deben cumplir en cada puesto.
- Seleccionar adecuadamente a las personas que cubrirán cada puesto.

Para que todas estas actividades puedan llevarse a cabo existen algunas técnicas de organización que sirven de herramienta en el proceso y se aplican de acuerdo a las necesidades que tengan los distintos departamentos. Las principales técnicas son los organigramas, los manuales y diagramas, más adelante se hablará de las dos últimas, que son el tema central de este trabajo.

A continuación, se presentará un ejemplo de organigrama de la empresa Coparmex.



Diagrama 4 Ejemplo de Organigrama

Fuente: <http://coparmexver.org/organigrama-2-3/>

1.4. Dirección.

En esta etapa del proceso se realizan de manera física las actividades provenientes de la planeación y la organización. Se lleva a cabo la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional. Se ejerce a través de 3 sub funciones: la motivación, la comunicación y el liderazgo.

El gerente debe tomar medidas que indiquen la ejecución de las acciones necesarias para lograr que todos los integrantes de la empresa contribuyan y cumplan con sus tareas para así alcanzar los objetivos. Para ello los gerentes deben tomar medidas como ayudar a los empleados a mejorar su trabajo, a ser más eficientes, a motivarlos a que cumplan con sus responsabilidades, dirigir, instruir y supervisar que se esté llevando a cabo de manera correcta cada movimiento.

Para Finch, Freeman y Gilbert (p.13) la dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. (Gestiopolis, 2003).

Dirigir es conducir el talento y el esfuerzo del Recurso Humano de la empresa con base en la autoridad, que se refiere al derecho inherente por una posición jerárquica que ocupe un individuo dentro del organismo social para dar órdenes y esperar que estas sean obedecidas, siempre y cuando estas sean para el logro de los objetivos, facultad que recae en los responsables de área y altos mandos. (Alejo, Cdigital, 2009)

La dirección es importante por las siguientes razones:

- Satisface las necesidades de los empleados a través de su trabajo.
- Motiva a los empleados con un buen pago por su trabajo.

- Integra la participación de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.
- Conduce a los trabajadores a que den su mejor esfuerzo.
- Tiene bien definido el nivel que tiene cada uno de los participantes.



La dirección por otra parte consiste de 5 etapas:

1. Toma de decisiones: Se refiere a la selección de un curso de acción, para ello se debe definir el problema, analizarlo, evaluar diversas alternativas, elegir alguna de ellas y por último aplicar la decisión tomada. De ello depende el rumbo que tome la organización.
2. Integración: Aquí el administrador toma en cuenta los recursos con los que cuenta para poner en marcha la decisión tomada tanto materiales como humanos.

3. Motivación: Este es el trabajo más importante de la dirección en general ya que de ello depende que los integrantes realicen de manera eficiente su trabajo y orientada al objetivo principal.
4. Comunicación: Se define como el intercambio de información de un departamento a otro desde la manera más sencilla que es una llamada telefónica hasta el intercambio de documentos que permiten a las áreas llevar a cabo sus labores.
5. Supervisión: radica en vigilar y supervisar cada una de las acciones que llevan a cabo los subordinados de tal manera que las actividades se realicen adecuadamente.

1.5. Control.

El control es la última etapa del proceso administrativo en la que se mide la ejecución de los planes para detectar irregularidades antes de que se conviertan en un problema y aplicar medidas correctivas que ayuden a la empresa a recuperar el camino hacia el éxito. Es trabajo del gerente o el director vigilar que las actividades se estén llevando a cabo correctamente ya que pueden presentarse obstáculos o problemas y deben ser detectados a tiempo para comenzar con los correctivos correspondientes.

En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos a lo largo del proceso y se comparan con los planeados para encontrar el balance y la solución para una mejora continua. Para esto es necesario aplicar diversas herramientas como los

estándares cuantitativos, recolección de datos, estadísticas, etc., dependiendo de los factores como el tamaño y el capital con el que cuentan.

En el control se destacan 5 etapas, las cuales describiremos a continuación:

1. **Identificación de Actividades:** Entender cada una de las actividades de los distintos departamentos y tener bien establecido las metas que se busca alcanzar en cada uno.
2. **Medición del desempeño:** Existen estándares de medición que ayudan a tener unidades de medida definidas según el problema y las tareas en cada grupo social. Una vez que se llevó a cabo la medición, se deben comparar los resultados obtenidos con los planeados, encontrar un balance o una solución y re direccionar las acciones hacia el logro de los objetivos.
3. **Corrección:** El personal ejecutivo debe realizar la corrección con base en el análisis previo de las causas que provocaron que hubiera una desviación en el proceso.
4. **Retroalimentación:** A través de la retroalimentación, la información que se recolectó se ajusta al proceso administrativo. Para lograrlo es necesario que los sistemas de información se encuentren trabajando adecuadamente ya que el proceso de retroalimentación fluirá con más facilidad.

En el siguiente diagrama se muestra cómo se lleva a cabo el control:

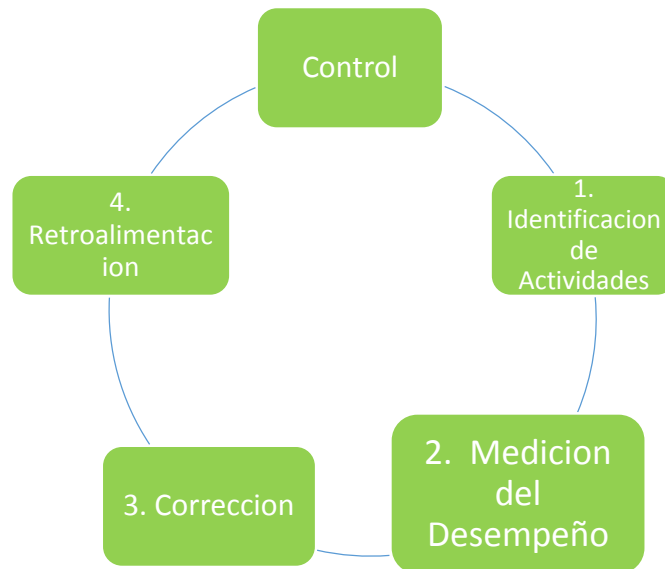


Diagrama 5 Etapas del Control

Fuente: Elaboración Propia

El proceso de control es importante por:

- Se aplica a la empresa en general.
- Hace una comparación entre los resultados obtenidos y los esperados.
- Realiza una evaluación para cumplir con el buen desempeño de las actividades.
- Seguir las acciones correctivas.
- Analiza las causas de la desviación del proceso.

CAPITULO II. LA PLANEACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN.

La planeación es el primer paso dentro del proceso administrativo, ya que sirve de base para las demás funciones que son: organización, dirección y control (Figura 1). Puesto que propone objetivos y señala qué es lo que se va a hacer para poder alcanzarlos como estrategias, reglas, procedimientos, presupuestos, etc., todo esto con base en una investigación y elaboración de un esquema detallado para que se lleve a cabo en un futuro, esto permite organizar mejor las áreas y recursos con los que cuenta la empresa, coordinar mejor las tareas y actividades que se van a elaborar, y controlar y evaluar mejor los resultados al permitir comparar los resultados obtenidos con los esperados.



Figura 1 Planeación, la base de la empresa

La planeación implica crear el futuro desde el presente, puesto que nos permite analizar donde estamos, nos abre un panorama de hacia dónde queremos ir y señala que vamos a hacer para llegar ahí y como se va a hacer, establece las bases

para determinar el elemento riesgo y minimizarlo, es un proceso que supone tomar decisiones sucesivas.

Es frecuente que la planificación se inicie con la identificación de un problema y continúe con el análisis de las diferentes opciones disponibles como los recursos con los que se cuenta y la influencia de diversas situaciones externas. En este proceso se crean pautas y se plasman patrones para la predeterminación de las futuras gestiones que nos lleven al logro de los objetivos.

2.1. Definición de planeación

En esta labor de investigación se encontraron diversas definiciones importantes de la planeación, para Idalberto Chiavenato en su publicación editorial “Administración en los nuevos tiempos”, año 2002, “la planeación es la primera función administrativa y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional” (Rosales, 2009)

Por su parte Harold Koontz en su obra literaria “Administración, una perspectiva global”, año 2004, define la planeación, “Como un estribo en elegir misiones y objetivos, las acciones para llevar a cabo aquellas y alcanzar estos y que se requiere que tome decisiones”

También se encontró que la planeación es la aplicación racional de la mente humana en la toma de decisiones anticipatoria, con base en el conocimiento previo de la realidad, para controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, encausadas al logro de un objetivo plenamente deseado satisfactorio.

Goteles dijo: "planear es hacer que ocurran cosas, que de otro modo no hubieran ocurrido". (UNAM, 2016)

Para tener un mejor entendimiento del concepto de planeación, se encontró una serie de definiciones planteadas por autores de renombre, las cuales se van a mencionar a continuación:

1. "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". A. Reyes Ponce.
2. "Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos" Ernest Dale.
3. "Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados" George R. Terry.
4. "La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" J. A. Fernández Arenas.
5. "La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos" L. J. Kazmier.

6. "Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias" Burt K. Scanlan.
7. "Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos" Joseph L. Massie.
8. "Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor" Robert N. Anthony.

Todas estas definiciones tienen en común algo muy importante, y es la determinación anticipada de los procedimientos que se van a llevar a cabo para el logro de una meta y estipula que pasos se van a seguir para llegar a ella.

Tomando esto en cuenta tenemos que, si se carece de estos fundamentos se generan graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada, puesto que la planeación ayuda a asegurar que se preste atención adecuada a las áreas más importantes, donde los problemas potenciales son identificados, para que puedan aplicarse correctamente la asignación de roles de trabajo a los empleados.

Por otra parte, se encontró que Según la UNA en el libro de "Administración por proyectos", año 1998 "La planeación ayuda a seleccionar al método óptimo, determinando el equipo, ajustando las necesidades financieras de mano de obra" (Rosales, 2009), esto quiere decir que se va a determinar de forma anticipada los procedimientos que se van a aplicar, los papeles que se le van a asignar a cada uno de los integrantes, quienes van a ser los que otorguen los resultados utilizando los

recursos tanto humanos como físicos de la manera más eficiente para lograr los objetivos planteados.

El éxito de la aplicación del plan dependerá del grado de conocimiento, análisis e intuición de quienes la ejecuten, y en ambos casos se podría dar un plan de acción detallado, sin importar la formalidad de cada uno.

2.2. Ventajas de la planeación

En la planeación existen muchas ventajas que ayudan a los gerentes a llevar a la cima a todas las áreas para que en conjunto se obtenga el éxito de cualquier organización, como son las siguientes:

- Forma un panorama de la situación futura de riesgos y beneficios.
- Minimiza el riesgo que existe en las operaciones de la empresa.
- Considera la complejidad de las acciones que se van a realizar.
- Amplía la visualización del gerente para que identifique las relaciones de importancia y entienda el proceso de las actividades administrativas.
- Mide el desempeño de cada empleado ya que el área correspondiente aplica una evaluación de forma cualitativa y cuantitativa.
- Ayuda a la toma de decisiones
- Define objetivos y metas en tiempo y forma y se dirige hacia ellos
- Permite elaborar métodos y procedimientos de operación
- Se hace un mejor uso de las instalaciones con las que se cuenta o en su caso evitar gastos innecesarios.
- Contesta la pregunta “qué pasaría si...”, ya que permite ver las variables que afectan a la acción que se va a emprender.

- Ayuda al gerente a que obtenga un status ya que proporciona una dirección confiada.

2.3. Desventajas de la planeación

Dentro de la planeación también existen acciones que no favorecen tanto al logro de los objetivos planteados por la empresa, a continuación, se mencionaran algunas de las más relevantes.

- La planificación tiene un alto costo puesto que requiere más esfuerzo que se traduce en tiempo y esto lleva a horas extras de trabajo, las cuales deben ser pagadas a cada uno de los colaboradores de la planeación.
- Los beneficios no son tangibles a corto plazo.
- Existe resistencia al cambio por parte de los empleados.
- No es fácil predecir las situaciones futuras.
- Es importante asegurarse de que los caminos señalados son los correctos para el éxito de la empresa.
- Forja a los operativos a una forma de operación y en ocasiones limita la creatividad de los mismos.

2.4. Tipos de planes

Una de las funciones principales de los administradores de una organización es la elaboración de métodos que lleven al logro de los objetivos de manera eficiente, por tal motivo se mencionaran los tipos de planes que existen en el proceso

administrativo con el fin de que el lector tenga un mejor entendimiento de este tema y puedan adoptar esta información como referencia para la elaboración de un plan propio de cada empresa.

Los planes pueden ser clasificados por su jerarquía, por su tiempo, por su uso o por su clase.

a) Por su jerarquía.

- Planes operativos: Estos planes se diseñan con el fin de plasmar con anterioridad las actividades que cada uno de los empleados va a realizar, analizando cada elemento necesario y organizando los recursos con el que cuenta la compañía para que cumplan con las tareas en las que se trabaja dentro de la organización en un tiempo estipulado por la dirección, se formulan estrategias y objetivos por medio de un plan de acción detallado buscando disminuir en un 10% la rotación del personal programando incluso capacitaciones e incentivos para la estimulación de los trabajadores. Estos planes son el informe detallado de un plan estratégico, por lo que detalla el objetivo general a cada departamento. Por lo general se plasma con una duración de un año, por tal motivo también es conocido como Plan Operativo Anual POA. Ejemplo (Cuadro 2):

Algunas características son:

- Son dirigidos por el jefe de operaciones
- Los métodos son muy detallados y deben cumplirse al pie de la letra.
- Se rige en función de la planeación táctica
- Es proyectada a un plazo no mayor a un año.
- Su propósito es buscar la eficiencia en los departamentos.

- Planes tácticos: Los planes tácticos se dan a nivel funcional o departamental, se analiza cada área y se dispone a hacer uso de los recursos con los que se cuentan para alcanzar los objetivos de la organización, se basan en resolver la pregunta ¿Cómo?. Este tipo de planes toman como base la planeación estratégica. Con el uso de dichos planes se toman decisiones a corto plazo, puesto que si se lleva a cabo en un lapso de tiempo mayor se hablará más de un plan estratégico que táctico.

Algunas de las principales características de estos planes son:

- Son dirigidos por personas que tenga un rango medio en la jerarquía de la institución.
 - La base de sus lineamientos será el de los planes estratégicos.
 - considera solo una determinada área o departamento de la empresa
 - es elaborada por los gerentes o jefes de cada área.
 - es proyectada a mediano plazo (para un periodo de 1 a 3 años).
- Planes estratégicos: Estos planes se dan a nivel organizacional, por lo que la empresa es tratada como un todo, no serán diferenciadas sus áreas o sectores, “Según George A. Steiner, la planeación estratégica no puede estar separada de funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control. Además, este tipo de planeación está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.” (Zubia, 2005)

Establece un sistema continuo de toma de decisiones, donde se analiza el entorno de la empresa y su situación interna, identifica cursos de acción específicos y su repercusión en los objetivos de la

compañía. Busca determinar cuáles son los recursos que se utilizarán y las limitaciones de alcance del plan que se va a ejecutar para lograr alcanzar los objetivos de la empresa, normalmente la llevan a cabo los directivos de la organización y se traza a largo plazo.

Sus principales características son:

- La información manejada suele ser ajena a la organización
- Son planes generales y de ellos se derivan los diferentes planes que aportan información más específica.
- Su objetivo principal es hallar efectividad.
- Son elaborados por los directivos de la empresa
- Se proyectan a largo plazo (3 a 5 años)
- Existe un mayor nivel de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.

PLAN OPERATIVO O PLAN DE ACCION



Que hacer Objetivos	Como hacerlo Actividades	Cuando hacerlo Fechas	Con qué hacerlo Recursos
Contratar personal para atender el centro educativo x para el nivel básico	Reclutar, entrevistar y seleccionar personal	Del 1 al 4 de Enero	Avisos escritos y auditivos, formato de solicitud, base de datos.
Capacitar a los nuevos empleados	Preparar programas y buscar instructores.	Del 10 al 15 de Enero	Programas y papelería, equipo de audiovisuales, salones.
Integrar a los empleados con el equipo de trabajo	Presentación con personal de la institución.	18 de Enero	Transporte, viáticos, alimentación, alojamiento.

Cuadro 2 Plan Operativo

Fuente: <http://slideplayer.es/slide/4269643/>

b) Por su tiempo.

- Planes a Largo Plazo: Este tipo de planes considera oportunidades futuras de mercado o productos nuevos que puedan cumplir con las necesidades del cliente, desarrollan estrategias y programas que cubran esas nuevas posibilidades de ingresos. Concentran información de fuentes internas y externas que ayuden a mejorar la organización en cada una de sus áreas. En él se analizan las situaciones presentes y su evolución a lo largo de la historia, y los proyecta para tener una imagen clara de lo que se desea en un futuro. Todos estos objetivos y proyecciones se definen en un periodo mayor a los 3 años.
- Planes a Mediano Plazo: Estos planes se relacionan principalmente con la planificación financiera, con la finalidad de materializar las oportunidades descubiertas por la planificación a largo plazo. Por tal motivo en estos planes, todas las cuestiones financieras son más detalladas. Por lo general se atienden cuestiones de aumento de producción, aumento de inversión, o mejorar las prestaciones que tiene el empleado. Estos por lo general se llevan a cabo en un lapso de uno a tres años.
- Planes a Corto Plazo: Tienen que ver con los planes operativos ya que se busca la mejora en cada departamento, buscan elevar los niveles de productividad en un tiempo no mayor a un año, busca el logro de las metas, por esto son más detallados y específicos. Estos planes son de gran importancia porque sirven de base para la formulación del presupuesto anual, tomando en cuenta los recursos que se van a utilizar y se determinan las responsabilidades para el cumplimiento de las actividades.

Portafolio mediano plazo (Hasta cinco años)	Portafolio largo plazo (Más de cinco años)
	
•Cuenta de ahorro voluntario de la Afore.	•Cuenta de ahorro voluntario de la Afore.
•Bonos (programa <i> cetesdirecto</i>).	•Bonos (programa <i> cetesdirecto</i>).
•Udibonos (programa <i> cetesdirecto</i>).	•Udibonos (programa <i> cetesdirecto</i>).
•Fondos de inversión de deuda de mediano plazo (bancos, operadoras y distribuidoras de fondos, casas de Bolsa).	•Fondos de inversión de deuda de largo plazo (bancos, operadoras y distribuidoras de fondos, casas de Bolsa).
•Planes de ahorro patrimonial de las aseguradoras.	•Planes de ahorro patrimonial de las aseguradoras.
•Fondos de inversión de renta variable (bancos, operadoras y distribuidoras de fondos, casas de Bolsa).	•Fondos de inversión de renta variable (bancos, operadoras y distribuidoras de fondos, casas de Bolsa).
	•Acciones en directo (casas de Bolsa).

Cuadro 3 Plan a Mediano y Largo Plazo

Fuente: <http://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/inversion/otros/251-da-el-salto-de-ahorrador-a-inversionista>

c) Por su clase

- **Objetivos:** Son los fines hacia los que se pretende dirigir a la empresa ya sea en su totalidad o en ciertos departamentos, cada departamento puede tener sus objetivos, para que en conjunto se puedan lograr las metas de la organización en concreto.
- **Políticas:** Es un plan general que ayuda a los empleados a dirigirse de manera correcta dentro de la empresa, constituyen declaraciones,

requerimientos y limitaciones que conducen las actividades hacia los fines de la organización.

- Procedimientos: Estos tipos de planes son menos generales que las políticas, establecen métodos más exactos para el cumplimiento de las funciones, son secuencias cronológicas de acciones requeridas para actividades futuras.
- Método: Se refiere a la manera descrita para el desempeño de las tareas que se van a llevar a cabo en un procedimiento, especifica cómo se va realizar, esta direccionado a los espacios disponibles con los que se cuentan y el tiempo, dinero y esfuerzo que se ocuparan en este proceso.
- Presupuestos: son informes expresados en términos numéricos ya se de ingresos y egresos en un tiempo determinado y plasma los resultados esperados. En ellos se describen las horas hombre, horas maquina o simplemente términos financieros, unidades de producto, entre otros. (Cuadro 4).

	Nov	%	Dic	%	Ene	%
Ingresos mensuales						
Salario regular	50,000		50,000		50,000	
Doble sueldo			50,000			
Total de ingresos mensuales	50,000	100%	100,000	200%	50,000	100%
Gastos fijos mensuales						
Alquiler	10,000	20%	10,000	10%	10,000	20%
Pago servicio doméstico	10,000	20%	20,000	20%	10,000	20%
Supermercado	10,000	20%	15,000	15%	10,000	20%
Varios (salidas, diversión, etc.)	9,000	18%	19,000	19%	12,000	24%
Gasolina	3,000	6%	6,000	6%	3,000	6%
Electricidad	2,000	4%	2,000	2%	2,000	4%
Teléfono celular	1,600	3%	1,600	2%	1,600	3%
Teléfono residencial	1,600	3%	1,600	2%	1,600	3%
Cable	1,200	2%	1,200	1%	1,200	2%
Servicios de agua y recogida basura	600	1%	400	0%	400	1%
Gastos extraordinarios						
Reparación vehículo			10,000	10%		
Total de gastos mensuales	49,000	98%	86,800	87%	51,800	104%
Ingresos - Gastos	1,000	2%	13,200	13%	-1,800	-4%
Balance mes anterior			1,000		14,200	
Balance final			14,200		12,400	

Cuadro 4 Plan de Presupuestos

Fuente: <https://www.argentarium.com/educate/14832-riesgo-financiero-33-plan-escape/>

- Programas: Establecen los pasos que se van a ejecutar para una acción en específico en un tiempo determinado. Estos planes pueden variar en tamaño, desde pequeños programas que consideran un calendario de actividades, hasta programas de gran tamaño que implican bases de datos.
- d) Planeación de Recursos Humanos: Se centra principalmente en el número de personas que requiere una organización para que realice sus actividades correctamente y de tal manera que se alcancen los objetivos de la empresa, pero sin fugas de dinero. También puede considerar la capacitación y formación de los empleados de la compañía para que realicen su trabajo de manera eficiente.

- e) Planeación Financiera: Estos planes buscan llevar por el buen camino la situación económica de la empresa, ofreciendo datos numéricos para una buena toma de decisiones. (Cuadro 5).

PLAN FINANCIERO PRESUPUESTARIO 2013				
	PRESUPUESTO 2013	TOPES DE GASTOS	RECORTES	%
Poder Legislativo	573,089,269,811	573,089,269,811	-	0
Poder Ejecutivo	16,758,357,579,268	16,324,931,336,027	433,426,243,241	2.6
Poder Judicial	2,245,819,888,062	2,245,819,888,062	-	0
Contraloría General	101,072,546,803	87,168,115,103	13,904,431,700	13.8
Defensoría del pueblo	14,819,879,861	11,323,979,417	3,495,900,444	23.6
Com. Nac. De Prev. Contra la Tortura	5,000,000,000	5,000,000,000	-	0
Gobiernos Departamentales	437,219,650,155	407,413,000,710	29,806,649,445	6.8
Entes Autónomos y Autárquicos	1,149,433,221,592	995,793,019,684	153,640,201,908	13.4
Entidades Públicas de Seguridad Soc.	9,948,804,942	9,524,347,560	424,457,382	4.3
Entidades Financieras Oficiales	5,247,320,000	5,247,320,000	-	0
Universidades Nacionales	1,229,991,365,339	1,168,408,799,936	61,582,565,403	5
TOTAL	22,529,999,525,833	21,833,719,076,310	696,280,449,523	3.1

Cuadro 5 Plan Financiero

Fuente: <http://www.abc.com.py/edicion-impresaeconomia/entes-no-podran-contratar-cuentas-superiores-al-plan-financiero-536541.html>

- f) Planeación Normativa: Son normas que se establecen para que la empresa funcione de manera correcta, tomando en cuenta desde la vestimenta adecuada de las personas que laboran dentro de la organización, hasta los horarios de trabajo en los que se tienen que presentar.

2.5. Componentes de un plan.

- **Resumen del plan:** Es un breve texto en el que de manera muy general se describe el contenido del plan con el objetivo de que cualquier persona lo entienda y sepa si es la información que está buscando.
- **Introducción:** Es una parte inicial de un texto, cuyo propósito es dar de manera resumida el contenido del plan, aquí se describe el alcance del trabajo al que se está refiriendo, en esta sección también se deben mencionar ciertos antecedentes de gran importancia y calidad para el desarrollo del trabajo posterior. Debe ser clara, precisa y corta logrando que el lector pueda darse una idea de lo que se va a llevar a cabo en la investigación.
- **Meta:** Es una frase corta y general de lo que la empresa quiere alcanzar de manera que tenga cierta concordancia con su misión institucional.
- **Objetivos:** Es un propósito que se quiere lograr, tiene cierto nivel de complejidad ya que deben ser medidos, evaluados, claro y precisos, se fija un tiempo para su elaboración, son especificaciones de los resultados que se quieren obtener para alcanzar la meta deseada. La diferencia entre meta y objetivo es que la meta es lo que la empresa quiere lograr y el objetivo es como conseguir esas metas en términos operacionales.
- **Actividades:** Son las acciones que se van a aplicar dirigidas hacia la meta establecida por la empresa, es importante que en la actividad

se especifique quien es el responsable de dicha labor, el tiempo en el que se pretende elaborarla y los resultados esperados.

- Recursos: Se refiere a los elementos con los que cuenta la empresa ya sean físicos, humanos y financieros para alcanzar las metas de la organización.
- Obstáculos: Son situaciones que en algún momento del proceso pueden llegar a impedir o limitar que alguna actividad o los objetivos en conjunto se cumplan.
- Cronograma: Especifica los tiempos programados de inicio a fin que se tiene para la elaboración de cada una de las actividades y la entrega de resultados. (Cuadro 6).

Cronograma Ciclo 2012-2013

CALENDARIO 2012-2013																
Ciclo	Actividad	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	
Ene-Jul 2012	Evaluación de rúbricas en SAEP	■	■													
	Documentación de Acciones de Mejora en SAEP	■	■	■	■											
Ago-Dic 2012	Diseño de planes de evaluación y rúbricas			■	■	■										
	Carga de planes y rubricas en SAEP			■	■	■	■									
	Evaluación de rúbricas en SAEP					■	■	■	■	■						
Ene-Jun 2013	Diseño de planes de evaluación y rúbricas									■	■	■				
	Carga de planes y rubricas en SAEP									■	■	■	■			
	Evaluación de rúbricas en SAEP										■	■	■	■	■	
2012-2013	Documentación de Acciones de Mejora en SAEP					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

Cuadro 6 Ejemplo de Cronograma

Fuente: <http://sitios.itesm.mx/sca/PortalAcademico/evpa/cronograma.html>

2.6. Técnicas y herramientas de un plan.

Como se ha mencionado, la planeación es la base principal para el futuro de la empresa, con ella se pueden tomar las mejores decisiones para alcanzar las metas establecidas. Si por alguna razón la organización no lleva a cabo la planeación, sin dudarlo, se expone a un gran fracaso.

De acuerdo a Münch Galindo, las técnicas de la planeación se dividen en tres categorías:

- **Cualitativos:** También llamados métodos de investigación, tienen como característica principal la poca credibilidad de los resultados, ya que los datos pueden ser difíciles de conseguir o no son medidos numéricamente. Ejemplo: Lluvia de ideas, decisiones por consenso.
- **Cuantitativos:** Estas técnicas aplican un conjunto de reglas matemáticas que ayudan a predecir el futuro y brindar datos exactos. Pueden ser: Matriz de resultados, Teoría de Redes.
- **De ingeniería económica:** En estas técnicas se utilizan métodos o técnicas financieras como la tasa de interés de retorno y el punto de equilibrio.

Las herramientas son recursos que se utilizan para llevar a cabo una actividad, en la empresa estos instrumentos ayudan al administrador a tomar las mejores decisiones de acuerdo con las situaciones que se presenten, de manera que se lleven a cabo las actividades de forma más eficiente, para así encaminar a la organización al éxito.

Algunos conceptos de autores son:

- Las herramientas de planeación llamadas también técnicas de planeación, son aquellas que auxilian al ejecutivo, administrador o empresario para efectuar el proceso de planeación con bases científicas, lógicas y racionales (Münch Galindo, 1999).
- Son las que permiten al pequeño empresario a tomar las decisiones de una forma más racional, ayudándolo en lo posible a hacer más efectiva su planeación (Anzola Rojas, 2001). (Nieto, 2013)

Las principales herramientas que apoyan a la planeación son:

- Análisis FODA: También llamado matriz FODA o DAFO, es un acróstico que indica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esta herramienta estudia la situación interna y externa de la empresa y permite crear un diagnóstico del estado actual de la organización para así tomar las mejores decisiones de acuerdo con las políticas y objetivos y reducir el riesgo de la existencia de errores que podrían afectar el futuro de la misma. Este análisis es utilizado como una estrategia de negocio sólida para usarla en un futuro para hacer frente a alguna situación compleja. Consta de cuatro pasos: análisis interno (fortalezas y debilidades), análisis externo (oportunidades y amenazas), confección de la matriz FODA, determinación de la estrategia a emplear. Si se realiza de la manera correcta la matriz FODA, se pueden determinar las estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reordenamiento que son necesarias para alcanzar las metas de la organización de la manera más eficiente posible.

Factores Internos Factores Externos	<u>Fortalezas Internas (F)</u> Por ejemplo: Cualidades Administrativas, operativas, De comercialización, Financieras, de personal.	<u>Debilidades Internas (D)</u> Por ejemplo: debilidades en las Áreas incluidas en el Cuadro de fortalezas
<u>Oportunidades Externas (O)</u> Por ejemplo: Condiciones Económicas presentes y Futuras, cambios políticos y Sociales, nuevos bienes, Servicios y tecnología.	ESTRATEGIA FO: MAXI – MAXI Potencialmente la estrategia Más exitosa, que se sirve de Las fortalezas de la empresa Para aprovechar oportunidades	ESTRATEGIA DO: MINI – MAXI Por ejemplo: estrategia de Desarrollo para superar Debilidades a fin de Aprovechar oportunidades.
<u>Amenazas Externas (A)</u> Por ejemplo: escasez de Energéticos, competencia y Áreas similares a las del Cuadro superior de oportunidades	ESTRATEGIA FA: MAXI – MINI Por ejemplo: utilizar las Fortalezas para enfrentar O evitar las amenazas.	ESTRATEGIA DA: MINI – MINI Por ejemplo: atrincherarse, Replegarse, liquidación, Sociedad en participación.

Cuadro 7 Ejemplo de Matriz FODA

Fuente: <https://es.slideshare.net/remington2009/foda-con-ejemplo>

- **Análisis de Red PERT:** Es una herramienta cuantitativa que permite al administrador contar con un modelo de optimización para tomar la mejor decisión en cuanto a la solución de un problema, este instrumento muestra un proyecto por adelantado, calculando su tiempo y permite hacer una comparación entre lo planeado y lo real. Algunas de las principales características son: Construir un diagrama de red que permita determinar cuál es la mejor secuencia del proceso y es constituido únicamente por los tiempos. Este análisis cuenta con cuatro elementos:
 - **Tareas:** Son las actividades que se van a llevar a cabo, son representadas por una flecha y se le asigna un código y una duración
 - **Tiempo Optimista:** Duración que se da cuando el desarrollo de la actividad transcurre de manera exacta, haciendo alusión al tiempo record de elaboración.

- Tiempo pesimista: Duración que se da cuando la actividad se realiza de manera deficiente.
- Tiempo probable: Duración de manera normal de una actividad, se toma como el tiempo más común que se lleva a elaborar la tarea.

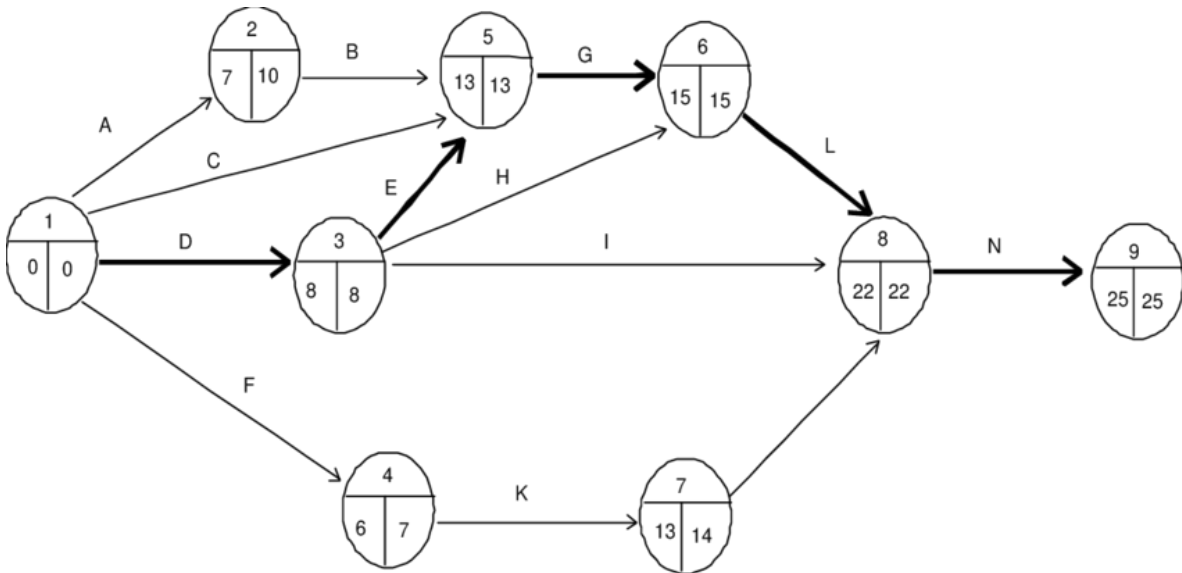


Diagrama 6 Ejemplo de Red PERT

Fuente: https://www.google.com.mx/search?q=red+pert&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiTtdPvqKPXAhUB_mMKHWsiAIEQ_AUICigB&biw=1757&bih=797#imgrc=gkd8dbqNRFUB6M

- Ruta Crítica CPM: Llamado así por sus siglas en inglés (Critical Path Method), este método es muy utilizado para el control de proyectos ya que conforme avanza se va monitoreando el proceso y se hacen esfuerzos para alcanzar el objetivo, este instrumento a diferencia del análisis PERT, es constituido también por el costo que representa la elaboración del proyecto sobre el cual se va a trabajar y el tiempo es más exacto.

- Grafica de Gantt: Es el mayor de los aportes de Henry L. Gantt, es una tabla con barras horizontales que consta de dos entradas, en la primera, las tareas o actividades que se van a desarrollar en el proyecto y en la segunda entrada se plasma el tiempo que se va a requerir para llevarlas a cabo. Esta herramienta es una de las más fáciles de elaborar, por lo que es muy usada por los directores de un proyecto para representar de manera gráfica la duración y el proceso del mismo, por lo que permite visualizar si las tareas están adelantadas, atrasadas o a tiempo.

DIAGRAMA DE GANTT.

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACION.												
	ABRIL				MAYO				JUNIO				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Programar jornadas de alfabetización tecnológica a usuarios.													
Verificar el estado de los equipos informáticos.													
Gestionar recursos para el mantenimiento y reparación de las P.C.													
Realizar mantenimiento a las P.C.													
Facilitar talleres a usuarios tecnológicos de la Institución.													
Jornada de cierre de proyecto en la Institución.													

Cuadro 8 Ejemplo de Grafica de Gantt

Fuente: <https://enfermeriaunam.wordpress.com/2016/05/12/cronograma-o-grafico-de-gantt/>

- Benchmarking: También conocido como comparación referencial, es un método de negocio muy efectivo y abarca cualquier área de la empresa. Consiste en hacer una comparación entre la empresa propia y la competencia principalmente, pero también se pueden incluir otras

empresas que sean líderes en su ramo, buscar las estrategias que los mantienen en la cima y aplicarlas de ser posible.

- Diagrama de flujo: También conocido como diagrama de procesos, es una herramienta de simplificación que muestra cada una de las actividades que se van a llevar a cabo en orden cronológico dentro de un proceso. Cada paso dentro del procedimiento es representado por un símbolo y unidos por una flecha que muestra la dirección del flujo del diagrama. Mas adelante se puntualizarán las características y componentes de este instrumento.
- Manuales: Esta herramienta aparte de ser una de las más utilizadas, es el elemento principal de este trabajo. Son documentos que permiten la comunicación entre los empleados de una empresa en donde se registran documentos de forma sistémica que ayudan a los empleados a orientarse, desde la conducta que deben asumir dentro de la institución, hasta la manera de llevar a cabo su desempeño y sus roles de actividades para alcanzar los objetivos de la compañía. Regularmente dentro de los manuales se establecen las normas legales, objetivos, políticas y procedimientos.

Los manuales más usados dentro de las empresas son los siguientes:

- Manual de políticas
- Manual departamental
- Manual del empleado
- Manual de organización
- Manual de operaciones
- Manual de calidad
- Manual de procedimientos

CAPITULO III. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3.1. Definición de manual de procedimientos

Los procedimientos consisten en brindar al lector una manera sistematizada de realizar una actividad específica. Para esto es necesario una serie de normas y reglas de aplicación que permiten dirigir la actividad de una sola manera, para evitar que existan errores ya sea operativos o a la hora de tomar decisiones. Las empresas deben considerar en su sistema de control interno los manuales de procedimientos para que los integrantes de la organización orienten sus resultados hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Un manual de procedimientos es un documento formal administrativo que contiene información importante en forma secuencial de cada una de las actividades que incluyen las funciones administrativas. Sirve como herramienta para las funciones diarias de las diferentes áreas de una empresa y que los empleados puedan realizarlas de manera eficiente. Los manuales de procedimientos explican cómo, cuándo, donde, con qué recursos y quien va a llevarlas a cabo, es por esto que los manuales son la base de una buena organización y disciplina para realizar sus actividades.

En pocas palabras, los manuales de procedimientos es un documento que sirve de herramienta administrativa en la que se muestran los pasos a seguir para realizar una o más funciones dentro de la empresa, a continuación, se expondrán definiciones de distintos autores con el fin de tener un esclarecimiento más preciso.

Para Franklin (2009) los manuales de procedimientos “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la

realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”. (Biblioteca Digital, 2012).

El manual de procedimientos puede definirse como aquel instrumento de información en el que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben regirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa. Rodríguez V. J. (2002). (Alejo, Cdigital, 2009).

El Autor Guillermo Gómez Ceja define al Manual de Procedimientos como el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. (Ceja, 2004).

También se encontró que para A. Reyes Ponce, se trata de “Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa”. (RISolutions, 2013).

Tomando en cuenta los conceptos que se abordaron podemos decir de forma general que los manuales de procedimientos son guías indispensables en cualquier área de una organización que sirve para realizar las actividades diarias de manera correcta y eficiente y ayuda a optimizar recursos ya que delega las responsabilidades específicas de cada empleado en su jornada laboral.

3.2. Importancia de los manuales de procedimientos

Los manuales de procedimientos cuando se elaboran y se implementa de manera correcta son de suma importancia por las siguientes razones:

- Son un medio de comunicación muy eficiente para todos los integrantes dentro de la empresa.
- Brinda una descripción detallada de las tareas, señalando quien, como, cuando y donde se va a elaborar dicha actividad.
- Sirven como herramienta para el adiestramiento y capacitación del personal ya que explican detalladamente cada uno de los procesos que deben de realizar de manera estandarizada.
- Es utilizado para el control interno de la empresa al momento de revisar los procesos de los sistemas implementados y el control del cumplimiento de las actividades dentro de las jornadas laborales.
- Facilita las labores de auditoria
- Se elimina el riesgo de una información errónea por parte de otro miembro del grupo de trabajo.

3.3. Ventajas y Desventajas de un manual de procedimientos.

Algunas ventajas de tener manuales de procedimientos dentro de la empresa son:

- Es una fuente de consulta para cualquier empleado que desee emprender una actividad para simplificar tiempos
- Son utilizados para el entrenamiento y capacitación del personal, para dar una amplia visión de lo que es cada puesto.

- Describe de forma detallada las actividades a realizar de cada puesto.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Define cada responsabilidad y autoridad de cada integrante.
- Detalla la interacción entre las distintas áreas de la empresa.
- Sirven de guía para la ejecución del trabajo y son dirigidos para alcanzar las metas establecidas.
- Permite que todo el personal conozca el proceso de las actividades rutinarias, para que de esta manera se adquiera una buena coordinación a través de un intercambio eficiente de información.
- Permite establecer mejoras en caso de ser necesarias buscando una mayor eficiencia administrativa.
- Sirve como referencia documental para detectar las fallas, omisiones de actividades y malos desempeños de los empleados.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- La información que brindan sirve para aplicar la evaluación del desempeño y verificar que cada empleado lleve a cabo sus labores de manera eficiente.
- Evita discusiones mal entendidos entre los integrantes del equipo de trabajo con relación a la ejecución de las actividades a realizar.

Algunas desventajas que pudiera presentar este tipo de manuales son las siguientes:

- Deben ser actualizados constantemente dependiendo el estado en el que se encuentre la empresa.
- Sirven como herramienta únicamente y no como una solución a los problemas administrativos.

- Es un proceso laborioso al momento de elaborarlo y mantenerlo actualizado, por lo que puede llegar a ser costoso.
- Puede llevar a una ejecución estricta y poco flexible.
- Algunos creen que no es necesario su uso como guía para el aprendizaje de los nuevos empleados, y que por tal motivo implica una pérdida de tiempo.

3.4. Contenido de un manual de procedimientos

1. Identificación. En este primer apartado se detallan los datos de la empresa y datos referentes al manual del que se está hablando.

- Logotipo de la organización
- Nombre oficial de la organización
- Denominación y extensión (general o específica), de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numero de revisión.
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización
- Clave de la forma. Esta clave por lo regular se conforma de las siglas de la organización en primera parte, en segundo las siglas de la unidad administrativa a la que va dirigido y por último el número de la forma.

Ejemplo:

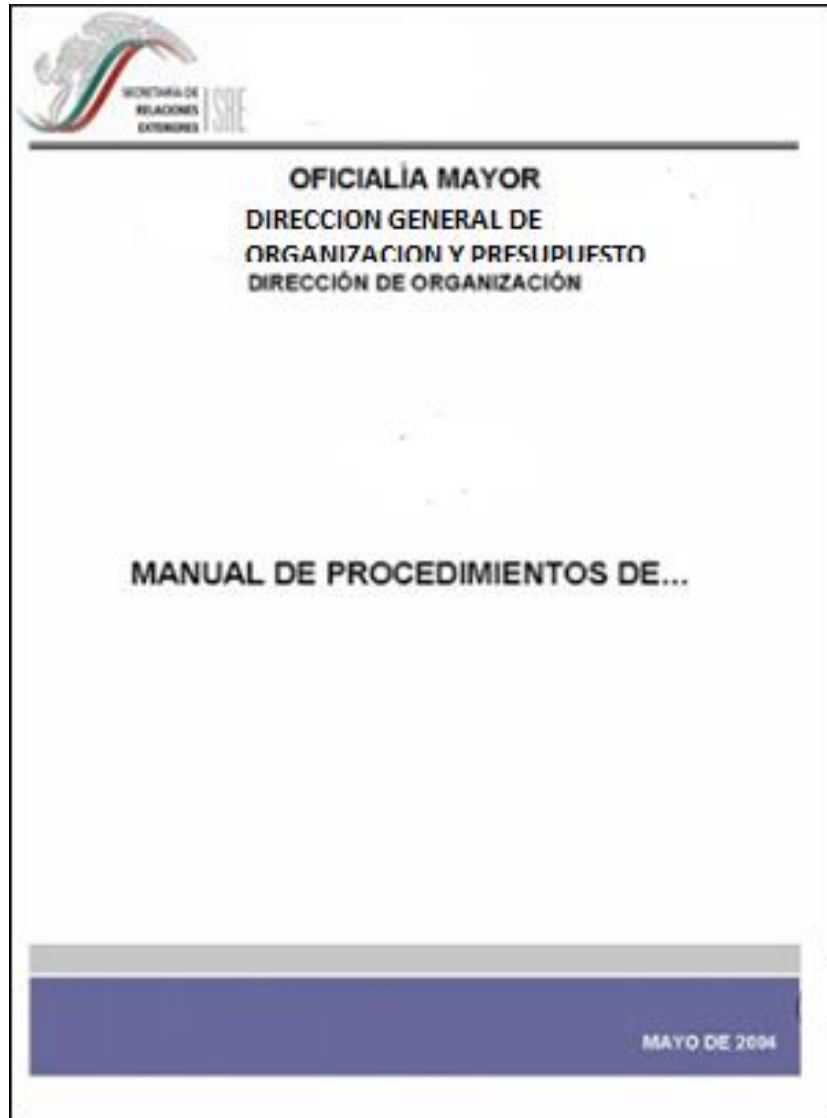


Figura 2 Identificación del Manual de Procedimientos

Fuente: <https://es.slideshare.net/angelitapeluzita/guia-para-elaborar-manual-de-procedimientos-42700444>

2. Índice del manual. Muestra la relación de las páginas que conforman los capítulos y apartados del documento.

Ejemplo:

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE.....	
INDICE	Pag.
I. INTRODUCCION.....	III
II. OBJETIVO DEL MANUAL.....	IV
III. PROCEDIMIENTOS:.....	V
1.- PROCEDIMIENTO...	
1.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO	
1.2 ALCANCE.	
1.3 REFERENCIA.	
1.4 RESPONSABILIDADES.	
1.5 DEFINICIONES.	
1.6 METODO DE TRABAJO	
a) Políticas y Lineamientos.	
b) Descripción de Actividades.	
c) Diagrama de Flujo.	
d) Formatos e Instructivos.	
e) Anexos.	

Página 11 de 10

Figura 3 Índice del Manual de Procedimientos

Fuente: <https://es.slideshare.net/angelitapeluzita/guia-para-elaborar-manual-de-procedimientos-42700444>

3. Introducción: Es una explicación resumida del contenido del manual, este debe ser claro y preciso.
4. Objetivos: Son una especificación de lo que se quiere alcanzar con el manual.

5. Marco Legal: Relación de los ordenamientos Jurídicos vigentes que sustentan y regulan la operación del procedimiento. Por lo general se compone de los siguientes puntos:
 - Leyes
 - Códigos
 - Reglamentos
 - Políticas o normas de operación.
 - Acuerdos, oficios, guías, entre otros.

6. Áreas de aplicación y/o alcance. Menciona las áreas, secciones o personas a las que se va a dirigir el manual, así como lo que se quiere abarcar para alcanzar el objetivo.

7. Procedimientos. Es la descripción detallada de cómo, cuándo, dónde y quien va a elaborar las actividades, se presentan de manera secuencial y se presentan en un formato como el que se presenta en el cuadro 9.

8. Formularios o impresos. Estos son usados dentro del procedimiento y se muestran de manera conjunta y deben contener un número específico para que se puedan relacionar de manera correcta con el contenido del manual.

9. Diagramas de flujo. Es una representación de forma gráfica de cada uno de los procesos que se va a abarcar dentro del manual, se conforman de símbolos que ayudan a tener una mejor comprensión de cada paso que se tiene que hacer para llevar a cabo dicho proceso.

10. Glosario de términos. Es una lista de diversos conceptos técnicos que por su grado de especialización requieren de mayor información, sirven para

que los empleados lo consulten para una mejor comprensión, por lo que tienen que ver con el contenido del manual.

3.5 Formato de descripción de actividades del manual de procedimientos.

El formato que se presenta a continuación, es el más utilizado para la descripción de actividades del manual de procedimientos, ya que contiene la información necesaria para su correcta aplicación.

Logotipo	Procedimiento		PR-DO-00
			Fecha:
	Nombre del Procedimiento		Versión:
			Página
Unidad Administrativa:		Área Responsable:	
Descripción de Actividades			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)
<hr/> <p style="text-align: center;">Revisó</p>		<hr/> <p style="text-align: center;">Autorizó</p>	

Cuadro 9 Formato de Descripción de Actividades

Fuente: Elaboración propia con información de la Secretaría de Relaciones Exteriores

3.5.1. Instructivo de llenado

1. Logotipo: Se coloca el logo de la empresa, no debe estar distorsionado, por lo que debe tener un tamaño adecuado.
2. Nombre: Anotar el nombre del procedimiento.
3. Clave del Procedimiento: Se compone, en este caso de las siglas PR que significa procedimiento, DO significa Dirección de Organización (las siglas pueden variar dependiendo de la unidad administrativa solicitante) y 00 que es el número consecutivo del procedimiento.
4. Fecha: Anotar el día, mes y año en que se implanta el procedimiento.
5. Versión: Anotar el número de documento que existe con el mismo título, inicia con el 1.0.
6. Página: Anotar el número de página consecutivo con el total de páginas del procedimiento, ejemplo: 1 de 10, 2 de 10, 3 de 10, etc.
7. Unidad Administrativa: Anotar el nombre de la dirección general responsable, ejemplo: Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.
8. Área Responsable: Anotar el nombre del área responsable del procedimiento, ejemplo: Dirección de Organización.
9. Paso: Anotar el número de la actividad.
10. Responsable: Anotar el nombre del área responsable de la actividad, ejemplo: Departamento de Procedimientos.
11. Actividad: Anotar en forma narrativa la actividad la cual deberá empezar en tercera persona del singular. Ejemplo: Recibe, envía o autoriza.
12. Documento de Trabajo: Anotar el nombre o las siglas del documento al que se hace referencia en la actividad.

3.5.2. Proceso para la Elaboración de los Manuales de Procedimientos.

1. Diseño del Proyecto. Esta tarea requiere de cierta exactitud, ya que cada actividad que se lleve a cabo debe estar bien detallada para que no se genere alguna confusión para el consultor, por esta razón se debe aplicar un estudio metodológico que garantice que la descripción de cada proceso se adecúa a la realidad operativa y a las normas jurídico-administrativas a las que se debe apegar.
2. Delimitación del procedimiento. Los encargados de la elaboración de los manuales deben delimitar el universo de trabajo que van a abordar, deben responder a las preguntas ¿Qué procedimientos se va a analizar?, ¿Dónde se inicia? Y ¿Dónde termina?.
3. Estudio preliminar. Se aplica para conocer en general las funciones y actividades que se realizan en cada área de la empresa, con el fin de identificar algún problema, definir los recursos necesarios para su elaboración, los instrumentos que se requieren y que estrategia se va a implementar.
4. Fuentes de información o recopilación de datos. Este punto consiste en recabar toda la información posible ya sea de referencias de las instituciones, documentos, áreas de trabajo, empleados, los cuales una vez agrupados y organizados permitan conocer el proceso tal cual se está operando en el momento para que se puedan hacer los ajustes necesarios. Estas fuentes de información pueden ser:
 - Investigación documental
 - Entrevista directa
 - Observación de campo

5. Análisis de la información. Aquí se debe analizar detenidamente los datos que se obtuvieron en la recopilación de información para que se pueda tener una determinación de la operatividad actual de la empresa, se debe responder a las preguntas ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? Y ¿Por qué se hace?.
6. Diseño del procedimiento. Una vez que se tiene bien definida y contestada cada una de las preguntas de nuestro análisis de información se procede a hacer el diseño del manual como ya se mencionó anteriormente.
7. Análisis del procedimiento. Para verificar que el procedimiento está elaborado correctamente se debe someter a la técnica de los 5 puntos:
 - Eliminar: Se debe eliminar todo lo que no sea necesario, ya sea cualquier detalle, paso u operación.
 - Combinar: Si no se puede omitir algún paso se debe buscar la manera de combinarlo con algún otro a manera de simplificar el proceso.
 - Cambiar: En este punto se debe considerar si se puede hacer algún cambio ya sea en el orden, el lugar o la persona con el propósito de simplificar de igual manera el trabajo.
 - Mejorar: De ser el caso que no se pueda hacer ninguno de los pasos anteriores, se debe buscar alguna mejora en el proceso ya sea rediseñando alguna forma, registro o informe o en su caso mejorar el instrumento o equipo utilizado.
 - Mantener: Este punto simplemente consiste en mantener los procesos que no pueden someterse a ninguno de los pasos anteriores por su alta funcionalidad o importancia. (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2004).

3.6 Diagrama de Flujo

3.6.1 Concepto.

El diagrama de flujo, también llamado flujograma o diagrama de procesos, es una representación gráfica paso a paso de un proceso, o flujo de trabajo y puede ser utilizado en diversas ramas como programación, economía, administración, procesos industriales, entre otros.

Es una herramienta fundamental para la elaboración de un manual de procedimientos ya que estas representaciones van señalando cada paso con un símbolo diferente y contienen palabras clave que definen cada actividad del proceso, estas palabras deben iniciar con un verbo en infinitivo, por ejemplo: Recibir, enviar, solicitar, entre otras.

Estos diagramas muestran la relación entre cada una de las actividades y como se lleva a cabo el flujo de información dentro de las diferentes áreas de la empresa, de manera que facilitan la comprensión del desarrollo de cada actividad, para que los empleados que hagan uso del manual puedan realizar sus labores de manera eficiente y hagan un mejor uso de los recursos puesto que se menciona los instrumentos o el equipo que se utiliza en cada caso.

Los flujogramas pueden ser desarrollados para procesos sencillos como encender una computadora hasta procesos más complejos como la elaboración de un programa informático, por lo tanto, son de gran utilidad para identificar errores o problemas a tiempo y resolverlos en caso de que ya estén presentes.

Las principales pautas para la elaboración de un diagrama de flujo son:

- Todos los símbolos deben de estar conectados

- El símbolo de inicio solo tiene una línea de salida, nunca de entrada.
- Un símbolo del proceso puede tener varias líneas de entrada
- A un símbolo de decisión pueden incorporarse varias líneas de entrada, pero solo puede tener dos de salida (Si o No o Verdadero o Falso).
- De un símbolo de fin no parte ninguna línea. (Área Tecnología, 2000)

Ejemplo:

ANEXO III

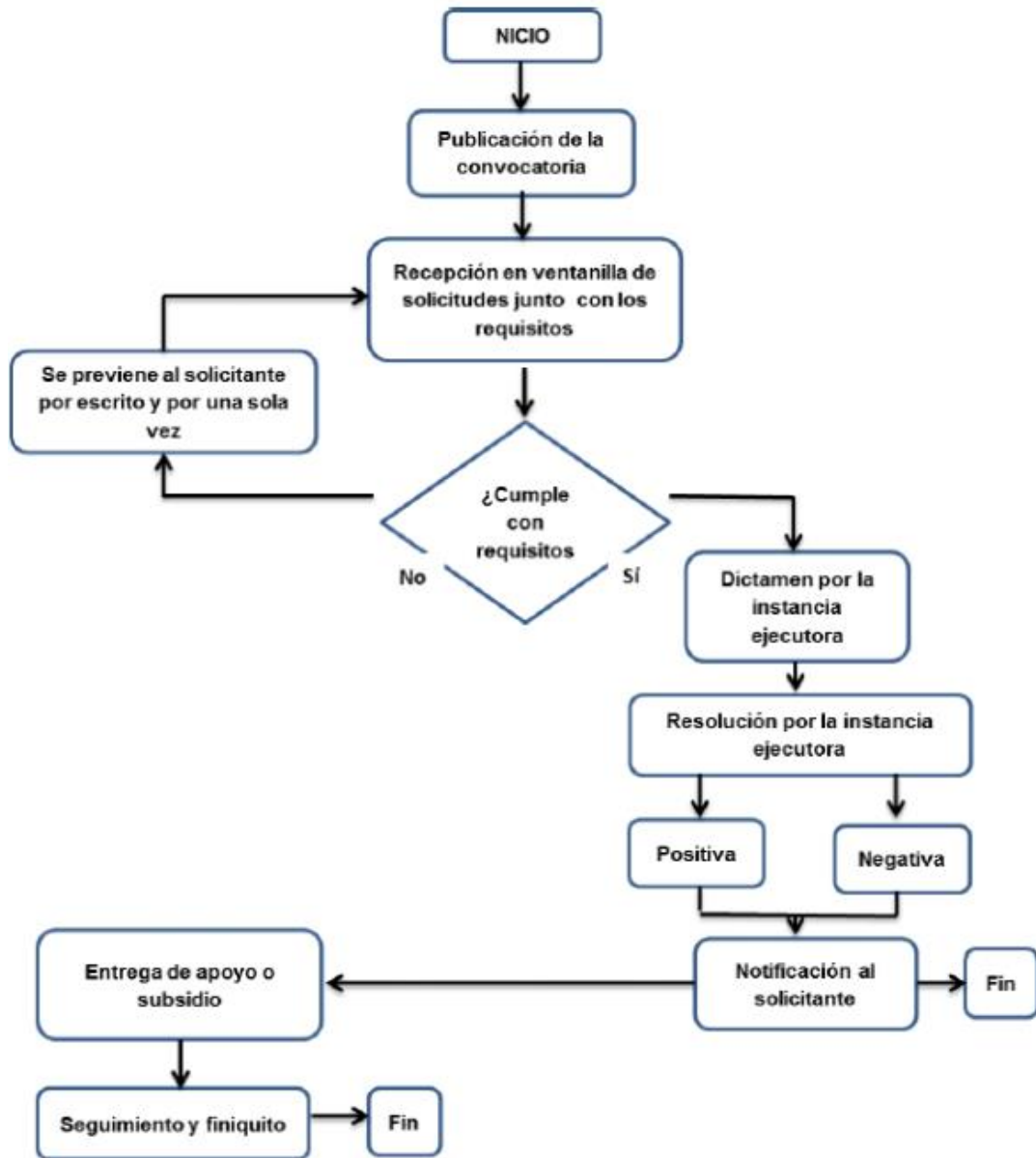


Diagrama 7 Ejemplo de Diagrama de Flujo

Fuente: SAGARPA

Los símbolos que se utilizan en el diagrama de flujo se conectan por medio de flechas, que son las que indican la secuencia de las actividades a realizar, cuando los diagramas comenzaron a utilizarse cada persona o empresa creaba sus propios símbolos para la elaboración del diagrama, esto conllevaba a que solo quien tuviera conocimiento del significado de cada símbolo podía comprenderlo, por lo que se decidió crear símbolos prácticamente universales para que cualquier persona pudiera interpretar lo que significa cada símbolo y la secuencia del diagrama de flujo.

3.6.2 Tipos de Diagramas de Flujo

- Diagrama de formato vertical: La secuencia de las operaciones se describen de arriba hacia abajo a manera de lista ordenada, describiendo cada paso del proceso necesario.

Ejemplo:

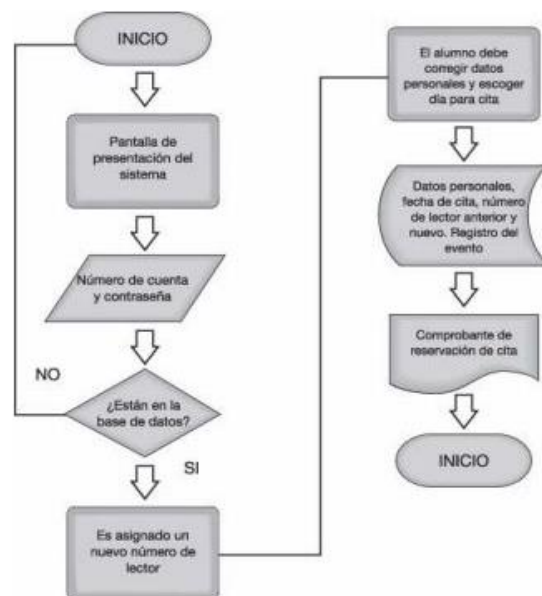


Diagrama 8 Diagrama de Formato Vertical

Fuente: <https://sites.google.com/site/procesosdemanufacturaetitc/manufactura/diagramas-de-flujo-caracteristicas-y-tipos>

- Diagrama de formato horizontal: En estos diagramas, el desarrollo del proceso se simboliza de izquierda a derecha.

Ejemplo:

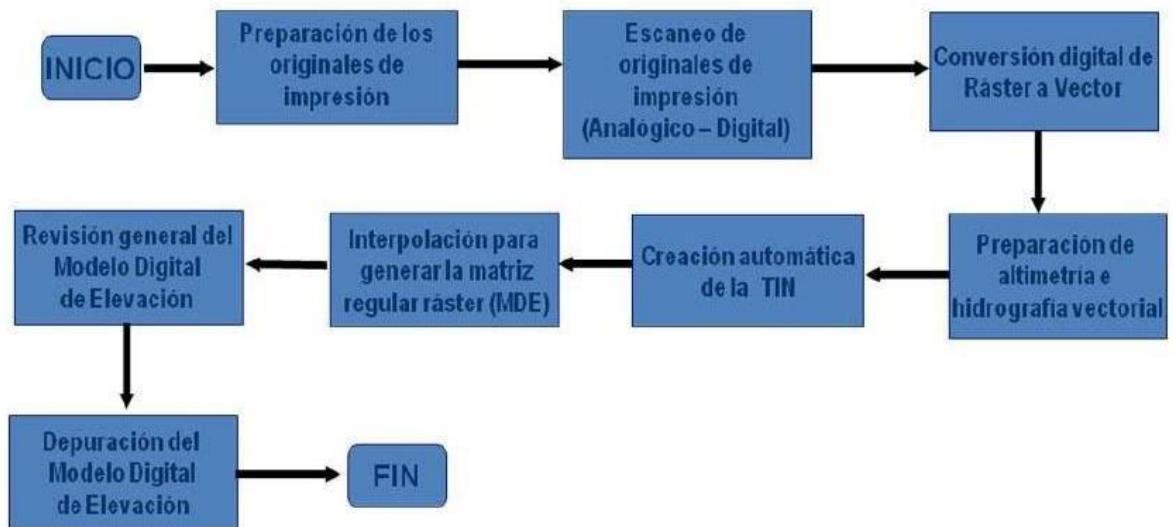


Diagrama 9 Diagrama de Formato Horizontal

Fuente: <https://sites.google.com/site/procesosdemanufacturaetitc/manufactura/diagramas-de-flujo-caracteristicas-y-tipos>

- Diagrama de formato panorámico: El proceso entero está representado en un diagrama de solo una cuartilla, tanto en sentido vertical como horizontal, participan más de un puesto o departamento, permitiendo distintas acciones simultáneas, muestra un panorama más amplio y rápido.

Ejemplo:

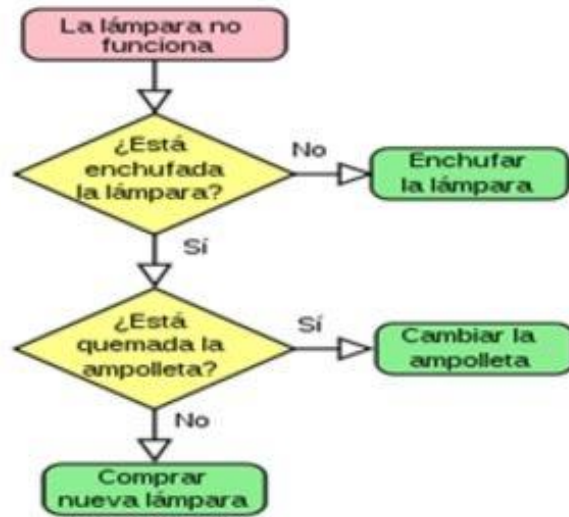


Diagrama 10 Diagrama de Formato Panorámico

Fuente: <http://cantillo-fernando.blogspot.mx/2010/06/diagrama-de-flujo.html>

- Diagrama de formato arquitectónico: Detalla el proceso secuencial sobre el plano arquitectónico del área de trabajo.

Ejemplo:

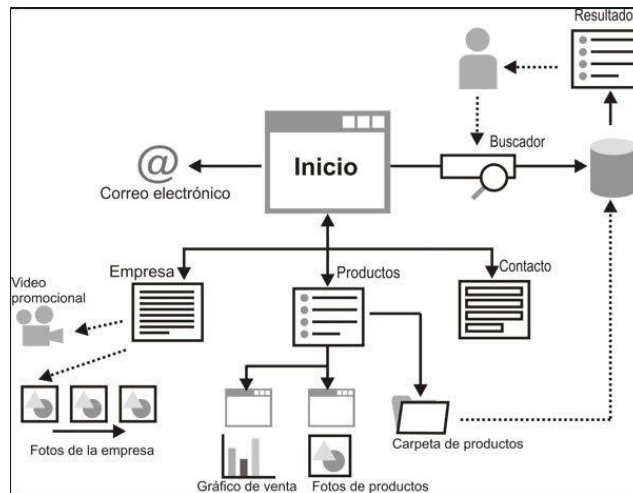


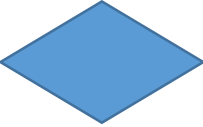
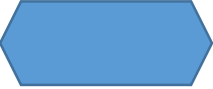







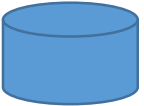


Diagrama 11 Diagrama de Formato Arquitectónico

Fuente: <https://sites.google.com/site/procesosdemanufacturaetitic/manufactura/diagramas-de-flujo-caracteristicas-y-tipos>

3.6.3 Simbología

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o Término	Indica donde comienza y donde termina el diagrama.
	Actividad	Representa la ejecución de una actividad del proceso.
	Decisión	Marca posible alternativas en una actividad, normalmente por las palabras: si, no, verdadero o falso.
	Interconexión	Muestra una conexión con otro procedimiento.
	Documento	Se refiere a cualquier documento que entre, salga o se genere en el proceso.
	Archivo definitivo	Muestra un documento guardado definitivamente.
	Archivo temporal	Simboliza un documento guardado de manera temporal.

	Inspección/Firma	Representa acciones que requieren de una revisión.
	Conector de pagina	Constituye la continuación de las actividades en otra hoja de un proceso.
	Anotación	Muestra comentarios externos a la actividad rutinaria.
	Dirección de flujo	Une cada uno de los símbolos señalando la dirección del flujo de las actividades.
	Aplicación/ Base de datos	Se usa para representar la grabación de datos en una base computacional.

Cuadro 10 Simbología del Diagrama de Flujo

Fuente: Elaboración propia con datos de las páginas:

CAPITULO IV. Propuesta de un Manual de Procedimientos a la Universidad Autónoma Chapingo para el proceso de cambio de grupo y cotejo de información en la Base de Datos SAE

4.1. Historia

“En el horizonte se dibujan 163 años de historia, tradición, modernidad y expectativas de una institución educativa dedicada al que hacer agronómico. Que hacer que se ha significado en lo técnico, científico, social, humanístico, cultural y político de sus protagonistas y actores. Periodo durante el cual los estudiantes, los profesores y los trabajadores han venido desarrollando proyectos y actividades de docencia, investigación, servicio y difusión de la cultura en beneficio de los sectores más necesitados del medio rural de nuestro país. Dedicación y compromiso de los agrónomos de Chapingo con las causas más nobles de los campesinos, indígenas y productores del campo que han mantenido y defienden, hoy, la soberanía agroalimentaria de nuestro país.” (García, 2003)

En el gobierno mexicano se presentaron diversos proyectos que intentaban darle una dirección científica a la industria agrícola, pero fracasaron por la inestabilidad que existía en la política del siglo XIX. A pesar de estos conflictos, en el año de 1850, el Colegio Nacional de San Gregorio acordó establecer la Escuela de Agricultura en el centro de la Ciudad De México.

Tres años después, el 17 de Agosto de 1853 el general Antonio López de Santa Anna, en aquel entonces, Presidente de la Republica decretó el establecimiento del Colegio Nacional de Agricultura, integrado por la Escuela de Agricultura de San

Gregorio y la escuela de Veterinaria. Ambas estaban ubicadas en el antiguo convento de San Jacinto, Distrito Federal.

La Escuela Nacional de Agricultura (ENA) finalmente abre sus puertas el 22 de Febrero de 1854 y comienzan formalmente las clases del plan de estudios de la carrera de Agricultura, el cual preparaba a los alumnos en 5 años y les permitía recibir una formación teórica y práctica sólida. Así los alumnos tenían que trasladarse a la Hacienda-modelo de Acolman, Estado de México, para realizar prácticas de siembra, riego y labores agrícolas.

A fines de 1914, la Revolución Mexicana obligó a la ENA a cerrar sus puertas, pero a pesar de esto, de 1916 a 1917 la escuela graduó a las generaciones de ese año. En 1918 la ENA abrió nuevamente sus puertas en San Jacinto para después, por decreto del presidente de la república Álvaro Obregón, el 21 de febrero de 1923 se traslada a la ex Hacienda de nuestra señora de la Concepción Chapingo. (Pérez, 2003)

Por este acontecimiento la ENA hizo una reestructuración en los planes de estudio, ya que algunas de las carreras fueron ofrecidas para responder a las necesidades de la hacienda, por tener un dominio sobre el campo mexicano. En 1978 se transforma en la Universidad Autónoma Chapingo (UACH).

La UACH imparte Educación Media Superior, superior y posgrado. Durante 163 años la universidad ha formado profesionistas forestales y agropecuarios, ha contribuido con el desarrollo rural, agroindustrias, distritos de riego, mejoramiento genético, y conservación de los recursos renovables y no renovables, construcción y mantenimiento de maquinaria, etc.

4.2. Misión

En la Universidad Autónoma Chapingo somos una institución mexicana federal, de carácter público, que tiene como misión impartir educación de nivel medio superior y superior; desarrollar investigación científica y tecnológica ligada a la docencia; preservar, difundir y acrecentar la cultura; pugnar por transferir oportunamente al sector rural, las innovaciones científicas y tecnológicas; y procurar una adecuada planificación de la agricultura y de los servicios que ésta requiere, para formar profesionales, docentes, investigadores y técnicos altamente capacitados, con juicio crítico, nacionalista, democrático y humanístico; que como la propia UACH, respondan a un aprovechamiento racional, económico y social de los recursos agropecuarios, forestales y otros recursos naturales, a elevar la calidad de vida en los aspectos económico y cultural, especialmente de la población rural, y contribuir así, al desarrollo nacional soberano y sustentable.

4.3. Visión

La Universidad Autónoma Chapingo es una institución mexicana pública pertinente, con liderazgo y reconocimiento nacional e internacional por: la alta calidad académica en la educación; los servicios y la transferencia de las innovaciones científicas y tecnológicas que realiza; la importancia y magnitud de sus contribuciones en investigación científica y tecnológica; y por el rescate y la difusión cultural que desarrolla. Enfatiza la identidad y el desarrollo nacional soberano, sustentable e incluyente, a través del mejoramiento de las condiciones económicas, sociales, culturales y de calidad de vida de la población rural y marginada. Educa integralmente a sus estudiantes y egresados, con juicio humanista y justo, científico, ecológico, democrático y crítico, con identidad nacional y perfil internacional; y los hace tolerantes, emprendedores, sensibles y capaces de adaptarse a los rápidos cambios que la modernidad exige. Su estructura, organización y programas

académicos, son flexibles y permiten la actualización permanente y la educación para la vida. Impulsa la presencia positiva y el protagonismo de la Nación Mexicana en el ámbito mundial.

4.4. Objetivos

- Impartir educación de nivel medio y superior (técnico, de licenciatura y de posgrado), para formar personal docente, investigadores y técnicos con juicio crítico, democrático, nacionalista, humanístico y un elevado espíritu por el trabajo, que los capacite para contribuir a la solución de los problemas del medio rural.
- Desarrollar la investigación científica, básica y tecnológica, ligada a la docencia para obtener el mejor aprovechamiento económico y social de los recursos agropecuarios, forestales y otros recursos naturales del país y encontrar nuevos procedimientos que respondan a las necesidades del desarrollo nacional independiente.
- Preservar, difundir y acrecentar la cultura y promover la realización del hombre especialmente en el medio rural para lograr una sociedad más justa y creadora.
- Propiciar la libre investigación a través de la participación de alumnos y personal académico en un proceso educativo abierto a todas las corrientes del pensamiento.
- Promover la formación de profesionales de alto nivel conforme a los programas académicos y de investigación que colaboren al establecimiento de una estrategia viable para combatir el subdesarrollo.

- Pugnar porque las innovaciones científicas y tecnológicas lleguen oportunamente al sector rural, a fin de promover el cambio social para lograr un mejor nivel académico y cultural de sus miembros.
- Procurar en coordinación con otras Instituciones de carácter agrícola, una adecuada planificación de la agricultura, especialmente la de temporal, atendiendo a los aspectos ecológicos de crédito, mecanización agrícola, perfeccionamiento de sus técnicas de producción e industrialización, fertilizantes, sanidad vegetal, seguridad agrícola, comercialización agrícola, formas de organización servicios asistenciales y otros a fin de delegar la productividad, ingresos y niveles de vida de los campesinos y otros trabajadores del campo. (Romanchik, 1999).

4.5. Base Legal de la Universidad Autónoma Chapingo.

1. Ley que crea la Universidad Autónoma de Chapingo, publicada en el DOF del 30 de Diciembre de 1974.
2. Estatuto de la Universidad Autónoma Chapingo.

TÍTULO PRIMERO DE LA NATURALEZA, OBJETIVOS Y ATRIBUCIONES

Artículo 1º.- La Universidad Autónoma Chapingo es un organismo descentralizado del Estado, con personalidad jurídica, patrimonio propio y sede de gobierno en Chapingo, Estado de México.

Artículo 4º.- La Universidad para cumplir con sus objetivos, se basará en los principios de libertad de cátedra y de investigación. Artículo 5º.- Para realizar su función, la Universidad establecerá Unidades Regionales, Divisiones, Departamentos, Programas y Centros Regionales de acuerdo a sus objetivos, necesidades educativas y de funcionamiento y recursos con los que disponga.

Artículo 10º.- Toda educación que imparta la Universidad será gratuita.

TÍTULO SEGUNDO DE LA ESTRUCTURA ACADÉMICA

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

Artículo 13º.- La División se establecerá en base a la coordinación académico administrativa del Departamento y Programas cuyas actividades de enseñanza, investigación y servicio se realicen en un área determinada del conocimiento relativo al ámbito rural.

Artículo 14º.- El Departamento es el conjunto de Programas cuyas actividades se desarrollan en disciplinas específicas o grupos afines de éstas. Un Departamento impartirá la enseñanza de sus asignaturas correspondientes y desarrollará actividades de docencia, investigación y servicio, como se menciona en el artículo anterior, y es la base fundamental académica como se desprende de sus funciones. Asimismo, será el departamento en donde se localicen profesores, investigadores y alumnos que constituirán según la reglamentación correspondiente, los diferentes Cuerpos Colegiados que marca la Ley.

Artículo 15º.- El Programa se establecerá por componentes curriculares interdisciplinarios; comprenderá un conjunto de actividades de enseñanza, investigación y servicio que tengan como objetivo, la obtención de un Certificado, Diploma, Título o grado.

Artículo 16º.- Cualquier Departamento, División u otra estructura que por necesidades de la Universidad sea creada en alguna región determinada del país, podrá ser, en principio, la base que permita la implementación de una Unidad Regional.

TÍTULO TERCERO DEL GOBIERNO

CAPÍTULO I

Artículo 19º.- La estructura de gobierno de la Universidad Autónoma Chapingo, estará integrada por:

I. La Comunidad Universitaria; II. El Consejo Universitario; III. El Rector; IV. Las Comunidades Regionales; V. Los Consejos Regionales; VI. Los Vicerrectores; VII. Las Comunidades de División; VIII. Los Consejos de División; IX. Los Directores de División; X. Las Comunidades de Departamento; XI. Los Consejos de Departamento y ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO; XII. Los Jefes de Departamento.

CAPÍTULO II

DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Artículo 24º.- La Comunidad Universitaria, estará constituida por profesores, investigadores y alumnos de la Universidad. Los alumnos, profesores e investigadores, transitorios o temporales, se sujetarán a la reglamentación particular correspondiente.

TÍTULO CUARTO ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y SU FUNCIONAMIENTO

Artículo 75º.- La Unidad Administrativa es una instancia de apoyo a las actividades fundamentales de la Universidad, por lo que el personal y funcionarios que trabajen directamente en el sistema administrativo, estarán al servicio de las actividades académicas.

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

Artículo 77º.- Para lograr un sistema administrativo con las características enunciadas en el artículo anterior, la actividad administrativa la ejercerán funcionarios locales en cada Unidad Regional. Se mantendrán relaciones de dependencias y coordinación con la Administración Central, sólo en los aspectos que por su naturaleza así lo ameriten.

Artículo 78º.- Para su funcionamiento administrativo, la Universidad contará con los siguientes órganos en la Administración Central: I. Rectoría II. Patronato Universitario.

Artículo 79º.- Todo el funcionamiento de la estructura administrativa estará sujeto a la sanción del Consejo Universitario.

Artículo 80º.- El Rector para cumplir con lo dispuesto en la Ley Orgánica, el Estatuto y demás disposiciones contará con los siguientes órganos: I. Comisión Interna de Administración II. Departamento Jurídico III. Secretaría Administrativa IV. Secretaría Académica

Artículo 91º.- La Unidad Regional contará con su sistema administrativo que responderá a las necesidades de la Unidad, haciendo uso y recibiendo beneficio de la Administración Central. Esta estructura estará bajo la responsabilidad de los funcionarios a cargo de la Unidad Regional respectiva.

Artículo 92º.- La estructura administrativa de la Unidad Regional para su funcionamiento, contará con los siguientes órganos: I. Vicerrectoría. II. Subdirección del Patronato Universitario. III. Director de Difusión Cultural.

Artículo 93º.- El funcionamiento de la estructura administrativa regional estará reglamentado y supeditado a las decisiones del Consejo Regional.

Artículo 94º.- El Vicerrector es el funcionario administrativo central de la Unidad Regional.

Artículo 95º.- El Vicerrector para cumplir con lo establecido en el Artículo anterior, se auxiliará de: I. Unidad de Planeación, Organización y Métodos (UPOM). II. Departamento Jurídico. III. Dirección Administrativa. IV. Dirección Académica.

Artículo 96º.- La U.P.O.M. tendrá como funciones las de planificar y racionalizar los recursos, planear el presupuesto y auxiliar a los Departamentos y Divisiones en la elaboración de planes específicos, a petición de éstos.

Artículo 97º.- El Departamento Jurídico será el cuerpo asesor en todos los aspectos legales de la Unidad Regional, así como de auxiliar en la vigilancia de los reglamentos de la misma.

Artículo 98º.- La Dirección Administrativa, tendrá la función de registrar y controlar todos los asuntos administrativos de la Unidad Regional.

Artículo 100º.- La Dirección Académica tendrá la función de registrar y controlar todos los asuntos académicos de la Unidad Regional.

Artículo 101º.- Para su funcionamiento la Dirección Académica contará con los siguientes departamentos:

- I. Departamento de Servicios Escolares, cuya función será la de llevar el control escolar de cada alumno de la Unidad Regional.
- II. Departamento de Becas y Promoción, cuya función será la de dictaminar sobre la asignación de Becas y promoción de las mismas, en base a la reglamentación correspondiente.
- III. Departamento de Informática, que tendrá la función de llevar el control y manejo de bibliotecas y de los diferentes Centros de documentación existentes.
- IV. Departamento de Trabajos de Campo Universitario, que tendrá la función de promover y coordinar los trabajos de campo.
- V. Y todos los demás que se consideren necesarios para el funcionamiento de la Unidad Regional, previo acuerdo del Consejo Regional.

4.6. Organigrama de la Universidad Autónoma Chapingo

El siguiente organigrama muestra la estructura orgánica de la Universidad Autónoma de Chapingo de manera sintetizada para el mejor entendimiento de los distintos niveles existentes dentro de la misma.

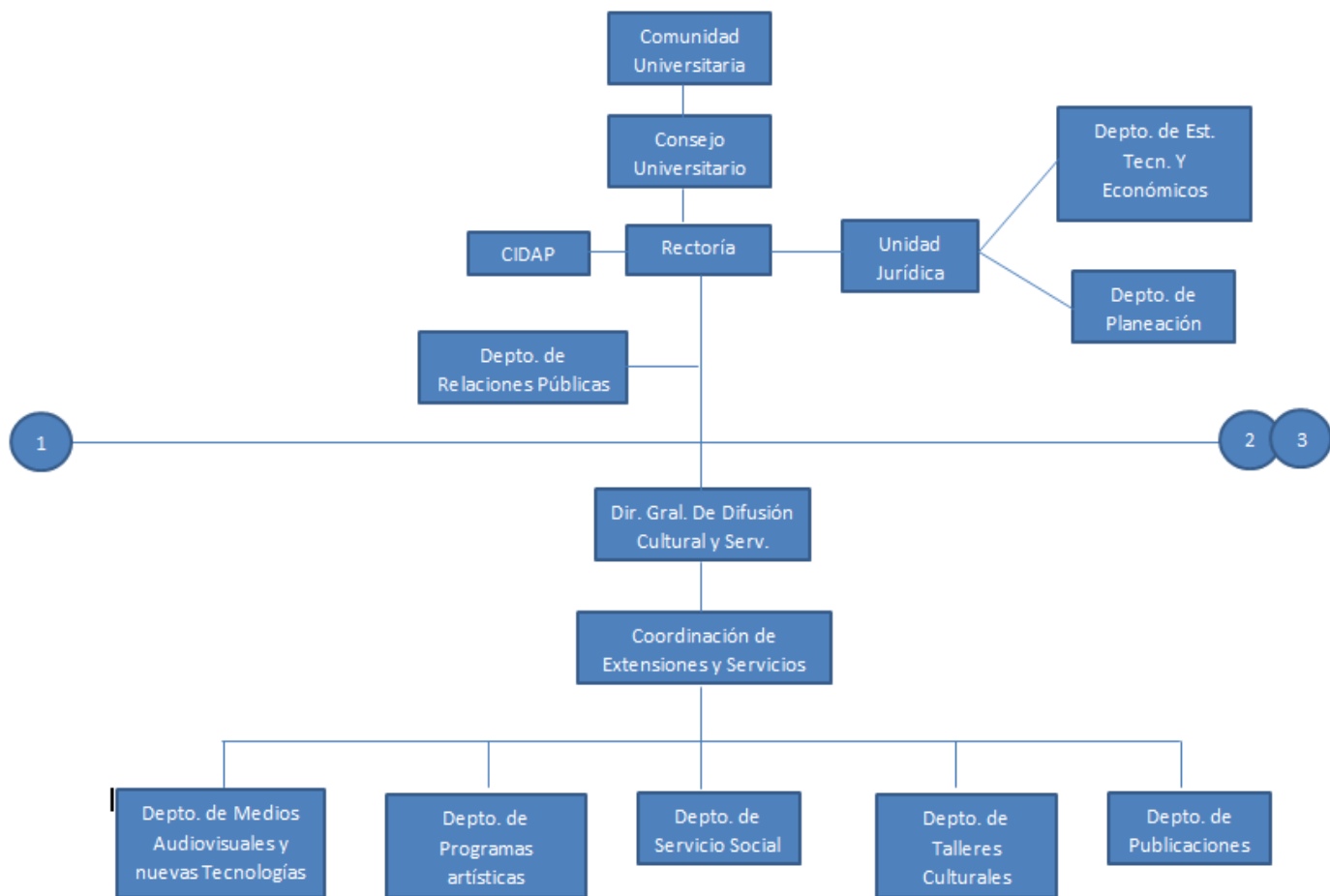


Diagrama 12 Organigrama de la UACH. Parte 1

Fuente: Elaboración Propia con información de la página oficial de la Universidad Autónoma Chapingo

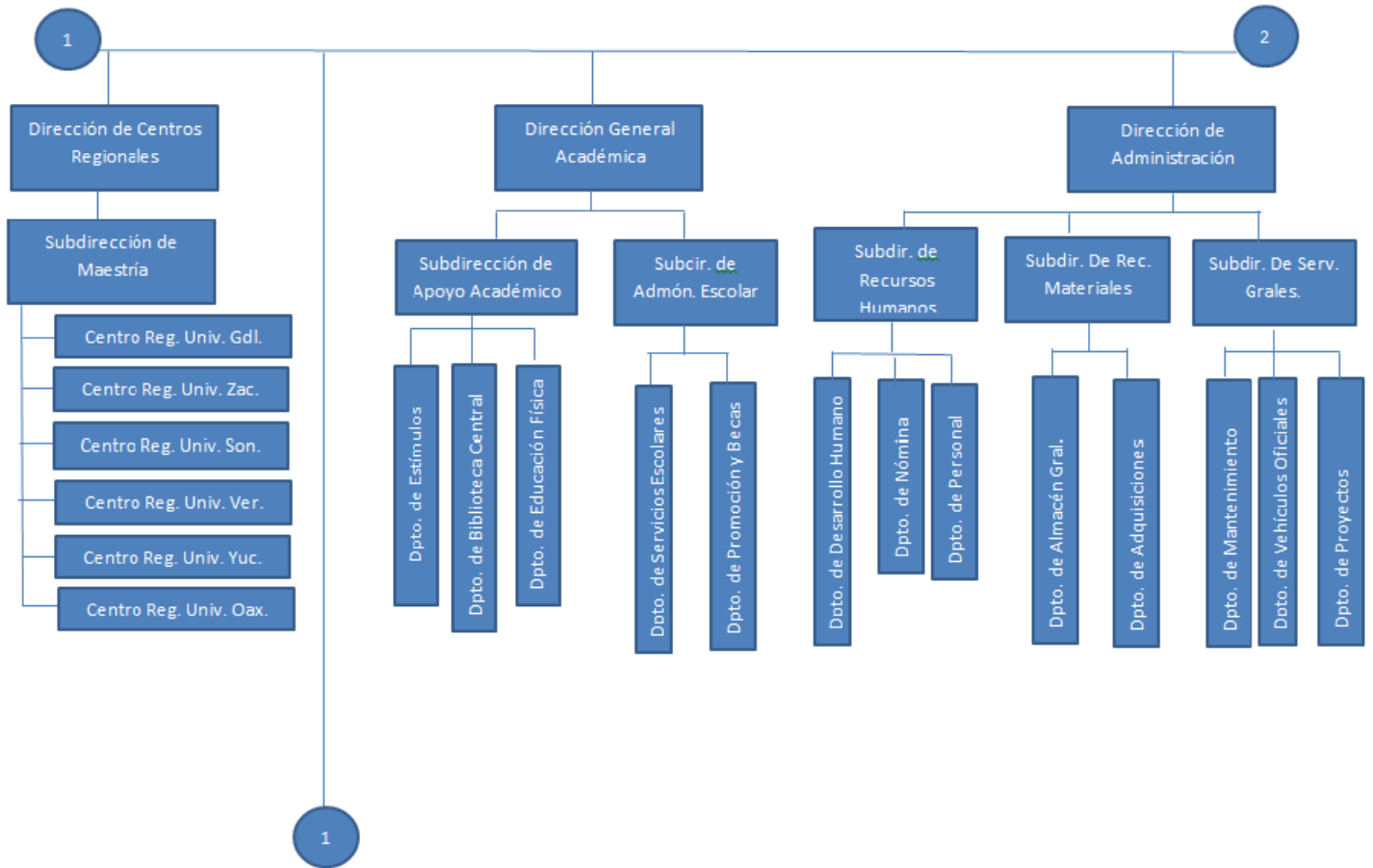


Diagrama 13 Organigrama de la UACH. Parte 2

Fuente: Elaboración Propia con información de la página oficial de la Universidad Autónoma Chapingo

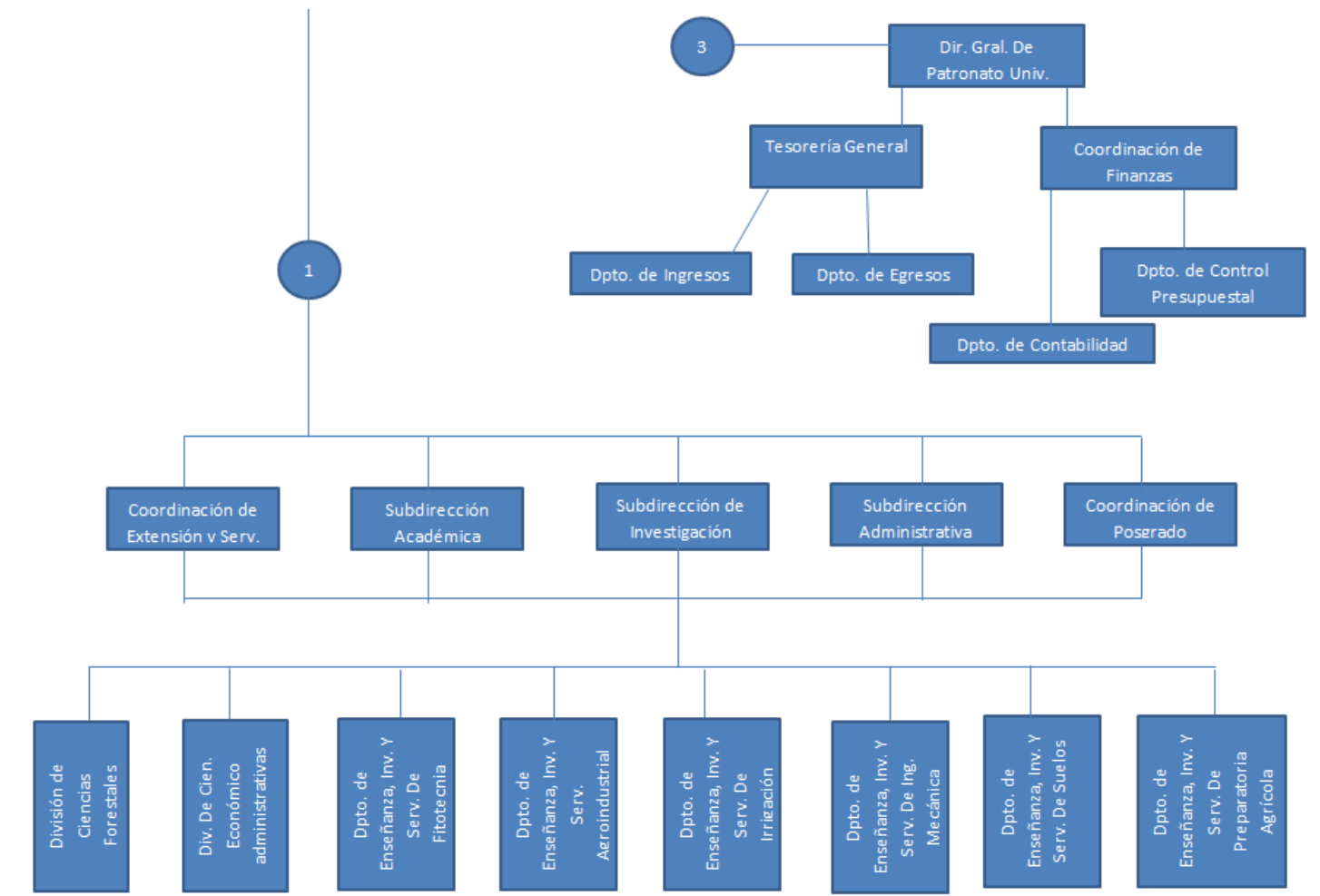


Diagrama 14 Organigrama de la UACH. Parte 3

Fuente: Elaboración Propia con información de la página oficial de la Universidad Autónoma Chapingo

4.7. Dirección General Académica

La Dirección General Académica es una dependencia de la Universidad Autónoma Chapingo, encargada de la planeación, dirección y diseño de planes específicos de docencia, administración académica, de convivencia universitaria, de servicio, de estructuras y procesos adecuados para ejecutar, coordinar y planificar el desarrollo y fortalecimiento de los procesos académicos y de capacitación.

Aquí se desarrollan los programas educativos, la investigación, la enseñanza, la divulgación científica y cultural, así como, el servicio y la vinculación. Con la libertad académica para formular y aprobar localmente el plan y programa de estudio del (los) programa(s) que tienen bajo su responsabilidad.

Para su mejor funcionamiento y administración, la Dirección General Académica está constituida por 4 Subdirecciones:

- Subdirección de Apoyo Académico
- Subdirección de Administración Escolar
- Subdirección de Planes y Programas de Estudio
- Subdirección de Centro de Educación Continua

4.8 Subdirección de Apoyo Académico.

La Subdirección de Apoyo Académico es la instancia de la Dirección General Académica, con facultades de aplicar las políticas académicas que impulse la Universidad de manera sostenida, relativas a las funciones sustantivas y el correcto desempeño, así como apoyar la formación, capacitación y actualización del personal académico, con el fin de promover la mejora continua de la calidad en los procesos de docencia, investigación, difusión de la cultura y servicio. Así como,

brindar seguimiento a lo relativo del periodo sabático y permisos de superación académica, entre otros. Además, de dar cumplimiento a la normatividad vigente para establecer el reconocimiento, promoción por grado académico y asignación de estímulos al personal académico que destaque por su desempeño.

Dentro de las áreas de apoyo a las funciones de la UACH, se cuenta con las instancias del Departamento de Intercambio Académico y Asuntos Internacionales, Centro de Idiomas, Departamento de Educación Física, Departamento de Evaluación, Promoción y Estímulos y Biblioteca Central.

4.9. Subdirección de Administración Escolar

En esta área se mantiene un control y registro de todo el alumnado de la universidad, así como las actividades que realizan a lo largo de su estancia en la institución. La misión de esta subdirección es administrar el correcto cumplimiento de las políticas y reglamentos académicos generales y específicos vigentes, además de las disposiciones que emita el H. Consejo Universitario, que regulan el ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes en la Universidad Autónoma Chapingo, a partir de una gestión eficiente, racional y de calidad de los recursos humanos, técnicos y financieros; con el propósito de contribuir a la realización de la misión institucional.

La visión que tienen en esta área es Consolidar una Administración Escolar Institucional de calidad, dinámica vanguardista y con reconocimiento de la Comunidad Universitaria y de la sociedad en general, por su quehacer oportuno y ágil frente a los retos que le plantea la propia Universidad.

4.10. Área de Servicios Escolares de Preparatoria Agrícola de la Universidad Autónoma Chapingo.

En 1940 el Consejo Directivo acordó que a partir de 1941 sólo se podía ingresar a la ENA una vez terminados los estudios secundarios. La carrera de Ingeniero Agrónomo especialista se haría cubriendo un ciclo preparatorio de tres años y cuatro de especialidad. El ciclo preparatorio no fue considerado como bachillerato sino como un periodo pre profesional que diera a los alumnos las bases generales y comunes de la agronomía.

En 1962 la Secretaría de Agricultura eliminó el ciclo preparatorio; en consecuencia, el consejo directivo determinó que a partir de 1963 el requisito para ingresar sería la preparatoria, vocacional o equivalente. De esta manera los alumnos estudiarían una carrera de cinco años. Se consideraba que con la supresión de la preparatoria se ahorrarían recursos. Ante los problemas académicos y políticos que ocasiono esta decisión, el consejo directivo decidió, el 14 de Julio de 1966, crear la preparatoria agrícola de la ENA, con dos niveles de ingreso: con secundaria se cursaría en 7 años la carrera, y con preparatoria en cinco años.

Sus objetivos, aprobados por el consejo directivo serian: a) sentar las bases de las ciencias agrícolas, b) orientar vocacionalmente para la mejor elección de los campos de especialización profesional, c) preparar intelectual, moral, cívica y socialmente al individuo para que asimile la filosofía de la escuela (patente en el acta constitutiva de 1924), y d) dotar una cultura general que contribuya a su formación personal y que le permita desenvolverse en la vida social.

El nuevo departamento tuvo que sortear numerosos y complejos problemas que se encontraban en un plan de estudios adecuados a las necesidades de los especializados. Así es que desde su origen, jefes y directores se han apegado a ello. El primer jefe de departamento fue el ing. Fidel Barreto destaca el papel que

desempeño en el mismo cargo Efraín Hernández Xolocotzi. (Universidad Autónoma Chapingo, 2004).

4.11. Base de Datos SAE y el Módulo Integral de Consulta de Alumnos

La Base de Datos SAE (Sistema de Administración Escolar) fue asignada por la Subdirección de Apoyo Académico de la Dirección General Académica como apoyo y resguardo de todos los datos importantes que se manejan en esta área, desde datos personales de los alumnos y maestros, calificaciones, historial académico, horarios, materias impartidas por los maestros; hasta estadísticas que son necesarias para la toma de decisiones dentro de los programas establecidos en la universidad.

Esta base de datos es empleada en la universidad en general, pero cuenta con diversos módulos que son repartidos en cada una de las áreas, limitadas a la recepción de información necesaria en cada departamento para la elaboración de sus actividades.

Dentro del área de servicios escolares de preparatoria agrícola se encuentran activos 4 módulos que son:

- Estadísticas
- consulta integral de alumno
- actas
- grupos.

Para la elaboración del manual de procedimientos de este trabajo, se utilizarán dos módulos únicamente: el primero, módulo de Consulta Integral de Alumnos y el segundo, módulo de Grupos.

4.12. Manual de Procedimientos para los Procesos de Cambio de Grupo y Cotejo de Información en la Base de Datos SAE (Sistema de Administración Escolar) de la Universidad Autónoma Chapingo.

Universidad Autónoma



DIRECCION GENERAL ACADEMICA

SUBDIRECCION DE APOYO ACADEMICO

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES DE PREPARATORIA

AGRICOLA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LOS PROCESOS DE CAMBIO DE GRUPO Y COTEJO DE INFORMACIÓN DENTRO DE LA BASE DE DATOS SAE (SISTEMA DE ADMINISTRACION ESCOLAR)

JULIO DE 2017

4.12.1. Introducción


El manual de procedimientos es una guía para la correcta ejecución de actividades dentro de cada rol que debe llevarse a cabo por cada miembro de las diferentes áreas de la empresa, tomando en cuenta siempre las normas y políticas establecidas por la entidad, así como también de los objetivos y metas que son plasmadas por la misma.

El presente Manual de Procedimientos tiene como finalidad, brindar apoyo a los empleados del departamento de servicios escolares de preparatoria agrícola para que puedan realizar sus actividades de manera eficiente, así como también para que se lleve a cabo el correcto funcionamiento de la base de datos SAE (Sistema de Administración Escolar) que es una herramienta de gran importancia tanto para la carga de datos personales de alumnos y maestros, como para el cotejo de información necesaria para los tramites llevados a cabo en esta área. Cada uno de los procedimientos contienen sus respectivos formatos de actividades y diagramas de flujo, éste último con el fin de identificar más fácilmente las actividades a realizar, así como las áreas responsables en cada paso del proceso. Cabe mencionar que este manual está dispuesto a modificaciones con respecto a cambios en la normatividad establecida o en la Estructura Orgánica de la Universidad.

4.12.2. Objetivo del manual


Este Manual de Procedimientos tiene como objetivo principal ofrecer una herramienta a los empleados para la correcta elaboración de sus actividades, detallando cada paso a realizar y los departamentos que intervienen en los procesos de cambio de grupo y cotejo de información dentro de la base de datos SAE, así como los documentos o formatos que se requieran para que se lleve a cabo, tomando en cuenta los lineamientos y normas establecidos por la Universidad.

4.12.3. Procedimientos

 <p>Universidad Autónoma CHAPINGO</p>	PROCEDIMIENTO		PR-DO-00
			Fecha: 09/07/2017
	CAMBIO DE GRUPO		Versión: 1.0
			Página: 1 de 3
Unidad Administrativa: Subdirección de Apoyo Académico		Área Responsable: Dirección General Académica	
Descripción de Actividades			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)
1	Depto. de Serv. Escolares de Preparatoria Agrícola.	Recepción del oficio de solicitud de cambio de grupo elaborado por el alumno interesado.	Oficio de solicitud
2		<p>Corroboración del cumplimiento de alguno de los requisitos para el cambio de grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No tener materias reprobadas. • Representante de algún deporte • Estudio de idioma • Son consejeros • Por trabajo • Madre soltera • Casos especiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficio del dpto.. de Educación Física. • Constancia de estudios por el Centro de idiomas. • Constancia laboral. • Acta de nacimiento del hijo. • Oficio con especificación del motivo del cambio de grupo.
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Revisó		<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Autorizó	


Cuadro 11 Proceso “Cambio de grupo 1”

Fuente: Elaboración Propia

 <p>Universidad Autónoma CHAPINGO</p>	PROCEDIMIENTO		PR-DO-00
			Fecha: 09/07/2017
	CAMBIO DE GRUPO		Versión: 1.0
			Página 2 de 3
Unidad Administrativa: Subdirección de Apoyo Académico		Área Responsable: Dirección General Académica	
Descripción de Actividades			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)
3	Depto. de Serv. Escolares de Preparatoria Agrícola.	Cotejo de situación académica en el Módulo Integral de Consulta de Alumnos de la Base de Datos SAE. (Véase proceso 2.)	
4		¿Cumple con todos los requisitos? SI: Continúa el proceso. NO: Fin del proceso. Búsqueda en el Módulo de Grupos de la Base de Datos SAE, de un lugar en alguno de los grupos restantes. (Figura 3 y 7 de Anexo)	
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Revisó		<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Autorizó	


Cuadro 12 Proceso "Cambio de grupo 2"

Fuente: Elaboración Propia

<p>Universidad Autónoma</p>  <p>CHAPINGO</p>	PROCEDIMIENTO		PR-DO-00
			Fecha: 09/07/2017
	CAMBIO DE GRUPO		Versión: 1.0
			Página 3 de 3
Unidad Administrativa: Subdirección de Apoyo Académico		Área Responsable: Dirección General Académica	
Descripción de Actividades			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)
5	Depto. de Serv. Escolares de Preparatoria Agrícola.	¿Existe un lugar disponible para cambio? SI: Continúa el proceso NO: Finaliza el proceso. Se asigna el lugar en el apartado de Cambio de Grupo del Módulo de Grupos de la Base de Datos SAE. (Figura 8 de Anexo).	
6		Se entrega la papeleta de cambio de grupo al alumno que lo solicitó.	Oficio de Cambio de Grupo
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Revisó		<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Autorizó	


Cuadro 13 Proceso "Cambio de grupo 3"

Fuente: Elaboración Propia

 <p>Universidad Autónoma CHAPINGO</p>	PROCEDIMIENTO		PR-DO-00
			Fecha: 09/07/2017
	COTEJO DE INFORMACIÓN EN LA BASE DE DATOS SAE		Versión: 1.0
			Página 1 de 2
Unidad Administrativa: Subdirección de Apoyo Académico		Área Responsable: Dirección General Académica	
Descripción de Actividades			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)
1	Depto. de Serv. Escolares de Preparatoria Agrícola.	Abrir el ícono de la Base de datos SAE en el escritorio de la PC. (Figura 1 de Anexo).	
2		Ingresar usuario y contraseña en el recuadro. (Figura 2 de Anexo).	
3		Seleccionar el módulo de Consultas. (Figura 3 de Anexo).	
4		Seleccionar tipo de búsqueda en cualquiera de las dos opciones: por nombre o por matrícula. (Figura 4 de Anexo).	
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Revisó		<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Autorizó	

Cuadro 14 Proceso "Cotejo de información en la base de datos SAE 1"

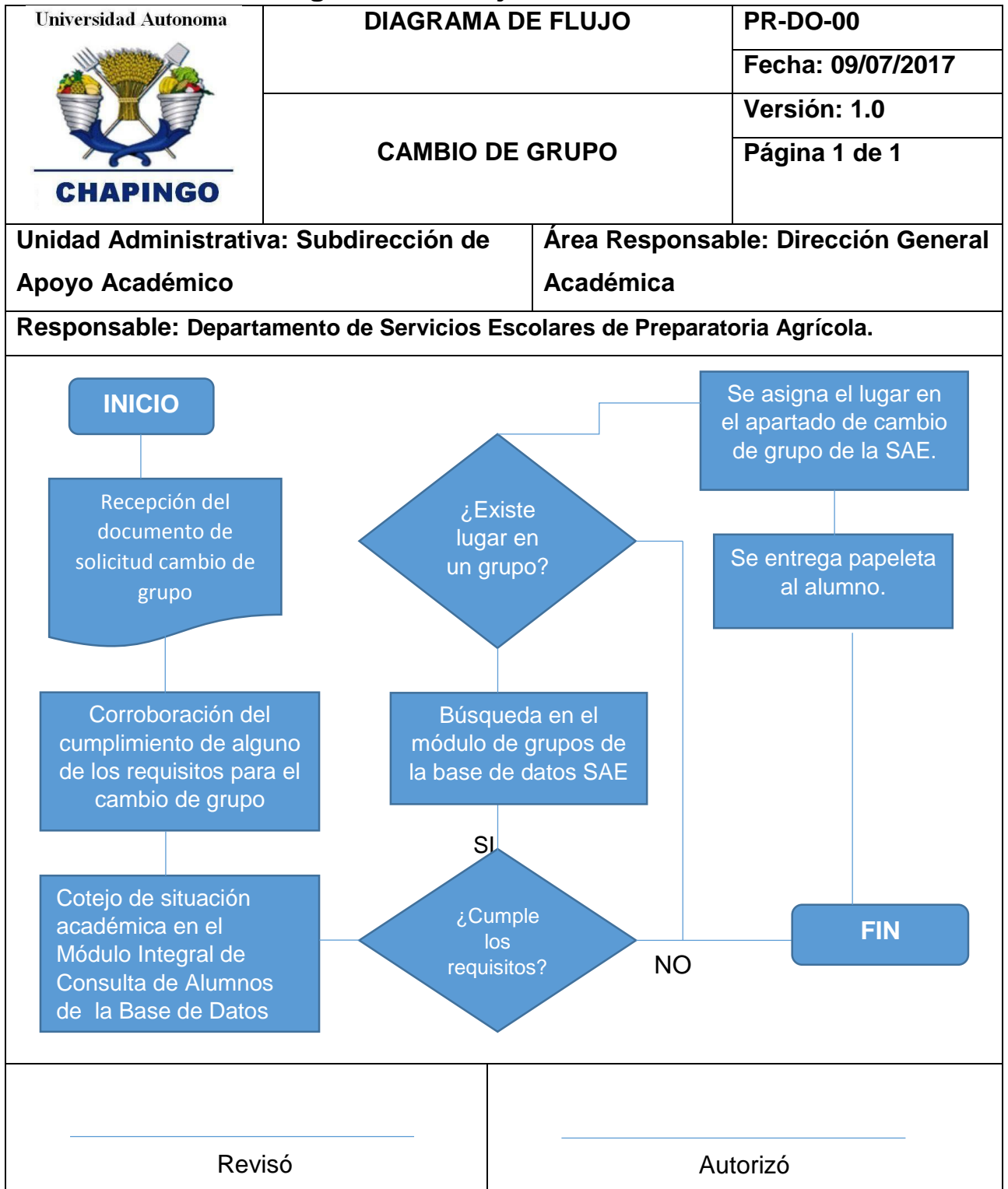
Fuente: Elaboración Propia

 <p>Universidad Autónoma CHAPINGO</p>	PROCEDIMIENTO		PR-DO-00
			Fecha: 09/07/2017
	COTEJO DE INFORMACIÓN EN LA BASE DE DATOS SAE		Versión: 1.0
			Página 2 de 2
Unidad Administrativa: Subdirección de Apoyo Académico		Área Responsable: Dirección General Académica	
Descripción de Actividades			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo (Clave)
5	Depto. de Serv. Escolares de Preparatoria Agrícola.	Ingresar nombre o matrícula en el recuadro de Búsqueda. (Figura 5 de Anexo).	
6		Seleccionar la pestaña de los datos que se desea cotejar. Ejemplo: Historial para revisar la situación académica del alumno.(Figura 6 de Anexo).	
7		Cerrar ventana de la Base de Datos SAE.	
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Revisó		<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Autorizó	

Cuadro 15 Proceso " Cotejo de información en la base de datos SAE 2"

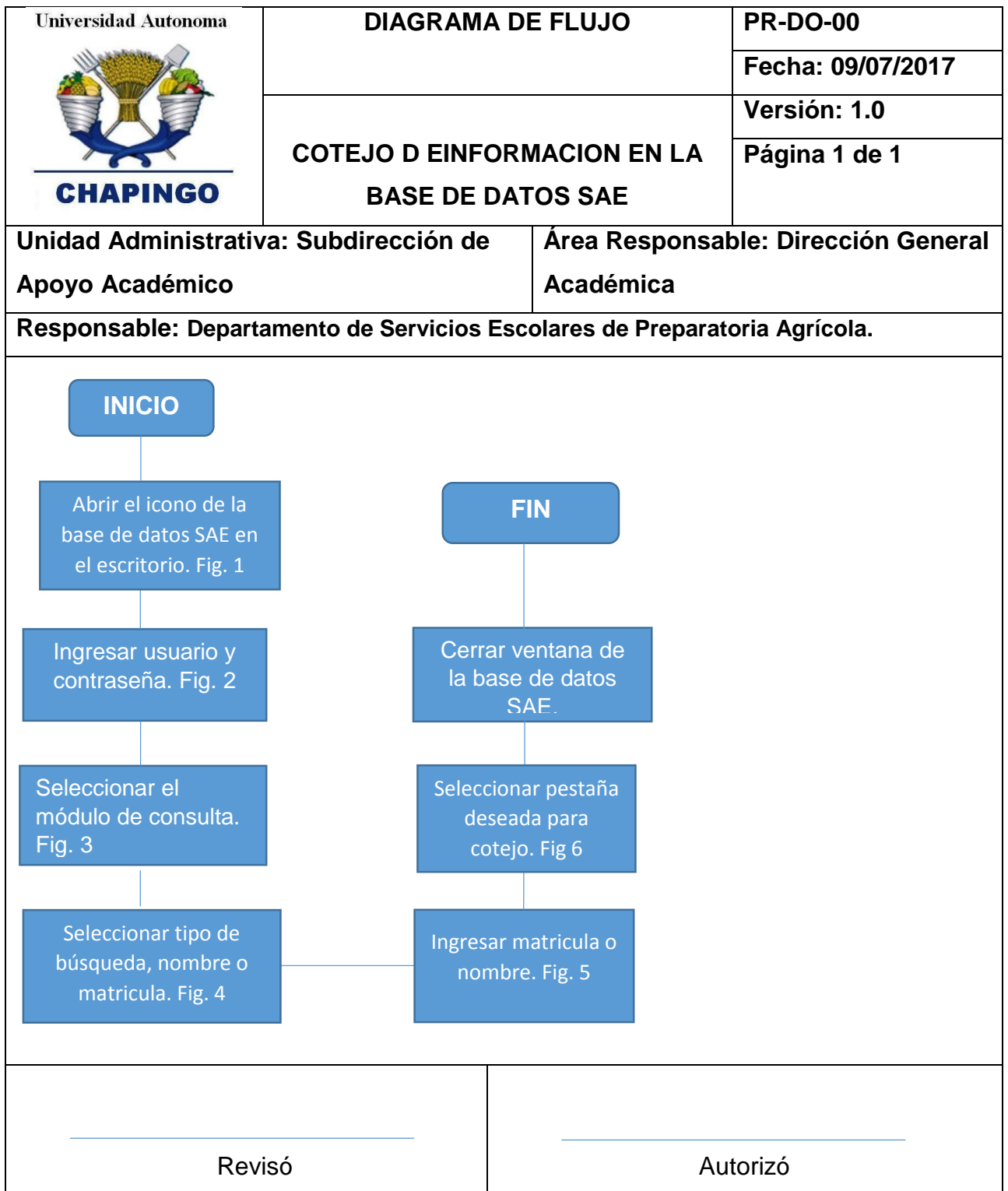
Fuente: Elaboración Propia

4.12.4. Diagramas de flujo



Cuadro 16 Diagrama de Flujo "Cambio de grupo"

Fuente: Elaboración Propia



Cuadro 17 Diagrama de Flujo "Cotejo de información en la Base de Datos SAE"

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO

Figuras del proceso de Cotejo de Información de la Base de Datos SAE:

Figura Anexo 1 Ícono de la Base de Datos SAE



Figura Anexo 2 Usuario y Contraseña


Este formulario tiene un encabezado azul oscuro con el texto "SISTEMA DE ADMINISTRACION ESCOLAR" en blanco. El cuerpo del formulario tiene un fondo gris claro y contiene dos campos de entrada de texto. El primer campo está etiquetado como "USUARIO" y el segundo como "CONTRASEÑA".

Figura Anexo 3 Módulos



Figura Anexo 4 Tipo de Búsqueda

SISTEMA DE ADMINISTRACION ESCOLAR

NOMBRE
 

MATRICULA

Figura Anexo 5 Ingreso de Datos

BUSQUEDA DE ALUMNO

Proporcione el nombre del alumno




MATRICULA	NOMBRE	STATUS	GDO	GPO	CAT	DEPT	CAR	PROM. GRAL

Figura Anexo 6 Apartados de Consulta

BUSQUEDA DE ALUMNO

Proporcione el nombre del alumno



MATRICULA	NOMBRE	STATUS	GDO	GPO	CAT	DEPT	CAR	PROM. GRAL

CONCLUSIONES

En la elaboración de este trabajo de investigación se presentaron algunos problemas para que los responsables del área en la que se implementó la propuesta del manual brindaran la información necesaria para su completo desarrollo, ya que ninguno quería ser participe, sin embargo, se buscó la manera de convencerlos de la importancia que tenía aplicar esta herramienta administrativa para que los empleados realizaran de manera eficiente sus actividades.

Una vez que se fue llevando a cabo la investigación se fueron encontrando varios errores cotidianos que existen dentro de las empresas desde la mala elaboración de un organigrama institucional, hasta la mala implementación de los programas que aplican en cada una de las áreas.

Debido a que el área de preparatoria agrícola es la que hace la recepción de todo el alumnado de nuevo ingreso, es donde se encuentra una mayor saturación de datos. Por ello la importancia de implementar un manual de procedimientos que permita a los empleados realizar sus actividades de manera eficiente.

La ejecución de este manual de procedimientos ayudara a los trabajadores a tener una mejor organización a la hora de llevar a cabo sus labores, así como la minimización de riesgos y dudas que puedan existir dentro del proceso de elaboración.

BIBLIOGRAFIA

J. Rodríguez Valencia. Estudio de sistemas y procedimientos administrativos. Editorial ECAFSA. México, 1990.

Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial MC. Graw Hill. México, 1993.

Münch Galindo, García Martínez. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas. México, 2001.

Gómez Ceja Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Editorial MC. Graw Hill 8va. Edición. México, 1998.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. Metodología de la investigación. Editorial MC. Graw Hill. 3ra Edición. México, 2003.

CIBERGRAFIA

<http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenio/info/6/1.htm>
<https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>
<https://isedoys2orientador2.wordpress.com/teoria-manual-de-procedimientos/>
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9280/1/FCHE-PSIP-81.pdf>
<https://isedoys2orientador2.wordpress.com/teoria-manual-de-procedimientos/>
http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5287301
<https://es.slideshare.net/marlenismendozagonzalez/diagrama-de-flujo-24401154>
https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf
<http://www.tiposde.org/cotidianos/678-planes/#ixzz4Qsf4uwnM>
http://iesdolmendesoto.org/wiki/images/9/96/Planificacion_y_tipos_de_Planes.pdf
<https://sor2014utnfrvm.wordpress.com/2014/10/12/planeacion-tipos-de-planes/>
<http://es.slideshare.net/educapdesarrollo/tipos-de-planes-14046431>
<http://www.monografias.com/trabajos64/proceso-administrativo/proceso-administrativo3.shtml>
<http://aprendiendoadministracion.com/los-8-tipos-planes/>
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1j.htm>
<http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/30031/1/Garcia%20Borbolla.pdf>
<http://www.gestiopolis.com/disenio-de-un-modelo-de-planificacion-estrategica/>
<http://es.slideshare.net/gruposena0318/tipologias-de-planeacion>
<http://adminisinformaticblog201.blogspot.mx/2014/02/141-tipologia-de-la-planeacion.html>
<https://es.scribd.com/doc/39309035/Tipologia-de-Planeacion>
<http://misapuntesanayeli.blogspot.mx/2009/04/principios-de-la-planeacion.html>
<https://sites.google.com/site/tdadmonealtamirano/home/unidad4mecanicadelprocesoadministrativo/4-1-planeacion/411elementosyprincipiosdelaplaneacion>
<http://adminteso1.blogspot.mx/2010/05/3-planeacion.html>

<https://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>

<http://www.definicionabc.com/?s=Proceso%20Administrativo>

<https://es.slideshare.net/guest0cdf95/proceso-administrativo-267115>

<http://procesoadministracion.blogspot.mx/2010/03/proceso-administrativo-fase-mecanica-y.html>

<https://www.gestiopolis.com/evolucion-del-proceso-administrativo/>

<https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>

<https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

<http://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014/09/Proceso-Administrativo.pdf>

<http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad8.pdf>

http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/431/1/TESIS-658.1511_A996_01.pdf

<https://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>

<http://www.areatecnologia.com/diagramas-de-flujo.htm>

<http://www.iusc.es/recursos/gesproy/textos/03.03.02.04.13.htm>

<https://www.gestiopolis.com/tecnicas-herramientas-planeacion/>

<https://www.gestiopolis.com/herramientas-de-la-planeacion-administrativa/>

<http://www.definicionabc.com/comunicacion/diagrama-de-flujo.php>

<https://www.gestiopolis.com/herramientas-planeacion-administrativa/>

<https://fundamentosdeadmon.wordpress.com/2013/11/07/herramientas-y-tecnicas-de-la-planeacion/>

<https://www.gestiopolis.com/herramientas-de-planeacion-administrativa/>