



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**



**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**M E M O R I A**

**DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**

**P R E S E N T A:**

**PAULINA LEÓN ACOSTA**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**DIRIGIDO POR:**

**DRA. GUILLERMINA DÍAZ PÉREZ**

**Toluca, México**

**Junio de 2014**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</b> .....	<b>9</b>
1.1. TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN, UN ENFOQUE PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	9
1.2. ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS: SU IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.....	27
1.2.1. <i>Marco conceptual y antecedentes de las Unidades de Organización y Métodos en México</i> .....	27
1.2.2. <i>Unidades de Organización y Métodos, su trabajo y funcionamiento</i> .....	34
1.2.3. <i>Manuales administrativos tipos y definiciones</i> .....	42
1.2.3.1. Los Manuales de Procedimientos.....	45
<b>CAPÍTULO 2. LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO Y LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES</b> .....	<b>55</b>
2.1. LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO COMO UNA ORGANIZACIÓN.....	55
2.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA UAEM.....	61
2.3. ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS EN LA UAEM: LA DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO.....	66
2.4. LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES: LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE PLAN FLEXIBLE.....	73
<b>CAPÍTULO 3. PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO</b> .....	<b>81</b>
<b>REFLEXIONES FINALES</b> .....	<b>187</b>
<b>ANEXO 1 PROGRAMACIÓN DE ENTREVISTAS CON ENCARGADOS DE ÁREA</b> .....	<b>194</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>195</b>

PAULINA LEÓN ACOSTA

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo tiene como propósito presentar una propuesta del manual de procedimientos de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma del Estado de México, para ello se organiza en tres capítulos, reflexiones finales y un anexo.

En el Capítulo 1 Marco teórico y conceptual se presenta un recorrido de la Teoría de la Organización a partir de la doctrina clásica de la administración científica y la racionalidad administrativa, pasando por la escuela organicista y la organización burocrática; así como el enfoque del comportamiento administrativo, la escuela de las relaciones humanas, la conductista, la sociológica de las organizaciones; y el enfoque moderno de donde se desprenden corrientes como la administración por proyectos, la administración estratégica y la teoría de sistemas, siendo esta última fundamental y de gran importancia para comprender los estudios sobre organización y métodos, de donde se desprenden aquellos sobre manuales administrativos, todo esto con un enfoque hacia las organizaciones de la administración pública.

Continuando sobre esta línea se dedica un apartado al tema de organización y métodos y su importancia en las organizaciones públicas.

En las organizaciones, especialmente de la administración pública, ha tomado gran importancia la implementación de sistemas y métodos que ayuden a que su trabajo sea cada vez más eficiente y eficaz para la consecución de los objetivos y metas planteadas. Esto ha significado la utilización de diversas herramientas y estrategias que permiten la normalización de las operaciones y la administración de la misma organización.

Asimismo encontramos la integración de las áreas encargadas de los estudios sobre organización y métodos, las cuales mediante la aplicación de una metodología específica buscan incrementar la productividad con un aprovechamiento óptimo de recursos a través de la transformación de la

estructura, sistemas, procedimientos de trabajo y comportamiento organizacional. De lo que se desprende el diagnóstico, diseño, ejecución y actualización de manuales de organización y procedimientos. Los cuales proporcionan elementos específicos y claves para guiar el funcionamiento de la organización de una manera ordenada y sistemática, ya que en ellos se establece de forma clara el quehacer de cada una de las áreas que la integran, con base en un marco legal aplicable y dado la misma experiencia de las actividades que se realizan.

Esto trae consigo beneficios observables y medibles para aquellas entidades que elaboren e implementen de manera correcta este tipo de herramientas, incrementando y consolidando su posición competitiva, mejorando sus métodos y procesos de trabajo, y de manera general, eficientando y efectivizando la organización, todo esto al establecer funciones y atribuciones claras y al estandarizar la manera en que operan.

La administración demanda en su desarrollo teórico y práctico un estilo de pensamiento sistematizado que rompa con medios rutinarios e improvisaciones. Por ello la dinámica administrativa que día a día crece en complejidad exige una actuación de los entes públicos guiada por mecanismos y herramientas que proporcionen una metodología clara, que ayude al desarrollo del proceso administrativo y principalmente al desarrollo de los procesos de planeación administrativa y organizacional.

Los estudios de organización y métodos en México no son un tema reciente. Desde la década de los sesentas se establecieron las bases para su aplicación en la administración pública y han tenido vigencia hasta nuestros días. En este primer capítulo se aborda también los marcos conceptuales y antecedentes sobre las unidades de organización y métodos en México sus características y la manera en que operan, puntualizando cuál es su importancia, sus funciones y la metodología que emplean.

Hablar sobre organización y métodos en las organizaciones de la administración pública nos refiere a diversos elementos para establecer cambios y mejoras en la forma en que se trabaja para llegar a los objetivos deseados. Estas áreas cumplen con funciones de asesoría y apoyo para lograr que las decisiones sean tomadas con un enfoque hacia un mejor aprovechamiento de los recursos, cumplimiento de metas y satisfacción de los usuarios.

El trabajo de organización y métodos se materializa, entre otros, con el diseño, implementación y seguimiento de los manuales administrativos, la última parte de este primer capítulo, se dedica a su estudio, identificando su definición y clasificación, de igual forma se pone especial atención y énfasis en aquellos de procedimientos, tema principal de la propuesta de este trabajo.

Desde esta perspectiva se aborda en el segundo capítulo a la Universidad Autónoma del Estado de México como una organización de la administración pública de la cual forma parte la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. La Universidad en su quehacer ha implementado los estudios sobre organización y métodos para alcanzar cierto nivel de competitividad a nivel internacional y mejorar sus prácticas en función del cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en su Plan Rector de Desarrollo Institucional, no solo de la administración vigente (2013-2017), sino desde años atrás.

Por lo anterior, se dedica un apartado de este capítulo al Sistema de Gestión de la Calidad, puesto en marcha por la Universidad con base en lo establecido por las normas ISO 9000. Seguido del análisis sobre organización y métodos en la UAEM y la Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo quien administra y lleva los trabajos referentes a este Sistema y en especial a la elaboración y actualización de manuales de organización y procedimientos en todos los espacios de la Universidad.

La parte final de este segundo capítulo presta atención a lo que ha sucedido en la Facultad desde la implementación del plan flexible, el impacto que ha tenido en el

desarrollo de sus actividades y cómo estas se han plasmado en el manual de organización y en la propuesta que se presenta sobre el manual de procedimientos.

Actualmente, la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma del Estado de México, cuenta con un manual de organización, en el que se enmarcan las áreas que la conforman, detallando el objetivo y funciones de cada una. Sin embargo carece de un manual de procedimientos que establezca de manera metódica las actividades que se realizan en cada una de las partes de su estructura orgánica, por ello en el capítulo 3 se presenta la propuesta del manual de procedimientos para la Facultad. Para lo cual que se recabó información de primera mano de aquellos involucrados en los quehaceres de cada una de las áreas y se establecieron de forma ordenada los procedimientos identificados.

Para el desarrollo de las organizaciones es importante la documentación de sus actividades y sistemas de operación de una manera permanente, lo que permite tener control sobre sus métodos de trabajo, es decir, una evaluación constante de cómo se llevan a cabo las actividades para poderlas corregir en lo necesario. Los manuales de organización y procedimientos son utilizados para establecer dichas actividades y sistemas ya que dan a conocer de manera clara los objetivos, políticas, estructura y funciones, así como las labores de la institución.

En particular los manuales de procedimientos son “instrumentos de información”<sup>1</sup> fundamentales para las organizaciones, que guían las actividades que se desempeñan en cada una de las áreas que la integran. Su utilidad radica en que “permiten conocer el funcionamiento interno de las dependencias en lo que refiere a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución”<sup>2</sup>, lo que proporciona mayor control en la práctica y una mejora constante en el desarrollo de las actividades.

---

<sup>1</sup> Quiroga Leos, Gustavo, **Organización y Métodos en la Administración Pública**, Trillas, México 1988 (reimpresión 2004). Pág. 225.

<sup>2</sup> Loc. cit.

Por lo anterior, el manual de procedimientos, como complemento del manual de organización existente en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma del Estado de México significa un avance en el fortalecimiento de la organización, ya que en él se establecen de manera sistemática las tareas y actividades que se desarrollan en las unidades que la constituyen, haciendo público su propósito, alcance, responsabilidad y autoridad de quienes participan, documentos generados, norma aplicable, políticas, y diagrama de bloque del procedimiento.

Plasmar en un documento de esta naturaleza las actividades cotidianas que se desempeñan en la Facultad, darlo a conocer a toda la comunidad e implementarlo significa eficientar, efectivizar, sistematizar y simplificar el trabajo operativo de sus áreas.

La propuesta del manual de procedimientos de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UAEM que se presenta en el tercer capítulo, es un instrumento técnico-administrativo cuyo objetivo es optimizar el desempeño y buscar una mejora continua en las actividades que se llevan a cabo para cumplir con los objetivos y funciones de cada una de las áreas.

Esta propuesta se justifica a partir de la necesidad de un documento de esta naturaleza, carente hasta el momento en la Facultad y el trabajo que se ha desarrollado desde la Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo de la UAEM para proveer herramientas a los espacios académicos y, en específico, a las Facultades para la elaboración de manuales administrativos.

El manual que se propone fue realizado a través del siguiente proceso: En primer lugar se realizó una investigación de la situación actual sobre los manuales de procedimientos existentes en las demás Facultades de la UAEM, disponibles en el sitio de transparencia, en el apartado de estructura organizacional y manuales administrativos. Este diagnóstico permitió conocer qué procedimientos ya están

desarrollados, su actualización, qué áreas comunes se han trabajado y las coincidencias entre ellas.

Asimismo, como parte de la investigación de la situación actual y para complementar el inventario de procedimientos en la UAEM, se consideró el contenido de los procedimientos de procesos certificados del Sistema de Gestión de Calidad, tanto de Facultades como de Secretarías, con el objetivo de conocer los procedimientos relacionados con las áreas de la Facultad. Este primer acercamiento permitió tener un concentrado de los procedimientos existentes en la UAEM aplicables a la Facultad.

Para continuar con la recopilación de información, se estableció trabajar un procedimiento por área de la Facultad, el cual no estuviera incluido en la compilación de procedimientos existentes. En algunos casos, por la naturaleza de ciertas áreas, se previó trabajar con la actualización y adaptación de procedimientos establecidos en algún otro manual o proceso, a las actividades que se llevan a cabo como exclusivas de la Facultad, así mismo la propuesta se enfoca a las siguientes áreas:

- Subdirección Académica;
- Coordinaciones de Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública, Comunicación y Sociología;
- Coordinación de Docencia de Núcleo Básico;
- Departamento de Control Escolar;
- Coordinación de Difusión Cultural;
- Coordinación de Extensión;
- Coordinación de Vinculación;
- Subdirección Administrativa.

Posteriormente se agendaron citas (Ver anexo 1: Programación de entrevistas con los encargados de área) con los responsables de cada área, haciéndoles saber el

motivo y el propósito del documento, para que con base en la información sobre los manuales y procedimientos existentes, así como lo establecido en el manual de organización de la Facultad, pudieran definir el procedimiento a elaborar que cumpliera con los objetivos del manual.

La técnica de recopilación de datos fue la entrevista no estructurada, ya que en base a la definición del procedimiento a trabajar en cada área, el entrevistado proporcionó una descripción lo más detallada posible de cómo se desarrollan las actividades y operaciones del área.

Una vez definido el procedimiento y llevada a cabo la entrevista en la que el responsable puntualizó las actividades, los participantes, los documentos manipulados, etc., se llevó a cabo el procesamiento de la información obtenida y el registro del procedimiento con base en el contenido propuesto, el cual es el siguiente:

- 1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO;**
- 2. OBJETIVO;**
- 3. ÁREA EN QUE APLICA;**
- 4. ALCANCE;**
- 5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD;**
- 6. MARCO LEGAL;**
- 7. POLÍTICAS;**
- 8. DIAGRAMA DE BLOQUE;**
- 9. INTERACCIÓN CON OTROS PROCEDIMIENTOS;**
- 10. GLOSARIO;**
- 11. ANEXOS O REGISTROS.**

Una vez que se estructuró el procedimiento se identificó la información faltante o no clara sobre el mismo, puntualizando la persona que participa, la actividad que

realiza y la información complementaria. Para solventar dicha información se solicitó una segunda cita con los responsables de las áreas de la Facultad.

De esta forma al completar cada procedimiento prosiguió la validación por parte de los encargados de cada área, para lo cual se les proporcionó un borrador para que realizaran la revisión y, en su caso, las observaciones necesarias.

Una vez validados los procedimientos se integró el documento final, el cual es una propuesta que apoya el cumplimiento de la meta señalada en el Plan de Desarrollo de la actual administración de la Facultad (2012-2016), que dentro del apartado 5.5. *Administración Ágil y Transparente*, establece el *Proyecto: Ordenamiento y eficiencia administrativa*, cuyo objetivo es el de “fortalecer la administración, logrando la automatización de procesos bajo normas de calidad, transparencia y rendición de cuentas, que afiancen las óptimas condiciones para el desarrollo del quehacer académico de esta facultad.

Reforzar la gestión de recursos que garanticen el desarrollo de proyectos estratégicos, como programa editorial, estancias, participación en congresos y movilidad académica”<sup>3</sup>. Siendo una de sus metas: contar con un manual actualizado de organización y procedimiento, al año.

Como última parte de la presente memoria se presentan las reflexiones finales a las que se llegaron a lo largo de la investigación.

---

<sup>3</sup> M. en E. P. D. Ivett Tinoco García, **Plan de Desarrollo 2012-2016**. Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, julio de 2012. pp. 67 y 68. Consultado en [http://www.uaemex.mx/planeacion/InfBasCon/CienciasPolíticas/PlandeDesarrollo/2012-2016/PD\\_12-16\\_FCPyS.pdf](http://www.uaemex.mx/planeacion/InfBasCon/CienciasPolíticas/PlandeDesarrollo/2012-2016/PD_12-16_FCPyS.pdf) el 20/04/2014.

## **Capítulo 1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **1.1. Teoría de la Organización, un enfoque para la administración pública**

En este apartado analizaremos la importancia de fundamentar los estudios de Organización y Métodos en organizaciones de la administración pública, en la Teoría de la Organización, la cual a lo largo del tiempo se ha nutrido de diversos autores y posturas, conceptos y proposiciones. Así mismo nos proporciona conceptos y técnicas administrativas para llevar a cabo diagnósticos y estudios sobre las organizaciones, apoyar el diseño organizacional y elaborar manuales administrativos.

La literatura que se ofrece en relación a esta teoría es muy extensa y no es para menos, al analizar un fenómeno tan complicado como es una organización -en el universo de la administración pública- y al querer explicar cómo y porqué los individuos –administradores públicos, quienes cumplen responsabilidades públicas, aplican las leyes y ejercen un cargo público-, actúan como lo hacen dentro de ella.

En primer lugar es importante mencionar que para algunos el término “teoría” no se usa en la acepción propia de las ciencias físicas<sup>4</sup>, el contexto en el que se ha construido es más bien el de un “esquema conceptual cuyo objetivo es el de permitirnos describir, interpretar, posiblemente prever y eventualmente controlar fenómenos organizativos”<sup>5</sup>, esto debido a lo variado de los enfoques así como los tópicos que abordan, como el técnico- organizativo o el psico-social, cuestiones que hace difícil que se defina completamente el objetivo de estudio de la Teoría de la Organización. Es decir, “la expresión -teoría de la organización- es demasiado amplia e indefinida para prestarse a una sintética definición sustantiva”<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Bobbio, Norberto; Matteucci, Nicola ; Pasquino, Gianfranco. **Diccionario de Política Vol. 2 de la I a la Z**. Ed. Siglo Veintiuno Editores. Decimoquinta edición en español. 2007. pp. 1087.

<sup>5</sup> Loc. cit.

<sup>6</sup> Loc. cit.

Sin embargo las organizaciones se han convertido en objeto de análisis de muchos y existen algunos acuerdos en cuanto a los métodos y propuestas teóricas para explicar su complejidad y buscar la forma de mejorar su funcionamiento.

En segundo lugar es necesario introducirnos a la definición de organización y la diferencia entre otras colectividades. La característica principal de las organizaciones, llamadas organizaciones formales, para marcar una distinción, es el establecimiento consiente y deliberado de objetivos y procedimientos explícitos para coordinar las actividades de un grupo, en el cual, los integrantes tienen intereses comunes, o en su caso son incentivados para actuar en pro de los intereses de otros. En una organización formal se establece claramente el trabajo que se va a administrar, quién lo va a realizar y como se va a distribuir, quién lo va a coordinar, y en base a que se llevará a cabo.

Por otro lado, se pueden identificar organizaciones de colectivos sociales en las que los individuos buscan alcanzar sus propios objetivos y, la adición de estos se convierten en un objetivo sumado, sin embargo, este tipo de organización surge de manera natural en la que no existe de forma explícita la intención de organizar los esfuerzos de las personas, por ejemplo el sistema económico, la estructura de clases o una comunidad, esto es: “siempre que se asocian unos grupos de hombres con otros, se desarrolla entre ellos una organización social; pero no toda colectividad cuenta con una organización formal”.<sup>7</sup>

Benjamín Franklin y Guillermo Gómez Ceja en su libro “Organización y Métodos un Enfoque Competitivo”<sup>8</sup>, desarrollan la definición de organización formal en la que se remiten a diversos autores para hacerlo:

Para Mooney y Riley una “organización en el sentido formal, significa orden, y su corolario, un procedimiento ordenado y organizado...”

---

<sup>7</sup> Martínez Silva, Mario, Coordinador. **Diccionario de Política y Administración Pública N-Z**. Primera Edición. Colegio de Licenciados en Ciencia Política y Administración Pública, A.C.

<sup>8</sup> Franklin, Benjamín y Gómez Ceja, Guillermo. **Organización y métodos un enfoque competitivo**. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C. V. México, 2002. pp. 5

Mientras que, para H. Koontz y C. O'Donnell "la organización se considera como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal, entre los cargos a quienes se han asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la empresa. Así pues, consiste en las relaciones estructurales por medio de las cuales la empresa llega a la cohesión y el armazón en el que se coordina el esfuerzo individual".

Con base en lo anterior podemos decir que es la organización aceptada y explícita, creada de manera consciente y deliberada para alcanzar ciertos objetivos y metas que dan sentido a su funcionamiento, a través del establecimiento de mecanismos y técnicas que ayudan a la definición de funciones y procedimientos, dando movilidad y administración a los esfuerzos de los integrantes para llegar a ellos.

Michael M. Harmon y Richard T. Mayer<sup>9</sup> ofrecen también una gama de definiciones de diversos autores acerca de lo que es una organización, de las cuales aclaran, no son definiciones únicas, más bien, son un reflejo de la "...diversidad y de la novedad que varias teorías pueden dar a nuestra interpretación de las organizaciones."<sup>10</sup> Citando a los siguientes autores:

En primer lugar **Max Weber**, para quien la organización es "un círculo de personas que están habituadas a obedecer las órdenes de *dirigentes* y que tienen un interés personal en la continuación del dominio, en virtud de su propia participación y los resultados benéficos, que se han dividido entre ellas al ejercicio de aquellas funciones que servirán prontamente a su ejercicio". [Max Weber, *Economía y sociedad*, vol. 2, Guenter Roth y Claus Wittich, comps., University of California Press, Berkeley Calif., 1978, .p. 952 (cursivas en original).]

Continúan con la definición de **Dwight Waldo**: ...la organización puede definirse como la *estructura de interrelaciones personales autoritarias y habituales en un sistema administrativo*. [Dwight, Waldo, *The Study of Public Administration*. Random House, Nueva York, 1955, p. 6 (cursivas en el original).]

Para **Chester Barnard**, "una organización formal es un sistema de actividades o fuerzas coordinadas conscientemente de dos o más personas". [Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, 1938, p. 73.]

Para **Philip Selznick** "la organización formal es la expresión estructural de la acción racional." [Philip Selznick, "Foundations of the Theory of Organizations", *American Sociological Review* 13, 1, 1948, p. 25]

---

<sup>9</sup> Harmon, Michael M. y Mayer, Richard T. **Teoría de la Organización para la Administración Pública**. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C. Fondo de Cultura Económica. México. 1999. pp. 46-47.

<sup>10</sup> *Ibid.* pp.45.

**Daniel Katz y Robert L. Kahn** hablan sobre un modelo teórico para la comprensión de las organizaciones, el de un sistema energético de entrada y salida en el que el regreso energético de la salida reactiva el sistema. Las organizaciones sociales son notoriamente sistemas abiertos por cuanto la entrada de energías y la conversión de la potencia en una nueva entrada energética consisten en transacciones entre la organización y su entorno.

Todos los sistemas sociales, incluyendo las organizaciones, consisten en las actividades reguladas de varios individuos. Además, estas actividades reguladas son complementarias o interdependientes de cierto resultado o rendimiento común; son repetidas, relativamente constantes y están limitadas por el tiempo y el espacio. [Daniel Katz y Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2ª ed., John Wiley and Sons, Nueva York, 1978, . p. 20]

Así mismo, mencionan a **David Silverman**, quien entiende a las organizaciones como “instituciones sociales con ciertas características especiales: son creadas de modo consciente en un momento determinado; sus fundadores les han dado metas que suelen ser importantes sobre todo como símbolos legitimadores; la relación entre sus miembros y la fuente de autoridad legítima está relativamente bien definida, aunque a menudo esta última está sujeta a discusión y a un cambio planeado (por los miembros que buscan coordinar o controlar)”. [David Silverman, *The Theory of Organizations*, Basic Books, Nueva York, 1971, p. 47.]

Para **Karl Weick** “organizar [a diferencia de organización] se define como una *gramática validada por consenso para reducir la ambigüedad mediante conducta razonablemente entrelazadas.*” [Karl Weick, *The Social Psychology of Organizing*, 2ª ed., Addison-Wesley Publishing Co., Reading Mass., 1979, p. 3 (las cursivas son del original).]

Por último **Michael Cohen, James March y Johan Olsen**, conceptualizan a la organización como “un conjunto de opciones en espera de problemas, sucesos y percepciones que a su vez buscan situaciones decisorias en las que puedan manifestarse; soluciones en busca de problemas para los que podrían ser la respuesta, y ejecutivos en busca de tareas”. [Michael D. Cohen, James G. March y Johan O. Olsen, “A Garbage Con Model of Organizational Choice”, *Administrative Science Quarterly*, 17, 1, 1972, p. 2.]

Como bien lo mencionan Harmon y Mayer al enlistar estos autores y sus definiciones de organización, es imposible encontrar una definición única, estricta e ideal. La gama y riqueza de pensamientos e interpretaciones nos proporcionan elementos importantes y productivos para comprender la dinámica y adentrarse en el estudio de las organizaciones. Sin embargo, no presentan un conocimiento universal ni absoluto, pero sí nos aproximan a su comprensión y nos dan elementos clave y consistentes a cerca de ella:

- La existencia de una autoridad aceptada conscientemente por los integrantes de la organización y legitimada por ellos;

- La definición de un objetivo general orientado a un resultado común, con metas aceptadas que se convierten en metas de todos, en el que los integrantes de la organización reconocen enfocar sus esfuerzos a su logro, lo cual representa también determinados beneficios personales para ellos;
- Decisiones tomadas desde la fuente de autoridad, administradas para resolver problemas y llegar al objetivo establecido, las cuales generan una serie de actividades, acciones y trabajos definidos racionalmente.
- La existencia de procedimientos que definen las acciones y trabajos, generalmente especializados, para alcanzar los objetivos comunes.

Podemos complementar lo anterior, con el listado que nos proporcionan Franklin y Ceja<sup>11</sup> sobre los propósitos generales de una organización formal:

- Permitir a la autoridad la consecución de los objetivos primordiales en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo, a través de un grupo de trabajo con una fuerza dirigida.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades, y que cada persona sepa de quién depende y quiénes dependen de él.
- El establecimiento de canales de comunicación adecuados para que las políticas u objetivos establecidos se logren en forma más eficiente, hasta en los niveles más bajos de organización.

En las organizaciones de la administración pública encontramos la estructura de las organizaciones formales, ya que “por definición los administradores públicos actúan en un contexto organizacional”<sup>12</sup>, en el que se enfrentan a diversos problemas y una compleja toma de decisiones.

La teoría de las organizaciones, como Harmor y Meyer mencionan, en el extenso análisis que realizan sobre la relación que ésta guarda con la administración

---

<sup>11</sup> Franklin, Benjamín y Gómez Ceja, Guillermo. Op. Cit. pp. 5

<sup>12</sup> Harmon, Michael M. y Mayer, Richard T. Op. Cit. pp. 33.

pública; indica que el administrador público, actúa y se expresa de acuerdo a un contexto organizacional, en donde se enfrenta a decisiones que afectan la vida de personas en un esquema en que se emplean recursos y actos públicos.

Las organizaciones de la administración pública tienen el desafío de dar respuesta a numerosos problemas de gran complejidad. Su razón de ser está en dar soluciones a los conflictos que surgen de las relaciones humanas y la demanda sobre las necesidades. Son los administradores públicos quienes buscan limitar de alguna manera dichas situaciones aplicando análisis instrumentales, reglas y técnicas, para que esos problemas sean susceptibles de solución, para ello "... hay estructuras de autoridad organizacional listas para asegurar que los miembros cumplan con las metas y los procedimientos operativos aceptados"<sup>13</sup> para ofrecer respuestas a los diversos conflictos.

Dentro del contexto organizacional de la administración pública encontramos fines predeterminados y metas predefinidas, mediante los cuales se puede medir el grado de eficiencia de la organización. Según el grado de su eficiencia, dicen Harmor y Mayer, las organizaciones modernas se ajustan a un precepto normativo, a saber el de la racionalidad instrumental. La "acción racional" ha llegado a identificarse casi exclusivamente con lo que uno hace dentro de un ambiente organizacional y, en particular, con lo que uno hace para apoyar las metas y los objetivos de la organización. Dicha racionalidad está en el centro de la administración pública y de casi toda teoría de las organizaciones, sin embargo, aclaran, no debería ser el único medio por el cual se juzgara la acción administrativa.<sup>14</sup>

Para el estudio de las organizaciones, aplicado también para las organizaciones de la administración pública, encontramos a lo largo de la literatura y la historia diferentes enfoques y propuestas para el análisis, que intentan explicar el fenómeno organizacional. Este recurso teórico sienta su utilidad en el estudio de organización y métodos en organizaciones de la administración pública, al ofrecer

---

<sup>13</sup> Harmon, Michael M. y Mayer, Richard T. Op. Cit. pp. 40.

<sup>14</sup> Ibid. pp. 43.

conceptos y técnicas administrativas que ayudan a cumplir con tareas de diagnóstico, diseño y elaboración de manuales administrativos, así como en la definición de procesos y procedimientos, con el fin de obtener mayor eficiencia en los servicios que proporcionan y en las soluciones a los problemas que enfrentan.

Gustavo Quiroga Leos<sup>15</sup> nos proporciona una aproximación a la teoría de la organización, que se puede aplicar a los estudios de organización y métodos, desde diversos enfoques:

### **1. Enfoque tradicional ( teoría clásica):**

Éste enfoque aporta los conceptos básicos de la organización y la administración, su idea fundamental se basa en la racionalidad administrativa, mediante la cual busca que toda norma o principio administrativo conlleve al máximo de producción y eficiencia. En este enfoque encontramos los estudios sobre la administración científica de Frederick Winslow Taylor, la escuela organicista de Fayol y la organización burocrática de Weber.

Sobre la **administración científica**, el instrumento conceptual que utiliza Taylor consiste en la aplicación del método científico al estudio de la administración y en particular al de la tarea del obrero. Parte de la idea que se necesitan formular leyes o principios generales de administración, que permitan obtener una mayor productividad y el máximo de eficiencia, mediante la especialización de la tarea del obrero. Taylor es llamado el padre de la gestión científica, por su interés en las relaciones de tecnología, trabajo y organización. Para ello estableció cuatro “tareas de gestión” como principios de la administración científica:

*Primero.* Estas [tareas] establecen una ciencia para cada elemento del trabajo de un hombre, la cual reemplaza al viejo método empírico.

*Segundo.* Seleccionan y luego capacitan, enseñan y preparan al trabajador, mientras que en el pasado éste elegía su propio trabajo y se adiestraba lo mejor que podía.

*Tercero.* Cooperan con los hombres para garantizar que todo el trabajo se realice de acuerdo con los principios de la ciencia.

---

<sup>15</sup> Quiroga Leos, Gustavo. **Organización y métodos en la administración pública**. Ed. Trillas. México. 1988 (reimp.2004). pp. 97.

*Cuarto.* Hay una división del trabajo y de la responsabilidad casi igual entre los directivos y los trabajadores. Los primeros se hacen cargo de todo el trabajo para el que son más aptos que los segundos, mientras que en el pasado casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad recaía en los operarios.<sup>16</sup>

En cuanto a la **escuela organicista**, Henry Fayol hace uso del método científico, al igual que Taylor, para afirmar que la eficiencia de una empresa radica en la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales, es decir, parte del estudio de las funciones de la gerencia, concentrándose en los aspectos estructurales de las organizaciones. Define las actividades básicas de una empresa, siendo: 1) técnicas; 2) comerciales; 3) financieras; 4) seguridad; 5) contables y 6) administrativas. Así mismo divide su obra en tres apartados: cualidades y preparación de los administradores (físicas, mentales, morales, culturales, técnicas); principios generales de administración (división del trabajo, autoridad responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al interés general, remuneración personal, centralización, cadena escalar, orden, equidad, conservación del personal, iniciativa, espíritu de grupo); y, por último los elementos de la administración (planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar).

Aunados a estos estudios, encontramos, entre los seguidores de Fayol, las propuestas de Urwick, Gulick y Mooney, que nos presentan elementos importantes para la definición de funciones de las unidades orgánicas de la organización.

Urguick habla sobre la definición de los elementos de la administración: principio de especialización, de autoridad, de amplitud administrativa y de la definición de los deberes, la autoridad y responsabilidad.

Por su parte Gulick plantea el término de la departamentalización, ya sea por objetivos, por proceso o por área, buscando la especialización. Este elemento es

---

<sup>16</sup> Taylor. "Principles". pp.36-37, en Harmon, Michael M. y Mayer, Richard T. Op. Cit. pp. 125.

de gran importancia ya que se aplica en el diseño de organigramas al elaborar manuales de organización.

Por último Mooney nos presenta cuatro principios que son de gran importancia para el establecimiento de los niveles jerárquicos y definición de funciones de áreas, cuestión que se remarca en los estudios de organización y métodos. Estos son: el principio de coordinación, el principio escalar, el principio de definición funcional y, el principio de staff.

Finalmente, dentro de la llamada teoría clásica, encontramos la **organización burocrática**. Weber consideraba que la burocracia “era la forma de organización y administración en la que el poder se concentraba en manos de funcionarios con las capacidades técnicas indispensables”<sup>17</sup>, las cuales se pretende agrupar y especializar para obtener como resultado una organización eficiente.

Una de las aportaciones de Weber son las características del tipo ideal de burocracia:

- Alto nivel de especialización;
- Jerarquía establecida mediante reglas;
- Selección de personal con base a la competencia técnica;
- Separación de la fortuna privada y pública.

Su propuesta se basa en la búsqueda de la máxima eficiencia, especialización y objetividad en el trabajo realizado dentro de las organizaciones, a través de un aparato burocrático totalmente desarrollado y con una alta capacidad técnica.

El enfoque clásico nos proporciona elementos básicos para entender la estructura de las organizaciones, como la división del trabajo y jerarquización, la especialización y departamentalización, la organización funcional, delegación de autoridad, así como el estudio de la organización desde una racionalidad administrativa.

---

<sup>17</sup> Harmon, Michael M. y Mayer, Richard T. Op. Cit. pp. 104.

Sin embargo, existen algunas críticas a este enfoque desde la perspectiva del estudio de la organización con una orientación hacia la importancia de elemento humano. Estas críticas traen consigo nuevos enfoques que consideran elementos omitidos por la anterior, como es: la creatividad e innovación, el desempeño del trabajador, no como máquina, sino como ser humano y la manera en que se pueden alcanzar los objetivos de la organización mediante una especial atención a las relaciones humanas.

## 2. Enfoque del comportamiento administrativo

“El instrumento conceptual básico (de este enfoque) lo constituye el grupo de trabajo y su principal preocupación es la satisfacción del mismo, como medio para lograr los objetivos de la organización y el grado de compatibilidad entre las necesidades de la persona y las de la organización”.<sup>18</sup>

Diversos estudios dentro de este enfoque buscaron enfrentar la teoría clásica para demostrar cómo es que sus postulados están afectados por el impacto de las acciones humanas, así como procesos espontáneos e informales dentro de la organización, además por su tecnicidad, rigidez, monotonía y su nula preocupación por el desarrollo del ser humano parte fundamental para el logro de los objetivos de la organización.

Dichos estudios partieron desde perspectivas psicológicas, sociológicas y antropológicas y se concentran en la escuela de relaciones humanas, la escuela conductista, la escuela sociológica de las organizaciones y el desarrollo organizacional. Asimismo se basaron en rigurosas metodologías de investigación empírica y de teorización fundada en la validación de hipótesis.

Así lo hizo la **escuela de las relaciones humanas** que tiene como principal exponente a Elton Mayo en Estados Unidos hacia los años treinta y cuarenta. El interés inicial de los estudios de Mayo partió de querer demostrar la influencia de las condiciones de trabajo en la productividad, sin embargo, durante el desarrollo

---

<sup>18</sup> Quiroga Leos, Gustavo. Op. Cit. pp. 107.

de sus investigaciones, encontró que la influencia del grupo social sobre el comportamiento individual es lo que determina la producción.

En los diversos estudios que llevó a cabo, trabajó con distintos elementos para conocer qué era lo que provocaba una mejor y mayor productividad en el trabajador. En una primera fase trató de encontrar la conexión entre las condiciones fisiológicas, es decir la influencia de variables como la iluminación, la humedad, la disminución de la jornada de trabajo, el reposo, etc., y la producción. El resultado fue que la producción no era influida por estas variables, más bien, halló una serie de variables que sí determinaban en la productividad: los lazos de solidaridad entre los empleados y el surgimiento del liderazgo en el grupo. Con estos resultados Elton Mayo continuó sus investigaciones encontrando más variables que demostraban tener influencia sobre el comportamiento individual en el proceso de producción: factores humanos y sociales como el estatus, la motivación, el sistema de valores de la organización y el grupo de trabajo.

Fue así como llegó a la conclusión que “el grupo determinaba la producción de cada trabajador. Que eran factores sociales y no psicológicos los que determinaban la producción. El aumento de la eficiencia de la organización no se debían a una mejor especialización y organización, como lo pretendió el enfoque clásico, sino a la armonía basada en la interacción y motivación de los miembros de la organización.”<sup>19</sup>

La siguiente escuela de este enfoque es la **conductista**, también conocida como escuela *behaviorista*, de comportamiento organizacional o ciencia del comportamiento. Esta escuela pretende examinar y explicar la conducta del individuo en la organización mediante el análisis psicológico y motivacional.

Los autores más representativos de esta escuela son Herbert Simon y James G. March. Sus estudios se centran en el comportamiento de los individuos en las organizaciones, partiendo de la crítica que hacen a algunos principios de la administración científica como el de la especialización, la jerarquía de autoridad

---

<sup>19</sup> Quiroga Leos, Gustavo. Op. Cit. pp. 108.

determinada, la limitación del número de subordinados y los criterios de departamentalización por objetivo, clientela, espacio, procedimiento y tiempo.

Las limitaciones que atribuyen a la administración científica se centran en que sus principios son incompletos e insuficientes para entender la dinámica organizacional, más bien, son guías prácticas, y no teóricas, de acción para situaciones concretas. Son parciales y escasas las suposiciones sobre motivación y el papel del conflicto de intereses internos en la organización, igualmente, sobre las limitaciones del ser humano, la identificación de trabajo y su clasificación y la toma de decisiones.

Además de estas críticas al enfoque clásico, tratan de explicar el comportamiento humano y su respuesta a las influencias del ambiente en el que se desarrolla y que tienen algún impacto sobre él. Su obra la basan en el análisis de tres proposiciones:

1. Proposiciones que suponen que los miembros de las organizaciones y en particular los empleados son primordialmente *instrumentos pasivos*, capaces de realizar un trabajo y aceptar órdenes, pero no de una acción de iniciativa o de ejercer influencia en cualquier forma relevante.
2. Proposiciones que presuponen que los miembros traen a sus organizaciones *actitudes, valores y objetivos*; que han de tener un motivo o ser inducidos a participar en un sistema de comportamiento de la organización; que hay un paralelismo incompleto entre su "objetivo" personal y el objetivo de la organización; y que conflictos actuales o potenciales sobre el objetivo dan importancia central a los fenómenos de poder, actitudes y moral en la explicación del comportamiento de la organización.
3. Proposiciones que suponen que los miembros de la organización son *autores de decisiones y solucionadores de problemas*, y que los procesos de percepción y pensamiento son de importancia central para la explicación del comportamiento en la organización.<sup>20</sup>

Simon da relevancia al concepto de toma de decisiones racional, contemplando a la organización como una estructura formada por tomadores de decisiones. "Los individuos, al tomar decisiones, consideran sus propias preferencias, diversos grados de información y determinados grupos de metas de la organización y

---

<sup>20</sup> March, James G. y Simon, Herbert A. Traducción Maluquer, Juan José. **Teoría de la Organización**. Ed. Ariel. Tercera edición. España. 1977. pp. 6-7.

lealtades. La naturaleza de las decisiones tomadas están en función del manejo o del flujo de influencias que actúan sobre cada tomador de decisiones.”<sup>21</sup>

Harmor y Mayer enlistan los temas que Simon elabora en sus estudios, siendo los siguientes:

- La decisión es el acto central de la organización;
- La razón instrumental es fundamental para la toma de decisiones administrativas y para la comprensión organizacional y;
- La satisfacción u observancia es la condición principal de la toma de decisiones.<sup>22</sup>

Lo que éste enfoque pretende resaltar es su inconformidad de estudiar al hombre en su rol de empleado de una organización, como una máquina receptora de instrucciones que cada vez lo lleven al máximo de eficiencia y productividad. El análisis del individuo en las organizaciones debe tender hacia la comprensión de la manera en que los símbolos y representaciones de su vida cotidiana se trasladan a la actividad diaria, a la toma de decisiones y solución de problemas en la organización.

Siguiendo con los estudios del enfoque del comportamiento administrativo encontramos la **escuela sociológica de las organizaciones**, de la cual los principales exponentes son sociólogos weberianos y estructural-funcionalistas, entre ellos: Emitai Etzioni, Robert K. Merton, Talcott Parsons, Philip Selznick, Alvin Gouldner y Michel Crozier.

Para los funcionalistas estructurales la unidad primaria de análisis es el sistema social concebido como un todo y buscan explicar cómo es que la relación de sus componentes contribuye a la estabilidad y supervivencia de todo el conjunto. La organización es concebida como un sistema social que mantiene relaciones de intercambio con su medio y está compuesta por subunidades. Esta escuela lleva

---

<sup>21</sup> Hutchinson, John G. **Organizaciones teoría y conceptos clásicos**. Traducido por Sama Treviño, Manuel. Compañía Editorial Continental. México. 1971. pp. 41.

<sup>22</sup> Harmon, Michael M. y Mayer, Richard T. Op. Cit. pp. 175.

su análisis a la manera en que los objetivos de los grupos sociales son compatibles con los objetivos de la organización, esto a través del estudio de las motivaciones de los individuos, los conflictos, el proceso de la toma de decisiones y los fenómenos de resistencia al cambio y el poder de las organizaciones.

Aunado a lo anterior, Parsons propone el estudio de las organizaciones a través de sus diferentes subgrupos, donde las ineficacias de la misma pueden atribuirse al problema de que sus miembros no vean como suyos los valores y normas que maneja e impone. También propone cuatro funciones<sup>23</sup> para la conservación de cualquier sistema, como son las colectividades sociales: *la adaptación*, que consiste en aquellas acciones, que, tomadas en conjunto, forman vínculos y relaciones con el ambiente externo del cual dependen. De este modo el sistema se asegura de recursos necesarios del ambiente y los distribuye entre sus subunidades. *El logro de las metas* es una función administrativa que implica la movilización y aprovechamiento de recursos. Incluye aquellas actividades del sistema que dirigen y conducen el cumplimiento de fines. *La integración* es la coordinación de las partes del sistema para establecer el control, evitar desviaciones y mantener la estabilidad interna. Por último, *el mantenimiento de modelos latentes* enfrenta el problema de cómo asegurar la continuidad de acción en el sistema de acuerdo con cierto orden o norma.

La última escuela de este enfoque es la del **desarrollo organizacional**, la cual utiliza instrumentos conceptuales para mejorar la relaciones sociales dentro de la organización, como: la dinámica de grupos, técnicas de comunicación y liderazgo, talleres de trabajo, observación participante, entrevistas, etc.

Esta escuela propone una serie de modelos y técnicas pedagógicas orientadas a realizar cambios en cuanto las actitudes, valores y comportamientos de los individuos, caminado al mismo paso que las modificaciones que el medio provoca en las organizaciones. Entre los autores más importantes encontramos a Leland Brandfor, Blake y Mouton, Warren Bennis, Ronald y Lippitt.

---

<sup>2323</sup> Harmon, Michael M. y Mayer, Richard T. Op. Cit. pp. 200-201.

Estos estudios son motivados por una concepción diferente del hombre a lo que nos presentan las teorías clásicas, con un conocimiento de sus complejas necesidades y la relación que guardan con su desenvolvimiento en la organización. Un nuevo concepto de poder basado en la colaboración y la razón, así como un nuevo concepto de los valores organizacionales basado en ideas humanístico-democráticas.

Este segundo enfoque en el que se han clasificado los avances sobre el estudio de las organizaciones aporta conceptos novedosos a lo establecido por los clásicos, principalmente rescatamos el de organización informal, motivación, liderazgo, dinámica de grupos, relaciones humanas, administración participativa, cultura organizacional. Los cuales ponen un énfasis especial a la complejidad del ser humano como parte fundamental del desarrollo de las organizaciones y, buscan explicar la manera en que sus valores y necesidades, así como la dinámica que existe con el medio en el que se desarrolla, impactan en las organizaciones y en las decisiones que en ella se toman.

#### **4. El enfoque moderno**

Por último, el enfoque moderno propone el estudio de las organizaciones sobre una base conceptual analítica distinta a las anteriores. La cual considera a la organización en su totalidad como un sistema y presta especial atención al examen sobre las partes estratégicas del sistema, la naturaleza de su dependencia, sus procesos principales y los objetivos que busca. En este enfoque ubicamos la teoría neoclásica, la teoría cuantitativa, la teoría de sistemas, la administración por proyectos y la administración estratégica.

Para facilitar la descripción y análisis de ellos, se presenta un cuadro en el que se señala la teoría en cuestión, cuál es su fundamento y cuáles sus proposiciones con base en lo expuesto por Gustavo Quiroga Leos en su libro Organización y Métodos en la Administración Pública.

**Cuadro 1. Las Teorías del enfoque moderno del estudio teórico de las organizaciones**

Teoría		Fundamento	Proposiciones
Neoclásica	Escuela del proceso administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Instrumento conceptual básico: los principios y las funciones administrativas.</li> <li>· La organización no tiene relación con el medio y su principal preocupación es el establecimiento de una estructura organizativa adecuada.</li> </ul>	<p>Funciones básicas de la administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Planeación:</b> para determinar objetivos y los cursos de acción que deben tomarse;</li> <li>· <b>Organización:</b> para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las relaciones de autoridad necesarias;</li> <li>· <b>Ejecución:</b> por parte de los miembros del grupo para que lleven a cabo sus tareas;</li> <li>· <b>Control:</b> de las actividades para confrontarlas con los planes.</li> </ul>
	La administración por objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Orientación hacia los resultados, más que a las tareas o medios para alcanzarlos, a través de una estructura orgánica flexible que permite la coordinación entre gerente, superior y subordinado para identificar los objetivos comunes y delimitar sus áreas de responsabilidad en función de los resultados esperados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior, así como por área;</li> <li>· Interrelación de objetivos;</li> <li>· Establecimiento de un sistema de revisión, medición y control de objetivos;</li> <li>· Involucramiento de los altos mandos en el control de objetivos y metas.</li> <li>· Identifica dos tipos de objetivos: orgánicos (posición del mercado, productividad, innovación, recursos financieros) y funcionales (de mejoramiento organizacional, capacitación, coyunturales).</li> </ul>
Cuantitativa	Técnicas Cuantitativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Técnicas cuantitativas de apoyo o aplicación a la teoría organizacional. Incorporación a la administración de métodos matemáticos, la estadística, la ingeniería y la economía.</li> <li>· Toma de decisiones basada y apoyada en modelos matemáticos, como modelos racionales para la búsqueda de soluciones óptimas a los problemas que enfrenta la organización entendida como un sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Teoría de los juegos</li> <li>· Teoría de las colas o filas de espera</li> <li>· Teoría de las redes</li> <li>· Teoría de las decisiones</li> <li>· Ingeniería de sistemas</li> <li>· Programación lineal</li> <li>· Programación dinámica</li> <li>· Probabilidad y estadística</li> <li>· Modelos de simulación</li> </ul>

Teoría	Fundamento	Proposiciones
De sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estudio interdisciplinario y total de la organización.</li> <li>· Se enfoca en la manera en que las partes del sistema contribuyen a su supervivencia y estabilidad, la acción recíproca de sus elementos constitutivos y la relación con su entorno más amplio.</li> <li>· Característica generales:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las partes de la organización sólo se entienden en términos de su relación con las demás.</li> <li>2. Las partes de la organización, incluyendo sus relaciones, son importantes en la medida en que contribuyen a su funcionamiento general.</li> <li>3. Las organizaciones, concebidas como conjuntos, pueden considerarse metafóricamente como organismos biológicos, llenos de necesidades o metas que sobrepone o se separan conceptualmente de las necesidades, propósitos y metas conscientes de partes o miembros individuales.</li> <li>4. Necesidades y metas de las organizaciones pueden concebirse ya sea en forma estática (por ejemplo supervivencia o mantenimiento del orden) o dinámica (en término de evolución o cambio positivo).</li> <li>5. La actividad organizacional de alguna significación es comprensible en término de su relación con el ambiente externo, el cual proporciona los recursos y las condiciones de que la organización depende para su supervivencia o la realización de sus propósitos.<sup>24</sup></li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Sistema:</b> es un todo compuesto por partes que interactúan entre sí, con una finalidad definida.</li> <li>· <b>Sistema abierto:</b> describe y explica el comportamiento de organismos que están en relación dinámica con su medio y se mantienen en continua incorporación de energía, transformación de la misma y exportación de productos.</li> <li>· <b>Sistema cerrado:</b> el apoyo del medio es seguro y predecible, de modo que la atención puede centrarse en la eficiencia interna con que los recursos se emplean para mantener el equilibrio. (La burocracia, por ejemplo, ya que su relación con el medio se regula y estabiliza de tal forma que es posible describir, examinar y manipular el sistema ignorando dicho entorno)</li> <li>· <b>Totalidad:</b> el análisis estructural y funcional al considerar la realidad social como una totalidad compuesta de elementos interdependientes y de la cual se deben buscar leyes generales, aportaron el concepto de totalidad a la teoría de sistemas.</li> <li>· <b>Entropía negativa:</b> la tendencia de cualquier sistema cerrado a desplazarse hacia un estado caótico, desordenado o desorganizado.</li> <li>· <b>Homeostasis (estado estable):</b> se aplica al sistema abierto. Estado estable a través del equilibrio dinámico de los insumos y su transformación en productos. Es decir que el sistema tiene la capacidad de transformar el flujo constante de energía.</li> <li>· <b>Realimentación:</b> mantenimiento constante del flujo de información que permite al sistema conocer su desviación para autocorregirse y mantenerse ajustado.</li> <li>· <b>Caja negra:</b> método de estudio para sistemas complejos en sus relaciones con su medio, consistente en la manipulación externa de entrada de los insumos y clasificación de salida de los productos.</li> <li>· <b>Equifinalidad:</b> un estado final puede alcanzarse por varios caminos y a partir de condiciones iniciales muy distintas.</li> </ul>

<sup>24</sup> Harmon, Michael M. y Mayer, Richard T. Op. Cit. pp. 197-198.

Teoría	Fundamento	Proposiciones
<b>De sistemas</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>Insumos, procesos y productos:</b> la energía y los recursos importados al sistema de su ambiente, la transformación y procesamiento de la energía y los recursos dentro del sistema y la exportación de los insumos transformados de regreso al medio.</li> <li>· <b>La organización como sistema abierto:</b> compuesta por subsistemas de: metas y valores; subsistema técnico, definido por la especialización y habilidades técnicas, la tecnología; subsistema sicosocial que comprende las actitudes, aspiraciones y valores de los miembros de la organización; subsistema estructural identificado por la división de trabajo administrativo, jerarquía, coordinación y comunicación; subsistema gerencial que relaciona las actividades técnicas e institucionales con el medio.</li> </ul>
<b>Administración por proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Planeación, administración y control de los proyectos desarrollados por la organización a través de una estructura orgánico-flexible y ajustable a las necesidades del mismo, que otorga autoridad al director o encargado del proyecto desde el inicio hasta su terminación.</li> <li>· Fundamento teórico: la teoría de sistemas, la investigación de operaciones, la teoría de las decisiones y la administración por objetivos.</li> </ul>	<p>Requisitos de una organización por proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Temporal o finita;</li> <li>· Centrada en el objetivo;</li> <li>· Flexible;</li> <li>· Toma de decisiones rápida.</li> </ul>
<b>Administración estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Base teórica: teoría de sistemas, administración por objetivos, administración por proyectos y desarrollo organizacional.</li> <li>· Análisis de las relaciones entre la organización y su medio competitivo, económico, legal y fiscal en los cuales se encuentra, considerando las distintas variables controlables del medio y así elaborar una estrategia y elección entre continuar con las políticas actuales de la organización y el cambio en función de nuevos objetivos.</li> </ul>	<p><b>Estrategia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Representación conceptual de las relaciones entre la organización y el medio, la cual está sometida a condiciones de validez ya que debe ser compartida por los cuadros directivos.</li> <li>· Procedimiento global y continuo que rebasa el cuadro de funciones de la organización y es un ejercicio periódico que permite la toma de decisiones de la organización en un medio dinámico.</li> </ul>

Teoría	Fundamento	Proposiciones
<b>Modelo competitivo y estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Establecimiento de objetivos y metas organizacionales.</li> <li>· Definición de estrategias y políticas para lograr dichas metas.</li> <li>· Desarrollo de planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias.</li> <li>· Para obtener los fines buscados por la organización, concibiéndola en situación de competencia y constante adaptación a su medio.</li> </ul>	<p>Un plan estratégico debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Descripción del modelo competitivo de la empresa;</li> <li>· Análisis explícito de las ventajas competitivas que la empresa piense explotar;</li> <li>· Enunciado de los objetivos por alcanzar expresados en función de la tasa de crecimiento, segmento del mercado, tasa de rendimiento, tiempo necesario para el cumplimiento de objetivos.</li> <li>· Programa de recursos para el periodo cubierto por el plan.</li> </ul> <p>Características de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Descentralizada;</li> <li>· Financiamiento centralizado;</li> <li>· Orientación de mercadotecnia;</li> <li>· Oportunista en los mercados, en los productos (innovación) y en su manera de competir;</li> <li>· Hincapié en los tres niveles de crecimiento: financiero, de producción y de mercadotecnia.</li> </ul>

Fuente: Quiroga Leos, Gustavo. **Organización y métodos en la administración pública**. Ed. Trillas. México. 1988 (reimp.2004). pp. 116-137.

## **1.2. Organización y Métodos: su importancia en las organizaciones públicas**

### **1.2.1. Marco conceptual y antecedentes de las Unidades de Organización y Métodos en México**

Para acercarnos al estudio de las unidades de organización y métodos en las organizaciones públicas es importante establecer un marco conceptual que nos ayude a hacerlo, partiendo de la definición de administración pública y la modernización administrativa en México.

La administración pública se define como la actividad que el gobierno realiza para materializar los objetivos del Estado, entendido éste último como una asociación de dominación obligatoria y consensual formada por el ser humano para salvaguardarse de la amenaza con el objetivo de que la vida asociada contribuya a su convivencia y bienestar, a través del establecimiento de leyes y normas así

como una autoridad superior que las haga cumplir. Es decir la administración pública es una “parte integrante del órgano ejecutivo del gobierno de un Estado”.<sup>25</sup>

Los objetivos del Estado surgen del poder auténticamente otorgado y delegado, los cuales están encaminados a producir las condiciones que permitan la estabilidad de la sociedad y su desarrollo, lo que se traduce en su legitimación y justificación. En este sentido Omar Guerrero habla de la administración pública como una capacidad del Estado para impulsar el desarrollo de la sociedad, y establece dos definiciones, una amplia y otra estricta:

En sentido lato, *administración pública* es la actividad encaminada a acrecentar el poder del Estado y expandir sus fuerzas interiores al máximo; es decir, lo hace formidable. Constituye una capacidad que produce poder.

En sentido estricto, *administración pública* es la actividad que desarrolla la vida asociada a través del orden, la seguridad y la subsistencia; es decir, auspicia la convivencia civilizada. Consiste en una capacidad que produce civilidad.<sup>26</sup>

La administración pública no es meramente una máquina inanimada que ejecuta irreflexiblemente el trabajo del gobierno. Si la administración pública tiene relación con los problemas del gobierno, es que está interesada en conseguir los fines y los objetivos del Estado. *La administración pública es el Estado en acción, el Estado como constructor.*<sup>27</sup>

Siguiendo con el análisis de Omar Guerrero, la actividad del Estado se puede clasificar en dos grandes tipos:

- **Las actividades funcionales:** tienen como propósito dirigir la realización del trabajo que es el objetivo vital de la administración pública, es decir el *qué* de la administración. Las actividades inherentes al Estado como las relaciones exteriores, la defensa, la hacienda pública, la impartición de justicia y los asuntos interiores.

---

<sup>25</sup> Moreno Rodríguez, Rodrigo. **La administración pública federal en México**. Instituto de Investigaciones Jurídicas, Serie G. Estudios doctrinales, núm. 45. Universidad Nacional Autónoma de México. México. 1980. pp. 66. Consultado en línea en la siguiente dirección: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/2/714/4.pdf>. El día 12 de marzo de 2014.

<sup>26</sup> Guerrero, Orozco Omar, **Principios de la Administración Pública**, Escuela Superior de Administración Pública, República de Colombia, Santa Fe de Bogotá, septiembre 8 de 1997, pp. 27-28.

<sup>27</sup> Dimock, Marshall. “The Meaning of Scope in Public Administration”. Gaus, John et al. *The Frontiers of Public Administration*. New York, Russell and Russell. 1967 (1937). p.12, citado en Guerrero, Orozco Omar. Op. cit. pp. 28.

- **Las actividades institucionales:** su objetivo es el mantenimiento u operación de la administración pública, por cuanto que constituye un organismo. Estas actividades de carácter esencial son el *cómo* de la administración, las cuales no son realizadas como un fin en sí mismo, sino como medios para alcanzar los propósitos a cargo de ellas. Técnicas de dirección y principios para llevar a cabo exitosamente los programas establecidos.

El punto principal de estas definiciones que nos permitirá llegar al estudio de las unidades de organización y métodos está en el análisis de la manera en que la administración pública llega al cumplimiento de los objetivos y lleva a cabo las actividades institucionales mediante el establecimiento de modelos organizacionales, de metodologías en su actuar y de un seguimiento permanente de dichas actividades. El trabajo de la administración pública como mantener el orden público, satisfacer las necesidades de la población y conducir el desarrollo económico y social, no es nada sencillo, por lo que la manera en que se organiza y busca respuestas para alcanzar los objetivos marcados y deseados nos presenta una gran complejidad.

Hoy en día la administración pública se desarrolla dentro de un contexto en el que la toma de decisiones implica diferentes complicaciones generadas por las distintas facetas organizacionales y que atiende a diversos factores tanto internos como externos.

Las respuestas esperadas y demandas realizadas por la sociedad que administra tienden a hacer que el administrador público enfrente distintas problemáticas y busque la manera de darles solución a través de estructuras de autoridad organizadas en las que cada uno de los miembros de dicha organización se desarrolla con metas y procedimientos establecidos y aceptados. Aquí encontramos que las políticas, programas y proyectos que emanan de la administración pública hacia la sociedad tienen su base en la forma en que ésta

está organizada y en los métodos y herramientas que proponga para hacer funcionar todo ello.

A lo largo de la historia de la administración pública en México se han propuesto medidas para establecer un continuo trabajo de mejora para la organización del aparato administrativo y así contar con elementos para enfrentar los retos, cada vez más complejos de la vida en sociedad.

Alejandro Carrillo Castro, en su libro *La Reforma Administrativa en México*<sup>28</sup>, nos presenta un recorrido histórico sobre los cambios implementados en la administración pública. Los inicios del proceso de reforma administrativa en México los encontramos entre 1950 y 1964<sup>29</sup>, periodo en el que se hicieron cambios en algunas dependencias como el Banco Central y las Secretarías de Obras Públicas, Comunicaciones y Defensa Nacional, asimismo las Unidades de Organización y Métodos se llegaron a crear en algunas entidades públicas. En 1965 se creó también, como parte de la Secretaría de la Presidencia, la Comisión de Administración Pública iniciando así el proceso de reforma que buscaba la construcción de un proceso técnico y programático, innovador y permanente para conseguir que la maquinaria administrativa existente pudiera adaptarse en su estructura orgánica a las nuevas condiciones y problemas que el nivel de desarrollo planteaban.

El trabajo de la Comisión creada dio como resultado, en sus dos primeros años de existencia, un diagnóstico y recomendaciones de la administración pública federal. Posteriormente con el apoyo de un Secretariado Técnico se realizaron estudios y

---

<sup>28</sup> Carrillo Castro, Alejandro. **La reforma administrativa en México**. Tercera edición. Instituto Nacional de Administración Pública. México, 1978. Consultado en <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/libro.htm?l=2430>, el 10 de marzo de 2014.

<sup>29</sup> Cabe aclarar que en otros periodos de la historia de la administración pública en México existieron también trabajos y propuestas para mejorar su funcionamiento. Por ejemplo la creación del Departamento de la Contraloría que funcionó de 1917 a 1934, el Departamento del Presupuesto de la Federación, que funcionó de 1928 a 1932 y estuvo encargado de estudiar la organización administrativa y coordinar actividades y sistemas de trabajo para lograr eficiencia en los servicios públicos. En 1943 la creación de la Comisión Intersecretarial encargada de formular y llevar a cabo un plan coordinado de mejoramiento de la organización de la administración pública y en 1946 la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa como antecedente de funciones de organización y métodos, ya que estuvo encargada de coordinar el mejoramiento administrativo de las dependencias, hacer estudios de macroorganización y asesorar en la materia a las entidades gubernamentales que lo solicitaran.

proyectos de reforma para los sistemas de adquisiciones, almacenes, bienes inmuebles del Sector Público y de organización y métodos. Para éstas últimas se recomendó la formación en cada dependencia de una unidad interna que se encargara de analizar y proponer medidas de racionalización administrativa, así como de asesorar a los funcionarios responsables de las mejoras de cada una de ellas.

Fue a partir del inicio de la administración del Presidente Luis Echeverría que se imprimió mayor importancia al proceso de reforma. En 1971 la Comisión de Administración Pública fue sustituida por la Dirección General de Estudios Administrativos y comenzó su trabajo con un vínculo más estrecho con los responsables de las unidades de administración y métodos de las dependencias.

En el mismo año por acuerdo presidencial se crearon las bases para establecer que en todas las entidades del sector público federal se formaran las Comisiones Internas de Administración (CIDA) con el objetivo de ser las áreas encargadas del planteamiento y ejecución de las reformas de cada dependencia. También se formalizaron las Unidades de Organización y Métodos (UOM) encargadas de analizar y proponer medidas, así como asesorar a aquellos encargados de la implementación de dicha reforma. La idea fundamental fue impulsar las transformaciones básicas para lograr cambios económicos y sociales que demandaba el país a través de realizar con mayor racionalidad y dinamismo la acción de los organismos que conformaban el gobierno federal.

En 1979 se propuso también que el eje sobre el cual se apoyaran los trabajos de reforma administrativa se conformaran por el proceso de información, programación, presupuestación y evaluación de las actividades gubernamentales, para lo cual se estableció un Sistema Nacional de Planeación y de esta forma los mecanismos de reforma administrativa, de programación y de organización así como de organización y métodos debieron unirse bajo un mismo mando, con el objetivo de que funcionaran con mayor eficacia, eficiencia y congruencia.

Como vemos estas ideas de hace más de treinta años no están muy alejadas de nuestra realidad, más bien sentaron las bases para el establecimiento de una modernización en las organizaciones de la administración pública y así dar cumplimiento a las tareas que el desarrollo económico y social impone al Estado.

Ya en años más recientes las medidas de modernización administrativa han continuado en el epicentro de la mejora continua implementada en la administración pública en México. En 1983 se dio realce al proceso de planeación nacional y se formalizó mediante la publicación de la Ley de Planeación, que define los componentes del sistema de planeación y establece como órgano central de planeación a la Secretaría de Programación y Presupuesto encargada, entre otras cosas, de elaborar el Plan Nacional de Desarrollo y los programas anuales para la ejecución del mismo.

En esa misma década se implementó el Programa de Simplificación Administrativa, que ha hecho eco en los planes de desarrollo de administraciones más recientes. Su fundamento fue y es el de resolver los problemas de entorpecimiento de las actividades de la administración por la obstrucción de tareas, el exceso de desarrollo de reglas, de controles y trámites innecesarios y la falta de procedimientos fluidos y flexibles.

En los últimos años, la modernización administrativa ha tenido mayor visibilidad; se la incluyó en la agenda política, proponiendo programas que incorporaban esta particular temática. Los últimos tres gobiernos, pertenecientes a los distintos partidos políticos, propusieron programas específicos para modernizar los aparatos administrativos; esas acciones debieron quedar alineadas con las propuestas incluidas en los planes de desarrollo. Estos fueron los casos del Programa de Modernización Administrativa (PROMAP) propuesto durante el gobierno del presidente Ernesto Zedillo, 1994-2000; de la Agenda de Buen Gobierno (ABG) propuesta después por Vicente Fox, 2000-2006; así como del Programa de Mejora de Gestión (PMG) que propuso en fechas recientes el gobierno del presidente Felipe Calderón, 2006-2012.

Dichos programas incluyen algunas propuestas comunes que, por la importancia que allí se les da y por las acciones que de ellos se derivaron, parecieran ofrecer resultados más consistentes, junto con otros que representan añejas preocupaciones y problemas en los aparatos administrativos federales y locales.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Prado, María del Carmen. Artículo **La propuesta de la modernización administrativa en México: entre la tradición y el cambio**. Foro Internacional, vol. L, núm. 2, abril-junio, 2010. El Colegio de México, México. Consultado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59921039008> el 14 de marzo de 2014.

La llamada modernización administrativa es un “proceso técnico administrativo permanente que incluye la introducción de cambios normativos en áreas de las dependencias públicas que generan la necesidad de crear o reformular las estructuras organizacionales y procesos de trabajo, así como de cambio en las actitudes y comportamientos de los servidores públicos”<sup>31</sup>, mediante una administración pública de innovación y cambio, con técnicas administrativas específicas, estructuras y procedimientos adecuados.

En este sentido, el marco general de la función de organización y métodos es la modernización de la administración pública, con base en los conceptos de la teoría de sistemas que proporciona los elementos y el fundamento metodológico para llevarla a cabo. Se concibe a la administración pública como un “sistema social, un conjunto de elementos en interacción constante que obedece a su propia lógica, distinta a la de cada una de sus partes y que mantiene interacción con su medio”.<sup>32</sup>

La administración pública es una organización de sistema abierto, compuesta por subsistemas (técnico, sicosocial, de valores de los miembros de la organización, estructural y gerencial) que configuran su estructura y sus elementos de análisis como la especialización y habilidades técnicas, división de trabajo administrativo, jerarquía, coordinación, comunicación y la relación de las actividades técnicas e institucionales con el medio (sistema sociopolítico económico y cultural), así mismo es parte de un sistema mayor denominado sistema político ya que es un instrumento de ejecución de las decisiones políticas y sirve como vínculo con la sociedad.

El sistema de la administración pública se compone de:

Los *insumos* provienen del medio y a través de un proceso de “filtro” de las demandas de la población que realiza el sistema político, se transmiten al sistema administrativo. Los insumos proceden así mismo del sistema

---

<sup>31</sup> Quiroga Leos, Gustavo. Op. Cit. pp. 16.

<sup>32</sup> Ibid. pp.28.

administrativo y comprenden la fundamentación legal a la interpretación política de las demandas sociales y los recursos humanos, materiales y financieros que se autorizan para su atención, etc.

El *proceso de conversión* transforma los insumos en servicios y comprende las estructuras administrativas (de dirección, de conversión y de mantenimiento), los procedimientos administrativos y el personal público.

Los *productos* son los servicios que conducen los resultados de la acción administrativa al medio y comprenden servicios y medios tangibles, normas que vigilan el comportamiento social en general, información, etc.

La *retroalimentación* cierra el ciclo de los elementos del sistema. Éste transmite nuevamente los servicios de un periodo determinado al proceso de conversión en forma de insumos, de acuerdo con su comportamiento e interacción con el medio.<sup>33</sup>

Finalmente con base en las consideraciones previas la reforma administrativa, entendida como la “reorganización de la maquinaria gubernamental, que define un cambio consistente, dirigido e inducido a la maquinaria del gobierno”<sup>34</sup>, así como el proceso de modernización y mejora administrativa que se ha llevado a cabo en las organizaciones de la administración pública, concebida como un sistema abierto, han tenido un impacto que representa diversos cambios en las organizaciones públicas y el establecimiento de metodologías y técnicas específicas en los procesos de conversión tanto de las actividades funcionales e institucionales con el fin de proveer a la sociedad de bienes y servicios.

### **1.2.2. Unidades de Organización y Métodos, su trabajo y funcionamiento**

El término de organización y métodos se emplea para designar al conjunto de técnicas administrativas y de investigación destinadas al mejoramiento de la administración pública. Esta función especializada tiene la finalidad de aumentar la rentabilidad de los procesos, la eficacia y el control a través del estudio y el perfeccionamiento de la estructura organizativa y de los procedimientos administrativos.

---

<sup>33</sup> Ibid. pp.31.

<sup>34</sup> Leemans, Arne F. compilador. **Cómo reformar la administración pública**. Fondo de Cultura Económica. México. 1977. pp. 20.

R.G. Anderson en su libro *Organización y Métodos*, menciona que su importancia radica en la creación de un estudio científico del trabajo “que aplica la técnica analítica al proceso de producción con el fin de simplificar y reducir el coste de las operaciones singulares para mejorar los métodos de transformación y el plan de fabricación y tratar de lograr un mejor aprovechamiento de los recursos”.<sup>35</sup>

La necesidad de las unidades de organización y métodos la encontramos en la creciente complejidad de las funciones de la administración pública, derivada de fenómenos como el crecimiento del aparato administrativo, la implementación de nuevas tecnologías y paradigmas administrativos, la misma dinámica del sistema social y las demandas que de él surgen.

Para entender mejor la finalidad de las unidades de organización y métodos es necesario puntualizar a cerca de sus funciones y la metodología que emplea en su quehacer.

**Funciones de las unidades de organización y métodos.** Gustavo Quiroga Leos menciona que las principales funciones de las unidades de organización y métodos son las de *asesoría* y apoyo administrativo.

La primera de ellas se refiere al estudio y análisis de la organización a través de la elaboración de un diagnóstico, el cual permite conocer la situación en la que se encuentra la organización, para posteriormente diseñar los cambios apropiados para que la actividad administrativa se efectúe con mayor eficiencia y efectividad. En la función de asesoría las unidades de organización y métodos diagnostican, diseñan, proponen, implantan y actualizan los métodos de trabajo de los entes administrativos.

Asimismo la función de *apoyo administrativo* “es aquella que permite a los órganos administrativos cumplir con sus acciones sustantivas y que además agrupa las

---

<sup>35</sup> Anderson, R.G. **Organización y Métodos**. Biblioteca para la dirección de empresas. EDAF ediciones. España 1978. pp. 17.

tareas de programación, presupuesto, información, administración de recursos humanos y materiales y control.”<sup>36</sup>

**Metodología en las unidades de organización y métodos.** Para cumplir con sus funciones de asesoramiento y apoyo administrativo las unidades de organización y métodos deben realizar diferentes tipos de estudios que ayuden al análisis de los problemas estructurales y de trabajo en las organizaciones, de igual forma la documentación de todo ello.

Estos estudios incluyen el análisis del funcionamiento del sistema administrativo, incluyendo el examen completo de sus objetivos, políticas, misión, visión, organización, sistemas de trabajo, métodos y procesos (aplicados, entre otras cosas, para la creación de nuevas unidades administrativas, definición de procesos, funciones comunes a varias dependencias o unidades, como la función de personal, contabilidad, etc.). El examen de áreas específicas con funciones también específicas, con el fin de considerar mejoramientos en sus procedimientos y métodos de trabajo, así como en la interacción que tienen en los procesos del sistema. Por último, estudios aplicados al análisis del uso racional del equipo y máquinas de oficina, distribución de espacio de los medios o sistemas de comunicación y difusión en la organización.

Para ello existen una serie de etapas metodológicas para el desarrollo de los estudios organizacionales. A continuación se presenta las fases y sus características.<sup>37</sup>

## **1. Planificación de estudio**

**a) Visión del estudio.** En esta primera etapa se visualiza lo que se quiere estudiar de la organización, en función a la creación de nuevos métodos o la propuesta de mejoras en los ya existentes, es decir se concibe un problema y el objetivo del estudio. Se asimilan e interpretan todas las

---

<sup>36</sup> Quiroga Leós, Gustavo. Op.cit. pp.81.

<sup>37</sup> Con base en lo expuesto por Franklin, Benjamín y Gómez Ceja, Guillermo. Op. Cit. pp.71-101; Andereson, R.G. Op. Cit., y Secretaría de la Presidencia, Comisión de Administración Pública; **Metodología de investigación en organización y métodos.** Guías técnicas; 2. México. 1970.

variables que permitan sentar las bases para definir la naturaleza, alcance, requerimientos y expectativas que se pretenden alcanzar con su puesta en práctica.

**b) Examen preliminar.** Revisión e identificación de los puntos clave que servirán como marco de referencia para la investigación. Este examen se realiza para familiarizarse con el entorno operativo y obtener las primeras impresiones del trabajo a realizar. Esto implica:

1) La revisión de la literatura relacionada con el problema, como la consulta de leyes, informes, estadísticas, estudios anteriores de organización y métodos, referencias teóricas y técnicas;

2) El contacto con la realidad que se va a estudiar, es decir, información sobre el área de trabajo mediante el examen de los modelos impresos y documentos, como organigramas, listas de funciones y flujo de trabajo, para conocer las relaciones de control del trabajo del personal del área, las líneas de comunicación y las clases de decisiones que son necesarias y el nivel en que se hacen; los procedimientos, operaciones y trámites existentes y los procesos que integran; los métodos de trabajo y la relación del área que va a estudiarse con otras áreas de operaciones.

**c) Programa de trabajo.** Determinada la naturaleza y magnitud del problema y definido y contextualizado el objeto de estudio, deberá formularse el plan de trabajo para llevarlo a cabo. Se puede establecer en una propuesta técnica que contenga:

- Antecedentes y justificación del estudio;
- Propósitos y logros que se pretenden alcanzar;
- Acciones o fases necesarias para su implantación. En esta parte se programan las tareas a realizar, se determinan las áreas de investigación que cubrirá (sistemas, procesos, funciones, órganos, puestos, etc.), su localización espacial y los hechos, datos e informes que se necesiten sobre ellos.
- Recursos requeridos;

- Estrategia para orientar los cursos de acción y asignación de recursos;
- La calendarización de cada fase.

## **2. Recopilación de datos**

En esta fase se lleva a cabo el examen de las operaciones existentes, trámites y sistemas para comprender cómo funcionan, los elementos de que constan, los medios que utilizan, su eficiencia y las áreas de problema. A través de un registro minucioso de los hechos que permita conocer y analizar lo que realmente sucede en la unidad o sistema que se estudia, lo cual permitirá contar con un historial completo del caso, facilitar la difusión del estudio y evitar que se duplique.

Es importante prestar atención a variables tales como: la recopilación de antecedentes relacionados con el caso a estudiar, las características del medio ambiente de la organización (tipo de actividad que realiza), la estructura organizacional y funcional, los detalles de los trámites y procedimientos existentes (por qué, qué, cuándo, cómo, dónde y quién lo hace), políticas y objetivos de la organización y de las áreas específicas, condiciones de trabajo (relaciones humanas, comunicaciones, grupos informales, etc.).

Las técnicas que se pueden emplear para recolectar los datos son: investigación documental, entrevista al personal involucrado, aplicación de cuestionarios o la observación directa.

## **3. Análisis de los datos**

Los datos reunidos y documentados deben ser procesados analíticamente y arrojar un examen crítico que permita cumplir con los objetivos planteados en la investigación y conocer la situación actual del problema planteado para proponer mejoras y alternativas de solución. Para llevar a cabo el examen de los hechos es necesario:

- a) Conocer el hecho o situación que se analiza.
- b) Describir ese hecho o situación.
- c) Descomponerlo para percibir todos sus detalles y componentes.
- d) Examinarlo críticamente para comprender mejor cada elemento.
- e) Ordenar cada elemento de acuerdo al criterio de clasificación seleccionado.

- f) Definir las relaciones que operan entre los elementos, considerándolos individualmente y en conjunto.
- g) Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.<sup>38</sup>

Algunas técnicas de análisis administrativo son: análisis costo-beneficio, árbol de decisiones, auditoría administrativa, análisis de estructuras, benchmarking, organigrama, diagramas de flujo, grafica de procesos, diseño de formas, análisis de la afluencia de trabajo, entre otras.

#### 4. Formulación de recomendaciones

Como resultado del análisis realizado de los datos obtenidos en el desarrollo de la investigación y con base en los objetivos del estudio se da paso al desarrollo de alternativas y propuesta de posibles soluciones al problema. Los tipos de recomendaciones pueden ser:

- a) **De mantenimiento:** conservación general del ambiente de trabajo sin modificaciones, o en su caso, que los cambios no impliquen más que reformas elementales.
- b) **De eliminación:** supresión de un sistema de trabajo, de procedimientos, baja de personal, desaparición de unidades administrativas, etc.
- c) **De adición:** introducción de un nuevo sistema, incremento en el número de operaciones en un procedimiento, incorporación de nuevas unidades administrativas, aumento de personal, programas, etc.
- d) **De fusión:** redistribución de las funciones mediante la unificación de áreas o unidades administrativas, agrupación de personas de diferentes áreas bajo un mismo mando, unificación de registros e informes, etc.
- e) **De modificación:** cambios en los procedimientos o las operaciones, reubicación física del personal, equipo o instalaciones, redistribución de cargas de trabajo, modificación de formas, registros, informes, programas, etc.
- f) **De simplificación:** reducción de pasos en un procedimiento, introducción de mejoras en los métodos de trabajo, disminución de formas, reportes, registros, programas, etc.
- g) **De intercambio:** definición de sistemas de apoyo, redireccionamiento de funciones, racionalización de recursos, optimización de personal, reestructuración de procedimientos o flujos de trabajo, entre áreas o con organizaciones del mismo grupo o sector.<sup>39</sup>

#### 5. Implantación

---

<sup>38</sup> Franklin, Benjamín y Gómez Ceja, Guillermo. Op. Cit. pp.85.

<sup>39</sup> *Ibidem*. pp. 91-92.

En esta etapa se planifican y ejecutan las recomendaciones formuladas, resultado del análisis realizado. Para ello es importante establecer un programa en el que se determine las actividades que deben desarrollarse y la secuencia de su realización, considerando los requerimientos en cuanto recurso humano, material y de tiempo, mediante la elaboración de manuales e instructivos de trabajo, que apoyen la operación del nuevo sistema o cambio.

Asimismo establecer quien o quienes serán los responsables de la ejecución de dicho programa, cada una de sus etapas y la función de asesoría de las unidades de organización y métodos.

Anderson puntualiza que “el curso de la acción que se precisa en el periodo de cambio depende del tipo y complejidad del trámite o método que se esté llevando a cabo”.<sup>40</sup> Para ello se puede establecer una ejecución inmediata (utilizado principalmente para cambios no complicados), un estudio piloto antes de la ejecución, la operación paralela de los sistemas antiguo y nuevo o la implantación parcial o de aproximaciones sucesivas.

## **6. Evaluación**

Establecer un periodo de seguimientos al trámite, método o sistema implantado ayuda a asegurarse que ha sido puesto en marcha satisfactoriamente y está siendo cumplido, asimismo a eliminar determinados problemas que puedan surgir inicialmente, realizar los ajustes necesarios y medidas correctivas, también para instruir al personal como es preciso y medir los resultados logrados con respecto a los esperados.

Es importante que se realice un análisis cuantitativo y cualitativo del desarrollo del estudio para precisar los avances logrados luego de su implantación considerando los siguientes aspectos:

- Logro efectivo de los fines propuestos.
- Resultado de las medidas adoptadas en la estructura orgánica, funciones, procedimientos, sistemas y nivel tecnológico.
- Beneficios obtenidos en la generación de productos y servicios.

---

<sup>40</sup> Andereson, R.G. Op. Cit. pp.219.

- Ventajas competitivas derivadas del estudio.
- Análisis de costo-beneficio.
- Asimilación del cambio por parte del personal y consecuencias en el clima organizacional.
- Necesidad de capacitación, entrenamiento y/o adiestramiento para el cambio sostenido.
- Manejo del estudio por parte de los responsables.
- Planteamientos estratégicos observados para ejecutar el cambio.
- Ajustes fundamentales realizados para encauzar y sostener el estudio.
- Grado de cumplimiento de los cambios propuestos en el tiempo dispuesto para ese fin.
- Tener una percepción clara de la imagen interna y externa de la organización.
- Repercusiones en la interacción con el medio ambiente.
- Visualizar objetivamente las alternativas de cambio organizacional a futuro.<sup>41</sup>

Es así que las unidades de organización y métodos tienen como objetivo contribuir al mejoramiento administrativo de las dependencias de la administración pública, asesorando a sus funcionarios y empleado estudios en aquellos aspectos de organización y procedimientos que permitan elevar de manera sistemática y permanente la eficiencia de las entidades del sector público.<sup>42</sup>

Existen una serie de elementos en la administración pública que permiten su funcionamiento y encausan su trabajo al logro de sus objetivos. Estos elementos, incluyendo el de organización y métodos, son:

1. Planificación: la formulación de programas, especialmente de largo plazo, presupuestación y aquello relacionado con la administración financiera.
2. Administración de personal: la selección, educación y dirección de las personas que ha de participar en las tareas gubernamentales.
3. Organización y métodos: la ordenación de las estructuras institucionales, desde los puntos de vista de la división del trabajo, las jerarquías y relaciones de autoridad, los controles, los grados de centralización y descentralización, la coordinación, la sistematización de los procedimientos, entre otros.
4. Relaciones de la rama ejecutiva con el público y con las ramas legislativa y judicial: el sistema de gobierno en su significación total incluyendo

---

<sup>41</sup> Franklin, Benjamín y Gómez Ceja, Guillermo. Op. Cit. pp.100.

<sup>42</sup> Secretaria de la Presidencia, Dirección de Estudios Administrativos. **Las Unidades de Organización y Métodos en el Sector Público**. Segunda edición. México. 1973. pp.13.

consideraciones específicas sobre las relaciones de sus diversas partes y la responsabilidad de los administradores ante el pueblo.<sup>43</sup>

La administración pública establece, en su proceso, una serie de principios básicos para su ejecución que representan un punto de partida para hacer efectivo el estudio de organización y métodos en sus organizaciones, para lo cual se torna necesario establecer determinadas variables analíticas desde esta perspectiva para ayudar a que el quehacer de la administración pública se modifique de tal forma que dé respuestas más eficientes y eficaces para la sociedad.

Hablamos que la administración debe planear, organizar, dirigir y controlar, para coordinar esfuerzos, recursos e instrumentos y así lograr la consecución del fin Estatal: el bien común. Por ello la administración pública es llamada “el brazo ejecutor del gobierno que realiza la función más importante del Estado.”<sup>44</sup>

### **1.2.3. Manuales administrativos tipos y definiciones**

Una vez descrita la naturaleza de las unidades de organización y métodos, su trabajo se materializa, entre otras herramientas, estudios y diagnósticos, a través de los manuales administrativos.

Una estrategia importante para el desarrollo de las organizaciones la encontramos en la documentación de sus sistemas de operación, la cual permite mantener de forma constante una revisión en sus métodos y ordenamientos, para evaluar y corregirlos en lo necesario.

Los manuales administrativos son herramientas que permiten aplicar dicha estrategia para dar a conocer de manera clara los objetivos, políticas, estructura y funciones para el desarrollo propio de las labores del ente administrativo.

Algunas definiciones de manuales administrativos son:

Según Miguel Duhalt Krauss “un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia,

---

<sup>43</sup> Muñoz Amato, Pedro. **Introducción a la administración pública. Teoría general, planificación, presupuestos.** Fondo de Cultura Económica. Cuarta reimpresión. México. 1973. pp. 25

<sup>44</sup> Moreno Rodríguez, Rodrigo. Op. Cit. pp.102.

organización, política y/o procedimientos de una empresa que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo”.<sup>45</sup>

Para Benjamín Franklin y Guillermo Gómez Ceja “los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas de procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus áreas”.<sup>46</sup>

Joaquín Rodríguez Valencia dice sobre los manuales administrativos, “es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a realizarse por los miembros de un organismo y la forma en que lo harán, ya sea conjunta o separadamente”.<sup>47</sup>

Por último Guiseppe Contolino define al manual como “una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.<sup>48</sup>

Los elementos que se pueden rescatar de estas definiciones son:

1. Los manuales administrativos son documentos formales;
2. Registran y proveen información sobre la organización e instrucciones sobre el trabajo que se realiza en cada área;
3. Su contenido es ordenado y sistemático;
4. La información es presentada como guía para el desempeño y ejecución de trabajo de las áreas administrativas.

El creciente volumen de operaciones, el incremento de personal, la adopción de técnicas modernas y la complejidad de las estructuras administrativas vuelve imprescindible el uso de manuales administrativos como instrumentos que faciliten el cumplimiento de las funciones, actividades, el logro eficiente de los objetivos de las entidades públicas y la identificación de los puntos de mejora.

El objetivo fundamental de los manuales administrativos es explicar en términos accesibles y claros el porqué de las decisiones tomadas en la organización y el

---

<sup>45</sup> Duhalt Krauss, Miguel. **Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas**. Universidad Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. México. 1977. pp. 20.

<sup>46</sup> Franklin, Benjamín y Gómez Ceja, Guillermo. Op. Cit. pp. 351.

<sup>47</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. **Cómo elaborar y usar los manuales administrativos**. CENGAGE Learning. Cuarta edición. México. 2012. pp.59.

<sup>48</sup> Contolino, Guiseppe. **Dirección y Administración del Trabajo Administrativo**. Ediciones Deusto. Cuarta edición. España. 1981. pp.432.

cómo se deben llevar a la práctica. Su importancia radica en que imprimen mayor eficacia y eficiencia a la ejecución del trabajo asignado al personal y representan una herramienta de soporte para la organización.

Por su parte Joaquín Rodríguez Valencia enumera una serie de objetivos que se pueden lograr con la elaboración e instrumentación de manuales administrativos<sup>49</sup>:

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

A los cuales se puede agregar:

- Ayudar a la estandarización de la información que el personal tenga a cerca de los aspectos básicos de la organización.
- Son una herramienta de comunicación de las decisiones y su operatividad, sirviendo como base para la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal.
- Propiciar la transparencia de las acciones y genera evidencia documental.
- Facilitar el sostenido y correcto nivel de organización y, en su seguimiento y actualización, la detección de inconsistencias, problemas en la organización y puntos de mejora.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales de la entidad pública, siendo un instrumento de planeación y control.
- Servir de instrumento de orientación e información para la sociedad.

Para cumplir con estos objetivos y proporcionar a la dependencia administrativa y a aquellos involucrados en su quehacer la información apropiada en cuanto a la organización y desarrollo de actividades, existen diferentes tipos de manuales. En el documento “Guía técnica para la elaboración del manual general de

---

<sup>49</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op.cit. pp.64.

procedimientos del Poder Judicial del Estado de México” se presenta la siguiente clasificación general de los manuales administrativos<sup>50</sup>:

**Cuadro 2: Clasificación básica de los manuales administrativos.**

Clasificación	Tipo de manual	Características
<b>Por su área de aplicación</b>	Macroadministrativos	Estos abarcan toda la dependencia. Ejemplo: Manual de Organización de la Universidad Autónoma del Estado de México.
	Microadministrativos	Contienen información de una sola unidad funcional, es decir se refieren a una parte de la dependencia, según sea el caso. Ejemplo: Manual de Procedimientos de la Dirección de Recursos Humanos.
<b>Por su contenido</b>	De organización	Contienen información detallada referente a los antecedentes, base jurídica, objetos y fines institucionales, atribuciones, estructura orgánica, organigrama y, objetivo y funciones por cada unidad funcional de la dependencia.
	De procedimientos	Contienen los procedimientos a seguir en la ejecución de una función o en la prestación de un servicio, representando y describiendo la secuencia de operaciones o actividades para llevarlos a cabo. Se acompaña de ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos, así como de las políticas a seguir en la ejecución de dicho trabajo. Incluyen los formatos que se utilizan en cada actividad y su llenado.
	De políticas	Contienen una descripción detallada de los lineamientos a seguir durante el proceso de toma de decisiones, para el logro de los objetivos de una unidad funcional.
	De contenido múltiple	Contienen información que corresponde a más de uno de los tipos señalados, por lo mismo están diseñando para varios fines. Ejemplo: los manuales de operación.

Fuente: **Guía técnica para la elaboración del Manual General de Procedimientos del Poder Judicial del Estado de México**. Primera edición. México 2013.

### 1.2.3.1. Los Manuales de Procedimientos

<sup>50</sup> Poder Judicial del Estado de México, Consejo de la Judicatura, Dirección General de Finanzas y Planeación, Dirección de Planeación, Subdirección de Gestión de la Calidad. **Guía técnica para la elaboración del manual general de procedimientos del Poder Judicial del Estado de México**. Primera edición. México, febrero 2013. pp.6-7.

Para la ejecución de sus funciones y la consecución de objetivos, las organizaciones de la administración pública cuentan con diversos procedimientos que son reflejo de aquellos planes, programas o políticas que en ellas se definen.

Los procedimientos materializan en acciones concretas los programas operativos de trabajo y estos se definen como “un plan o método de trabajo que establece una sucesión cronológica de operaciones relacionadas entre sí, que tienen como propósito la realización de una actividad o tarea específicas dentro de un ámbito predeterminado de aplicación para la obtención de un resultado concreto. El procedimiento determina de manera específica y detallada el cómo se realizan las actividades de transformación de insumos en productos. En consecuencia en el procedimiento se deben identificar las personas, las tareas, recursos y flujos de información que se emplean en el desarrollo del trabajo administrativo.”<sup>51</sup>

Esta secuencia o conjunto de operaciones indican cómo hacer el trabajo y, su formalización radica en que su racionalidad ha sido comprobada a través de la experiencia de las actividades de naturaleza repetitiva y rutinaria, es decir, para documentar los procedimientos es necesario que tengan antecedentes históricos consolidados y los registros correspondientes para obtener evidencias de su cumplimiento.

Es así que se ve necesario documentar en un manual todos aquellos procedimientos que de manera sistemática representan el trabajo de la organización y establecerlos por escrito para implementarlos y mejorarlos.

La presentación aislada de procedimientos *no* permite conocer de manera integral la operación de una unidad administrativa por lo tanto dificulta la identificación de problemas en la calidad de los servicios prestados y la realización de estudios encaminados al mejoramiento administrativo. Es por ello, que una vez que se han identificado los procedimientos de las distintas áreas de la organización se

---

<sup>51</sup> Gobierno del Estado de México, Secretaría de Finanzas, Planeación y Administración, Dirección General de Innovación, Estructura y Organización. **Paso a paso para la elaboración de Manuales de Procedimientos, Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos.** Segunda edición. Toluca, México. 2004. pp. 9.

establezcan en un documento que apoye el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades.

En este sentido, un manual de procedimientos es un instrumento de información, de planeación y de control, en el que se documentan las actividades de la organización, como parte de un proceso, de manera ordenada y sistemática. Así mismo es una herramienta administrativa que proporciona una fisonomía más definida de la estructura organizacional y procedimental, por lo que su marco de referencia es, en primer lugar, el manual de organización.

Joaquín Rodríguez Valencia menciona que los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, se consideran elementos básicos para la coordinación, la dirección y el control administrativo, ya que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización. El proceso administrativo se beneficia al implementar y mantener actualizados los manuales de procedimientos en la organización, ya que cumplen con los siguientes objetivos:

- a) Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- b) Precisar la secuencia lógica de los pasos que componen cada uno de los procedimientos.
- c) Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- d) Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- e) Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica.
- f) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.<sup>52</sup>

También, el manual ofrece una guía de trabajo que elimina la incertidumbre sobre las actividades o trámites con cierto grado de complejidad que deben realizarse para cumplir metas y objetivos organizacionales, uniforma y controla el cumplimiento de las rutinas de trabajo evitando que se alteren de forma arbitraria ya que indica qué se debe hacer y cómo debe hacerse.

De igual forma facilita la evaluación y el control interno de los sistemas administrativos, ya que en él se determina las fuentes de entrada, el proceso y las

---

<sup>52</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op.cit. pp.115.

salidas de información, sentado las bases para el análisis posterior del trabajo y el estudio del mejoramiento de los procesos, procedimientos, métodos y simplificación de trabajo.

En cuanto a su diseño, el manual de procedimientos debe cumplir con ciertas características que faciliten su lectura, comprensión y aplicación. Debe contener información clara y precisa sobre los participantes, las actividades que realizan, la responsabilidad y autoridad que tienen, el marco normativo en que se desarrolla, los lineamientos de operación, los formatos o documentos que se manipulan y la representación gráfica del procedimiento.

El contenido debe limitarse a exponer los elementos estrictamente necesarios para guiar las actividades, el logro de los objetivos previstos y el mantenimiento de los controles indispensables.

El manual de procedimientos de manera general se deberá integrar de las siguientes secciones:

1. Portada de identificación
2. Índice del manual
3. Introducción o presentación
4. Base legal
5. Objetivo del manual

Así mismo cada procedimiento estará formado por los siguientes elementos:

1. Nombre del procedimiento
2. Objetivo o propósito
3. Área en que aplica el procedimiento
4. Alcance
5. Responsabilidad y autoridad de los participantes
6. Marco legal
7. Políticas

8. Diagrama de bloque del procedimiento
9. Interacción con otros procedimientos
10. Glosario
11. Anexos o registros

### **1. Nombre del procedimiento**

La denominación del procedimiento deberá orientarse por el resultado que se pretende obtener.

### **2. Área en que aplica el procedimiento**

Se indica el área con base al organigrama vigente.

### **3. Objetivo**

Se refiere a la razón de ser del procedimiento, es decir, la finalidad y el resultado que se desea alcanzar de manera clara y precisa. Su redacción debe ser con verbos en infinitivo que impliquen inherentemente alguna medición, así mismo qué se pretende con la ejecución del procedimiento y las acciones que se llevarán a cabo para lograr el resultado esperado.

### **4. Alcance**

En este apartado se establece quién observa y aplica el procedimiento en cuestión, permitiendo definir las fronteras lógicas internas y externas, por lo que se indica a qué personas o unidades administrativas afecta el procedimiento.

Se considera que determinada área **observa** el procedimiento cuando vigila el cumplimiento del mismo, aprueba o sanciona la actividad. Las áreas que **aplican** el procedimiento serán aquellas que tengan una participación directa y esencial en el mismo. Puede ser que un área observe y/o aplique el procedimiento.

### **5. Responsabilidad y autoridad de los participantes**

Se identifican las unidades administrativas y los puestos ejecutores del procedimiento que intervienen, parcial o totalmente, en el desarrollo de las

actividades de éste. Se define su responsabilidad y autoridad, especificando sus deberes y obligaciones.

**Responsabilidad:** Cada una de las actividades o de las personas cuyo cuidado, dirección, desarrollo, vigilancia, etc. quedan bajo la obligación y la voluntad de alguien que debe dar cuenta de ello.

**Autoridad:** Poder, facultad o carácter que se atribuye a un individuo, grupo de personas o institución, para que dicte y haga cumplir determinadas normas.<sup>53</sup>

## 6. Marco legal

Es importante que el procedimiento cuente con el soporte jurídico-administrativo con base en la legislación, normatividad o reglamentación vigente, así como manuales, instrucciones u otros procedimientos, a fin de fundamentar su desarrollo.

## 7. Políticas

Se identifican aquellas condiciones, lineamientos de operación y disposiciones que regulan las actividades del procedimiento que deban acatar los involucrados, es decir, son el control operativo del mismo.

Estas directrices deben cumplirse antes, durante y después del desarrollo del procedimiento ya que permiten regular los casos o situaciones que por excepción se presenten en las actividades rutinarias del proceso. Su redacción deberá ser en tiempo futuro.

## 8. Diagrama de flujo del procedimiento

En este apartado se estructura el diagrama de flujo, como la técnica utilizada para la representación gráfica de las actividades que se realizan dentro del procedimiento. En él se muestran las unidades administrativas y los puestos específicos que intervienen en el procedimiento dando orden cronológico y secuencial a los pasos a seguir para lograr el resultado deseado.

Los diagramas compendian de manera ordenada, detallada y secuencial las operaciones del procedimiento, el flujo de información, las interacciones

---

<sup>53</sup> Ambos conceptos, consultados en <http://dem.colmex.mx/moduls/Buscador.aspx>, el día 08/02/2014.

entre las unidades administrativas, puestos que intervienen y otros procedimientos, así como las formas y documentación que se utiliza.

La simbología para la elaboración del diagrama es la siguiente:

**Cuadro 3. Simbología ANSI (American National Standard Institute) para la elaboración del diagrama de flujo del procedimiento.**

Símbolo	Descripción
	<b>Inicio o final del procedimiento:</b> indica el principio o término del procedimiento. Se inserta la palabra INICIO o FIN según corresponda.
	<b>Operación:</b> indica las fases del procedimiento en él se deberá anotar el número secuencial del procedimiento.
	<b>Actividad:</b> describe las acciones que realizan las dependencias o actores que intervienen en el procedimiento.
	<b>Flujo de documentos:</b> turna o transmite documentos, materiales, etc.
	<b>Flujo de información:</b> cotejar, checar, consultar, conciliar información.
	<b>Conector de página:</b> representa el enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama, deberá anotarse dentro de éste las letras del alfabeto de manera secuencial.
	<b>Decisión:</b> se emplea cuando una actividad tiene dos alternativas.
	<b>Interrupción de proceso:</b> se emplea cuando una actividad necesita de un plazo para realizarse.
	<b>Fuera de flujo:</b> se utiliza para finalizar la intervención de una determinada actividad o participación que ya nos es requerida dentro del procedimiento.
	<b>Archivo o almacenaje temporal:</b> indica que uno o más documentos se quedan archivados de manera temporal en una operación, en tal caso se deberá escribir la siguiente frase "archiva temporalmente (anotar el nombre del documento o documentos)".
	<b>Archivo o almacenaje permanente:</b> indica que uno o más documentos se quedan archivados de manera permanente en una operación, en tal caso se deberá escribir la siguiente frase "archiva para su control (anotar el nombre del documento o documentos)".
	<b>Conector de operación:</b> se emplea cuando una actividad se conecta con otra dentro del mismo procedimiento.
	<b>Conector de procedimiento:</b> se emplea cuando una actividad del procedimiento que se está desarrollando se conecta con otro procedimiento

Fuente: Elaborado con base en los documentos: **Guía técnica para la elaboración del Manual General de Procedimientos del Poder Judicial del Estado de México**. Primera edición. México 2013, y **Simbología e instructivo para la elaboración de diagrama de bloque**. Oficina de Rectoría Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo. Versión Vigente No. 09. 2011.

## **9. Interacción con otros procedimientos**

Se debe indicar el nombre de los procedimientos de otras áreas con los cuales se relaciona el procedimiento en cuestión.

## **10. Glosario**

Se enlistan aquellas siglas o palabras particulares del procedimiento con sus definiciones para una mejor comprensión del mismo.

## **11. Anexos o registros**

En esta parte se numeran los formatos o documentos que se generan durante el procedimiento.

Por último y para una mejor comprensión de la importancia de la definición, documentación, implementación y control de los procedimientos y sus manuales en las organizaciones de la administración pública, es importante definir, en un primer acercamiento, lo qué son los sistemas de gestión de la calidad y qué es la gestión con enfoque a procesos y su relación con los manuales de procedimientos.

Actualmente la administración pública ha buscado implementar herramientas que le permitan cumplir con la responsabilidad de proveer bienes y servicios de calidad, para dar cumplimiento a las demandas y exigencias de los ciudadanos de una manera más eficiente. Para modernizar su gestión ha recurrido a plataformas relacionadas con los conceptos de calidad y normas que expresan buenas prácticas aceptadas y probadas internacionalmente, como es la ISO 9000.

Leticia Contreras Orozco en su análisis a cerca de la implementación de estas normas en la administración pública, nos dice que el "ISO 9000 representa una serie de estándares internacionales de calidad que prescriben métodos aceptables para el diseño, implementación, evaluación y garantizan los sistemas de calidad. Este modelo pretende la creación de un mecanismo con el cual los sistemas de

calidad puedan ser auditados y certificados de manera independiente por una agencia a partir de criterios predefinidos.”<sup>54</sup>

Dicho modelo ha sido utilizado por la administración pública para adoptar esos criterios como son el enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, mejora continua, entre otros, y así, procurar que las actividades que se realicen garanticen la eficiencia de los procesos y aseguren el cumplimiento de los requerimientos que demandan los usuarios con relación a los bienes y servicios que reciben.

De acuerdo con la norma ISO 9001: Sistemas de gestión de calidad. Requisitos, todas aquellas organizaciones que pretenden demostrar su capacidad para producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de sus clientes y aspiren a aumentar esa satisfacción, deben integrar la documentación en cuanto su política y objetivo de calidad, un manual de calidad, procedimientos documentados, documentos para la planificación, operación y control de procesos, y contar con los debidos registros.<sup>55</sup>

De igual forma y derivado de la implantación de los sistemas de gestión de la calidad, las organizaciones de la administración pública han adoptado el enfoque basado en procesos, el cual “conlleva a la debida interacción de las funciones institucionales, induciendo a que éstas no determinen su actuar de manera aislada, por el contrario, introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales para mejorar la gestión entre las interfaces de los procesos, todo enfocado hacia el logro de los objetivos organizacionales”.<sup>56</sup>

Un proceso es una serie de actividades que se encuentran relacionadas entre sí y como parte de un sistema, transforman las entradas en resultados, es decir,

---

<sup>54</sup> Orozco Contreras, Leticia. **La calidad en la gestión como factor de cambio institucional en las organizaciones gubernamentales del Estado de México**. Convergencia, Revista de Ciencias Sociales, núm. 53, 2010, Universidad Autónoma del Estado de México. pp. 293. Consultado en línea en [http://convergencia.uaemex.mx/rev53/pdf/15\\_Leticia%20Contreras%20Orozco.pdf](http://convergencia.uaemex.mx/rev53/pdf/15_Leticia%20Contreras%20Orozco.pdf) el 15/04/2014.

<sup>55</sup> Gobierno del Estado de México, Secretaría de Finanzas, Planeación y Administración, Dirección General de Innovación, Estructura y Organización. Op. Cit. pp. 11-12.

<sup>56</sup> Poder Judicial del Estado de México, Consejo de la Judicatura, Dirección General de Finanzas y Planeación, Dirección de Planeación, Subdirección de Gestión de la Calidad. Op. Cit. pp.8.

dichos elementos interactúan para llegar a un objetivo común. Una gestión con enfoque a procesos “nos lleva a concebir el funcionamiento de una entidad, mediante la conectividad de éstos, identificando las interrelaciones necesarias en procesos sustantivos y adjetivos, acordes al cumplimiento de las necesidades de los usuarios internos y externos”.<sup>57</sup>

Finalmente, una vez que se han identificados los procesos dentro de la organización se pueden definir los procedimientos que permitirán que la transformación del insumo en producto se lleve a cabo. Los procedimientos se convierten en el método de trabajo definido para llegar a los resultados deseados.

---

<sup>57</sup> *Ibíd.* pp.9.

## **Capítulo 2. LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO Y LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

### **2.1. La Universidad Autónoma del Estado de México como una organización**

En el capítulo anterior se definió, desde diversos autores, lo que es una organización, estas definiciones nos proporcionan ciertos elementos analíticos para que a un conjunto de personas con un objetivo en común se le denomine organización formal. Asimismo se precisó que las organizaciones de la administración pública son consideradas como parte de esta clasificación de organización, diferenciándolas de otros tipos de colectividades.

Desde esta óptica, la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) es una organización de la administración pública definida, con base en el artículo 1 de su Ley<sup>58</sup>, como un organismo público descentralizado del Estado de México, con personalidad jurídica y patrimonio propios, dotada de plena autonomía en su régimen interior y en todo lo concerniente a sus aspectos académico, técnico, de gobierno, administrativo y económico.

Este organismo tiene sus orígenes en el llamado Instituto Científico y Literario de México fundado el 3 de marzo de 1828, que posteriormente, el 21 de marzo de 1956, se transformó y se erigió como Universidad Autónoma del Estado de México. A lo largo de este tiempo ha tenido una constante evolución en la que ha definido y establecido su forma de organización para cumplir sus objetivos.

Para realizar el análisis de la UAEM como una organización formal, se estudiarán los siguientes elementos:

1. Definición de un objetivo y fines de la organización;
2. Establecimiento de una estructura organizacional para la determinación de su operación;
3. Existencia de una autoridad legítima;

---

<sup>58</sup> **Ley de la Universidad Autónoma del Estado de México**, consultada en la dirección electrónica <http://www.uaemex.mx/abogado/doc/0001%20Ley.pdf>, el 10/04/2014

4. Existencia de un marco jurídico-normativo;
5. Decisiones tomadas desde la fuente de autoridad, administradas para resolver problemas y llegar al objetivo establecido;
6. Existencia de procedimientos.

## **1. Definición de un objetivo y fines de la organización**

El artículo 2 de su Ley señala que el objeto de la Universidad es generar, estudiar, preservar, transmitir y extender el conocimiento universal y estar al servicio de la sociedad, a fin de contribuir al logro de nuevas y mejores formas de existencia y convivencia humana, y para promover una conciencia universal, humanista, nacional, justa y democrática.

Asimismo tienen por fines impartir la educación media superior y superior; llevar a cabo la investigación humanística, científica y tecnológica; difundir y extender los avances del humanismo, la ciencia, la tecnología, el arte y otras manifestaciones de la cultura.

Aunado a esto, la definición de una misión y visión encaminan el quehacer y son fundamento de las acciones que emprenda la organización para alcanzar sus objetivos.

La misión de la Universidad señalada por la presente administración (2013-2017), es la de cumplir con su objetivo de generar, estudiar, preservar, transmitir y extender el conocimiento universal. También formar personas éticas, involucradas proactivamente en la construcción de la paz, la defensa de los derechos y mejores formas de existencia y convivencia humana, que promueven el desarrollo sustentable, lo mismo que una conciencia universal, humanista, nacional, libre, justa y democrática.

Así mismo, resalta la importancia de la investigación humanística, científica y tecnológica, la difusión cultural y acciones de extensión asociadas a los avances del humanismo, de la ciencia y la tecnología, del arte y de toda manifestación de la

cultura, que en función de la actual crisis ética y moral en el mundo globalizado se verán enriquecidas con el impulso del conocimiento con valores y la responsabilidad social, principios imprescindibles en el quehacer de nuestra institución y la comunidad universitaria.<sup>59</sup>

De igual manera la administración 2013-2017 establece como visión mejorar la cobertura educativa en los niveles medio superior y superior; ser una universidad que imparta una formación integral y de calidad; consolidar la plantilla de profesores que participe productivamente en investigaciones científicas y tecnológicas; contar con suficiente infraestructura académica y equipo de apoyo para la gestión, basados en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, para el soporte de actividades de investigación.

Sentar las bases materiales, administrativas y académicas para que la liberación del potencial científico de la Universidad tenga abiertas sus puertas en el país y el extranjero; la operación del Observatorio Universitario para el Desarrollo; incorporar a las prácticas cotidianas de los universitarios (alumnos, académicos y administrativos) actividades físicas y el deporte; apoyar a las comunidades más desprotegidas.

Como apoyo de las funciones sustantivas y adjetivas, tener una administración transparente y eficientemente constituida en torno de una sólida estructura organizacional, con actividades vigentes y previsoras de requerimientos futuros, que opere con base en controles preventivos y prácticas de calidad, eficiencia, legalidad, sustentada en la plena digitalización de todo proceso académico y administrativo, dejando atrás la burocrática cultura del trámite en papel.<sup>60</sup>

## **2. Establecimiento de una estructura organizacional para la determinación de su operación**

La UAEM para el ejercicio de sus funciones y cumplimiento de sus objetivos está integrada por un gabinete universitario constituido por las siguientes secretarías: Docencia, Investigación y Estudios Avanzados, Rectoría, Difusión Cultural, Extensión y Vinculación, Cooperación Internacional, Administración, Planeación y

---

<sup>59</sup> Consultado en la página web de la UAEM <http://www.uaemex.mx/mision.html>, el día 10/04/2014

<sup>60</sup> Consultado en la página web de la UAEM <http://www.uaemex.mx/vision.html>, el día 10/04/2014

Desarrollo Institucional, Dirección General de Centros Universitarios y Unidades Académicas Profesionales, Abogado General y Dirección de Comunicación Universitaria.

Del mismo modo el artículo 34 de su Ley establece que la Administración Universitaria es la instancia de apoyo con que cuenta la Institución para el cumplimiento de su objeto y fines. La cual se integra por una Administración Central y Administraciones de Organismos Académicos, de Centros Universitarios y de planteles de la Escuela preparatoria.

El conjunto universitario se integra por 21 Facultades, 10 Centros Universitarios y 2 Unidades Académicas Profesionales, 8 planteles de la Escuela Preparatoria, 2 Institutos, 18 Centros de Investigación en diferentes áreas del conocimiento, 24 Centros de Enseñanza de Lenguas, 11 Incubadoras de empresas, además, espacios culturales, de extensión y de vinculación con diversos sectores<sup>61</sup>.

### **3. Existencia de una autoridad legítima**

Con fundamento en el artículo 19 y 20 de la Ley, la comunidad universitaria reconoce como órganos de gobierno al Consejo Universitario, al Rector, al Consejo de Gobierno de cada Organismo Académico, Centro Universitario y Plantel de la Escuela Preparatoria y al Director de cada uno de ellos. Siendo el Consejo Universitario la máxima autoridad de la Universidad. Asimismo, dichos artículos establecen sus atribuciones y facultades.

### **4. Existencia de un marco jurídico-normativo**

La UAEM cuenta con una base legal que regula su funcionamiento y limita su actuar. La legislación universitaria vigente es la siguiente: Ley de la Universidad Autónoma del Estado de México, Estatuto Universitario, Reglamentos Ordinarios, Reglamentos Específicos, Reglamentos Administrativos, Decretos, Acuerdos y Lineamientos, y Disposiciones Administrativas.

---

<sup>61</sup> Datos consultados en “**Agenda Estadística 2013**” de la Universidad Autónoma del Estado de México, en la dirección electrónica [http://www.uaemex.mx/planeacion/docs/AE/2013/AE\\_2013\\_final\\_opt.pdf](http://www.uaemex.mx/planeacion/docs/AE/2013/AE_2013_final_opt.pdf), el 11/04/2014

## **5. Decisiones tomadas desde la fuente de autoridad, administradas para resolver problemas y llegar al objetivo establecido**

El Plan Rector de Desarrollo Institucional<sup>62</sup> es un documento en el cual se sientan las bases para guiar el desarrollo de las actividades y el quehacer de la Institución en función de sus objetivos y fines. Dicho documento es presentado por el Rector al Consejo Universitario para su aprobación.

La actual administración (2013-2017) presenta un Plan que se enfoca al trabajo en base a ejes transversales del accionar universitario, en los que se despliegan los temas críticos para el logro de los grandes objetivos institucionales relacionados con las áreas funcionales: la solidaridad con el desarrollo estatal, la internacionalización, las TIC para potenciar el desarrollo institucional, la Universidad emprendedora y comprometida con el desarrollo sustentable, la seguridad, la profesionalización del personal, la modernización de la gestión y la diversificación del financiamiento.

Estos ejes, por su transversalidad, articulan el quehacer institucional, que se aborda en los siguientes apartados.

“Columnas del desarrollo universitario”, está enfocado a describir el perfil estratégico, las orientaciones de largo plazo, los objetivos, indicadores, las políticas y estrategias de cada función sustantiva en el desarrollo institucional, de manera que se precisen los resultados que habrán de configurar los logros de la Universidad.

“Soporte al trabajo sustantivo”, describe cómo las áreas responsables de las funciones adjetivas deberán realizar una serie de acciones como respaldo a las columnas del desarrollo universitario, con sus respectivos perfiles estratégicos, orientaciones de largo plazo, objetivos, indicadores de resultados, políticas y estrategias.

---

<sup>62</sup> Olvera García Jorge Dr. En D, **Plan Rector Institucional 2013-2017**. Consultado en la página electrónica [http://www.uaemex.mx/prdi2013-2017/doc/PRDI\\_2013-2017.pdf](http://www.uaemex.mx/prdi2013-2017/doc/PRDI_2013-2017.pdf), el 11/04/2014

“Obligaciones del quehacer institucional”, se precisa la directriz en materia jurídica y legislación universitaria, así como de transparencia y rendición de cuentas, como marcos de actuación en los que se inscribe y transcurre toda la actividad que realiza la Universidad.

Por último “Planeación, ejecución, evaluación y calibración”, se establece el esquema de evaluación de este Plan, al considerar la necesidad de que en su instrumentación y desarrollo, los resultados deben ser valorados para tomar las decisiones concernientes a la calibración de estrategias.



Cuadro 1: Enfoque estratégico para el ejercicio del PRDI 2013-2017. Extraído de <http://www.uaemex.mx/prdi2013-2017/#Enfoque>, consultado el 11/04/2014.

## 6. Existencia de procedimientos

La Universidad ha definido una serie de procesos y procedimientos para lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas derivadas de lo establecido en su planeación institucional, el seguimiento de sus objetivos y el Sistema de Gestión de la Calidad que ha implementado. Con base en la adopción del Sistema de Gestión de la Calidad y la certificación en la norma ISO 9001, cuenta con 190 procesos certificados, de los cuales se derivan procedimientos para la Administración Central y los Organismos Académicos contenidos en diversos

manuales de procedimientos y fundamentados en los manuales de organización correspondientes.

## **2.2. Sistema de Gestión de Calidad en la UAEM**

Mediante la ejecución y la certificación de las normas de la serie ISO 9000, (9000: Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC). Fundamentos y Vocabulario; 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos; 9004: Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño), la UAEM ha buscado definir, documentar e incrementar la calidad en los servicios que ofrece. El sistema de estas normas establece estándares reconocidos internacionalmente para la implantación de la calidad como una estrategia de competitividad.

El Sistema de Gestión de la Calidad sirve para dirigir y controlar una organización respecto a la calidad, mediante la implementación de los siguientes principios<sup>63</sup>:

### **Enfoque al cliente:**

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

### **Liderazgo:**

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

### **Participación del personal:**

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

### **Enfoque basado en procesos:**

---

<sup>63</sup> Extraído de <http://www.pjedomex.gob.mx/sgc/> el 15/04/2014.

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

**Enfoque de sistema para la gestión:**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

**Mejora continua:**

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

**Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:**

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

**Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:**

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Con base en documento sobre el Comité de Calidad del SGC emitido por la Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo (DODA) <sup>64</sup>, podemos decir que este enfoque permite determinar las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios, establecer la Política y Objetivos de la Calidad, determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad, determinar y proporcionar los recursos necesarios, establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso, determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas, establecer y aplicar un procesos para la mejora continua del mismo Sistema.

La Universidad ha implementado el SGC desde el año 2004 a través de la ahora denominada Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo, la cual ha

---

<sup>64</sup> Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo, **Presentación “Comité de Calidad, SGC”**, consultado en la dirección electrónica <http://www.uaemex.mx/SGCUAEMex/pdf/auditorias/2a%20REUNION%20RD/Sistema%20de%20Gestion%20de%20la%20Calidad%20COMITE%20DE%20CALIDAD.pdf> el 15/04/2014.

contribuido a proyectos como el de Universidad certificada, implementando, manteniendo y mejorando los procesos que integran el SGC bajo la norma ISO 9001:2008, brindando asesoría personalizada, capacitación y seguimiento a todo el personal que participa en este Sistema.

El SGC cumple con el objetivo de fortalecer la observancia de las funciones, así como la consecución de los objetivos y metas de la Universidad, atendiendo de manera sistemática y ordenada las necesidades de sus usuarios (alumnos) y partes interesadas (sociedad, gobierno, personal académico, personal administrativo y la administración central), documentado y mejorando permanentemente todos sus procesos y los procedimientos que de ellos se derivan, para que el trabajo y quehacer institucional sean más eficientes y eficaces en la consecución de los resultados deseados.



Cuadro 2: Esquema General del Sistema de Gestión de la Calidad de la UAEM. Extraído del documento de la DODA "Introducción del SGC, a partir de conceptos básicos"<sup>65</sup>, pp.20.

<sup>65</sup> Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo, **Presentación "Introducción al SGC, a partir de conceptos básicos"**, consultado en la dirección electrónica <http://sgc.uaemex.mx/dls/InduccionSGC0913.pdf> el 15/04/2014.

Este cuadro nos muestra de manera muy clara el Sistema implementado por la UAEM para buscar de manera permanente la mejora de sus procesos y cumplimiento de sus objetivos y metas.

Asimismo como parte de la organización para el trabajo del SGC, su implementación en la Universidad y con base en las normas de certificación adoptadas, se ha establecido la siguiente estructura:



Cuadro 3: Estructura del Sistema de Gestión de la Calidad de la UAEM. Extraído del documento de la DODA “Actores del SGC en la UAEM”<sup>66</sup>, pp.4.

En términos generales se hará una breve descripción, con base en el documento “Actores del SGC en la UAEM” de la Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo<sup>67</sup>, de cada nivel señalado en el cuadro anterior:

- **Alta Dirección:** Se encuentra integrado por el Rector de la Universidad y su gabinete.

<sup>66</sup> Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo, Presentación “Actores del SGC en la UAEM”, consultado en la dirección electrónica [http://sgc.uaemex.mx/dls/Comite\\_Calidad\\_0913.pdf](http://sgc.uaemex.mx/dls/Comite_Calidad_0913.pdf) el 15/04/2014.

<sup>67</sup> Consultado en la dirección electrónica [http://sgc.uaemex.mx/dls/Comite\\_Calidad\\_0913.pdf](http://sgc.uaemex.mx/dls/Comite_Calidad_0913.pdf) el 15/04/2014.

- **RD de la Alta Dirección:** La Alta dirección designa al titular de la Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo como su Representante del SGC ante la Alta Dirección y a su vez, cada Integrante de la Alta Dirección nombra a su RD por dependencia.
- **Comité de Calidad:** Conjunto de personas que se organizan, actualizan, difunden, mantienen y dan seguimiento al Sistema de Gestión de la Calidad. Cada espacio académico o de administración central contará con su propio Comité, integrándose de la siguiente forma:

**De la Alta Dirección**

**Presidente:** Secretarios

**RD de la Secretaría**

**Vocales:** Directores de la Secretaría

**Dependencias de la Administración Central**

**Presidente:** Director de la Dependencia

**RD de la Dirección**

**Vocales:** Administradores de los Procesos

**Espacio Académico**

**Presidente:** Director

**RD del espacio**

**Vocales:** Responsables de los procesos que apliquen al espacio académico. Profesor, trabajador y alumno.

Se toma como reunión de Comité de Calidad y para Revisión por la Dirección: reuniones de Consejo Académico y de Gobierno, reuniones de Áreas de Docencia, reuniones de seguimiento al Plan de Desarrollo / PRDI, cualquier reunión donde se trate algún proceso del SGC.

Dicho Comité debe conocer y aplicar los principios de calidad anteriormente mencionados: enfoque al usuario, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

- **RD Espacio Universitario:** Es la persona que administra el SGC en la Dependencia de la Administración Central, plantel de la Escuela

Preparatoria, Organismo Académico, Unidad Académica Profesional o Centro Universitario. Es el enlace de la DODA con el Espacio Académico o Dependencia de Administración Central.

- **AP, Administrador del Proceso:** Es la persona designada que planifica, ejecuta, documenta, da seguimiento, evalúa el desempeño del proceso en su espacio y propone mejoras. Sus funciones principales son:
  - Dar seguimiento a las no conformidades detectadas en el proceso.
  - Informar al Representante del SGC el desempeño.
  - Informar a los Responsables del Proceso de los cambios autorizados al mismo.
  - Elaborar y/o actualizar los documentos del proceso.
  - Gestionar los recursos para garantizar la operación del proceso.
  - Solicitar auditorías de su proceso.
- **RP, responsable del Proceso:** Es la persona encargada de implementar y dar seguimiento al proceso de su espacio y a las no conformidades detectadas, introducir los cambios autorizados en su proceso e informar al Administrador del Proceso sobre los cambios y mejoras. Su responsabilidad está documentada en los procedimientos de los procesos.

### **2.3. Organización y Métodos en la UAEM: La Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo**

La Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo (DODA) es un área de apoyo de la Rectoría dependiente directamente de la Oficina de Rectoría, que funge como órgano asesor y proporciona información técnica. Dicha Dirección es la encargada de administrar el SGC dentro de la Universidad, diseñando, implementado y evaluando todo los trabajos relacionados con este Sistema.

El Manual de Organización de dicha Oficina<sup>68</sup> establece de manera puntual el objetivo y principales funciones de la DODA:

**OBJETIVO:**

Desarrollar, evaluar y automatizar el Sistema de Gestión de la Calidad de forma efectiva, facilitando la detección de oportunidades de mejora y la reducción de riesgos, supervisando las prácticas de calidad, mejora continua, asesoría y capacitación de los procesos certificados, así como contribuir en la consolidación organizacional de la Universidad mediante la elaboración y actualización de Manuales de Organización y de Procedimientos acordes a un modelo administrativo de vanguardia en un buen lugar para trabajar.

**FUNCIONES:**

- Implantar, dirigir y supervisar las estrategias de operación del Sistema de Gestión de la Calidad y de las prácticas para el mantenimiento y la mejora continua de los procesos certificados.
- Coordinar la realización de auditorías al Sistema de Gestión de la Calidad, así como vigilar el seguimiento de las no conformidades y observaciones detectadas en la operación de los procesos certificados y en las auditorías internas y externas.
- Concertar acciones con los organismos certificadores para la realización de auditorías externas al Sistema de Gestión de la Calidad.
- Supervisar y autorizar los programas de capacitación orientados a la calidad.
- Supervisar la elaboración, implementación y actualización de las guías general y específica para la integración del Programa de Fortalecimiento de la Gestión Institucional (ProGES).
- Coordinar y orientar las asesorías a los espacios universitarios para la integración del Programa de Fortalecimiento de la Gestión Institucional.
- Implementar y dirigir las acciones tendientes a la vinculación, formulación, protocolo y seguimiento de convenios con el sector público y privado para la prestación de servicios externos de asesoría y capacitación en materia de sistemas de gestión de la calidad y de organización y métodos.
- Evaluar y autorizar la pertinencia de propuestas de modificación de estructuras organizacionales así como al contenido de manuales administrativos.
- Validar técnicamente los Manuales de Organización y de Procedimientos de los diferentes espacios universitarios.
- Entre otras.

Su misión y visión, así como su organigrama se encuentran contemplados en el Manual de Organización<sup>69</sup> de la Dirección, siendo las siguientes:

---

<sup>68</sup> Oficina de Rectoría, **Manual de Organización**, Versión Vigente No. 00, Fecha 28/11/11, consultado en línea en la dirección electrónica <http://transparencia.uaemex.mx/>, el 14/04/2014.

PAULINA LEÓN ACOSTA

## **MISIÓN**

Comprometidos siempre con la necesidad de superarnos continuamente, para guiar la permanente actualización del Sistema de Gestión de Calidad y la estructura organizacional de la UAEM, con atención eficiente, efectiva y amable para satisfacer las expectativas de nuestros usuarios, impulsando el conocimiento con valores y realizando nuestras actividades con responsabilidad social.

## **VISIÓN**

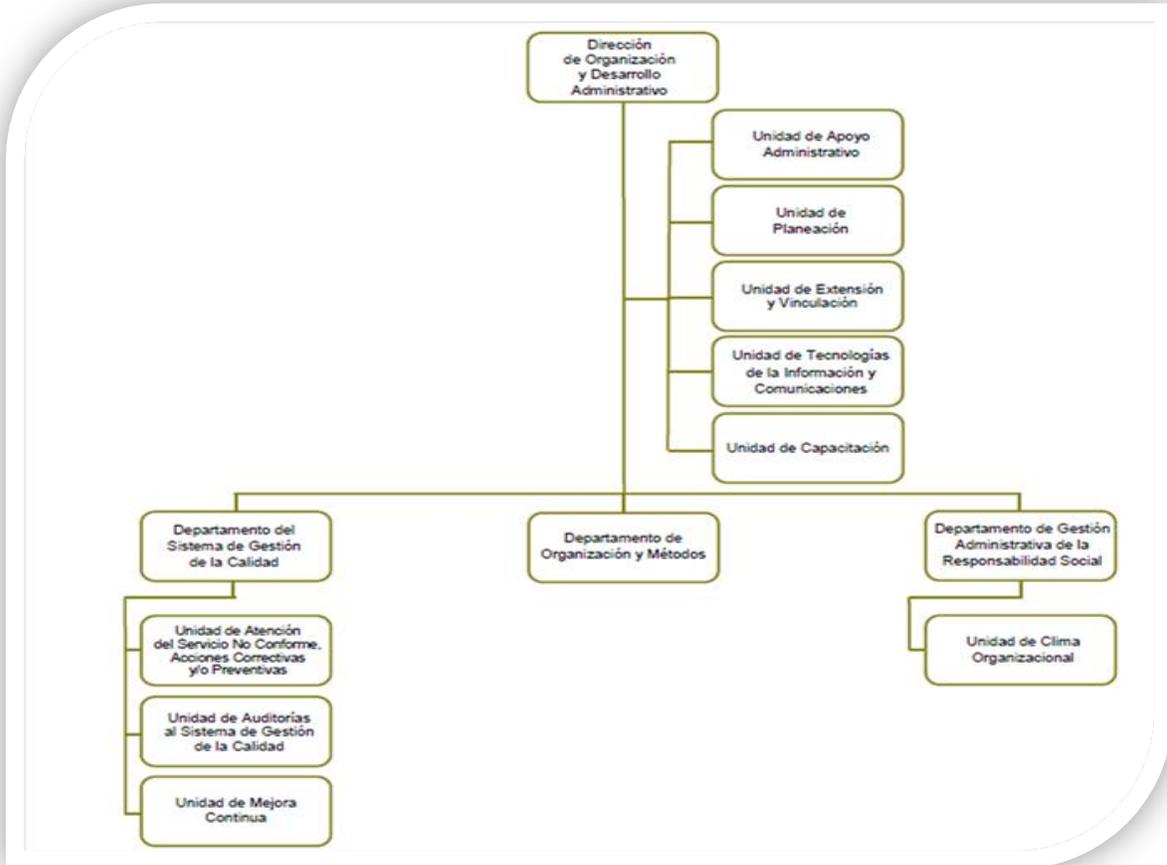
Ser un excelente lugar para trabajar, sintiéndonos orgullosos de los logros alcanzados al contar con un equipo consolidado, innovador y promotor de cambios, participando activamente en la gestión del conocimiento, utilizando herramientas metodológicas, administrativas y tecnológicas que faciliten la operación del Sistema de Gestión de la Calidad, sosteniendo un crecimiento y mejora integral de nuestra Dirección proyectando confianza en nuestro trabajo.

## **ORGANIGRAMA**

---

<sup>69</sup> Oficina de Rectoría, Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo, **Manual de Organización**, Versión Vigente No. 02, Fecha 28/11/12, consultado en línea en la dirección electrónica <http://transparencia.uaemex.mx/>, el 14/04/2014.

PAULINA LEÓN ACOSTA



Cuadro 4: Organigrama de la Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo Extraído del Manual de Organización de la Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo pp. 3.

Para comprender de mejor manera la evolución del trabajo de la DODA y la implementación del SGC en la Universidad se presenta a continuación una reseña histórica con base en los antecedentes presentados en el Manual de Organización de la misma Dirección.

Para lograr la correcta implementación de los sistemas establecidos en la Universidad y en respuesta a la evolución de los servicios de educación media superior y superior, investigación, extensión, vinculación y difusión de la cultura que ofrece, se han establecido estrategias de administración y organización que garanticen su eficiencia y calidad, para lo cual se creó en el año 2002, la Dirección de Desarrollo Administrativo. Dicha Dirección se incorporó en la estructura de la Secretaría Administrativa y retomó funciones de organización, proyectos de

factibilidad, regularización de bienes inmuebles propiedad de la Universidad y de reglamentación administrativa, que habían sido funciones de la Contraloría Universitaria desde 1996.

Posteriormente en 2004, implementó el Sistema de Gestión de la Calidad, induciendo las actividades del quehacer Institucional bajo los elementos y criterios establecidos en los parámetros de las normas ISO 9000, teniendo como resultado la certificación de 34 procesos de la Administración Central.

En 2005, cambio en su denominación a Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo (DODA), centrando sus funciones a la formulación de proyectos de factibilidad, elaboración de manuales de organización así como con la coordinación en la elaboración del Programa de Fortalecimiento de la Gestión Institucional (ProGES) entre otras. A partir de esa fecha comenzó un arduo trabajo para lograr certificar un mayor número de procesos, diseñar, implementar y actualizar diversos manuales de organización y procedimientos, así como el establecimiento de los procedimientos de auditorías y formación de auditores.

En 2008 inició la etapa de fortalecimiento del capital humano mediante la capacitación de los profesionistas de la DODA, con el objeto de dar respuesta a una serie de convenios para la asesoría en la certificación de procesos con el Instituto Electoral del Estado de México (IEEM), el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México, entre otros.

De igual manera se consolidaron las figuras del Representante de la Dirección (RD), Administrador de Proceso (AP) y Responsable de Proceso (RP), apoyos fundamentales en los diversos espacios universitarios para el impulso del Sistema de Gestión de la Calidad.

Ese mismo año, la Dirección consolidó las prácticas de calidad con la migración de la Norma ISO 9001:2000 a la versión ISO 9002:2008. También incorporó las normas ISO 9004:2009 “Gestión para el Éxito sostenido de una Organización” e ISO 10002:2004. Enfoque al Usuario y Tratamiento de Quejas.

En 2010, los Sistemas de Gestión de Calidad del FONDICT y la Dirección de Recursos Humanos se fusionaron al SGC de la UAEM, logrando la recertificación con 145 procesos resultado de la reingeniería de procesos.

Otro de los logros de la Dirección lo encontramos en el año 2011, cuando la UAEM fue la primera universidad pública en ser certificada por “Great Place to Work® Institute” como una de Las Mejores Instituciones de Gobierno para Trabajar® en México ese año.

Durante el año 2012, la DODA impulsó la implementación de la Norma ISO 26000 así como del Modelo de Equidad de Género. De igual forma, realizó acciones encaminadas a la actualización de sus auditores internos tomando en consideración estas nuevas directrices.

La consolidación de esta Dirección en el transcurso de estos años ha sido notable, al establecer un trabajo constante en el afianzamiento de la implementación y desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad, así mismo, la búsqueda de un mejoramiento en las actividades administrativas de la Universidad.

En particular el Departamento de Organización y Métodos (DOM) es el encargado de proporcionar la asesoría correspondiente y guiar a los espacios académicos y de la administración central para que diseñen, implementen y den seguimiento a los manuales de organización y procedimientos, como parte de los trabajos del SGC. Su objetivo y funciones son los siguientes:

**OBJETIVO:**

Coordinar y orientar las acciones referentes a la elaboración de manuales administrativos; así como llevar a cabo estudios organizacionales de los diferentes espacios universitarios, considerando esquemas flexibles que le permitirán a la Universidad adaptarse a las necesidades de crecimiento y desarrollo.

**FUNCIONES:**

- Atender las solicitudes de apoyo para la elaboración o actualización de manuales que sean presentadas por los planteles de la Escuela Preparatoria, Organismos Académicos, Centros Universitarios, Unidades Académicas Profesionales y dependencias de la Administración Central de la UAEM.

PAULINA LEÓN ACOSTA

- Atender las solicitudes para la elaboración o actualización de manuales administrativos, derivados de convenios de colaboración firmados con instancias externas a la UAEM.
- Revisar y validar los proyectos de Manuales de Organización y de Procedimientos asignados a los analistas del Departamento de Organización y Métodos.
- Estudiar, analizar y proponer la forma de organización y funcionamiento a los planteles de la Escuela Preparatoria, Organismos Académicos, Centros Universitarios, Unidades Académicas Profesionales y dependencias de la Administración Central de la UAEM, con apego a la legislación universitaria.
- Revisar y ratificar la estructura metodológica de los Manuales de Organización y de Procedimientos, de los planteles de la Escuela Preparatoria, Organismos Académicos, Centros Universitarios Unidades Académicas Profesionales y dependencias de la Administración Central de la UAEM.
- Orientar y supervisar las acciones referentes a la implementación de los Manuales de Organización y de Procedimientos.
- Dar seguimiento a la revisión y actualización de Estructuras Organizacionales y de Manuales de Organización y de Procedimientos, de los planteles de la Escuela Preparatoria, Organismos Académicos, Centros Universitarios, Unidades Académicas Profesionales y dependencias de la Administración Central de la UAEM.
- Entre otros.

Mediante el Procedimiento: ***Elaboración o Actualización de Manuales de Organización y de Procedimientos***, el DOM establece los lineamientos y pasos para que los espacios de la Universidad documenten sus actividades y den cumplimiento a lo establecido por el SGC.

Este procedimiento tiene por objetivo apoyar a los Espacios Académicos y las Dependencias de la Administración Central de la UAEM, proporcionando asesorías de carácter técnico, para la elaboración o actualización tanto de Manuales de Organización como de Procedimientos, además establece quién participa, su autoridad y responsabilidad, el diagrama que describe de manera puntual las actividades que se deben llevar a cabo y las políticas que aplican.

De manera general, el titular del Espacio Académico o de la Administración Central debe solicitar a la DODA la asesoría para la elaboración o actualización de sus manuales, quien canaliza dicha solicitud al DOM. Un analista de este Departamento es asignado para dar respuesta y seguimiento al trabajo con la

persona encargada en el espacio universitario. Al término de las asesorías correspondientes el documento final es liberado por la directora de la DODA y turnado al titular del espacio para su respectiva aprobación y visto bueno. Una vez concluido pasa a firma del Rector de la Universidad para la validación final.

#### **2.4. La Facultad de Ciencias Políticas y Sociales: la implementación del Sistema de Plan Flexible**

La Facultad de Ciencias Políticas y Sociales es un organismo académico perteneciente a la Universidad Autónoma del estado de México que forma profesionales en las áreas de Administración Pública y Ciencia Política, Comunicación y Sociología, así mismo fortalece la docencia y el desarrollo de la investigación en las Áreas de las Ciencias Sociales.

La Facultad tiene sus inicios en el año 1970, en el marco de la implementación de importantes reformas administrativas en el país y en el Estado de México, que exigían un nuevo perfil para los profesionales de la administración pública. Ese año se crearon varios institutos en la Universidad Autónoma del Estado de México que estaban integrados por licenciaturas comunes, uno de ellos fue el Instituto de Ciencias Sociales constituido por las licenciaturas en Derecho y Administración Pública y, posteriormente en 1983, se integraría la licenciatura en Sociología.

En el periodo de 1970 a 1977 la licenciatura en Administración Pública encontró su coordinación en varios puntos: de 1970 a 1974 en la Secretaria General de la Universidad Autónoma del Estado de México, en 1974 en la Facultad de Jurisprudencia (en sustitución del Instituto de Ciencias Sociales) y posteriormente en 1975 en la Facultad de Contaduría.

Fue en 1977, tras diversos esfuerzos de profesores y alumnos que se logró establecer un proyecto para la creación de la Escuela de Administración Pública, que separaba la licenciatura y proponía un nuevo plan de estudios. Dicho proyecto fue analizado y aprobado por la rectoría en marzo de ese mismo año. Unos meses más tarde, en julio, se llevó a cabo la firma de un convenio con la Facultad de Contaduría y Administración para que se integrara el estudio de posgrado en

Administración Pública, este hecho sentó las bases para que se transformara de Escuela a Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública.

En el transcurso de la década de los ochenta, la ahora Facultad, continuo con su arduo trabajo para expandir, fortalecer y mejorar la oferta educativa en Administración Pública y Ciencias Políticas, incrementando cada vez más la matrícula de alumnos y profesores, así como su infraestructura e investigación. La licenciatura y los estudios de maestría en Sociología pasaron a ser parte de la Facultad en el año de 1983 y posteriormente en el periodo de 1984 a 1988 se crearon la licenciatura en Comunicación y la maestría en Ciencias Políticas.

Ya a finales de esta década, la Facultad era un organismo con una estructura sólida que daba respuesta a las exigencias de formación e investigación en sus áreas de especialización, por lo que comenzaron a realizarse una serie de acuerdos que vinculaban su trabajo con la sociedad, creándose el Centro de Estudios Regionales del Estado de México, el Centro de Servicios a la Comunidad, entre otros.

Para la década de los noventas, comenzó una etapa de consolidación de la Facultad, en la que se llevaron a cabo reestructuraciones a los planes de estudio de las tres licenciaturas ofertadas, así como de las maestrías en Administración Pública y Políticas Publicas, y Estudios para la Paz y el Desarrollo. De igual forma se incrementó la infraestructura y equipos necesarios para la licenciatura en Comunicación y se continuó con el fortalecimiento a la investigación, al mejorar centros de investigación y publicaciones de revistas especializadas como “Convergencia” y “Espacios Públicos”.

En el año 2001 se aprobó el doctorado en Ciencias Sociales con colaboración de las Facultades de Planeación Urbana y Regional y Ciencias de la Conducta.

En 2003 la Facultad formo parte del Programa Institucional de Innovación Curricular implementado para toda la Universidad. Su objetivo principal era lograr la actualización y rediseño de los planes y programas de estudio en las carreras que ofrecía, entre ellas la de Ciencias Políticas y Administración Pública,

Comunicación y Sociología, con base en un modelo de innovación curricular que desembocaba en la flexibilización del currículo.

El Plan Rector Institucional 2002-2005 estableció como uno de sus ejes principales un sistema de educación superior de carácter flexible, amplio, innovador y dinámico, que contara con el reconocimiento nacional e internacional, y cuya cobertura fuera suficiente para desarrollar la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura. También indicaba que la Universidad tendría una gran capacidad de respuesta para atender las necesidades académicas estudiantiles cada vez más variadas, e integraría redes de cooperación e intercambio académico nacional e internacional, propiciando la movilidad de profesores y alumnos.

Fue así que se instrumentó el Programa Institucional de Innovación Curricular para favorecer un modelo que diera respuesta a la necesidad de dinamizar el proceso de formación profesional de la Universidad, es decir, transitar de un sistema que hasta el momento se había caracterizado por la rigidez de sus componentes administrativos, académicos y reglamentarios, a uno con mayor apertura, que contemplara la posibilidad de agilizar los distintos procesos educativos, respetando la naturaleza, esencia y estructuras que habían demostrado su funcionalidad dentro de la composición de ese momento, y sin renunciar a la misión social pertinente y comprometida con el entorno que caracteriza a la UAEM.<sup>70</sup>

Este modelo se desarrolló a partir de seis componentes principales<sup>71</sup>:

1. Estructura sistémica del proceso formativo en el nivel profesional;
2. Orientación de la formación profesional basada en competencias;
3. Modelo de enseñanza y aprendizaje innovador;
4. Estructura curricular basada en núcleos de formación;
5. Actos académicos expresados en créditos;
6. Sistema de Seguimiento y Evaluación.

Fue en el mes de septiembre de 2004, que se pusieron en marcha los nuevos planes para las tres licenciaturas de la Facultad con base en lo establecido desde el Plan Rector, los seis componentes ya mencionados y los instrumentos que se generaron para tal efecto. Estos planes tenían las características de ser actualizados y diseñados con nuevas trayectorias flexibles para la formación de los estudiantes.

---

<sup>70</sup> Oficina del Abogado General, **Decreto que regula el periodo de transición para el desplazamiento de planes de estudio rígidos a flexibles**. Gaceta Universitaria Núm. Extraordinario, Agosto 2005, Época XII, Año XXI pp. 2. Consultado en <http://www.uaemex.mx/abogado/doc/0037%20DecTrans.pdf> el 20/04/2014.

<sup>71</sup> Loc. cit.

De igual forma se ponía especial atención a los cambios que el nuevo modelo exigiría en materia de actualización del marco jurídico, el sistema de control escolar, el Programa Institucional de Tutoría, así como la permanente actualización de los profesores. Cabe destacar que las actividades administrativas, académicas y los servicios ofrecidos por la Facultad también fueron impactadas por la implementación de este modelo.

Durante el siguiente año, 2005 se llevaron a cabo reuniones a nivel institucional del Grupo Interdisciplinario de Flexibilidad Académica, quien fue el encargado de realizar un análisis profundo de la implementación, en su primera etapa, de este modelo en cuanto los procesos de inscripción y reinscripción, así como la problemática respecto a la acreditación de trayectorias y estudios de los alumnos que cursaban planes de estudio flexibles y rígidos; también el análisis de los instrumentos legales para fundamentar el modelo y bajo los cuales se regiría el ingreso, la permanencia y la promoción de alumnos en los planes de estudio flexibles del nivel profesional.

La Facultad se unió dicho análisis y evaluación de la implementación de este modelo, mediante el trabajo de los directivos, personal administrativo y del personal docente para analizar aspectos curriculares centrados en la ubicación de las unidades de aprendizaje en los planes de estudio, el equilibrio en la seriación de las mismas y la cantidad y la viabilidad de las optativas, multidisciplinarias y los núcleos de formación para que se continuara orientado el aprendizaje del alumno con el desarrollo de competencias. Para el 2006 se habían puesto en marcha los tres nuevos planes curriculares de las licenciaturas, con 150 unidades de aprendizaje nuevas y 22 más actualizadas.

En cuanto a los aspectos reglamentarios se analizaron cuestiones sobre la congruencia de los instrumentos legales de la Facultad y de la UAEM con la implementación de los planes flexibles para que proporcionaran el sustento de las actividades académicas y administrativas en cuanto a la permanencia y promoción, contenido en el Reglamento de la Facultad. En particular, los temas de

análisis fueron sobre los cursos y periodos intensivos y especiales, las bajas voluntarias de periodo y de asignaturas, la baja definitiva de alumnos, los criterios para el examen especial, la duración de los estudios y el periodo para la titulación, la acreditación del idioma extranjero, la evaluación de asignaturas prácticas y optativas, la evaluación por examen de competencias, el servicio social, las prácticas y estancias profesionales, y la movilidad intra e inter institucional.

Finalmente en este periodo de estudio sobre los avances y problemas en la consolidación del modelo de estudios flexibles en la Facultad y en toda la Universidad, se analizaron los aspectos operativos, centrandó la atención en aspectos como los créditos mínimos y máximos a cubrir por periodo, la evaluación por examen de competencias, las asignaturas comunes entre planes de estudio, la revalidación de créditos por intercambio académico, entre otros. De igual forma, se observó la necesidad de evaluar la funcionalidad del sistema de control escolar y de la configuración informática y de comunicaciones en que opera.

Para años más recientes en el periodo 2008-2012, se logró incorporar al Padrón Nacional de Posgrados de Calidad los tres programas de posgrado: Maestría en Administración Pública y Gobierno, Maestría en Estudios para la Paz y el Desarrollo y Doctorado en Ciencias Sociales. De igual forma se puso en funcionamiento el estudio de televisión y se fortalecieron las actividades Centro de Producción Audiovisual.

Asimismo, se ampliaron y diversificaron los programas de movilidad estudiantil y de académicos, tanto nacional como internacionalmente, así como el Programa Editorial de la facultad. Así mismo se generó continuidad en la prestación de servicios externos, tales como estudios de opinión cuantitativos y cualitativos, así como propuestas de generación de políticas públicas en materia de seguridad y educación, entre otras, actividades coordinadas por académicos que suman la participación de alumnos y egresados.

Además el 17 de julio del año 2008 se modificó el nombre al Organismo Académico por el de Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

Hoy en día la Facultad ofrece sus tres licenciaturas con programas de calidad, dos maestrías, en Administración Pública y Gobierno y Estudios para la Paz y Desarrollo, y un doctorado en Ciencias Sociales, así como las especialidades en Género, Violencia y Políticas Públicas.

Actualmente tras 10 años de implementación del modelo de plan flexible, se han llevado a cabo diversas modificaciones y ajustes a la operación del mismo, buscando cumplir con su objetivo principal de formar administradores públicos, comunicólogos y sociólogos competentes con las exigencias locales e internacionales actuales.

Se pueden identificar cambios en la elaboración de la plantilla oferta y la implantación del sistema de preoferta, en el procedimiento de reinscripción en el área de Control Escolar; la apertura para conseguir la acreditación de las unidades de aprendizaje del idioma inglés en otras Facultades que también las oferte, en la oferta de actividades, cursos y talleres de formación artísticas favorecidas por la flexibilidad de los horarios, la realización del servicio social, una vez cubiertos los créditos necesarios, con la posibilidad de ajustar horarios de las unidades de aprendizaje para ello, la formación en competencias encaminadas a las inquietudes e intereses académicos y profesionales de los alumnos.

Sin embargo este sistema continua siendo perfeccionado y evaluado para detectar fallas e inconsistencias en los procesos y procedimientos que se han derivado de su implementación.

El vigente Plan de Desarrollo de la Facultad menciona que “en la actualidad las tendencias educativas se han orientado y han puesto la atención en el currículo flexible, lo que plantea nuevos y diversos retos de actualización disciplinaria, mejoramiento de infraestructura y una administración ágil.

En adición, la flexibilidad supone la intensiva utilización de las tecnologías de información y comunicación, un activo intercambio académico interinstitucional, interregional e internacional y flexibilidad para construir redes de investigación multi e interdisciplinarias y, de esa forma, alcanzar parámetros y estándares de calidad requeridos por la comunidad mundial, así como una mayor armonía de objetivos en el intercambio académico entre países y la capacidad para lograr constituir, sostener y desarrollar redes de investigación, al tiempo que hemos de velar por el

cumplimiento de los estándares de calidad internacional y la mayor armonía entre sociedades culturalmente diferenciadas”.<sup>72</sup>

La presente administración (2012-2016) observa la siguiente misión y visión<sup>73</sup>:

### **MISIÓN**

La Facultad de Ciencias Políticas y Sociales es un organismo académico de la Universidad Autónoma del Estado de México, con una profunda sensibilidad social, que tiene como finalidad formar profesionales e investigadores, para generar, extender y difundir el conocimiento en los ámbitos de lo político, la administración pública, los procesos de comunicación, los temas sobre paz y resolución de conflictos, así como el género y demás hechos sociales involucrados con las posibilidades de desarrollo social humanístico; promoviendo y llevando a cabo actividades de difusión cultural y extensión universitaria; optimizando las capacidades y habilidades humanas y los recursos para fortalecer los planes y programas de estudios, contribuyendo con ello a la formulación de propuestas a los retos de una sociedad cambiante.

### **VISIÓN**

La visión a 2016 de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales será la de generar y difundir conocimiento y formar científicos sociales en los ámbitos de lo político, la administración pública, los procesos de comunicación, los temas sobre paz y resolución de conflictos, así como el género y demás hechos sociales involucrados con las posibilidades de desarrollo social humanístico.

En la FCPyS se impartirá docencia de calidad con valores democráticos, promoviendo la formación integral de los alumnos, así como valores entre los que se encuentran la libertad de ideas y el respeto hacia los demás. Todo esto en un contexto de integración al uso de recursos tecnológicos que sirvan como herramientas fundamentales para promover el aprendizaje del estudiantado.

Los egresados serán competentes en el ámbito local, nacional e internacional, con capacidad analítica, crítica, y de diseño, implementación y desarrollo de proyectos, con responsabilidad social.

En esta intención, la investigación de la FCPyS estará situada a la vanguardia en la generación y aplicación del conocimiento, brindará soluciones a cuestiones multidimensionales de tipo social, promoviendo la inter e intradisciplinariedad a través del aprovechamiento de tecnologías y la participación en redes académicas de excelencia, investigación e innovación.

Los investigadores alcanzarán mayores niveles de competitividad, a través del apoyo institucional para la obtención paulatina de grados académicos superiores a los actuales y una permanente actualización.

---

<sup>72</sup> Tinoco García, Ivett M. en E. P. D. Op. Cit. pp. 19. Consultado en [http://www.uaemex.mx/planeacion/InfBasCon/CienciasPoliticasySociales/PlandeDesarrollo/2012-2016/PD\\_12-16\\_FCPyS.pdf](http://www.uaemex.mx/planeacion/InfBasCon/CienciasPoliticasySociales/PlandeDesarrollo/2012-2016/PD_12-16_FCPyS.pdf) el 20/04/2014.

<sup>73</sup> Ibid. pp. 31-32.

PAULINA LEÓN ACOSTA

La FCPyS contará con una política de vinculación, extensión y difusión, orientada a fortalecer lazos con los sectores público, privado y social, permitiendo el enriquecimiento de las funciones sustantivas bajo un esquema de reciprocidad y responsabilidad social.

Se habrán fortalecido los convenios de colaboración que propicien la ampliación y diversificación de los espacios para la prestación de servicio social y prácticas profesionales. Así, al término de la gestión se habrán estrechado lazos de colaboración institucional que contribuirán a la formación integral de los alumnos a partir de su participación con profesores y administrativos en actividades como servicios de consultoría, estudios de opinión, grupos de enfoque, asesorías, monitoreo, entre otras. Incrementando, a la vez, la capacidad de la FCPyS para generar recursos propios.

Los indicadores del desarrollo de la FCPyS estarán actualizados y a través de ellos será posible contar con una planeación y evaluación con un enfoque estratégico y sistémico, contando con la participación de todas las áreas, asegurando así el cumplimiento del plan de desarrollo.

Se consolidará una administración transparente, eficaz y eficiente, que permita el crecimiento y desarrollo en los diversos aspectos de la comunidad de la FCPyS en el presente y futuro, a través de procesos ágiles, caracterizados por la rendición de cuentas y sistematización de los procesos.

Para lograr que la misión y visión sean una constante en el día a día del trabajo que se lleva a cabo en la Facultad, es importante que sus procedimientos sean los adecuados para que den respuestas efectivas a las demandas de su comunidad y del sector social y público que requiera de sus servicios.

**Capítulo 3. PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y  
SOCIALES**

**PROPUESTA MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS**

PAULINA LEÓN ACOSTA

## CONTENIDO

### PROCEDIMIENTOS POR ÁREA

#### **SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA**

Elaboración de plantilla de preoferta y oferta

**Coordinaciones de Licenciatura en Ciencias Políticas y  
Administración Pública, Comunicación y Sociología**

Evaluación profesional extemporánea

**Coordinación de Núcleo Básico**

Cursos de nivelación de inglés

**Departamento de Control Escolar**

Reinscripción

#### **SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

Requisición de personal

Requisición de bacadillos o carpa para eventos

Trámite de facturas de edición de libros

#### **COORDINACIÓN DE DIFUSIÓN CULTURAL**

Cursos y talleres de formación artística

#### **COORDINACIÓN DE EXTENSIÓN**

Servicio Social

#### **COORDINACIÓN DE VINCULACIÓN**

Elaboración de instrumentos legales

## **CONTENIDO POR PROCEDIMIENTO**

1. Propósito
2. Alcance
3. Responsabilidad y Autoridad
4. Normatividad Aplicable
5. Políticas
6. Diagrama de Bloque
7. Interacción con otros procedimientos
8. Glosario
9. Anexos

# Subdirección Académica

### 1. Propósito

Elaborar las plantillas de preoferta y oferta para cada semestre, identificando las unidades de aprendizaje más demandadas por los alumnos de las tres Licenciaturas.

### 2. Alcance

Este procedimiento debe ser observado por los Consejos Académico y de Gobierno así como la Dirección de la Facultad y, aplicado por la Subdirección Académica, las Coordinaciones de las tres Licenciaturas, de Núcleo Básico, por el encargado de Sistemas de la Facultad y por el Departamento de Control Escolar.

### 3. Responsabilidad y Autoridad

#### Consejos Académico y de Gobierno

Responsabilidad	Autoridad
No Aplica	<ul style="list-style-type: none"><li>Aprobación de la propuesta final de la plantilla a ofertarse en el semestre inmediato.</li></ul>

#### Directora de la Facultad

Responsabilidad	Autoridad
No Aplica	<ul style="list-style-type: none"><li>Dar el visto bueno a la propuesta final de la plantilla que se ofertará en el periodo escolar inmediato.</li></ul>

#### Subdirectora Académica

Responsabilidad	Autoridad
<ul style="list-style-type: none"><li>Convocar a las reuniones pertinentes a los Coordinadores de las tres Licenciaturas para realizar la preoferta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Coordinar el trabajo para la realización de la preoferta y oferta con los encargados de cada</li></ul>

<p>y oferta.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· Dar seguimiento al trabajo realizado por los Coordinadores de las Licenciaturas en función a la definición de la plantilla de preoferta y oferta.</li><li>· Remitir al encargado de sistemas de la Facultad la versión final de la preoferta para que sea subida al sistema correspondiente.</li><li>· Remitir al Coordinador de Tutoría la versión final de la plantilla de preoferta y, el procedimiento de acceso al sistema para realizarla.</li><li>· Notificar, en su calidad de Secretaria Técnica del Consejo Académico, las observaciones, si las hubiera, de la propuesta de la plantilla de oferta, a los Coordinadores de Licenciatura para que realicen las correcciones pertinentes.</li><li>· Informar, a través del oficio correspondiente, la aprobación de la plantilla de oferta a los Coordinadores de Licenciatura, así como a los profesores que impartirán las unidades de aprendizaje, y a la Subdirección Administrativa.</li></ul>	<p>Licenciatura y Núcleo Básico.</p>
---	--------------------------------------

**Coordinadores de las tres Licenciaturas**

<b>Responsabilidad</b>	<b>Autoridad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>· Conocer el avance de las trayectorias académicas de los alumnos, a fin de realizar la propuesta de preoferta del semestre siguiente.</li><li>· Responder a la convocatoria de la Subdirección Académica en relación a las reuniones de trabajo para la definición de la preoferta y oferta.</li><li>· Generar una propuesta de la plantilla de preoferta, indicando la unidad de aprendizaje, el horario y el aula correspondiente.</li><li>· Conocer los resultados de la preoferta.</li><li>· Elaborar la plantilla de oferta.</li><li>· Realizar los ajustes, si fuera necesario a la plantilla de oferta, revisada por los Consejos de la Facultad.</li></ul>	No Aplica

**Coordinador de Núcleo Básico**

<b>Responsabilidad</b>	<b>Autoridad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>· Elaborar los bloques de las unidades de aprendizaje obligatorias para la ofertar de los alumnos de primer o segundo semestre, según sea el caso.</li><li>· Participar en las reuniones</li></ul>	No Aplica

convocadas para la elaboración de las plantillas de oferta y preoferta.	
---	--

### **Coordinador de Tutoría**

<b>Responsabilidad</b>	<b>Autoridad</b>
· Dar a conocer a los Tutores el mecanismo y el sistema para la realización de la preoferta.	No Aplica

### **Tutores**

<b>Responsabilidad</b>	<b>Autoridad</b>
· Convocar a sus tutorados para dar a conocer el Procedimiento para la realización de la preoferta. · Entregar los comprobantes de sus tutorados de la realización de la preoferta al Coordinador de Licenciatura correspondiente.	· Solicitar a sus tutorados los comprobantes de la realización de la preoferta.

### **Departamento de Control Escolar**

<b>Responsabilidad</b>	<b>Autoridad</b>
· Subir al sistema la plantilla para efecto del procedimiento de reinscripciones.	· Solicitar a los alumnos su comprobante de que realizaron en tiempo y forma la preoferta

### **Encargado de Sistemas de la Facultad**

<b>Responsabilidad</b>	<b>Autoridad</b>
· Generar el instrumento informático para la realización de la preoferta.	No Aplica

<ul style="list-style-type: none"><li>· Remitir los resultados (impresión de gráficas) arrojados por el sistema de preoferta, a la Subdirectora Académica.</li></ul>	
--	--

### Alumno

<b>Responsabilidad</b>	<b>Autoridad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>· Atender la convocatoria de su Tutor para la realización de la preoferta.</li><li>· Realizar la preoferta en tiempo y forma a través del sistema.</li></ul> <p>Entregar su comprobante impreso de la realización de la preoferta a su Tutor y presentarlo ante Control Escolar para llevar a cabo su reinscripción.</p>	No Aplica

### 4. Normatividad aplicable

Reglamento de Estudios Profesionales de la Universidad Autónoma del Estado de México: artículo 116.

Reglamento interno de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

Manual de Organización de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

### 5. Políticas

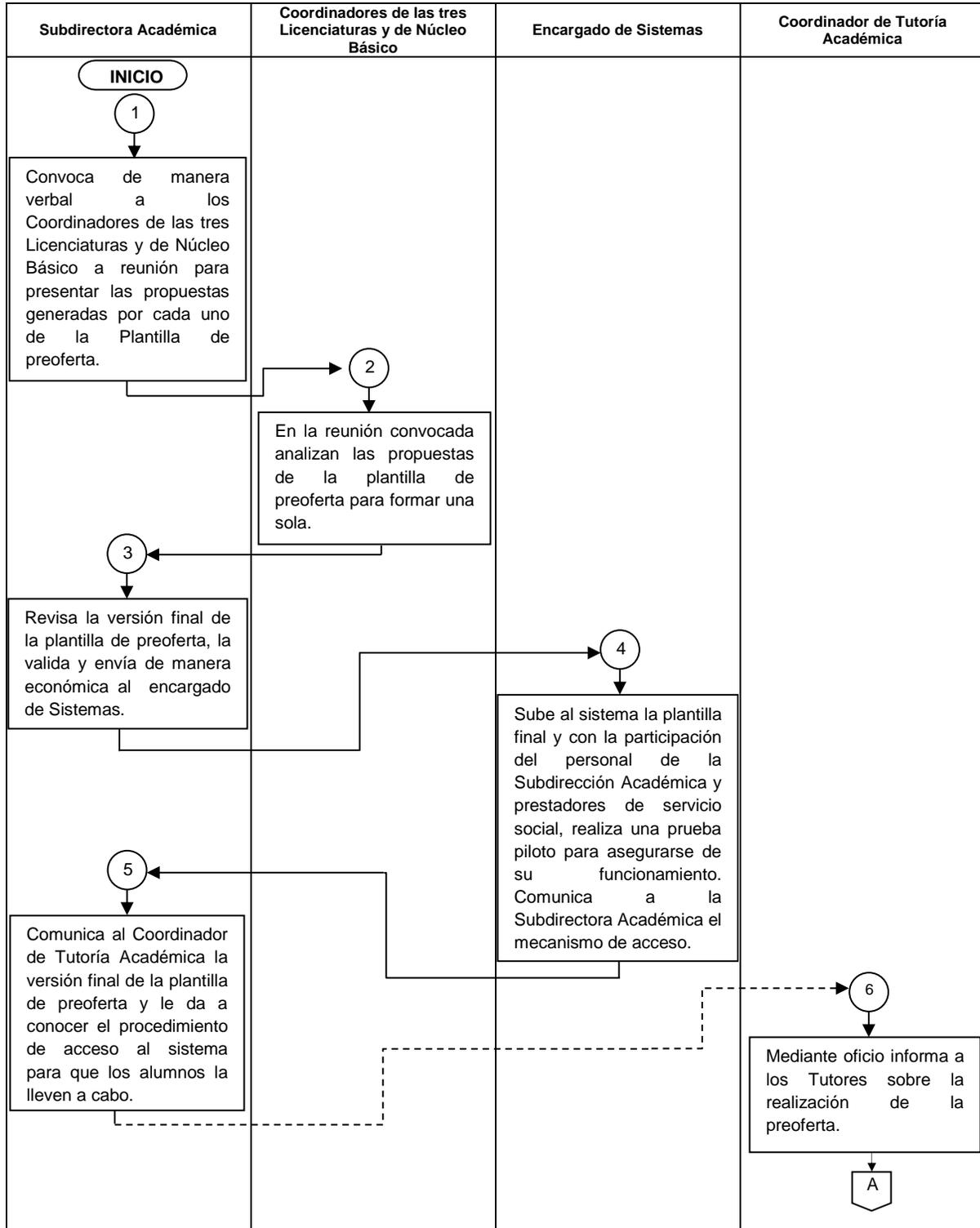
- 5.1** La Subdirectora Académica deberá apearse a lo establecido en el Procedimiento: “Plantillas” de la Dirección de Recursos Humanos para dar de alta el número de plazas de profesores por unidad de aprendizaje para el siguiente periodo escolar.
- 5.2** Cada Coordinador de Licenciatura generará una propuesta de plantilla de preoferta a más tardar un mes y medio antes de que concluya el

periodo de clases basándose en un diagnóstico que deberán realizar a través de la información que les proporcionen los Tutores, del seguimiento semestral a los alumnos y del mismo plan de estudios de cada Licenciatura.

- 5.3** La plantilla de preoferta deberá contener: unidad de aprendizaje y horario probable, así mismo el núcleo sustantivo al que pertenecen, si son obligatorias o seriadas.
- 5.4** La de oferta deberá contener: unidad de aprendizaje, profesor y horario asignados, así mismo el núcleo sustantivo al que pertenecen y si son obligatorias o seriadas.
- 5.5** La realización de la preoferta, al través del sistema correspondiente, será obligatorio para los alumnos de las tres Licenciaturas y tendrán que presentar a su Tutor el comprobante impreso con el número de folio que arroje el sistema.
- 5.6** El sistema para la elaboración de la preoferta será generado por el encargado de sistemas de la Facultad.
- 5.7** El tiempo que estará abierto el sistema para la realización de la preoferta, será de una semana, para lo cual se le indicará al alumno el periodo en el que podrá ingresar.
- 5.8** El encargado de sistemas de la Facultad deberá cerrar el sistema para la preoferta en el tiempo indicado, imprimir las gráficas con los resultados finales donde se indique la demanda de unidades de aprendizaje y horarios, y entregarla a la Subdirectora Académica de manera inmediata.
- 5.9** La Subdirectora Académica deberá proporcionar la información sobre los resultados de la preoferta a los Coordinadores de las Licenciaturas.

- 5.10** Para que el alumno pueda llevar a cabo su reinscripción al siguiente semestre será necesario haber realizado la preoferta en tiempo y forma.
- 5.11** Los Coordinadores de las Licenciaturas deberán tener reuniones continuas, durante dos semanas aproximadamente, para establecer, en base a los resultados de la preoferta, las ofertas finales, ajustando horarios, aulas y profesores.
- 5.12** La Subdirectora Académica deberá dar a conocer, mediante oficio (O, 1), las plantillas finales de oferta a la Subdirectora Administrativa, en razón al pago de nómina de profesores y aquellas actividades de la propia Subdirección.

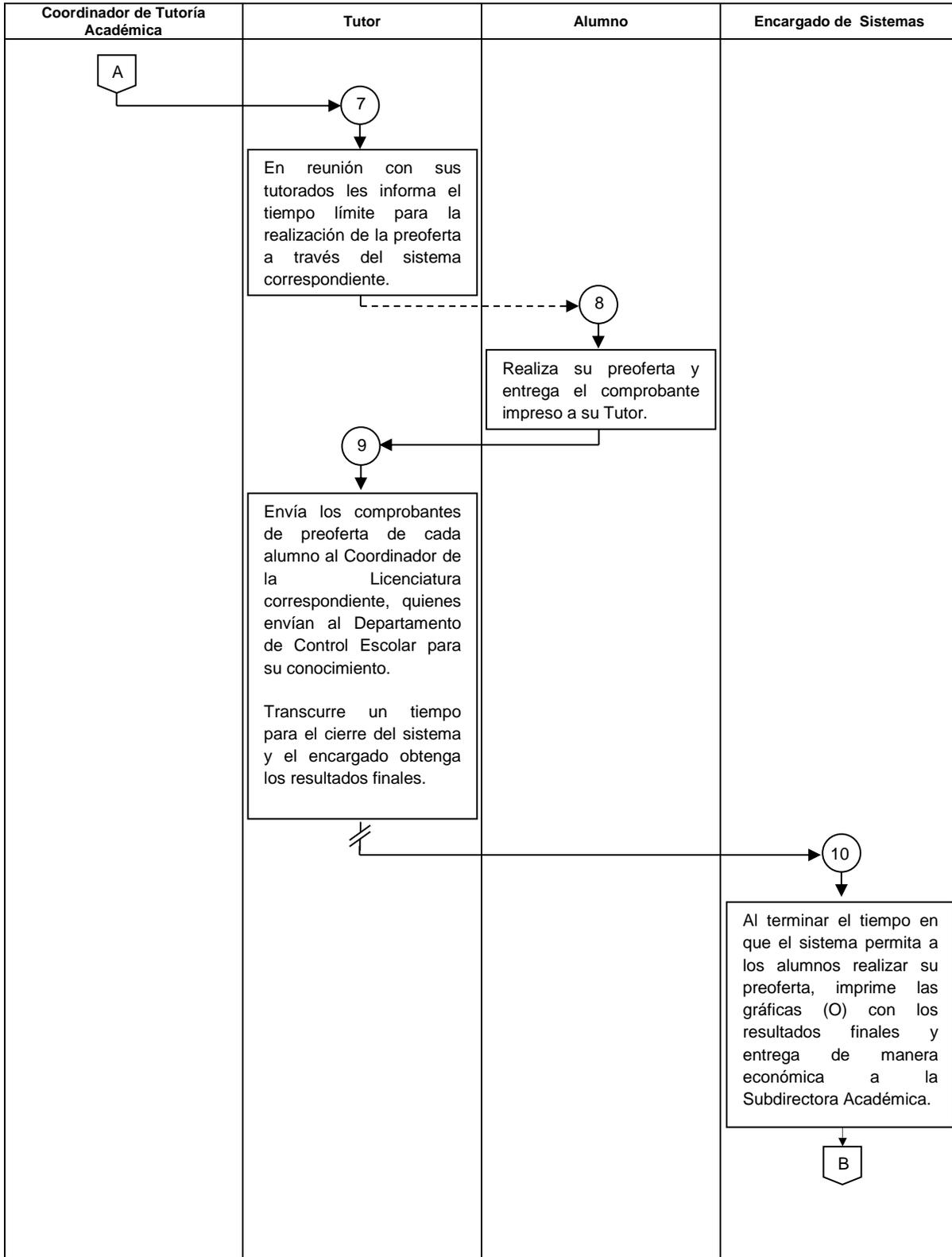
**6. Diagrama de bloque**



Procedimiento: Elaboración de plantilla de preoferta y oferta

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

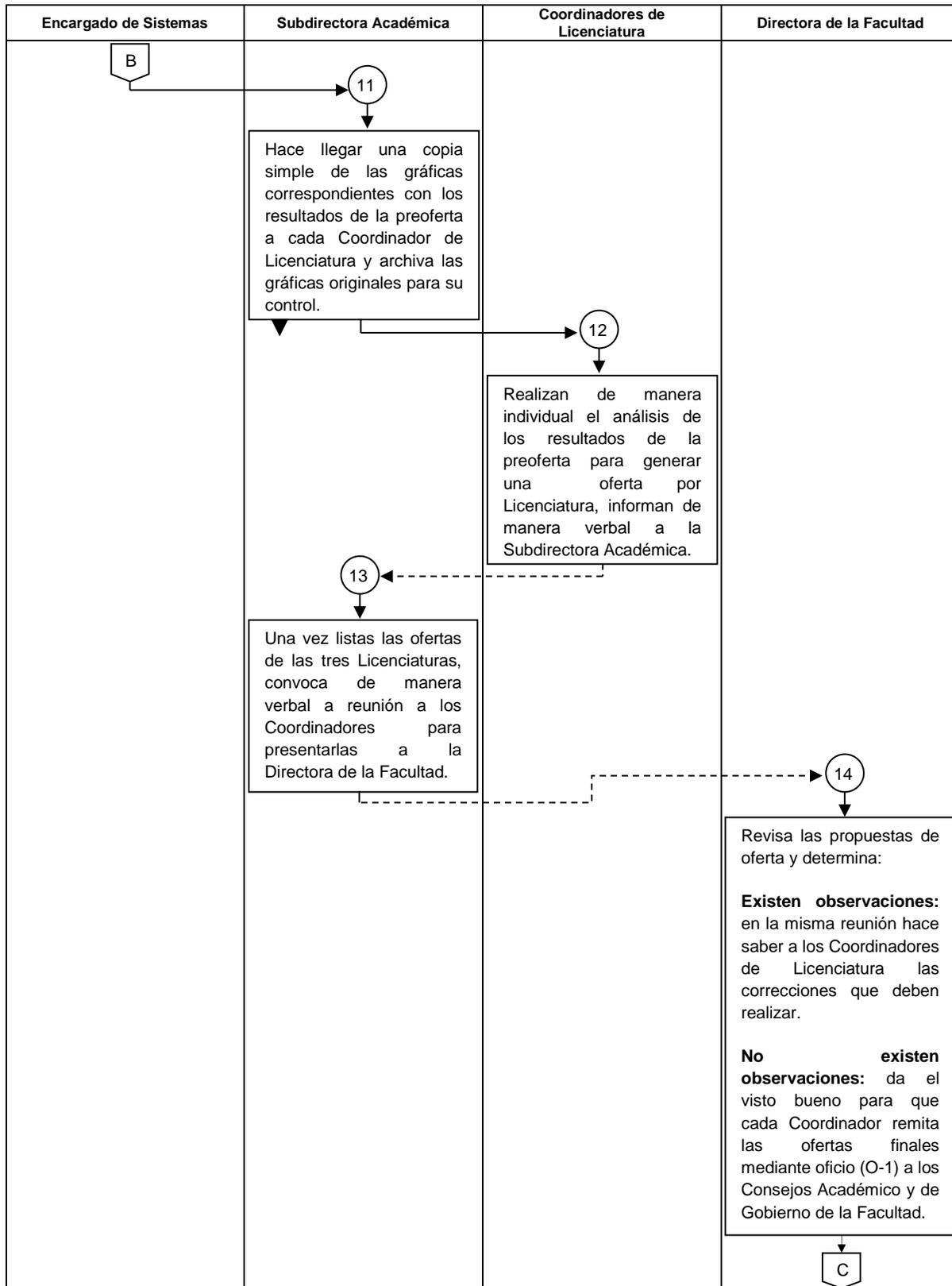
Subdirección Académica



Procedimiento: Elaboración de plantilla de preoferta y oferta

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

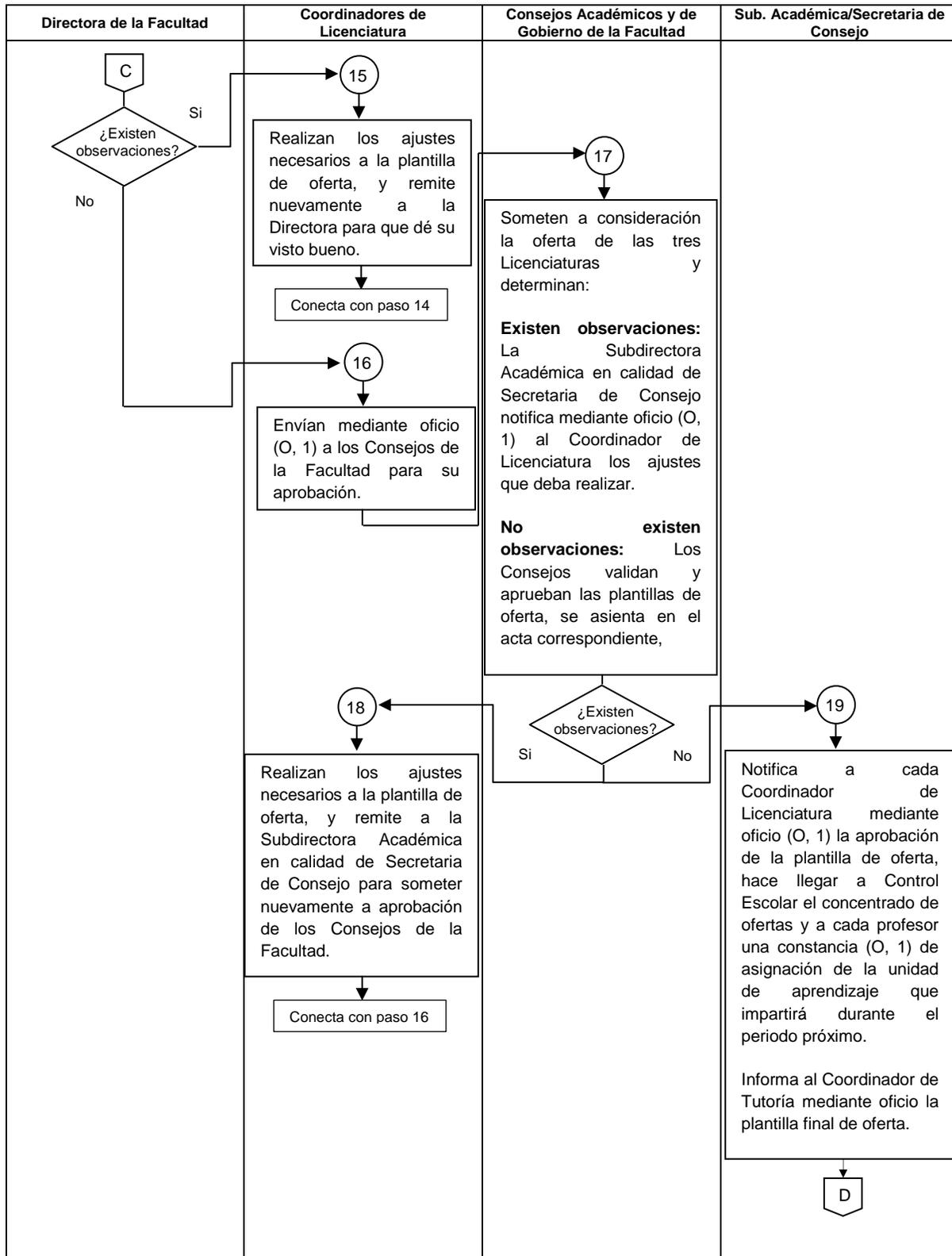
Subdirección Académica



Procedimiento: Elaboración de plantilla de preoferta y oferta

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

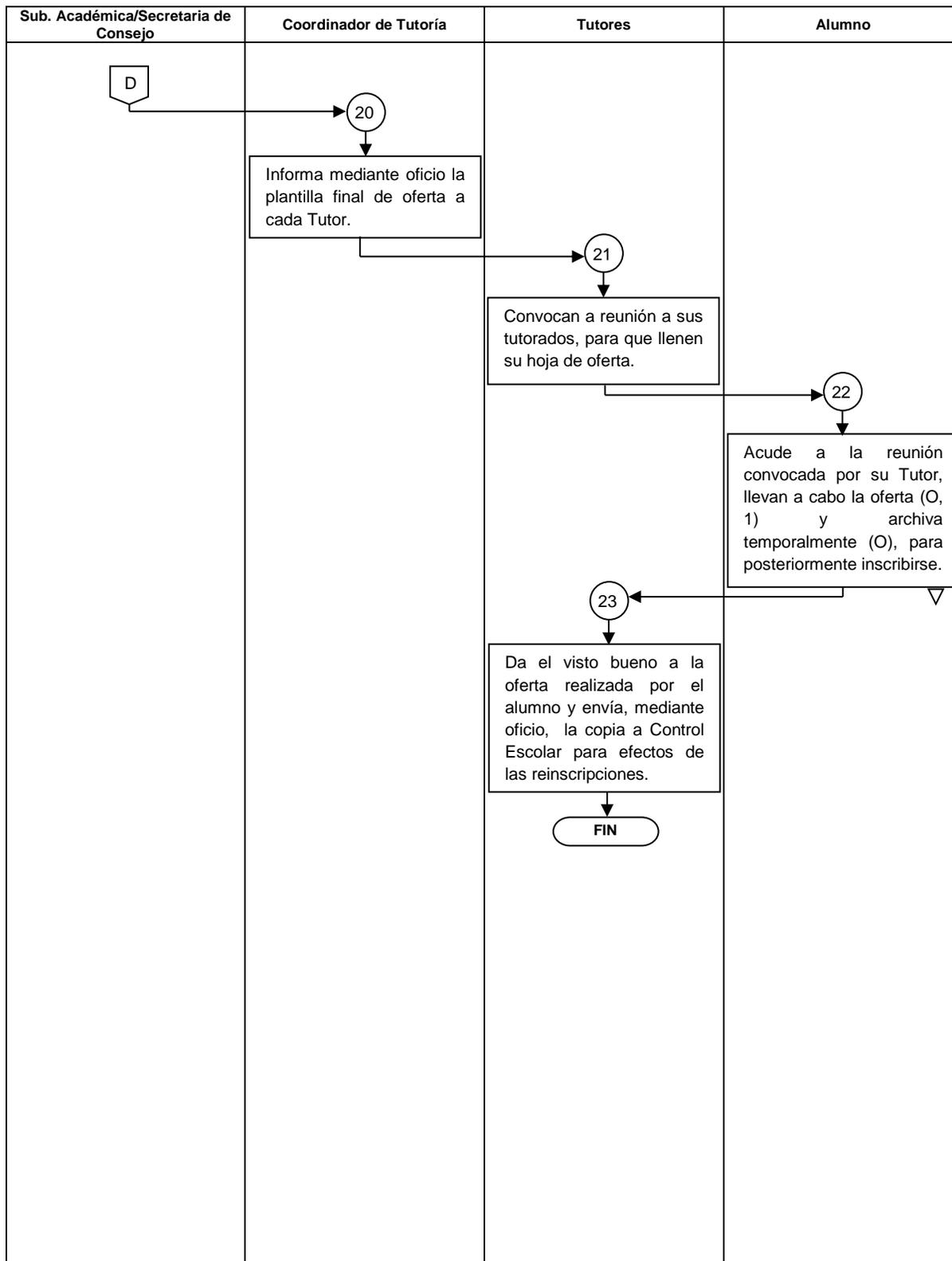
Subdirección Académica



Procedimiento: Elaboración de plantilla de preoferta y oferta

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Subdirección Académica



## 7. Interacción con otros procedimientos

**Procedimiento:** *Plantillas*; procedente de la Secretaría de Administración, Dirección de Recursos Humanos, Departamento de Nóminas.

## 8. Glosario

**Plan de estudios:** programa educativo de estudios profesionales, el cual se refleja en el mapa curricular de cada Licenciatura.

**Plantilla de oferta:** Formato en el que se indica las unidades de aprendizaje que se abrirán para el semestre inmediato, el profesor que impartirá cada una y el horario.

**Plantilla de preoferta:** Formato en el que se indica las posibles unidades de aprendizaje a ofertar en el semestre inmediato y el horario probable.

**Preoferta:** actividad realizada por los alumnos de las tres licenciaturas, en el sistema correspondiente, para elegir las unidades de aprendizaje que desea cursar en su siguiente semestre.

**Trayectoria Académica:** desarrollo y avance de cada alumno en función del plan de estudios de su Licenciatura.

**Unidad de aprendizaje:** conjunto de conocimientos englobados en un programa de estudio, que busca desarrollar determinadas competencias y capacidades en el alumno, impartidos por un profesor en un aula y horario determinados.

## 9. Anexos

8.1 Formatos de Plantillas de preoferta y oferta

8.2 Formato de preoferta

8.3 Formato de oferta

# Coordinación de Núcleo Básico

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Subdirección Académica

Coordinación de Núcleo Básico

### 1. Propósito

Determinar la oferta de grupos de inglés para los niveles B1 y B2 con base en los resultados del examen diagnóstico presentado por los alumnos de nuevo ingreso, para que, posteriormente puedan cursar los niveles C1 y C2 como parte del plan de estudios de su Licenciatura.

### 2. Alcance

Este procedimiento debe ser observado y aplicado por la Subdirectora Académica, la Coordinación de Núcleo Básico, el alumno de primer ingreso, la encargada del área de autoacceso y la encargada del Departamento de Control Escolar de la Facultad.

### 3. Responsabilidad y Autoridad

#### Coordinadora de Núcleo Básico

Responsabilidad	Autoridad
<ul style="list-style-type: none"><li>· Fijar con DAL la fecha para la aplicación del examen diagnóstico.</li><li>· Estar en comunicación constante y atender todas las indicaciones que sean emitidas por la DAL en relación al examen de diagnóstico.</li><li>· Comunicar al alumno de la fecha establecida para la realización del examen y dar toda información relacionada con este Procedimiento.</li><li>· Publicar al alumno el resultado de su examen diagnóstico señalando el nivel que debe cursar.</li><li>· Elaborar la plantilla y oferta de grupos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Coordinar el Procedimiento.</li><li>· Determinar, conforme a las necesidades y opciones, los profesores que impartirán los cursos de nivelación, así como los horarios en que se ofertarán.</li><li>· Determinar el cierre de grupos según la demanda.</li></ul>

para los niveles B1 y B2. · Coordinarse con la responsable en Control Escolar para llevar a cabo las inscripciones para los grupos de nivelación de inglés.	
--	--

**Alumno de nuevo ingreso**

<b>Responsabilidad</b>	<b>Autoridad</b>
· Estar al pendiente sobre la publicación de información en relación a la programación del examen de nivelación. · Presentar su examen diagnóstico en tiempo y forma. · Atender los avisos por la Coordinación de Núcleo Básico en cuanto a los resultados del examen y las inscripciones. · Acudir al departamento de Control Escolar para llevar a cabo su inscripción en tiempo y forma. · Realizar el pago de derechos para ser inscrito en el grupo correspondiente.	No aplica

**Encargada del área de Autoacceso de la Facultad**

<b>Responsabilidad</b>	<b>Autoridad</b>
· Coordinar la aplicación del examen diagnóstico en las diferentes salas de	No Aplica

cómputo de la Facultad.	
-------------------------	--

**Encargada del área de inglés del Departamento de Control Escolar**

<b>Responsabilidad</b>	<b>Autoridad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>· Llevar a cabo los formatos para el registro de los alumnos, previo a las inscripciones para los cursos de nivelación.</li><li>· Atender las inscripciones los días y en el horario determinado.</li><li>· Emitir los recibos de inscripción del sistema.</li><li>· Estar en comunicación constante con la Coordinadora de Núcleo Básico.</li></ul>	No Aplica

**4. Normatividad Aplicable**

Manual de organización de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

**5. Políticas**

**5.1** La DAL determinará si las fechas solicitadas por la Facultad están disponibles con base en la agenda que maneja para dar atención a todas las Facultades en la Universidad, por lo que la dicha solicitud, deberá realizarse por parte de la Coordinadora de Núcleo Básico durante los primeros días del semestre.

**5.2** La Responsable de Núcleo Básico se comunicara vía telefónica con la DAL para fijar los días de aplicación del examen diagnóstico.

**5.3** La Coordinadora de Núcleo Básico informará a los alumnos de nuevo ingreso, durante el curso de inducción, sobre la aplicación del examen

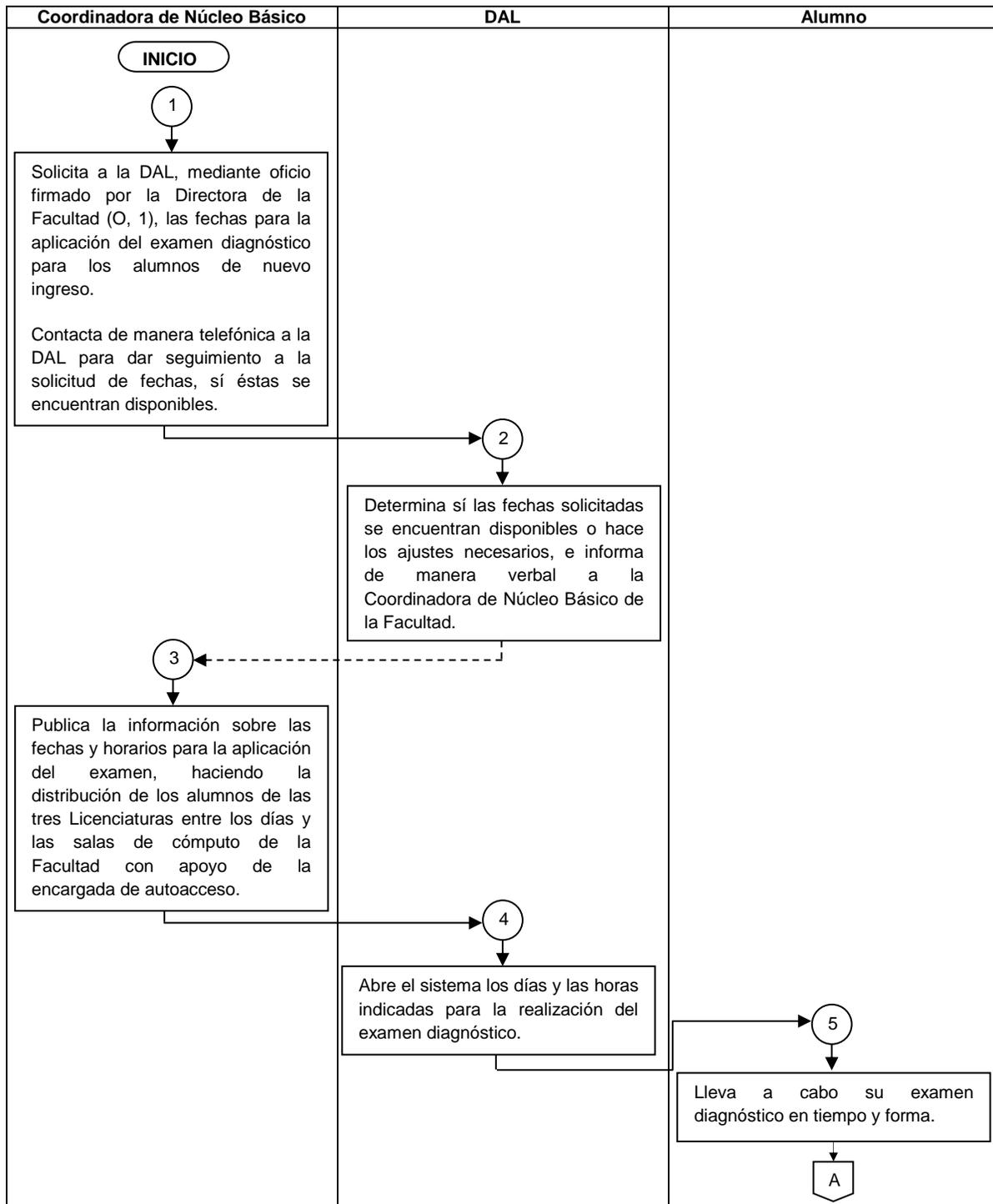
diagnóstico, así como de la publicación de información en relación a éste.

- 5.4** La Coordinadora de Núcleo Básico determinará los criterios para la distribución de los alumnos en los días establecidos para la aplicación del examen, entre los cuales podrán ser: por apellido, en base al listado de resultados del examen de admisión a la Facultad, etc., lo cual será publicado para que el alumno sea enterado de la fecha y horario en que deberá presentar su examen.
- 5.5** Para la aplicación del examen la responsable del área de autoacceso distribuirá a los alumnos de nuevo ingreso en los días y las horas en que el sistema se encuentre abierto, y los programará de dos a tres días, en las tres salas de cómputo de la Facultad.
- 5.6** Los resultados del examen serán enviados por la DAL a la Coordinadora de Núcleo Básico en aproximadamente una semana y media.
- 5.7** El listado con los resultados del examen diagnóstico que envíe la DAL a la Coordinadora de Núcleo Básico contendrá el nombre del alumno, la licenciatura y el nivel.
- 5.8** Para asegurarse de que el alumno se entere sobre los resultados del examen diagnóstico, la Coordinadora deberá entregarlos de manera personal.
- 5.9** Los resultados del examen diagnóstico, podrán ser B1, B2 y C1, los primeros dos corresponderán a los cursos de nivelación, propios del presente procedimiento, y el tercero será parte de las Unidades de Aprendizaje de los planes de estudio de las Licenciaturas.
- 5.10** Si el resultado del examen diagnóstico presenta la leyenda de *solicitud de segunda etapa*, esta se referirá a que aquellos alumnos que

su nivel es alto y podrán solicitar un nuevo examen para acreditar el siguiente nivel.

- 5.11** Cualquier aclaración sobre los resultados del examen diagnóstico deberá ser solicitada por la Coordinadora de Núcleo Básico a la DAL.
- 5.12** El inicio de las clases de los grupos de nivelación de inglés será posterior al inicio del semestre, aproximadamente un mes, debido al tiempo que toma la entrega de resultados del examen diagnóstico.
- 5.13** En caso que al alumno no le acomoden los horarios ofertados o se traslape con alguna otra unidad de aprendizaje, tendrá la opción de cursar su nivelación en otra Facultad que oferte el nivel requerido o esperar la oferta en la Facultad para el siguiente semestre.

## 6. Diagrama de Bloque del Procedimiento

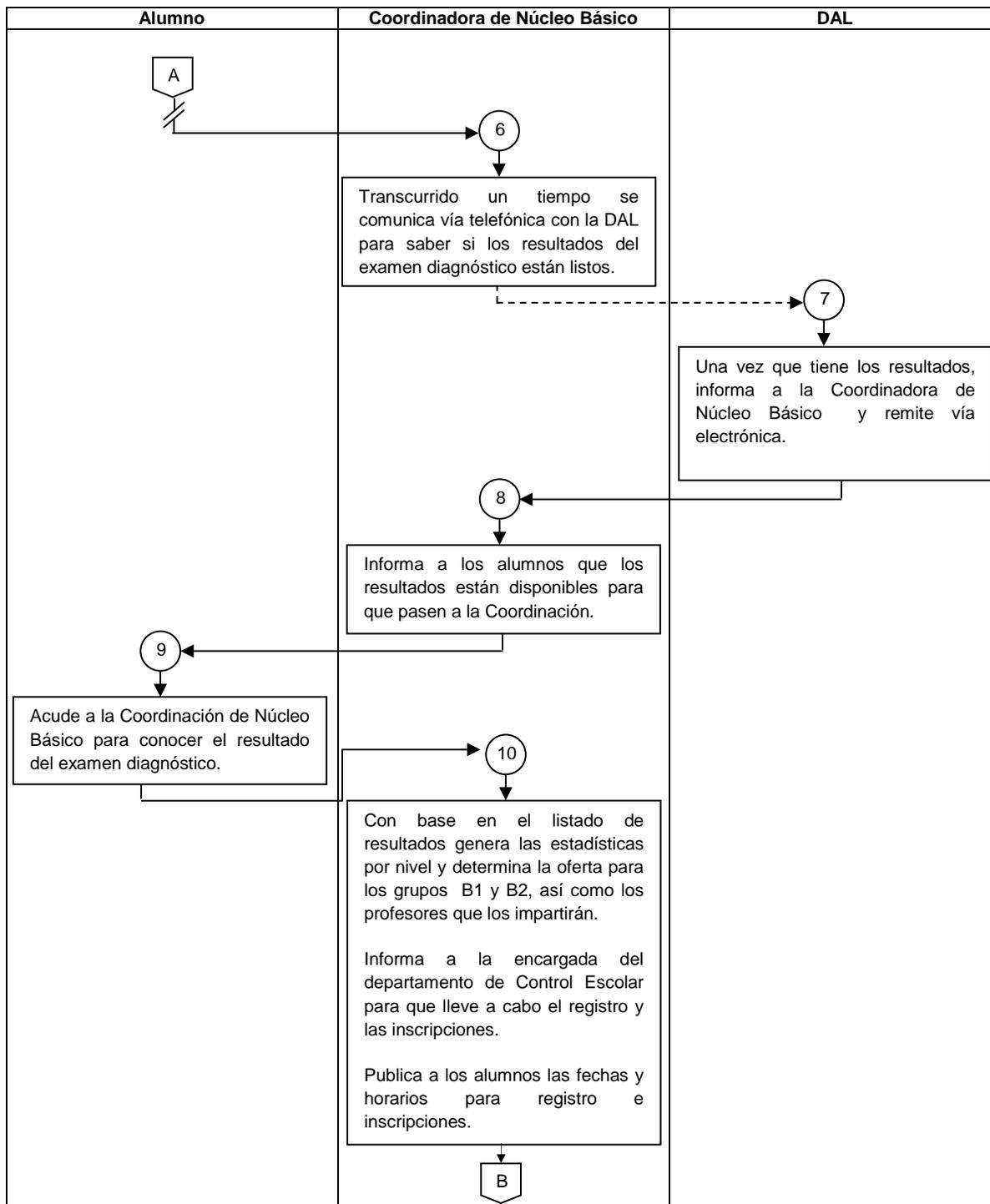


Procedimiento: Cursos de nivelación de inglés

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Subdirección Académica

Coordinación de Núcleo Básico

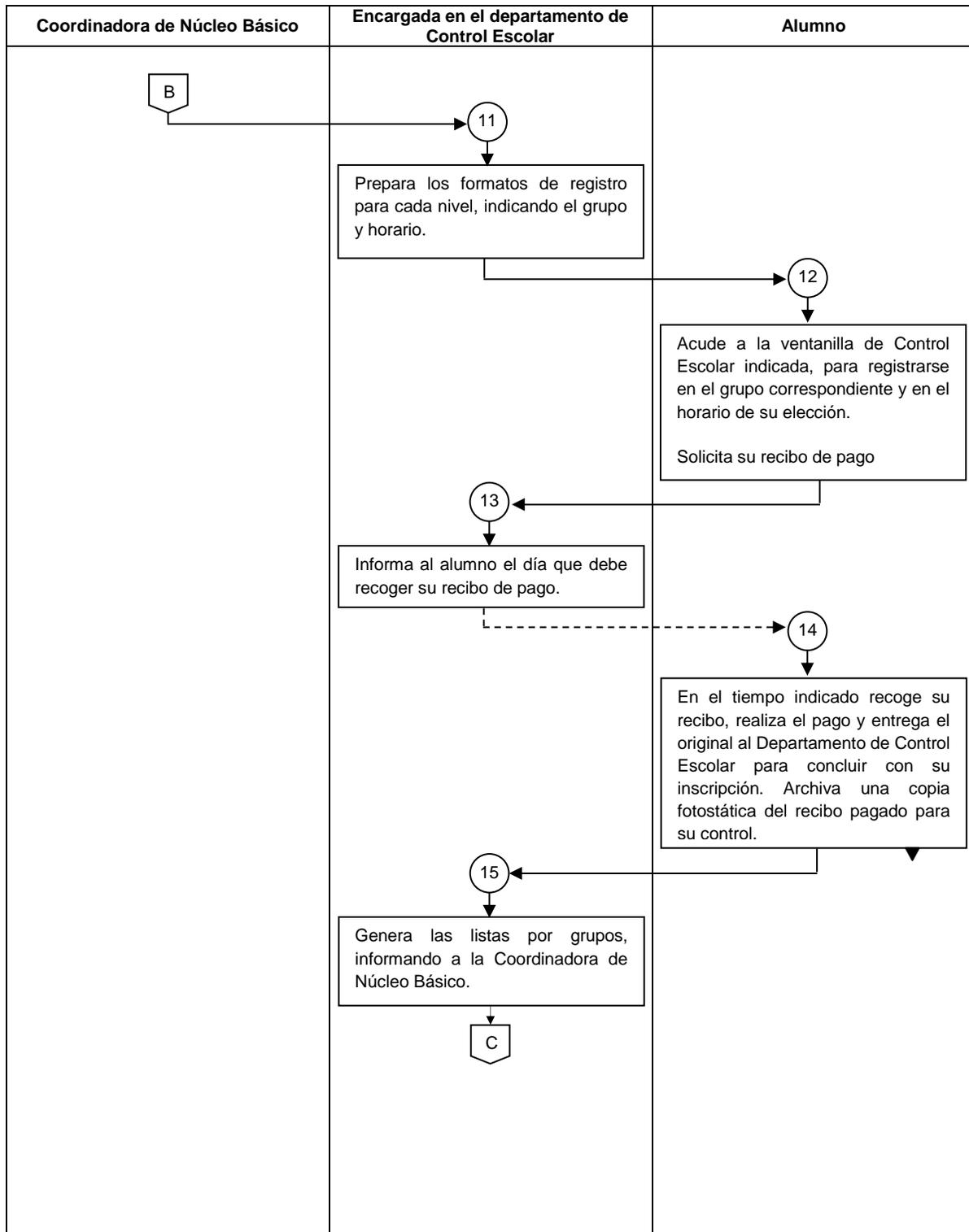


Procedimiento: Cursos de nivelación de inglés

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Subdirección Académica

Coordinación de Núcleo Básico

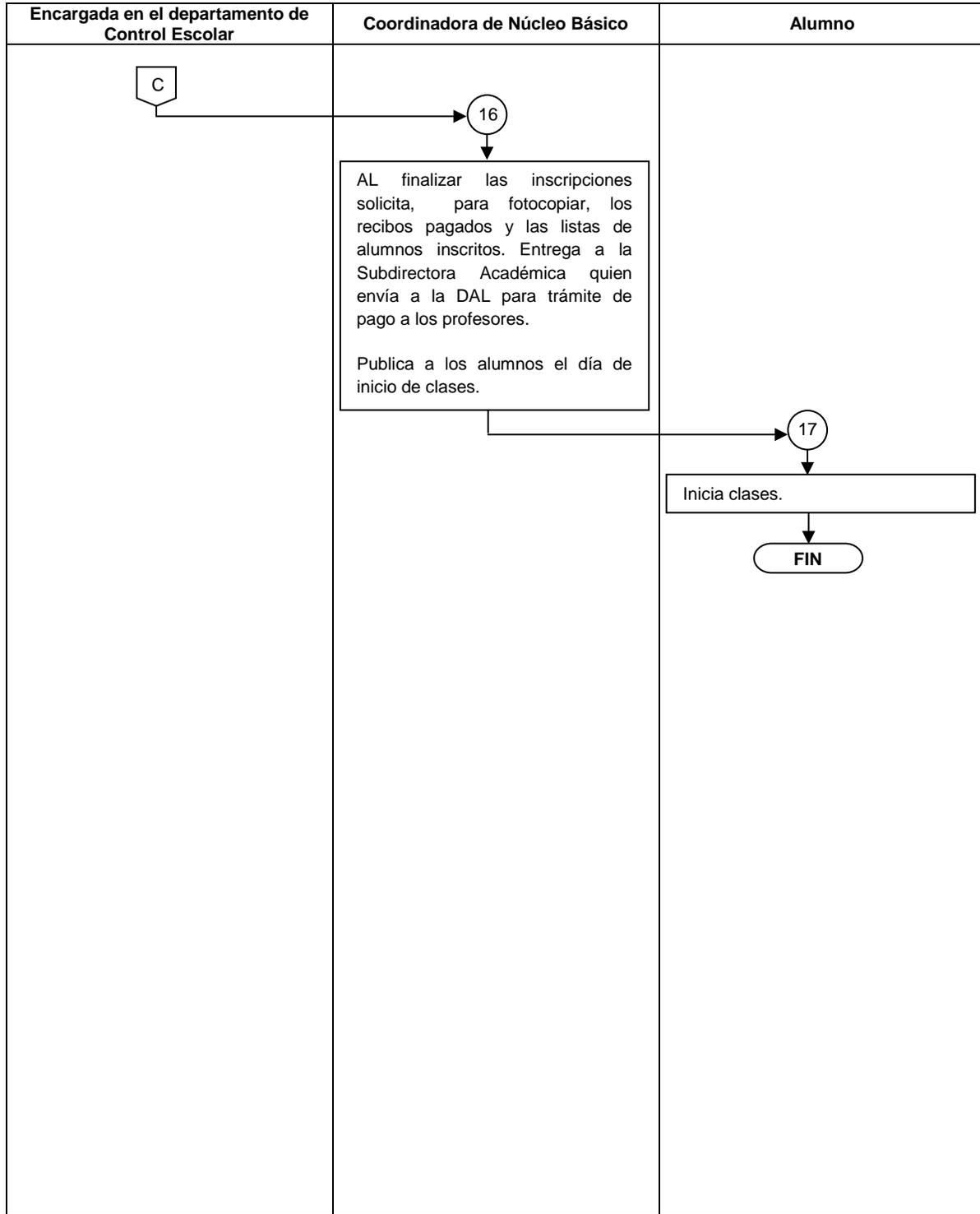


Procedimiento: Cursos de nivelación de inglés

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Subdirección Académica

Coordinación de Núcleo Básico



Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Subdirección Académica

Coordinación de Núcleo Básico

## **7. Interacción con otros procedimientos**

No aplica para este procedimiento.

## **8. Glosario**

**DAL:** Dirección de Aprendizaje de Lenguas

**Examen diagnóstico:** evaluación realizada por la Dirección de Aprendizaje de Lenguas de la UAEM a los alumnos de primer ingreso de Licenciatura para conocer su nivel del idioma inglés.

**Grupos de nivelación:** grupos de inglés B1 y B2 que oferta la Facultad para regularizar a los alumnos de nuevo ingreso y, así, puedan cursar el nivel C1, correspondiente al plan de estudios de las Licenciaturas.

**Oferta o plantilla:** grupos, horarios y profesores para los grupos de inglés B1 y B2.

## **9. Anexos**

**8.1** Formato de registro para grupos de regularización.

# Departamento de Control Escolar

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Subdirección Académica

Departamento de Control Escolar

### 1. Propósito

Llevar a cabo la reinscripción de los alumnos de las tres Licenciaturas para dar continuidad al plan de estudios correspondiente.

### 2. Alcance

Este procedimiento debe ser observado y aplicado por la Subdirección Académica, el Departamento de Control Escolar, las Coordinaciones de las tres Licenciaturas, de Núcleo Básico y el alumno interesado.

### 3. Responsabilidad y Autoridad

**Jefa del departamento de Control Escolar**

Responsabilidad	Autoridad
<ul style="list-style-type: none"><li>· Prepara el sistema para las reinscripciones.</li><li>· Mantener comunicación con la Dirección de Control Escolar en relación a las reinscripciones.</li><li>· Publicar toda la información para los alumnos en relación a las reinscripciones (fichas, instrucciones para el acceso al sistema).</li><li>· Mantener comunicación con los Coordinadores de Licenciatura sobre el cierre de grupos.</li><li>· Cumplir con las fechas marcadas por el calendario oficial y la Dirección de Control Escolar de la UAEM.</li><li>· Atender a aquellos alumnos que el sistema no les permita llevar a cabo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Coordinar todo el trabajo dentro del departamento en función de presente procedimiento.</li></ul>

Procedimiento: Reinscripción

---

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Subdirección Académica

Departamento de Control Escolar

su reinscripción. · Destinar una ventanilla y personal para dar atención al alumnado de cada Licenciatura.	
---	--

**Coordinadores de Licenciatura**

<b>Responsabilidad</b>	<b>Autoridad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>· Entregar en tiempo y forma las plantillas de oferta aprobadas por los H.H. Consejos de la Facultad al departamento de Control Escolar.</li><li>· Mantener comunicación con la Jefa del departamento de Control Escolar mientras se lleven a cabo las reinscripciones para tener conocimiento sobre el cupo de los grupos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Cerrar aquellos grupos que no alcancen el cupo mínimo.</li><li>· Incrementar el cupo de grupos de acuerdo con la demanda presentada.</li></ul>

**Coordinadora de Núcleo Básico**

<b>Responsabilidad</b>	<b>Autoridad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>· Entregar la plantilla de los bloques de núcleo básico para la reinscripción de los alumnos de primer año.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Atender las cuestiones relacionadas con la oferta de bloques de núcleo básico.</li><li>· Cerrar aquellos grupos que no alcancen el cupo mínimo.</li><li>· Incrementar el cupo de grupos de acuerdo con la demanda presentada.</li></ul>

**Alumno**

<b>Responsabilidad</b>	<b>Autoridad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>· Consultar la información que publique el Departamento de Control Escolar y las Coordinaciones de Licenciatura en relación a las reinscripciones.</li><li>· Llevar a cabo su reinscripción mediante el sistema correspondiente, en tiempo y forma, según la ficha asignada.</li><li>· Entregar en el tiempo estipulado su recibo pagado y su hoja de reinscripción en el departamento de Control Escolar.</li></ul>	<p>No aplica</p>

**4. Normatividad Aplicable**

Estatuto Universitario de la Universidad Autónoma del Estado de México: artículos 19, 28 y 89.

Reglamento interno de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales: Capítulo Cuarto.

Bases normativas bajo las cuales se regirá el ingreso, la permanencia y la promoción de alumnos que cursen Planes de Estudio Flexibles del Nivel Profesional: apartado Permanencia en los estudios.

Manual de organización de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

## **5. Políticas**

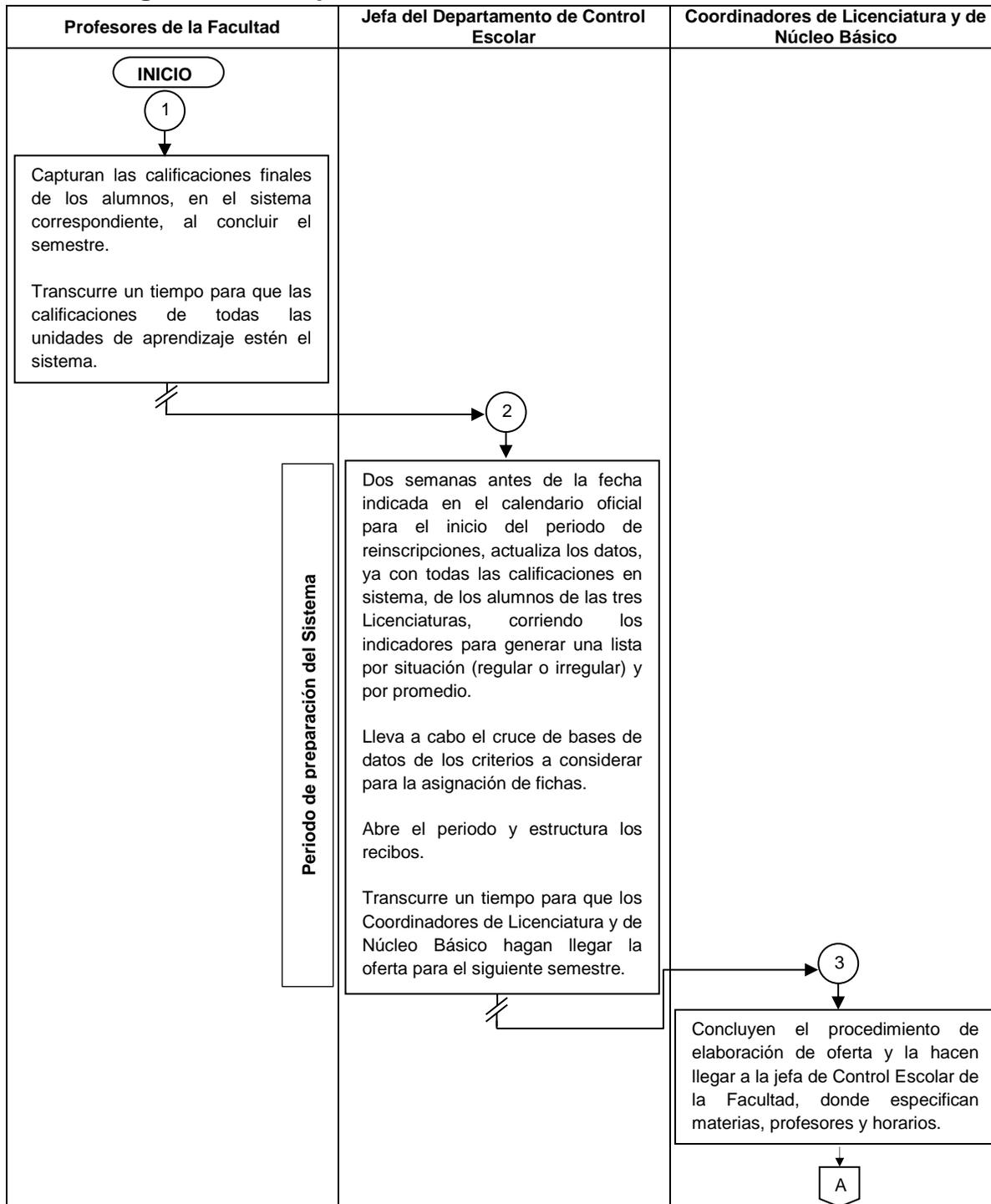
- 5.1** Al correr los indicadores para la asignación de fichas, se identificarán a los alumnos que hayan generado cancelación de matrícula y egresados para eliminarlos de la base de datos.
- 5.2** Para llevar a cabo la asignación de fichas para reinscripción, se consideraran en primer lugar a los alumnos regulares por promedio y en segundo a los irregulares de igual forma por promedio. Asimismo los criterios a considerar para la asignación de fichas podrán variar según lo determinado por la Directora y Subdirectora Académica cada periodo.
- 5.3** Los promedios de los alumnos serán generados de manera manual por los encargados del Departamento de Control Escolar, para obtener datos con mayor veracidad.
- 5.4** Para la asignación de fichas el cruce de bases de datos se llevará a cabo de manera manual por parte de los encargados del Departamento de Control Escolar.
- 5.5** Para los alumnos de reincorporación y movilidad la jefa de Control Escolar de la Facultad indicará los pasos a seguir para generar su reinscripción.
- 5.6** El trabajo dentro del Departamento de Control Escolar de la Facultad estará distribuido por Licenciatura y Núcleo Básico, para lo que se establecerá una ventanilla de atención para cada uno, así como el personal correspondiente.
- 5.7** La publicación del listado con la asignación de las fichas para llevar acabo la reinscripción será de 3 a 4 días antes de la fecha marcada en el calendario oficial como inicio de reinscripciones.
- 5.8** El sistema del Control Escolar estará abierto a partir de la fecha indicada en el calendario de la UAEM como inicio de reinscripciones, el

horario se determinará de acuerdo con el número de alumnos que se inscribirán.

- 5.9** Mediante correo electrónico, la jefa del Departamento de Control Escolar informará al departamento de Sistemas de la Dirección de Control Escolar los días designados para llevar a cabo las reinscripciones, con base en el calendario de la UAEM.
- 5.10** Para la asignación de fichas, la Jefa del Departamento de Control Escolar de la Facultad hará la división entre los días designados y las horas en que estará abierto el Sistema.
- 5.11** El Sistema aceptará hasta 25 fichas por hora.
- 5.12** La clave UNIP para el acceso al sistema de inscripciones se encontrara en la hoja de inscripción del alumno de periodos anteriores, en la esquina superior derecha, salvo casos excepcionales el Departamento de Control Escolar la proporcionara a los alumnos.
- 5.13** Los alumnos que se reinscriban a segundo semestre o que tengan pendientes unidades de aprendizaje del núcleo básico llevaran a cabo su reinscripción en la ventanilla correspondiente.
- 5.14** El departamento de Control Escolar pondrá al alcance de los alumnos la información necesaria para que lleven a cabo su reinscripción por el sistema, publicando las instrucciones a la par de la lista de asignación de fichas.
- 5.15** En caso que el sistema para llevar a cabo las reinscripciones no funcione correctamente, el alumno deberá acudir a la ventanilla correspondiente del departamento de Control Escolar de la Facultad para concluir su trámite.
- 5.16** Aquellos alumnos que no hagan entrega de su hoja de reinscripción y recibo de pago dentro del tiempo establecido, será dados de baja y no será efectivo su trámite.

- 5.17** El tiempo para hacer entrega del recibo pagado será durante la semana de inscripciones y máximo la segunda semana después de haber iniciado las clases, salvo las ocasiones en las que la Dirección de Control Escolar de otra indicación.
- 5.18** La jefa de Control Escolar llevará el conteo de recibos entregados e informará, según le sea solicitado por la Dirección de Control Escolar, sobre el rezago de entrega antes de la octava semana de haber iniciado las clases, aquellos alumnos que no cumplan con el tiempo establecido generarán baja de su reinscripción.
- 5.19** Aquellos alumnos que soliciten beca de exención deberán dirigir un oficio a la Directora de la Facultad y entregar con una copia de su hoja de reinscripción, informado de su trámite y de su compromiso de pagar su recibo en cuanto sean publicados los resultados, en caso que no fuera beneficiado.
- 5.20** Los alumnos que no fueran beneficiados con la beca mencionada, deberán realizar de inmediato el pago de su recibo de reinscripción.
- 5.21** El departamento de Control Escolar deberá dar aviso si existieran alumnos que llevarán a cabo su pago fuera de la fecha establecida, mediante oficio dirigido a la Secretaria de Docencia, con copia para la Dirección de Control Escolar.
- 5.22** Si el alumno requiriera una prórroga para el pago de su recibo de inscripción, deberá dirigir un oficio a la Directora de la Facultad informando la razón por la cual la solicita y el tiempo en que realizaría el pago.
- 5.23** Los oficios de solicitud de prórroga del pago de reinscripción serán enviados a la Secretaría de Docencia para su autorización y conocimiento.

**6. Diagrama de Bloque del Procedimiento**

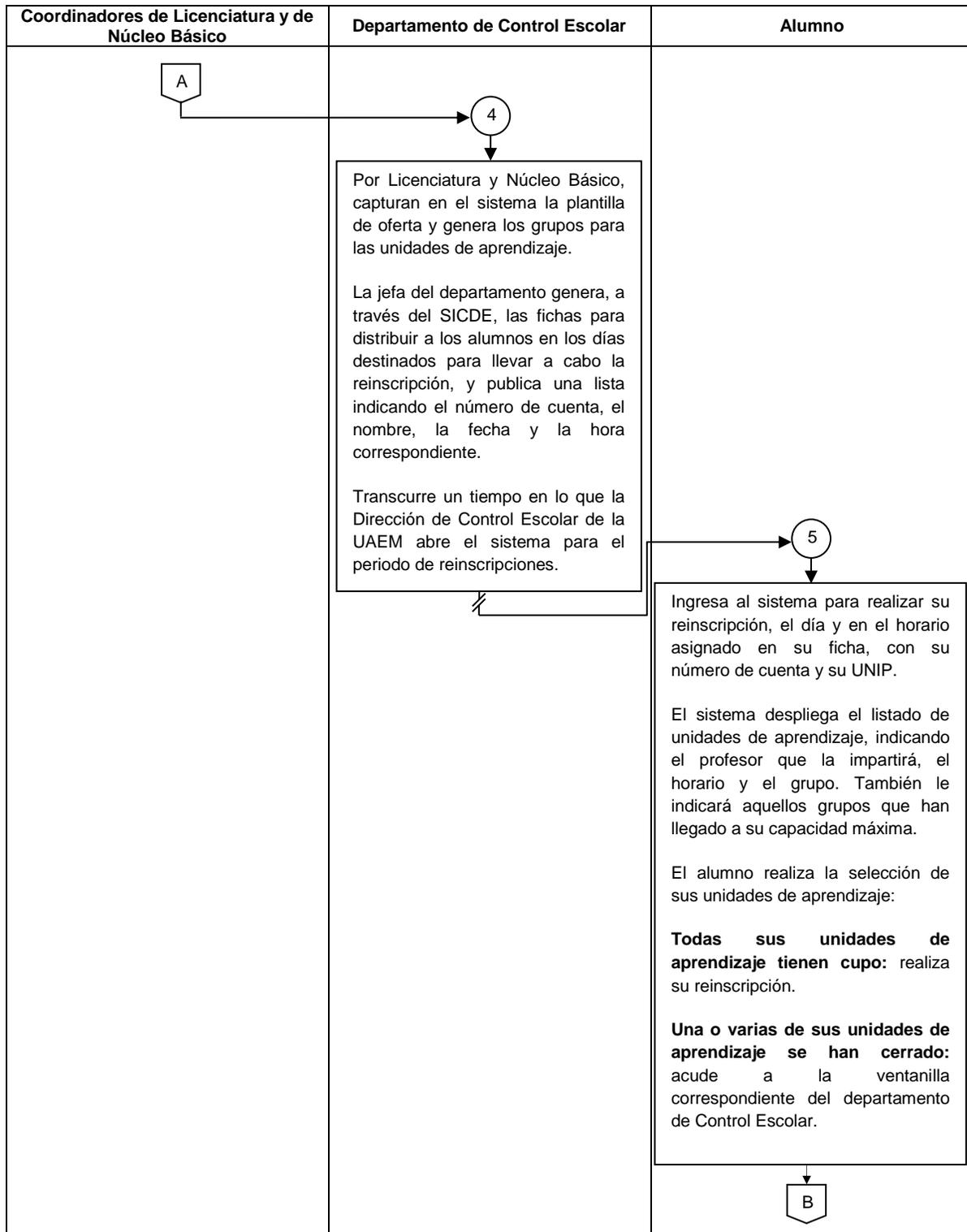


Procedimiento: Reinscripción

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Subdirección Académica

Departamento de Control Escolar

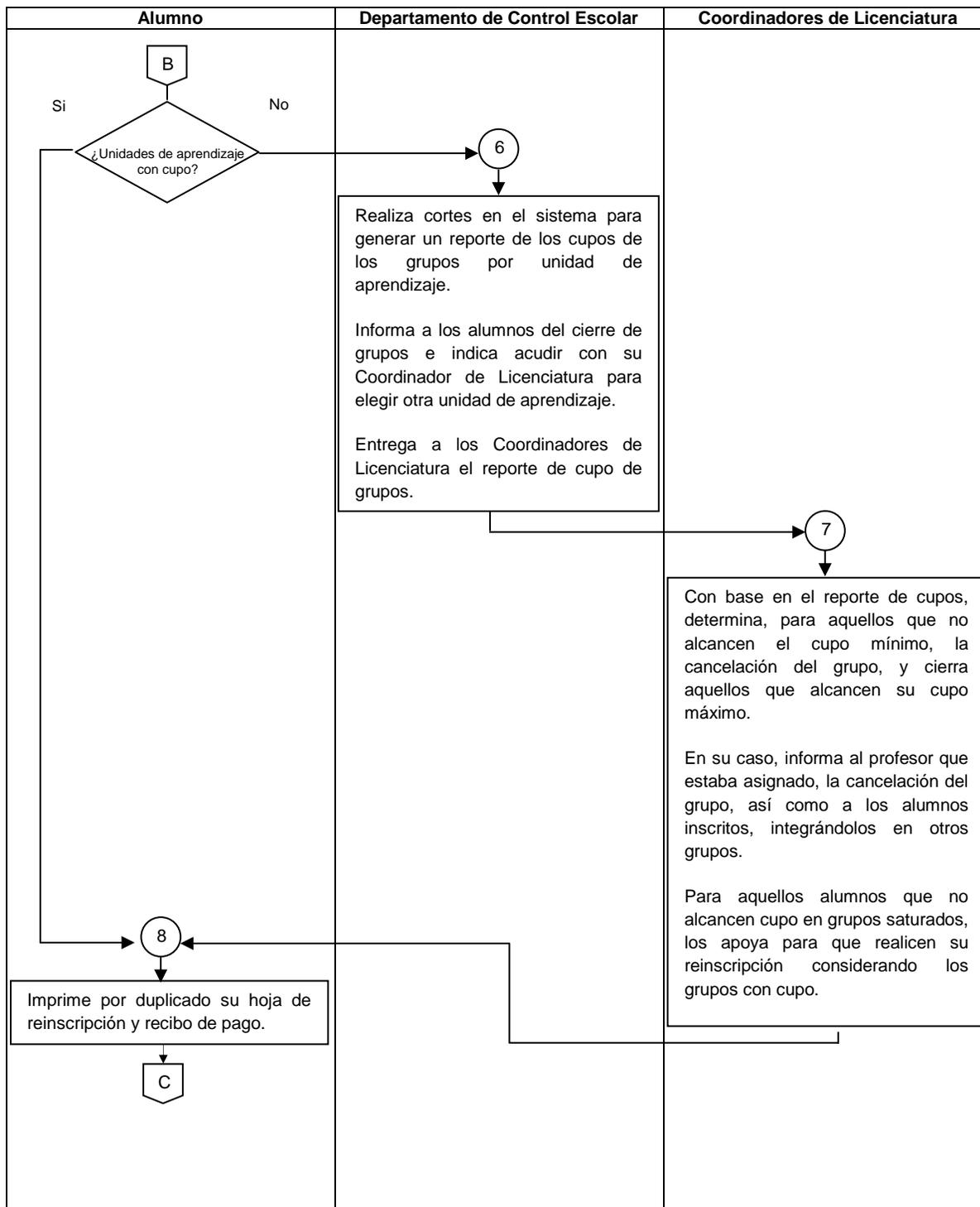


# Procedimiento: Reinscripción

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Subdirección Académica

Departamento de Control Escolar

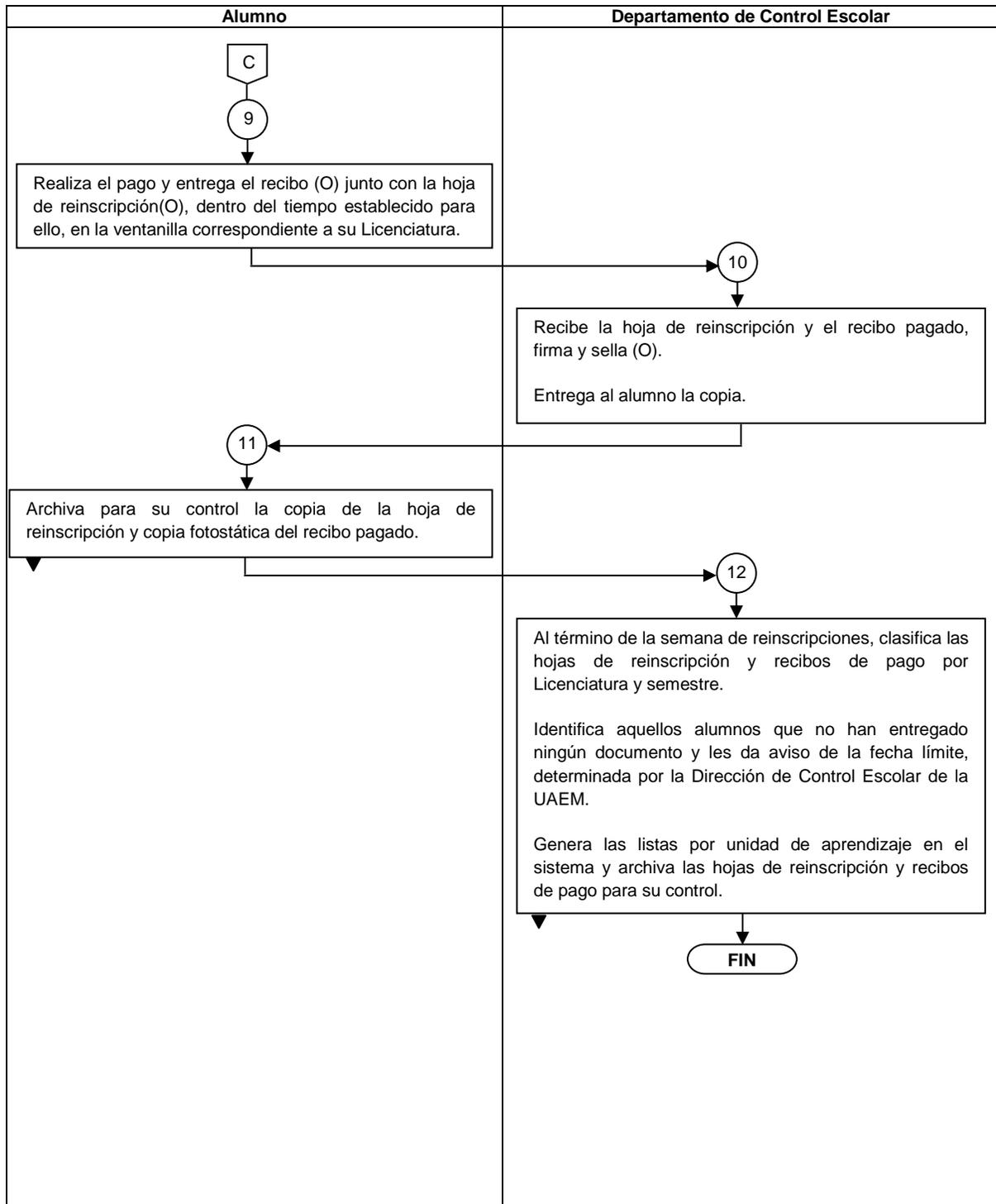


# Procedimiento: Reinscripción

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Subdirección Académica

Departamento de Control Escolar



## 7. Interacción con otros procedimientos

**Procedimiento:** *Supervisión de la permanencia en el Nivel Medio Superior y Educación Superior*, procedente de la Secretaría de Docencia, Dirección de Control Escolar, Departamento de Permanencia y Promoción.

## 8. Glosario

**SICDE:** Sistema Institucional de Control Escolar de la UAEM.

**Unidad de aprendizaje:** Conjunto de conocimientos englobados en un programa de estudio, que busca desarrollar determinadas competencias y capacidades en el alumno, impartidos por un profesor en un aula y horario determinados.

**Reinscripción:** Registro que se lleva a cabo antes del inicio de cada semestre, mediante el cual los alumnos realizan la elección de las unidades de aprendizaje a cursar y aseguran su permanencia en la Facultad, cumpliendo con los requisitos estipulados para ello.

**Peso:** Para la preparación del sistema, son los criterios a considerar para la asignación de fichas, los cuales pueden ser variables.

**Criterios:** Es un requisito que debe ser respetado para alcanzar cierto objetivo o satisfacer una necesidad.

**Ficha:** Distribución de los alumnos entre los días y horas que estará abierto el sistema para reinscripciones.

**Beca de exención:** Subsidio que se otorga al alumno exentándolo del pago de reinscripción.

**Prorroga de pago:** Extensión del plazo establecido para realizar el pago del recibo de reinscripción.

**Plantilla de oferta:** Formato en el que se indica las unidades de aprendizaje que se abrirán para el semestre inmediato, el profesor que impartirá cada una y el horario.

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Subdirección Académica

Departamento de Control Escolar

**Coordinación de Núcleo Básico:** Área de la Facultad encargada de coordinar lo referente a las asignaturas obligatorias de los planes de estudio de las Licenciaturas.

**UNIP:** número de identificación personal de cada alumno para tener acceso al sistema de reinscripciones.

## **9. Anexos**

**9.1** Hoja de Inscripción generada por el Sistema

**9.2** Recibo de pago generado por el Sistema

**9.3** Cortes del sistema

**9.4** Formatos para los bloques de Núcleo básico

# Coordinaciones de Licenciatura

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Subdirección Académica

Coordinaciones de Licenciatura

### 1. Propósito

Establecer los criterios para que los pasantes en calidad de extemporáneos presenten su trabajo de investigación y lleven a cabo la evaluación profesional correspondiente.

### 2. Alcance

Este procedimiento debe ser observado por los H.H. Consejos de la Facultad, la Subdirectora Administrativa y aplicado por los Coordinadores de las tres Licenciaturas, el pasante en calidad de extemporáneo, el director del proyecto de investigación presentado, así como los profesores designados como revisores.

### 3. Responsabilidad y Autoridad

#### H.H. Consejos de la Facultad

Responsabilidad	Autoridad
No aplica	<ul style="list-style-type: none"><li>· Dictaminar sobre la evaluación profesional del pasante en calidad de extemporáneo.</li></ul>

#### Subdirectora Administrativa

Responsabilidad	Autoridad
No aplica	<ul style="list-style-type: none"><li>· Determinar la donación en especie que el pasante extemporáneo deberá realizar a la Facultad.</li><li>· En su caso, determinar el costo del curso de titulación.</li></ul>

#### Coordinadores de Licenciatura

Responsabilidad	Autoridad
<ul style="list-style-type: none"><li>· Orientar al pasante extemporáneo sobre el trámite y la definición del</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Girar los oficios de asignación de revisor de protocolo, director del</li></ul>

<p>protocolo de investigación.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· Generar un expediente del pasante con toda la documentación propia del procedimiento.</li><li>· Dar seguimiento y orientación al egresado sobre el trámite de evaluación profesional.</li><li>· Establecer, en su caso, cursos de titulación para apoyar la titulación de los pasantes extemporáneos.</li></ul>	<p>proyecto y revisores de borrador.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>·</li></ul>
--	--

### **Pasante extemporáneo**

<b>Responsabilidad</b>	<b>Autoridad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>· Elaborar el protocolo de su investigación y atender las observaciones que le indique su revisor.</li><li>· Estructurar su proyecto de investigación para evaluación profesional atendiendo las observaciones y sugerencias del director del proyecto, así como de los revisores del borrador.</li><li>· Concluir su proyecto dentro del tiempo establecido.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Determinar el tema del proyecto de investigación.</li></ul>

### Director del proyecto de investigación

Responsabilidad	Autoridad
<ul style="list-style-type: none"><li>· Apoyar al pasante en la estructuración del proyecto de titulación</li><li>· Revisar los avances y borrador del proyecto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Liberar el borrador del proyecto.</li><li>· Emitir el oficio de liberación una vez que el proyecto cumpla con las características teóricas y metodológicas correspondientes.</li></ul>

### Revisores del proyecto de investigación

Responsabilidad	Autoridad
<ul style="list-style-type: none"><li>· Revisar el borrador del proyecto de investigación del alumno y emitir las observaciones que consideren necesarias.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Emitir el oficio de liberación una vez que el proyecto cumpla con las características teóricas y metodológicas correspondientes.</li></ul>

## 4. Normatividad Aplicable

Reglamento de Evaluación Profesional de la UAEM.

Reglamento interno de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

## 5. Políticas

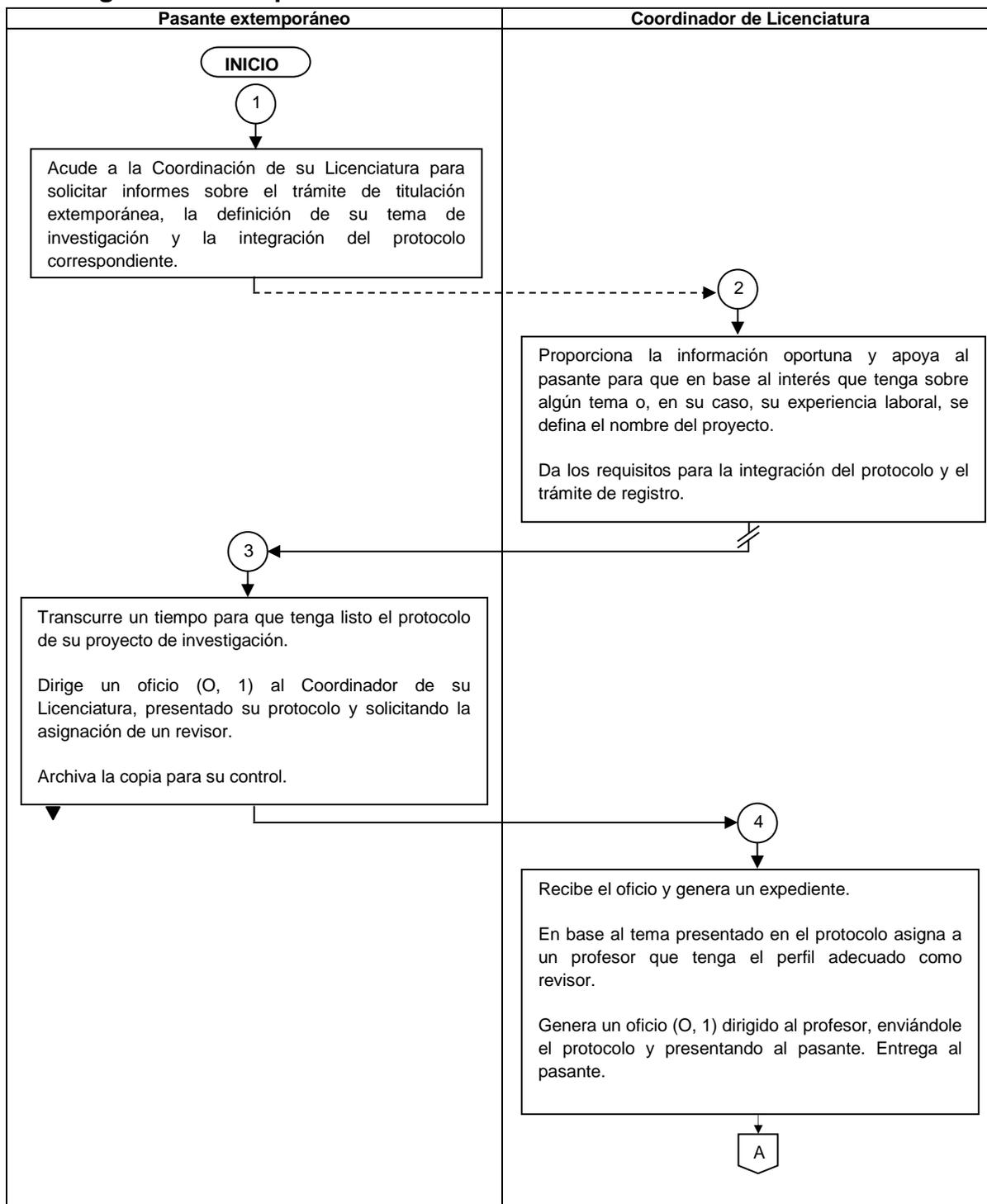
**5.1** Con base en el Reglamento de Evaluación Profesional en su artículo 5, será considerado como extemporáneo aquel pasante que realice los trámites para su evaluación profesional una vez rebasado dos veces la duración total del plan de estudios, considerando cuatro años y medio como el tiempo establecido y contabilizando a partir del registro de la última evaluación en su certificado total de estudios.

**5.2** Para la asignación de revisor de protocolo, el Coordinador de Licenciatura tomará como criterios la afinidad que el profesor tenga con

el tema del proyecto, así como su disponibilidad de tiempo para atender al pasante, siendo de preferencia profesores de tiempo completo.

- 5.3** Los tiempos de desarrollo del proyecto, así como la forma de comunicación, serán fijados por acuerdo entre el pasante y el director del proyecto.
- 5.4** El tiempo de vigencia del tema de investigación será de un año.
- 5.5** El Coordinador de Licenciatura asignará como revisores del borrador a profesores de los Cuerpos Académicos de la Facultad que sean afines al tema que presente el pasante.
- 5.6** La documentación requerida para la evaluación profesional deberá ser entregada por el alumno a la Coordinación de su Licenciatura por lo menos diez días hábiles antes de la fecha signada para ello.
- 5.7** Los pasantes en calidad de extemporáneos de las Licenciaturas deberán cubrir una cuota administrativa extra.
- 5.8** En el caso de la Coordinación de la Licenciatura en comunicación se establecerán talleres de titulación como apoyo para los alumnos extemporáneos, sin embargo al tiempo de la realización del presente documento la coordinación de la Licenciatura en Comunicación se encuentra diseñando la aplicación de los mismos, por lo que una vez definidos los criterios para la implementación del curso de titulación se deberá actualizar el presente procedimiento.

## 6. Diagrama de Bloque del Procedimiento

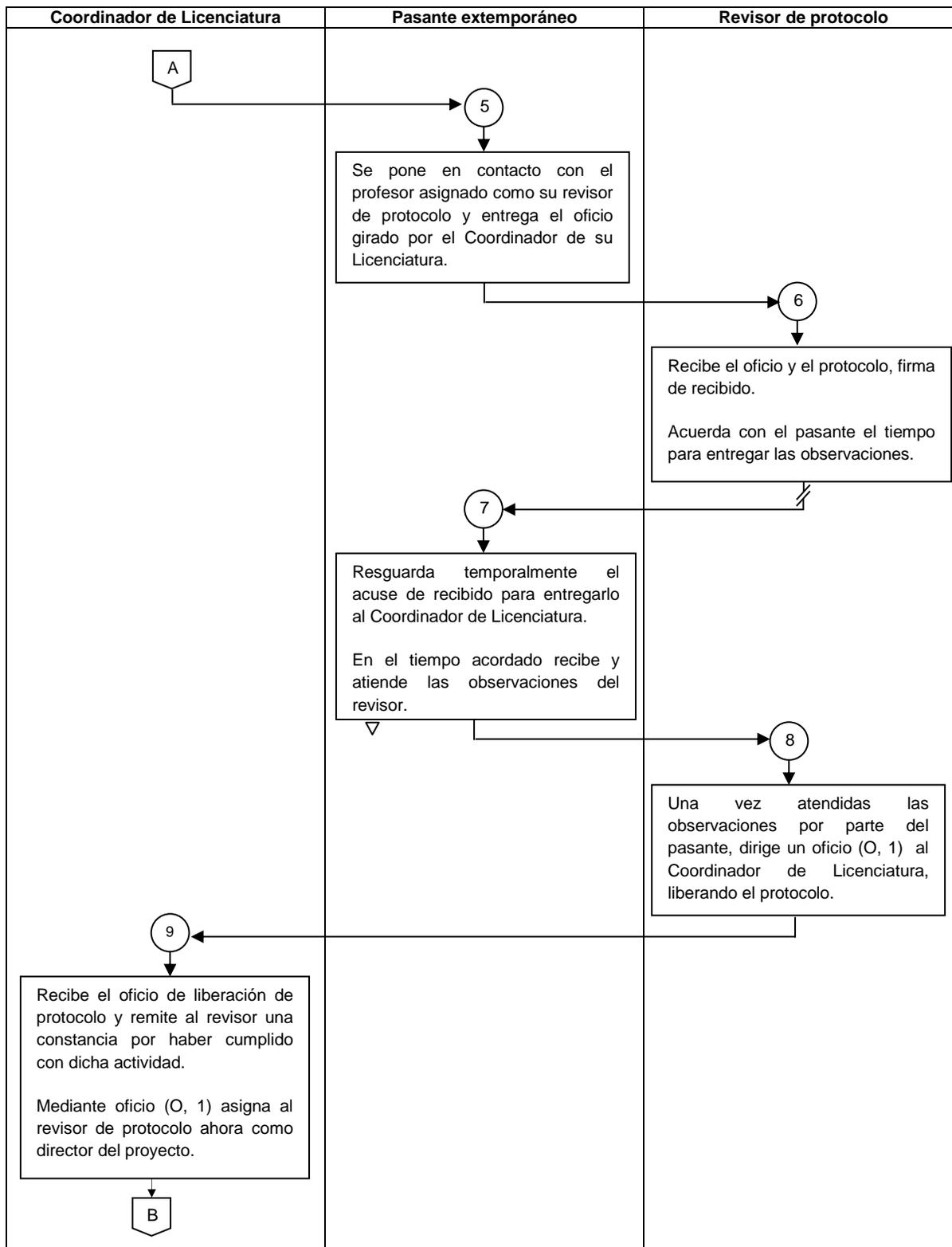


Procedimiento: Evaluación profesional extemporánea

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Subdirección Académica

Coordinaciones de Licenciatura

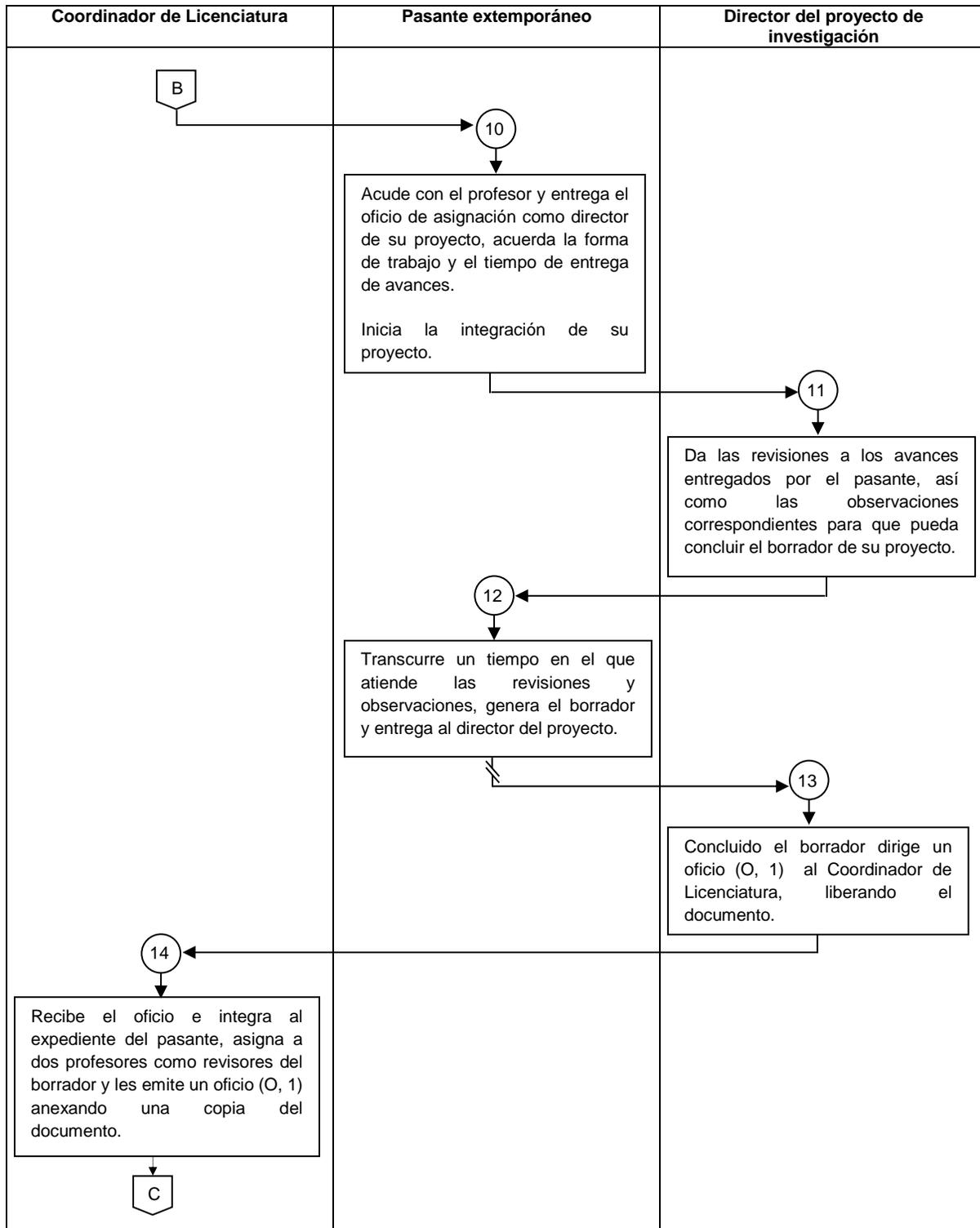


Procedimiento: Evaluación profesional extemporánea

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Subdirección Académica

Coordinaciones de Licenciatura

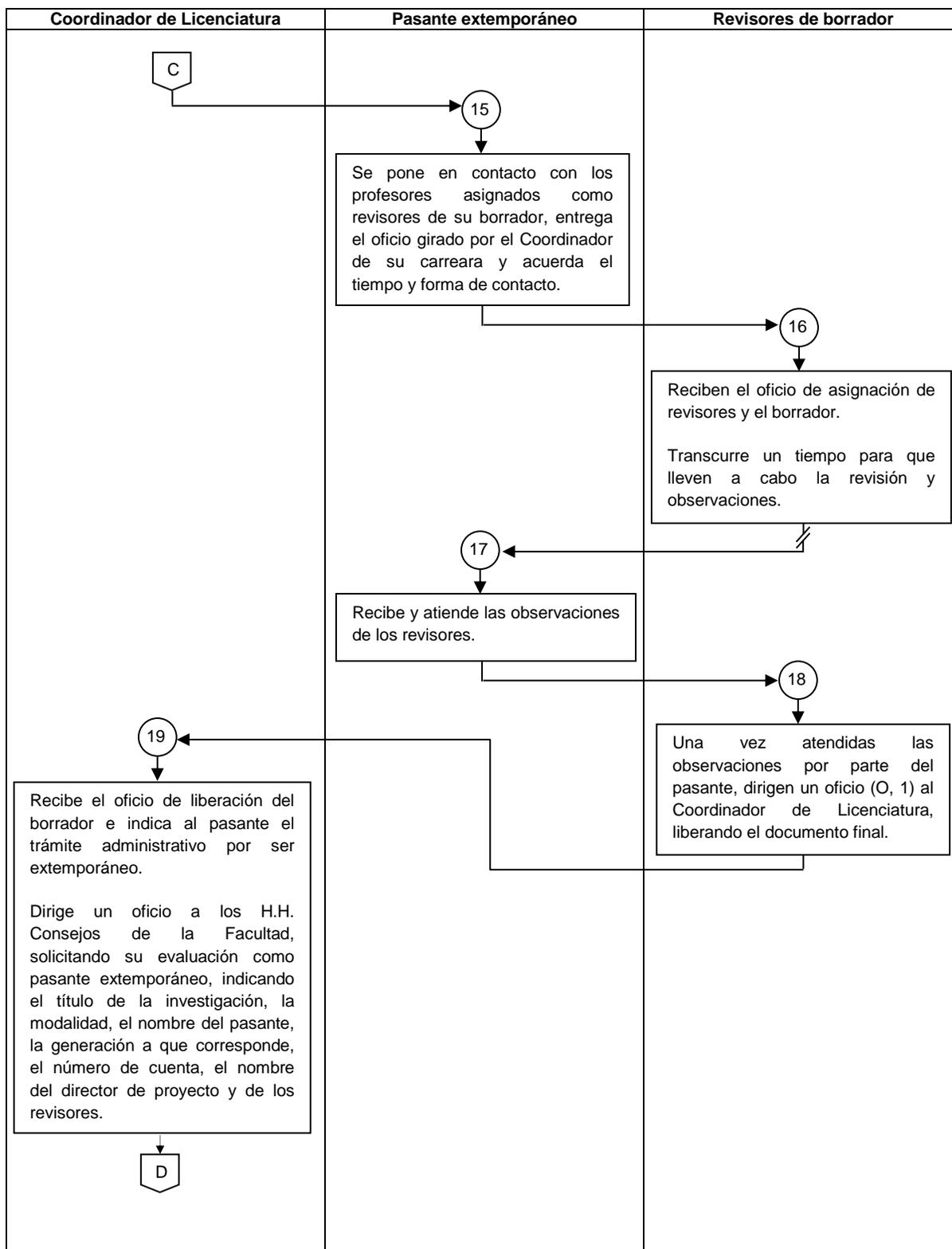


Procedimiento: Evaluación profesional extemporánea

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Subdirección Académica

Coordinaciones de Licenciatura

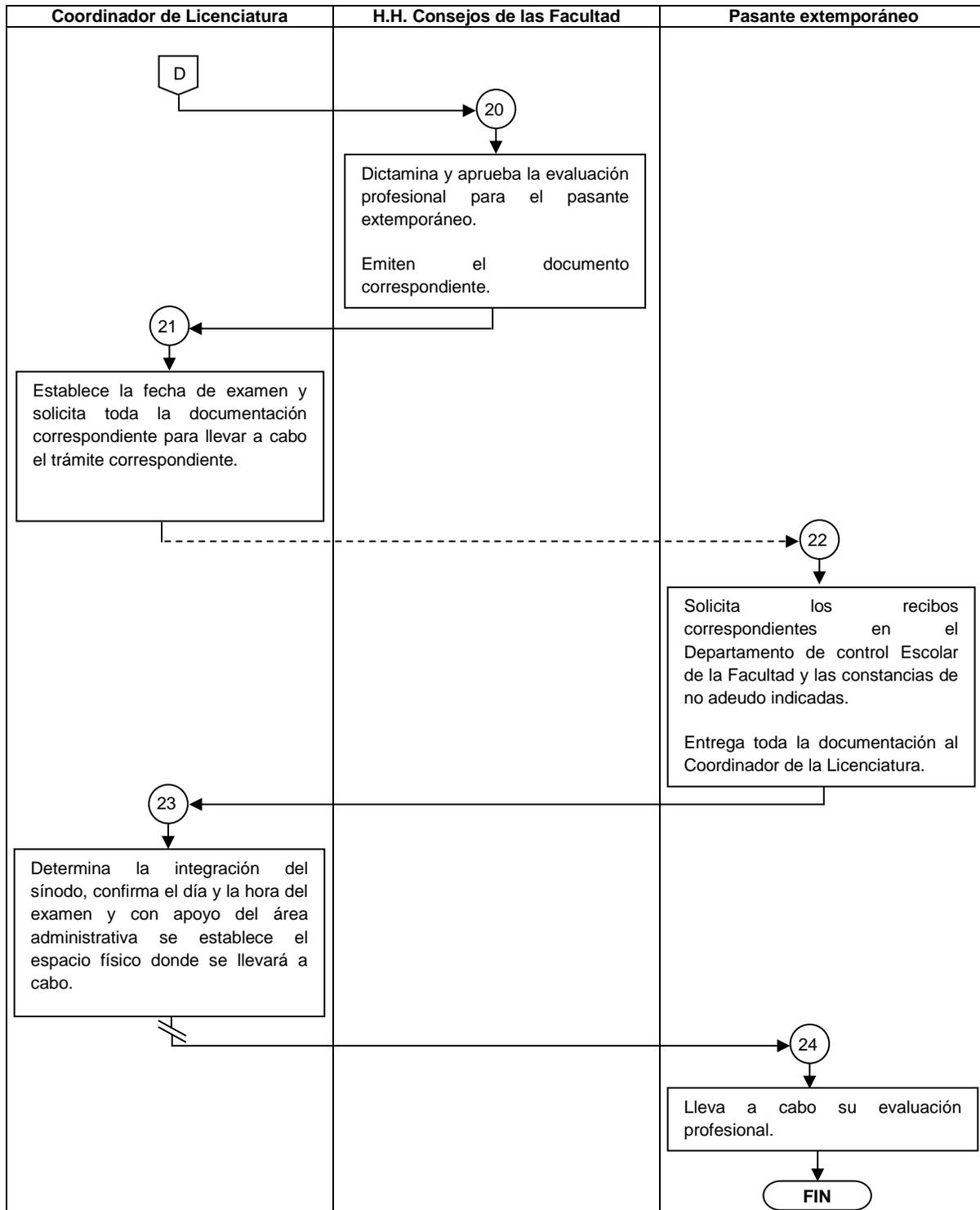


Procedimiento: Evaluación profesional extemporánea

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Subdirección Académica

Coordinaciones de Licenciatura



Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Subdirección Académica

Coordinaciones de Licenciatura

## **7. Interacción con otros procedimientos**

**Procedimiento:** *Emisión de Título Profesional, Grados, y Diplomas de Especialidad*; procedente de la Secretaría de Docencia, Dirección de Control Escolar, Departamento de Egreso

## **8. Glosario**

**Pasante extemporáneo:** alumno egresado de la Facultad que realiza la tramitología correspondiente a su evaluación profesional cuatro años y medio después del registro de su última calificación.

**Protocolo de investigación:** documento integrado por las generalidades teorías y metodológicas a desarrollar en el proyecto de investigación bajo las diversas modalidades de titulación.

**Talleres de titulación:** cursos con enfoques metodológicos y teóricos, ofrecidos a los egresados de las licenciaturas de la Facultad, cuya función es servir como estrategia de apoyo para la presentación de su evaluación profesional.

## **9. Anexos**

**9.1 Oficio de liberación de protocolo**

**9.2 Oficio de liberación de borrador**

**9.3 Constancia para revisor de protocolo**

**9.4 Oficios de asignación de revisor de protocolo, director de proyecto y revisores**

# Subdirección Administrativa

### 1. Propósito

Cubrir las necesidades de personal administrativo de la Facultad, llevando a cabo la selección y el alta correspondiente.

### 2. Alcance

Este Procedimiento debe ser observado y aplicado por la Subdirección Administrativa de la Facultad y el candidato a ingresar a laborar a la Facultad.

### 3. Responsabilidad y Autoridad

#### Subdirectora Administrativa

Responsabilidad	Autoridad
<ul style="list-style-type: none"><li>· Llevar a cabo el llenado de la solicitud para la contratación en el SPARHNet.</li><li>· Cumplir en tiempo y forma con los requisitos que solicita el departamento de Selección y Contratación de Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la UAEM para la realización del procedimiento.</li><li>· Dar seguimiento al llamado para entrevista y realización de exámenes por parte del departamento de Selección y Contratación, así como de los resultados.</li><li>· Dar aviso al candidato si procede o no su contratación y, en su caso, el día de la firma de contrato.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Solicitar al candidato la información que sea necesaria para este procedimiento</li></ul>

**Candidato a ser contratado**

<b>Responsabilidad</b>	<b>Autoridad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>· Cumplir en tiempo y forma con la entrega de documentación e información a la Subdirectora Administrativa.</li><li>· Acudir a la cita señalada por el departamento de Selección y Contratación, presentando los documentos solicitados en original.</li><li>· Atender el llamado de la Subdirección Administrativa para, en su caso, llevar a cabo la firma del contrato.</li></ul>	<p>No Aplica</p>

**4. Normatividad aplicable**

Ley de la Universidad Autónoma del Estado de México: artículo 9.

Estatuto Universitario de la Universidad Autónoma del Estado de México: artículos 25 y 26.

Manual de Organización de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

**5. Políticas**

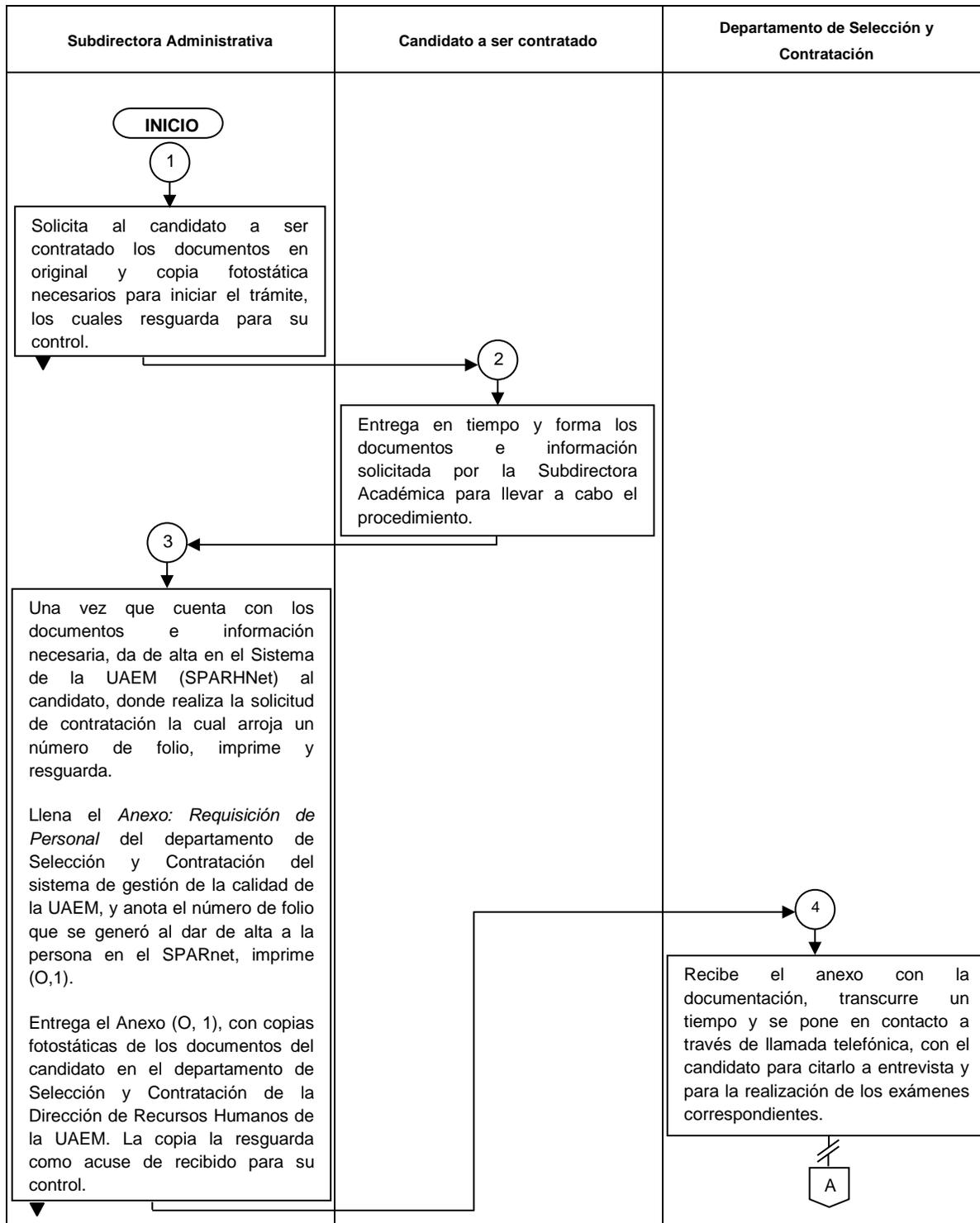
**5.1** Los documentos que la Subdirectora Administrativa deberá requerir al candidato a ser contratado para iniciar el trámite serán: credencial para votar, CURP, acta de nacimiento, certificado de estudios, título profesional, cedula profesional, certificado médico, informe de antecedentes no penales y ficha curricular, en original y copia fotostática, además de fotos tamaño infantil.

**5.2** La información requerida por el SPARTNet deberá ser proporcionada por el candidato a ser contratado en el momento que la Subdirectora

Administrativa le indique, y así, lleve a cabo el registro correspondiente. La información será la siguiente: datos personales, formación, experiencia, referencias y observaciones.

- 5.3** Una vez que la Subdirección Administrativa haga llegar al departamento de Selección y Contratación de la Dirección de Recursos Humanos de la UAEM, el anexo: *Requisición de Personal*, con los documentos indicados del candidato a ser contratado, éste deberá esperar de una a dos semanas para ser llamado a entrevista y para la realización de exámenes correspondientes.
- 5.4** El candidato deberá presentar al momento de la entrevista, con el Departamento de Selección y Contratación, sus documentos en original para cotejar.
- 5.5** La firma del contrato podrá llevarse a cabo con la Subdirectora Administrativa de la Facultad, sí el departamento de Selección y Contratación permitiera el manejo del contrato, para lo cual personal de la Subdirección deberá recogerlo, de lo contrario la firma se llevará a cabo directamente con el mismo departamento.
- 5.6** La Subdirección Administrativa generará un archivo con los documentos y la información ocupada durante el procedimiento de cada candidato.

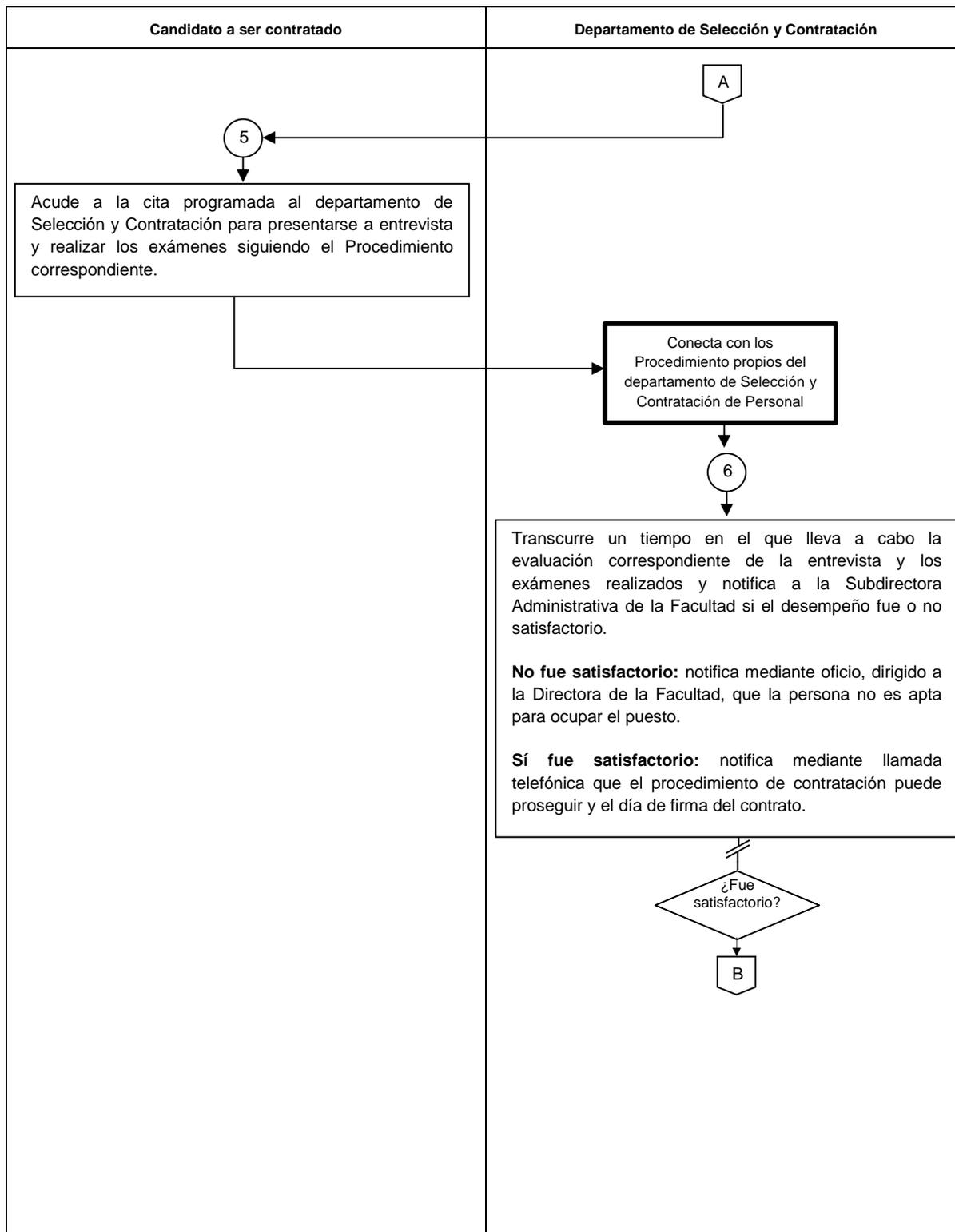
**6. Diagrama de bloque**



# Procedimiento: Requisición de personal administrativo

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

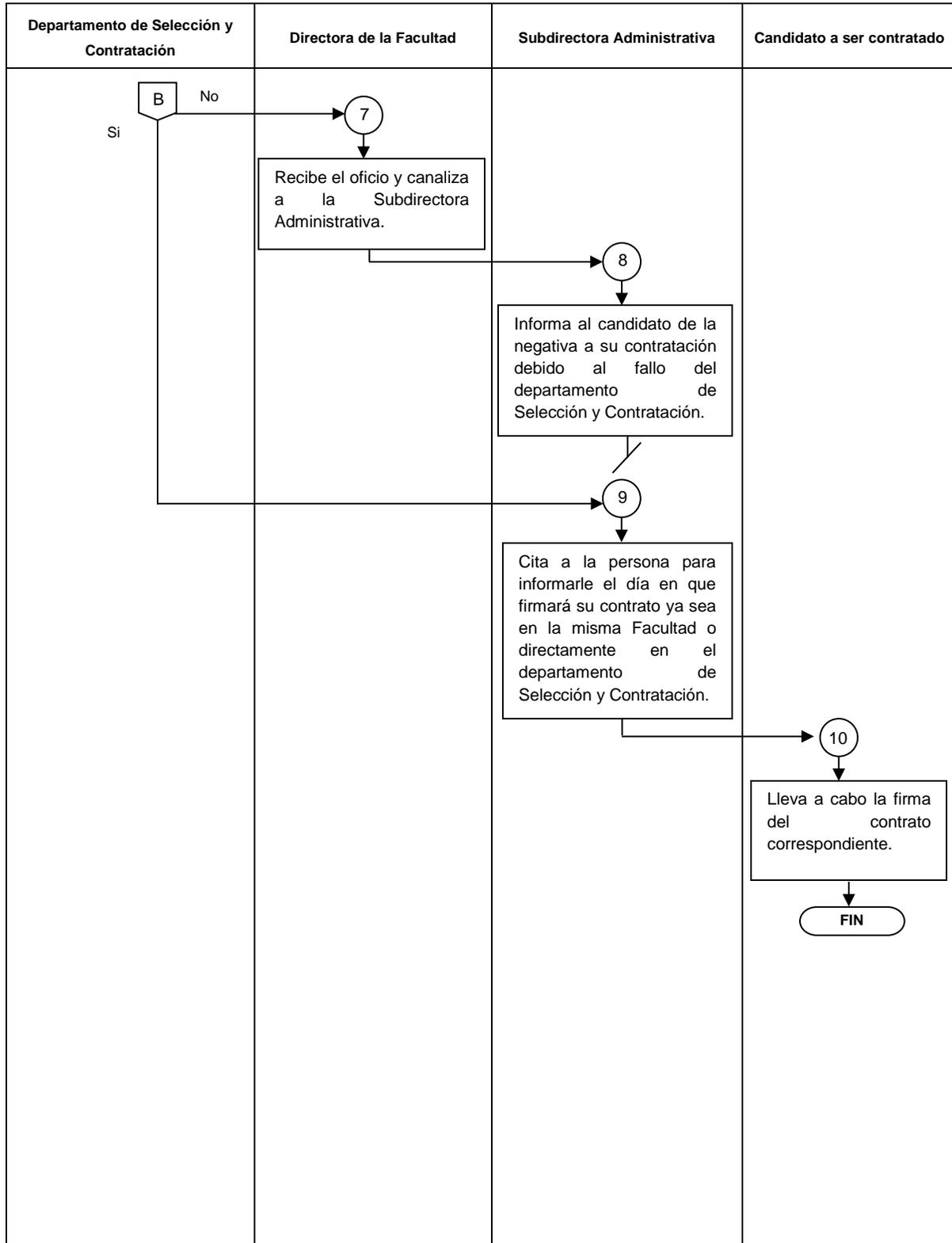
Subdirección Administrativa



Procedimiento: Requisición de personal administrativo

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Subdirección Administrativa



## 7. Interacción con otros procedimientos

**Procedimiento:** *Reclutamiento y Selección de Personal Administrativo: Selección y Contratación*; procedente de la Secretaría de Administración, Dirección de Recursos Humanos, Departamento de Selección y Contratación.

**Procedimiento:** *Contratación de Personal Administrativo: Selección y contratación*; procedente de la Secretaría de Administración, Dirección de Recursos Humanos, Departamento de Selección y Contratación.

## 8. Glosario

**SPARHnet:** Sistema Profesional para la Administración de Recursos Humanos.

**Candidato a ser contratado:** persona que prestará sus servicios a la Facultad.

## 9. Anexos

8.1 Requisición de personal.

8.2 Solicitud de empleo con número de folio. (Generada en el SPARNet)

### 1. Propósito

Cubrir las necesidades de bocadillos y renta de carpas para los diversos eventos que se lleven a cabo en la Facultad.

### 2. Alcance

Este procedimiento debe ser observado y aplicado por la Dirección, así como la Subdirección Administrativa de la Facultad, el responsable del evento y el proveedor del servicio.

### 3. Responsabilidad y Autoridad

#### Directora de la Facultad

Responsabilidad	Autoridad
No aplica.	· Autorizar la solicitud de bocadillos o carpa para eventos.

#### Subdirectora Administrativa

Responsabilidad	Autoridad
<ul style="list-style-type: none"><li>· Realizar cotizaciones con base en la cartera de proveedores para buscar la mejor propuesta económica para cubrir el servicio solicitado.</li><li>· Hacer llegar a la Dirección de Recursos Materiales la requisición con las cotizaciones correspondientes.</li><li>· Dar seguimiento a la requisición, hasta el término de la prestación del servicio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Firmar y sellar la Factura del proveedor.</li></ul>

### Responsable del evento

Responsabilidad	Autoridad
· Realizar la solicitud de bocadillos o carpa, en tiempo y forma, mediante el oficio correspondiente.	No aplica.

### Proveedor del servicio

Responsabilidad	Autoridad
· Prestar el servicio contratado en tiempo y forma.	No aplica.

## 4. Normatividad aplicable

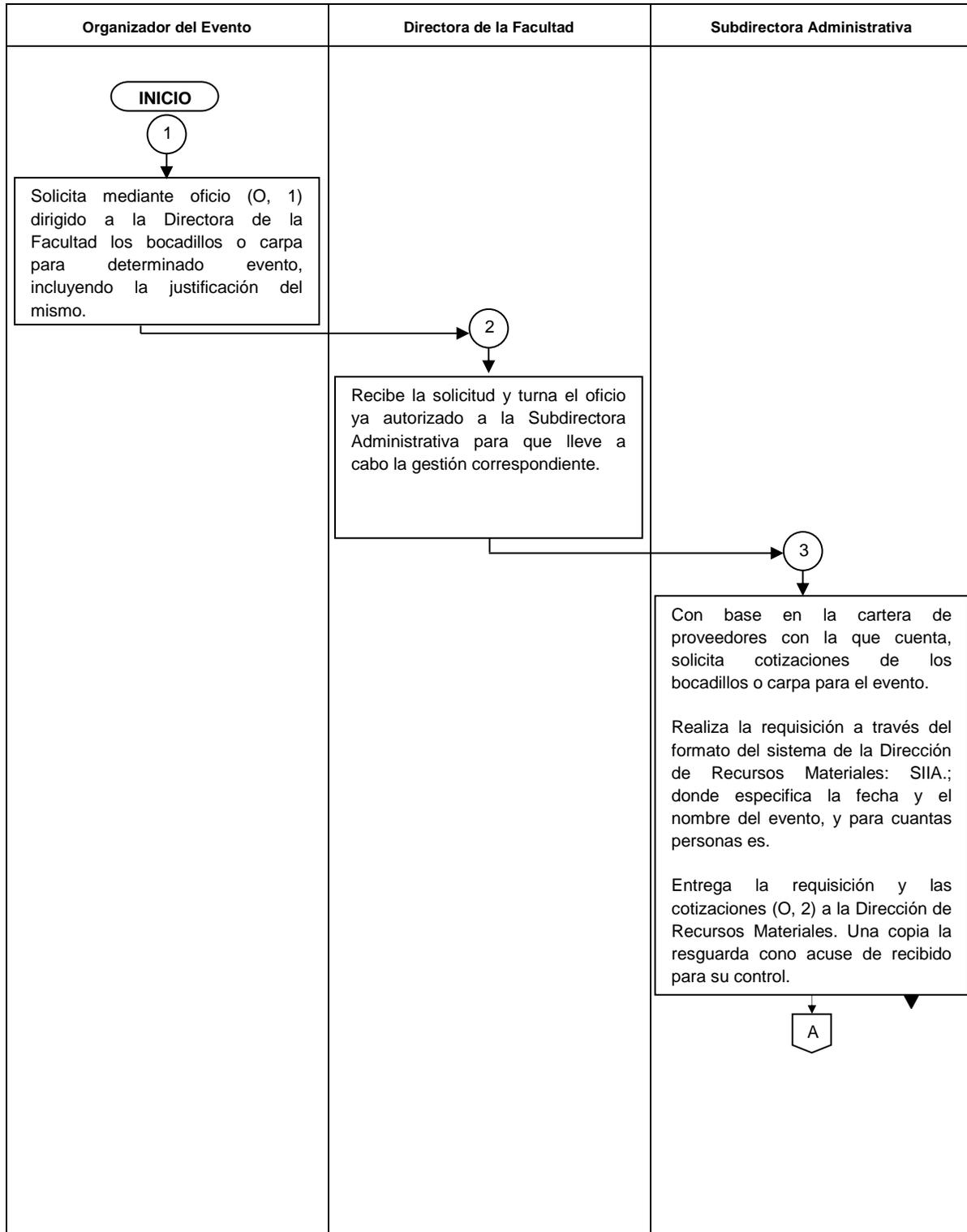
### Manual de Organización de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

## 5. Políticas

- 5.1 La Directora de la Facultad junto con la Subdirectora Administrativa analizarán cada solicitud revisando la correcta justificación, la cantidad de personas para las que es requerido, la suficiencia presupuestaria de la Facultad, y que el evento amerite el servicio, con base en ello determinarán si procede o no la requisición.
- 5.2 Para responder a la solicitud la Subdirectora Administrativa deberá tener en cuenta la suficiencia presupuestaria de la Facultad.
- 5.3 Según el tipo de evento se hará uso de los recursos destinados en las diversas cuentas (Congresos, Seminarios, Fondo Revolvente, etc.) del presupuesto de la Facultad.
- 5.4 La Subdirectora Administrativa tendrá la respuesta a la requisición por parte de la Dirección de Recursos Materiales en un lapso aproximado de 8 días.

- 5.5** La Dirección de Recursos Materiales podrá cambiar de proveedor si tuviera una mejor cotización de la presentada junto con la requisición, por la Subdirección Administrativa de la Facultad.

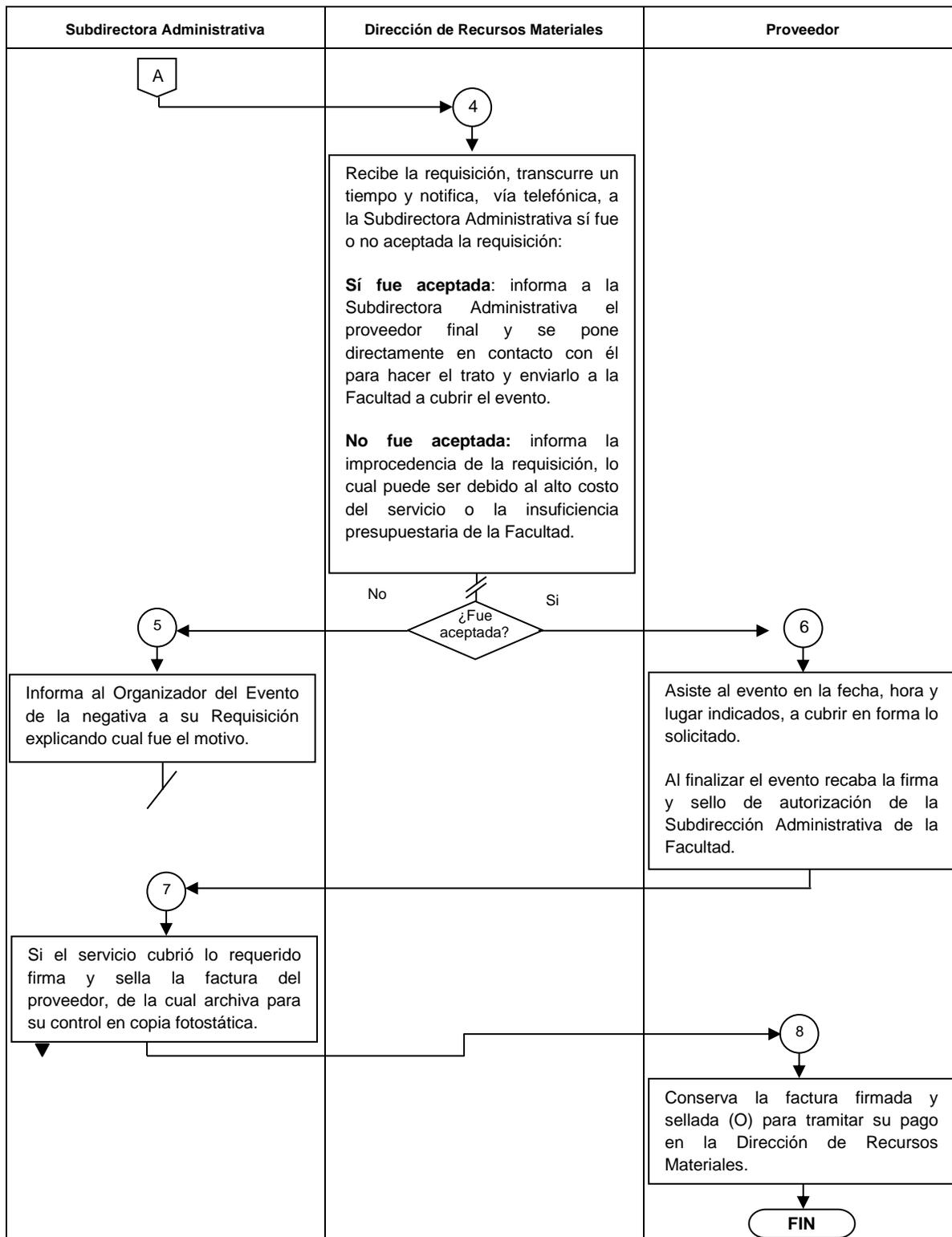
6. Diagrama de bloque



Procedimiento: Requisición de bocadillos o carpa para eventos

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Subdirección Administrativa



## **7. Interacción con otros procedimientos**

**Procedimiento:** *Compra Directa*; procedente de la Secretaría de Administración, Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales, Departamento de Compras.

## **8. Glosario**

**SIIA:** Sistema Integral de Información Administrativa.

## **9. Anexos**

**8.1** Requisición de servicio.

### 1. Propósito

Dar a conocer los lineamientos para el pago de facturas por edición de libros, generadas de algún instrumento legal realizado por la Facultad y una editorial.

### 2. Alcance

Este Procedimiento debe ser observado y aplicado por la Subdirección Administrativa y Coordinación de Vinculación de la Facultad, así como la Editorial con la que se lleve a cabo el instrumento legal.

### 3. Responsabilidad y Autoridad

#### Editorial

Responsabilidad	Autoridad
<ul style="list-style-type: none"><li>· Entregar la factura correspondiente al pago por edición de libro derivado de instrumento legal con la Facultad.</li></ul>	No aplica.

#### Subdirectora Administrativa

Responsabilidad	Autoridad
<ul style="list-style-type: none"><li>· Realizar la requisición correspondiente y entregar en tiempo y forma junto con la documentación requerida para trámite de pago de factura a la Secretaría de Difusión Cultural.</li><li>· Dar seguimiento de la emisión del contra-recibo correspondiente.</li></ul>	No aplica.

#### Coordinación de Vinculación de la Facultad

Responsabilidad	Autoridad
<ul style="list-style-type: none"><li>· Entregar una copia de los</li></ul>	No aplica.

Instrumento legales realizados con Editoriales a la Subdirección Administrativa.	
--	--

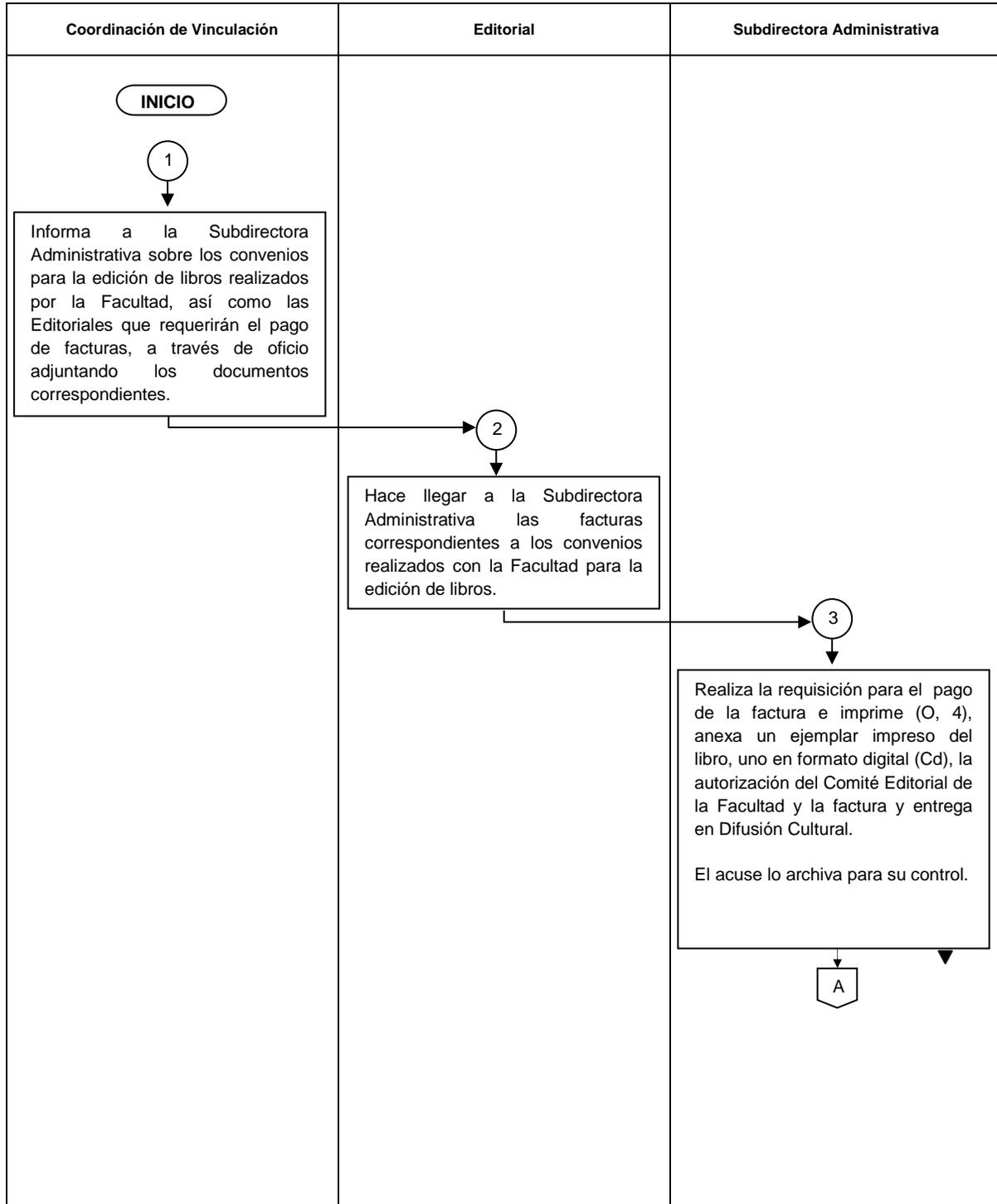
#### **4. Normatividad Aplicable**

##### **Legislación Universitaria**

#### **5. Políticas**

- 5.1** La Coordinación de Vinculación deberá hacer llegar una copia de los instrumentos legales celebrados por la Facultad y Editoriales para la edición de libros, junto con el dictamen emitido por el Consejo Editorial de la Facultad, el libro en cd, y la factura de la Editorial.
- 5.2** La Subdirectora Administrativa dará seguimiento al trámite en el Departamento de Control Presupuestal para la emisión del contra-recibo para el pago de la factura a la Editorial.
- 5.3** El contra recibo deberá estar listo en aproximadamente 15 días.

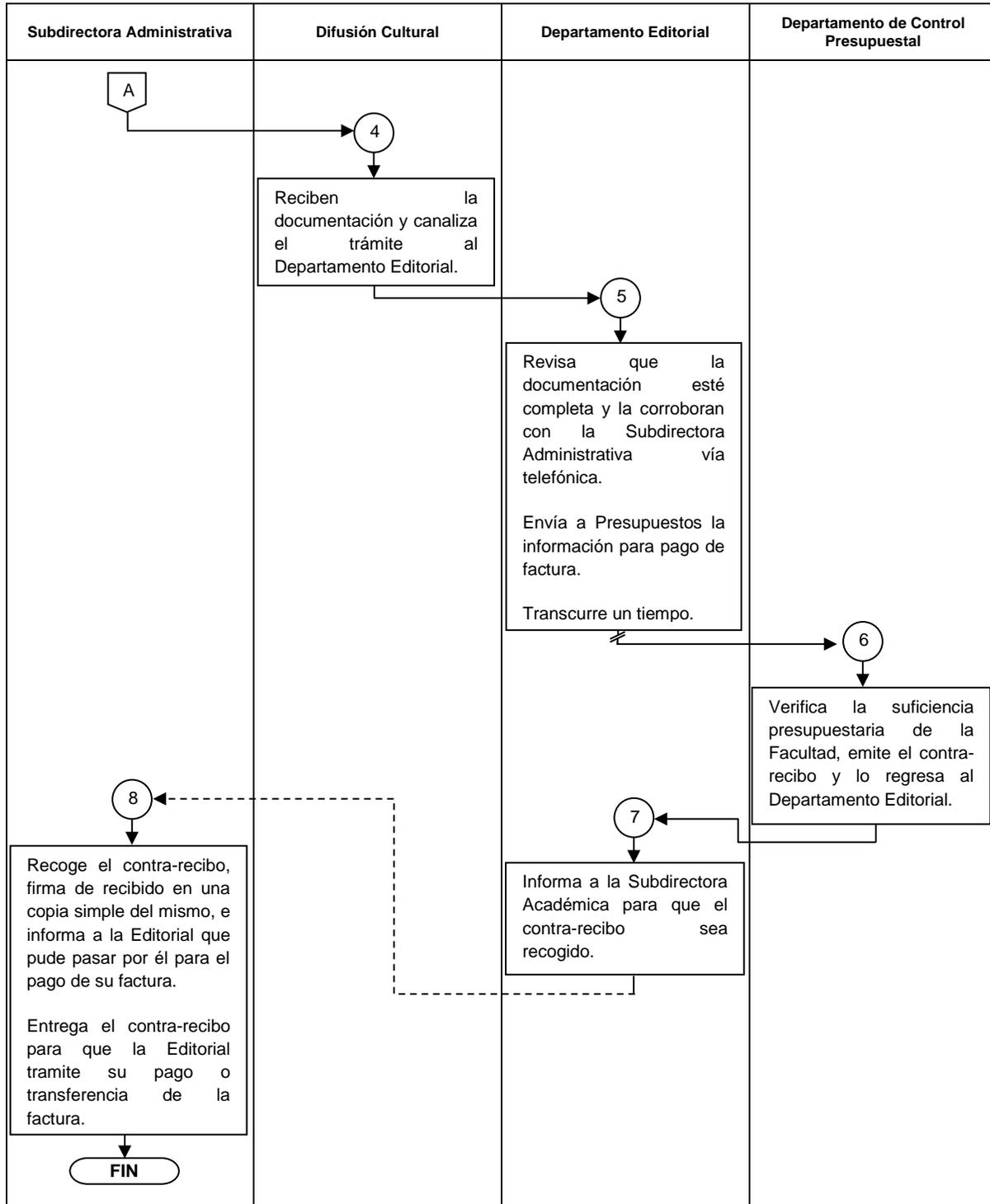
### 6. Diagrama de Bloque del Procedimiento



Procedimiento: Trámite de facturas de edición de libros

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Subdirección Administrativa



## 7. Interacción con otros procedimientos

**Procedimiento:** *Pago a proveedores*; procedente de la Secretaría de Administración, Dirección de Recursos Financieros, Departamento de Contabilidad, Unidad de Cuentas por Pagar.

## 8. Glosario

**Instrumento legal:** Aceptación, por parte de varias personas o grupos, de una idea, un compromiso, una posición, etc., que se ha discutido previamente. Documento en el que está escrita esa aceptación y sus características.<sup>74</sup>

**Contra-recibo:** Es el documento que se entrega como prueba de la recepción de la factura, para su revisión y futuro pago<sup>75</sup>.

## 9. Anexos

8.1 Requisición

8.2 Contra-recibo

---

<sup>74</sup> Página web Diccionario del español de México, del Colegio de México. Consultado en <http://dem.colmex.mx/Default.aspx> el 04/02/2014.

<sup>75</sup> Consultado en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/558/EL%20CONTRARECIBO%20Y%20EL%20CHEQUE.htm> el 04/02/2014.

# Coordinación de Difusión Cultural

### 1. Propósito

Ofrecer cursos y talleres a la comunidad de la Facultad, para promover, formar e impulsar el talento artístico.

### 2. Alcance

Este procedimiento debe ser observado por la Directora de la Facultad, aplicado por la Subdirectora Administrativa, la Coordinación de Difusión Cultural de la Facultad, el instructor del curso o taller y los interesados en participar.

### 3. Responsabilidad y Autoridad

#### Directora de la Facultad

Responsabilidad	Autoridad
No Aplica.	<ul style="list-style-type: none"><li>· Dar su visto bueno para la impartición de los talleres.</li><li>· Aprobar las solicitudes de recursos para los cursos o talleres que lleve a cabo el Coordinador de Difusión Cultural.</li></ul>

#### Subdirectora Administrativa

Responsabilidad	Autoridad
<ul style="list-style-type: none"><li>· Llevar a cabo la solicitud de empleo del instructor del taller.</li><li>· Llevar a cabo el trámite oportuno para que el Instructor del curso o taller reciba su pago.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Solicitar la información necesaria para llevar a cabo la solicitud de empleo correspondiente.</li><li>· Establecer, con el visto bueno de la Directora, el costo y las condiciones para la realización de talleres o cursos externos.</li></ul>

### Coordinador de Difusión Cultural

<b>Responsabilidad</b>	<b>Autoridad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>· Llevar a cabo el alta del Instructor del taller o curso ante el CEAC.</li><li>· Apegarse a los procedimientos que el CEAC tenga establecidos para llevar a cabo la solicitud o el alta de algún curso o taller.</li><li>· Evaluar las propuestas de cursos y talleres que la comunidad de la Facultad presente.</li><li>· Gestionar ante la Dirección o autoridad correspondiente los recursos que sean necesarios para realizar los cursos o talleres.</li><li>· Realizar las constancias correspondientes al término de los cursos o talleres.</li><li>· Solicitar el visto bueno de la Dirección para la oferta de cursos o talleres, ya sean internos o externos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Definir el tipo de talleres o cursos a ofertar en la Facultad.</li><li>· Establecer el horario y espacio donde se impartirán los talleres o cursos.</li><li>· Determinar la viabilidad de la impartición de los cursos o talleres.</li><li>· Realizar audiciones a aquellos profesores o instructores que ofrezcan su servicio para impartir algún curso o taller.</li><li>· Solicitar a los instructores el programa del curso o taller a impartir.</li><li>· Solicitar a los instructores la documentación requerida por el CEAC para impartir un taller y cotejar con los originales.</li></ul>

### Instructor

<b>Responsabilidad</b>	<b>Autoridad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>· Presentar la documentación requerida por la Subdirección Administrativa y el CEAC para llevar a cabo su solicitud de empleo y el</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Establecer el cupo para el taller o curso que impartirá.</li><li>· Reservarse el derecho de admisión para el curso o taller, siempre y</li></ul>

<p>alta.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· Comprobar su capacidad para impartir el curso o taller.</li><li>· Proporcionar al Coordinador de Difusión Cultural de la Facultad la información y documentos que le sean solicitados referentes al curso o taller.</li><li>· Acudir en tiempo y forma al CEAC para llevar a cabo su alta.</li><li>· Impartir el curso o taller con responsabilidad y profesionalismo.</li></ul>	<p>cuando sea justificada su decisión de aceptar o no a algún participante y comentada con el Coordinador de Difusión Cultural.</p>
---	---

### **Participantes**

<b>Responsabilidad</b>	<b>Autoridad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>· Asistir puntualmente al curso o taller en que se inscriban.</li><li>· Dirigirse con una actitud de respeto y responsabilidad en el curso o taller.</li><li>· Participar en los eventos y presentaciones organizados por la Coordinación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Solicitar su constancia al finalizar el semestre.</li></ul>

### **4. Normatividad Aplicable**

Ley de la Universidad Autónoma del Estado de México: artículo 16.

Estatuto Universitario de la Universidad Autónoma del Estado de México: artículos 62 y 63.

Reglamento de Difusión Cultural de la Universidad Autónoma del Estado de México: artículos 8, 13, 14 y 15.

## **5. Políticas**

- 5.1** Las propuestas e iniciativas de cursos o talleres para ser impartidos en la Facultad podrán surgir de la Dirección, de la misma Coordinación de Difusión Cultural, la comunidad de la Facultad, así como de los profesores o instructores que tengan interés en ofrecer sus servicios.
- 5.2** Para conformar los grupos con el número de integrantes necesarios se lanzará una primera convocatoria y, con base en ella, el Coordinador de Difusión Cultural determinará si es conveniente abrir el curso o taller, así como darlo de alta ante el CEAC.
- 5.3** Las convocatorias de los cursos o talleres se llevara a cabo mediante carteles y la página de Facebook de la Coordinación. Cuando sea el segundo semestre del año, en el curso de inducción para los alumnos de nuevo ingreso.
- 5.4** El número de participantes para integrar el grupo de algún curso o taller será 10 mínimo y 15 máximo.
- 5.5** El instructor podrá determinar el mínimo y máximo de participantes con los que pueda trabajar en su curso o taller.
- 5.6** Los participantes podrán ser alumnos de cualquier semestre de la Facultad, así como trabajadores; alumnos de otras Facultades y público en general.
- 5.7** El Coordinador de Difusión Cultural de la Facultad se remitirá al catálogo de cursos o talleres vigente del CEAC, para determinar si solicita alguno de ellos, así como el instructor.
- 5.8** Los cursos y talleres que ofrezca la Facultad serán sin costo alguno para los participantes.
- 5.9** En el caso de cursos o talleres fuera del programa semestral, es decir, aquellos que no se cubran con el presupuesto de la Facultad, el

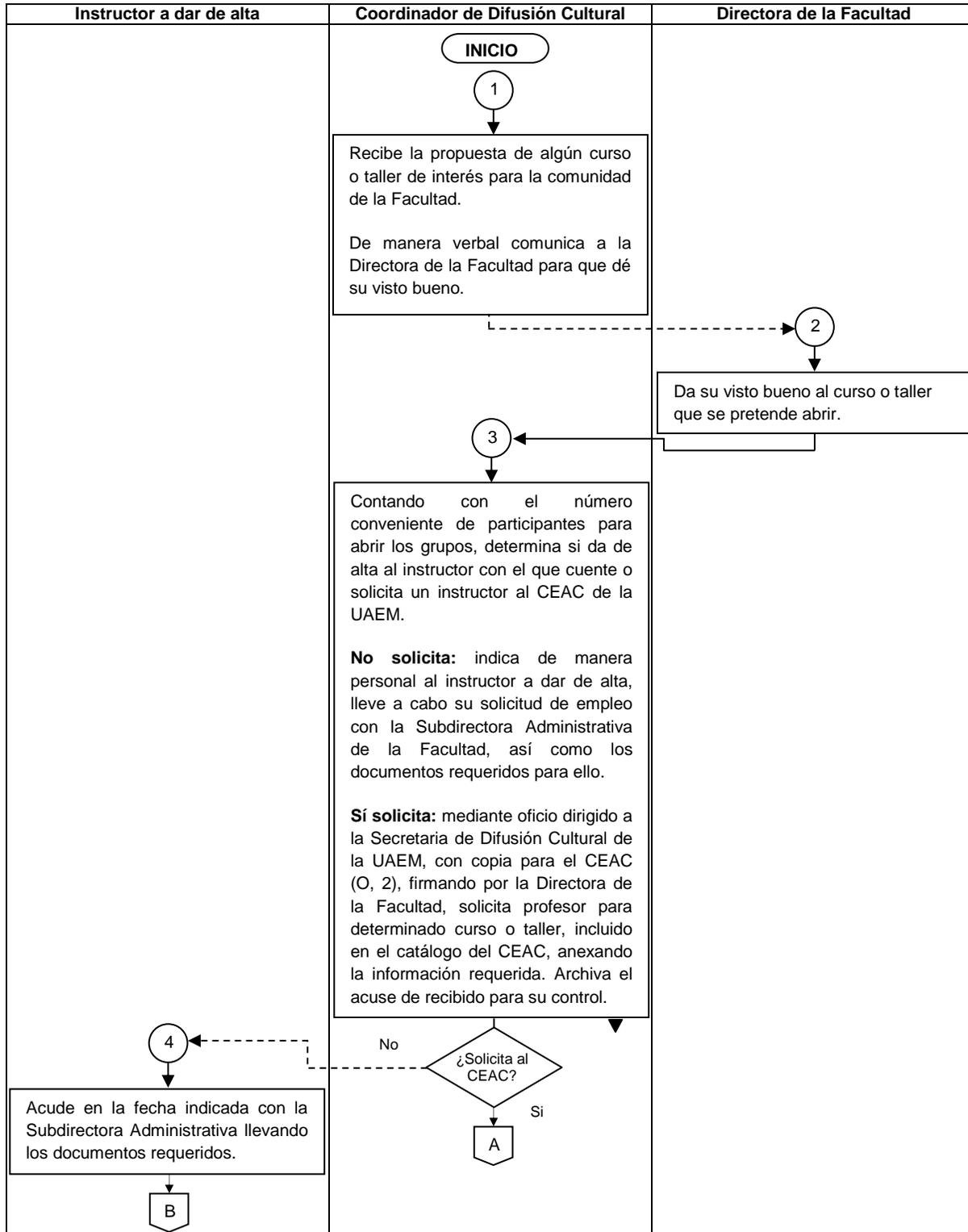
Coordinador de Difusión Cultural informará a la Subdirectora Administrativa sobre la intención de abrirlo, las condiciones y el costo del mismo, y, será la Subdirectora quien determinará la conveniencia y el costo para los participantes, con visto bueno de la Directora.

- 5.10** Para la realización de la solicitud de empleo el instructor deberá presentar, ante la Subdirectora Administrativa, los siguientes documentos: credencial para votar, CURP, acta de nacimiento, documentos que acrediten su dominio del área, en original y copia; y sólo en original: certificado médico, informe de antecedentes no penales y ficha curricular. Además de fotos tamaño infantil.
- 5.11** En el caso de alta de instructor, para generar la cédula de alta, la Subdirectora Administrativa de la Facultad se remitirá al *Procedimiento Asignación de Profesores del CEAC*, en el *Anexo 1. "Cédula de alta para Nómina Automatizada"*.
- 5.12** En el oficio de solicitud de curso o taller, se deberá anexar la lista de los participantes clasificados por género, en orden alfabético y número de cuenta, el horario en que se impartirá, la fecha de inicio y término así como el espacio físico en que se ofrecerá.
- 5.13** Para llevar a cabo el alta de instructor se anexará, en el oficio dirigido a la Secretaría de Difusión Cultural con copia para el CEAC, además de la información sobre el curso o taller, indicada en el punto anterior, los documentos señalados en el *Anexo 2 "Procedimiento para abrir Talleres Culturales en Planteles de la Escuela Preparatoria, Organismos Académicos, unidades Académicas Profesionales y Centros Universitarios"* del *Procedimiento: Asignación de Profesores del CEAC*.
- 5.14** Así mismo, los documentos que el Coordinador de Difusión Cultural deberá cotejar, estarán indicados en el mismo anexo del punto anterior.
- 5.15** El CEAC, a través del encargado del área académica, podrá determinar la viabilidad para dar de alta determinado curso o taller así como el

instructor. Debiendo informar al Coordinador de Difusión Cultural la respuesta.

- 5.16** Cuando los participantes sean externos a la UAEM, en el listado para identificar el número de cuenta se anotará sin matrícula.
- 5.17** Al inicio de cada semestre los profesores o instructores deberán entregar un programa de curso o taller que impartirán, al Coordinador de Difusión Cultural de la Facultad.
- 5.18** El Coordinador de Difusión de la Facultad podrá implementar algún mecanismo de comprobación de habilidades y dominio del área, para aquellos instructores a dar de alta ante el CEAC.
- 5.19** Aquellos alumnos de la Facultad que cuenten con habilidades o conocimientos para impartir algún curso o taller, podrán liberar su Servicio Social como actividades de difusión cultural.
- 5.20** El Coordinador de Difusión Cultural deberá dar seguimiento en el CEAC de los trámites que se realicen en relación a los cursos o talleres de la Facultad.
- 5.21** El Coordinador de Difusión Cultural podrá gestionar mediante oficio dirigido a la Directora de la Facultad recursos para los cursos y talleres, en la medida que considere necesario.
- 5.22** Una vez dados de alta los instructores o profesores en el CEAC, cobrarán en la nómina de la Facultad.
- 5.23** Para el cierre de curso o taller, el Coordinador organizará, en conjunto con los instructores y participantes, de una o dos presentaciones por año, según la carga de trabajo de la Coordinación. Respetando el calendario de actividades oficial y basándose en lo establecido en el Plan de Desarrollo de la Facultad.

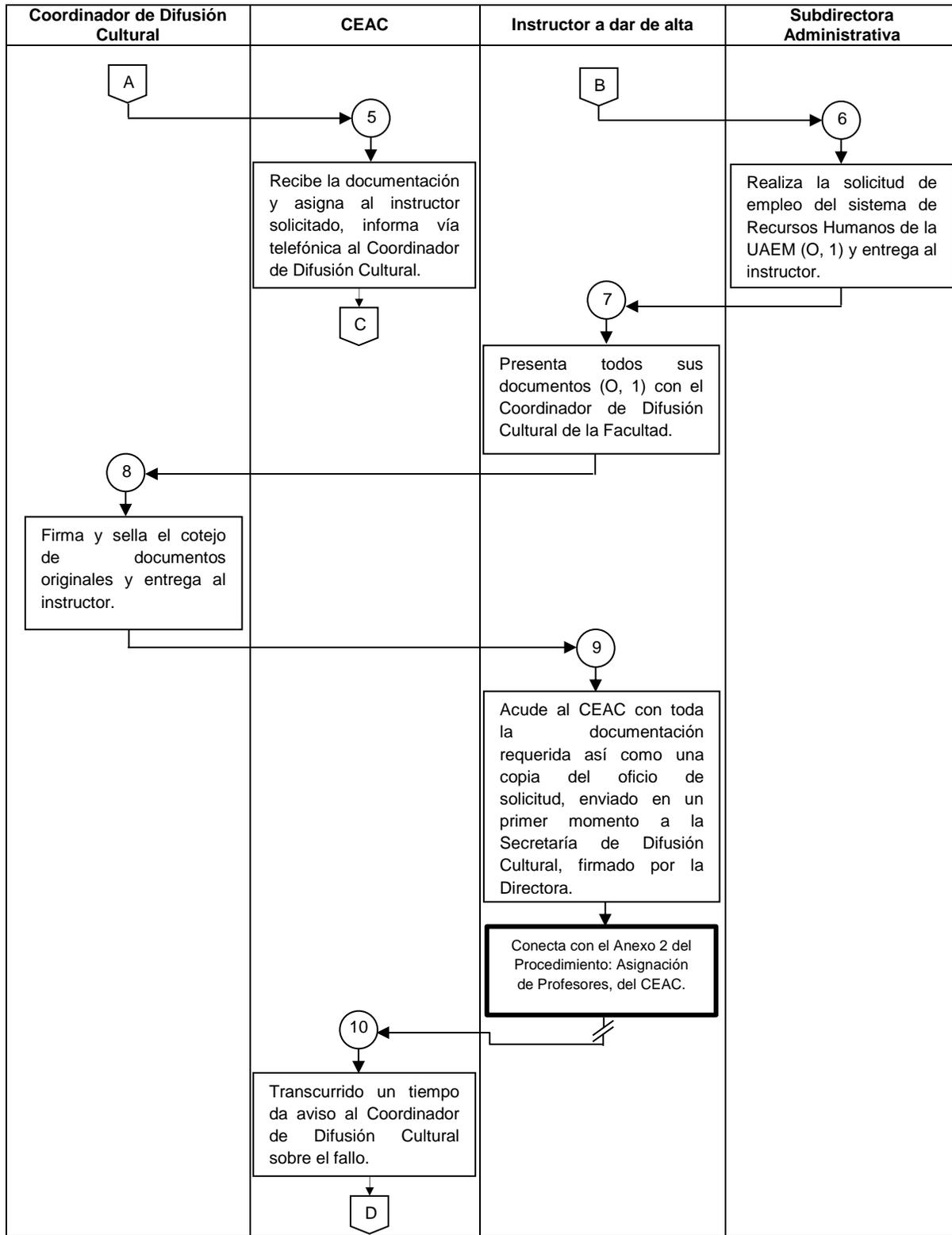
### 6. Diagrama de Bloque del Procedimiento

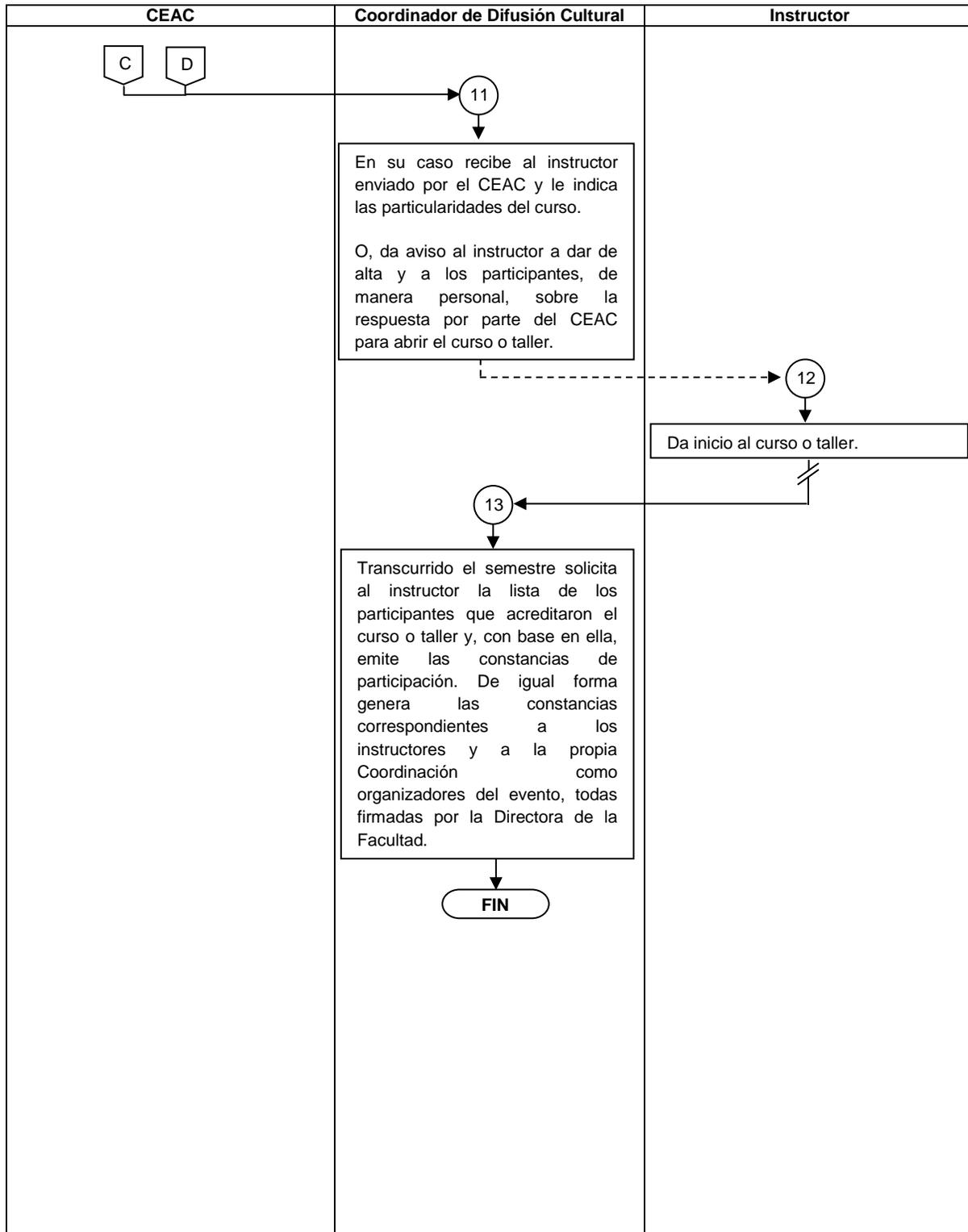


Procedimiento: Cursos y talleres de formación artística

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Coordinación Difusión Cultural





## **7. Interacción con otros procedimientos**

**Procedimiento:** *Asignación de Profesores del CEAC*; procedente de la Secretaría de Difusión Cultural Centro de Actividades Culturales Departamento Académico.

**Procedimiento:** Desarrollo de cursos y talleres; procedente de la Secretaría de Difusión Cultural Centro de Actividades Culturales Departamento Académico.

## **8. Glosario**

**CEAC:** Centro de Actividades Culturales.

**Talleres externos:** aquellos que no se cubren con el presupuesto de la Facultad y que no se dan de alta ante el CEAC.

## **9. Anexos**

- 5.1 Oficio de solicitud de profesor al CEAC
- 5.2 Solicitud de empleo del sistema de Recursos Humanos
- 5.3 Lista de participantes que acreditaron el curso o taller
- 5.4 Constancias de participación

# Coordinación de Extensión

### 1. Propósito

Asesorar al alumno previamente y durante la realización de su servicio social, llevándolo a cabo con base en lo establecido en la normatividad correspondiente.

### 2. Alcance

Este procedimiento debe ser observado y aplicado por la Coordinación de Extensión de la Facultad, el alumno prestador de servicio social y la dependencia receptora.

### 3. Responsabilidad y Autoridad

#### Coordinador de Extensión de la Facultad

Responsabilidad	Autoridad
<ul style="list-style-type: none"><li>· Difundir entre los alumnos de las tres Licenciaturas ofertas para la realización de su servicio social.</li><li>· Proporcionar a los alumnos, información necesaria de manera clara y precisa sobre la realización del servicio social.</li><li>· Dar seguimiento a los expedientes de cada alumno que inicie su servicio social.</li><li>· Incentivar a los alumnos que, por los créditos cubiertos, puedan realizar su servicio social.</li><li>· Solicitar la emisión del certificado de servicio social de los alumnos que cubran los requisitos, al Departamento de Servicio Social y Desarrollo Comunitario de la UAEM,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Solicitar a los alumnos la entrega de los anexos correspondientes a este Procedimiento en tiempo y forma.</li><li>· Recepción de los documentos indicados a los alumnos.</li></ul>

obedeciendo al Procedimiento que tengan establecido para ello.	
--	--

#### **Alumno Prestador de Servicio Social**

<b>Responsabilidad</b>	<b>Autoridad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>· Realizar su servicio social según lo establecido en la normatividad aplicable.</li><li>· Entregar los anexos y documentos requeridos en tiempo y forma.</li><li>· Dar cumplimiento, con responsabilidad, a su servicio social en la Dependencia Receptora.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Decidir donde realizar su servicio social.</li></ul>

#### **Responsable en la Dependencia Receptora**

<b>Responsabilidad</b>	<b>Autoridad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>· Proporcionar al alumno prestador de servicio social las facilidades para el llenado de los diferentes anexos para la integración de su expediente en la Facultad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Llevar a cabo la evaluación del desempeño del prestador de servicio social.</li></ul>

#### **4. Normatividad Aplicable**

Reglamento del Servicio Social Universitario de la Universidad Autónoma del Estado de México.

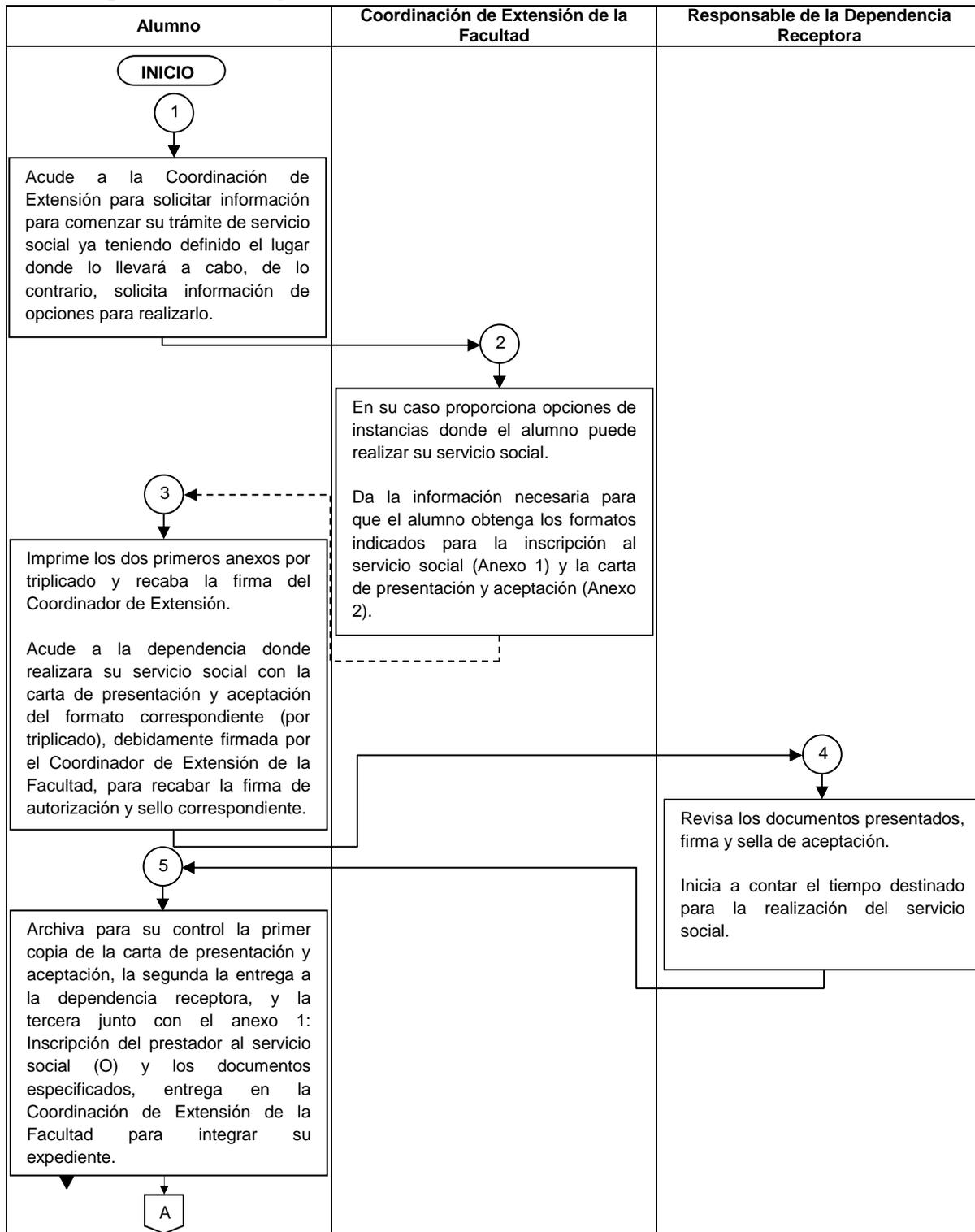
Manual de Organización de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

## 5. Políticas

- 5.1 La información sobre ofertas para realización de Servicio Social deberá ser difundida por la Coordinación de Extensión entre los alumnos de las tres Licenciaturas, por medio de redes sociales u otros mecanismos de comunicación.
- 5.2 La Coordinación de Extensión de la Facultad deberá difundir las opciones que ofrece la UAEM para la realización de Servicio Social, como son Brigadas Universitarias Multidisciplinarias (BUM), PERAJ “Adopta un Amig@”, “Educación Financiera” y “Servicio Social Comunitario, GEM”.
- 5.3 El alumno interesado en realizar su Servicio Social deberá tener cubierto el 50% de los créditos de su Licenciatura (200 créditos).
- 5.4 La emisión de Certificado de Servicio Social en la modalidad *No Obligatoria*, aplicará para aquellos alumnos o egresados que comprueben una antigüedad laboral de dos años en alguna institución pública, no siendo efectiva para el caso de empresas privadas.
- 5.5 Para la emisión de certificado de servicio social en la modalidad *No Obligatoria*, la Coordinación de Extensión deberá integrar el expediente del interesado que contenga: constancia laboral, recibos de nómina que comprueben dos años de antigüedad, copia de Certificado de Estudios (egresados) 4 fotografías, recibo de pago, acta de nacimiento y una identificación oficial.
- 5.6 En caso que el alumno decida realizar su servicio social en una empresa privada, deberá presentar una copia del Acta Constitutiva de la misma, para verificar su autenticidad, la cual la Coordinación de Extensión deberá revisar e integrar en el expediente correspondiente.
- 5.7 No estará permitido realizar servicio social en sindicatos, partidos políticos, con diputados, regidores, personajes con cargos políticos o de elección popular.

- 5.8** El alumno deberá entregar en tiempo y forma todos los formatos requeridos para la integración de su expediente.
- 5.9** El alumno deberá remitirse a la página WEB de la UAEM <http://www.uaemex.mx/SEyV/EU/servicio%20social/formatos/html> para tener acceso a los anexos requeridos para: la inscripción (ahí mismo se enlistarán los documentos requeridos para llevarla a cabo), presentación y aceptación, informes trimestrales y final, así como el de evaluación. En la misma dirección electrónica encontrará las especificaciones de las fotos necesarias para solicitar el certificado correspondiente.
- 5.10** El alumno deberá cumplir 480 horas de prestación de servicio social en un plazo de 6 meses a 2 años.
- 5.11** La Coordinación de Extensión deberá generar un clasificado de expedientes por Licenciatura, año de inicio del servicio social, ordenado alfabéticamente, además de un concentrado electrónico con la misma información para dar seguimiento a cada alumno.

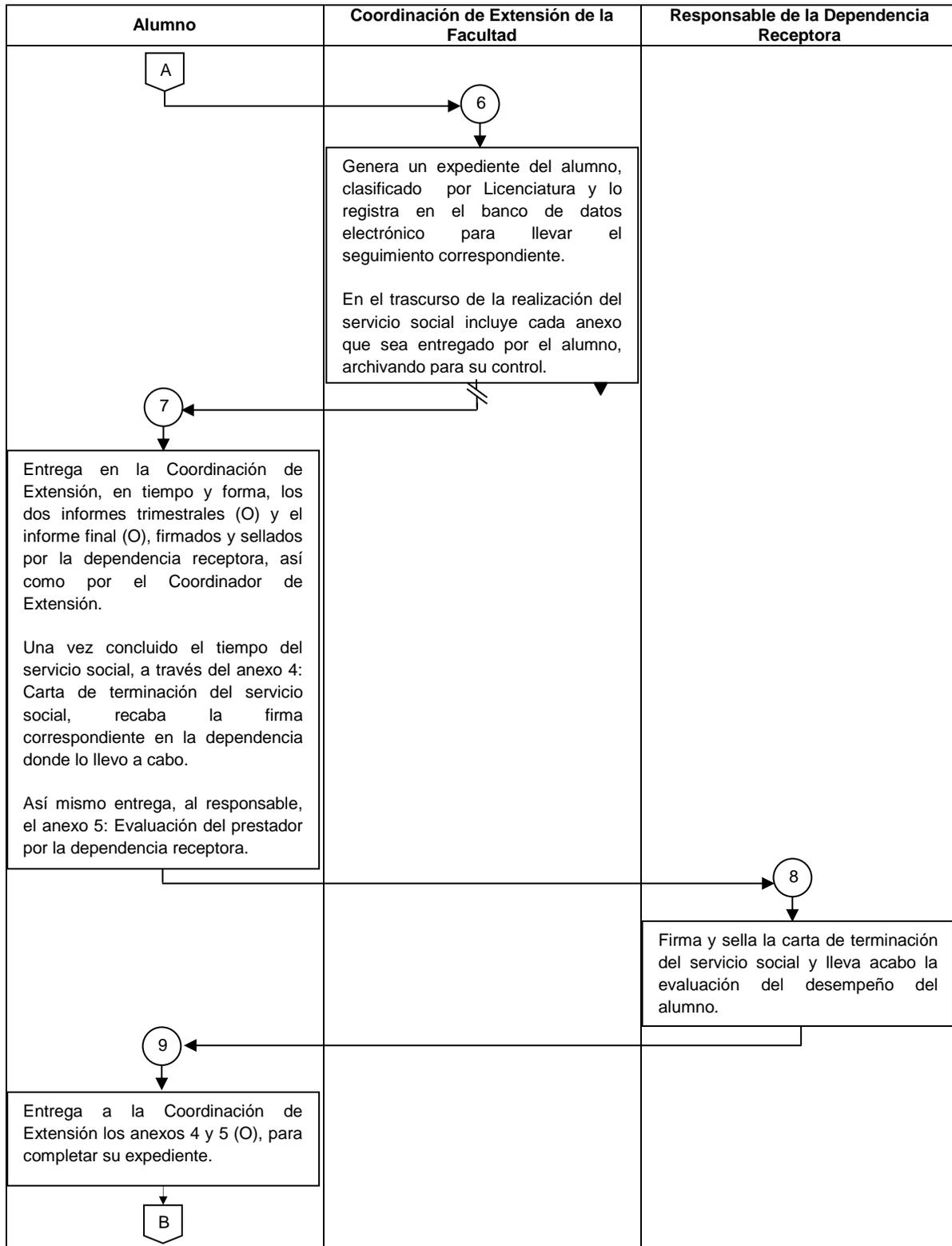
### 6. Diagrama de Bloque del Procedimiento



Procedimiento: Servicio social

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

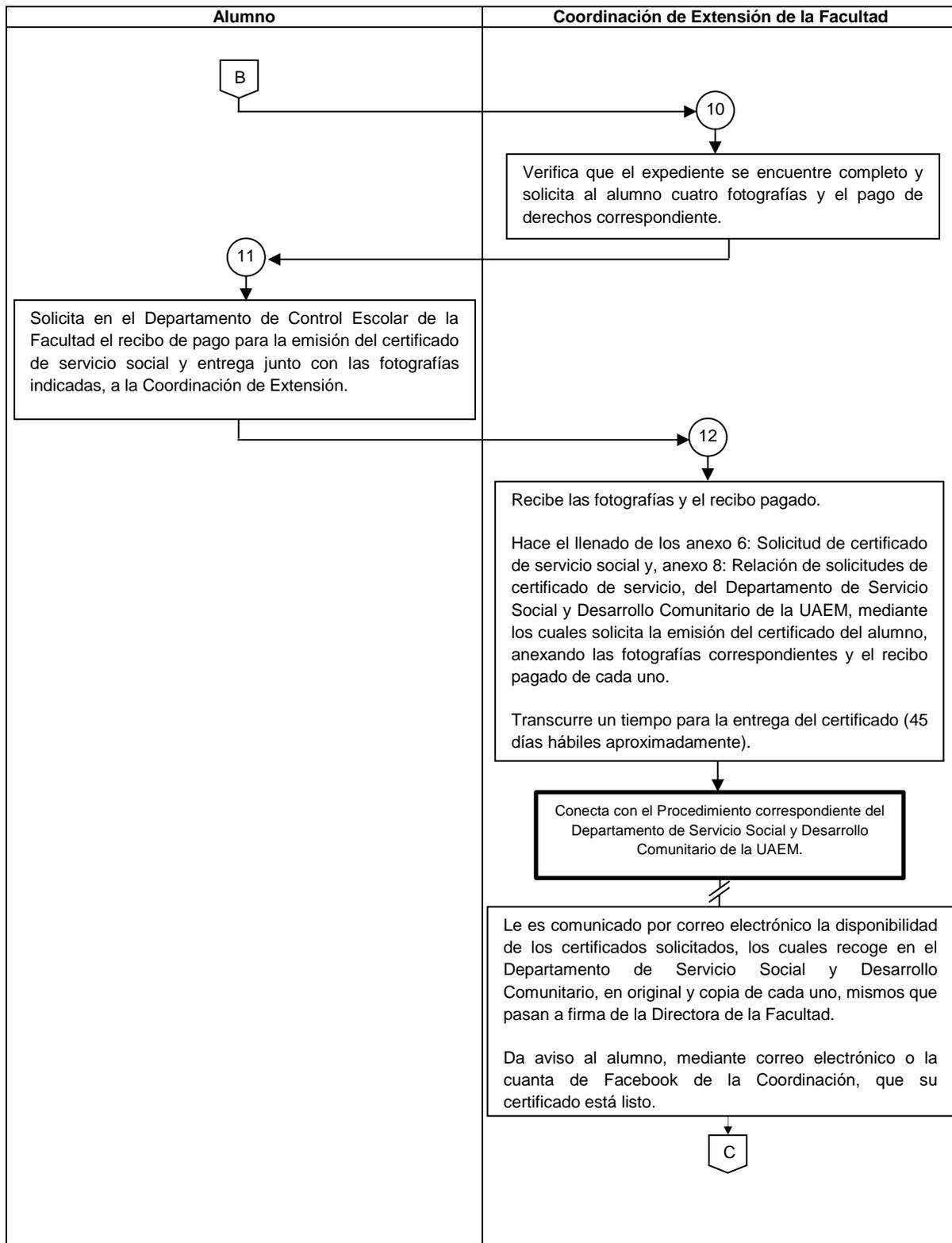
Coordinación de Extensión

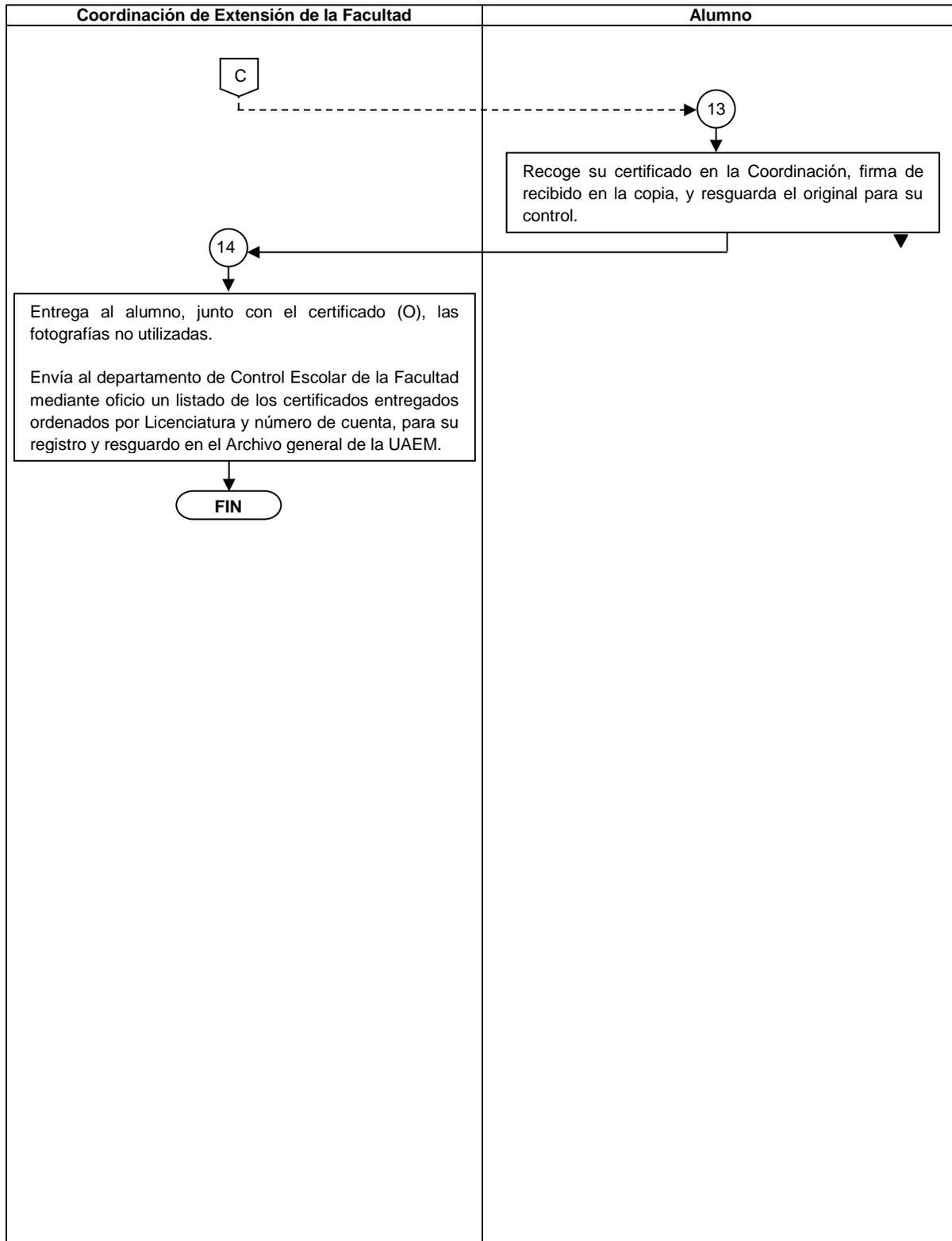


Procedimiento: Servicio social

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Coordinación de Extensión





## 7. Interacción con otros procedimientos

**Procedimiento:** *Liberación del Servicio Social*; procedente de la Secretaría de Extensión y Vinculación Dirección de Extensión Universitaria Departamento de Servicio Social y Desarrollo Comunitario

## 8. Glosario

**Certificado de Servicio Social:** documento oficial que da validez a la realización del Servicio Social.

**Coordinación de Extensión:** unidad administrativa encargada de coordinar y orientar los servicios de extensión que favorezcan el fortalecimiento académico de la comunidad estudiantil de la Facultad.

**Departamento de Servicio Social y Desarrollo Comunitario:** unidad administrativa de la Secretaría de Extensión y Vinculación de la UAEM, encargada de promover, planear y coordinar la realización del servicio social en los espacios académicos, la elaboración de los certificados de servicio social y aquello que indica la legislación correspondiente.

**Dependencia Receptora:** instituciones, dependencias y organizaciones de los sectores público, privado y social que integran a prestadores del servicio social en sus programas y proyectos.

**Prestador de Servicio Social:** alumno o egresado del nivel de educación profesional que realiza actividades vinculadas a su formación profesional, en una dependencia receptora y se encuentra asignado a uno de sus programas o proyectos.

**Servicio Social:** El servicio social es la actividad profesional realizada por los alumnos o egresados de la Universidad Autónoma del Estado de México en beneficio de la sociedad, teniendo como finalidad el aprendizaje y el servicio. Será obligatorio en términos del artículo 5° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y demás disposiciones aplicables.

## 9. Anexos

### 9.1 Inscripción del Prestador al Servicio Social

- 9.2** Carta de Presentación y Aceptación
- 9.3** Informe Trimestral/Final
- 9.4** Carta de Terminación del Servicio Social
- 9.5** Evaluación del Prestador por la Dependencia Receptora

# Coordinación de Vinculación

### 1. Propósito

Proporcionar los elementos para la elaboración de instrumentos legales que la Facultad lleve a cabo con alguna instancia.

### 2. Alcance

Este procedimiento deberá ser aplicado y observado por la Directora de la Facultad, el Coordinador de Vinculación y la Contraparte.

### 3. Responsabilidad y Autoridad

#### Directora de la Facultad

Responsabilidad	Autoridad
<ul style="list-style-type: none"><li>· Dar seguimiento a los instrumentos legales firmados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Dar el visto bueno en las diferentes revisiones del documento.</li><li>· Firmar el instrumento legal como representante de la Facultad.</li></ul>

#### Coordinador de Vinculación

Responsabilidad	Autoridad
<ul style="list-style-type: none"><li>· Realizar revisiones necesarias a la propuesta del instrumento legal realizada por la Contraparte.</li><li>· Llevar a cabo la gestión administrativa de los instrumentos legales.</li><li>· Apegarse a lo establecido por la Dirección de Vinculación de la Universidad en lo referente a la validación de los instrumentos legales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Realizar la propuesta del instrumento legal.</li><li>· Verificar el cumplimiento de los instrumentos legales firmados por la Facultad.</li></ul>

### La Contraparte

Responsabilidad	Autoridad
<ul style="list-style-type: none"><li>· Realizar las revisiones necesarias durante la estructuración del documento para la Firma del instrumento legal con la Facultad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Realizar la propuesta del instrumento legal.</li><li>· Verificar el cumplimiento de los instrumentos legales firmados.</li></ul>

#### 4. Normatividad Aplicable

Ley de la Universidad Autónoma del Estado de México: artículo 16.

Manual de organización de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

#### 5. Políticas

**5.1** Serán considerados instrumento legales: convenio general, convenio específico de colaboración, acuerdo operativo de colaboración, contrato de compraventa, contrato de arrendamiento, contrato de adhesión, contrato de edición, contrato de coedición, convenios de intercambios académicos o movilidad estudiantil, contrato de comodato, convenios para préstamos interbibliotecarios y convenio para préstamo de instalaciones.

**5.2** En el caso en que la Parte y la Contraparte no llegarán a un acuerdo en cuanto a las cláusulas del instrumento legal, y transcurridas las revisiones y negociaciones correspondientes, el documento no se firmará lo cual deberá ser informado mediante oficio firmado por la Directora de la Facultad como cancelación del documento a la Dirección de Extensión y Vinculación.

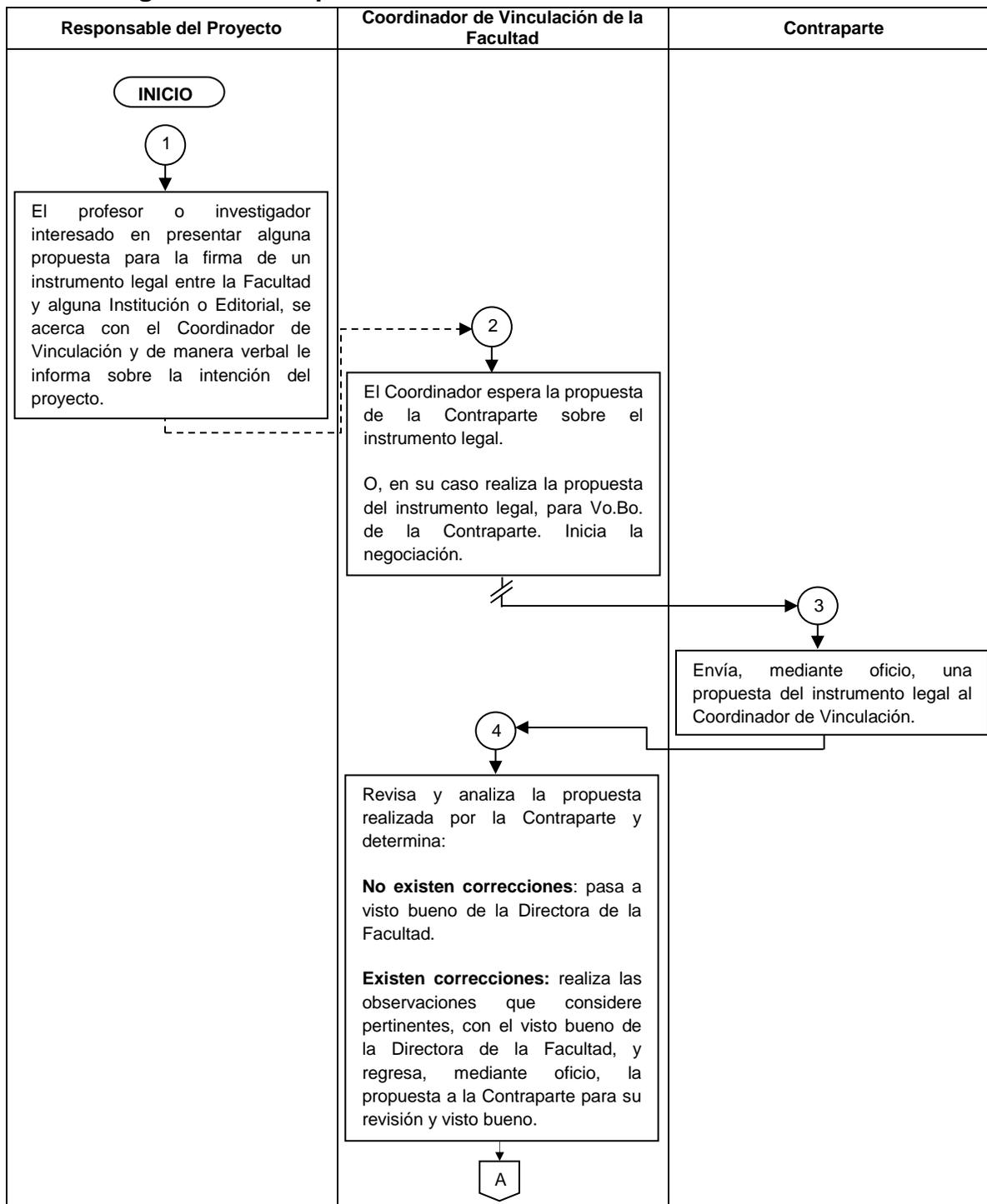
**5.3** El instrumento legal podrá ser generado por la Contraparte, como propuesta, o por la misma Coordinación de Vinculación.

- 5.4** La revisión, análisis y observaciones que realice el Coordinador de Vinculación a la propuesta de instrumento legal enviada por la Contraparte deberá llevar el visto bueno de la Directora de la Facultad.
- 5.5** La Directora no firmará ningún documento hasta que sea validado por el Abogado General de la UAEM.
- 5.6** La firma del documento en algunas ocasiones se podrá llevar a cabo mediante una ceremonia, donde asistirá la Directora de la Facultad, el Coordinador de Vinculación, la Contraparte e invitados especiales.
- 5.7** La logística del evento especial se apoyará de la Coordinación de Comunicación Social.
- 5.8** La Coordinación de Vinculación resguardará una copia fotostática del documento firmado para consultas o información que se necesitará sobre el instrumento legal.
- 5.9** La Coordinación de Vinculación dará seguimiento al cumplimiento del instrumento legal firmado según las cláusulas pactadas y los plazos establecidos. Para ello generará una bitácora en la que especificará el tipo de instrumento legal, la institución con la que se celebró, la fecha de inicio y término, los recursos manejados, así como la vigencia.
- 5.10** Se podrán realizar cambios en los instrumentos legales formalizados a través de la figura del *adendum*, el cual deberá ser validado por el Abogado General.
- 5.11** La Directora de la Facultad asignará un Comité técnico (encargado de la operatividad) y determinará a los integrantes según la naturaleza y necesidades del instrumento legal.
- 5.12** En el caso de contratos de edición o coedición de libros la Subdirección Académica deberá hacer llegar a la Coordinación de Vinculación el libro de manera electrónica (CD) y el dictamen del Comité Editorial de la Facultad.

- 5.13** El autor podrá proponer la editorial para llevar a cabo el instrumento legal.
- 5.14** La editorial proporcionará una cotización y una propuesta de diseño para el libro que se quiera editar, las cuales llevarán el visto bueno de la Directora y la Subdirectora Administrativa.
- 5.15** La editorial, la Coordinación de Vinculación y el autor trabajarán de manera conjunta para definir el diseño del libro y cualquier asunto relacionado a éste.
- 5.16** Se podrá realizar instrumentos legales con instituciones públicas, privadas y diferentes sectores de la sociedad, con base en el Catálogo de Servicios que ofrece la UAEM, o cualquier otro tipo de producto o servicio que sirva para fortalecer el quehacer de la Facultad y de la Universidad.
- 5.17** Todos los instrumento legales firmados por la Facultad tendrán un tiempo de vigencia y existirá la opción de que sean renovados.
- 5.18** La Coordinación de Vinculación deberá llevar la gestión administrativa de los instrumentos legales que se decidiera renovar.
- 5.19** El presente procedimiento se apegará a lo establecido en la Oficina del Abogado General de la UAEM para validación y resguardo del documento, así como a lo marcado por la Dirección de Vinculación de la Secretaría de Extensión y Vinculación de la Universidad.
- 5.20** El contenido general de los instrumento legales será:
- i. Nombre del instrumento legal.
  - ii. Instancias participantes: nombre de las dependencias que participan en el Instrumento legal tanto suscribientes como contrapartes.
  - iii. Autoridades representantes que suscriben el documento legal.
  - iv. Antecedentes (en su caso): relativo a otros instrumentos legales o documentos que sirvieron de antecedentes al Instrumento legal.

- v. Declaraciones de la parte, la contraparte y de ambas.
- vi. Cláusulas: condiciones en que se va a trabajar el Instrumento legal.
- vii. Objeto: objetivo principal del Instrumento legal.
- viii. Obligaciones de las partes.
- ix. Comisión de seguimiento.
- x. Relación laboral.
- xi. Vigencia.
- xii. Controversias.
- xiii. Fecha de firma.
- xiv. Firmas de conformidad de la parte y contraparte.

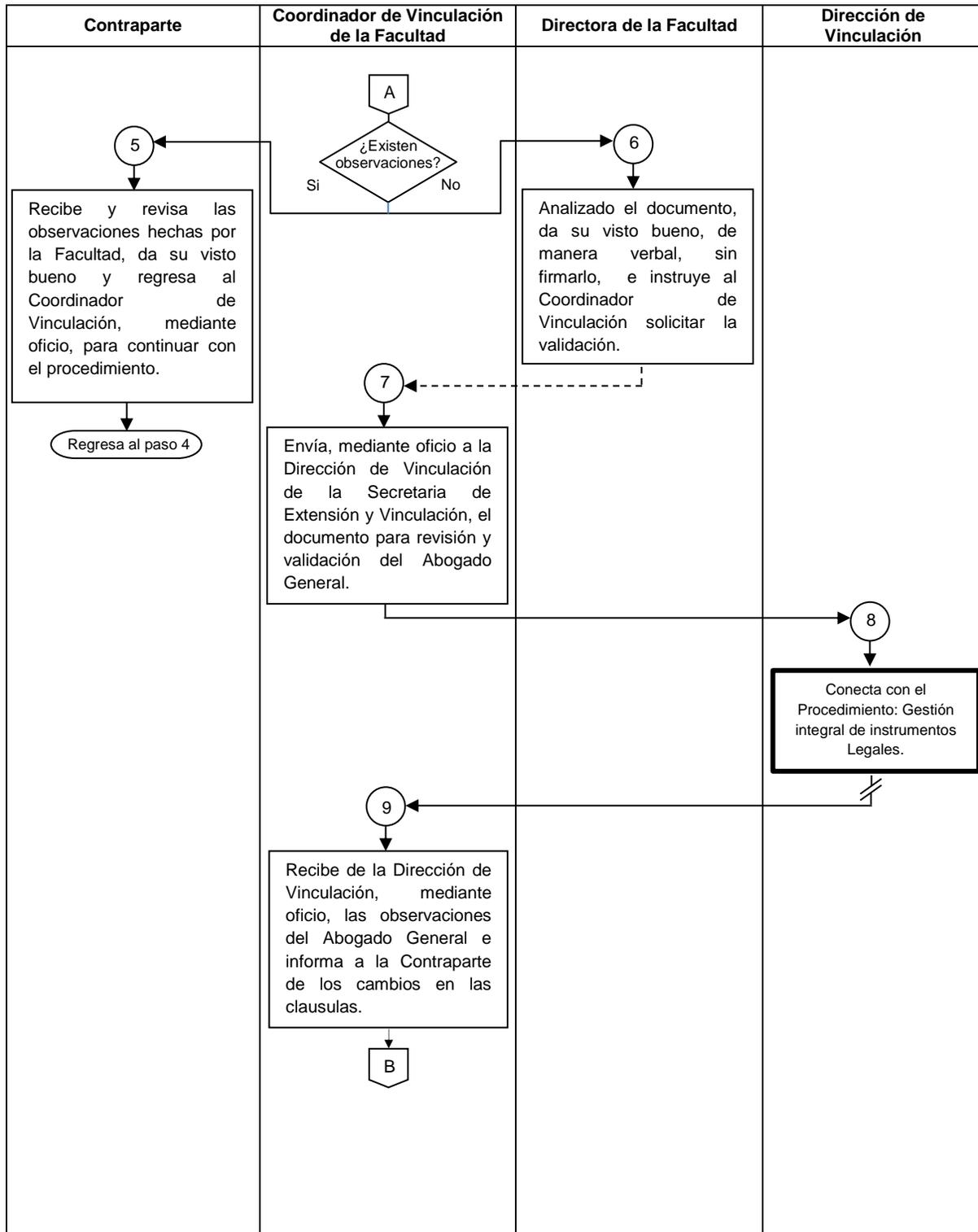
## 6. Diagrama de Bloque del Procedimiento



Procedimiento: Elaboración de instrumentos legales

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

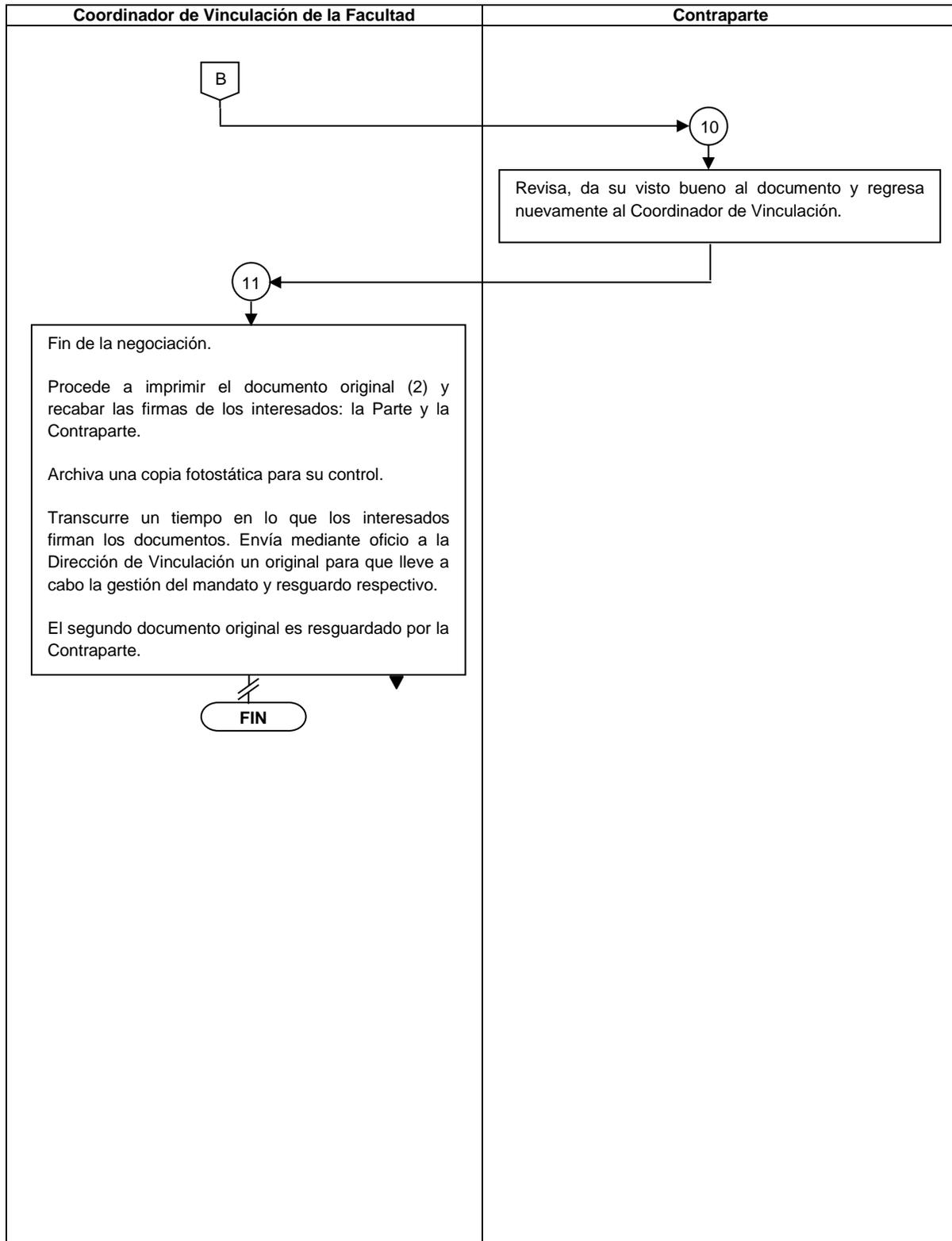
Coordinación de Vinculación



Procedimiento: Elaboración de instrumentos legales

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Coordinación de Vinculación



## 7. Interacción con otros procedimientos

**Procedimiento:** *Gestión Integral de Instrumentos Legales; procedente de la Secretaría de Extensión y Vinculación, Dirección de Vinculación Universitaria, Departamento de Gestión y Evaluación de Convenios.*

## 8. Glosario

**Adendum:** documento mediante el cual se realiza alguna modificación al instrumento legal formalizado. En el que se especifica el instrumento del que se trata, quienes lo suscriben, el texto original y el texto con las modificaciones de la cláusula. El adendum va firmado y validado por el Abogado general de la Universidad.

**Acuerdo operativo de colaboración:** Instrumento legal que necesariamente emana de un Instrumento legal general y que contiene la derivación de una obligación pactada entre los firmantes. Acuerdo que debe ser suscrito por las partes operativas.

**Comité Editorial de la Facultad:** Organismo interno que se encarga de establecer las políticas generales que normaran las publicaciones de libros de la Facultad, la cual sesiona de manera periódica con el fin de garantizar los criterios de calidad que establece la UAEM en materia de publicaciones.

**Contraparte:** Se le llama a la empresa, universidad, institución, editorial, etc. Con la que se establece el instrumento legal.

**Contrato de adhesión:** Una de las partes fija los elementos esenciales del contrato y lo ofrece a una colectividad.

**Contrato de arrendamiento:** Las dos partes se comprometen, una a conceder el uso y goce temporal de una cosa y la otra a pagar por ese uso y goce determinado precio.

**Contrato de coedición:** Dos o más instituciones se comprometen con el autor de un libro a coeditar su obra. Las partes editoras estipulan sus compromisos de participación.

**Contrato de comodato:** una de las partes “presta” o “facilita” a la otra equipo o instalaciones para su uso sin ningún costo.

**Contrato de compraventa:** Por medio de este instrumento legal una de las partes se compromete a entregar alguna cosa y la otra a pagarla.

**Contrato de edición:** Mediante este contrato una institución se compromete con el autor de un libro a editar su obra.

**Convenio general:** Es aquel suscrito por las autoridades superiores de las instituciones a comprometerse, por la UAEM el Rector, y del que necesariamente se deberá derivar por lo menos un acuerdo operativo.

**Convenio para préstamo de instalaciones:** las partes acuerdan prestarse o arrendarse instalaciones para el uso del personal de la otra parte.

**Convenio para préstamos interbibliotecarios:** las partes estipulan intercambio de publicaciones así como la utilización de su acervo bibliográfico por parte del personal de ambas instituciones.

**Convenios de intercambios académicos o movilidad estudiantil:** las partes convienen los términos bajo los cuales su personal académico, alumnos o investigadores, pueden participar en un intercambio o movilidad estudiantil con universidades o instituciones nacionales o extranjeras.

**Coordinación de Vinculación:** Área de la Facultad de Ciencias Políticas encargada de coordinar los trabajos referentes a la firma de instrumento legales realizados con diversos sectores público, privado y social.

**Documento:** Instrumento legal.

**Instrumentos legales:** Actos jurídicos que pueden ser bilaterales o plurilaterales por lo que se sujetarán a las normas aplicables a su naturaleza.

**Objeto:** Motivo principal de la suscripción de un instrumento legal.

**Parte:** La Facultad de Ciencias Políticas y sociales de la UAEM, representada legalmente por la Directora de la misma.

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Coordinación de Vinculación

**Suscribiente:** Planteles de la Escuela Preparatoria, Organismos Académicos, Centros Universitarios, Unidades Académicas Profesionales, Centros de Investigación o dependencias de la UAEM que establecen un instrumento legal.

## **9. Anexos**

### **9.1 Formato para instrumento legal**

## **REFLEXIONES FINALES**

Las organizaciones de la administración pública entendidas como aquella agrupación de personas que trabaja con un fin en común y que busca satisfacer las demandas de las necesidades de la sociedad, deben establecer para su buen funcionamiento sistemas adecuados para guiar sus acciones y trabajos, identificando de manera clara sus objetivos, metas y procedimientos, así como los mecanismos y técnicas que guíen su marcha.

Para ello se ha hecho uso del apoyo y asesoría de las unidades de organización y métodos, que han sido en México pieza clave en el proceso de reforma administrativa iniciado en los años sesentas. Estas unidades concentran su atención y sus esfuerzos en generar estudios sobre la organización para documentar de manera clara, sistemática y ordenada lo referente a la estructura, sus áreas y funciones, así como a las actividades que cada una lleva a cabo, quién o quiénes las ejecutan y bajo qué autoridad y responsabilidad participan.

La importancia de estas áreas y del trabajo que realizan radica en que proporcionan a las autoridades de la organización información clave para que las decisiones tomadas puedan traducirse en acciones concretas mediante el establecimiento de métodos adecuados para realizarlas. Estos métodos son documentados en herramientas como los manuales administrativos para que los demás miembros de la organización los conozcan.

El trabajo de estas unidades es arduo y permanente, principalmente en el diseño de manuales de organización y procedimientos. Los primeros enmarcan los objetivos generales de la organización, cómo está conformada y las funciones que cada área debe desempeñar, los segundos definen qué actividades se realizan para el cumplimiento de las funciones, cuál es su alcance, bajo que marco legal se realizan y de manera muy puntual los pasos a seguir para lograr su propósito.

Ambos manuales se complementan y son una herramienta de planeación organizacional muy importante. Especialmente los manuales de procedimientos ayudan a definir y modificar en lo necesario las actividades y la manera de operar

para alcanzar los objetivos estratégicos, así mismo son una fuente de información para el entrenamiento del personal de nuevo ingreso, permiten delegar responsabilidades, eliminar el mal uso de recursos y duplicidad de funciones, evitando con ello la incertidumbre ya que imprime mayor control en las actividades que se efectúan y automatiza los procesos identificados.

La definición y elaboración de procedimientos para la integración de un manual se lleva a cabo con base en la experiencia que a lo largo del tiempo se ha adquirido en la organización, los conocimientos y claro la definición de funciones organizacionales. Sin embargo esto no quiere decir que sólo se puedan documentar aquellas actividades que se hayan practicado por determinado tiempo en alguna de las áreas, cualquier actividad sin importar que su desarrollo sea reciente puede ser parte de un manual de procedimientos.

Los procedimientos no se pueden ver de manera aislada unos con otros ya que la dinámica organizacional está compuesta por diversos procesos que se relacionan entre sí, es decir, aunque se tenga definido el inicio y fin de cada actividad documentada, este puede partir de un procedimiento diferente o su término puede representar el punto de partida de otro. Entendida la organización como un sistema que tiene procesos definidos y que de ellos se derivan diversos procedimientos para transformar los insumos en productos y servicios de calidad.

Todo lo anterior trae consigo mejoras en los sistemas de trabajo y una mayor competitividad de la organización. Como ya se ha mencionado a lo largo de esta memoria, la función de las unidades de organización y métodos es fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales y la obtención de resultados tangibles en sus tareas. El establecimiento claro y consciente de su importancia puede llevar a que la documentación de métodos, procesos y procedimientos sean un factor determinante para alcanzar un estándar de calidad en sus servicios.

Para implantar en las organizaciones de la administración pública las unidades de organización y métodos así como el trabajo que realizan, como son los manuales administrativos, el recurso de la teoría de la organización es clave para apoyar y

desarrollar todo ello, ya que proporciona diversos conceptos y técnicas para que lleven a cabo el diagnóstico, los estudios y el diseño de las organizaciones.

La *racionalidad administrativa* propuesta por el enfoque tradicional o clásico permite entender que toda norma o principio implementado en la organización conlleva a la eficiencia y eficacia de su trabajo en el logro de sus objetivos. Es decir, deja a un lado el desarrollo de las actividades de manera empírica a través del gerenciamiento y el uso del método científico para obtener mayor productividad. Esta cuestión es muy importante para organización y métodos al hacer uso de una metodología específica en sus estudios y presentar de manera sistemática las actividades que se desarrollan en las diversas áreas de la organización.

Aunado a lo anterior, el planteamiento y estudio de diferentes elementos organizacionales a través de este enfoque, como la departamentalización, el principio de especialización, de autoridad, de amplitud administrativa y la definición de deberes, la autoridad y responsabilidad así como el principio de coordinación, escalar, de definición funcional y el de staff, enmarcan los estudios de organización y métodos y permiten justificar el uso de los manuales administrativos y su contenido como herramientas importantes para la dirección de las organizaciones en el cumplimiento de metas y objetivos, en especial de aquellas de la administración pública.

El enfoque que provee de un mayor número de elementos y un marco teórico amplio para establecer los estudios de organización y métodos es el moderno. Éste considera a la organización en su totalidad como un sistema y presta atención especial al examen de cada una de sus partes estratégicas, sus procesos y los objetivos que persigue. Desde la perspectiva de la *Teoría de sistemas* las organizaciones, en este caso las de la administración pública, importan energía y recursos de su ambiente para transformarlos y procesarlos mediante los recursos que existen dentro del sistema, y así exportar los insumos transformados de

regreso al medio. Dichas organizaciones desde esta teoría agrupan las siguientes dimensiones:

- Entorno,
- Objetivos,
- Estructura administrativa,
- Recursos humanos,
- Recursos tecnológicos, financieros y materiales,
- Procesos administrativos.

En específico, el proceso administrativo enmarca mucho del trabajo de las unidades de organización y métodos, como entes de staff y apoyo administrativo. Durante las distintas fases del proceso: desde la planeación, organización, dirección hasta el control, se insertan diferentes estudios y actividades desarrolladas desde la metodología aplicada por dichas unidades.

Durante la planeación se definen los objetivos, metas y políticas de las organizaciones. Para llegar a ellos se establecen diversos programas y procedimientos que guíen las actividades de cada área. La función en organización y métodos la encontramos en la documentación de todo ello con el uso de herramientas como los manuales administrativos.

Durante la fase de organización, se definen cuestiones como la estructura de la organización y su diseño, precisando la división del trabajo, la responsabilidad y autoridad de las áreas, así como la coordinación de los esfuerzos de cada una de ellas para alcanzar las metas planteadas. Nuevamente la función de organización y métodos tiene una participación importante, al estudiar la funcionalidad del diseño implementado, con base en una normatividad y la actualidad de la organización, así como al documentarlo.

La tercer fase del proceso administrativo es la dirección, la cual es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional que se ha diseñado y los

programas que se han definido, para ello se hace uso de diversos documentos de información y comunicación que contengan de manera clara información sistemática y ordenada sobre los diferentes aspectos de la organización y que apoyen la toma de decisiones, como los generados desde los estudios de organización y métodos, no siendo estos los únicos.

Por último durante el control se lleva a cabo una medición y comparación entre lo planeado y lo obtenido en un tiempo determinado, para detectar fallas u omisiones y llevar a cabo acciones correctivas, así como hallar aciertos y dar continuidad a las actividades que han dado resultados favorables. De esta manera la organización genera una realimentación y da pauta a la continuidad en su trabajo. Las unidades de organización y métodos son de especial ayuda ya que implementan herramientas para evaluar a la organización como son las auditorías, no solo al finalizar los procesos, sino mediante un control previo, concurrente y posterior.

La Universidad Autónoma del Estado de México, entendida como una organización de la administración pública, ha prestado interés en mejorar su funcionamiento y eficientar los servicios que presta en función de sus objetivos, misión y visión. Estableciendo de manera muy clara y puntual sus líneas y ejes de acción en sus planes y programas de desarrollo, para lo cual no deja de lado la importancia de las áreas de staff o asesoría, como lo es la Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo (DODA), para la materialización de ellos.

La DODA es el espacio que administra y lleva a cabo los trabajos correspondientes a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) derivado de las normas de certificación ISO 9000, así como los estudios de organización y métodos. La Universidad ha puesto en marcha diversas estrategias para lograr y mantener la certificación de diversos procesos bajo la lupa de estas normas. Entre ellas está la elaboración y actualización de manuales de organización y procedimientos en sus diversas áreas.

La DODA a través de su Departamento de Organización y Métodos presta atención al interés de los espacios académicos y de la administración central para documentar su estructura organizacional y sus procedimientos. Sin embargo la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales no cuenta aún con un manual que complemente el de organización y plasme de manera sistemática el quehacer de sus áreas, principalmente después de la implementación del plan flexible que significó diversos cambios sustanciales en la manera realizar las actividades.

La Facultad es un ente dinámico que necesita la normalización de sus operaciones para optimizar sus actividades y dar un mejor servicio a su comunidad y a la sociedad. Por ello el manual presentado no propone un documento rígido e inflexible, más bien es un documento totalmente flexible que representa la condición cambiante de la misma Facultad, que guía y ayuda a estandarizar sus procedimientos y documentar su quehacer.

La propuesta generada surgió del interés de plasmar los procedimientos de una manera certera y acorde a las necesidades de cada una de las áreas de la Facultad, por lo que se optó por un método de abajo hacia arriba, entrevistando directamente a los responsables de cada una de las áreas, para definir y conocer el procedimiento a través de ellos.

En algunas ocasiones la elaboración de manuales de este tipo es criticada ya que se consideran decisiones de arriba hacia abajo, de los funcionarios con decisión hacia los usuarios, sin embargo, el acercamiento con quienes operan los procedimientos permitió obtener de manera muy detallada y veraz la manera en que se desarrollan las actividades mediante la aplicación del método de abajo hacia arriba, y una vez realizado el flujograma del procedimiento correspondiente se solicitó la validación del mismo por los entrevistados, realizando las correcciones oportunas, lo cual garantiza que tanto quien en su momento sea el administrador del proceso como los usuarios puedan conocer cuál es la forma correcta de realizarlo y permita ofrecer un adecuado y oportuno servicio a la comunidad de la Facultad.

Es importante señalar que los propósitos definidos en cada uno de los procedimientos presentados son parte de la identificación del objetivo que se busca en su desarrollo como parte de un proceso y como una actividad ligada a las funciones establecidas y la razón de ser de cada una de las áreas.

Finalmente el trabajo de las unidades de organización y métodos, principalmente en función de los manuales administrativos, debe ser continuo dando respuesta a los cambios y a las mayores exigencias dentro de la organización y apoyando los procesos de planeación, control, dirección y organización. Por lo anterior y con base en lo establecido por la DODA, la actualización de los manuales de procedimientos no debe ser mayor a dos años o al momento en que se presenten cambios sustanciales en la misma organización.

### ANEXO 1 Programación de entrevistas con encargados de área

AREA	RESPONSABLE	ENTREVISTA PARA DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO	ENTREVISTA DE REVISIÓN	VALIDACIÓN
<b>Subdirección Académica</b>	Mtra. Laura Benhumea González	10/06/2013	31/11/2013	20/03/2014
<b>Coordinaciones de Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública, Comunicación y Sociología</b>	Mtra. Nadia Nancy Hernández Pichardo Lic. Emilio Castellanos Álvarez Lic. Miriam Gabriela Almazán Bejarano	24/01/2014	05/04/2014	12/04/2014
<b>Coordinación de Docencia de Núcleo Básico</b>	Lic. Irene Caballero Becerril	14/11/2013	23/01/2014	12/03/2014
<b>Departamento de Control Escolar</b>	Lic. Judith Negrete Méndez	13/11/2013	20/01/2014	04/03/2014
<b>Coordinación de Difusión Cultural</b>	Prof. Juan Martín Olivares Orozco	25/10/2013	12/11/2013	21/02/2014
<b>Coordinación de Extensión</b>	Lic. Carlos Alberto Reyes Araujo	27/06/2013	08/08/2013	18/02/2014
<b>Coordinación de Vinculación</b>	Lic. Daniel Cruz Monroy	27/06/2013	16/08/2013	06/03/2014
<b>Subdirección Administrativa</b>	Lic. Aurea Carmen Estrada de Jesús	12/07/2013	18/10/2013	21/02/2014

PAULINA LEÓN ACOSTA

## BIBLIOGRAFÍA

Álvarez Torres, Martín G. **Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos.** Panorama Editorial, segunda edición. México. 2008.

Anderson, R.G. **Organización y Métodos.** Biblioteca para la dirección de empresas. EDAF ediciones. España 1978.

Bobbio, Norberto; Matteucci, Nicola ; Pasquino, Gianfranco. **Diccionario de Política Vol. 2 de la / A la Z.** Ed. Siglo Veintiuno Editores. Decimoquinta edición en español. 2007.

Carrillo Castro, Alejandro. **La reforma administrativa en México.** Tercera edición. Instituto Nacional de Administración Pública. México. 1978.

Contolino, Guisepppe. **Dirección y Administración del Trabajo Administrativo.** Ediciones Deusto. Cuarta edición. España. 1981.

Duhalt Krauss, Miguel. **Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas.** Universidad Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. México. 1977.

Franklin, Benjamín y Gómez Ceja, Guillermo. **Organización y métodos un enfoque competitivo.** McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C. V. México, 2002.

Gómez Ceja, Guillermo. **Planeación y organización de empresas.** Edicol, UNAM, Facultad de Contaduría y Administración. México. 1973.

Guerrero, Orozco Omar, **Principios de la Administración Pública,** Escuela Superior de Administración Pública, República de Colombia, Santa Fe de Bogotá, septiembre 8 de 1997.

Hall, Richard H. **Organizaciones: estructura y proceso.** Prentice-Hall Hispanoamérica. Traducción de la tercera edición en inglés de *Organizations, structure and process.* México. 1999.

Harmon, Michael M. y Mayer, Richard T. **Teoría de la Organización para la Administración Pública.** Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C. Fondo de Cultura Económica. México. 1999.

Huicochea Alanis, Arturo. **Prospectiva de la administración pública del Estado de México a la luz de la teoría de la organización.** Instituto de Administración Pública del Estado de México, primera edición. México. 1996.

Hutchinson, John G. **Organizaciones teoría y conceptos clásicos.** Traducido por Sama Treviño, Manuel. Compañía Editorial Continental. México. 1971.

Ibarra Colado, Eduardo; Hirose Montaña, Luis; Coordinadores. **Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México.** Miguel Ángel Purrúa, UAM-Iztapalapa. México. 1991.

Leemans, Arne F. compilador. **Cómo reformar la administración pública.** Fondo de Cultura Económica. México. 1977.

March, James G. y Simon, Herbert A. Traducción Maluquer, Juan José. **Teoría de la Organización.** Ed. Ariel. Tercera adición. España. 1977.

Martínez Silva, Mario, Coordinador. **Diccionario de Política y Administración Pública N-Z.** Primera Edición. Colegio de Licenciados en Ciencia Política y Administración Pública, A.C.

Muñoz Amato, Pedro. **Introducción a la administración pública. Teoría general, planificación, presupuestos.** Fondo de Cultura Económica. Cuarta reimpresión. México. 1973.

Quiroga Leos, Gustavo, Organización y Métodos en la Administración Pública, Trillas, México 1988 (reimpresión 2004).

Rodríguez Valencia, Joaquín. **Cómo elaborar y usar los manuales administrativos.** CENGAGE Learning. Cuarta edición. México. 2012.

Santiago G. Velazco Monroy. **Nuevas estructuras organizacionales para la administración pública.** Gobierno del Estado de México, UAEM, primera edición. México 1987.

### **Documentos consultados**

Gobierno del Estado de México, Secretaría de Finanzas, Planeación y Administración, Dirección General de Innovación, Estructura y Organización. **Paso a paso para la elaboración de Manuales de Procedimientos, Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos.** Segunda edición. Toluca, México. 2004.

Poder Judicial del Estado de México, Consejo de la Judicatura, Dirección General de Finanzas y Planeación, Dirección de Planeación, Subdirección de Gestión de la Calidad. **Guía técnica para la elaboración del manual general de procedimientos del Poder Judicial del Estado de México.** Primera edición. México, febrero 2013.

Secretaría de la Presidencia, Comisión de Administración Pública; **Metodología de investigación en organización y métodos.** Guías técnicas; 2. México. 1970.

Secretaría de la Presidencia, Dirección de Estudios Administrativos. **Las Unidades de Organización y Métodos en el Sector Público**. Segunda edición. México. 1973.

### Documentos consultados en línea

Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo, Oficina de Rectoría. **Manual de Organización, Versión Vigente No. 02, Fecha 28/11/12**. Consultado en <http://transparencia.uaemex.mx/>, el 14/04/2014.

Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo. **Presentación “Comité de Calidad, SGC”**. Consultado en <http://www.uaemex.mx/SGCUAEMex/pdf/auditorias/2a%20REUNION%20RD/Sistema%20de%20Gestion%20de%20la%20Calidad%20COMITE%20DE%20CALIDAD.pdf> el 15/04/2014.

Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo. **Presentación “Introducción al SGC, a partir de conceptos básicos”**. Consultado en <http://sgc.uaemex.mx/dls/InduccionSGC0913.pdf> el 15/04/2014

Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo. **Presentación “Actores del SGC en la UAEM”**. Consultado en [http://sgc.uaemex.mx/dls/Comite\\_Calidad\\_0913.pdf](http://sgc.uaemex.mx/dls/Comite_Calidad_0913.pdf) el 15/04/2014

Moreno Rodríguez, Rodrigo. **La administración pública federal en México**. Instituto de Investigaciones Jurídicas, Serie G. Estudios doctrinales, núm. 45. Universidad Nacional Autónoma de México. México. 1980. Consultado en <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/2/714/4.pdf>. El 12/03/2014.

Oficina de Rectoría. **Manual de Organización, Versión Vigente No. 00, Fecha 28/11/11**. Consultado en <http://transparencia.uaemex.mx/>, el 14/04/2014.

Oficina del Abogado General, **Decreto que regula el periodo de transición para el desplazamiento de planes de estudio rígidos a flexibles**. Gaceta Universitaria Núm. Extraordinario, Agosto 2005, Época XII, Año XXI. Consultado en <http://www.uaemex.mx/abogado/doc/0037%20DecTrans.pdf> el 20/04/2014.

Olvera García, Jorge Dr. En D. **Plan Rector Institucional 2013-2017**. Consultado en [http://www.uaemex.mx/prdi2013-2017/doc/PRDI\\_2013-2017.pdf](http://www.uaemex.mx/prdi2013-2017/doc/PRDI_2013-2017.pdf), el 11/04/2014.

Orozco Contreras, Leticia. **La calidad en la gestión como factor de cambio institucional en las organizaciones gubernamentales del Estado de México**. Convergencia, Revista de Ciencias Sociales, núm. 53, 2010, Universidad Autónoma del Estado de México. Consultado en [http://convergencia.uaemex.mx/rev53/pdf/15\\_Leticia%20Contreras%20Orozco.pdf](http://convergencia.uaemex.mx/rev53/pdf/15_Leticia%20Contreras%20Orozco.pdf) el 15/04/2014.

Prado, María del Carmen. **Artículo La propuesta de la modernización administrativa en México: entre la tradición y el cambio.** Foro Internacional, vol. L, núm. 2, abril-junio, 2010. El Colegio de México, México. Consultado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59921039008> el 14/03/2014.

Tinoco García, Ivett M. en E. P. D. **Plan de Desarrollo 2012-2016.** Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, julio de 2012. Consultado en [http://www.uaemex.mx/planeacion/InfBasCon/CienciasPoliticas/PlandeDesarrollo/2012-2016/PD\\_12-16\\_FCPyS.pdf](http://www.uaemex.mx/planeacion/InfBasCon/CienciasPoliticas/PlandeDesarrollo/2012-2016/PD_12-16_FCPyS.pdf) el 20/04/2014.

Universidad Autónoma del Estado de México. **Agenda Estadística 2013.** Consultado en [http://www.uaemex.mx/planeacion/docs/AE/2013/AE\\_2013\\_final\\_opt.pdf](http://www.uaemex.mx/planeacion/docs/AE/2013/AE_2013_final_opt.pdf), el 11/04/2014

### **Páginas electrónicas consultadas**

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/558/EL%20CONTRARECIBO%20Y%20EL%20CHEQUE.htm>, el día 04/02/2014.

<http://dem.colmex.mx/Default.aspx>, el día 04/02/2014.

<http://dem.colmex.mx/moduls/Buscador.aspx>, el día 08/02/2014.

<http://www.pjedomex.gob.mx/sgc/>, el día 15/04/2014.

<http://www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/files/2012/08/U1-Carles-Ramio-TeoriA-de-la-Organizacion.pdf> el 20/05/2014.