



UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CLAVE 8793-24

MANUAL INFORMATIVO PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO  
A LA DELEGACIÓN DE EDUCACIÓN VIII, DEPENDIENTE DE  
LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE GUANAJUATO

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

BRENDA JASSO MONTOYA

ASESOR:

LIC. ELBA EUGENIA NAVARRO AGUILAR

CELAYA, GTO.

SEPTIEMBRE 2009



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTOS**

Esta tesina esta dedicada a mis padres, a quienes agradezco de todo corazón su apoyo incondicional, cariño y comprensión.

Agradezco a mis maestros por su disposición y ayuda brindadas.

# ÍNDICE

	<b>Págs.</b>
<b>Introducción</b>	
<b>Capítulo 1. Descripción de la institución</b> .....	<b>04</b>
1.1 <i>Surgimiento de las Delegaciones Regionales de Educación</i>	
<i>dependientes de la Secretaría de Educación de Guanajuato</i> .....	05
1.1.1 Delimitación geográfica de las delegaciones de educación en el	
Estado de Guanajuato .....	07
1.2 Ubicación geográfica y universo de atención .....	09
1.2.1 Población .....	11
1.2.2 Contexto educativo.....	13
1.3 <i>Identidad Corporativa</i> .....	13
1.4 <i>Atribuciones de la Secretaría de Educación en el Estado de</i>	
<i>Guanajuato</i> .....	15
1.5 <i>Atribuciones de la Delegación Regional de Educación</i> .....	18
<b>Capítulo 2. Estructura</b> .....	<b>20</b>

2.1 Organigrama de la Delegación de Educación VIII Sur Este .....	22
2.1.1 Las Unidades de Apoyo a la Educación USAE .....	23
2.1.2 Los Centros de Desarrollo de Docentes CEDE .....	23
2.1.3 La Figura de los Jefes de Sector y Supervisores Escolares .....	24
2.2 La comunicación en las organizaciones .....	25
2.3 La inducción al personal de nuevo ingreso .....	26
2.3.1 Propósitos de la Inducción .....	30
2.3.2 Etapas de la Inducción .....	31
2.3.3 La Capacitación .....	32
2.3.4 El desarrollo del personal .....	34
2.4 Problema que se ha detectado en la Delegación de Educación VIII .....	37
<b>Capítulo 3. Importancia del manual .....</b>	<b>39</b>
3.1 Concepto de manual .....	41
3.2 Tipos de manuales .....	45
3.2.1. Manual de organización .....	46
3.2.1.1 El Manual de bienvenida o inducción .....	47
3.2.2 Manual de normas y procedimientos .....	50

3.2.3 Manual de puestos y funciones .....51

3.3 Etapas de la elaboración de un manual .....53

**Capítulo 4. Propuesta de manual .....57**

4.1 Bienvenida .....59

4.2 Propósito y estructura de la organización .....60

4.2.1 Filosofía Institucional .....61

4.2.2 Historia de la Delegación de Educación VIII Sur Este .....63

4.2.3 Estructura de operación .....64

4.2.4 Propósitos de la dependencia y funciones generales .....64

4.2.5 Organigrama de la Delegación de Educación VIII .....68

4.2.6 Funciones generales y facultades de la Delegación de Educación  
VIII Sur Este .....69

4.3 Plan de Gobierno .....74

4. 4 Normas de personal .....77

4.4.1 Evaluación del desempeño .....78

4.4.2 Programas de Incentivos .....79

4.4.3 Programas de Capacitación .....80

4.4.4 Programas de Apoyos Económicos para Estudios .....80

**Conclusiones**

**Bibliografía**

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo fue realizado en la Delegación de Educación VIII, dependiente de la Secretaría de Educación de Guanajuato con sede en Acámbaro, Gto., en la Unida Regional de Comunicación.

Dicho proyecto consiste en la realización de un **Manual de informativo para personal de nuevo ingreso a la Delegación de Educación VIII, dependiente de la Secretaría de Educación de Guanajuato**, cuyo propósito es facilitar la integración de los nuevos empleados al grupo de trabajo, es decir que todo empleado conozca bien sus funciones, entienda la institución, sepa cómo funciona, conozca su organigrama, su historia, su misión, su visión.

Este manual surge como respuesta a la necesidad de agilizar el flujo comunicación entre directivos, jefes de departamento, autoridades educativas (jefes de sector y supervisores escolares), personal de las unidades de servicios de apoyo a la educación y centros de capacitación.

Con este manual se pretende facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización, definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa, asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.

Así mismo dicho manual, tiene como propósito servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal, delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales lo cual beneficiaría el clima organizacional.

## Capítulo 1

### Descripción de la institución

La función educativa estatal se ha reestructurado y mejorado en los últimos años, a partir de la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal, suscrito por el Gobierno Federal, los Gobiernos Estatales y el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación en el año de 1992, en donde se establecen principios fundamentales en diversos ámbitos educativos, para mejorar la calidad de la educación básica y la formación de los docentes, así como las orientaciones para la operación del Sistema Educativo Nacional en un contexto descentralizado.

Con el propósito de acercar los servicios a la comunidad educativa fueron creados los Centros de Desarrollo Educativo (CEDE), los cuales apoyan en el campo técnico pedagógico prestando servicios de promoción para el desarrollo del docente; y las Unidades de Apoyo a la Educación (USAE), que proporcionan los servicios administrativos; estas unidades existen en cada municipio. Así mismo se adecuaron tanto la organización como el funcionamiento de las otras instancias educativas de la Secretaría de Educación de Guanajuato.

La Secretaría de Educación de Guanajuato tiene como responsabilidad el dar cumplimiento al mandato de acercar no solo los apoyos, sino también la toma de decisiones y la rectoría de los aspectos educativos, en función de lo anterior el Gobierno del Estado, el Secretario General del SNTE; así como los Secretarios Generales de las secciones 13 y 45; y los Secretarios de Gobierno, y de Educación, firmaron el 10 de mayo de 1999 el Acuerdo Gubernativo, donde se da a conocer la creación de las Delegaciones Regionales de Educación, formando 8 oficinas regionales entre las que se encuentra la Delegación Regional VIII Sureste, con sede en Acámbaro.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Tu Región SEG, edición especial, 2001.

### **1.1 Surgimiento de las Delegaciones Regionales de Educación dependientes de la Secretaría de Educación de Guanajuato.**

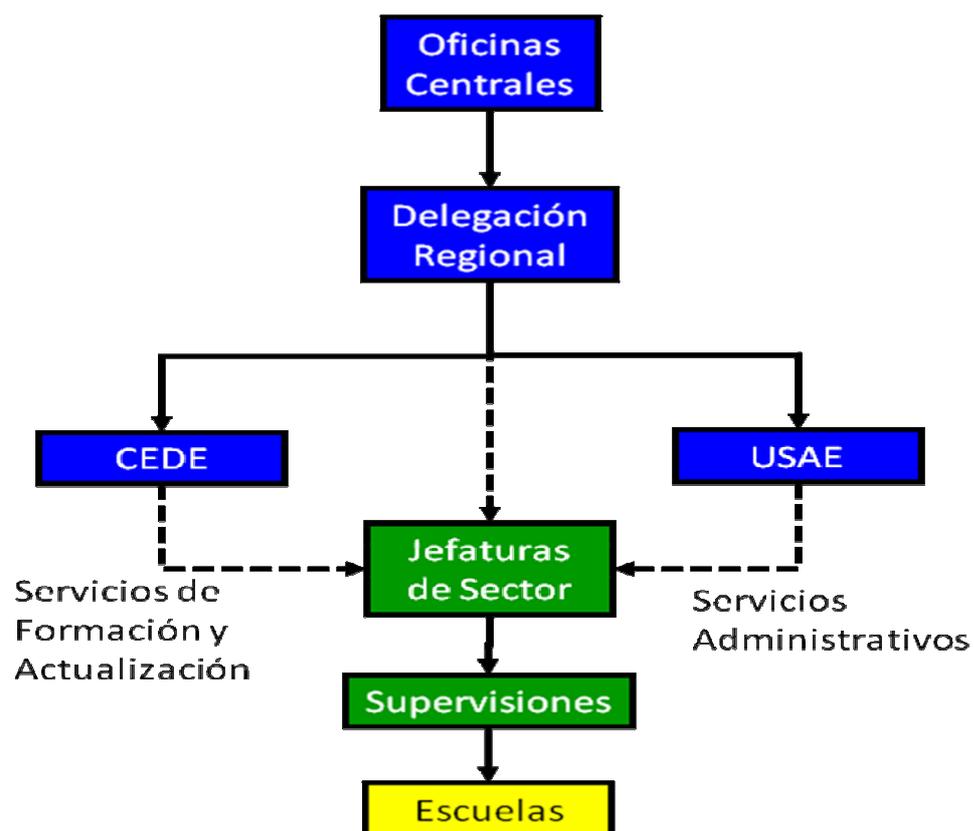
La Secretaría de Educación en el Estado se ha preocupado por acercar los servicios educativos a las escuelas y por ello inicio una serie de acciones tendientes a desconcentrar procesos y servicios; para ello la *Regionalización* es la estrategia fundamental para lograr hacer realidad el propósito de la reorganización del sector educativo.

En 1995 la administración pública educativa llevó a cabo la creación de las Unidades de Servicio de Apoyo a la Educación (USAE) en cada uno de los 46 municipios del Estado de Guanajuato, con el propósito de hacer más eficiente y eficaz la estructura de la Secretaría mediante el rediseño de procesos de un esquema desconcentrado y la dotación de recursos humanos, materiales y técnicos que permitan dar respuesta a la demanda educativa

En 1999 entra en operación la estructura de las Delegaciones Regionales de la SEG con una desconcentración en ocho Delegaciones Regionales:

Región I Norte con cabecera en Dolores Hidalgo,  
Región II Noreste con cabecera en San Luis de la Paz,  
Región III con cabecera en León,  
Región IV Centro Oeste con cabecera en Guanajuato,  
Región V Este con cabecera en Celaya,  
Región VI Sur Oeste con cabecera en Irapuato,  
Región VII Centro Sur con cabecera en Salamanca y  
Región VIII con cabecera en Acámbaro.

Quedando la siguiente estructura de operación:



(p.e. Figura 1)

La cual permite incrementar la capacidad de respuesta al mejorar la eficiencia administrativa al servicio de la educación; Disminuyendo considerablemente los desplazamientos innecesarios tanto de maestros, como de padres de familia y alumnos.

### **1.1.1 Delimitación geográfica de las delegaciones de educación en el Estado de Guanajuato.**

Las Delegaciones Regionales se constituyen de la siguiente manera:

#### **I. DELEGACIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN NORTE**

- a) Dolores Hidalgo
- b) Allende
- c) Ocampo
- d) San Diego de la Unión
- e) San Felipe

#### **II. DELEGACIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN NORESTE**

- a) San Luís de la Paz
- b) Atarjea
- c) Doctor Mora
- d) Santa Catarina
- e) San José Iturbide
- f) Tierra Blanca
- g) Victoria
- h) Xichú

#### **III. DELEGACIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN LEÓN**

- a) León

#### **IV. DELEGACIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN CENTRO OESTE**

- a) Guanajuato
- b) Ciudad Manuel Doblado
- c) Purísima del Rincón
- d) Romita
- e) San Francisco del Rincón

f) Silao

#### V. DELEGACIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN ESTE

a) Celaya

b) Apaseo el Alto

c) Apaseo el Grande

d) Comonfort

e) Cortazar

f) Santa Cruz de Juventino Rosas

g) Villagrán

#### VI. DELEGACIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN SUROESTE

a) Irapuato

b) Abasolo

c) Cuerámara

d) Huanímaro

e) Pénjamo

f) Pueblo Nuevo

#### VII. DELEGACIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN CENTRO SUR

a) Salamanca

b) Jaral del Progreso

c) Moroleón

d) Uriangato

e) Valle de Santiago

f) Yuriria

#### VIII. DELEGACIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN SUR ESTE

a) Acámbaro

b) Coroneo

c) Jerécuaro

- d) Salvatierra
- e) Santiago Maravatío
- f) Tarandacuao
- g) Tarimoro

El Decreto fue publicado en el Periódico oficial del Estado de Guanajuato el 18 de mayo de 1999. Con la creación de las Delegaciones Regionales de Educación, entra en una nueva etapa del proceso educativo que pretende acercar el servicio a los usuarios, que implica transferir los servicios educativos y administrativos para que la comunidad educativa no tenga que trasladarse innecesariamente a las oficinas estatales de la SEG a arreglar los asuntos concernientes a la cuestión educativa.

Este nuevo proceso implica simplificar los trámites y fortalecer la operación de los servicios que brindan los CEDES y las USAES, así como facultar a las autoridades educativas, es decir, a los jefes de sector, supervisores y directores escolares, para que puedan resolver desde su lugar de origen aquellos planteamientos que los maestros hagan a la autoridad educativa.

Para lograr esto último se han tomado en cuenta las propuestas del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación con lo que se ha enriquecido la reestructuración regional de la educación.

### ***1.2 Ubicación geográfica y universo de atención***

Con sede en Acámbaro la Delegación de Educación VIII Sur Este atiende a **1036** escuelas, **103,549** alumnos, 22, 000 padres de familia y 5,480 trabajadores de la educación.

Nivel Educativo	Escuelas	Docentes	Alumnos	Otro personal
Inicial	13	120	9	3
Especial	12	61	240	20
Preescolar	387	460	14,678	65
Primaria	440	1,959	48,376	369
Secundaria	127	1,044	18,617	417
Bachillerato	45	464	19,959	247
Profesional y normal	12	178	1,670	73
<b>Total</b>	<b>1,036</b>	<b>4,286</b>	<b>103,549</b>	<b>1,194</b>

(p.e. Figura 2)

### Ubicación de la Delegación de Educación VIII

La Región VIII Sur este, se localiza en la región sur este del estado de Guanajuato entre las latitudes: norte ( 20° 17' ), sur (19° 59' ), y al oeste (100° 22' ). Con una altitud que varia entre 1750 y 2220 msnm. Integra 7 municipios: Acámbaro, Coroneo, Jerécuaro, Santiago Maravatío y Tarimoro, abarcando el 6% de la superficie total del estado.

Colinda al norte con el municipio de Apaseo el Alto, Celaya y Cortazar; al este con el estado de Querétaro de Arteaga, y el estado de Michoacán de Ocampo; al sur con el estado de Michoacán de Ocampo; y al oeste con los municipios de Jaral del Progreso, Yuriria y el Estado de México.

### **1.2.1 Población**

La población del total de los 7 municipios de la región de 330,053 habitantes representa el 7% con respecto a la total del estado, y únicamente 11 localidades entre las que se incluyen las 7 cabeceras municipales pueden considerarse zonas urbanas (esto es, rebasan los 2500 habitantes). En estas 11 localidades habita el 50% de la población de la región, mientras que el otro 50% se encuentra desperdigado en una extensa superficie en comunidades muy pequeñas de menos de 1000 habitantes, lo que dificulta el acceso de los servicios de todo tipo, las vías de comunicación, y en especial de los servicios educativos.

**POBLACIÓN TOTAL POR MUNICIPIO Y POR PRINCIPALES LOCALIDADES**

<b>CABECERA MUNICIPAL PRINCIPALES LOCALIDADES</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>TOTAL MUNICIPIO</b>
<b>Acámbaro</b>	54, 523	<b>112, 485</b>
Parácuaro	5, 461	
Irámuco	6, 368	
<b>Coroneo</b>	2,476	<b>9, 466</b>
Piedra larga	780	
Cerro colorado	744	
<b>Salvatierra</b>	35 ,347	<b>97, 822</b>
Urireo	8 ,633	
San Nicolás de los Agustinos	6,878	
<b>Jerécuaro</b>	6 ,150	<b>53, 006</b>
Puruagua	2, 617	
San Lucas	1, 560	
<b>Santiago Maravatio</b>	4, 062	<b>8 034</b>
La Majada	666	
La Leona	550	
<b>Tarandacuao</b>	6 ,948	<b>11, 949</b>
San José de Porto	860	
La Virgen	520	
<b>Tarimoro</b>	11 ,832	<b>37, 291</b>
La Moncada	4, 574	
Cañones	1, 946	
<b>TOTAL REGIÓN</b>		<b>330,053</b>

(p.e. Figura 3)

### 1.2.2 Contexto educativo

La Delegación Regional VIII Sur Este atiende el 7% de la población escolar del nivel básico en el estado. Por su tamaño, tanto en número de escuelas, como de alumnos es la región más pequeña. Sin embargo, la dispersión de las escuelas y la problemática socioeconómica justifican la delimitación geográfica de la región pues la atención requerida por escuela es mayor debido a la dispersión, y a la dificultad de acceso por la falta de servicios. Por ejemplo, el número de alumnos por escuela que es menor que el promedio del estado, lejos de significar un avance, pues pudiera interpretarse como buenas condiciones de infraestructura, en realidad lo que implica es una baja asistencia de los alumnos a la escuela y una alta deserción.

### 1.3 Identidad Corporativa<sup>2</sup>

#### Misión

Formar personas íntegras -en colaboración con la sociedad- para que trasciendan en un entorno dinámico.



(p.e. Figura 4)

<sup>2</sup> [www.seg.guanajuato.gob.mx](http://www.seg.guanajuato.gob.mx)

## Visión

Articulamos institucionalmente a los actores educativos para el desarrollo de la persona, la familia y la sociedad.



(p.e. Figura 5)

## Valores

Responsabilidad

Respeto

Honestidad

Compromiso

Amor



(p.e. Figura 6)

#### **1.4 Atribuciones de la Secretaría de Educación en el Estado de Guanajuato**

##### **De acuerdo al Reglamento Interior de la SEG, en su Artículo 2o:**

La Secretaría de Educación tiene a su cargo el despacho de los asuntos que le encomienden la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política para el Estado de Guanajuato, la Ley General de Educación, la Ley de Educación para el Estado de Guanajuato, la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y las demás leyes, reglamentos, decretos y acuerdos aplicables.

##### **El Artículo 25 de la Ley Orgánica establece que:**

La Secretaría de Educación es la dependencia encargada de garantizar el derecho a la educación, en los términos que consagra el artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y de promover la educación integral, de calidad, con valores, durante y para toda la vida, y le competen las siguientes atribuciones:

##### ***I. En materia de planeación educativa:***

- a) Coordinar y vigilar la educación a cargo del Estado, los municipios y los particulares, en todos los tipos, niveles y modalidades, de conformidad con la legislación aplicable, los convenios de coordinación celebrados por el Poder Ejecutivo Estatal y las atribuciones que al mismo le transfiera la Federación, procurando que la misma reúna los requisitos de equidad, cobertura, calidad y pertinencia;
- b) Promover, ejecutar y evaluar las políticas y programas en materia educativa, cultural, deportiva, recreativa y de aprovechamiento del tiempo libre, procurando el desarrollo integral de las personas en un marco de fomento a los valores universales, por conducto de la propia Secretaría o de

los organismos desconcentrados y descentralizados que para tal efecto constituya el Gobernador del Estado;

c) Supervisar la celebración y cumplimiento de los convenios que en materia educativa, cultural, deportiva, recreativa y de aprovechamiento del tiempo libre, suscriban los organismos descentralizados sectorizados a esta Secretaría;

## ***II. En materia de capacitación para el trabajo:***

a) Promover y revisar en coordinación con las Secretarías de Desarrollo Económico Sustentable y de Desarrollo Agropecuario, así como con las autoridades federales competentes, los programas de capacitación técnica especializada;

## ***III. En materia de investigación:***

a) Fomentar el desarrollo de las humanidades, ciencias sociales, naturales y exactas, así como incrementar la investigación básica y aplicada en todas ellas, por conducto de esta Secretaría o de los organismos que al efecto se constituyan;

b) Impulsar la formación de investigadores en las diferentes ramas del conocimiento;

c) Promover la divulgación y el conocimiento de las ciencias y las humanidades en la sociedad;

## ***IV. En materia administrativa:***

a) Revalidar los estudios, diplomas, grados y títulos equivalentes a la enseñanza que se imparte en el estado, en los términos de la Ley de la materia;

b) Llevar el registro y control de los profesionistas que egresen del Sistema Educativo Estatal y organizar el servicio social respectivo en los niveles y

modalidades competencia de esta Secretaría;

c) Planear y supervisar el uso de bienes inmuebles e instalaciones destinadas a la educación, cultura, recreación y deporte;

***V. En materia de difusión cultural y recreación:***

a) Promover la realización de congresos científicos, educativos, culturales y artísticos;

b) Fomentar y realizar eventos y programas deportivos, recreativos y de aprovechamiento del tiempo libre en el estado, en colaboración con los organismos respectivos;

c) Promover en coordinación con los organismos correspondientes, la participación del Estado en eventos deportivos regionales, nacionales e internacionales;

d) Conservar el patrimonio histórico y cultural del estado, las bibliotecas, hemerotecas, museos, teatros, centros de expresión artística, unidades promotoras de las culturas locales o regionales de la entidad y la generación de nuevas fuentes de actividades culturales, ya sea por conducto de esta Secretaría o de los organismos que para el efecto se constituyan de conformidad con la legislación aplicable;

e) Coordinar con las autoridades competentes la realización de actividades promotoras de la salud, la conservación del medio ambiente, el mejoramiento integral del individuo y su entorno social, y aquellas actividades tendientes a la prevención, restricción y erradicación de prácticas nocivas a la salud, la educación y la cultura;

f) Fomentar y vigilar la realización de actos cívicos que coadyuven a fortalecer el sentimiento patrio y la identidad nacional y regional;

g) Realizar en coordinación con las autoridades competentes, las acciones necesarias en contra de quienes pongan en peligro la salud, seguridad, integridad física o psíquica de quienes concurren a los centros educativos

del sistema estatal, o representen una afectación a los alumnos en el cumplimiento del proceso educativo; y

***VI. Las demás que le señalen las leyes y reglamentos aplicables en la entidad o que le asigne legalmente el Gobernador del Estado.***

### ***1.5 Atribuciones de la Delegación Regional de Educación<sup>3</sup>***

La Delegación Regional es la instancia que acerca al usuario los Servicios que presta la Secretaría de Educación de Guanajuato.

Teniendo entre otras las siguientes atribuciones:

- ✓ Apoyar los proyectos educativos municipales de su Región.
- ✓ Coordinar los servicios educativos que ofrece la SEG en todos los tipos, niveles y modalidades, considerando la política educativa estatal y municipal.
- ✓ Promover la vinculación entre los distintos tipos, niveles y modalidades educativas en la región;
- ✓ Coordinar e impulsar el desarrollo de las funciones de los Jefes de Sector y Supervisores de la región;
- ✓ Promover la implantación de proyectos específicos para elevar la calidad educativa;
- ✓ Coordinar el funcionamiento de las USAE y los CEDE de la región;
- ✓ Establecer políticas específicas de organización interna de las unidades que están bajo su coordinación, dentro del marco legal vigente;
- ✓ Facilitar la aplicación de la normatividad vigente en materia educativa;
- ✓ Impulsar el desarrollo organizacional a través de la mejora de los procesos y la cultura de calidad;

---

<sup>3</sup> Diario oficial de la federación

- ✓ Coordina la integración del proyecto educativo regional
- ✓ Coordinar e impulsar el desarrollo de las funciones de los Jefes de Sector y Supervisores Escolares de la región;
- ✓ Coordinar el funcionamiento de las USAE y los CEDE de la región.

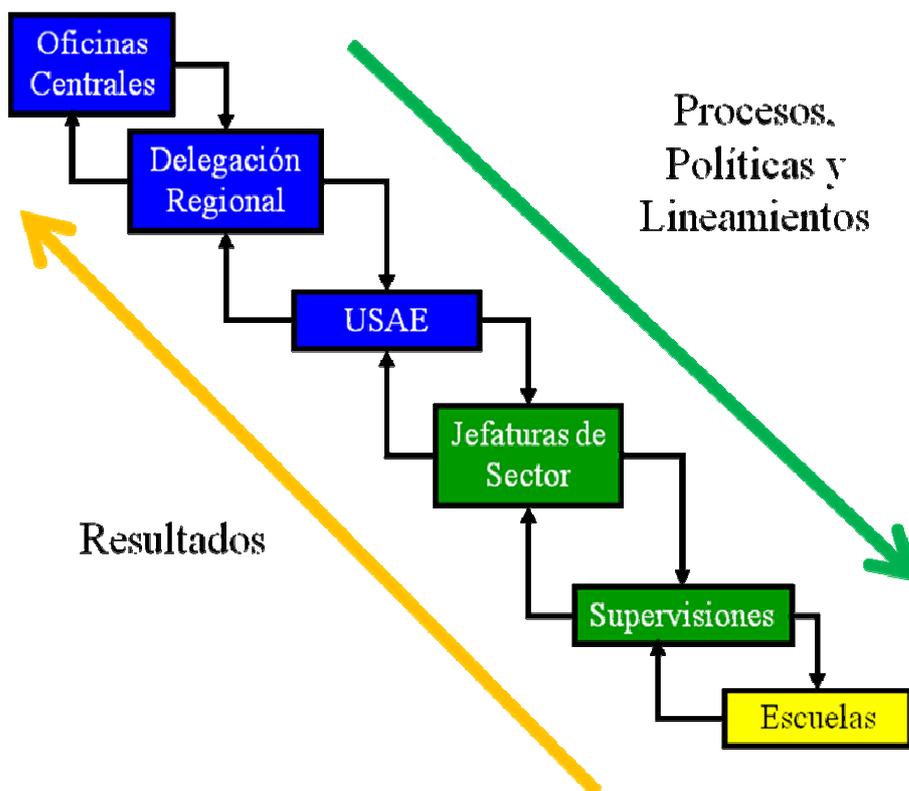
## Capítulo 2

### **Estructura de la Delegación de Educación VIII Sur Este**

La Delegación de Educación es la facilitadora del proceso educativo en la región, coordinando los esfuerzos de las instancias municipales para el cumplimiento de las metas educativas. La Delegación no ofrece servicios directos a la comunidad educativa, ya que esta coordina a las Autoridades Educativas, CEDE'S y USAE'S, para que estos presten los servicios administrativos y técnico pedagógicos en sus ámbitos municipales, con la Regionalización, la planeación, la toma de decisiones y la administración de los recursos se realizan en la Delegación de acuerdo a la necesidades de la región.

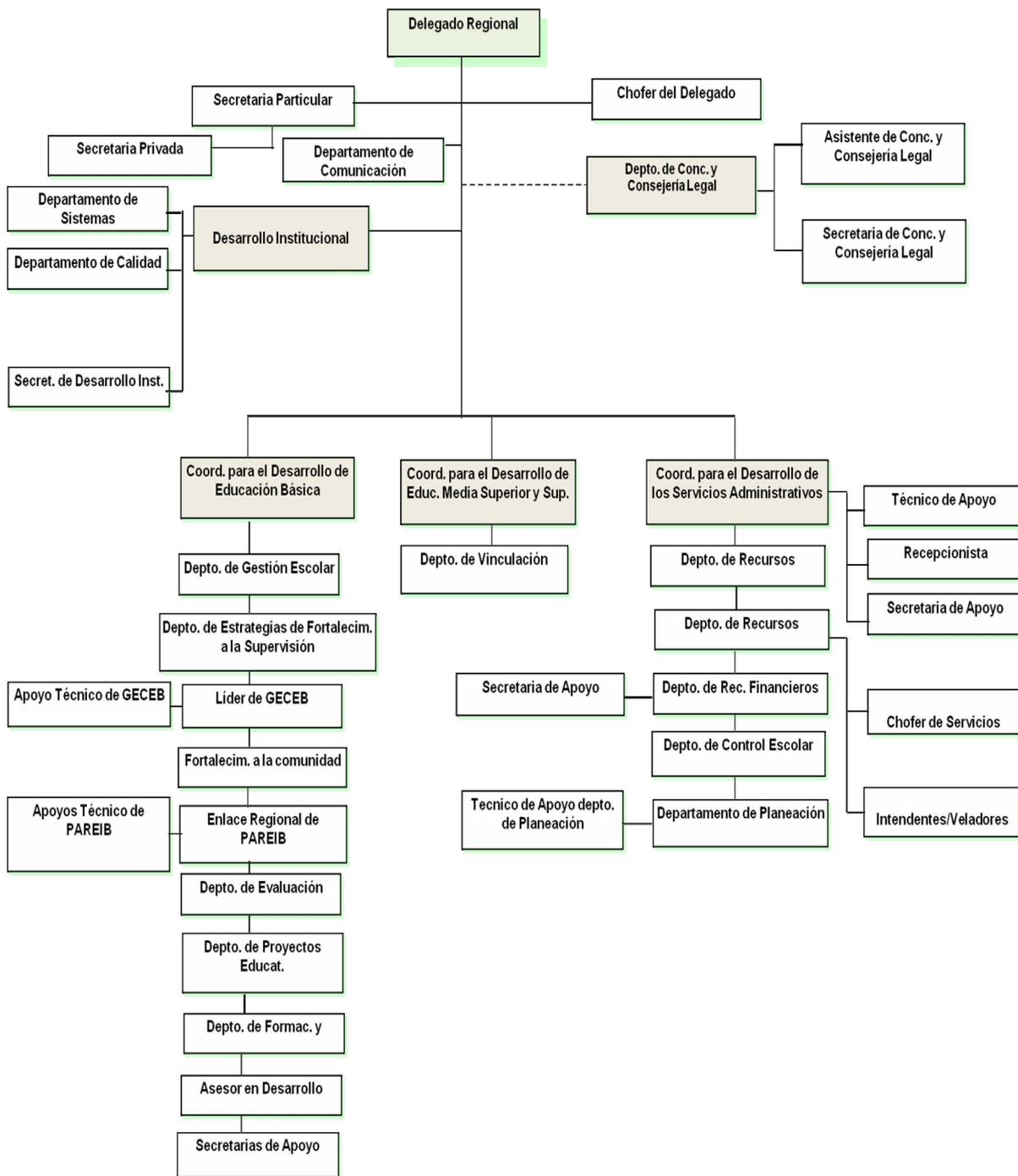
La Delegación Regional es una unidad desconcentrada de la Secretaría de Educación, con facultades amplias, educativas y administrativas y su misión fundamental es generar, concertar y operar un proyecto que impulse el desarrollo educativo regional.

Cadena de valor:



(p.e. Figura 7)

## 2.1 Organigrama



(p.e. Figura 8)

### **2.1.1 Las Unidades *de Servicios* de Apoyo a la Educación USAE**

La Unidad de Servicios de apoyo a la educación es un organismo desconcentrado de la Secretaría de Educación de Guanajuato que tiene por objeto facilitar los servicios administrativos que requieren los usuarios, como son:

- ✓ Realizar actividades administrativas de apoyo al desarrollo educativo.
- ✓ Apoyar en la labor de las autoridades educativas en el municipio para el desarrollo de sus funciones.
- ✓ Constituyen el enlace administrativo entre la Delegación Regional de Educación y el municipio.

### **2.1.2 Los Centros de Desarrollo de Docentes CEDE<sup>4</sup>**

Los Centros de Maestros son una de las herramientas privilegiadas de la actualización permanente, al concebirse como espacios académicos para que a través del encuentro e intercambio de experiencias entre docentes se adquieran y consoliden las habilidades y competencias didácticas que permitan avanzar hacia una educación básica de calidad.

- ✓ En cada uno de los Centros de Maestros, el docente encontrará servicios, recursos e instalaciones que apoyarán sus procesos de actualización.

---

<sup>4</sup> [www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)

### **2.1.3 La Figura de los Jefes de Sector, Supervisores Escolares y Directores Escolares.**

#### **Jefe de Sector**

- ✓ Es el enlace entre la Delegación Regional de Educación y los supervisores escolares en los procesos técnico-pedagógicos y administrativos de las instituciones educativas del ámbito de su competencia, a fin de coadyuvar en el constante mejoramiento de la educación básica.

#### **Supervisor Escolar**

- ✓ Apoya de manera permanente y oportuna los aspectos técnico-pedagógicos y administrativos de las instituciones educativas de los diferentes niveles y modalidades de la educación básica en la región, para garantizar su óptimo funcionamiento.
- ✓ Es el enlace entre el Jefe de Sector y las instituciones educativas.
- ✓ Apoya, coordina, anima, asesora y evalúa los procesos de planeación, organización, innovación y gestión escolar para garantizar el funcionamiento integral de la educación básica.

#### ***Director de Institución Educativa***

- ✓ Administra, coordina, asesora y orienta dentro de la institución educativa a su cargo, la prestación del servicio educativo conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Delegación Regional de Educación a través de su Supervisor Escolar.

## 2.2 La comunicación en las organizaciones

En la práctica, la comunicación toma muchas formas.<sup>5</sup> En las organizaciones, “relaciones públicas y publicidad, son los términos más antiguos utilizados para denominar formas particulares de comunicación; aun se siguen utilizando con frecuencia.

La comunicación organizativa es usada como término general que incluye a las relaciones públicas, las relaciones con las administraciones públicas, las relaciones con el inversor, la comunicación del mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna.

La característica más importante que tienen en común es, que toda forma de comunicación organizativa está dirigida, a los llamados públicos objetivos, es decir a los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente, normalmente directa.

Desde este punto de vista, la comunicación organizativa podría describirse como toda forma de comunicación utilizada por la organización fuera del campo de la comunicación de marketing.

La comunicación organizacional puede significar y hacer referencia a lo que el autor desee.<sup>6</sup> A despecho de los distintos puntos de vista, en las anteriores percepciones pueden detectarse varios hilos comunes:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.

---

<sup>5</sup> VAN, Riel Cees B.M., COMUNICACIÓN CORPORATIVA. Editorial Prentice Hall. Tercera reimpresión. España. 2000. p. 10-14.

<sup>6</sup> GOLDHABER, Geral, M. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. Editorial Diana. México. 1984. p. 20-23.

2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

“La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. Esta percepción de la comunicación organizacional incluye cuatro conceptos claves: mensajes, red, interdependencia y relaciones.

Definición de la comunicación organizacional<sup>7</sup>

### **2.3 La inducción al personal de nuevo ingreso.**

Dado que los recursos humanos representan el factor más importante para el desarrollo de la administración. De nada sirve una estructura muy bien delineada cuando no es posible lograr la integración de los individuos que van a ocupar las distintas posiciones.<sup>8</sup>

Una vez aceptado el trabajador, será recibido de tal suerte que se identifique con su nueva empresa; de ser posible se le hará entrega de un folleto explicativo de la historia y puntos sobresalientes de la institución, detallando el tratamiento a los trabajadores.

Se procederá a la presentación de sus compañeros de trabajo y con otros integrantes de la empresa. También se le indicará su sitio de trabajo y los recursos materiales a su disposición.

---

<sup>7</sup> REBEIL CORELLA, María Antonieta y otros. EL PODER DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. Editorial. Colombia. 2000. p.177.

<sup>8</sup> FERNÁNDEZ Arena, José Antonio, EL PROCESO ADMINISTRATIVO, Editorial Diana, 13 a. Impresión, septiembre de 1989. p.138-139.

Una vez instalado el trabajador se procederá a prepararlo para el puesto que va a desempeñar, enseñándole los procedimientos utilizados por la empresa, de tal manera que se evite el desperdicio en tiempo y recursos.

Además del aspecto formal que contiene el reglamento interior, para lograr la motivación del personal es necesario conceder incentivos que satisfagan las necesidades de los trabajadores.

La inducción o bienvenida, consiste en diseñar e implementar uno de los<sup>9</sup> procesos que normalmente se ignora en la mayoría de las empresas: Familiarizar al nuevo empleado con la empresa, su cultura, sus principales directivos, su historia, su filosofía, etc.

Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así, los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por su propia iniciativa, en qué empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quién, a quién recurrir para solucionar un problema, qué sistema de valores prima en la organización, cuáles son las actitudes no toleradas, etc.

La complejidad de este servicio puede ir desde una simple política, entrevistas claves, entrega de información puntual, hasta un programa audiovisual.

Las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

El desarrollo implica un aprendizaje que ve mas allá de la actualidad y el puesto de hoy; tiene un enfoque de más largo plazo. Prepara a los empleados para estar al día con la organización a medida que cambia y

---

<sup>9</sup> [www.gestión de personal](http://www.gestión.de.personal), RRHH.

crece. También se ha hecho cada vez más significativa la necesidad de mejores relaciones humanas dentro del lugar de trabajo.

La inducción de personal de nuevo ingreso inicia desde el momento que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir; se considera como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con éxito lo que ha estado aprendiendo.

La inducción es frecuentemente responsabilidad conjunta del personal de capacitación y el supervisor de línea. La persona recién contratada está se preocupa básicamente por el puesto y su supervisor.

Los programas exitosos de inducción también suelen tener un alto grado de participación de la alta dirección, tanto en el desarrollo del programa como en su implantación. En realidad, para que pueda tener éxito cualquier tipo de programa, es esencial el apoyo de la alta gerencia.

Uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, donde se debe de considerar que cuando se inician por primera vez actividades en una organización, los individuos tienen necesidades de apoyo, seguridad y aceptación; por lo tanto, las actividades que se realicen deben tener una actitud cordial.

La mayoría de los planes de inducción contienen información sobre la organización, políticas del personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, etc., que se encuentran contenidos en el llamado Manual de bienvenida, el cual debe ser entregado a cada nuevo trabajador.

En la inducción se da una información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados: Historia de la organización, sus objetivos, horarios, días de pago, etc.

Con posterioridad se realizan las siguientes actividades: Evaluación, visita a la planta, presentación ante los representantes sindicales, información entregada por el gerente de área, jefe de departamento, supervisor, etc.

**La inducción a la empresa, incluye usualmente:** <sup>10</sup>

- ✓ Una conferencia o curso en la que se le explique al nuevo empleado las características generales de la empresa.
- ✓ Un mensaje de bienvenida afectuoso cálido a los nuevos trabajadores por parte del directivo del área.
- ✓ La proyección de una película o un show de diapositivas sobre los mismos temas de la conferencia.
- ✓ Una visita a la empresa donde se le muestren las áreas clave: el reloj, las zonas de seguridad, los baños, etc.
- ✓ Presentar al nuevo empleado con todos sus compañeros y
- ✓ Proporcionar un manual de bienvenida con la información clave que requiera el trabajador en sus primeros días en la empresa.

**En cambio la inducción al puesto requiere que el jefe inmediato realice las siguientes acciones:**

- ✓ Entregar al trabajador por escrito la copia de su contrato de trabajo, de sus funciones, de su reglamento y si es posible incluso hay que leerlo en conjunto.
- ✓ Solicitar al trabajador que realice un programa de trabajo individual o una bitácora de actividades según el puesto de que se trate. En los casos en que la actividad este estandarizada el programa de trabajo seguramente estará elaborado previamente por la empresa y bastará entregarlo por escrito al empleado. Una copia firmada por el jefe del

---

<sup>10</sup> ZARAGOZA Soto, Nancy Cecilia,  
[http://www.wikilearning.com/monografia/el\\_proceso\\_de\\_contratacion\\_de\\_personal-manual\\_de\\_bienvenida/16171-15](http://www.wikilearning.com/monografia/el_proceso_de_contratacion_de_personal-manual_de_bienvenida/16171-15)

área y el trabajador debe permanecer en poder de cada una de las partes.

- ✓ Explicar al trabajador el sistema de evaluación de su desempeño, los programas de incentivos y las sanciones, el programa de capacitación y el programa de desarrollo de personal.
- ✓ Finalmente es conveniente nombrar un tutor para que lo asesore durante sus primeros días o meses dentro de la empresa. Para que el tutor se comprometa es necesario darle algún tipo de distintivo para que todos se den cuenta de la labor que hace y obviamente también alguna especie de incentivo.

### **2.3.1 Propósitos de la Inducción**

- ✓ **Facilidad de ajuste del nuevo empleado a la organización**

La inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente. De una manera formal: la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible por eso el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto; de una manera informal: el empleado es recibido de una manera amistosa por parte de sus compañeros y es introducido al grupo.

- ✓ **Proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño**

Los empleados desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos. De manera que se debe informar a los recién contratados acerca de las normas que deben satisfacer para poder aspirar a los aumentos salariales. También se les debe explicar las reglas de la compañía y del departamento específico al que han sido asignados.

- ✓ **Reforzar una impresión favorable**

El proceso de inducción puede ayudar mucho al empleado a calmar los temores que pudiera tener a cerca de si habrá tomado una buena decisión de empleo correcta. El trato amable que se le de al empleado desde su llegada hará que éste se sienta cómodo y seguro y con ánimos de trabajar.

### 2.2.2 Etapas de la Inducción<sup>11</sup>

**Primera etapa:** se proporciona información general acerca de la compañía. El Departamento de Recursos Humanos suele presentar temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la compañía, hacen un repaso de las políticas y procedimientos de la empresa, y los sueldos. Se presenta una lista donde se verifican si se le ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al empleado.

**Segunda etapa:** en esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento. Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados. El supervisor debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese momento.

**Tercera etapa:** implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el empleado para aclarar información y cualquier duda que tenga el empleado y asegurarse su integración en el grupo de trabajo. Los profesionales de recursos humanos le ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectúe esta tercera etapa tan importante.

---

<sup>11</sup> [www.gestión.de.personal](http://www.gestión.de.personal), RRHH.

### **2.2.3 La Capacitación**

Uno de los temas de gran actualidad tanto en las instituciones públicas como en las privadas es la capacitación. No hay empresa importante, que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, si no de un verdadero signo de los tiempos actuales, la capacitación es una necesidad que cada vez es más necesaria en los individuos y en las comunidades laborales.

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación: las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

No existe mejor medio, que la capacitación, para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

#### **Determinación de las necesidades de Capacitación**

Al introducir un programa de capacitación, principalmente se deben evaluar las necesidades de los empleados y de la organización.

Una empresa debe satisfacer necesidades presentes, prever y adelantarse a necesidades futuras, por lo tanto, se deben establecer en primer término las necesidades presentes y a corto plazo y posteriormente necesidades a mediano y largo plazo. Sin una investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar en la programación de ningún curso. Por lo tanto la capacitación tiene dos razones de ser: satisfacer necesidades presentes de las empresas con base en conocimientos y actitudes, y prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

Las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colabora con la organización.

Algunas de las fuentes para determinar las necesidades de capacitación son las siguientes: El análisis, descripción y evaluación de puestos, evaluación del nivel de desempeño de los empleados, rotación de puestos, promociones y ascensos de personal, información estadística derivada de encuestas, cuestionarios entrevistas, quejas, evaluación de cursos, crecimiento de la organización entre otros.

Algunas de las técnicas utilizadas con más éxito para obtener información sobre las necesidades de capacitación son las siguientes: Entrevista individual, entrevista en grupo, aplicación de cuestionarios, aplicación de evaluaciones o pruebas, opiniones de consultores externos.

Las necesidades de capacitación se pueden clasificar de la siguiente forma: las que tiene un individuo, un grupo, las que requieren una solución inmediata, una solución futura, las que la compañía puede resolver por sí misma, las que un individuo puede resolver por sí solo, las que piden actividades informales de entrenamiento, las que requieren actividades formales de entrenamiento, las que un individuo puede resolver en grupo, las que precisan instrucción fuera del trabajo.

### **Planes y programas de capacitación y su desarrollo con los objetivos empresariales.**

Los esfuerzos de capacitación deben dirigirse a disminuir, hasta eliminar, los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal, que interfieren en el logro de la máxima eficiencia. De éste modo se podrán disminuir las inasistencias y los retardos, los errores, la cantidad y costo de desperdicios, los accidentes y las enfermedades profesionales, los conflictos interpersonales, etc.

La capacitación actual tiene dos funciones importantes; desarrollar un comportamiento individual, así como una integración de equipo o comportamiento de grupo.

El tema de la capacitación, cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínima, es decir, el número de profesionales, bachilleres, y personal capacitado y especializado en algunas áreas es, desconsolador.

Poco a poco va tomándose conciencia de la necesidad de establecer programas de capacitación, de aprovechar al máximo los recursos destinados.

### **Beneficios de la capacitación**

La capacitación tiene algunos beneficios tales como: Conducir a una rentabilidad más alta y actitudes más positivas, mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, eleva la moral de la fuerza de trabajo, ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, crea mejor imagen, ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas, se promueve la comunicación a toda la organización.

#### **2.2.4 El desarrollo del personal**

Desarrollo del personal es pues la actividad que tiende a lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos de la empresa y el crecimiento y satisfacción de cada uno.

Las actividades del desarrollo preparan a un empleado para ejercer sus responsabilidades en el futuro independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy nítida. Muchos programas que se inician solamente para

capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando el potencial a su capacidad como empleado directivo.

El desarrollo del personal va adquiriendo creciente importancia a través del tiempo. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es probable que si existen vacantes en la empresa donde se trabaja se tome en cuenta a ese trabajador por su capacidad y desarrollo que posee porque le será muy productiva a la empresa.

El desarrollo de personal tiene finalidades principales como: el mejor aprovechamiento de los recursos humanos de la empresa; esto quiere decir básicamente ubicar el personal de acuerdo a sus aptitudes.

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo período de tiempo. Se requiere paciencia y una perspectiva amplia de parte del administrador. El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Es evidente que la estructura de la organización es responsable en alguna medida de las mayores o menores posibilidades para llevar a cabo diferentes técnicas de desarrollo de personal. A las organizaciones que están estructuradas rígidamente, les es más difícil incorporar programas creativos de desarrollo de personal.

### ***Sugerencias para desarrollar las habilidades del personal***

- Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.

- Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficios de la organización. (Esto ayuda a retener a personal valioso que de otra manera se cambiaría a otra organización.)
- Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias. Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.
- Dar oportunidad para asistir a cursos o becas de estudio en otros programas de planificación familiar dentro y fuera del país (esto puede requerir una propuesta para obtener financiamiento).
- Organizar intercambios internos o con una agencia colaboradora (gubernamental o no gubernamental), lo cual también ayuda a promover la coordinación.
- Proporcionar materiales de lectura para estudio.
- Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.
- Apoyar las visitas de intercambio entre diferentes áreas funcionales dentro de la organización, tales como: poner a trabajar juntos a un asistente de programa y un asistente financiero para que el primero aprenda más sobre las funciones del departamento de finanzas.

- Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización.

#### **2.4 Problema que se ha detectado en la Delegación de Educación VIII.**

Después de analizar la importancia que tiene la inducción al personal de nuevo ingreso y conocer los elementos que deben de considerarse para la adecuada capacitación al personal, considero conveniente que la Delegación de Educación VIII, homologue la información inicial para todo trabajador, lo anterior partiendo de un documento que estimule su identificación con la institución y facilite la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas.

Actualmente en la Delegación de Educación VIII, con sede en Acámbaro, Guanajuato, la inducción al personal de nuevo ingreso se da de la siguiente forma:

- ✓ De manera informal el Jefe inmediato o el personal del departamento de recursos humanos, no esta normada la instancia, presenta al nuevo empleado con los compañeros de trabajo y le muestra las instalaciones;
- ✓ Es el jefe inmediato quien explica de manera verbal las funciones y tareas que se espera desempeñe el nuevo empleado;
- ✓ Es el jefe inmediato, quien en el periodo de adaptación y conocimiento al puesto resuelve dudas; este proceso es continuo y se realiza durante un largo período de tiempo;
- ✓ El nuevo empleado conoce la filosofía institucional de manera empírica o accidental ya sea consultando la pagina de Internet de la Secretaría o en algún documento como el Proyecto Educativo (PROEDUCA).

Con este trabajo se pretende cubrir la ausencia de información para el nuevo personal, información clave que pueda ayudarlo a integrarse desde un principio a la Delegación de Educación VIII y formarse su cultura organizacional. Dicho documento considero puede ayudar a acortar el proceso de socialización entre el trabajador y la institución.

Un elemento útil y práctico para este fin es el que la institución cuente con un manual de inducción a la organización, ya que en la actualidad se detecto la carencia de un documento único que tuviera como finalidad reforzar la información que se le proporciona al personal de nuevo ingreso mismo que permita clarificar cual es el sello personal de la institución, es decir su cultura organizacional.

## Capítulo 3

### Importancia del manual

La comunicación interna de una institución la conforman todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etc. Este tipo de comunicación se efectúa solo cuando el emisor y receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo en la organización. En este sentido Ramos Padilla menciona como medio de comunicación interna efectivo el manual de procedimientos y políticas de la organización.<sup>12</sup>

La coordinación de la empresa requiere de políticas departamentales, las que ayudan a interrelacionar los segmentos de la empresa con la seguridad de que pueden conocerse los límites de actuación y las posibles reacciones. Desde luego, que a mayor número de políticas específicas mejores resultados.

El conjunto de políticas pueden formar un manual, el que será invaluable para el buen manejo administrativo.<sup>13</sup>

También es necesario aclarar la utilización u observancia de las políticas en la empresa deberán aceptar la flexibilidad que demandan ciertos casos. De lo contrario estaríamos hablando de un reglamento rígido o una organización burocrática.

---

<sup>12</sup> RAMOS Padilla Carlos G. LA COMUNICACIÓN UN PUNTO DE VISTA ORGANIZACIONAL, Editorial Trillas, primera reimpresión, México, 1998, p.26

<sup>13</sup> FERNÁNDEZ Arena, José Antonio, EL PROCESO ADMINISTRATIVO, Editorial Diana, 13 a. Impresión, septiembre de 1989. p. 146.

Las políticas ayudan a implantar un concepto descentralizado en la empresa y apuntalan la autoridad de los jefes de departamento o de unidades descentralizadas.

Así, mismo permiten un información automática, ya sea dentro de las especificaciones de las políticas pueden adoptarse sin necesidad a recurrir a niveles superiores.

En las organizaciones, las personas que trabajan en ellas disponen de diversos medios para establecer procesos de comunicación con otras personas, sean éstas de la misma organización o de otras. A continuación se presenta una lista de dichos medios, que abarca los más utilizados:<sup>14</sup>

- ✓ Teléfono
- ✓ Fax
- ✓ Correo electrónico
- ✓ Tele conferencia
- ✓ Exhibiciones audiovisuales
- ✓ Radio
- ✓ Memorandos
- ✓ Invitaciones
- ✓ Buzón de opiniones
- ✓ Tablero de avisos
- ✓ Reportes escritos
- ✓ Manuales (de compras, de inducción de personal, de seguridad, de bienvenida a la empresa, de planeación, etc.)
- ✓ Boletines informativos

---

<sup>14</sup>FERNÁNDEZ, Collado Carlos. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. Editorial Trillas. México. 2005. p. 192-193.

- ✓ Revistas y periódicos internos
- ✓ Circulares y panfletos
- ✓ Instructivos y folletos internos
- ✓ Entrevistas
- ✓ Discursos
- ✓ Reuniones o juntas administrativas
- ✓ Contactos formales
- ✓ Carteles y gráficos
- ✓ Mensajes en cheques o productos y artículos promocionales
- ✓ Comidas y eventos
- ✓ Recorridos por la empresa, etc.

Respecto a los medios citados, éstos pueden utilizarse en dos contextos: a) Para ejecutar conductas específicas de comunicación individuales (personales) o grupales, b) para efectuar acciones sistemáticas de la dirección general, gerencia general, presidencia de la organización o equivalente; un área de la organización o ésta en su conjunto.

### **3.1. Concepto de manual**

Los manuales son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Herrera, Haroldo, [www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos](http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos)

Los Manuales representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.

Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

---

Un manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización.

Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.

Entre los objetivos y beneficios de la elaboración de Manuales Administrativos destacan:

- ✓ Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización;
- ✓ Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización;
- ✓ Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa;
- ✓ Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios;
- ✓ Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias;
- ✓ Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales;
- ✓ Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general;
- ✓ Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones;
- ✓ Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos;
- ✓ Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal;

- ✓ Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes;
- ✓ Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes;
- ✓ Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización;
- ✓ Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales;

Indudablemente la elaboración y utilización de Manuales Administrativos también tiene sus limitantes las cuales en relación a los beneficios descritos son de menor importancia:

- ✓ Su diseño y actualización tiene un alto costo en términos de tiempo y dinero.
- ✓ Ejercen un efecto limitante de la iniciativa del personal debido a que en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales.
- ✓ Los objetivos de los Manuales Administrativos pueden causar confusión por ser muy amplios en su contenido.
- ✓ Algunos de ellos son difíciles de interpretar y comprender, lo cual puede causar confusiones dentro del personal al momento de realizar sus funciones.
- ✓ Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos y en la mayoría de los casos voluminosos en contenido.
- ✓ En algunos casos los sindicatos utilizan a los Manuales como herramienta para proteger sus derechos, es decir que no hacen nada adicional sino está establecido debidamente en el Manual.

Los manuales son importantes ya que controlan la organización y el cumplimiento de las funciones de la organización, delimitan actividades, responsabilidades y funciones, a los empleados les indican lo que deben hacer y cómo se debe hacer, ya que ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad; son una fuente de información pues muestran la organización de la empresa y reducen costos al incrementar la eficiencia.

Se puede establecer que un manual puede tener como contenido una clasificación primaria de temas como:

- ✓ El Índice del manual.
- ✓ Objetivo y antecedentes del manual.
- ✓ Cada sección o tema debe llevar la fecha en que se termine o actualice, para que se emita y quede vigente.
- ✓ Nombre de las personas que intervinieron en la elaboración o corrección del manual.
- ✓ Debe llevar instrucciones para hacerlo mas comprensible y facilite al usuario su manejo.

### ***3.2 Tipos de manuales***

La clasificación de los Manuales puede resumirse en generales y específicos, siendo los generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y Específicos los que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma.

Sin restar importancia a la diversidad de Manuales Administrativos que existen dentro de las empresas, para efectos de este texto se hace énfasis en tres tipos de manuales, los cuales son los que ofrecen mayor aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio:

- ✓ De Organización
- ✓ De Normas y Procedimientos
- ✓ De Puestos y funciones

### **3.2.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN:**

Es un Manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella.

En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales.

Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten dentro de él.

Dentro de este contenido se sugiere:

- ✓ Historia y Descripción de la Empresa
- ✓ Misión, visión y objetivos de la empresa
- ✓ Legislación o base legal
- ✓ Estructura de la organización (organigrama General)
- ✓ Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (Organigrama por área)
- ✓ Normas y políticas generales

Se le considera un documento detallado, donde su contenido se basa en información acerca de la organización de la empresa de una forma ordenada y sistemática, lo cual, a su contenido pueden ser:

- ✓ De política
- ✓ De bienvenida
- ✓ De organización
- ✓ De contenido múltiple

Dentro de esta clasificación se encuentra el manual de inducción o bienvenida que es producto a elaborar en la presente tesina.

### **3.2.1.1 El Manual de bienvenida o inducción<sup>16</sup>**

El Manual de Inducción tiene como finalidad que cada nuevo integrante de una empresa, conozca aspectos importantes de la misma tales como su misión, su visión, sus funciones, los servicios que se ofrecen y las políticas de personal que le afectarán etc., información que le servirá como base fundamental para que de esa forma, se integre rápida y adecuadamente en la organización y con el personal que la conforma, y así de inicio al desarrollo de sus actividades.

En el manual de bienvenida o inducción se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados.

---

<sup>16</sup> ZARAGOZA Soto, Nancy Cecilia

[http://www.wikilearning.com/monografia/el\\_proceso\\_de\\_contratacion\\_de\\_personal-manual\\_de\\_bienvenida/16171-15](http://www.wikilearning.com/monografia/el_proceso_de_contratacion_de_personal-manual_de_bienvenida/16171-15)

Inducir a un nuevo integrante en la organización es un procedimiento administrativo pocas veces valorado en las organizaciones. Un manual de inducción es una herramienta muy útil para la orientación del personal y como referencia para la persona que se integra a la organización. Este manual debe estar en una carpeta para que conforme cambian las normas y procedimientos puedan agregarse o cambiarse páginas. Cada página debe incluir la fecha para poder identificar cuándo cambian o se actualizan las normas. Es importante que existan copias disponibles para que cuando el personal tenga dudas, pueda consultar el manual.

### **¿Qué incluir en un manual?<sup>17</sup>**

El manual de bienvenida al personal debe incluir:

- Una visión del propósito y estructura de la organización, que contenga una descripción del personal clave y las líneas de autoridad.
- Las normas de administración de personal, que incluyen explicaciones de las prestaciones, procedimientos para quejas, reclamos y permisos/vacaciones, derechos y obligaciones, normas de despido, etc.
- Procedimientos administrativos, que incluyen una explicación de cada procedimiento y cómo encaja en la rutina de trabajo de la organización, por ejemplo, formularios que se utilizan, procedimientos de compras, horarios de trabajo, relaciones con otras divisiones o unidades de servicios que pertenecen a la institución, etc.

---

<sup>17</sup> Fundación Chile. Área de Educación. Gestión Escolar, [www.gestionescolar.cl](http://www.gestionescolar.cl)

Una vez seleccionado y orientado en los procedimientos administrativos generales, dependiendo del cargo, se requerirá una orientación en el programa o servicio en el cual el nuevo integrante va a trabajar. Por ejemplo, si se trata de una persona que se vincula a la organización, deberá conocer en detalle el manual de procedimientos y normas de la institución; si es un docente, un auxiliar, un administrativo, un profesional del área de la salud que se integra a la organización, será importante que conozca el manual o protocolo, que describe los diferentes departamentos, cargos, programas y/o proyectos en curso.

La Tabla modelo del contenido para un manual de inducción a la organización debiera contener la siguiente información.

### **Tabla modelo del contenido para un manual de inducción a la organización:**

#### 1. Propósito y estructura de la organización

- ✓ Misión de la organización
- ✓ Historia de la organización
- ✓ Organigrama (mostrando las líneas de autoridad que incluyen a todo el personal) Grados y niveles
- ✓ Descripciones cortas de las funciones del personal clave (tomadas de la sección de resumen de las descripciones de cargos)

#### 2. Normas de personal

- ✓ Permisos
- ✓ Horarios de trabajo
- ✓ Políticas de gastos de viaje y cuentas de gastos
- ✓ Evaluaciones del desempeño

- ✓ Normas para manejo de quejas y reclamos y normas de despido

### 3. Procedimientos administrativos

- ✓ Almacenamiento, uso e inventarios de recursos materiales
- ✓ Compras (requisiciones, órdenes de compra, etc.)
- ✓ Informes de trabajo y gastos
- ✓ Gastos menores
- ✓ Procedimientos de administración financiera

#### **3.2.2 MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS:**

Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

El Manual de Normas y procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya

que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran al rededor de él; por lo tanto la integración de varios de ellos representa al Manual de Normas y Procedimientos.

La descripción de procedimientos abarca la siguiente información:

- Identificación del procedimiento
  
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación
- Descripción Genérica (objetivo)
- Normas generales
- Responsable de cada una de las actividades que lo integran
- Número de Paso o Sub-paso (secuencia de las actividades)
- Descripción de cada una de las actividades que lo integran.

### **3.2.3 MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES:**

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la

organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cual es su relación con otros puestos de trabajo.

Al igual que el Manual de Normas y procedimientos también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos; por lo tanto la integración de varias de ellos representan al Manual de Puestos y Funciones.

La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

- Identificación del Puesto de Trabajo
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación
- Descripción Genérica (objetivo)
- Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto
- Diarias o frecuentes
- Semanales

- Quincenales
- Mensuales
- Trimestrales
- Semestrales
- Anuales
- Ocasionales o eventuales
- Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
- Nivel académico
- Habilidades y destrezas
- Conocimientos técnicos y/o específicos

### ***3.3 Etapas de la elaboración de un manual<sup>18</sup>***

Para la elaboración de los Manuales Administrativos no existen reglas universales, ni metodologías pre-establecidas, solamente existen lineamientos lógicos para su conformación, los cuales pueden integrarse de la siguiente forma:

- RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN
- INTERPRETACIÓN Y DISEÑO DE LA INFORMACIÓN
- ELABORACIÓN DEL MANUAL

---

<sup>18</sup> Herrera, Haroldo, [www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos](http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos)

## -APROBACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL

### **RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN:**

La recopilación de información dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiera elaborar, por lo que en esta etapa es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos del Manual, definir a quienes estará dirigido, los términos que serán utilizados dentro de él y todos aquellos aspectos técnicos que se adecuen a las características particulares del documento.

La información debe recopilarse con el apoyo del personal de toda la organización, obviamente para la elaboración de Manuales de tipo general, la información debe ser recopilada con ayuda de las altas autoridades, mientras que para la elaboración de los Manuales específicos la información debe ser recopilada directamente de los responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio.

La información puede ser recopilada a través de entrevistas directas con el personal, cuestionarios y por medio de la observación directa, es recomendable utilizar las tres técnicas e interrelacionar la información resultante en cada una de ellas.

### **INTERPRETACIÓN Y DISEÑO DE LA INFORMACIÓN:**

La etapa de interpretación y diseño de la información, no es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y el criterio del personal encargado de elaborarlos.

Interpretar la información significa analizar en todos los datos recopilados, su importancia y aporte al diseño del Manual, probablemente mucha de la información no será necesario incluirla dentro del documento por considerar que no agrega ningún valor para los usuarios directos, pero también se puede determinar que aún hacen falta algunos otros datos y que es necesario realizar una segunda etapa de recopilación de información.

Es en esta etapa en donde se confrontan los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios y de lo observado durante la primera etapa.

La depuración y complemento de información es muy importante para no elaborar documentos administrativos que se alejen de la realidad, por lo que toda la información al momento de ser diseñada es importante que sea revisada por los entrevistados y aprobada por los funcionarios superiores de cada uno de ellos.

El diseño del Manual es darle forma a la información para crear un borrador que permita visualizar claramente el contenido del documento y realizar los ajustes necesarios para su mejor comprensión.

### **ELABORACIÓN DEL MANUAL:**

La elaboración del Manual es la etapa más sencilla pero laboriosa de la metodología, su finalidad es la creación del documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización. Debe evitarse el uso de tecnicismos exagerados a menos de que se trate de un manual específico para una tarea de tipo técnico.

Dentro de la elaboración del manual es importante incluir las conclusiones y recomendaciones que ayuden a facilitar la interpretación del contenido del mismo.

### **APROBACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL:**

La etapa de aprobación de los Manuales independientemente a su objetivo particular es de suma importancia para la adecuada utilización de los mismos y para el fomento de dicha cultura dentro de la organización en general.

El órgano encargado de la aprobación de los Manuales puede ser el Gerente General, el Jefe de la dependencia, un departamento y/o comité específico para el efecto, etc. No importa quien o quienes lo aprueben lo importante es que se haga por medio de un mecanismo formal, ya que solamente de esa forma los Manuales serán consultados y respetados por todos los integrantes de la organización.

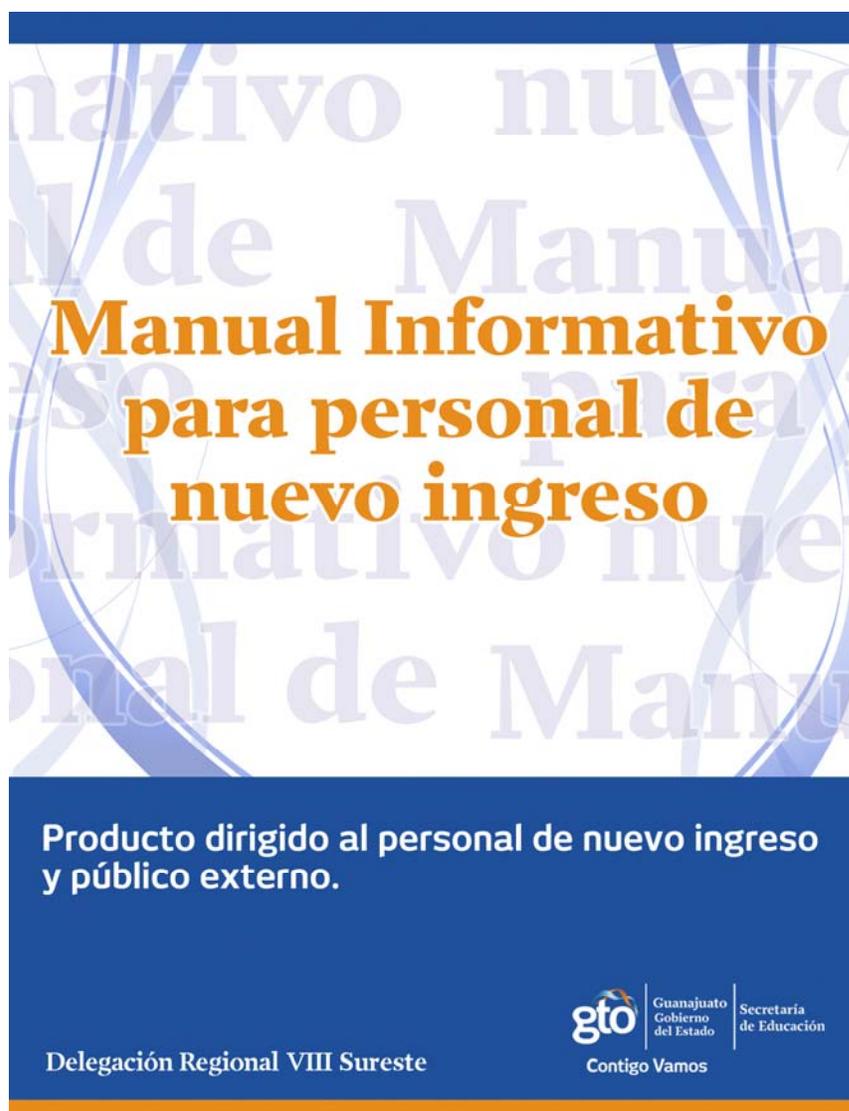
Si los manuales no son aprobados y puestos en vigencia formalmente, su elaboración será un trabajo innecesario, que incluye costos y esfuerzos bastante altos.

Toda modificación y/o ampliación al contenido del Manual debe realizarse por medio de los encargados de la elaboración y diseño de los mismos, y a su vez ser aprobados por el órgano competente para que tenga la validez y el respaldo necesario. Cualquier modificación que se realice por separado y que no se comunique formalmente puede considerarse inválida y los responsables de llevar a cabo las actividades dentro de la organización podrán hacer caso omiso a las mismas.

## Capítulo 4

# “MANUAL INFORMATIVO PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO A LA DELEGACIÓN DE EDUCACIÓN VIII, DEPENDIENTE DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE GUANAJUATO”.

## PORTADA



## Índice

### 1. Propósito y estructura de la organización

- ✓ Misión de la organización
- ✓ Historia de la organización
- ✓ Organigrama (mostrando las líneas de autoridad que incluyen a todo el personal) Grados y niveles
- ✓ Descripciones cortas de las funciones del personal clave (tomadas de la sección de resumen de las descripciones de cargos)

### 2. Normas de personal

- ✓ Permisos
- ✓ Horarios de trabajo
- ✓ Políticas de gastos de viaje y cuentas de gastos
- ✓ Evaluaciones del desempeño
- ✓ Normas para manejo de quejas y reclamos y normas de despido

### 3. Procedimientos administrativos

- ✓ Almacenamiento, uso e inventarios de recursos materiales
- ✓ Compras (requisiciones, órdenes de compra, etc.)
- ✓ Informes de trabajo y gastos
- ✓ Gastos menores
- ✓ Procedimientos de administración financiera

#### 4.1 Bienvenida

**Delegación de Educación VIII de la Secretaría de Educación de Guanajuato  
Unidad Regional de Comunicación  
Mayo de 2009**

Estimado/a,

---

Le damos la bienvenida a nuestra Delegación de Educación VIII Sur Este, es un placer darle la más cordial bienvenida a la Secretaría de Educación de Guanajuato y desearte que tu estancia en esta dependencia, **sea grata, duradera y que contribuya a tu desarrollo laboral y personal.**

Queremos compartir con usted algunos aspectos de de nuestra organización que facilitará su integración a la misma.

Para ello deseamos que conozca nuestra cultura organizacional.

## 4.2 Propósito y estructura de la organización

El propósito principal de la Delegación de Educación es ser facilitadora del proceso educativo en la región, coordinando los esfuerzos de las instancias municipales para el cumplimiento de las metas educativas.

La Delegación coordina a los Jefes de sector, Centros de Desarrollo de Docentes CEDE'S y las Unidades de Servicios de Apoyo a la Educación USAE'S, para que estos presten los servicios administrativos y técnico pedagógicos en sus ámbitos municipales.

Con sede en Acámbaro la Delegación de Educación VIII Sur Este atiende a **1, 014** escuelas, **84 mil 030** alumnos, 22 mil padres de familia y 4 mil 793 trabajadores de la educación de los municipios de Acámbaro, Coroneo, Jerécuaro, Salvatierra, Santiago Maravatío, Tarandacua y Tarimoro.

### 4.2.1 Filosofía institucional



(p.e. figura 9)



(p.e. figura 10)



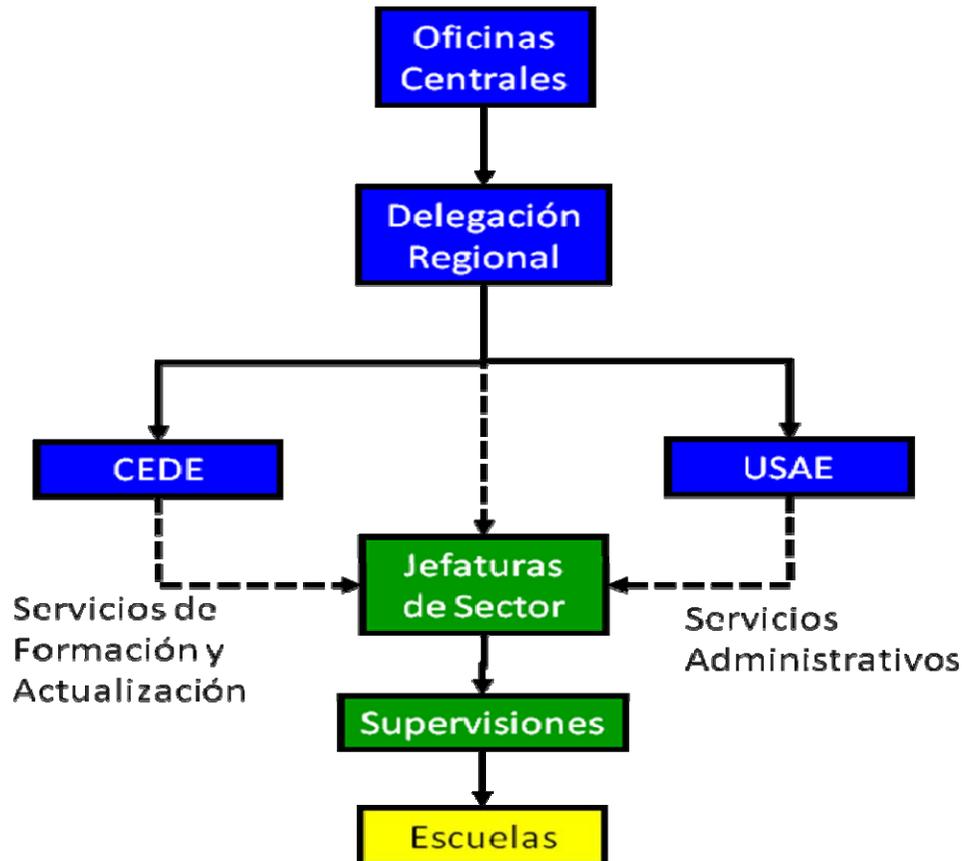
(p.e. figura 11)

#### 4.2.2 Historia de la Delegación de Educación VIII Sur Este

En el año de 1995, inició el proceso de Descentralización de la Educación de México a los Estados, se da en primer término la fusión de la Educación de llevar en el mismo Estado el control de la Educación de ambos sistemas el Federal y Estatal y de ser FYME (Federalización y Modernización Educativa) y SECYR (Secretaría de Educación, Cultura y Recreación) respectivamente, que posteriormente se transformó en la Secretaría de Educación de Guanajuato.

En el año de 1997 se buscó que dentro del mismo Estado se acercaran los servicios a gran parte de los usuarios, llevándose a cabo el proceso de Regionalización de la Secretaría de Educación de Guanajuato, el cual, se inició con la creación de las 8 (ocho) Delegaciones Regionales que comprenden cada una un grupo de municipios y en los que cada uno cuenta con su Unidad de Servicio y Apoyo a la Educación (USAE) y su Centro de Desarrollo Educativo (CEDE).

#### 4.2.3 Estructura de operación



(p.e.12)

#### 4.2.4 Propósitos de la dependencia y funciones generales

##### SEG

La Secretaría de Educación es la dependencia encargada de garantizar el derecho a la educación, en los términos que consagra el artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y de promover la educación integral, de calidad, con valores en el Estado de Guanajuato.

### **Las Unidades de Servicios de Apoyo a la Educación USAE<sup>8</sup>**

Una por municipio, tiene como objetivo asegurar la prestación de servicios de mejora de los procesos a cargo de la unidad, contribuyendo a elevar la calidad educativa del municipio, apegados a la normatividad establecida, así como facilitar los servicios administrativos que requieren los usuarios, como son:

- Realizar actividades administrativas de apoyo al desarrollo educativo.
- Constituyen el enlace administrativo entre la Delegación Regional de Educación y el municipio.
- Coadyuvar en la planeación de la educación básica en el Municipio con base en el diagnóstico educativo y la prospectiva de desarrollo municipal, colabora en la elaboración del Proyecto Educativo Municipal.
- Propiciar la mejora continua de los procesos que se operan en la USAE.
- Participar en los programas y estrategias de comunicación social de la región.

### **Los Centros de Desarrollo de Docentes CEDE**

Una por municipio, organiza, coordina las acciones de capacitación y brinda asesoría técnica a los equipos de supervisión, para el desarrollo de programas de formación continua de los maestros, directivos y personal de apoyo técnico pedagógico de educación básica para fortalecer sus competencias profesionales.

---

<sup>8</sup> Acuerdos Normativos SEG- SNTE, MANUAL DE FUNCIONES Y FACULTADES DE PERSONAL DIRECTIVO, CEDE'S Y USAE'S, 1997, 41p.

Los Centros de Maestros son una de las herramientas de la actualización permanente, al concebirse como espacios académicos para que a través del encuentro e intercambio de experiencias entre docentes se adquieran y consoliden las habilidades y competencias didácticas que permitan avanzar hacia una educación básica de calidad. En cada uno de los Centros de Maestros, el docente encontrará servicios, recursos e instalaciones que apoyarán sus procesos de actualización.

Funciones general:

- Organizar, desarrollar y supervisar los programas y acciones inherentes a los apoyos técnicos pedagógicos orientados a elevar la calidad pedagógicos.
- Coordinar las acciones de capacitación y actualización nacionales y estatales dirigidas a los maestros de educación básica.
- Promover y apoyar a las instituciones educativas para que hagan uso de los proyectos disponibles de acuerdo a su problemática específica.
- Coordinar las acciones de vinculación con jefes de sector y supervisores para la atención técnico pedagógica de los docentes.

### **La Figura de los Jefes de Sector, Supervisores Escolares y Directores Escolares.**

#### **Jefe de Sector**

- Es el enlace entre la Delegación Regional de Educación y los supervisores escolares en los procesos técnico-pedagógicos y administrativos de las instituciones educativas del ámbito de su

**Contigo Vamos**

competencia, a fin de coadyuvar en el constante mejoramiento de la educación básica.

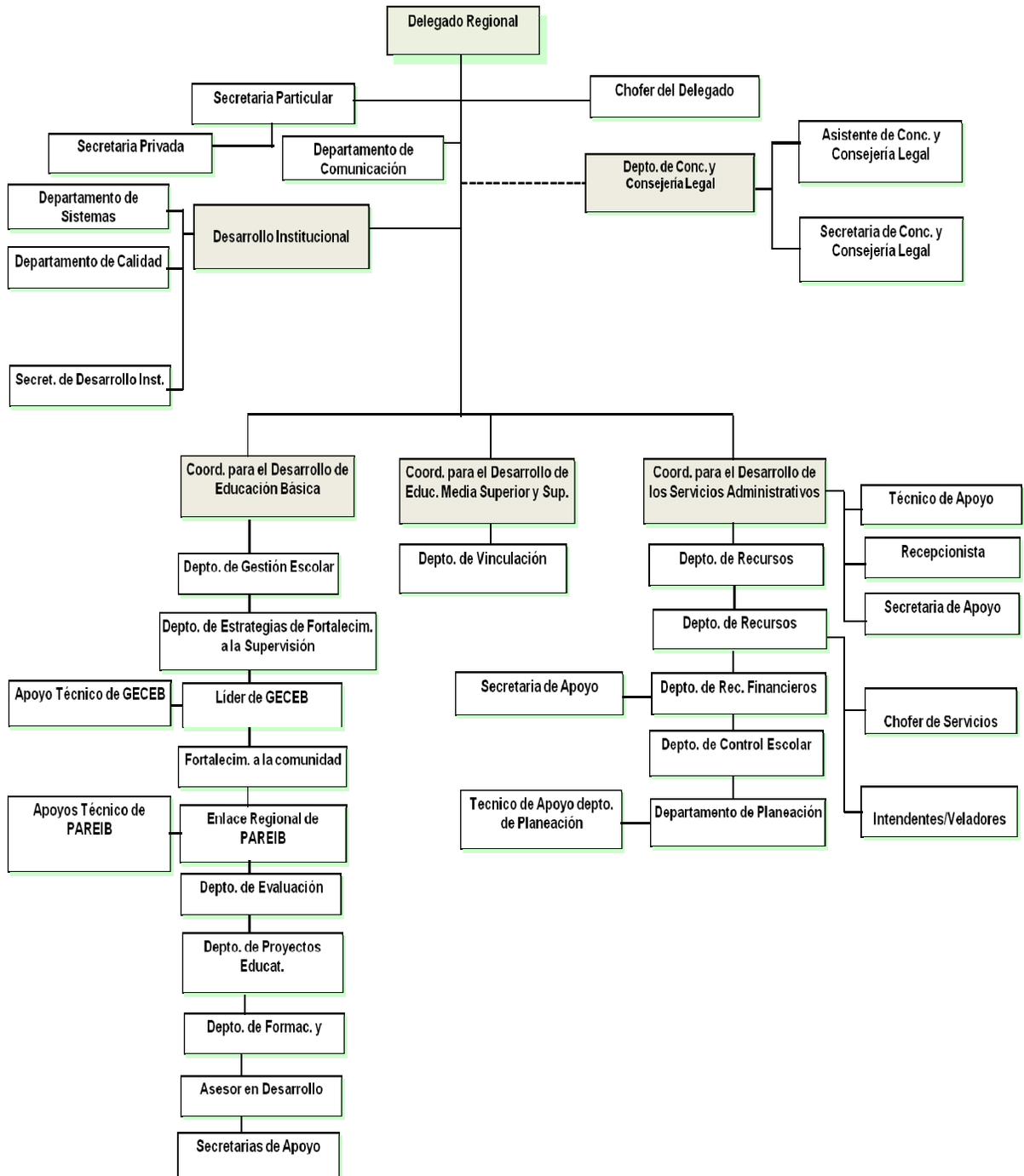
### **Supervisor Escolar**

- Apoya de manera permanente y oportuna los aspectos técnico-pedagógicos y administrativos de las instituciones educativas de los diferentes niveles y modalidades de la educación básica en la región, para garantizar su óptimo funcionamiento.
- Es el enlace entre el Jefe de Sector y las instituciones educativas.
- Apoya, coordina, anima, asesora y evalúa los procesos de planeación, organización, innovación y gestión escolar para garantizar el funcionamiento integral de la educación básica.

### **Director de Institución Educativa**

- Administra, coordina, asesora y orienta dentro de la institución educativa a su cargo, la prestación del servicio educativo conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Delegación Regional de Educación a través de su Supervisor Escolar.

### 4.2.5 Organigrama de la Delegación de Educación VIII



(p.e.figura 13)

#### **4.2.6 Funciones generales y facultades de la Delegación de Educación VIII**

##### **Sur Este.**

##### **Delegación Regional de Educación**

Es la instancia que acerca al usuario los Servicios que presta la Secretaría de Educación de Guanajuato, teniendo entre otras las siguientes atribuciones:

- ✓ Apoyar los proyectos educativos municipales.
- ✓ Coordinar los servicios educativos que ofrece la SEG en todos los tipos, niveles y modalidades, considerando la política educativa estatal y municipal.
- ✓ Promover la vinculación entre los distintos tipos, niveles y modalidades educativas.
- ✓ Coordinar e impulsar el desarrollo de las funciones de los Jefes de Sector y Supervisores.
- ✓ Promover la implantación de proyectos específicos para elevar la calidad educativa.
- ✓ Coordinar el funcionamiento de las USAE y los CEDE.
- ✓ Establecer políticas específicas de organización interna de las unidades que están bajo su coordinación, dentro del marco legal vigente.
- ✓ Facilitar la aplicación de la normatividad vigente en materia educativa.
- ✓ Impulsar el desarrollo organizacional a través de la mejora de los procesos y la cultura de calidad.
- ✓ Coordina la integración del proyecto educativo regional.

## **Despacho del Delegado de Educación**

- ✓ Garantiza el desarrollo integral del servicio educativo en la región, a través de la concertación de acciones de las diferentes instancias.
- ✓ Presta, administra y desarrolla los servicios educativos que ofrece la Secretaría en todos los tipos, niveles y modalidades, considerando la política educativa estatal y municipal, acatando en el desarrollo de sus funciones las disposiciones legales aplicables y las directrices del Secretario de Educación en el Estado.
- ✓ Vincula a la comunidad educativa mediante una comunicación efectiva y responsable.

## **Coordinación para el Desarrollo Institucional**

- ✓ Promueve el proceso de cambio hacia una cultura de calidad, mediante el uso de herramientas de mejora continua, de comunicación y de tecnología a fin de lograr el mejoramiento continuo de los servicios.
- ✓ Apoya a las diferentes áreas que integran la Delegación Regional, CEDE's y USAE's en la sistematización, evaluación y mejora de sus procesos.
- ✓ Da soporte informático a las áreas de la Delegación Regional, CEDE's y USAE's y coordinar la implantación de los sistemas informáticos en las escuelas.

### **Coordinación de Educación Media Superior y Superior.**

- ✓ Promueve la Educación Media Superior y Superior en la sociedad, mediante la coordinación de las instancias que ofrecen el servicio en la Región, a fin de impulsar el desarrollo de un mejor nivel de vida de los Guanajuatenses.
- ✓ Propicia líneas de comunicación y acuerdos de cooperación entre las diferentes modalidades de Educación Media Superior y Superior en la Región.
- ✓ Promueve la vinculación con los niveles educativos que anteceden y preceden a la educación media superior y superior.
- ✓ Propone la creación de la nueva oferta educativa de los niveles y el otorgamiento de reconocimiento y validez oficial de estudios de Educación Media Superior y Superior.
- ✓ Promueve la generación de proyectos de innovación que impulsen la formación emprendedora, valoral y de calidad.
- ✓ Define sistemas de evaluación continua de los indicadores de calidad educativa en estos niveles.

### ***Coordinación para la Educación Básica***

- ✓ Impulsa el servicio de educación básica, a fin de mejorar la calidad educativa en la región.
- ✓ Impulsa el desarrollo integral de los docentes y directivos de educación básica, mediante la capacitación y la actualización, así como con la generación de innovaciones educativas que fortalezcan el trabajo colegiado y el fomento de nuevos ambientes de aprendizaje, en todos los

**Contigo Vamos**

niveles y modalidades del sistema, que permitan mejorar la calidad educativa.

- ✓ Promueve la construcción y desarrollo de los proyectos educativos de zona y sector.
- ✓ Establece proyectos de vinculación entre los diversos niveles, tipos y modalidades de la educación básica con la educación media superior en la Región.
- ✓ Establece sistemas de evaluación con las autoridades educativas.
- ✓ Coadyuva en el diseño de líneas de acción para la capacitación, actualización y superación docente, con base en sus necesidades sentidas, de manera conjunta con los jefes de sector y supervisores escolares.
- ✓ Implementa estrategias para la capacitación y actualización permanente del personal de los Centros de Desarrollo Educativo.
- ✓ Coordina los servicios que en cada municipio de la región ofrecen los Centros de Desarrollo Educativo.

**Coordinación para el Desarrollo de los Servicios Administrativos**

- ✓ Coadyuva en el logro de la Calidad Educativa, mediante la administración de los recursos humanos, materiales y financieros, con el criterio de equidad, eficiencia y eficacia, para responder a las necesidades de los servicios que se proporcionan en la región.
- ✓ Coordina la creación de informes, proyectos y anteproyectos correspondientes a la planeación y ejercicio presupuestal.
- ✓ Coordina y apoya las funciones administrativas de las Unidades de Servicios de Apoyo a la Educación USAE en la región, así como evaluar y dar seguimiento al servicio que se presta.

**Contigo Vamos**

- ✓ Prioriza las necesidades de recursos materiales y financieros de la región, con una visión de servicio educativo.
- ✓ Coordinar la adecuada prestación de los servicios generales de las instancias administrativas que operan en la región.
- ✓ Impulsa la capacitación y el desarrollo integral del personal administrativo de la Región.
- ✓ Coadyuva en la operación de los procesos de control escolar bajo el cumplimiento de la normatividad en la materia.
- ✓ Coordina la tramitación del registro y autorización de la nueva oferta educativa solicitada por los particulares.
- ✓ Propone modelos de planeación que impulsen el desarrollo armónico de las instituciones y actividades educativas.

**Unidad para el Fortalecimiento de la Comunidad Educativa**

- ✓ Coordina la Constitución, asesoría, seguimiento y evaluación de los organismos de participación.(Asociaciones Escolares de Padres de Familia, Asociaciones Municipales de Padres de Familia, Consejos Escolares de Participación Social en la Educación y Consejos Municipales de Participación Social en la Educación).
- ✓ Coordina el Fortalecimiento de la participación entre los alumnos, docente, padres de familia y sociedad en general, como una forma que permita el logro de calidad educativa.
- ✓ Coordina la implementación y operación de acciones de sensibilización y de vinculación de la escuela con la comunidad con Programas de Formación Humana para Padres de Familia.

- ✓ Coordina junto con los Jefes Sector y Supervisores la atención a las necesidades de capacitación a padres de familia sobre reglamentos y atención de casos.

### **Conserjería legal y conciliación**

- ✓ Brinda asesoría y apoyo a la Delegación en materia jurídico normativa, así como orientar, y coadyuvar en su cumplimiento y aplicación.
- ✓ Apoya en la elaboración de proyectos reglamentarios, contratos, convenios y demás actos de naturaleza análoga, en los que intervenga la Delegación.
- ✓ Difunde la normatividad educativa y administrativa del Sistema Educativo en la región.
- ✓ Atiende y tramita las determinaciones judiciales para la ejecución de descuentos por pago de pensión alimenticia.
- ✓ Apoya en el levantamiento de las actas de entrega-recepción correspondientes a la Delegación de su adscripción, que de conformidad con la reglamentación respectiva.

### **4.3 Plan de Gobierno**

*Educación: Fuente de Progreso y Desarrollo para las Familias Guanajuatenses*

Después de la familia, la escuela es el ámbito en que el ser humano se perfecciona a través del conocimiento, los valores, la cultura y el desarrollo físico.

Este enfoque considera una educación liberadora y crítica. Que asegure la libertad de enseñanza, cimentada en valores humanos y cívicos. Contempla

**Contigo Vamos**

cuatro objetivos:

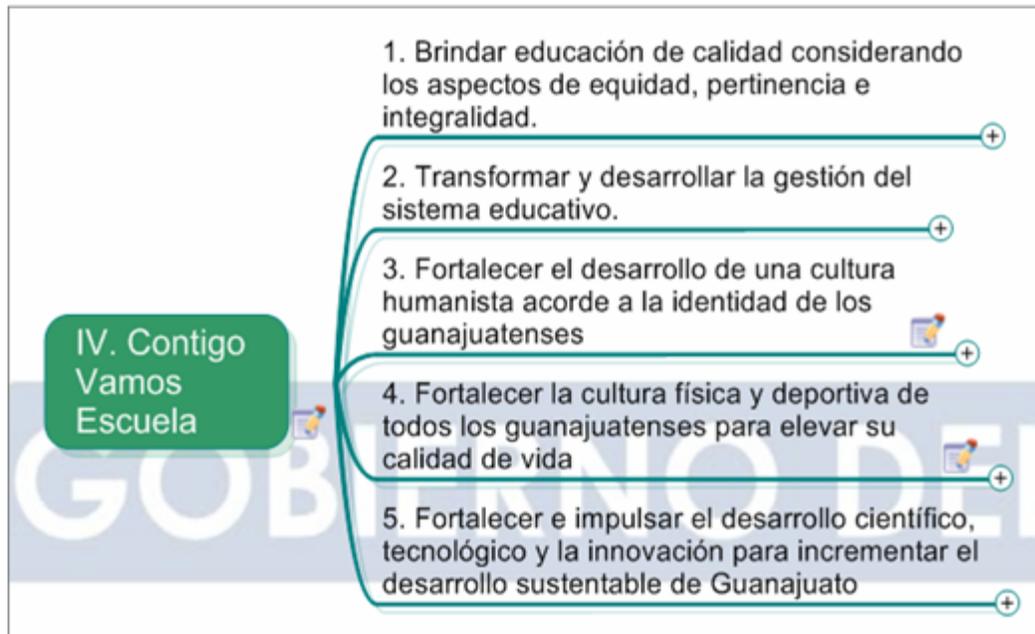
Brindar una educación de calidad, equitativa, pertinente e integral.

Transformar la gestión del sistema educativo con la participación activa de la sociedad.

Fortalecer el desarrollo de una cultura humanista acorde a la identidad de los Guanajuatenses e impulsar la creación y difusión artística.

Fortalecer la cultura física y deportiva.

### CONTIGO VAMOS ESCUELA



(p.e. figura 14)

## **PROGRAMA SECTORIAL**

### **PROEDUCA**

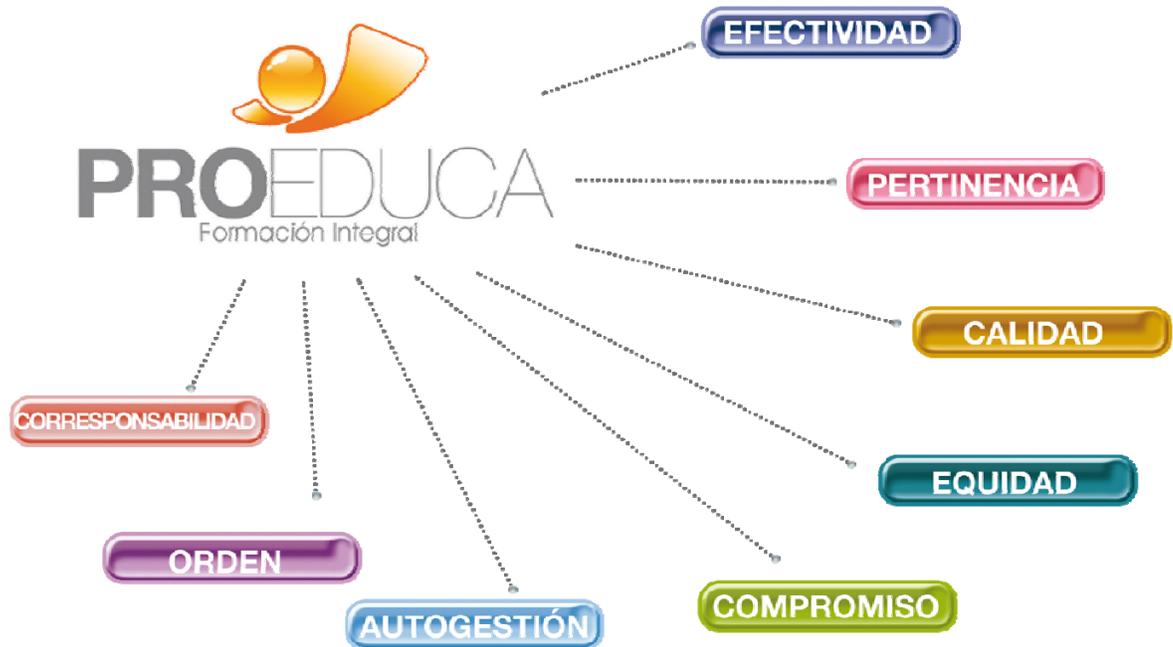
El PROEDUCA es el programa sectorial de Educación es el resultado de trabajo colegiado, en las cuales se recogieron inquietudes, propuestas y necesidades educativas de muy diversos actores.

La Secretaría de Educación Pública elaboró el Programa Sectorial de Educación para el período 2007-2012, siguiendo las directrices previstas en el Plan Nacional de Desarrollo, previo dictamen de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y lo sometió a consideración del Ejecutivo Federal. Diario Oficial, 17 de enero de 2008, tercera sección, México.

En Guanajuato se está conciente de que la educación es el camino para construir un mundo mejor, para revitalizar a la sociedad y formar ciudadanos libres, honestos, responsables y felices.

En Guanajuato la elaboración del programa sectorial de educación, PROEDUCA visión 2012, se ha incluido la participación de aquellas dependencias y entidades que a través de sus procesos, proyectos y acciones ayudan a fortalecer la labor del sector educativo en el Estado.

## Líneas Estratégicas 2006 — 2012



(p.e. figura15)

### 4. 4 Normas de personal

Quienes laboramos para el Gobierno del Estado en la Secretaría de Educación tenemos **un doble carácter: como trabajadores** o empleados en ésta y **como servidores públicos** de acuerdo a la designación que en este sentido establece la propia Constitución Federal y la de nuestro Estado.

Como trabajadores estamos sujetos a normas laborales.

Como servidores públicos estamos sujetos a la Ley de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos del Estado de Guanajuato y sus Municipios.

**Contigo Vamos**

Una misma conducta puede dar origen a ambos tipos de responsabilidad y acarrear sanciones independientes en cada uno de los ámbitos mencionados.

Por lo que hace al **ámbito de la responsabilidad administrativa** la Ley de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos del Estado de Guanajuato y sus Municipios (LRASP) establece, en su artículo 11, un catálogo de obligaciones y, en su artículo 12, otro de conductas prohibidas en el desempeño de la función pública. Su incumplimiento deriva en el establecimiento de responsabilidad y la aplicación de sanciones administrativas. Dicha ley consigna diversos derechos a favor del servidor público que debe respetar la autoridad que sustancia el procedimiento de responsabilidad administrativa.

- ✓ **Horario de trabajo:** de 8:30 a 15:30 Enunciativo no limitativo.
- ✓ **Vacaciones:** los trabajadores de la SEG tenemos derecho a diez días de vacaciones por cada 6 meses laborados.

#### **4.4.1 Evaluación del desempeño**

Con el objetivo de enlazar los planes de desempeño, tanto personales como de equipo a la Misión, Visión y el Programa Estatal Educativo, la Secretaría evaluará tu desempeño de manera trimestral.

#### **Aspectos a evaluar**

- Actividades y Metas
- Capacidades Generales y Visión de Gobierno
- Profesionalización

Beneficios de la evaluación:

- ✓ La Evaluación del Desempeño favorece la efectividad y la salud

organizacional.

- ✓ Proporcionar retroalimentación acerca de su desempeño.
- ✓ El desarrollo y la mejora continua están integrados en los compromisos de mejora.

Es un proceso que se realiza entre el jefe y colaborador a fin de:

- ✓ Acordar con el evaluado: Las Metas, los indicadores y el Plan de Desarrollo.
- ✓ Proporcionar retroalimentación acerca del cumplimiento de las Metas del ciclo anterior.
- ✓ Dar seguimiento a los objetivos comprometidos, proporcionando retroalimentación y asesoría.
- ✓ Sirve como insumo para procesos de capacitación, estímulos y recompensas.

#### **4.4.2 Programas de Incentivos**

Los trabajadores con categoría de confianza de los niveles de puesto del 1 al 4 con plazas Estatales y Federales, podrán participar al programa de Desarrollo de Personal que con base a la convocatoria que emita la Comisión de Confianza podrán inscribirse y participar que tengan 6 meses en la SEG con plaza de confianza para recibir su incentivo conforme a los puntajes obtenidos en su evaluaciones de desempeño de los períodos que señale la misma comisión. Se otorgan en 2 ocasiones al año.

Además, los niveles de puestos con categoría de confianza Estatal y Federal del 1 al 4 podrán participar a los estímulos, premios y recompensas que otorga el gobierno del Estado cada fin de año a los mejores trabajadores que obtuvieron las mejores calificaciones en su evaluación de desempeño durante el año.

En el caso del personal con categoría de confianza de los niveles de puestos del 5 en adelante no tienen incentivos. Sólo en caso que lo determine el poder ejecutivo del Estado.

#### **4.4.3 Programas de Capacitación**

Todo el trabajador con categoría de confianza será capacitado con base a las necesidades detectadas por la Dirección General de Desarrollo de Personal.

El trabajador con categoría de confianza de los niveles de puesto 1 al 4, estatales y federales cumplirán las horas anuales que se establezcan en los programas de formación.

El trabajador con categoría de confianza estatal de los niveles de puesto del 5 al 11 serán capacitados con base al programa de capacitación que determine el Servicio Civil de Carrera.

El trabajador con categorías de confianza Federales de los niveles de puesto de 5 en adelante serán capacitados conforme al modelo de competencias.

El trabajador con categoría de confianza Estatales de los niveles de puesto de 12 en adelante serán capacitados conforme al modelo de competencias.

#### **4.4.4 Programas de Apoyos Económicos para Estudios**

Es un programa para asignación de apoyos económicos donde todo el personal con categorías de confianza Federales y Estatales de todos los niveles que tengan 6 meses laborando en la SEG y un promedio mínimo de 8.5 en los estudios académicos que realiza y un puntaje igual o mayor a 3.5 en su última evaluación de desempeño, podrán participar en la convocatoria que emita el Comité Directivo de Apoyos Académicos Económicos. Con el objetivo

de brindar oportunidad a los trabajadores de la SEG para fortalecer su desarrollo académico y profesional.

***Para saber más puedes consultar los textos completos de los ordenamientos mencionados en:***

- ✓ <http://www.congresogto.gob.mx>
- ✓ <http://www.intraseg.gto/Institucional/LigaDirectorio.htm>.

Así mismo la Secretaría de Educación de Guanajuato cuenta con una dirección o un portal de página web para la búsqueda de información y servicios que ofrece la institución. La página es la siguiente:

[www.seg.guanajuato.gob.mx](http://www.seg.guanajuato.gob.mx)

Finalmente, para mantenernos comunicados le hemos asignado anexo xxx y la siguiente dirección de correos; [xxxx@establecimiento.cl](mailto:xxxx@establecimiento.cl) y su clave es 123.

Le deseamos el mejor de los éxitos.

Cordialmente,

---

Delegado Regional de Educación

## **Conclusiones**

A lo largo de la presente investigación he diseñado un manual de inducción para personal de nuevo ingreso a la Delegación de Educación VIII dependiente de la Secretaría de Educación de Guanajuato, dicho manual permitirá al nuevo servidor público conocer los elementos básicos para comprender los objetivos, políticas, estructuras y funciones generales de cada área integrante de la organización.

Dicho manual surge ante el hecho de que muchas veces he visto personas que ingresan a la dependencia y pasan los primeros días averiguando aspectos importantes acerca de su trabajo, de la organización, servicios, usuarios, asociados, etc., y en muchas ocasiones pasa el tiempo y ese empleado aún no sabe a quién le reporta su jefe, no conoce sino algunos de sus beneficios y derechos, desconoce la misión de la organización, la relevancia de su puesto y su contribución en el servicio educativo, así mismo el nuevo trabajador se encuentra de pronto inmerso en un ambiente con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él, y el desconocimiento puede afectar en forma negativa su desempeño, así como su calidad de vida; sin embargo estoy convencida de que un buen proceso de orientación facilita la adaptación al equipo de trabajo y el colaborador siente alegría de trabajar en la organización y ganas de continuar trabajando en la misma.

De ahí la importancia de que la Delegación de Educación VIII cuente con un programa de inducción, al cual como comunicóloga aporté el diseño del presente manual de inducción.

Dicho manual representa un auxiliar a la inducción del puesto y capacitación del personal de nuevo ingreso, ya que es una guía básica de la información que

todo empleado debe conocer, y pretende constituir un medio eficaz para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización en un menor tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

**FERNÁNDEZ Arena, José Antonio.** EL PROCESO ADMINISTRATIVO, Editorial Diana, 13 a. Impresión, México. Septiembre de 1989. 248 p.p.

**FERNÁNDEZ, Collado Carlos.** LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. Editorial Trillas. México. 2005. 273 p.p.

**GOLDHABER, Geral, M. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.** Editorial Diana. México. 1984. 421 p.p.

**RAMOS Padilla Carlos G. LA COMUNICACIÓN UN PUNTO DE VISTA ORGANIZACIONAL,** Editorial Trillas, primera reimposición, México, 1998. 75 p.p.

**REBEIL CORELLA,** María Antonieta y otros. EL PODER DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. Editorial. Colombia. 2000. p.p.386.

**VAN, Riel Cees B.M.,** COMUNICACIÓN CORPORATIVA. Editorial Prentice Hall. Tercera reimposición. España. 2000. 244 p.p.

### Otras fuentes

**Acuerdos Normativos SEG- SNTE,** MANUAL DE FUNCIONES Y FACULTADES DE PERSONAL DIRECTIVO, CEDE´S Y USAE´S, 1997, 41p.

### Revistas

**RIVERA, Alix Belén y otros,** LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL, Venezuela, Negotium, 2005, pp. 32-48.

**SALAMANCA, Ávila Laura,** COMUNICACIÓN INTERNA Y ACOMPAÑAMIENTO DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES, Palabra-Clave, número 011, Universidad de la Sabana, Bogotá, Colombia, 2004, 29 p.p.

Pagina Web

**Aguilar-Morales, J.E.** (2008) LA INDUCCIÓN AL PUESTO. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. En [http://www.conductitlan.net/inducccion\\_al\\_puesto.html](http://www.conductitlan.net/inducccion_al_puesto.html)

**Herrera, Haroldo,** [www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos](http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos)

**Secretaría de Educación de Guanajuato,** <http://www.seg.guanajuato.gob.mx>

[www.gestión de personal, RRHH.](http://www.gestion.de.personal,RRHH)

**ZARAGOZA Soto, Nancy Cecilia**

[http://www.wikilearning.com/monografia/el\\_proceso\\_de\\_contratacion\\_de\\_personal-manual\\_de\\_bienvenida/16171-15](http://www.wikilearning.com/monografia/el_proceso_de_contratacion_de_personal-manual_de_bienvenida/16171-15)

Documentos oficiales

**Periódico oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato,** Tomo CXXXIX, Guanajuato, Gto., 30 de junio del 2001.