



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE LA
SECRETARIA DE PERSONAL DOCENTE, DE LOS DEPARTAMENTOS DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y EVALUACION DOCENTE DE LA
FCA.**

T E S I N A

ERICKA CALDERÓN HERNÁNDEZ



MEXICO, D.F. 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE LA
SECRETARIA DE PERSONAL DOCENTE, DE LOS DEPARTAMENTOS DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y EVALUACION DOCENTE DE LA
FCA.**

T E S I N A

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ERICKA CALDERÓN HERNÁNDEZ

ASESOR:

DR. LUIS ALFREDO VALDÉS HERNÁNDEZ.



MEXICO, D.F. 2009.

I N D I C E

Presentación.....	1
1. Objetivo del trabajo.....	4
2. Introducción al tema.....	5
3. Metodología utilizada.	
3.1 Sistograma.....	11
3.2 Procesos clave.....	15
3.3 Procedimientos.....	27
3.4 Modelo integrado.....	31
4. Descripción de actividades.....	34
5. Presentación de resultados.....	36
Observaciones finales.....	39
Bibliografía.....	40
Anexos	
Calendario de actividades por mes.....	41
Graficas de Gantt por mes.....	48

PRESENTACIÓN

En el presente trabajo esta enfocado a la opción de Titulación por Servicio Social la cual es una de las nuevas opciones de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM que ofrece a los alumnos para obtener su titulación en Licenciados en Administración o Licenciados en Contaduría.

Esta nueva opción de titulación es adecuada para aquellos alumnos que tienen como objetivo aplicar sus conocimientos que obtuvieron durante su carrera en un proyecto que se elabora al mismo tiempo en que se realizar su servicio social eligiendo algunos de los siguientes temas que el departamento de exámenes profesionales propone a los alumnos interesados:

- Asesoría Fiscal.
- Automatización de la Gestión División Informática.
- Elaboración de Manuales de Organización y Procedimientos.
- Elaboración de Texto de Enseñanza.
Estrategias para el Desarrollo y el Espíritu Empresarial. (Emprendedores)

Como alumno es importante que se creen este tipo de opciones de titulación ya que nos permite apoyar a la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM aplicando los conocimientos obtenidos en la licenciatura además de aportar un proyecto en determinada área el cual tiene como objetivo aplicar los conocimientos que obtenidos.

En dicho trabajo el tema elegido es la “Elaboración de Manuales de Organización y de Procedimientos”, en el cual solo se abarcará los Manuales de Procedimientos enfocados a la Secretaria de Personal Docente, específicamente a dos de sus departamentos: el Departamento de Reclutamiento y Selección y el Departamento de Evaluación Docente.

En los departamentos citados anteriormente, se observarán los procedimientos de las principales actividades que desarrolla cada uno de ellos, quien lleva a cabo cada actividad o procedimiento, que formatos se utilizan; información que quedará plasmada en un documento escrito que ha sido desarrollado siguiendo la metodología sugerida por la Secretaria de Planeación de la FCA, con el objetivo de dar uniformidad a los Manuales de Procedimientos de todas las áreas que conforman esta entidad. Tal es el caso del Manual de Procedimientos General de la Secretaria de Personal Docente y los Manuales Específicos de los departamentos que la integran y que en este trabajo se abordan dos de ellos.

Es importante señalar que a través de los conocimientos obtenidos durante la carrera de Administración se aplicaron en el presente trabajo lo cual ayudo a resolver uno de los problemas que tenia la Facultad de Contaduría y Administración en cuanto la organización de los procedimientos en la Secretaria de Personal Docente utilizando una herramienta indispensable en la administración como lo son los manuales de procedimientos, lo cual no solo ayudara en el presente, ya que con la uniformidad que se le dio a cada manual de

procedimiento de cada departamento ayudara en un futuro a solo actualizar la información cuando se considere conveniente bajo la misma metodología propuesta por la Secretaria de Personal Docente.

Como alumnos de la de Facultad de Contaduría y administración es importante poner en práctica los conocimientos que durante la estancia en las aulas se obtuvieron ya que nos permite tener experiencia y además reforzar el conocimiento a través de la práctica.

***“ELABORACIÓN DE MANUALES DE
PROCEDIMIENTOS DE LA
SECRETARIA
DE PERSONAL DOCENTE,
DE LOS DEPARTAMENTOS DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y
EVALUACION DOCENTE DE LA
FCA”***

1. OBJETIVOS DEL TRABAJO

Como ya se mencionó, el proyecto desarrollado abarcó los manuales de procedimientos del Departamento de Reclutamiento y Selección y el Departamento de Evaluación Docente de la Secretaría de Personal Docente de la Facultad de Contaduría y Administración.

Los objetivos generales que se buscaba lograr con este proyecto fueron:

- ✓ Conocer y aplicar la metodología propuesta por la Secretaría de Planeación para la unificación del formato de los manuales de procedimientos a desarrollar.
- ✓ Desarrollar el proyecto en los tiempos establecidos por la Secretaría de Planeación y el Departamento de Exámenes Profesionales, el cual tenía como máximo 6 meses.
- ✓ Cumplir con el trabajo que exige el programa de titulación en un máximo de 3 meses.

Los objetivos particulares que se buscaba lograr con este proyecto fueron:

- ✓ Establecer un vínculo de comunicación que permitiera el trabajo coordinado con cada departamento.
- ✓ Recopilar y sintetizar la información de cada departamento, con el fin de analizarla y poder elaborar el manual de procedimientos en tiempo y forma.
- ✓ Cumplir con la entrega de avances del proyecto en las fechas establecidas por la Secretaría de Planeación.
- ✓ Efectuar revisiones del avance del Manual de Procedimientos de cada departamento y llevar a cabo las adecuaciones pertinentes.
- ✓ Cumplir con las horas establecidas por el departamento de servicio social (480 horas), en un máximo de 6 meses.

2. INTRODUCCIÓN AL TEMA

El presente trabajo esta enfocado a desarrollar un Manual de Procedimientos por lo que se debe de partir de la definición de un Manual de Procedimientos que enseguida se presenta:

Manual de procedimientos¹ :

Un Manual de Procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Se debe de entender por Manual de Procedimientos aquel documento que contiene las funciones de cada departamento o área y los formatos que se utilizan en cada uno de los Procedimientos.

En una organización el Manual de Procedimientos juega un papel muy importante al ser un instrumento administrativo que nos ayuda a organizar la información de cada área de acuerdo a las actividades que se realizan y los formatos que se utilizan en cada una. Cuando se pretende elaborar un documento de este tipo, el primer paso es plantearnos las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las principales actividades que se realizan en el área?
- ¿Quién es el responsable de llevar a cabo cada una de las actividades?
- ¿En cuánto tiempo se lleva a cabo cada actividad?
- ¿Para qué se llevan a cabo las actividades en el área, es decir, que objetivo se persigue con cada actividad?
- ¿Qué documentos se utilizan en cada actividad?
- ¿Existe alguna normatividad o documentos de referencia para las actividades del área?

Posteriormente se recopila la información que de respuesta a cada una, se analiza y se procede al desarrollo del documento escrito, siguiendo una metodología respecto a la estructura y contenido de éste.

Los manuales de procedimientos pueden ser de tipo general (toda una empresa o una división), o bien, manuales específicos (por cada área o departamento). Es recomendable, que además de un Manual General, siempre existan Manuales Específicos

¹ FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín, "Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura" Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México, 2004.

por áreas o departamentos ya que si solo se tuviera un solo manual, se tendría demasiada información en su solo documento.

Importancia, utilidad y elementos de los Manuales de Procedimientos²:

Importancia.

- Aumentan la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Colaboran en la coordinación de actividades
- Delimitan responsabilidades y evita desviaciones arbitrarias o confusiones en la ejecución de un trabajo determinado

Utilidad.

- Permiten conocer el funcionamiento de las Unidades Administrativas, por lo que respecta a descripción de tareas y puestos responsables de su ejecución.
- Uniforman y controlan el cumplimiento de las actividades.
- Evitan cambios arbitrarios en la ejecución de actividades.
- Auxilian en la inducción y en la capacitación del personal.
- Facilitan las labores de auditoria.

Elementos.

- ◆ Identificación.
- ◆ Índice o contenido.
- ◆ Prologo y/o introducción.
- ◆ Objetivo de los procedimientos.
- ◆ Alcance de los procedimientos.
- ◆ Lineamientos de operación.
- ◆ Referencias.
- ◆ Definiciones.
- ◆ Diagrama de flujo.
- ◆ Descripciones de actividades.
- ◆ Indicadores.
- ◆ Anexos.

² FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín, "Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura" Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México, 2004.

I. El enfoque del sistema³.

La organización, en teoría general de los sistemas, se define como un sistema buscador de metas que tiene subsistemas interrelacionados buscadores de metas distintas, pero orientadas por la meta principal.

Del enfoque de sistemas surge la teoría general de sistemas, formulada por un grupo interdisciplinario de científicos con un interés común: la búsqueda de una metodología universal que pudiera ser aplicada a todas las disciplinas, regida por una ley de leyes.

Por lo anterior no hay que considerar a la teoría general de sistema como una metodología, sino más bien como un marco de referencia válido para la visualización del mundo empírico, donde su ideal es relacionar el conocimiento a través de su integración por analogías o isomorfismos, a lo que se reconoce como paradigma.

II. Postulados de la Teoría General de Sistemas.

De acuerdo con Kenneth Boulding existen cinco premisas básicas aplicables a la teoría general de sistemas, denominadas posteriormente como postulados.

- ✓ Orden, regularidad y nada al azar son preferibles a la ausencia de orden, a la irregularidad y al azar.
- ✓ El desorden en el mundo empírico lo hace bueno, interesante y atractivo a las teorías de sistemas.
- ✓ Existe un desorden del mundo externo o empírico, leyes sobre leyes.
- ✓ Para el establecimiento del orden, la cuantificación y el modelaje matemático son herramientas valiosas.
- ✓ La búsqueda del orden involucra establecer referencias empíricas de orden.

La teoría general de sistemas, como una metodología exacta, se fundamenta en una búsqueda sistemática de una ley que explique el orden del universo; al contrario de otras, trata de extender su búsqueda a encontrar un orden de órdenes, una ley de leyes. Es por esta razón que se le denomina como teoría general de sistemas y las características que se le han asignado son:

1. Interrelación e interdependencia de objetos, atributos y eventos.
2. Holismo. El sistema es una entidad indivisible.
3. Búsqueda de metas. Los sistemas se componen de elementos que interactúan y de esta interacción se llega a un estado final de equilibrio.
4. Entradas y salidas. Todos los sistemas dependen de algunas entradas para el logro de sus objetivos.
5. Proceso de transformación. Los sistemas cuentan con procesos de transformación entre las entradas y las salidas.

³ VALDES Hernández, Luis Alfredo, "El enfoque de análisis de sistemas y la administración para la calidad", en Contaduría y Administración, Núm. 193, Abril-Junio 1999, pp.

6. Entropía. La entropía se refiere a la tendencia natural de los objetivos para dirigirse hacia un estado de desorden.
7. Regulación. Si los componentes de los sistemas se interrelacionan e interactúan entre sí, se requiere de una entidad encargada de regularlos.
8. Jerarquía. Los sistemas se componen de subsistemas contenidos dentro de ellos.
9. Diferenciación. La diferenciación de funciones en los elementos que componen un sistema que permite adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.
10. Equifinalidad. Esta característica de los sistemas abiertos indica que los resultados se logran de diferentes maneras partiendo de distintos puntos.

III. Sistemas y subsistemas.

Un sistema es un grupo de partes y objetos que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida. En esta definición, además, se deben de considerar las características de esas partes y objetos, así como sus relaciones.

Así, cada una de esas partes del sistema posee sus propias características y condiciones y, por lo mismo, pueden ser consideradas como un sistema; es decir, un conjunto de partes interrelacionadas localizadas estructuralmente y funcionalmente dentro del sistema. En consecuencia los subsistemas son pequeños sistemas dentro de sistemas más grandes.

IV. Características de los sistemas.

En la caracterización de un sistema Churchman propone cinco características básicas:

1. Objetivos del sistema total. Se define por objetivos del sistema a aquellas metas o fines hacia los que el sistema tiende. Por lo que la búsqueda de metas o teología es una de las características de los sistemas. Es para la distinción entre los objetivos reales y objetivos establecidos del sistema. Para su diferenciación propone la utilización del principio de primacía.
2. Entorno. El entorno constituye todo lo que esta fuera del alcance del sistema. El entorno se reconoce por tener dos características: primero, el entorno incluye todo lo que se encuentra fuera del alcance del control del sistema, segundo, el entorno incluye todo lo que determina, al menos en parte, el desempeño del sistema.
3. Recursos. Son los medios que el sistema dispone para la realización de las actividades necesarias para el logro de sus metas. Los recursos están dentro del sistema y contrariamente el entorno incluyen todo aquello que el sistema puede cambiar y utilizar en beneficio propio.
4. Componentes. Son los trabajos o actividades que el sistema debe de efectuar para el logro de los objetivos.

5. Administración. Para la administración de los sistemas se incluyen dos actividades: planeación y control. La planeación del sistema considera todos los aspectos del sistema antes identificados: metas, objetivos, entorno, utilización de recursos y sus componentes o actividades. El control considera el examen y ejecución de planes y la planeación para el cambio. Asociado al concepto de planeación y control se introduce el de realimentación o flujo de información.

V. Definición y estudio del sistema.

Nikoranov apunta que un sistema está determinado por un conjunto dado de objetos y propiedades del mismo y sus relaciones. Los objetos del sistema son el insumo, el proceso, el producto, la retroalimentación y las restricciones.

- El *insumo* proporciona energía y puede cambiar la operación de un proceso dado.
- El *resultado* final del proceso se conoce como producto.
- La interconexión o relación existente entre los sistemas determina la continuación de los procesos; es decir, el producto de un proceso puede ser el insumo de algún otro proceso. Cada insumo de un sistema en el mundo real significa indicar todos los procesos que generan un producto dado.

En cada sistema hay tres subprocesos separados que pueden distinguirse por los papeles respectivos que desempeñan en el todo: el proceso básico, la realimentación y la restricción.

- El *proceso* básico transforma el insumo en producto.
- La *retroalimentación* ejecuta varias operaciones: compara el producto real con un objetivo (producto modelo) e identifica las diferencias, evalúa el contenido y la importancia de esta diferencia, elabora la solución y, finalmente, la aplica en el proceso básico para lograr el objetivo.
- La restricción consiste en las metas (objetivos) del sistema y sus limitaciones, es decir, las condiciones limitantes impuestas al objetivo. El comprador del producto del sistema es el que inicia las restricciones porque él es quien utiliza el producto. Esta restricción limita los productos del sistema condicionándolos para que en última instancia puedan corresponder a las demandas del usuario. Las limitaciones deben ser compatibles con las metas.

VI. La organización como un sistema.

La organización como un sistema, definido por la interrelación de tres vectores que orientan, estructuran las relaciones, diseñan y producen los productos en procesos definidos por las necesidades de los clientes, permite visualizar las características asignadas por la teoría general de sistemas. Entre las que encontramos a:

La interrelación e interdependencia de objetos, atributos y eventos se hace patente en la dependencia existente entre entorno, misión, estructura organizacional, diseño de transformación y las necesidades de los clientes.

La búsqueda de metas, la organización tienen una meta real que es la de proporcionar satisfactores a sus clientes, lo cual queda plasmado en la misión o razón de ser de la organización. Esta puede cambiar en el tiempo, pues las necesidades de los clientes también son cambiantes ya que se ven transformadas en un entorno turbulento; es decir, aquel en el que la velocidad con la que se presentan soluciones; como reconoció Heráclito *todo cambia en la plenitud del tiempo*.

Entradas y salidas, en la organización orientada a la calidad las salidas son los resultados del proceso de transformación diseñado para obtener productos (satisfactores) con características suficientes y necesarias para cubrir las necesidades de los clientes; en las entradas se ubican los elementos sobre los cuales se aplican los recursos.

Proceso de transformación, el diseño del proceso de transformación o conversación esta delimitado por las necesidades de los clientes que, además, estructuran a la misión de la organización y orientan a las metas de las mismas.

Diferenciación, los diferentes departamentos o áreas de la organización tienen misiones que aun cuando estén orientadas por la misión general de la organización son diferentes entre si, lo cual permite al sistema responder rápidamente a los cambios del entorno.

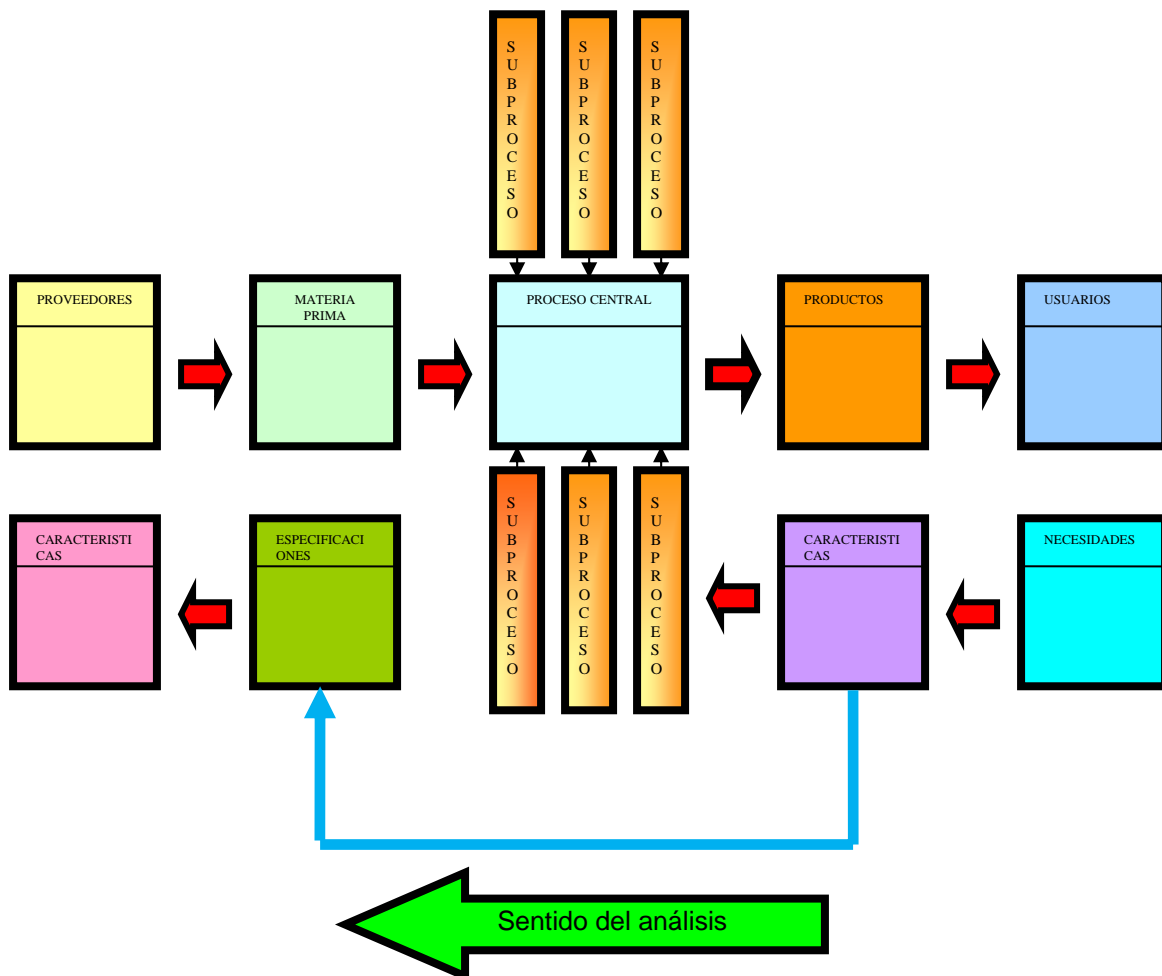
3. METODOLOGIA UTILIZADA

3.1 SISTEGRAMA¹:

El sistema se constituye por tres elementos los cuales son:

- Entrada o insumo. Es la fuerza de arranque del sistema, suministrada entre otros elementos, por la información necesaria para la operación de este.
- Salida o producto. Es la finalidad para la cual se reunirán los elementos y las relaciones del sistema.
- Proceso central. Es el proceso de transformación de entradas o insumos en salidas o productos.

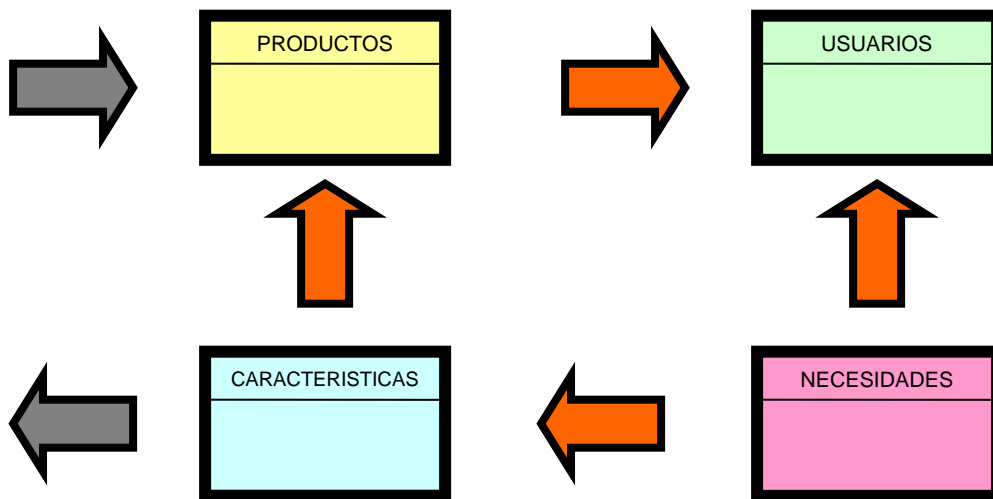
Para el proceso de administración se hace necesario desagregar cada uno de estos elementos.



¹ VALDÉS Hernández, Luis Alfredo, "Planeación Estratégica con Enfoque Sistémico", Fondo Editorial FCA, 2005.

SALIDAS:

Como salidas tenemos los productos y sus características además de los usuarios y sus necesidades, con estos integramos la misión de la empresa. Las características de nuestros productos que cubren las necesidades de los usuarios condicionan los otros elementos de nuestro sistema, el proceso de transformación y las características de los insumos.



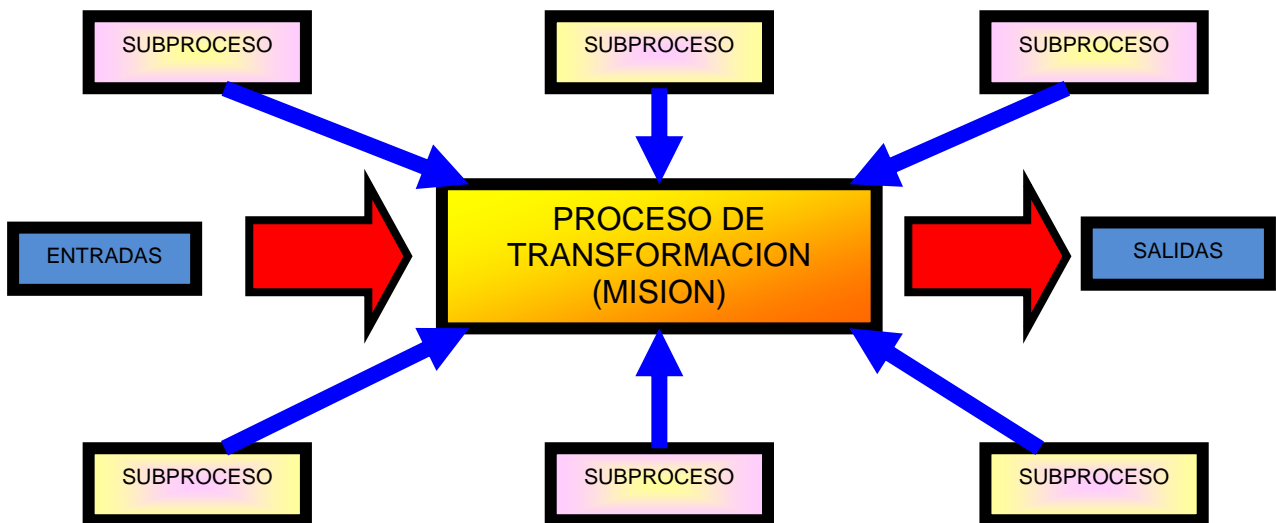
- Producto. Es un bien o servicio que tiene la capacidad de satisfacer las necesidades de nuestros usuarios.
- Características del producto. Este elemento deberá especificar las características actuales del producto ofrecido, haciendo hincapié en aquellas que son necesarias para la satisfacción de las necesidades (ya identificadas) de nuestros usuarios.
- Usuario. Son las personas que reciben el producto o el servicio final, después de haber pasado por una serie de transformaciones en la cadena de proceso. En este punto debemos identificar sus características, mediante las cuales agrupamos, permitiendo establecer nuestro mercado meta.
- Necesidades de los usuarios. El objetivo final de una organización es la satisfacción del usuario y en consecuencia sus procesos deben estar enfocados a crear productos o servicios que satisfagan esas necesidades. En este punto deberemos identificar y definir las necesidades de nuestros usuarios, sin confundir estas con las características de los mismos.

PROCESO CENTRAL:

El proceso de transformación esta determinado por la misión a la cual llamaremos proceso central, es importante definir en que parte del proceso de transformación se les proporciona las características a nuestro producto que sirven para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios, por lo que se debe desagregar el proceso de transformación en todas sus partes, mismas que llamaremos subprocesos y en los cuales se identifican los responsables de integrar en los productos esas características (¿Qué?, ¿Quién?, ¿para que?)

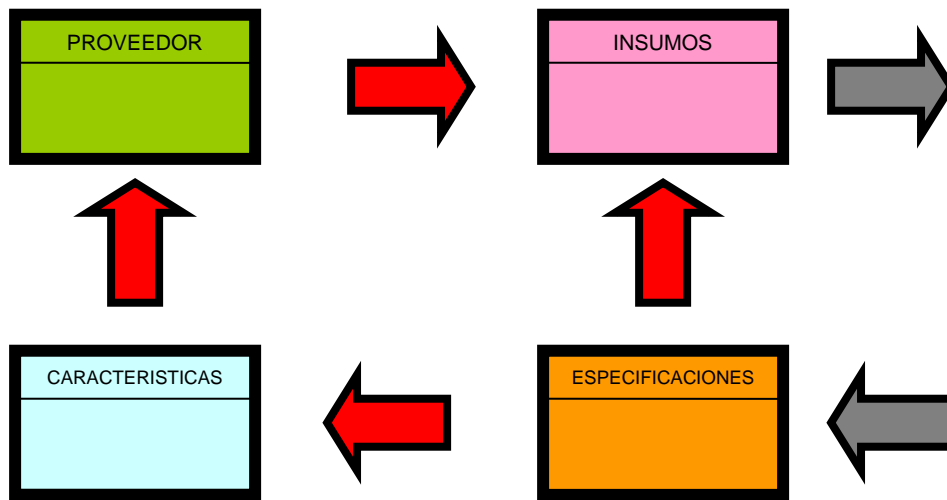
IDENTIFICACION DE PROCESOS:

Una organización es un sistema donde se producen bienes y/o servicios que deberán satisfacer las necesidades de nuestros usuarios. Este sistema cuenta con una misión o proceso central que define los subprocesos de transformación, que además es donde se le proporcionan al producto las características que lo hacen ser un satisfactor, por lo que es necesario identificarlos y establecer su responsabilidad directa con la características de nuestros productos.



ENTRADAS:

Las entradas del sistema son los insumos o materias primas cuyas características están condicionadas por las características de los productos además de los proveedores de las materias primas y sus características.



- Proveedores. Es la persona o el área de quine recibimos las insumos o entradas del sistema. Estos insumos se transforman dentro del sistema nuestro proceso. Un proceso puede tener uno o más proveedores.
- Características de los proveedores. Estas se definen a partir de los requisitos establecidos por la unidad administrativa y que incluyen: el precio de los insumos, el cual debe ser competitivo; el tiempo de entrega, las facilidades de pago, así como su experiencia y reputación dentro del giro.
- Insumos. Son los elementos que nos sirven para la transformación o formación del producto a ofrecer.
- Características de los insumos. Estas se definen a partir de los requisitos que establece el usuario y que deben ser considerados den otro del proceso, aquí se incluyen las especificaciones técnicas. Con los elementos desarrollados podemos integrar el sistema completo.

El enfoque sistémico es, sobre todo, una combinación de filosofía y de metodología general, engranada a una función de planeación y diseño. El análisis de sistema se basa en la metodología interdisciplinaria que integra técnicas y conocimientos de diversos campos fundamentalmente a la hora de planificar y diseñar sistemas complejos y voluminosos que realizan funciones específicas.

3.2 PROCESOS CLAVE

De manera general un proceso se define como “un conjunto de actividades capaces de transformar una o varias entradas en una o varias salidas con un valor y características diferentes a las iniciales”²

Sin embargo, para su administración, su definición deberá ser más específica y orientada a los objetivos organizacionales, por lo que se le considera como “una serie de actividades, acciones o toma de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso”

En la administración, para hacer uso de los procesos, estos deberán estar supeditados a los objetivos organizacionales los cuales están definidos en la misión, que es donde se expresa la razón de ser de la organización, identificando las necesidades de los clientes y definiendo las características del satisfactor a ofrecer, respondiendo a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?...

Al identificar cuál es la misión de la organización se inicia la administración basada en los procesos.

El análisis de los procesos.

Un proceso puede ser muy sencillo y consistir de pocas actividades o puede ser extremadamente complejo y comprender cientos de actividades. Aquellos procesos que son demasiados complejos se dividen en subprocesos, que a su vez tienen entradas y salidas.

Los subprocesos se enlazan uno tras otro, de tal forma que la salida de un subproceso se convierte en la entrada del siguiente subproceso. De esta manera se tienen clientes, que reciben la salida del subproceso anterior y que después se convierten en proveedores del siguiente subproceso. A esta hilación de subprocesos se le llama la cadena cliente-proveedor.

Importancia de los procesos.

Los procesos son la célula básica del funcionamiento de cualquier organización y si estos operan adecuadamente es posible entonces tener control y proporcionar confiabilidad al cliente.

Diseñar adecuadamente, analizar, medir y controlar los procesos es la clave para el control y satisfacción total del cliente.

² GARCIA, Pié Claudia “Los procesos como insumo del programa de calidad”, Universidad de las Américas, A.C., MIMEO.

Elementos de un proceso.

En los procesos se puede identificar a:

- Entrada
- Objetivo del proceso (finalidad)
- Recursos o herramientas propias del proceso
- Secuencia lógica y ordenada de actividades
- Salida o producto
- Administrador o dueño del proceso.

Control de los procesos clave.³

La mejora continua es un proceso iterativo que inicia con la determinación del sistema existente para pasar a la identificación del subsistema sustantivo y sus procesos clave, llegando así al nivel de operaciones responsables de integrar al producto aquellas características que le son necesarias para cubrir las necesidades y expectativas de los clientes. Esta caracterización permite establecer las unidades de medida de actuación del sistema. Con el diferencial encontrado entre las necesidades de los clientes y las características de los productos ofrecidos se inicia el proceso de mejora continua.

Nikoránov propone una metodología para la solución de problemas con base en el análisis de sistemas que consiste en:

1. Descubrimiento del problema.
2. Evaluación de su importancia.
3. Definición de objetivos y restricciones.
4. Definición de criterios.
5. Determinación de la estructura del sistema existente.
6. Determinación de los elementos defectuosos (del sistema existente) que impiden el logro de objetivo asignado.
7. Evaluación de su importancia relativa respecto de los productos del sistema, determinada por los criterios establecidos.
8. Determinación de la estructura necesaria para una elección de alternativas.
9. Determinación del proceso de búsqueda de una solución.
10. Selección de alternativas para la búsqueda de la solución.
11. Construcción de un modelo para escoger entre alternativas.
12. Encuentro de la solución.
13. Evaluación de la compatibilidad de la solución con los objetivos y restricciones originales.
14. Evaluación de los resultados derivados del encuentro de la solución.

³ VALDES Hernández, Luis Alfredo, "El enfoque de análisis de sistemas y la administración para la calidad", en Contaduría y Administración, Núm. 193, Abril-Junio 1999, pp.

La administración de las organizaciones orientadas a la calidad retoma esta propuesta y la aplica con ligeras variantes porque considera que los procesos de mejora deben ser iterativos por una retroalimentación de datos comparativos entre el producto real y el deseado (producto modelo), lo cual propicia la mejora continua. La comparación inicia con la definición de aquellos subsistemas que son responsables directos de las características en los productos, que hacen que éstos sean satisfactorios de las necesidades y expectativas de los clientes, a tales subsistemas se les denomina claves o sustantivos.

A estos subsistemas se les determina su estructura, a partir de sus procedimientos, hasta la identificación de las actividades en las que se integra la característica deseada en el producto.

Lo anterior se lleva a cabo considerando subsistemas de niveles inferiores y mediante la diagramación del procedimiento. (Ver figura 1 y 2).

Figura 1. Jerarquización de los sistemas en la organización, orientada por el cliente.

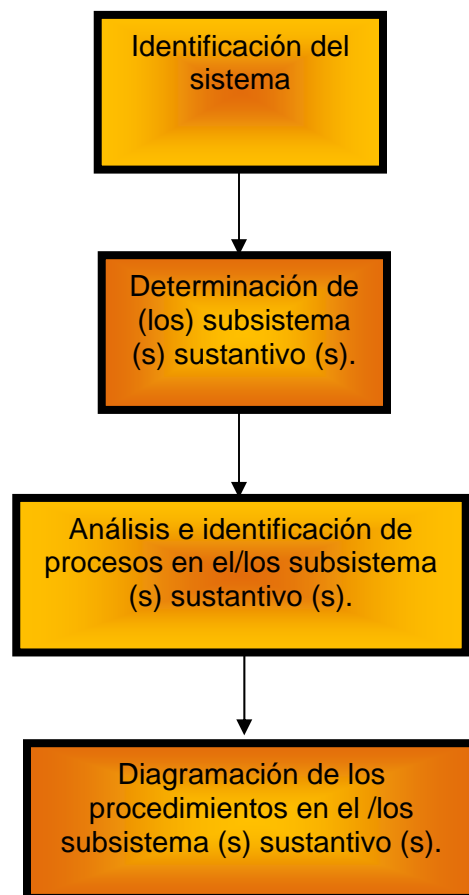


Figura 2. Diagramación de procedimientos

Diagramación del procedimiento

Actividad	¿Qué se hace?	¿Quién lo hace?	¿Para que lo hace?	Unidades de medida

Es importante recordar que la jerarquización (recursividad) de los subsistemas, procedimientos y actividades está función de la misión de la organización, y la adecuación del producto a las necesidades del cliente; no por la dificultad intrínseca de los procesos, menos aun por las creencias administrativas de lo que es importante para el cliente.

**DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
PROCESOS CLAVE**

NOMBRE DEL PROCESO	ENTRADAS	OBJETIVO	RECURSOS O HERRAMIENTAS	SECUENCIA DE ACTIVIDADES	SALIDA
Selección de Personal	<ul style="list-style-type: none"> * Datos del candidato. * Registro en base de datos. 	<p>Seleccionar candidatos idóneos para satisfacer la demanda de profesores que requieran los diferentes departamentos académicos de la FCA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Papelería * Máquina de escribir o computadora con impresora * Bolígrafo * Energía eléctrica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El candidato acude a solicitar información para ingresar como profesor a la FCA 2. Se le proporciona los requisitos para ser candidato 3. Si el candidato cubre con los requisitos, se le asigna fecha para la entrevista 4. Espera la fecha para la entrevista y entrega de documentos 	<p>Profesores.</p>
Evaluación y Selección.	<ul style="list-style-type: none"> * Datos del candidato. * Registro en base de datos. 	<p>Analizar las habilidades, capacidades y vocación docente del candidato a profesor, a fin de decidir sobre bases objetivas quienes tienen mayor potencial, docente y profesional a desarrollar para el desempeño académico como profesor de la Facultad de Contaduría y Administración y posibilidades de un desarrollo futuro. Todo con el fin de apoyar la integración de la planta docente de los diferentes departamentos académicos, con candidatos idóneos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Papelería * Máquina de escribir o computadora con impresora * Bolígrafo * Energía eléctrica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El candidato acude a la cita, para entrevista y entrega de documentos. 2. Recibir documentos del candidato 3. Realizar evaluación curricular del candidato. 4. Realizar evaluación psicológica a candidatos que SI cubre requisitos. 5. Integrar candidato a banco de candidatos para boletarse. 6. Enviar lista de candidatos boletinados a Coordinaciones Académicas. 7. Realizar evaluación técnica del candidato 8. Evaluar el rechazo de candidato no idóneo en evaluación técnica 9. Dar visto bueno para contratación de candidatos que aprueban evaluación técnica 10. Incluir candidato en plantilla de profesores para contratación. 	<p>Profesores.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaría de Personal Docente

NOMBRE DEL PROCESO	ENTRADAS	OBJETIVO	RECURSOS O HERRAMIENTAS	SECUENCIA DE ACTIVIDADES	SALIDA
Recepción de Documentos	<ul style="list-style-type: none"> * Datos del candidato. * Registro en base de datos. * Documentos del candidato. 	<p>Obtener la documentación completa por parte del nuevo profesor, necesaria para agilizar su ingreso formal a la Facultad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Papelería * Máquina de escribir o computadora con impresora * Bolígrafo * Energía eléctrica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acude al Departamento de reclutamiento y Selección para concertar cita 2. Agenda cita y entrega lista de documentos necesarios para tramitar su ingreso a la FCA 3. Asiste a la cita y entrega los documentos. 4. Recibe documentos del profesor 5. Verifica documentos y entrega copia de recibido al profesor 6. Recibe copia de recibido de cada documento entregado 7. Entrega formatos por llenar, así como hoja de requerimientos 8. Llena formatos y los entrega al departamento 9. Recibe formatos y elabora expediente del profesor 10. Envía copia del expediente del profesor al departamento de Movimientos y Prestaciones 11. Recibe copia del expediente del profesor 12. Envía copia del expediente del profesor al Archivo 13. Recibe copia del expediente del profesor al Archivo. 14. Elabora una estadística de profesores de nuevo ingreso 15. Da seguimiento al trámite de contratación del nuevo profesor 	<p>Profesores.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaría de Personal Docente de la FCA.

**DEPARTAMENTO DE EVALUACION DOCENTE
PROCESOS CLAVE**

NOMBRE DEL PROCESO	ENTRADAS	OBJETIVO	RECURSOS O HERRAMIENTAS	SECUENCIA DE ACTIVIDADES	SALIDA
Planeación de actividades	*Registro de actividades a realizar durante el semestre.	Planear las actividades que se realizarán semestralmente, en tiempo y en forma de acuerdo al calendario de la FCA.	* Papelería * Máquina de escribir o computadora con impresora * Bolígrafo * Energía eléctrica	1. Se le calendarizan las actividades en función al semestre y a la encuesta. 2. Se somete a revisión. 3. Se somete a la revisión y autorización. 4. Se le envía documento a Evaluación de Personal para su distribución. 5. Se reproduce escrito para envío masivo. 6. Se le da a conocer por escrito el periodo de aplicación de la encuesta.	Calendario de actividades semestral.
Requisición de material de evaluación docente.	* Formato para el mantenimiento del Lector óptico. * Formato de requisición de las hojas ópticas.	Solicitar mantenimiento del lector óptico y material que se ocupara en el semestre para la aplicación de la encuestas	* Papelería * Máquina de escribir o computadora con impresora * Bolígrafo * Energía eléctrica	1. Se le solicita el mantenimiento del lector óptico. 2. Se le recibe y revisa formato. 3. Se le contacta al proveedor. 4. Se le da aviso de que ya se contacto al proveedor. 5. Se le entrega el lector óptico. 6. Se le solicita material para la encuesta con características específicas y numero de encuestas solicitadas por semestre. 7. Se revisa formato de requisición de material. 8. Se recibe la requisición para adquirir el material solicitado. 9. Se le entrega el material requerido. 10. Se le pasan por el lector para hacer las pruebas requeridas. 11. Se le avisa a Adquisiciones que el material es correcto. 12. Se le solicita material para la aplicación de la encuesta. 13. Se recibe solicitud de materiales para la aplicación de la encuesta. 14. Se le entrega material.	Hojas ópticas. Mantenimiento del lector óptico.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaria de Personal Docente

NOMBRE DEL PROCESO	ENTRADAS	OBJETIVO	RECURSOS O HERRAMIENTAS	SECUENCIA DE ACTIVIDADES	SALIDA
Reclutamiento y capacitación de los servidores sociales.	<ul style="list-style-type: none"> * Hojas de avisos para alumnos interesados en realizar su servicio social. * Documentos requeridos de los servidores sociales que pide el Depto. De Servicio Social. 	<p>Seleccionar y capacitar a los alumnos que cubran los requisitos para realizar su servicio social en el Departamento de Evaluación Docente, primordialmente en la aplicación de de encuesta que cada semestre realiza dicho departamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Papelería * Máquina de escribir o computadora con impresora * Bolígrafo * Energía eléctrica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se publican avisos para captar alumnos. 2. Acuden los alumnos interesados al área a pedir información. 3. Se les da una explicación de las actividades a realizar y los tiempos de aplicación de la encuestas. 4. Se analizan la propuesta de acuerdo a sus horarios. 5. Se le entrega documento, para llenado de datos personales. 6. Se planean las actividades semanales que incluyen horarios. 7. Se organizan los horarios. 8. Se realizan llamadas telefónicas para organizar a los servidores sociales. 9. Se agendan citas y se le avisa al área. 10. Se les capacita a los servidores sociales de las actividades que van a realizar. 	<p>Servidores sociales.</p>
Organización del material para la aplicación de la encuesta.	<ul style="list-style-type: none"> * Paquetes de hojas ópticas. * Servidores sociales. * Ligas. * Sacapuntas. * Lápices. * Cajas de cartón. 	<p>Organizar en tiempo y forma la aplicación de la encuesta de Evaluación Docente, con el apoyo de los alumnos que estén realizando servicio social en el área.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Papelería * Máquina de escribir o computadora con impresora * Bolígrafo * Energía eléctrica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega las plantillas del semestre lectivo de licenciatura y posgrado. 2. Reciben plantillas de licenciatura y posgrado. 3. Revisa que estén completas de acuerdo al total de grupos abiertos para ese semestre (de acuerdo al número de folio). 4. Se cita a los alumnos para terminar la capacitación 5. Organizan el material para la aplicación de la encuesta. 6. Ordenas las hojas se seguimiento por día y hora de clases. 7. Elaboran separadores para ordenar los paquetes por día y hora. 8. Arman paquetes de 30 o 60 papeletas, las cuales envuelven en papeletas de seguimiento 9. Las sujetan a ligas y se colocan en cajas ordenadas por horarios de clase, edificio y número de salón. 10. Separan los paquetes de posgrado, debido a que se manejan diferentes horarios. 11. Sacan punta a los lápices y se colocan 70 en cajas de cartón. 12. En cada caja incluyen un dedal, ligas, kleenex, y un gis. 	<p>Paquetes de 30 o 60 de hojas ópticas.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaría de Personal Docente

NOMBRE DEL PROCESO	ENTRADAS	OBJETIVO	RECURSOS O HERRAMIENTAS	SECUENCIA DE ACTIVIDADES	SALIDA
Aplicación de la encuesta	<ul style="list-style-type: none"> * Hojas ópticas. * Formato de asistencia de los servidores sociales. * Hoja de seguimiento. * Alumnos. 	<p>Aplicar la encuesta a los grupos de acuerdo al semestre en tiempo y en forma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Papelería * Máquina de escribir o computadora con impresora * Bolígrafo * Energía eléctrica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se presentan para registrar su asistencia el día de la aplicación de la encuesta. 2. Se registra su asistencia en el formato que tiene el Departamento de Evaluación Docente. 3. Se dividen los paquetes de plantillas de tal forma que el alumno aplique evaluaciones a grupos en salones continuos. 4. Se le entrega 15 paquetes a cada equipo de encuestadores por cada horario. 5. Se reciben los paquetes al equipo (2) encuestadores y a caja de lápices. 6. Se verifica que el profesor se encuentre en el salón de clase que le corresponde. 7. Se corrobora si es el grupo programado con diferente profesor. 8. Se hace la observación en el espacio correspondiente y se notifica al responsable del DED. 9. Se notifica si hubo cambio de profesor. 10. Se cambia el nombre del profesor porque que en la siguiente visita se evalúe. 11. Se le da aviso, para que realice el cambio de manera oficial, para poder evaluar al nuevo profesor. 12. Se verifica que preceda o no la encuesta en función de la fecha en que el profesor haya tomado el grupo. 13. Se verifica asistencia del profesor. 14. Se verifica asistencia del grupo. 15. Se le pide permiso al profesor para aplicar la encuesta. 16. El maestro explica motivos para no aceptar aplicación. 17. Se les entrega una hoja óptica y un lápiz a los alumnos. 18. Se dictan los datos a los alumnos; como los son carrera, clave de asignatura, nombre del profesor. 19. Se les indican a los alumnos la posibilidad de hacer comentarios al reverso de la hoja. 20. Se separan los cuestionarios sobrantes. 21. Se le anota en la hoja de seguimiento el numero total de alumnos presentes y los nombre de quien aplican la encuesta. 22. Se separan los cuestionarios que tengan comentarios de los alumnos. 23. Se anota el total de las hojas ópticas en la hoja de seguimiento. 24. Se guardan los paquetes de las plantillas en cajas de seguridad. 25. Se ordenan por folio y por orden alfabético, cuando ya se tiene un 70% de avance en la encuesta. 26. Se registran las encuestas aplicadas marcando con color el nombre del profesor evaluado. 27. Realiza un informe para controlar los grupos faltantes a evaluar. 28. Se marcan los grupos no evaluados con diferente color. 29. Se notifica a los coordinadores. 	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaría de Personal Docente

NOMBRE DEL PROCESO	ENTRADAS	OBJETIVO	RECURSOS O HERRAMIENTAS	SECUENCIA DE ACTIVIDADES	SALIDA
<p>Lectura y ajustes de las hojas ópticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Lector óptico. * Equipo de cómputo. *Hojas ópticas. * Servidores sociales. 	<p>Verificar la lectura de las hojas ópticas con el fin de que no existan errores en el proceso de lectura en el programa CYDATA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Papelería * Máquina de escribir o computadora con impresora * Bolígrafo * Energía eléctrica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se le solicita un lector asignado, con un periodo de tres semanas. 2. Se recibe el oficio de la solicitud del lector óptico. 3. Se solicita el préstamo de equipo de cómputo. 4. Se recibe el oficio requiriendo del equipo de cómputo. 5. Se instala el equipo de cómputo que se requirió de sala de firmas. 6. Se lleva a cabo la lectura de las hojas ópticas. 7. Se evalúa en CIFCA al mismo tiempo que en Evaluación Docente. 8. Se capacita a los servidores sociales. 9. Se registran y ordenan los paquetes. 10. Se toma un paquete de evaluaciones y se pasa por papeleta por papeleta en el lector. 11. Se abre una carpeta para guardar los archivos de la opción que se este trabajando. 12. Se verifican el total de encuestas leídas con el total de encuestas del paquete y se anota el número. 13. Se guarda el archivo en texto TXT y se guarda por grupo y asignatura. 14. Se verifica que el proceso de lectura del texto TXT salga limpio en un 95% o un 100. 15. Se corrige el texto TXT una vez que se ha terminado con la lectura. 16. Se toman los paquetes de cuestionarios por grupo y se abren los archivos de texto TXT. 17. Se revisa que no haya huecos en grupo, turno, asignatura, carrera y semestre. 18. Se debe de contar la relación de los renglones en referencia al número de cuestionarios y numero de preguntas con base de sexo y carrera. 19. Entrega los textos TXT corregidos de acuerdo a lo establecido. 20. Recibe los textos TXT corregidos. 21. Se analiza y se entrega el reporte de acuerdo a lo establecido. 22. Se recibe el reporte con los lineamientos establecidos. 23. Se arma un juego de documentos para el profesor que incluye la evaluación personalizada el procedimiento y cálculo de la misma. 24. Se entrega a los coordinadores las evaluaciones de cada profesor. 25. Se reciben las evaluaciones en tiempo y forma. 26. Se entrega plantilla de evaluaciones, documento en Excel. 27. Se capturan las calificaciones en el concentrado. 	<p>Lectura de las hojas ópticas por grupo y profesor.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaría de Personal Docente

NOMBRE DEL PROCESO	ENTRADAS	OBJETIVO	RECURSOS O HERRAMIENTAS	SECUENCIA DE ACTIVIDADES	SALIDA
Evaluaciones de Fesc, Diplomados, Mediateca y sedes externas.	<ul style="list-style-type: none"> * Lector óptico. * Equipo de cómputo. *Hojas ópticas. * Servidores sociales. 	Analizar a través de la lectura de las hojas ópticas las evaluaciones de las Fesc, Diplomados, Mediateca y Sedes Externas.	<ul style="list-style-type: none"> * Papelería * Máquina de escribir o computadora con impresora * Bolígrafo * Energía eléctrica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se reciben las plantillas. 2. Se guardan las plantillas con los servidores sociales. 3. Se revisa que cumplan con las características específicas del sistema por parte de CIFCA. 4. Se reciben los paquetes. 5. Se realiza la lectura, a través de lector óptico. 6. Se toma un paquete de evaluaciones y se pasa por papeleta por papeleta en el lector. 7. Se abre una carpeta para guardar los archivos de la opción que se esté trabajando. 8. Se verifican el total de encuestas leídas con el total de encuestas del paquete y se anota el número. 9. Se guarda el archivo en texto TXT y se guarda por grupo y asignatura. 10. Se verifica que el proceso de lectura del texto TXT salga limpio en un 95% o un 100%. 11. Se corrige el texto TXT una vez que se ha terminado con la lectura. 12. Se toman los paquetes de cuestionarios por grupo y se abren los archivos de texto TXT. 13. Se revisa que no haya huecos en grupo, turno, asignatura, carrera y semestre. 14 .Se debe de contar la relación de los renglones en referencia al número de cuestionarios y número de preguntas con base de sexo y carrera. 15. Entrega los textos TXT corregidos de acuerdo a lo establecido. 16. Recibe los textos TXT corregidos. 17. Se analiza y se entrega el reporte de acuerdo a lo establecido. 18. Se recibe el reporte con los lineamientos establecidos. 19. Se arma un juego de documentos para el profesor que incluye la evaluación personalizada el procedimiento y cálculo de la misma. 20. Se entrega a los coordinadores las evaluaciones de cada profesor. 21. Se reciben las evaluaciones en tiempo y forma. 22. Se entrega plantilla de evaluaciones, documento en Excel. 23. Se capturan las calificaciones en el concentrado. 	Lectura de las hojas ópticas por grupo y profesor de las sedes externas.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaría de Personal Docente

NOMBRE DEL PROCESO	ENTRADAS	OBJETIVO	RECURSOS O HERRAMIENTAS	SECUENCIA DE ACTIVIDADES	SALIDA
<p>Lectura y captura de los comentarios de la encuesta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Lector óptico. * Equipo de cómputo. *Hojas ópticas. * Servidores sociales. 	<p>Capturar y analizar los comentarios de la encuesta de Evaluación Docente con el propósito de verificar cuantos comentarios positivos y negativos hay y resaltar los comentarios más repetitivos y sobresalientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Papelería * Máquina de escribir o computadora con impresora * Bolígrafo * Energía eléctrica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se debe de tomar uno a uno los paquetes de grupos encuestado. 2. Se verifica que los comentarios estén al inicio de cada paquete. 3. Se revisa todo el paquete para verificar que no haya comentarios revueltos. 4. Se toma el número total de comentarios y el número total de cuestionarios contestados. 5. Se anota en la plantilla de la opción que corresponda. 6. Se clasifican las papeletas con comentarios positivos. 7. Se clasifican las papeletas que tengan comentarios negativos. 8. Se anotan en las papeletas los comentarios que sean tanto positivos como negativos y que estén en un mismo cuestionario. 9. Se anexan comentarios a la evaluación impresa de profesores con mayor incidencia de comentarios negativos. 	<p>Captura de los comentarios de las encuestas por grupo y profesor.</p>
<p>Actualización de concentrados de calificaciones de licenciatura y posgrado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Lector óptico. * Equipo de cómputo. *Hojas ópticas. * Servidores sociales. 	<p>Actualizar las plantillas de calificaciones en Excel tanto de Licenciatura como de Posgrado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Papelería * Máquina de escribir o computadora con impresora * Bolígrafo * Energía eléctrica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se reciben las plantillas de calificaciones. 2. Se evalúa que las plantillas estén por profesor, asignatura, semestre lectivo y con su calificación correspondiente. 3. Se capturan y actualizan las calificaciones 	<p>Evaluaciones de los profesores.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaría de Personal Docente

3.3 PROCEDIMIENTOS

EMPRESA: SECRETARIA DE PERSONAL DOCENTE. **PROCESO:** DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

ACTIVIDAD	¿QUE SE HACE?	¿QUIEN LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE?	PROVEEDOR	CLIENTE	DOCUMENTOS
	<p>Seleccionar candidatos idóneos.</p>	<p>* Departamento de Reclutamiento y Selección.</p> <p>* Candidato.</p>	<p>Satisfacer la demanda de profesores que requieran los diferentes departamentos académicos de la FCA.</p>	<p>Departamento de Reclutamiento y Selección.</p>	<p>Candidato</p>	<p>* Hoja de requisitos.</p> <p>* Curriculum</p> <p>* Carta de motivos.</p>
	<p>Analizar las habilidades, capacidades y vocación docente del candidato a profesor.</p>	<p>* Departamento de Reclutamiento y Selección.</p> <p>* Candidato.</p>	<p>Decidir quienes tienen mayor potencial docente y profesional a desarrollar para desempeño académico como profesor de la Facultad de Contaduría y Administración</p>	<p>Departamento de Reclutamiento y Selección.</p>	<p>Candidato</p>	<p>* Curriculum.</p> <p>* Carta de motivos.</p> <p>* Cuestionario de datos generales.</p> <p>* Planeación de clase.</p> <p>* Lista de candidatos.</p> <p>* Lista de profesores.</p> <p>* Boletín.</p>
	<p>Obtener la documentación completa por parte del nuevo profesor.</p>	<p>* Departamento de Reclutamiento y Selección.</p> <p>* Candidato.</p>	<p>Agilizar su ingreso formal a la Facultad de Contaduría y Administración.</p>	<p>Departamento de Reclutamiento y Selección.</p>	<p>Candidato</p>	<p>* Acta de nacimiento.</p> <p>* Título profesional.</p> <p>* Cedula profesional</p> <p>* Comprobante de domicilio.</p> <p>* Formato UNAM,</p> <p>* Solicitud de ingreso</p> <p>* Formato de póliza de seguro.</p> <p>* Formato de aviso de alta al ISSSTE</p> <p>* Formato de datos personales.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaria de Personal Docente

EMPRESA: SECRETARIA DE PERSONAL DOCENTE.

PROCESO: DEPARTAMENTO DE EVALUACION DOCENTE.

ACTIVIDAD	¿QUE SE HACE?	¿QUIEN LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE?	PROVEEDOR	CLIENTE	DOCUMENTOS
<p>INICIO</p> <p>P. DE PLANEACION DE ACTIVIDADES</p>	Se Planea las actividades que se realizarán semestralmente,	<ul style="list-style-type: none"> * Departamento de evaluación docente. *CIFCA. *Secretario de Personal Docente. 	Tener calendarizadas las actividades semestrales en tiempo y forma de la FCA.	Departamento de evaluación docente.	<ul style="list-style-type: none"> * Departamento de evaluación docente. * CIFCA. * Secretario de personal docente. * Coordinaciones y jefes de división. 	Calendario de actividades.
<p>P. DE REQUISICION DE MATERIAL DE ED</p>	Se solicita el mantenimiento del lector óptico y material que se ocupara en el semestre.	<ul style="list-style-type: none"> * Departamento de evaluación docente. * Secretaria administrativa. * Almacén. * Adquisiciones. 	La aplicación de la encuesta.	Departamento de evaluación docente.	* Departamento de evaluación docente.	Formato de solicitud de servicios. Vale de salida. Hojas ópticas. Formato de solicitud de personal.
<p>P. DE RECLUTAMIENTO Y CAPACITACION DE LOS SERVIDORES SOCIALES.</p>	Se selecciona y capacita a los alumnos que cubran los requisitos para realizar su servicio social en el Departamento de Evaluación Docente.	<ul style="list-style-type: none"> * Departamento de evaluación docente. * Servidores sociales. * Alumnos. 	Contar con los alumnos más capaces primordialmente para llevar a cabo la aplicación de la encuesta.	Departamento de evaluación docente.	<ul style="list-style-type: none"> * Departamento de evaluación docente. * Alumnos 	Hoja con información del servicio social y el Departamento de Evaluación Docente. Formato de datos personales. Planificador de actividades. Hoja de horarios de los servidores sociales.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaria de Personal Docente

<p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>P. ORGANIZACIÓN DEL MATERIAL PARA LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA DE ED.</p> </div> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Se organiza en tiempo y forma la aplicación de la encuesta de Evaluación Docente, con el apoyo de los alumnos que estén realizando servicio social en el área.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Departamento de evaluación docente. * CIFCA. * Servidores Sociales 	<p>Tener organizado el material que se requiere para la aplicación de la encuesta.</p>	<p>Departamento de evaluación docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Departamento de evaluación docente. 	<p>Hojas ópticas. Hojas de seguimiento.</p>
<p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>P. DE APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.</p> </div> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Se aplica la encuesta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Departamento de evaluación docente. * Servidores sociales. * Secretaria de personal docente. * Coordinadores. 	<p>Aplicar la encuesta a los grupos de acuerdo al semestre en tiempo y forma.</p>	<p>Departamento de evaluación docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Departamento de evaluación docente. * Alumnos 	<p>Formato de asistencia. Hojas ópticas. Hoja de seguimiento. Oficio.</p>
<p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>P. DE LECTURA Y AJUSTEN DE LAS HOJAS OPTICAS.</p> </div> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Se verifica la lectura de las hojas ópticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Departamento de evaluación docente. * CIFCA. * Servidores sociales. * Coordinadores. 	<p>Con el fin de que no existan errores en el proceso de lectura en el programa CYDATA.</p>	<p>Departamento de evaluación docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Departamento de evaluación docente. * CIFCA. * Coordinadores. 	<p>Hoja de seguimiento. Oficios. Plantilla de evaluaciones.</p>
<p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>P. DE LAS EVALUACIONES DE FESC, DIPLOMADOS Y MEDIATECA, SEDES EXTERNAS.</p> </div> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Se analiza a través de la lectura de las hojas ópticas las evaluaciones de las Fesc, Diplomados, Mediateca y Sedes Externas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Departamento de evaluación docente. * CIFCA. * Servidores sociales. * Coordinadores. 	<p>Con el fin de que no existan errores en el proceso de lectura en el programa CYDATA.</p>	<p>Departamento de evaluación docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Departamento de evaluación docente. * CIFCA. * Coordinadores. 	<p>Hojas ópticas. Oficios a través de medios electrónicos. Hoja de seguimiento. Plantillas de evaluaciones.</p>

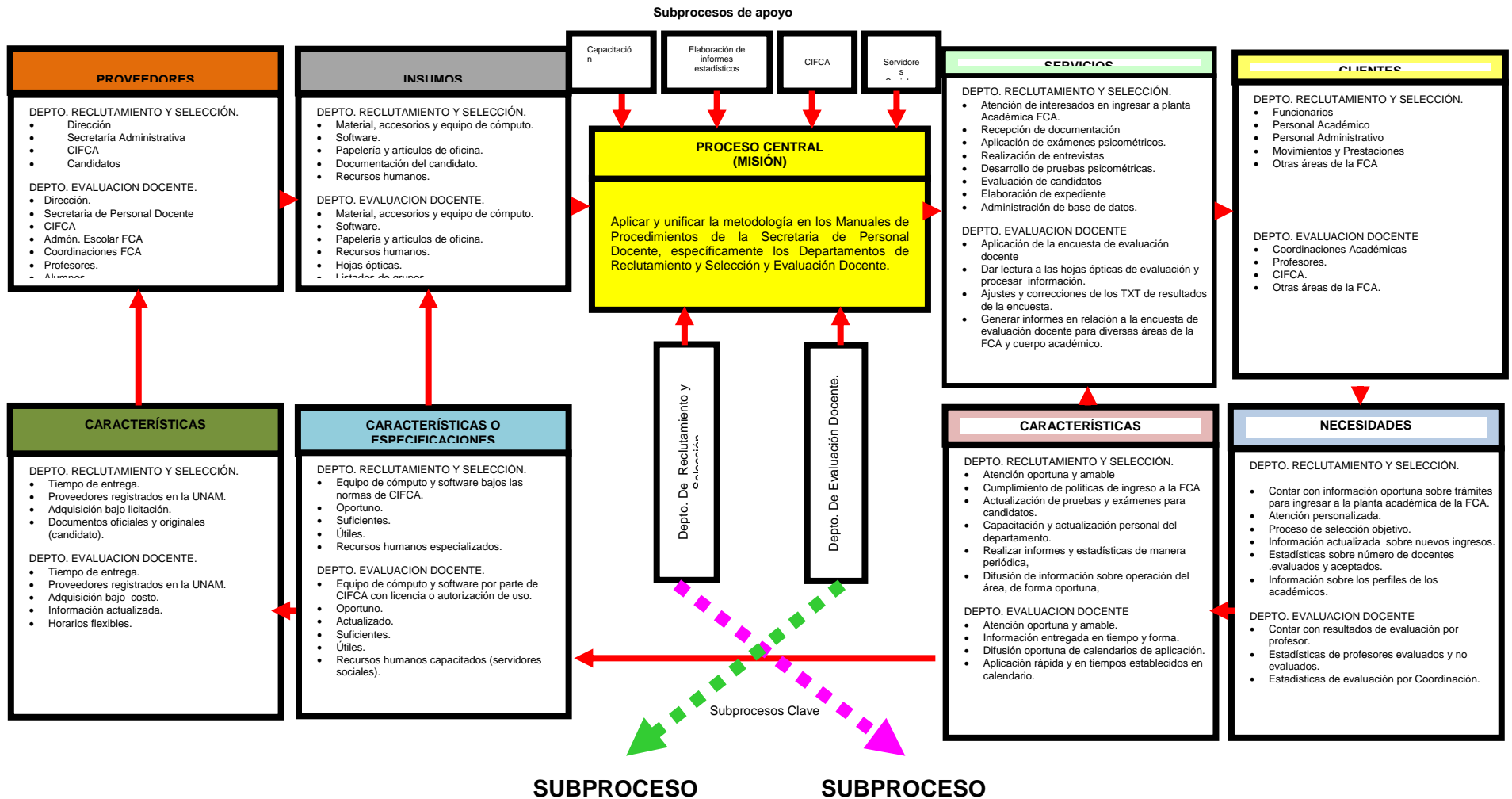
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaría de Personal Docente



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaria de Personal Docente

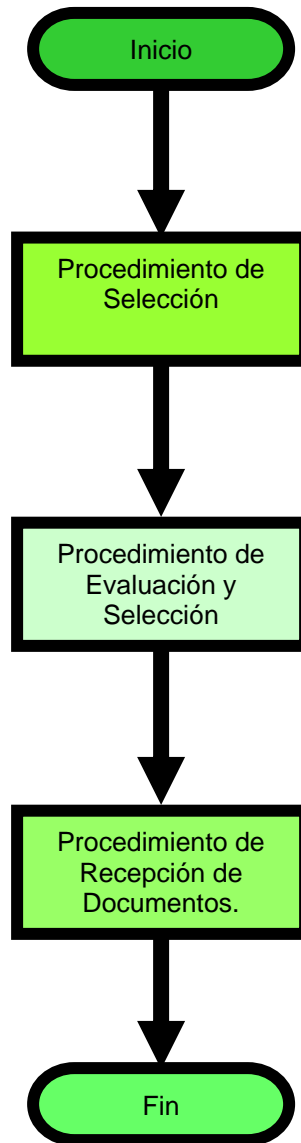
3.4 MODELO INTEGRADO.

DEPARTAMENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y EVALUACION DOCENTE.



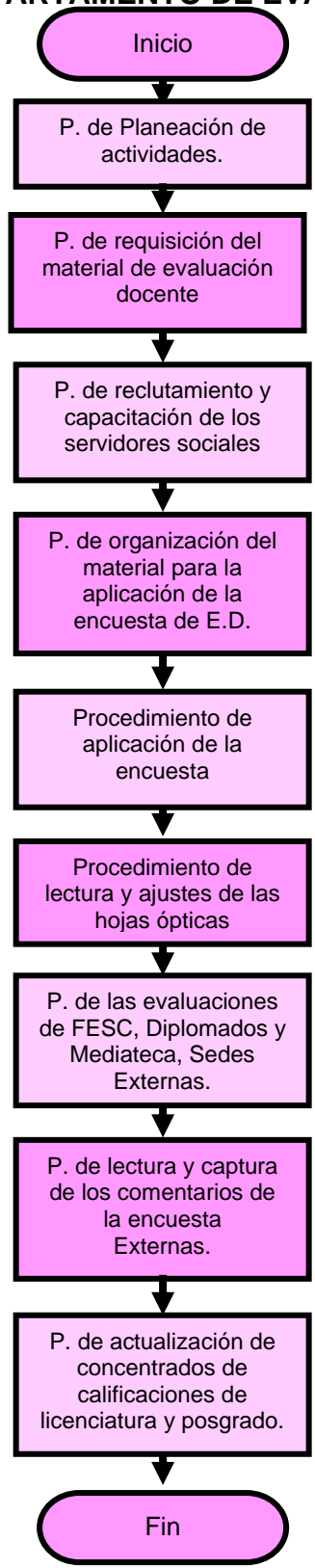
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaría de Personal Docente de la FCA.

SUBPROCESO: DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaria de Personal Docente de la FCA.

SUBPROCESO: DEPARTAMENTO DE EVALUACION DOCENTE.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaría de Personal Docente de la FCA.

4. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

En los seis meses de trabajo se desarrollaron las siguientes actividades:

1. Contacto con la Secretaría de Planeación para conocer la metodología que exige el proyecto para la elaboración de manual de procedimientos que esta área coordina, a través de la Mtra. Mónica América Hernández Reyes.
2. Análisis de la metodología a utilizar para detectar posibles dudas al respecto y resolver estos cuestionamientos con la responsable del proyecto.
3. Sesión con la responsable del proyecto para conocer a grandes rasgos la estructura de la Secretaría de Personal Docente, los departamentos que la conforman, sus funciones y responsables.
4. Asignación de los departamentos en los cuales se iba a colaborar en la elaboración de los manuales de procedimientos, por parte de la responsable del proyecto en la Secretaría de Planeación.
5. Presentación formal ante la Secretaría de Personal Docente, en específico con los responsables del departamento de Reclutamiento y Selección (Lic. Psic. Angélica Riveros Rosas); y el departamento de Evaluación Docente (Lic. Leticia Ortega Frías).
6. Plática de integración con los responsables del área para conocer las funciones (procedimientos) que cada departamento realiza.
7. Establecimiento de un calendario de trabajo en cada departamento
8. Asistencia a citas de trabajo establecidas en el calendario, para recabar información de cada uno de los procedimientos así como los formatos que se utilizan dentro de los mismos.
9. Análisis de la información recabada y elaboración de documento de acuerdo a metodología.
10. Aclaración de dudas con los responsables de departamento y personal a su cargo. Asimismo, para actualización de aquellos datos o formatos que hayan sufrido alguna modificación.
11. Vaciado de la información de los procedimientos en el formato otorgado para seguir la metodología del proyecto. Dicha metodología abarca los siguientes elementos de cada procedimiento:
 - Determinar los objetivos.
 - Corroborar si existen leyes, reglamentos internos o externos que apoyen el procedimiento, mismos que se integran como referencias de éste.
 - Identificar y redactar los lineamientos del procedimiento.
 - Desarrollar el glosario de términos y conceptos claves que nos ayudan a la comprensión de cada procedimiento.
 - Realizar el diagrama de flujo del procedimiento de forma horizontal, integrando las áreas participantes.

- Realizar la descripción de actividades (qué se hace, quién lo hace, para qué lo hace, quien genera la información, quien utiliza la información y los formatos utilizados).
 - Desarrollo de los indicadores de productividad del procedimiento.
 - Anexos (formatos)
12. Elaboración de lista de formatos e información pendiente para enviarla a los responsables de departamento y permitir su entrega en tiempo y forma.
 13. Presentación semanal de avances de los manuales en la Secretaría de Planeación, con la asesora Mónica América Hernández Reyes, para realizar correcciones de los mismos respecto a la metodología utilizada.
 14. Presentación de avances al responsable del departamento, a efecto de revisar el documento desarrollado y se pudieran realizar correcciones.
 15. Una vez terminados todos los procedimientos del departamento, se procede a la elaboración del manual general del departamento, que incluye los siguientes elementos:
 - Portada
 - Índice
 - Introducción
 - Objetivo del manual
 - Misión y Visión del departamento
 - Organigrama
 - Sistograma
 - Listado de procedimientos con su clave
 - Presentación de cada procedimiento
 16. Revisión final del documento con el responsable del departamento.
 17. Revisión final del documento en la Secretaría de Planeación.
 18. Entrega del documento final.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaria de Personal Docente de la FCA.

5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Se realizaron dos Manuales de Procedimientos que corresponden a la Secretaría de Personal Docente, de los Departamentos de Reclutamiento y Selección y de Evaluación Docente, en los cuales tomaron como base los elementos de la metodología sugerida por la Secretaría de Planeación para efectos de una presentación homogénea de estos documentos:

- Portada
- Índice
- Introducción
- Objetivo del manual
- Misión y Visión del departamento
- Estructura organizacional de la Secretaría de Personal Docente.
- Estructura organizacional del departamento.
- Sistograma.
- Listado de procedimientos con su clave.
- Objetivo, alcance, referencias, lineamientos.
- Glosario de términos de cada procedimiento.
- Diagrama de flujo de cada procedimiento.
- Descripción de actividades de cada procedimiento.
- Indicadores de cada procedimiento.
- Anexos (formatos que se utilizan en cada procedimiento).

Cabe resaltar que en los Manuales de Procedimientos que se desarrollaron, se presentan los procedimientos sustantivos, es decir, aquellos que fundamentan la razón de ser del departamento y que se considera prioritario tener documentados.


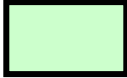

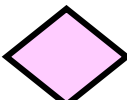



Para apoyarnos en la labor de identificar estos procedimientos, como parte de la Metodología que se utilizó, se desarrolló un Sistograma por cada Departamento; la cual es una herramienta que nos ayuda a visualizar el departamento como un sistema e identificar los elementos de entrada y salida, así como los procesos sustantivos que forman parte de este.

En relación al tipo de diagramación, se utilizó la Norma ANSI¹:

American National Standard Institute. Ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, de la cual se han adaptado algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos.

¹FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín, "Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura", Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México, 2004.

- *Inicio o termino.* Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar, además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
- *Actividad.* Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
- *Documento.* Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
- *Decisión o alternativa.* Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
- *Archivo.* Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
- *Conector de página.* Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
- *Conector.* Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Norma ANSI	
Símbolo	Representa
	Inicio o termino
	Actividad
	Documento
	Decisión o Alternativa
	Archivo
	Conector de Pagina.
	Conector

Específicamente en el Manual de Procedimientos del Departamento de Reclutamiento y Selección se desarrollaron tres procedimientos que en enseguida se enuncian:

1. Procedimiento de Selección.
2. Procedimiento de Evaluación y Selección.
3. Procedimiento de Recepción de Documentos.

Este manual consta de 85 cuartillas y el procedimiento más importante de este Departamento corresponde al segundo procedimiento “Evaluación y Selección”, ya que su objetivo es elegir a los profesores más preparados para dar cátedra en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

En el Manual de Evaluación Docente se desarrollaron los siguientes procedimientos:

1. Procedimiento Planeación de las actividades
2. Procedimiento de Requisición del material de Evaluación Docente.
3. Procedimiento de Reclutamiento y capacitación de Servidores Sociales.
4. Procedimiento de Organización del Material para la Aplicación de la Encuesta de Evaluación Docente.
5. Procedimiento de Aplicación de la Encuesta de Evaluación Docente.
6. Procedimiento de Lectura y ajustes de la Hojas Ópticas de la Encuesta de Evaluación Docente.
7. Procedimiento de las Evaluaciones de Fesc, Diplomados y Mediateca, Sedes Externas.
8. Procedimiento de Lectura y Captura de los comentarios de la Encuesta de Evaluación Docente.
9. Procedimiento de Actualización de Concentrados de Calificaciones de Licenciatura y Posgrado.

Dicho Manual está constituido de 166 cuartillas y en el cual son dos los procedimientos más importantes: el Procedimiento de Aplicación de la Encuesta de Evaluación Docente, seguido del Procedimiento de Lectura y Captura de los comentarios de Evaluación Docente, ya que a través de éstos se obtienen los resultados de la encuesta que se aplica a los alumnos para obtener la evaluación de cada profesor respecto a su desempeño en el aula.

OBSERVACIONES FINALES

El objetivo final de este proyecto de Titulación es que la Secretaria de Personal Docente cuente con un Manual de Procedimientos General, el cual lleve la misma Metodología en cada uno de los Departamentos que la constituyen; por lo tanto cada Departamento tendrá su Manual de Procedimientos específico y a su vez formará parte de un Manual General de la Secretaría. Lo cual ayudará a un mejor entendimiento de los procedimientos que se llevan a cabo día a día y será benéfico tanto para el personal que actualmente integra el área como para aquellos nuevos integrantes.

Cabe resaltar que en la Secretaria de Personal Docente no se contaba con una misma Metodología de documentos de trabajo en los Departamentos, cada uno tenía su propia Metodología e incluso solo se tenían listado de actividades de lo que cada uno realizaba cotidianamente.

En el Departamento de Reclutamiento y Selección su última actualización fue en el mes de diciembre del 2003, por lo tanto hubo modificaciones considerables en los últimos seis años que no se tenían contempladas en sus documentos de trabajo. Asimismo, los formatos y documentos utilizados en cada procedimiento, habían sufrido cambios ya que o se habían sustituido por un formato electrónico o en sistema, o se habían eliminado.

En el Departamento de Evaluación Docente se tenían algunos documentos que eran considerados como su Manual de Procedimientos; sin embargo faltaban elementos importantes para que se considerara como un documento de este tipo. Por ejemplo, no se tenía la fecha en el documento de la última actualización realizada, lo cual considero es importante ya que un Manual de Procedimientos debe actualizarse continuamente. Además de que es fundamental que en su elaboración y formato se siga una metodología y se cuente con una buena organización de la información que se maneja en el área, para que de verdad este documento ayude a mejorar el entendimiento de los procedimientos que se llevan a cabo de manera cotidiana en las áreas.

Los Manuales de Procedimientos de Reclutamiento y Selección y de Evaluación Docente están actualizados hasta junio del 2009, se sugiere que se siga con la misma Metodología utilizada para llevar a cabo alguna actualización. Todo lo anterior con la finalidad de que a partir de estos documentos se sienta la base del Manual de Procedimientos General de la Secretaria de Personal Docente utilizando una misma Metodología para todos los Departamentos que la constituyen:

- Departamento de Reclutamiento y selección.
- Departamento Evaluación Docente.
- Departamento Movimientos y Prestaciones.
- Departamento Control Docente y Programas Institucionales.

BIBLIOGRAFIA

FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín, "Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura" Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México, 2004.

VALDÉS Hernández, Luis Alfredo, "Planeación Estratégica con Enfoque Sistémico", Fondo Editorial FCA, 2005.

VALDES Hernández, Luis Alfredo, "El enfoque de análisis de sistemas y la administración para la calidad", en Contaduría y Administración, Núm. 193, Abril-Junio 1999, pp.

GARCIA, Pié Claudia "Los procesos como insumo del programa de calidad", Universidad de las Américas, A.C., MIMEO.

Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaria de Personal Docente de la FCA.

ANEXOS

CALENDARIO DE ACTIVIDADES POR MES


A continuación se presentan calendarizadas de las actividades que se realizaron en 6 meses en el cual se desarrollo el proyecto:


ENERO						
Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31


- Inicio del proyecto de Titulación por la forma de Servicio Social.
- Visitas con la coordinadora del proyecto para entregar avances del proyecto.
- Conocimiento de la metodología del proyecto.
- Conocer la estructura de la Secretaria de Personal Docente, para conocer que Departamentos incluirá el proyecto.
- Asignación de las de los departamentos para trabajar en los manuales de procedimientos.
- Presentación de las responsables de cada departamento. (Departamento de Reclutamiento y Selección y el Departamento de Evaluación Docente).
- Establecimiento de calendario de actividades del Departamento de Reclutamiento y Selección.
- Cita con la Lic. Psic. Angélica Riveros Rosas para recopilar información del departamento de Reclutamiento y Selección.
- Análisis de la información recabada y elaboración del manual de procedimientos de acuerdo A la metodología.


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaria de Personal Docente de la FCA.


FEBRERO						
Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28

 Vaciado de la información de los procedimientos en el formato otorgado siguiendo la Metodología del proyecto.

 Visitas con la coordinadora del proyecto y cita de trabajo con la Lic. Psic. Angélica Riveros Rosas.

 Cita de trabajo con la Lic. Leticia Ortega Frías.

 Análisis de la información recabada del Departamento de Evaluación Docente.

 Cita de trabajo con la Lic. Leticia Ortega Frías en el Departamento de Evaluación Docente Para aclarar dudas de la información otorgada.

 Vistas con la coordinadora del proyecto, para entregar avances del proyecto.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaria de Personal Docente de la FCA.

MARZO						
Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				



Visitas con la coordinadora del proyecto para entregar avances.



Cita con la Lic. Psic. Angélica Riveros Rosas del Departamento de Reclutamiento Y selección, para llevar avances de Manual de Procedimientos.




Cita de trabajo con la Lic. Leticia Ortega Frías para llevar avances de Manual de Procedimientos.





Análisis de las dudas y vaciado de información de acuerdo a la metodología utilizada.


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaría de Personal Docente de la FCA.

ABRIL						
Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		


 Visitas con la coordinadora del proyecto para la entrega de avances.

 Vacaciones de semana santa.

 Cita con la Psic. Angélica Riveros Rosas del Departamento de Reclutamiento Y selección para llevar las correcciones del Manual de Procedimientos.

 Cita de trabajo con la Lic. Psic. Angélica Riveros Rosas para revisar los formatos que se utilizan en cada procedimiento del Departamento de Reclutamiento y Selección.

 Cita de trabajo con la Lic. Leticia Ortega Frías para llevar los avances de Manual de Procedimientos ya corregido.

 Periodo de influenza.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaria de Personal Docente de la FCA.

MAYO						
Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						



Periodo de influenza.



Visitas con la coordinadora de proyecto, para llevar avances y revisión del Manual.



Revisión final del Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección por parte De la Lic. Psic. Angélica Riveros Rosas.







Autorización final del Manual de Procedimientos de la Lic. Psic. Angélica Riveros Rosas.



Entrega final del Manual de Procedimientos del Departamento de Reclutamiento y Selección a la coordinadora del proyecto.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaria de Personal Docente de la FCA.





JUNIO						
Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

-  Cita de trabajo con la Lic. Leticia Ortega Frías para revisar los formatos que se utilizan En cada procedimiento del Departamento de Evaluación Docente.
-  Análisis y vaciado de la información en el formato del Manual de Procedimientos Del Departamento de Evaluación Docente, siguiendo la metodología sugerida.
-  Cita de trabajo con la Lic. Leticia Ortega Frías, para llevar avances de las Correcciones del Manual de Procedimientos de Evaluación Docente.
-  Visitas con la coordinadora del proyecto para llevar avances.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaria de Personal Docente de la FCA.


JULIO

Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

-  Visitas con la coordinadora del proyecto para llevar avances.
-  Vacaciones administrativas
-  Revisión final del manual de Procedimientos del Departamento de Evaluación Docente Por la Lic. Leticia Ortega Frías.
-  Entrega final del Manual de Procedimientos del Departamento de Reclutamiento y Selección a la coordinadora del proyecto.

AGOSTO

Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

-  Termina del proyecto de titulación por de Servicio Social.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaría de Personal Docente de la FCA.

GRAFICAS DE GANTT POR MES

GRAFICA DE GANTT

TIEMPO ESTIMADO		DURACIÓN		ENERO																											
TIEMPO REAL				L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V			
ID	ACTIVIDAD	E	R	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16	19	20	21	22	23	26	27	28	29	30								
1	Inicio del proyecto de Titulación por la forma de Servicio Social.	1 día	1 día																												
2	Sesión con el responsable del proyecto.	1 día	1 día																												
3	Conocer la Metodología del Proyecto.	1 día	1 día																												
4	Análisis de la Metodología a utilizar.	1 día	1 día																												
5	Conocer la estructura de la Secretaria de Personal Docente.	1 día	1 día																												
6	Visita con la Coordinadora del Proyecto para entregar avances.	1 día	1 día																												
7	Asignacion de los Departamentos en los que se va a tabajar	2 días	2 días																												
8	Presentacion formal con las encargadas de los deparamentos asignados	1 día	1 día																												
9	Platica de integracion con los responsables del area.	1 día	1 día																												
10	Visita con la coordinadora del proyecto para entregar avances.	1 día	1 día																												
11	Establecimiento de calendario de trabajo en cada Departamento.	1 día	1 día																												
12	Cita con la Lic. Psic. Angélica Riveros Rosas para recopilar información del depto.	1 día	1 día																												
13	Visita con la coordinadora del proyecto para entregar avances.	1 día	1 día																												
14	Analisis de la información recabada y vaciado de informacion de acuerdoa metodologia.	3 días	3 días																												
15	Aclaracion de dudas, con la Lic. Psic. Angelica Riveros Rosas.	1 día	1 día																												
16	Vaciado de la informacion de los Procedimientos del Depto. De Reclutameinto y Selecció	1 día	1 día																												
17	Visita con la coordinadora del proyecto para entregar avances.	1 día	1 día																												

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaria de Personal Docente de la FCA.

GRAFICA DE GANTT

TIEMPO ESTIMADO		DURACIÓN		FEBRERO																							
TIEMPO REAL				L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V				
ID	ACTIVIDAD	ESTIMADA	REAL	2	3	4	5	6	9	10	11	12	13	16	17	18	19	20	23	24	25	26	27				
1	Vaciado de la información de los Procedimientos en el formato ort	4 días	5 días	-----					=====																		
2	Visita con la coordinadora del proyecto para entregar avances.	1 día	1 día						-----																		
3	Cita de trabajo con la Lic. Psic. Angélica Riveros Rosas para acla	1 día	1 día							-----																	
4	Cita de trabajo con la Lic. Leticia Ortega Frías.	1 día	1 día								-----																
5	Visita con la coordinadora del proyecto para entregar avances.	1 día	1 día									-----															
6	Análisis de la información recabada del Departamento de Evaluaci	4 días	5 días										-----														
7	Visita con la coordinadora del proyecto para entregar avances.	1 día	1 día																-----								
8	Cita de trabajo con la Lic. Leticia Ortega Frías en el Departamento	1 día	2 días																	-----							
9	Vistas con la coordinadora del proyecto, para entregar avances de	1 día	1 día																		-----						

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaria de Personal Docente de la FCA.

GRAFICA DE GANTT

TIEMPO ESTIMADO		DURACIÓN		MARZO																											
TIEMPO REAL				L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	
ID	ACTIVIDAD	ESTIMAD	REAL	2	3	4	5	6	9	10	11	12	13	16	17	18	19	20	23	24	25	26	27	30	31						
1	Cita de trabajo con la Lic. Psic. Angélica Riveros Rosas para llevar av	1 día	1 día	[Gantt bar from 2 to 3]																											
2	Visita con la coordinadora del proyecto para entregar avances.	1 día	1 día	[Gantt bar from 3 to 4]																											
3	Cita de trabajo con la Lic. Leticia Ortega Frías para llevar avances del	1 día	3 días	[Gantt bar from 4 to 7]																											
4	Visita con la coordinadora del proyecto para entregar avances.	1 día	1 día	[Gantt bar from 9 to 10]																											
5	Análisis de las dudas y vaciado de información de acuerdo a la metod	4 días	8 días	[Gantt bar from 10 to 18]																											
6	Vistas con la coordinadora del proyecto, para entregar avances del pr	1 día	1 día	[Gantt bar from 20 to 21]																											
7	Vistas con la coordinadora del proyecto, para entregar avances del pr	1 día	1 día	[Gantt bar from 23 to 24]																											
8	s Rosas del Departamento de Reclutamiento para llevar la correccion	1 día	1 día	[Gantt bar from 24 to 25]																											

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaria de Personal Docente de la FCA.

GRAFICA DE GANTT

TIEMPO ESTIMADO		DURACIÓN		ABRIL																											
TIEMPO REAL				M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	
ID	ACTIVIDAD	ESTIMAD	REAL	1	2	3	6	7	8	9	10	13	14	15	16	17	20	21	22	23	24	27	28	29	30						
1	Vistas con la coordinadora del proyecto, para entregar avances del pro	1 día	1 día																												
2	Vacaciones de semana santa.	5 días	5 días																												
3	Cita de trabajo con la Lic. Psic. Angélica Riveros Rosas para revisar lo	1 día	1 día																												
4	Vistas con la coordinadora del proyecto, para entregar avances del pro	1 día	1 día																												
5	Cita de trabajo con la Lic. Leticia Ortega Frías para llevar los avances d	1 día	12 días																												
6	Periodo de influenza.	1 días	11 días																												

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaria de Personal Docente de la FCA.

GRAFICA DE GANTT

TIEMPO ESTIMADO		DURACIÓN		MAYO																											
TIEMPO REAL				V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V		
ID	ACTIVIDAD	TIMAS	REAL	1	4	5	6	7	8	11	12	13	14	15	18	19	20	21	22	25	26	27	28	29							
1	Periodo de influencia.	3 días	6 días	[Barra Gantt]																											
2	Revisión final de Procedimientos de Reclutamiento y Selección por parte de la Lic. Psic. A	1 día	1 día																												
3	Vistas con la coordinadora del proyecto, para entregar avances del proyecto.	1 día	1 día																												
4	Revisión final del Manual de Procedimientos de la Lic. Psic. Angélica Riveros Ros	1 día	1 día																												
5	Vistas con la coordinadora del proyecto, para entregar avances del proyecto.	1 día	1 día																												
6	Revisión final del Manual de Procedimientos del Departamento de Reclutamiento y sel	1 día	1 día																												
7	Vistas con la coordinadora del proyecto, para entregar avances del proyecto.	1 día	1 día																												
8	Vaciado de información del Departamento de Evaluación Docente.	5 días	8 días																												

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaria de Personal Docente de la FCA.

GRAFICA DE GANTT

TIEMPO ESTIMADO		DURACIÓN		JUNIO																											
TIEMPO REAL				L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	
ID	ACTIVIDAD	E	R	1	2	3	4	5	8	9	10	11	12	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26	29	30						
1	licia Ortega Frías para revisar los formatos que se utilizan en el departar	1 día	3 días																												
2	tas con la coordinadora del proyecto, para entregar avances del proyec	1 día	1 día																												
3	el formato del Manual de Procedimientos del depto. De evaluacion doc	5 días	7 días																												
4	tas con la coordinadora del proyecto, para entregar avances del proyec	1 día	1 día																												
5	rtega Frías, para llevar avances de las correcciones del manual de proc	1 día	4 días																												
6	tas con la coordinadora del proyecto, para entregar avances del proyec	1 día	1 día																												
7	tas con la coordinadora del proyecto, para entregar avances del proyec	1 día	1 día																												
8	anual de Procedimientos del Departamento de Evaluación Docente por	1 día	1 día																												

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaria de Personal Docente de la FCA.

GRAFICA DE GANTT

TIEMPO ESTIMADO		DURACIÓN		JULIO																												AGOSTO				
TIEMPO REAL				M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M		
ID	ACTIVIDAD	E	R	1	2	3	6	7	8	9	10	13	14	15	16	17	20	21	22	23	24	27	28	29	30	31	3	4	5							
1	Autorización del Manual de Procedimientos del Depto. Evaluación Docente	1 día	2 días																																	
1	Vistas con la coordinadora del proyecto para entregar avances	1 día	1 día																																	
2	Vacaciones administrativas	15 días	15 días																																	
3	Entrega final del Manual de Procedimientos del Departamento	1 día	1 día																																	
4	Vistas con la coordinadora del proyecto, para entregar avances del proyecto	1 día	1 día																																	
5	Termino del proyecto de titulación por de Servicio Social	1 día	1 día																																	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados en la Secretaria de Personal Docente de la FCA.