

Universidad Autónoma de Baja California



**Manual de funciones para el aplicador
de exámenes en línea del INEA**

Trabajo Terminal

**Que para obtener el Diploma de la Especialidad en Administración de
Recursos Humanos**

Presenta: Alejandra Serrano Montaña

Director de Trabajo: M.A. Blanca Estela Córdova Quijada.

Mexicali, B.C. Diciembre de 2009

Índice

Introducción.....	4
Justificación.....	5
1.Tema del proyecto	7
2. Antecedentes INEA	
2.1 Decreto.....	9
2.2 INEA Baja California.....	10
2.3 Objetivo General.....	11
2.4 Misión y Visión.....	14
2.5 Marco jurídico.....	15
3. Manuales Administrativos	
3.1 Antecedentes de los Manuales Administrativos.....	21
3.2 Definición de los Manuales Administrativos.....	22
3.3 Ventajas y desventajas de los Manuales administrativos.....	24
3.4 Manual como herramienta de comunicación	25
3.5 Objetivo de los Manuales Administrativos.....	26
3.6 Posibilidades y limitaciones de los Manuales Administrativos.....	28
4. Los manuales en las organizaciones	
4.1 Los Manuales administrativos en la Organizaciones pequeñas y medianas....	29
4.2 Clasificación de los Manuales administrativos.....	31
4.3 Planeación y elaboración de los Manuales administrativos.....	38
4.4 ¿Quién es el responsable de la elaboración de los manuales?.....	38
5. Elaboración del Manual	
5.1 Planeación de la elaboración del Manual.....	39
5.2 Proceso de elaboración	40
5.3 Recopilación de la información.....	41
5.4 Procesamiento de la información.....	42
5.5 Elaboración de graficas.....	43
5.6 Revisión y aprobación.....	45
6. Manual de Funciones	
6.1 Objetivo del Manual de Funciones.....	46
6.2 Importancia del Manual de Funciones.....	47
6.3 Tipos de Manual de Funciones.....	48

7. Aplicador de examen en línea.	
7.1 Examen en línea.....	50
7.2 Organigrama del departamento.....	51
7.3 Resultados de la investigación.....	58
7.4 Conclusiones.....	59
7.5 Recomendaciones.....	61
8. Manual de Funciones.....	62
9. Bibliografía.....	68

Introducción

El presente manual se elaboró con el objeto de que los aplicadores de examen del Instituto Estatal de Educación para Adultos (INEA) durante la realización de este trabajo estaremos nombrando a la institución por sus siglas INEA, de Mexicali cuenten con una fuente de información que les permita conocer el proceso de un educando desde que llega a la sede a aplicar su examen hasta que este concluye y se le entrega su calificación final .

Este documento presenta la Estructura Orgánica actualizada, con el marco jurídico en el que sustentan su actuación y funcionamiento, los objetivos que tienen encomendados y la descripción de las funciones que se deben realizar para alcanzarlos.

Además el manual de funciones facilita a los Aplicadores de examen en línea el conocimiento de sus obligaciones en el ámbito de su competencia, así mismo ayuda entre otras cosas, a integrar y orientar al nuevo personal.

La aplicación del presente manual es únicamente para el personal que integra la aplicación de exámenes.

Es de gran importancia contar con información del centro de trabajo para que los que en ella trabajen conozcan con precisión y exactitud cuales son sus funciones que deben desempeñar como colaboradores, así como a quien están subordinados.

En este documento encontraras la historia del Instituto Nacional para la Educación de los adultos, misión, visión, organigramas, y todo lo funcional que tenga que ver con el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) y con la aplicación de exámenes en línea.

Justificación

En una sociedad que enfrenta acelerados cambios científicos y tecnológicos y que se ha propuesto modificar las actuales estructuras económicas y sociales para lograr mejores niveles de bienestar, de igualdad y de justicia, es indispensable que los adultos adquieran los conocimientos, las aptitudes y habilidades mínimas que brinda la educación, y con ello mejores condiciones de participación en el proyecto de desarrollo del país.

El INEA es un organismo descentralizado de la administración pública federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cuyo principal objetivo es solucionar el inmenso rezago de personas mayores de 15 años y más que carecen de educación básica considerándose en esta la secundaria y la primaria.

El INEA cuenta con nuevos modelos de estudio para la educación básica, estos se basan en esquemas educativos abiertos y flexibles que se adecuan a las características de cada adulto como son el tiempo y forma.

Para facilitar el camino de acreditación del adulto, se cuenta con un sistema de exámenes en línea el cual, es mucho más sencillo realizar en computadora que en papel ya que cuenta con dibujos, colores y figuras que ayudaran a tener una mejor comprensión durante la aplicación, el beneficio de este sistema en línea es que al término del examen automáticamente aparecerá en el monitor la calificación final.

Por ello es importante que la persona que está en la aplicación de exámenes en línea, sea una persona comprometida, entusiasta, responsable y con dominio del tema, que comparta el objetivo del Instituto el cual es combatir el rezago educativo de las personas mayores de 15 años.

El aplicador de exámenes en línea es la persona que apoya al Instituto Nacional para la Educación para los Adultos en la aplicación de exámenes en línea, con el fin de que los adultos que no han concluido su educación básica lo puedan hacer a través del nuevo sistema de aplicación de exámenes.

Si embargo se han manifestado problemas por parte del aplicador de exámenes que limitan sus actividades y una de sus limitantes es el no contar con un manual de funciones que oriente el funcionamiento adecuado de actividades a realizar.

Es por ello que se realizó una investigación en la cual se aplicaron cuestionarios a los aplicadores de exámenes, y estos arrojaron la necesidad de un instrumento que guíe y oriente al aplicador para un mejor desempeño en las labores que realiza.

Este instrumento o guía servirá, no solo para el personal que ya labora en la institución, como aplicador de exámenes, sino también a los nuevos elementos que ingresen al Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) para guiarse en sus nuevas actividades.

TEMA DEL PROYECTO:

Elaboración del Manual de Funciones para el Aplicador de Exámenes en línea del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA).

PROBLEMA DE INVESTIGACION:

Los aplicadores de examen en línea no cuentan con un manual de funciones.

DELIMITACION:

El estudio se limita únicamente a los aplicadores de Examen en línea de la delegación de INEA Mexicali.

TIEMPO: El tiempo estimado que se llevara a cabo la realización del presente manual será de Enero a Diciembre del presente año.

HIPOTESIS:

- A mejor elaboración del manual de funciones mayor será la orientación de los aplicadores de exámenes en línea.
- A mejor orientación de los aplicadores en línea mayor serán las aplicaciones de exámenes sin errores.

OBJETIVO GENERAL

- La creación de un manual de funciones para determinar las actividades a realizar de un aplicador de exámenes en línea dentro del Instituto Nacional para la Educación de los adultos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Realizar un diagnostico y análisis de los puestos de aplicador de exámenes en línea.
- Identificar las funciones encomendadas al puesto.
- Realizar un análisis de puesto, para conocer el perfil idóneo.

META:

- Crear un manual de funciones veraz y confiable para el aplicador de exámenes en línea.
- Proporcionar a los aplicadores de examen en línea un documento que ayude al mejor desempeño de sus funciones.

METODOLOGIA

El proyecto se desarrollara en dos etapas:

1. Entrevistas con los aplicadores de exámenes en línea.
2. La aplicación de un cuestionario que consta de 9 preguntas, que se aplicaran únicamente a los tres aplicadores de exámenes en línea de la delegación de INEA Mexicali.

Decreto por el que se crea el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos.

Capítulo 1 D.O.F. 31 de agosto de 1981

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.-
Presidencia de la República.

JOSE LOPEZ PORTILLO, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad que me confiere el artículo 89, fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y con fundamento en los artículos 38 y 45 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 2, 3, 5, 6, 10, 13, 23 y 24, fracciones I, VIII y IX, de la Ley Federal de Educación; 2, 3, 4, 6, 7, 10, 13, 21, 24 y 26 de la Ley Nacional de Educación para Adultos; y

Capítulo 2 CONSIDERANDO

Que existe un alto número de mexicanos adultos que no tuvieron acceso a la educación primaria y secundaria, o no concluyeron estos niveles educativos y por consiguiente ven limitadas sus oportunidades de mejorar por sí mismos la calidad de su vida;

Que es impostergable la solución de este problema, para lo cual conviene incrementar los esfuerzos que realiza el Gobierno Federal;

Que la educación para adultos propicia el desarrollo económico y social del país;

Que es necesario que la educación que se imparta a los adultos responda cada vez mejor a las necesidades e intereses específicos de los diversos grupos, regiones y personas; y

Que se requiere la creación de un organismo descentralizado que impulse los programas de educación para adultos, sin perder su relación con las políticas y programas del sector educativo.

INSTITUTO NACIONAL PARA LA EDUCACION DE LOS ADULTOS (INEA)

El Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creado por Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de agosto de 1981.

En cumplimiento de sus atribuciones, el INEA propone y desarrolla modelos educativos, realiza investigaciones sobre la materia, elabora y distribuye materiales didácticos, aplica sistemas para la evaluación del aprendizaje de los jóvenes y adultos, así como acredita y certifica la educación básica para adultos y jóvenes de quince años y más que no hayan cursado o concluido dichos estudios en los términos del artículo 43 de la Ley General de Educación.

El INEA tiene el propósito de preservar la unidad educativa nacional para que la educación básica –primaria y secundaria—de las personas jóvenes y adultas se acredite y certifique con validez en toda la República.

La delegación en Baja California cuenta con once coordinaciones de zona, las cuales están distribuidas de la siguiente manera: en Mexicali están la 01 (área urbana poniente), la 11 (área urbana oriente); y en valle están la 02 con sede en Ciudad Morelos y la 03 con sede en el poblado Guadalupe Victoria.

En lo que respecta a la zona costa, esta institución tiene la coordinación de zona 04 que atiende al municipio de Tecate. El municipio de Tijuana es atendido por las coordinaciones de zona 05 (área urbana norte y Playas de Rosarito) y 06 (área urbana sur). Por lo que corresponde al municipio de Ensenada está la coordinación 07 (área urbana) y la 09 con sede en San Quintín, B. C.

También el INEA Baja California cuenta con las coordinaciones de zona 08 y 10, las cuales atienden al sector industrial de las ciudades de Tijuana y Mexicali, respectivamente.

Los servicios que ofrece el INEA son totalmente gratuitos, desde la inscripción, material didáctico, asesorías, exámenes y expedición del certificado.

OBJETIVO GENERAL

El INEA, como resultado del proceso de federalización, tiene como objetivo definir, normar, desarrollar y proponer los modelos pedagógicos, materiales y contenidos, así como la inscripción, evaluación del aprendizaje, acreditación y certificación de la educación básica para adultos; planear y proponer los nuevos desarrollos y servicios que requiere esta población, así como las estrategias de atención o esquemas operativos para dar cabal cumplimiento a las políticas nacionales en la materia; de igual manera asesorar, apoyar, evaluar y dar seguimiento a la operación de los servicios de educación para adultos impartidos por las Delegaciones e Institutos Estatales.

Para el cumplimiento de dicho propósito, tiene las siguientes facultades:

Definir, desarrollar, promover y proporcionar servicios de alfabetización, así como de educación primaria y secundaria.

Promover y realizar investigación relativa a la educación para adultos.

Elaborar y distribuir materiales didácticos aprovechables en la educación para adultos.

Participar en la formación del personal para la prestación de los servicios de educación para adultos.

Coadyuvar a la educación comunitaria para adultos, conforme a los programas aprobados.

Evaluar, acreditar y certificar, cuando procede, los estudios que se realicen en el Instituto, conforme a los programas aprobados.

Dar oportunidad a estudiantes de otras instituciones para que cumplan con su servicio social educativo.

Coordinar sus actividades con instituciones que ofrezcan servicios similares o complementarios y apoyar, cuando lo requieran, a dependencias, organismos, asociaciones y empresas en las tareas afines que desarrollen.

Participar en los Servicios de Educación General Básica para Adultos.

Realizar actividades de difusión cultural que complementen y apoyen sus programas.

Difundir, a través de los medios de comunicación colectiva, los servicios que preste y los programas que desarrolla, así como proporcionar orientación al público sobre los mismos.

MISIÓN

Somos una instancia de educación abierta descentralizada de la Secretaría de Educación Pública, que consciente de la dignidad humana e inspirada en los principios del orden moral, la búsqueda del bien común, la equidad y la justicia, asume como reto principal la atención al rezago educativo.

Nuestro compromiso es ofrecer un servicio de calidad a los jóvenes y adultos de 15 años y más que no han concluido su educación básica.

VISIÓN

Que las mujeres y hombres de 15 años y más en el Estado de Baja California adquieran los conocimientos y competencias básicas para mejorar su desenvolvimiento en los diferentes ámbitos de su vida, tengan acceso a una educación significativa que responda a sus necesidades e intereses, fortalezcan actitudes y valores para mejorar su desarrollo personal, familiar, social y cuenten con elementos para continuar aprendiendo.

MARCO JURÍDICO

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

L E Y E S

* Ley General de Educación.

Diario Oficial de la Federación, 13 de julio de 1993

* Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Diario Oficial de la Federación, 29 de diciembre de 1976, y sus reformas y adiciones

* Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

Diario Oficial de la Federación, 31 de diciembre de 1982. y sus reformas y adiciones

* Ley Federal del Derecho de Autor.

Diario Oficial de la Federación, 24 de diciembre de 1996

* Ley de Información Estadística y Geográfica.

Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre de 1980

MARCO JURÍDICO

R E G L A M E N T O S

* Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública.

Diario Oficial de la Federación, 23 de junio de 1999

* Reglamento para la Organización de Servicios de Educación General Básica para Adultos.

Diario Oficial de la Federación, 24 de diciembre de 1979

* Reglamento para la Educación Comunitaria.

Diario Oficial de la Federación, 21 de agosto de 1981

* Reglamento para la Prestación del Servicio Social de los Estudiantes de las

Instituciones de Educación Superior en la República Mexicana.

Diario Oficial de la Federación, 30 de marzo de 1981

* Reglamento para la Prestación del Servicio Social en el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos.

Aprobado por la Junta Directiva mediante Acuerdo 04/25/90 de fecha 2 de agosto de 1990

* Reglamento Interior del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos.

Diario Oficial de la Federación, 4 de junio de 1987

* Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

Diario Oficial de la Federación, 26 de enero de 1990

* Reglamento de la Ley de Información Estadística y Geográfica.

Diario Oficial de la Federación, 3 de noviembre de 1982

* Reglamento de Promoción del Personal Administrativo, Técnico y Manual del INEA.

DECRETOS

* Decreto por el que se crea el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos.

Diario Oficial de la Federación, 31 de agosto de 1981

* Decreto para la celebración de convenios en el marco del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. Diario Oficial de la Federación, 19 de mayo de 1992

* Decreto por el que se Establece el Calendario Oficial.

Diario Oficial de la Federación, 6 de octubre de 1993

* Decreto por el que se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.

Diario Oficial de la Federación, 31 de mayo de 1995

* Decreto por el que se aprueba el programa sectorial denominado Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000.

Diario Oficial de la Federación, 19 de febrero de 1996

ACUERDOS

* Acuerdo por el que se establecen las bases para la prestación del servicio social educativo por los alumnos de educación de tipo medio superior y de tipo superior.

Diario Oficial de la Federación, 30 de enero de 1976

* Acuerdo por el que se establece el Sistema Nacional de Orientación Educativa.

Diario Oficial de la Federación, 3 de octubre de 1984

* Acuerdo que crea la unidad del Programa Cultural de las Fronteras adscrita a la Subsecretaría de la Cultura de la Secretaría de Educación Pública.

Diario Oficial de la Federación, 14 de febrero de 1985

* Acuerdo número 145 por el que se aprueba el modelo pedagógico de Educación Primaria para Adultos.

Diario Oficial de la Federación, 13 de noviembre de 1988

* Acuerdo número 200 por el que se establecen Normas de Evaluación del Aprendizaje en Educación Primaria, Secundaria y Normal.

Diario Oficial de la Federación, 19 de septiembre de 1994

* Acuerdo para la adopción y uso por la Administración Pública Federal de la Clave Única de Registro de Población.

OTRAS DISPOSICIONES DE CARÁCTER JURÍDICO-ADMINISTRATIVO

* Oficio-Circular 001/89 del Secretario de Educación Pública, por el que se establece el agrupamiento por subsectores de las entidades paraestatales coordinadas y se fijan lineamientos para la participación de los órganos de gobierno de las mismas y en las comisiones internas de administración y programación de los órganos desconcertados.

13 de junio de 1989

* Estructura Organizacional del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos. Acuerdo de la Junta Directiva 10/62/99, Sexagésima Segunda Sesión Ordinaria.

* Estatuto Orgánico del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos. Diario Oficial de la Federación, 5 de agosto de 1991

* Condiciones Generales de Trabajo del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos. Depositadas y registradas ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje el día 24 de febrero de 1998.

* Contrato Colectivo de Trabajo del INEA.

Registrado el 3 de marzo del 2000 ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, iniciando su vigencia el mismo día.

Depositado en la Junta de Conciliación y Arbitraje el 3 de Marzo del 2000

* Reglamento de escalafón del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos. Depositadas y registradas ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.

* Reglamento de la Comisión Mixta de seguridad e Higiene del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos. Depositadas y registradas ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje el día 15 de octubre de 1985.

DISPOSICIONES LEGALES INTERNACIONALES

Declaración Universal de Derechos Humanos. Aprobada y proclamada por la Asamblea

General de las Naciones Unidas el 10 de diciembre de 1948.

Carta de la Organización de los Estados Americanos. Suscrita en Bogotá el 30 de abril de 1948. Convenio de Cooperación Regional para la Creación y Funcionamiento del Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe, firmado en la Ciudad de México, D.F., el 19 de octubre de 1990, aprobado por decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 10 de enero de 1995.

Convención sobre los Derechos del Niño Adoptada y abierta a la firma y ratificación por la Asamblea General en su resolución 44725, de 20 de noviembre de 1989, en vigor a partir del 2 de septiembre de 1990, aprobada por la Cámara de Senadores del H. Congreso de la Unión el 19 de junio de 1990, según decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de julio de 1990, promulgada por decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 25 de enero de 1991.

Decreto de promulgación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte

FACULTADES

- 1.** Promover y proporcionar servicios de alfabetización, así como de educación primaria y secundaria para adultos, en cumplimiento de la Ley General de Educación y demás disposiciones legales, de acuerdo con los objetivos, contenidos y programas de estudio que establezca la Secretaría de Educación Pública, conforme a su competencia;
- 2.** Promover y realizar investigación relativa a la educación para adultos;
- 3.** Elaborar y distribuir materiales didácticos aprovechables en la educación para adultos;
- 4.** Participar en la formación del personal que requiera para la prestación de los servicios de educación para adultos;

- 5.** Coadyuvar a la educación comunitaria para adultos, conforme a las disposiciones legales y administrativas correspondientes;
- 6.** Acreditar, cuando proceda, los estudios que se realicen en el Instituto, conforme a los programas aprobados;
- 7.** Dar oportunidad a los estudiantes de cumplir con el servicio social educativo;
- 8.** Coordinar sus actividades con instituciones que ofrezcan servicios similares o complementarios, y apoyar, cuando lo requieran, a dependencias, organismos, asociaciones y empresas, en las tareas afines que desarrollen;
- 9.** Participar en los servicios de Educación General Básica para Adultos;
- 10.** Realizar actividades de difusión cultural que complementen y apoyen sus Programas;
- 11.** Difundir a través de los medios de comunicación colectiva, los servicios que preste y los programas que desarrolla, así como proporcionar orientación al público sobre los mismos, y
- 12.** Las demás consignadas en el Decreto de creación del Instituto, así como las que requiera para el cumplimiento de su objeto, congruentes con la legislación educativa.

Antecedentes

De acuerdo a Rodríguez J. (2003) La historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Comenzaron a utilizarse durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaban información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar de un organismo.

La necesidad de personal capacitado durante la guerra dio lugar que se formularan manuales detallados.

Con la creación de estos instrumentos fue posible llevar un control tanto del personal de una organización como de las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras practicas del organismo de manera sencilla directa, uniforme y autorizada.

Los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero sin duda fueron de gran utilidad en el adiestramiento de nuevo personal.

Con el transcurrir de los años los manuales se adaptaron para ser más técnicos, claros, concisos y prácticos y comenzaron a aplicarse a diversas funciones operacionales de las empresas.

Manuales administrativos

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de Comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Otros Conceptos:

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

"El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". **Graham Kellog.**

"Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa". **Terry G. R.**

"Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo". **Continolo G.**

De acuerdo con las anteriores definiciones, un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto, para convertirse en una serie de normas definidas.

Según plantea Continolo G (1978):

“En un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de diversas funciones y actividades.”]

Por lo general, en la administración pública y privada la organización y los procedimientos de las diferentes entidades están determinados de una manera amplia y en ocasiones confusa, en las normas legales, reglamentarias y administrativas que han ido estableciendo en el transcurso del tiempo.

Los manuales administrativos no son duplicaciones de los instrumentos legislativos o legales tales como leyes, decretos, reglamentos u ordenes, que son muy específicos por su naturaleza misma y están reprovistos de explicaciones, antecedentes y materiales de divulgación. Los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa, y que conocidos por el personal sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma.

De lo anterior, se puede decir que el reglamento es un instrumento de naturaleza jurídica y los manuales administrativos constituyen instrumentos para la ejecución correcta de las tareas de oficina.

En el año 1994 Gomes G. estudio sobre las ventajas de un manual bien concebido en las que menciona lo siguiente:

Ventajas de su uso

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
10. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
11. Sirve como una guía de adiestramiento de novatos.

Desventajas

Entre los pocos inconvenientes que suelen presentar los manuales se encuentran los siguientes:

1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
3. existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

El manual como herramienta de comunicación

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones políticas, procedimientos etc. En la actualidad, el volumen y frecuencia de dichas decisiones continúa incrementándose. Los organismos progresistas han llegado a considerar que ciertos medios administrativos pueden y deben cambiar tan seguido como sea necesario para capitalizar oportunidades y enfrentar la competencia.

Los manuales son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección (Rodríguez J. 2003). Las organizaciones modernas han considerado sus estructuras organizacionales, planteamientos de políticas, prácticas de procedimientos, bienvenida al nuevo personal, como elementos para la acción de administrar.

La comunicación administrativa escrita, las instrucciones, las guías, los instructivos los reglamentos, los manuales en forma de documento oficial pueden considerarse parte del control interno, el cual depende de la magnitud de la organización, de su dinámica o de su crecimiento. Los manuales son un medio que ayuda al personal a determinar por si mismo lo que espera y cuando y como espera lograrlo.

Actualmente se debe poner empeño en comunicar la información de naturaleza administrativa mediante manuales administrativos. Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, permite resolver rápidamente las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados como encaja su puesto en el total de la organización y les indica la manera en que pueden contribuir tanto al logro de los objetivos de la empresa como al establecimiento de buenas relaciones con los demás empleados. Esta información, así como las instrucciones y descripciones de procesos también llegará a los jefes a través del manual. Mas aun, esta herramienta facilita el entrenamiento del personal recién llegado, ya que proporciona la información que necesitan en forma sistematizada

Lo que se busca al elaborar los manuales administrativos es mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior a través de delinear la estructura organizacional y establecer por escrito y en forma permanente las políticas y procedimientos.

Objetivo de los manuales

En esencia los manuales administrativos constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo tanto, su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades.
- Evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

Posibilidades y limitaciones de los manuales Administrativos.

La importancia de los manuales administrativos radica en la serie de posibilidades que ofrecen, sin embargo, tienen ciertas limitaciones, las cuales de ninguna manera les restan importancia. Pablo A. Gaitan (revista Administración de Empresas, tomo II, pp. 338 a 339 P.A. 1979), llama la atención acerca de ciertas características de los manuales que si se consideran debidamente permiten que estos se utilicen en forma optima.

En el siguiente cuadro se muestran las posibilidades y limitaciones de los manuales.

Posibilidades	<ul style="list-style-type: none">• Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.• Ayudan a institucionalizar y establecer los objetivos, las políticas y los procedimientos• Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.• Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.• Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.• Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.
Limitaciones	<ul style="list-style-type: none">• Si se elaboran de forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.• El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.• Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad• Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan a lado los informales, que también son muy importantes.• Si se les sintetizan demasiado pierden su utilidad pero si abundan en detalles pueden volverse complicados.

Los manuales administrativos en las organizaciones pequeñas y medianas.

En la práctica han podido constatar que la mayoría de los organismos nacionales (públicos y privados) no consideran necesario establecer por escrito la coordinación y sucesión de las operaciones que componen el trabajo, si no tomar en cuenta que esta es la única manera de establecer una norma, requisito necesario para una organización adecuada y eficiente.

La época actual se caracteriza por una concentración cada vez mayor de capitales en las grandes organizaciones en las cuales se dan las más grandes contradicciones de tipo organizacional; pero también por que la mayor parte del volumen de producción nacional todavía es generado por pequeñas medianas empresas.

Por esta razón es inconcebible que una gran cantidad de estos organismos se desarrollen fuera de todo control escrito.

Tal afirmación podrá parecer algo excesiva si se encuadrada en un ámbito macroadministrativo. Pero no ocurre lo mismo en el ámbito de las organizaciones pequeñas en las que cada año se dispara inútilmente gran cantidad de riqueza debido a robos, fraudes, negligencia del personal , falta de una estructura organizacional, falta de controles o insuficiencia directiva.

“Donde existe una empresa, es necesaria una estructura organizativa; la existencia de esta estructura debe ser formalmente reconocida; los manuales son el único medio que permite consignar de forma definitiva la total aceptación de la estructura existente”

(Continolo, 1978, p. 434)

Lo anterior nos demuestra que los principios de la teoría administrativa no solo son válidos para grandes empresas, si no también para las pequeñas y medianas y aun más para el sector público.

Podemos concluir que donde existe un organismo es necesario que se establezcan objetivos, se diseñe la estructura organizacional y se implanten procedimientos y políticas, todo debe establecerse por escrito y darse a conocer por medio de los manuales administrativos.

Podemos clasificar a los manuales administrativos en dos grupos; por su contenido y por su función específica, en el siguiente cuadro se describen cada una de estas agrupaciones:

<p>Por su alcance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generales o de aplicación universal. • Departamentales o de aplicación específica. • De puestos de la aplicación individual.
<p>Por su contenido</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de historia del organismo. • Manual de organización. • Manual de políticas. • Manual de procedimientos. • Manual de contenido múltiple (cuando trata de dos contenidos, por ejemplo políticas y procedimientos; historia y organización). • Manual de adiestramiento o instructivo. • Manual técnico.
<p>Función específica o área de actividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de producción. • Manual de compras. • Manual de ventas. • Manual de finanzas. • Manual de contabilidad. • Manual de crédito y cobranza. • Manual de personal. • Manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones operaciones.)

POR SU CONTENIDO.

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

Manuales de historia de la empresa

George R. Terry (1978) dice lo siguiente:

Muchos patrones sienten que es importante darle a los empleados informaron con respecto a la historia de la compañía, sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actuales. Esto le da al empleado una vista introspectiva de la tradición y pensamiento que apoya ala empresa con la que esta asociado. Probablemente contribuye a una mejor comprensión, aumenta la moral y ayuda al empleado a sentir que pertenece, que forma parte de la compañía. El darle a un empleado un cuadro del todo, le ayuda a adaptarse a si mismo dentro del cuadro total.

La presentación histórica por lo común se incluye como la parte de presentación a un manual de políticas, de organización o a un manual de personal.

Manual de organización

Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen graficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad etc. (Gómez, 1994).

También llamados de normas. George A. Terry (1978): “Un manual de políticas pone por escrito las políticas de una empresa “. Una política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. Conocer las políticas en una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Manual específico de reclutamiento y selección se refiere a una parte de un área específica (personal), y su objetivo es establecer instrucciones (en este caso), respecto al reclutamiento del personal en una organización.

Manual de políticas

Se propone describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

El conocimiento de la organización es el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito,

Permite:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse un manual de políticas para funciones operacionales

Tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

Manual de procedimientos

Es la expresión analítica de los procesos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

La utilización de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y sigue correctamente los procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

Manual de contenido múltiple

Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización"; consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

POR SU FUNCION ESPECÍFICA.

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

Manual de producción

Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones con base en los problemas cotidianos, para lograr su mejor y pronta solución.

La necesidad de coordinar el proceso de operación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

Manual de compras

El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos y controles a utilizar que afectan sus actividades.

Manual de ventas

Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

Manual de Finanzas

Consiste en poner por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes están involucrados con el manejo de dinero en la organización, protección de bienes y suministro de información financiera.

Manual de contabilidad

Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

Manual de crédito y cobranzas.

Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes:

Operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.

Manual de personal.

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, promoción, entre otros.

Manual técnico.

Trata de los principios y técnicas de una función operativa determinada. Se elabora como referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos de este tipo de "Manual técnico de auditoría administrativa", y el "Manual técnico de sistemas y procedimientos". Estos sirven como marco de referencia y ayudan a integrar a los nuevos miembros del personal.

Manual de adiestramiento o instructivo.

Estos manuales explican, las labores, procesos y rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detalladas y específicas que un manual de procedimientos.

GENERAL.

Se refiere a todo el organismo en su conjunto. Dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

Manual general de organización.

Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y estructura funcional.

Manual general de procedimientos.

Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades de un organismo, a fin de uniformar la forma de operar.

Manual general de políticas.

Se refiere a presentar por escrito los lineamientos y actitud de la dirección superior para toda la empresa. Estas políticas generales establecen un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

Planeación y elaboración de los manuales

Para que un manual satisfaga las necesidades de los usuarios y justifique el tiempo y dinero que se invierte en su elaboración es necesario planearlo con mucho cuidado.

¿Quién es responsable de la elaboración de los manuales?

En primer lugar hay que determinar a que área de la administración le corresponde elaborar los manuales administrativos, ya que de no hacerlo si existe el peligro de que proliferen manuales de toda índole: con diferente formato, diseño, estilo y en ocasiones incluso con instrucciones contradictorias.

Esta determinación puede hacerse de dos maneras:

La primera es crear un departamento centralizado que se encargue de la racionalización administrativa, la cual se conoce como: Departamento de Organización y Métodos, de Sistemas y Procedimientos, de servicios Administrativos, de Planeación y Organización, etc. Cuando Hay una unidad administrativa debe estar situada en el más elevado nivel jerárquico posible, y estar investida de una responsabilidad directa en cuanto a la determinación de políticas de trabajo, de la estructura organizacional idónea, la fijación de los procedimientos en el conjunto de la empresa, a la aplicación de técnicas de racionalización y simplificación del trabajo.

La segunda solución es, en caso de que por motivos presupuestales en la empresa no hay una unidad orgánica que realice este tipo de trabajo, contratar los servicios profesionales de un despacho de consultores externos encargados de realizar este trabajo técnico.

Planeación de la elaboración del manual

Según Rodríguez J. (2003) planear es identificar por anticipado que medios y que procedimientos son necesarios para alcanzar un determinado objetivo, eligiendo entre todas las alternativas posibles la que permita reducir al mínimo los esfuerzos a realizar .

La preparación de un plan, por consiguiente, se basa en dos motivos que tienen la misma importancia:

- a) El conocimiento de los objetivos que se quiere alcanzar.
- b) El conocimiento de la situación efectiva de la empresa y, en particular, de sus principales componentes: medios financieros, instrumentos, personal, grado de organización etc.

Una planeación solidamente basada en estos dos puntos que permite determinar con cierta facilidad lo que se deberá hacer en el futuro, y quien, cuando, donde y como deberá hacerlo.

La necesidad de planear salta a la vista si nos damos cuenta de que sin una adecuada programación, el trabajo se hace de manera absolutamente irracional y, en consecuencia, se producen retrasos sistemáticos, en la obtención de resultados; se pierde información esencial, a menudo ocurre que los trabajos se dupliquen, o bien se trabaje en exceso , y hasta el punto de tener que obligar al personal a trabajar horas extras; se elige maquinaria y equipo equivocados y no se presta la importancia necesaria a una distribución racional de los puestos de trabajo.

En seguida se exponen algunas condiciones para una planeación adecuada que propone Diamond S. (1983)

- a) Disponga de tiempo suficiente para la planeación. Si no plantea cuidadosamente el trabajo es probable que se enfrente a muchos problemas que hacen perder el tiempo.
- b) Haga que otras personas revisen sus planes la revisión no solo debe incluir a su supervisor, cuya aprobación puede ser obligatoria, sino también a las personas que participen en la elaboración de manuales.
- c) Conforme por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero y personal. Mucha gente hace estimaciones verbales de monto y posteriormente se olvida de ellas.
- d) Planee desde ahora las actualizaciones. El mejor manual necesitara revisiones y actualizaciones dentro de los seis meses siguientes a su implantación.
- e) Anticípese a los problemas. Reparar en los problemas antes que se presenten da como resultado un gran beneficio.

Proceso de elaboración

Recopilación de información

Una vez concluida la planeación estamos preparados para recopilar y organizar toda la información que se integrara al manual.

Comunicaciones el primer paso es formular una serie de oficios que se dirigirán a los funcionarios de las unidades administrativas a las que se pretende se pedirá su apoyo y cooperación para la elaboración de los manuales.

Métodos para recolectar información.

La información que se requiere se obtendrá por lo común siguiendo uno o varios de estos métodos: investigación Documenta, Observación, Cuestionario y Entrevistas.

Recopilación de la información.

Investigación documental. Consiste en recolectar y hacer un primer examen de la información escrita y grafica que exista sobre el objeto de estudio de que se trate. La investigación requiere utilizar fuentes (archivos, personas) y medios (documentos, leyes, circulares, instructivos, reportes, etc.)

Observación: esta técnica consiste en observar a las personas para saber como realizan actividades especificas y anotar todas sus acciones en la secuencia correcta, su objetivo es complementar, confrontar y verificar los datos obtenidos en la investigación documental.

Cuestionario: esta técnica de reunión de datos tiene por objeto describir hechos y opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos, la preparación de formularios en los cuales se debe registrar la información que se necesita recolectar deben hacerse con especial atención, y que del diseño de estos depende en gran parte la facilidad para unir y procesar la información. Los cuestionarios son útiles cuando es preciso recabar información específica de un gran número de personas.

La entrevista: entre las técnicas o métodos de recopilación de información la más importante por su contenido y aplicación es la entrevista.

La entrevista es un instrumento que permite descubrir aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, y ayuda a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas, mediante la viva narración de las personas.

Procesamiento de la información

Después de reunir todos los datos el paso siguiente es organizarlos en forma lógica, mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual.

Lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la información para mantener la continuidad y uniformidad. También es importante señalar las contradicciones a medida que se van presentando a fin de poder eliminarlos posteriormente; para ello es necesario realizar reuniones con los representantes de las áreas que vana ser incluidas en el manual.

Durante la elaboración de los manuales pueden presentarse dificultades al determinar funciones y actividades en forma escrita y oficial, ya que intereses particulares pueden impedir que se terminen con éxito estos manuales, o que se apliquen como deben ser las especificaciones que estos contienen. Por consiguiente quien se encargue de elaborar los manuales debe hacer uso de su sensibilidad, buen trato y adecuadas relaciones humanas, para obtener la colaboración del personal, así como la aceptación del formato de estos documentos, y sobre todo, para lograr que los manuales cumplan con su función.

Redacción

Definir los objetivos y la materia que va a tratar el manual, también se debe tomar en cuenta a que personas se dirigirán los manuales para utilizar en ellos un lenguaje claro, sencillo, preciso y comprensible para los lectores.

Elaboración de graficas.

La mayoría de los manuales se integran principalmente por texto escrito, sin embargo, ciertas técnicas visuales pueden realizar considerablemente el manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido las técnicas visuales que se usan con mayor frecuencia en los manuales administrativos son: organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, distribución de espacio, formas etc. Para elaborarlos se deben utilizar las técnicas más sencillas y conocidas en el medio, de manera que el resultado sea fácil de comprender.

Formato y composición

Una vez compilada y organizada la información para el manual, es necesario determinar el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación. La composición también es importante, ya que esta debe permitir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden.

El formato de los manuales administrativos puede presentar diversas características que dependen tanto de la finalidad que persiguen como del tipo de material que forma parte de su contenido y los equipos de impresión o reproducción de que se dispone.

A fin de facilitar la revisión y actualización de los manuales es recomendable utilizar los formatos de hojas intercambiables.

- Numeración de páginas. Hay dos formas de numeración para las páginas de los manuales: por secciones y por documentos. El formato, el contenido, y la frecuencia de las revisiones determinan cual es la más apropiada.
- Numeración de páginas por secciones. Con este método las páginas de cada una de las secciones se numeran consecutivamente y cada número de página va precedido por el de la sección y un guión. Este método es adecuado solo si siempre que se agreguen o disminuyan páginas se inserten al final y no e el centro de la sección.
- Numeración de páginas por documentos. Se numera individualmente cada política, procedimiento o puesto.

Aunque este método des un poco más complejo para el usuario, tiene la flexibilidad que necesita el analista. Las eliminaciones que pueden resultar de la revisión solo requerirán cambiar los números de páginas de la política o del procedimiento y no afectaran otra parte del manual.

- Composición. Es la manera en que se distribuye el texto sobre la página. Una adecuada composición facilitar la lectura. Los lineamientos para el diseño de la composición facilita la lectura. Los lineamientos para el diseño de la composición de un manual:
 - a) Usar los espacios (blancos) con eficacia.
 - b) Dejar márgenes amplios
 - c) No sangrar los párrafos
 - d) Usar el sangrado en bloque en todos los niveles del texto
- Encabezados. Son textos que se insertan en una zona especialmente demarcada en la parte superior de cada página y que contiene cierta información básica.

Revisión y aprobación

La revisión, el analista del sistema tiene que coordinar los esfuerzos de las revisiones y asegurarse de que se lleven a cabo las correcciones necesarias.

Como el coordinador con frecuencia tiene mayor jerarquía que el analista, la coordinación de las revisiones debe hacerse con tacto y diplomacia. Si se planea una adecuada revisión, se puede evitar o minimizar los problemas.

Una de las maneras más sencillas de reducir los problemas de revisión consiste en reunirse anticipadamente con los analistas y revisar el material del manual. En la reunión es necesario determinar la responsabilidad del coordinador y del analista.

Durante la fase de revisión el encargado de coordinarla debe considerar los siguientes aspectos:

- Revisar el material de manera justa y objetiva.
- Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- Indicar lo que está bien y lo que necesita correcciones.
- Revisar con detalle y hacer todos los cambios desde el principio.
- Revisar rápidamente y devolver el material en el periodo acordado.
- Evitar hacer cambios solo por gustos personales.

Una vez terminado el proyecto del manual es necesario que las partes involucradas lo sometan a una rigurosa revisión final para verificar que la información que contenga sea suficiente y real, que no haya contradicciones y no de lugar que ocurran traslapes entre las diferentes áreas de autoridad y responsabilidad.

- La aprobación. Una vez terminada la revisión, las autoridades correspondientes deben aprobarlo. En cuanto se consiga la aprobación se puede comenzar a reproducirlo y a distribuirlo.

Manuales de función específica.

Estos manuales se originan de una segunda clasificación; se refieren a una función específica o área de actividades de que trate el manual. Así pueden haber manuales de producción, ventas, contabilidad, personal, crédito y cobranza, entre otros, Rodríguez J. (2003).

En toda la organización existen diversas áreas específicas, como personal, auditoría interna, sistemas y procedimientos.

En este tipo de manuales se deben compilar de manera pormenorizada todas aquellas disposiciones que de manera unilateral e independiente tienen que ser conocidas y respetadas incluso por el personal del área emisora.

Objetivos de los manuales de función específica.

Un manual de función específica en esencia es un recurso para ayudar a la orientación de los empleados. Puede contribuir a que las instrucciones sean definidas, a fijar la responsabilidad, a proporcionar soluciones rápidas a los malos entendidos y a mostrar como puede contribuir el empleado al logro de los objetivos organizacionales, así como sus relaciones con otros empleados.

A continuación mencionaremos los objetivos de los manuales por función específica:

- a) Presentar una visión de conjunto de un área específica para su adecuada administración.
- b) Precisar instrucciones para llevar a cabo actividades que deben realizarse en una determinada área.
- c) Establecer las responsabilidades para una determinada área.
- d) Proporcionar soluciones rápidas para evitar malos entendidos.
- e) Facilitar la descentralización al suministrar a niveles intermedios lineamientos claros a seguir.

Importancia de los manuales por función específica.

La importancia de este tipo de manual depende del crecimiento de una organización, conforme esta crece aumenta la necesidad de disponer de manuales por función específica para seguir operando de manera efectiva. En otras palabras estos manuales son la manifestación concreta de una mentalidad administrativa moderna orientada hacia la realización sistemática de las diversas actividades de un organismo social.

Cuando en una organización ya existen otros manuales administrativos, los de funciones específicas no pueden ser autónomos respecto a esto, es decir pueden ser únicos pero no autónomos.

La importancia de los manuales de función específica radica en que se relacionan con los que ya existen o pueden existir en las organizaciones.

Tipos de manuales por función específica.

Es importante comprender que un manual no es la solución mágica de todos los problemas, sino que muchos pueden resolverse con un manual adecuado.

Este tipo de manuales obedece a una segunda clasificación de acuerdo con la función específica o área de actividad de que trata el manual.

Los manuales por función específica pueden ser de los siguientes tipos:

- Manual de producción.
- Manual de almacén.
- Manual de ventas.
- Manual de publicidad.
- Manual de finanzas.
- Manual de Contabilidad.
- Otras funciones.

La necesidad de coordinar y controlar las actividades en cada una de las funciones operacionales de la empresa es tan evidente que las operaciones de cada área registrada en un manual se aceptan y se usan extensamente.

Como elaborar un manual por función específica.

Este implica el cumplimiento del proceso integrado por una serie de tareas relacionadas en forma secuencial, cuya agrupación en apartados facilita la programación del trabajo.

Las etapas que conforman el proceso para la elaboración de este tipo de manual son las siguientes:

1. Definición de objetivos a cumplir. Es imprescindible definir claramente la necesidad que se pretende satisfacer, ya que de ella depende todo el trabajo posterior.
2. Elección de los responsables de la preparación. Una vez definida la necesidad y el tipo de manual adecuado para satisfacerla, debe elegirse a quien o quienes serán responsables de la preparación. Como es lógico, el responsable de prepararlo deberá contar con la colaboración del personal subordinado de acuerdo con la magnitud del trabajo.
3. Estudio preliminar de la organización. En esta etapa los analistas deben conocer a profundidad el trabajo a realizar, así como los objetivos y alcance del mismo. Estos aspectos adquieren una particular importancia en el caso de que el analista contratado sea externo, ya que le posibilitará entrar en contacto con el organismo social y captar sus características. Es vital que el analista comprenda con suficiente claridad que es lo que se espera de su trabajo y que las malas interpretaciones lleven a resultados deficientes.

Los responsables de esta labor deben efectuar entrevistas planeadas con el personal, visitar las instalaciones de la empresa, estudiar la documentación al respecto y, en general realizar todo tipo de actividades que les permitan adquirir un conocimiento global del organismo.

Contenido de los manuales por función específica.

Un modelo de contenido es el siguiente:

- Identificación
- Índice
- Introducción
- Secciones
- Glosario (en su caso)

Exámenes en línea

A partir del año 2000, se da una reingeniería en los programas educativos para adultos incorporando tecnologías para apoyar el aprendizaje, en las Plazas Comunitarias, en las cuales se propone incluir el proyecto de exámenes en línea como un servicio más, con el propósito de ofrecer a los ciudadanos (adultos incorporados al INEA), una forma más flexible para avanzar en su proceso de acreditación y aprovechando la infraestructura tecnológica.

Con esta práctica se reducen los tiempos de respuesta al ciudadano.

Misión: Acercar la tecnología de la información a los ciudadanos jóvenes y adultos para agilizar su proceso de acreditación con el propósito de reducir tiempos de respuesta en los servicios y costos administrativos, garantizando la transparencia y certeza de los procesos.

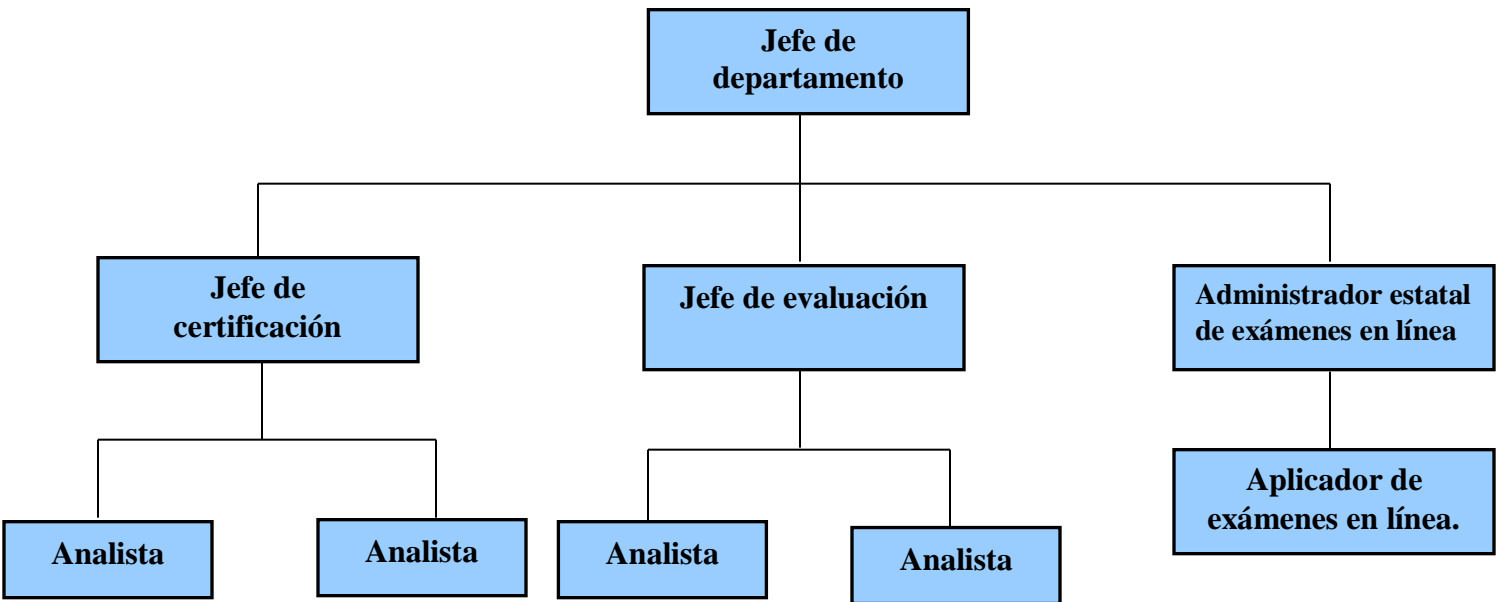
Aplicador de exámenes en línea.

Es quien apoya al instituto en la aplicación de exámenes para que esta se lleve a cabo correctamente, contribuyendo a que los resultados sean confiables.

Un aplicador de sede permanente es la persona responsable de llevar a cabo el proceso de aplicación de exámenes en aquellas sedes sin ninguna programación previa.

El aplicador debe ser registrado en el sistema de aprendizaje en línea y en el Sistema Automatizado de Seguimiento y Acreditación (SASA) en línea.

Departamento de seguimiento y acreditación (INEA)



METODOLOGIA DEL TRABAJO UTILIZADA EN LA INVESTIGACION

La primera etapa de la investigación consiste en obtener información directa por medio de entrevistas, con el objeto de tener un bosquejo general de la situación que actualmente vive la aplicación de exámenes en línea.

La segunda etapa que cubre la mayor parte de la investigación es basada en cuestionarios, los cuales han sido formulados en forma clara y sencilla, con el objeto que el aplicador pueda contestarlo rápidamente.

El cuestionario se basa en 10 preguntas las cuales pretenden recabar la siguiente información.

- Saber si conoce la estructura de su departamento.
- Es necesario la creación de un manual de funciones
- Conoce cuales son las funciones del puesto

Investigación documental

Se seleccionó y analizó todos aquellos escritos que contiene datos de interés relacionados con la investigación , para lo cual se revisaron: estudios anteriores, leyes aplicables, Circulares, Boletines y toda aquella documentación que pueda aportar información relevante a la investigación.

Cuestionarios

Con el propósito de obtener la información deseada en forma homogénea, se elaboraron cuestionarios, los cuales están constituidos por 10 preguntas escritas, las cuales constan de cuatro respuestas para facilitar los resultados. Con los cuales se ahorraron recursos y tiempo.

DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACION

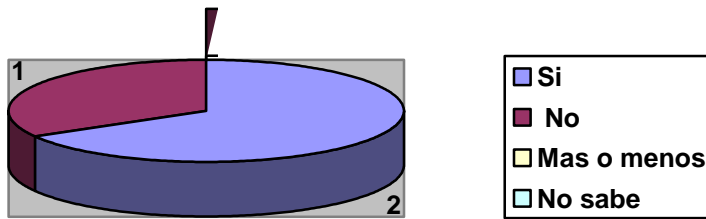
A continuación se presenta la descripción de los resultados obtenidos de acuerdo a la siguiente metodología:

- Pregunta
- Objetivo de la pregunta
- Representación grafica

Pregunta 1- ¿Conoce la estructura de su departamento?

Objetivo: medir el conocimiento por parte de los empleados de la estructura del departamento.

1-Conoce la estructura de su departamento?

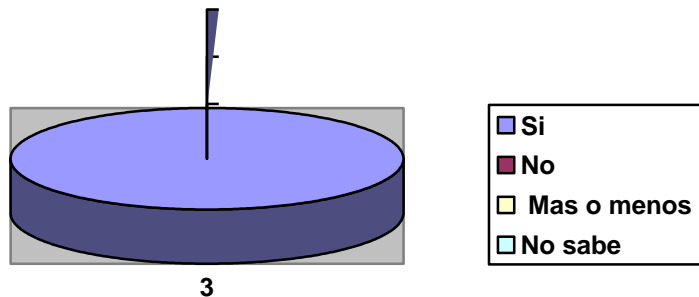


Como puede observarse la mayoría de los aplicadores considera que si, conoce la estructura del departamento y solamente una persona considera que no.

Pregunta 2- ¿Conoce quien es su jefe inmediato?

Objetivo: Saber si los aplicadores conocen a su jefe inmediato.

2- Conoces quien es tu jefe inmediato?

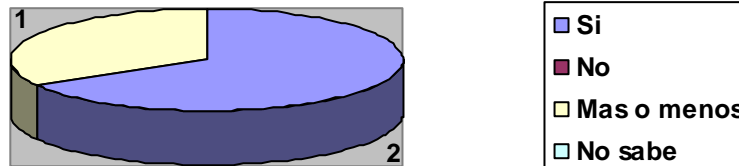


Como se puede observar en la grafica los aplicadores de exámenes en línea, tienen claro quien es su jefe inmediato.

Pregunta 3- ¿Sabe cuales son las funciones de su puesto?

Objetivo: Conocer si los aplicadores de examen en línea, conocen las actividades a realizar se su puesto.

3- Sabe cuales son las funciones de su puesto?

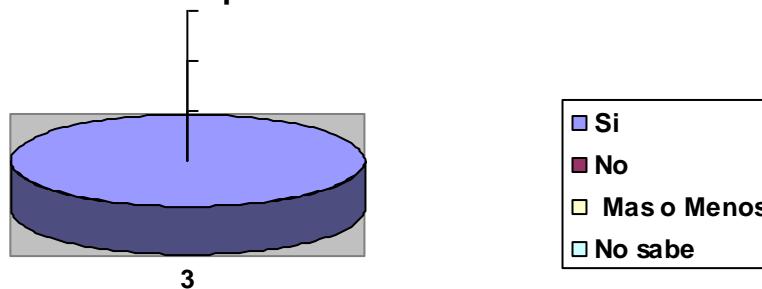


Se observa que dos de los aplicadores, saben cuáles son las actividades a desempeñar en su puesto mientras que una persona no sabe exactamente cuales son sus funciones.

Pregunta 4- ¿Conoce los objetivos de su grupo o departamento?

Objetivo: Corroborar el conocimiento por parte de los empleados de los objetivos de su departamento.

4- Conoce y entiende los objetivos de su grupo o departamento?

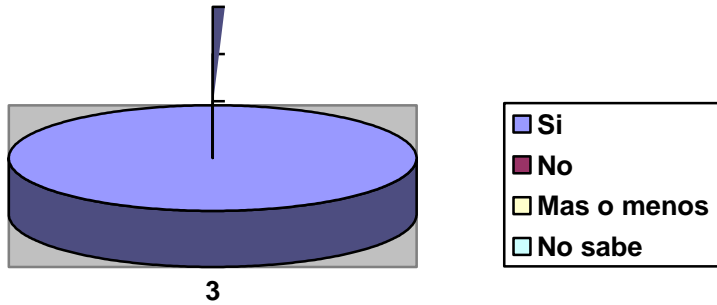


Todos los aplicadores coinciden en que si conocen los objetivos del departamento.

Pregunta 5- ¿Cree que es necesario un manual de funciones?

Objetivo: que tan importante es la existencia de un manual para los aplicadores de exámenes en línea.

5- Cree que es necesario un manual de funciones?

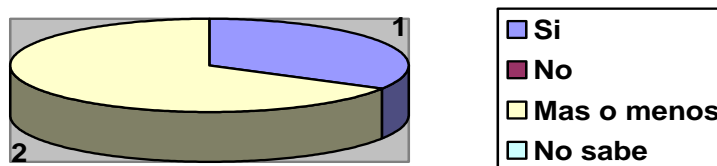


Todos los aplicadores están de acuerdo, con la creación de un manual de funciones.

Pregunta 6- ¿Recibió un curso de inducción para realizar su trabajo?

Objetivo: conocer si al personal se le dio un curso de inducción al entrar al instituto.

6- Recibio un curso de inducción para realizar su trabajo?

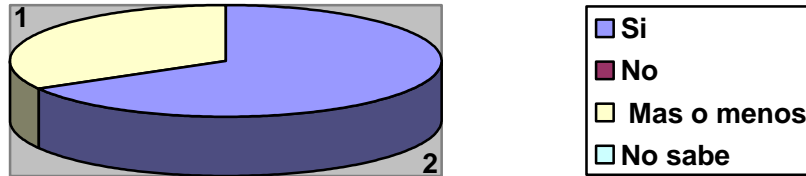


La mayoría opina que no quedo muy inconforme con el curso de inducción, dado por el instituto ya que este fue muy rápido y no se alcanzaron a comprender todos los conceptos.

Pregunta 7- ¿Entiendo como el trabajo que desarrollo, se relaciona con los objetivos de la organización?

Objetivo: De que manera el trabajo que desempeñan los aplicadores, se relaciona con los objetivos de la relación.

7-entendo como el trabajo que desarrollo se realaciona con los objetivos de la organizacion?

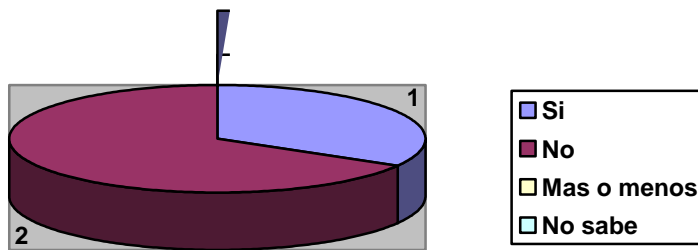


Dos personas conocen como su trabajo se desarrolla con los objetivos de la organización y una persona no esta total mente de acuerdo.

Pregunta 8- ¿Tienes mucha carga laboral?

Objetivo: Conocer si las funciones están bien distribuidos, entre los aplicadores de exámenes en línea.

8- Tiene mucha carga laboral ?

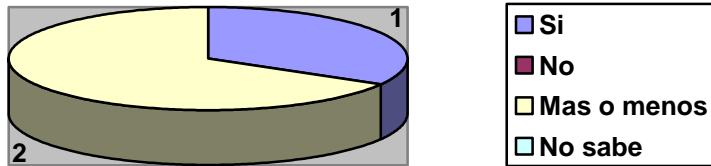


Dos de las personas respondieron que no tenía mucha carga laboral y solamente uno contesto que si tiene mucha carga laboral.

Pregunta 9 – ¿Conoce sus responsabilidades laborales?

Objetivo: saber si el aplicador de exámenes conoce cuales son sus responsabilidades.

9- Conoce sus responsabilidades laborales?



Dos de las personas respondieron, que no tienen muy claros sus responsabilidades y solamente una respondió que si conocía sus responsabilidades.

Conclusiones

El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones. Todas las actividades dirigidas hacia la producción de bienes (productos) o a la prestación de Servicios, son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de la organización. Estas están constituidas por personas, recursos del mercado, recursos físicos y materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, etc.

La administración trata del planeamiento, de la estructuración, de la dirección y del control de todas las actividades que ocurren dentro de una organización.

Para que una organización tenga éxito es imprescindible la buena administración y esto se logra con la confección y cumplimiento de los manuales administrativos.

Es importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador. Esto con el fin de que al entregarle sus funciones al empleado, podamos tener un método sencillo de control de gestión

sobre el cargo, ya que al final de cada período al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo más objetivamente posible.

Cuando las funciones se describen de una manera tan genérica, se termina describiendo los deseos idealistas del jefe del empleado, generando una incertidumbre en la interpretación de las funciones que finalmente se puede reflejar en evaluaciones subjetivas del empleado. Si un grupo

de funciones y responsabilidades descritas para un empleado están bien redactadas y ajustadas a la realidad, una conciente auto evaluación del empleado debe coincidir con la evaluación del jefe o al menos estar muy cercana.

Con esto se debe concluir que la descripción de las funciones y responsabilidades deben ser una herramienta que ayude también a los jefes a realizar una evaluación adecuada y objetiva que no tenga nada que ver prejuicios personales.

Es muy importante incluir dentro de la lista responsabilidades, el nivel de autorización y responsabilidad presupuestal de su cargo, si lo tiene. No deben quedar dudas para el funcionario hasta donde va su responsabilidad y su autonomía tanto presupuestal como administrativa.

Para concluir esta presentación, pienso que este manual cumplirá la función de disipar toda duda existente, referente a la aplicación de exámenes en línea. Con este manual se podrán resolver, diferentes problemas laborales o cuando se necesite conocer claramente la función que como aplicador de exámenes se desempeña dentro del departamento.

Recomendaciones

Para dar a conocer el manual es conveniente definir un programa para su presentación y que, con base en las acciones que para este efecto se establezcan, se proceda a celebrar pláticas.

También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración de los aplicadores, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y los beneficios que de ello puede resultar.


La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en el departamento.
- Establecer en calendario para la actualización del manual
- Designar un responsable para la atención de esta función.



Instituto Nacional para la Educación de los Adultos.

**Manual de funciones para el Aplicador de
Exámenes en línea.**

	Instituto Nacional Para la Educación de los Adultos	
	Título del documento:	Página: 1 de 5.
	Manual de Funciones para Aplicador de exámenes en línea.	Versión: 01 Fecha: 07/Dic/2009


Ubicación: Instituto Nacional para la educación de los Adultos delegación Mexicali.

Nivel: Honorarios
Jefe inmediato: Administrador Estatal de exámenes en línea

Contactos Permanentes Jefe de departamento
 Administrador Estatal de exámenes en línea
 Educandos
 Coordinador de Zona


Función Genérica:

Persona responsable de llevar a cabo el proceso de aplicación de exámenes en aquellas sedes sin ninguna programación previa.


	Instituto Nacional Para la Educación de los Adultos	
	Título del documento:	Página: 2 de 5.
	Manual de Funciones para Aplicador de exámenes en línea.	Versión: 01
		Fecha: 07/Dic/2009

Funciones específicas:


1. Abrir la sede de Aplicación en los horarios establecidos.
2. Recibir a los educandos que van a solicitar exámenes.
3. Muestra a los educandos la relación con los requisitos para la aplicación.
4. Verificar que la fotografía de la credencial corresponda a quien la porta y que no tenga ninguna alteración.
5. Retener la identificación hasta que se haya completado el proceso de aplicación.
6. Informar al educando que si no cuenta con sus módulos registrados en el sistema correctamente el examen será cancelado.
7. Prepara el sistema para registrar al educando y obtener la clave de inscripción del examen (es) a presentar.
8. Generar constancia imprimir y entrégala al educando
9. Registrar en la bitácora los datos del educando y las claves otorgadas.
10. Ubicar a los educandos de tal manera que se puedan concentrar y no se distraigan.
11. Solicitar al educando que guarden cualquier otro material de apoyo o consulta no autorizado.
12. Informar al educando que no podrás apoyarlo a resolver el examen.
13. Informar a los educandos que no podrán salir del lugar de la aplicación hasta que terminen su examen.
14. Proceder a la revisión de evidencias del estudio.

	Instituto Nacional Para la Educación de los Adultos	
	Título del documento:	Página: 3 de 5.
	Manual de Funciones para Aplicador de exámenes en línea.	Versión: 01
		Fecha: 07/Dic/2009

15. Solicitar al educando su paquete modular completo, correspondiente a cada examen que vaya a presentar.
16. Verificar que la solicitud corresponda a los módulos presentados por el educando.
17. Buscar la hoja de avances en el libro del educando revisa que se encuentren completas llena y firmada por el asesor.
18. Si el libro del educando ya no tiene hoja de avance, es por que el educando presento con anterioridad ese examen sin aprobarlo y las evidencias ya fueron revisadas, así que no tiene por que volver a presentarlas. Verifica que en la primera hoja del libro aparezca la fecha, nombre de la sede de aplicación anterior, así como nombre y firma del aplicador.
19. Ubicar al educando en la sala de cómputo.
20. Verificar en el sistema que la pantalla esté lista para que el educando ingrese al curso y/o examen.
21. Asesorar al educando al registrar su clave y contraseña.
22. Asesorar y guiar a los educandos para que se inscriban al curso en el sistema durante el transcurso de la aplicación y al finalizar el examen.
23. No dar sugerencias ni explicaciones que puedan ayudar a responder una pregunta.
24. El sistema desplegara la información, debes informar al educando que el resultado será válido en la coordinación de zona y el técnico docente o el asesor le entregaran el informe de calificaciones.
25. Al finalizar el examen orientar al educando como ver nuevamente la calificación que obtuvo y su realimentación.

	Instituto Nacional Para la Educación de los Adultos	
	Título del documento:	Página: 4 de 5.
	Manual de Funciones para Aplicador de exámenes en línea.	Versión: 01 Fecha: 07/Dic/2009

26. Imprimir los resultados del educando.
27. En caso de no acreditar el examen imprimir el reporte de retroalimentación y entrégalo al educando.
28. Si el educando presentara otro examen iniciar nuevamente con el procedimiento.
29. Por último regresar al educando sus módulos y credencial.
30. Verificar que no le falten datos o firmas en todos los documentos del Educando antes de que se retire.
31. Acomodar los resultados del examen con las hojas de auto evaluación.
32. Integrar una bitácora por Coordinación de zona y por día con la información completa:
 - ✓ Solicitud de examen
 - ✓ El recibo de inscripción
 - ✓ Claves de exámenes
 - ✓ Hojas de avances
 - ✓ Colocar los documentos en el orden que aparecen en la bitácora.
33. Entregar al técnico docente así como una copia de la bitácora con las claves de los educandos que presentaron examen.
34. Fin de la aplicación.

	Instituto Nacional Para la Educación de los Adultos	
	Título del documento:	Página: 5 de 5.
	Manual de Funciones para Aplicador de exámenes en línea.	Versión: 01
		Fecha: 07/Dic/2009

Requisitos:

- Certificado de estudios de Educación Media superior.
- Conocimientos de uso y manejo de equipo de cómputo.
- Facilidad de palabra.
- Haber tomado el curso de capacitación.

Revisión y aprobación

	Nombre	Puesto	Firma
Elaboró:			
Revisó:			
Aprobó:			

Bibliografía

- Allen L.A., la función directiva como profesión, ed. Mc Graw – Hill México, 1970.
- Continolo G., Dirección y organización de trabajo administrativo, ed. Interamericana, México, 1983.
- “Organización y métodos en la administración pública”, Gustavo Quiroga Leos.
- Diamonds S.Z, como presentar manuales administrativos, ed. Interamericana, México, 1983.
- Munich Galindo y García Martínez, Fundamentos de la Administración, ed. Trillas, México, 1982.
- Rodríguez Valencia Martín, Introducción a la administración con enfoque a sistemas, ed. FORYCOL, México 1980.
- Gómez Ceja G., Planeación y Organización de empresas, ed. EDICOL, México 1975.
- Terry G.R., Principios de administración, ed. CECOSA, México, 1980.
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, ed. Mc Graw – Hill, México 2007.