

24. 76

# Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración



**EL PAPEL DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION  
EN LA ADMINISTRACION DE UNA UNIVERSIDAD  
PUBLICA**

## **Seminario de Investigación Administrativa**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A**

**EDUARDO DURAN MIRELES**

**ASESOR: LIC. LEONARDO BASAVE AGUIRRE**

**MEXICO, D. F.**

**1981**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

EL PAPEL DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION EN LA  
ADMINISTRACION DE UNA UNIVERSIDAD PUBLICA.

INTRODUCCION	( 4 )
1.- <u>Antecedentes Históricos.</u>	( 6 )
1.1 Antecedentes	( 6 )
1.2 Principales Conceptos de Organización	( 7 )
1.3 Teoría de la Organización	( 9 )
1.4 Contribución de la Teoría de Organización al Desarrollo Formal de las Instituciones	(14 )
2.- <u>Definición, Integración e Implementación de los Manuales.</u>	(19 )
2.1 Definición y Diversos tipos de Manuales	(19 )
2.2 Integración y Lineamientos a seguir para la elaboración de un Manual de Organización	(22 )
2.2.1 Lineamientos Generales	(22 )
2.2.2 Elaboración de un Manual	(27 )

	Pág.
2.2.3 Autorización y Edición de un Manual	(30)
2.3 Implementación de un Manual	(31)
2.4 Actualización	(34)
3.- <u>Presentación de la Estructura Orgánica de una Universidad Pública y papel que desarrolla Organización y Métodos.</u>	(34)
3.1. Origen	(35)
3.2 Fundamento Legal	(37)
3.3 Organograma Estructural de una Universidad Pública	(40)
3.4 Funciones	(42)
4.- <u>Crítica a la Estructura Actual y Propuesta de Mejoramiento.</u>	(61)
4.1 Crítica y Análisis de la Estructura	(61)
4.2 Propuesta de Reestructuración	(68)
5.- <u>Implicaciones Administrativas de la propuesta de Reestructuración.</u>	(82)
5.1 Implicaciones	(82)

	Pág.
5.2 Principales ventajas y desventajas de los Manuales	(86)
5.3 Conclusiones y Recomendaciones	(89)
Bibliografía	(92)

## I N T R O D U C C I O N

Este seminario de investigación tiene como principal objetivo demostrar la utilidad que tienen los manuales de organización dentro de una - Universidad Pública, ya que funcionarios y empleados no le proporcionan la importancia real al funcionamiento de los mismos.

Para tal efecto, empezaré este seminario con redactar en los 2 primeros capítulos aspectos teóricos de organización e introducción a los manuales de organización con el fin de que las personas interesadas en el tema se identifiquen en los términos del mismo. En el capítulo tercero mencionaré la estructura de una Universidad tomando como base a la Universidad Autónoma Metropolitana con algunos cambios y modificaciones a la estructura real. En el capítulo cuarto efectuaré un análisis de la estructura y posteriormente una propuesta - de mejoramiento (reestructuración) tratando de de

mostrar en mi calidad de empleado administrativo de esta H. Institución, que los manuales de organización desempeñan un gran papel en el desarrollo de las Instituciones, invitando a funcionarios y empleados a reflexionar sobre la importancia de los mismos. Y por último, en el capítulo quinto mencionaré algunas implicaciones administrativas, ventajas y desventajas de los manuales confirmando el importante papel que desempeñan - los mismos en la Universidad así como en cualquier Institución de carácter formal e informal. Este seminario espero que sea de gran utilidad a maestros, alumnos, personas interesadas en el tema, a funcionarios y empleados de mi querida Universidad, en lo referente a la importancia de los - Manuales de Organización, así como en conocimiento de los mismos.

## 1.- Antecedentes Históricos.

### 1.1 Antecedentes:

La organización surgió cuando apareció el hombre, desde ese momento empezaron a aplicarse ciertas normas para su supervivencia y mejoramiento de vida, por lo que el progreso del hombre ha ido unido al desarrollo de la Organización.

La Organización es fundamental para la Administración en cualquier tipo de organismo, ya que por medio de ella, se fijan las reglas que regirán las actividades del mismo, se ordenan los recursos y se asignan las funciones a las personas que desarrollarán el trabajo requerido para la consecución de los resultados esperados. Haciendo hincapié en materia de Organización se puede afirmar que este conjunto de temas ha contribuido al desarrollo del trabajo, ya que por medio de las mismas se pueden establecer las normas y actividades a las que se deben orientar y sujetar las personas que trabajen en Organismos o grupos.



## 1.2 Principales conceptos de organización:

A continuación mencionaré algunas definiciones de Organización dadas por diferentes autores con el objeto de hacer de esta una ayudá real y efectiva para lograr las metas establecidas.

GEORGE R. TERRY.- Menciona que la Organización es el arreglo de las funciones, que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

AGUSTIN REYES PONCE.- La define como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una organización social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

KOONT'Z Y O'DONELL.- Menciona que la Organización involucra el establecimiento de una estructura calculada de funciones a través de la determinación y enu-

meración de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada parte de ella, la agrupación de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un administrador y la delegación de autoridad para llevarlas a cabo.

ERNEST DALE.- La define como un proceso de determinar que es lo que debe hacerse si ha de lograrse una finalidad dada, como el proceso de dividir las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñados por una persona y el proceso de suministrar los medios para la coordinación, de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la Organización no interfieran unos con otros.

CONCEPTO PROPIO.- La Organización es la forma de establecer normas, actividades, autoridad y responsabilidad de las personas que van a desarrollar actividades dentro de un organismo, así como su ubicación dentro de la estructura orgánica.

Entiendo por:

NORMAS.- Las reglas a que deberán sujetarse

ACTIVIDADES.- Las funciones que deberán desempeñar

AUTORIDAD.- El nivel en el que serán ubicados

RESPONSABILIDAD.- Las obligaciones que les corresponden

### 1.3 Teorías de la Organización

Hoy en día las teorías de Organización más utilizadas son:

a) Teoría clásica fundamentada en:

- Preponderancia de la estructura en la Organización
- Arreglo lógico de funciones
- Limitación al número de subordinados que reportan a un superior
- Las unidades orgánicas se forman por la división del trabajo
- Existe una cadena vertical de mando y/o crecimiento horizontal de la estructura orgánica.

b) Teoría neoclásica fundamentada en:

- Las aportaciones de la ciencia de la conducta
- El reconocimiento de grupos informales dentro de la organización formal
- La perfección de procedimientos

c) Teoría de la fusión fundamentada en:

- La unión de los objetivos de la persona con las de la Organización

Estas teorías de organización son válidas y sus principios son aplicables a cualquier tipo de organismo.

La teoría clásica de organización encabezada por Henry Fayol es considerada una de las teorías más importantes dentro de la organización, ya que sus principios son válidos y tienen un carácter universal. A continuación mencionaré algunos de ellos:

a) **ESPECIALIZACION.-**

La origina la división del trabajo y esta a su vez consiste en dividir y agrupar un conjunto

de actividades de una Empresa o Institución con el fin de contribuir en forma más efectiva y eficiente a los objetivos de los mismos, es un fenómeno natural que va enfocado a obtener mayor eficiencia en el trabajo - que desempeña.

b) PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO Y DIRECCION

Dado que la responsabilidad es un aspecto - personal y la selección entre el superior y subordinado es eminentemente individual y - puesto que las instrucciones dadas por dos o mas superiores pueden estar en conflicto, se considera necesario que cada subordinado debe tener un superior es decir que reciba órdenes de una sola persona.

c) PRINCIPIO DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Autoridad es la facultad de mandar a otros - miembros de la Institución u Organismo, significa el derecho de tomar decisiones y hacer que se cumplan. La autoridad exige obe-

diencia y cumplimiento. Toda autoridad supone la existencia de una responsabilidad, ésta es la obligación que tiene todo miembro de un organismo de cumplir con los deberes adquiridos en una relación de trabajo e implica obediencia, cumplimiento o dependencia.

d) DELEGACION DE AUTORIDAD

La autoridad debe ser delegada en el grado y en la forma necesaria para la obtención de los resultados esperados tomando en consideración que la delegación es el poder de la capacidad de mando de un nivel a otro. Haciendo mención que la autoridad se delega pero la responsabilidad se comparte.

e) PRINCIPIO DE LA JERARQUIA

En todo organismo la autoridad final, debe estar en algún sitio y debe existir una línea clara desde ese punto a todos los demás cargos subordinados del organismo.

f) PRINCIPIO DE LA DEFINICION FUNCIONAL

El contenido de cada cargo y departamento de be ser claramente definido en relación con - las actividades encomendadas, respecto a la delegación de autoridad que se haga y a las relaciones de autoridad contenidas en ellos, entre ellos y otros cargos.

g) PRINCIPIOS DE LA DIVISION DEL TRABAJO

La estructura de la organización debe dividir y agrupar las actividades, de tal manera que contribuya en la forma más efectiva y eficien te a los objetivos del organismo.

La teoría clásica combinada con la teoría neoclásica fundamentada por los estudiosos del comportamiento (Elton Mayo, Douglas Mc. Gregor, etc. ...) Así como la teoría de la fusión puede lograr una organización más eficaz y productiva tanto para la Institución, como para los integrantes de las mismas. Por lo que considero que si se llegaran a fusionar estas tres teorías en alguna institución se lograría un mejor de sempeño en las mismas.

1.4 Contribución de la teoría de organización al desarrollo formal de las instituciones.

En el transcurso del tiempo se han hecho innumerables estudios sobre Administración y Organización, los cuales han contribuido al desarrollo formal de las teorías y Principios de la Organización de las instituciones. A continuación presentaré un cuadro sinóptico de esas contribuciones:

AÑO	GRUPO ETNICO O INDIVIDIO.	APORTACION
5,000 a.C.	Sumerios	Escritura y conservación de registros.
4,000 a.C.	Egipcios	Se reconoce la necesidad de planear, organizar y regular.
2,700 a.C.	Egipcios	Terapia de la entrevista.
2,600 a.C.	Egipcios	Organización descentralizada.



2,000 a.C.	Egipcios	Uso de un cuerpo de consejeros.
1,600 a.C.	Egipcios	Centralización en la organización.
1,491 a.C.	Hebreos	Principia la jerarquización y la delegación.
1,100 a.C.	Chinos	Se reconoce la necesidad de la planeación, dirección y control.
600 a.C.	Nabucodonosor	Control de producción y salario incentivo.
400 a.C.	Sócrates	Enunciación de la Universalidad de la Administración.
350 a.C.	Griegos	Método científico aplicado.
350 a.C.	Platón	Enunciación del principio de especialización.
325 a.C.	Alejandro el Grande	Uso del estado mayor ( STAFF )
175 a.C.	Caton	Uso de la descripción de tareas.

284 d.C.	Dioclesiano	Delegación de autoridad.
1,340 d.C.	Luca Pacioli	Partida Doble.
1,365 d.C.	Francisco de Marco	Prácticas de Contabilidad de Costos.
1,525 d.C.	Maquiavelo	Enunciación de las cualidades del Jefe.
1,776 d.C.	Adam Smith	Aplicación de especialización a los trabajadores manufactureros con concepto sobre control.
1,820 d.C.	James Mill's	Análisis y Síntesis de movimientos humanos.
1,856 d.C.	Daniel Mc. Callum	Uso del Organograma - para mostrar la estructura de la Administración.
1,900 d.C.	Frederick W. Taylor	Administración Científica, aplicación de sistemas, énfasis en la investigación, planeación, control y cooperación.
1,901 d.C.	Gantt	Gráficas de Gantt.

1,915 d.C.	Henry Fayol	Teoría completa de la Administración y sus principios.
1,915 d.C.	Erlang	Teoría de Colas.
1,927 d.C.	Elton Mayo	Concepto Sociológico de grupos de trabajo.
1,930 d.C.	M.P. Follet	Filosofía de la Administración basada en la motivación individual.
1,931 d.C.	James D. Money	Reconoce como <u>Univer</u> sales los principios de organización.
1,943 d.C.	Lurwick	Consolidación de los principios de <u>Adminis</u> tración.
1,947 d.C.	Weber	Teoría de la <u>Organiza</u> ción.
	Likert	Se enfatizó la <u>Psico</u> logía.
	Argyris	Y la incorporación de un sistema abierto.
1,955 d.C.	Herbert Simon	Se enfatiza en la <u>con</u> ducta humana como <u>ele</u> mento para la toma de decisiones.

Se puede apreciar en el cuadro sinóptico los factores de mayor influencia en la evolución de la Organización que ha sido el avance tecnológico y - los estudios sobre la conducta del ser humano y su compartamiento en general dentro del marco de una comunidad o institución.

## 2.- Definición, Integración e Implementación de los Manuales de Organización.

### 2.1 Definición y diversos tipos de manuales:

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de una Institución que se consideran necesarios para la mejor ejecución de un trabajo, - por lo tanto se consideran una herramienta para alcanzar los objetivos fijados por la empresa.

George R. Terry nos dice que un Manual es una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar la información que trata de los deberes y responsabilidades de un empleado, los reglamentos - bajo los cuales tendrá que trabajar y las políticas y prácticas de la empresa.

Existen diversos tipos de manuales como son:

- a) Manual de Historia de la empresa.
- b) Manual de Organización. Estos pueden ser - de dos tipos:

1.- Manual General de Organización

2.- Manual de Area

c) Manual de Políticas

d) Manual de Procedimientos

e) Manual de Contenido Múltiple. Este tipo de manual contiene 2 o más de estos manuales y por lo regular se les conoce con el nombre de: Manuales Generales de Organización.

Una vez mencionados algunos de los diversos tipos de manuales que existen, procederé a definir el significado de un Manual de Organización, tomando en consideración las definiciones que han realizado algunos estudiosos de la materia.

Duhalt Krauss. Define el Manual de Organización como la exposición con detalle de la estructura de una institución que señalan los puestos y la relación que existe entre ellos, además explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las dependencias de la institución.

C.L. Littefield. En su libro Organización de Oficinas, nos dice que los manuales se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de Organización. Considerando las definiciones anteriores el Manual de Organización se puede definir "Como un documento que contiene información sobre la estructura de la institución, así como las funciones que se van a desarrollar en las dependencias que integran la misma, - los límites de autoridad y responsabilidad y los objetivos a seguir".

Los manuales de organización generalmente se dividen en dos tipos:

a) Manuales Generales de Organización.- Contienen antecedentes de la institución, sus bases legales, los objetivos de la institución, los objetivos de las Dependencias, el organograma general, la ubicación gráfica de cada una de sus dependencias en el organograma general y las funciones de cada Dependencia.

b) Los Manuales de Area. Contienen objetivos de la dependencia ubicación gráfica en el organograma ge-

neral, organograma integral, en algunos casos descripción de puestos y funciones generales de la dependencia.

EJEMPLO: Departamento de Ingresos y Programación Financiera, Departamento de Personal, Departamento de Egresos, etc. ...

2.2.- Integración y lineamientos a seguir para la elaboración de un manual de organización.

2.2.1.- Lineamientos Generales.-

Para la elaboración de un Manual de Organización pueden existir diferentes criterios en los lineamientos que se deben seguir pero tomando en cuenta la situación de una universidad pública y considerando que las etapas están basadas en las necesidades actuales de la misma, los lineamientos que se deben seguir para la elaboración de estos manuales son:

a) CONTENIDO.- El contenido deberá llevar una identificación, un índice, una introducción, los objetivos, los organogramas las funciones y en algu-



nos casos los puestos.

b) IDENTIFICACION.- Todo Manual Administrativo de Organización deberá indicar los siguientes - datos:

- Nombre de la Institución
- Nombre de la dependencia específica que corresponda (si es el caso) MANUAL DE AREA
- Lugar y fecha de elaboración

c) INDICE.- Deberá incluirse una relación de los capítulos o parte que integran el manual.

d) INTRODUCCION.- El objeto de incluir dentro del Manual de Organización la introducción, es explicar al lector del manual lo que es el documento y los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través del mismo, así como la fecha a partir de la cual tendrá vigencia y la autorización del mismo.

e) OBJETIVO.- Todo Manual deberá incluir el objetivo de la dependencia o dependencias sujetas a estudios, con la finalidad de definir su razón de ser; entiendo esto como, qué función deberá cumplir,

para qué deberá cumplirla y a través de qué la realizará así como también las Dependencias Interrelacionadas para tal efecto.

f) ORGANOGRAMAS.- Los Organogramas tienen - por objeto representar gráficamente la ubicación jerárquica de una o varias Dependencias de una - Institución y la relación que existe entre ellas.

Los Organogramas se pueden clasificar de la siguiente manera.

Por su objeto:

a).- Estructurales

b).- Funcionales

c).- Especiales

Por su naturaleza:

a).- Esquemáticos

b).- Analíticos

Por el área que representan:

- a) .- Generales
- b) .- Complementarios

Por su formato:

- a) .- Verticales
- b) .- Horizontales
- c) .- Mixtos
- d) .- Circulares

No existen normas rígidas o uniformes para la elaboración de los organogramas, cada institución tiene su propio estilo así como el propósito de cada organograma también influye en su composición y las necesidades de la Empresa.

Los Manuales de Organización deberán contener su organograma general de la institución, con el objeto de que los lectores se enteren de cual es la ubicación jerárquica de algunas o varias dependencias, así como también deberá incluir la ubicación gráfica de la Dependencia en el organograma general y el organograma interno de cada dependencia.

ORGANOGRAMA GENERAL.-

Nos mostrará la localización jerárquica de todas las dependencias de la institución - dentro del marco de la estructura general.

UBICACION GRAFICA EN EL ORGANOGRAMA GENERAL.-

Nos mostrará la localización jerárquica de una dependencia dentro del marco de la estructura general.

ORGANOGRAMA INTERNO.-

Nos dará a conocer la estructura interna - de una dependencia.

g) FUNCIONES.- Este aspecto nos permitirá - conocer con detalles todas aquellas actividades que se deberán realizar en determinada dependencia, con siderando la estructura actual.

h) ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.- Los manuales de Organización de área deberán contener - los puestos existentes, las funciones a realizar pa

ra cada puesto, los requerimientos del puesto, etc., con el fin de conocer y dividir las funciones equitativamente para la consecución de las metas fijadas por la institución.

2.2.2.- Elaboración.- La elaboración de los manuales se deberá llevar a cabo con la participación de los dependencias a quienes correspondan dichos documentos y con la asesoría y participación directa de las personas encargadas de la Organización Interna.

a) RECOLECCION DE INFORMACION.- Con el objeto de tener acceso a la información necesaria para la elaboración del Manual en primera instancia se recolectará información a través de investigación técnica en algunos libros, revistas, etc., que nos puedan servir como guía de conocimiento de algunas funciones y objetivos que persiguen las dependencias sujetas a estudios y de su ubicación jerárquica, así mismo nos proporciona un marco teórico rela

cionado con el manual por elaborar, mediante entre  
vistas personales con algunos conocedores de la ma  
teria de estudio. Una vez que se ha realizado esta  
investigación se procederá a notificar a la depen-  
dencia o dependencias sujetas a estudios, la necesi-  
dad de contar con su cooperación y apoyo para la ela  
boración del Manual que se considera una parte vital  
para la elaboración del mismo, (es decir que contar  
con el apoyo de las dependencias y de su aceptación,  
se podrá lograr de una manera más óptima el objetivo  
del Manual que es el de orientar y coadyuvar a las  
dependencias en la relación de sus funciones, así -  
como delimitar la autoridad y responsabilidad para  
la consecución del logro de los objetivos que tiene  
fijados la institución).

Hecho lo anterior y contando con el apoyo de  
las depedencias de estudio se procederá a la reco-  
lección de información mediante entrevistas perso-  
nales con los encargados de las mismas, e investiga-  
ción documental tratando de conocer las leyes, re-

glamentos, acuerdos, circulares, manuales, etc., ... que tengan relación con el Manual que se pretende elaborar.

Las entrevistas personales se harán con todos los que directamente intervienen en las funciones de una determinada dependencia y así también con el titular de la misma, de tal forma que se obtenga un panorama general de la actividad que tiene a su cargo dicha dependencia. Si se considera necesaria se elaborarán formularios en los cuales se registrará la información de manera que sea más ágil su recolección y procesamiento.

b) PROCESAMIENTO O ANALISIS DE LA INFORMACION.-

Una vez que la información ha sido recolectada se iniciará la etapa de procesamiento, esto es el ordenamiento de la misma a efecto de integrarla de acuerdo con la estructura del Manual.

Hecho lo anterior, se hará un análisis profundo de la información, con el objeto de concretar la

misma, de tal manera que se obtenga la estructura y funciones óptimas.

c) INTEGRACION Y AJUSTE.- Posterior al análisis de la información recopilada se integrará el Manual, tal y como se menciona en el Capítulo de "Contenido".

El documento una vez integrado será puesto a la consideración de todos y cada uno de los involucrados y en reuniones de trabajo se analizará en su totalidad, de tal manera que se realicen si es el caso, los ajustes finales al mismo y se dé aprobada por parte de la dependencia.

2.2.3.- Autorización y edición de un Manual.- Una vez aprobado el Manual por parte de la dependencia sujeta a estudio será sometida a la consideración de la autoridad inmediata superior respectiva, a efecto de conocer sus comentarios al respecto y posteriormente será el Director General y/o Rector General quien dé la autorización final, firmando en



la Introducción del mismo, a efecto de darle validez y observancia.

Una vez autorizado el Manual por la autoridad Máxima Superior se procederá a su envío al Departamento de Publicaciones ya sea interno o externo para que este se encargue de imprimirlo, encuadernarlo, - etc. . . .

### 2.3.- Implementación.-

#### a) DISTRIBUCION:

Los Manuales, una vez terminada su edición - serán entregados a los titulares de las dependencias interesadas y además a todos aquellos que en forma indirecta sean afectados.

#### b) ADIESTRAMIENTO:

Resulta de gran importancia que las personas directamente involucradas en el uso de los - Manuales conozca con lujo de detalles su contenido, para ésto deberán realizarse pláticas de difusión y de instrucción en relación con la estructura y funciones señaladas en el mismo.

A continuación mencionaré las etapas necesarias para la implementación de un manual.

ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACION DE UN MANUAL

- a) .- Inicio
- b) .- Una vez recibido el proyecto debidamente autorizado, elabora el programa necesario para su implantación y determina el método adecuado a utilizar.
- c) .- Si es caso, procede a la reproducción del proyecto y a la impresión de los formatos que se requieran.
- d) .- Procede a la determinación de los recursos humanos, técnicos y materiales que se requieran para la instrumentación del proyecto realizado.
- e) .- Elabora el programa de capacitación al personal de las Dependencias involucradas que tengan relación con el objeto del proyecto.
- f) .- Entrega a la Autoridad Administrativa, responsable de la autorización, el proyecto, el programa de implantación, el programa de capacitación y la relación de los recursos requeridos

para la implantación del mismo.

- g).- Recibe la documentación, la analiza y determina si procede o no su autorización.
- h).- Una vez aprobada la documentación, comunica en forma oficial a las dependencias involucradas, la vigencia del proyecto y remite copia de la documentación.
- i).- Recibe el proyecto, el programa de implantación el programa de capacitación y la relación de re cursos y la hace del conocimiento del personal involucrado.
- j).- Si es el caso, procede a la obtención de los re cursos humanos y materiales, requeridos para la implantación.
- k).- Una vez aprobada la documentación anterior y - contando con los recursos humanos y materiales requeridos, procede a llevar a cabo el programa de capacitación con las dependencias involucradas.

- l).- Realiza prácticas previas a la implantación definitiva, para evaluar el resultado del programa de capacitación.
- m).- Si es el caso, realiza los ajustes necesarios detectados en las prácticas.
- n).- Ajustado el proyecto, procede a llevar a cabo la implantación de acuerdo al método seleccionado.

#### 2.4.- ACTUALIZACION DE UN MANUAL.-

Es necesario mantener actualizado el Manual - realizando revisiones por lo menos una vez cada seis meses para detectar cambios ya sea en la estructura interna o general y en las funciones que se realizan con el fin de mantenerlo - al día; así también el valor del mismo y que - no sea obsoleto.

### 3.- Presentación de la estructura orgánica de una - Universidad Pública y papel que desarrolla Orga- nización y Métodos.

Para el desarrollo de los capítulos siguientes

consideraré como ejemplo a la Universidad Autónoma Me  
tropolitana, con algunos cambios y modificaciones a -  
la estructura y funciones que se denominará como Uni-  
versidad Pública.

A continuación presentaré el manual General de  
Organización de una Universidad Pública el cual contien  
ne su origen, el fundamento legal, el objeto y sus fau  
cultades, los organos principales de la Universidad, -  
el organograma general y un resumen de las funciones  
de los organos de la Universidad.

#### MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION

##### 3.1.- ORIGEN.-

La Ciudad de México es el Centro Político Económ  
mico y Educativo del País y su zona Metropolitana tien  
ne una población superior a los diez millones de habin  
tantes, o sea, casi una sexta parte de la población -  
total de la República Mexicana. Existen en nuestro -  
país alrededor de 129 instituciones de educación me-  
dia superior, de las cuales 38 se encuentran en el -

Distrito Federal, la población escolar en 1975, fué estimada en 366,221 estudiantes, con 215,566 concentrados en la zona Metropolitana, de ahí que sea necesario reducir la sobrepoblación de las principales Universidades e Institutos de estudio superior del área metropolitana de la ciudad de México.

En el año de 1973 la Asociación Nacional de - Universidades e Institutos de Enseñanza Superior - ( ANUIES), se avocó por sugerencia presidencial a - elaborar un estudio de las condiciones de demanda - de educación superior en México, como resultado de ese estudio "ANUIES", obtuvo que la demanda de educación superior de primer ingreso en el área Metropolitana en el año de 1975 es de 68,000 alumnos y que se cuenta con una capacidad de admisión de primer ingreso de 46,500 estudiantes y para 1980 la - demanda de primer ingreso será de 92,500 alumnos y la capacidad sería de 47,200 se reveló la urgente necesidad de crear una Institución que viniera a - desahogar la oferta permanente, de educación y a su

vez proporcionará la información de profesionales de acuerdo a las necesidades actuales de nuestra sociedad.

Siguiendo esta recomendación, el 17 de diciembre de 1973, después de haber sido aprobado por el Congreso de la Unión, el Diario Oficial publicó el Decreto que dió origen a la Universidad Pública - así como a su Ley Orgánica.

### 3.2.- FUNDAMENTO LEGAL.-

El fundamento legal lo constituye el decreto del 17 de diciembre de 1973, donde aparece su ley orgánica la que se divide en cuatro capítulos que son:

- 1).- Objeto y Facultades
- 2).- Patrimonio
- 3).- Organos de la Universidad
- 4).- Disposiciones Generales
- a).- OBJETO Y FACULTADES

Se crea la Universidad Pública, como Organismo -

Descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

La Universidad tendrá por objeto:

- Impartir Educación Superior de Licenciatura, Maestría y Doctorado, cursos de actualización y especialización.
- Organizar y desarrollar actividades de investigación humanística y científica.
- Preservar y difundir la cultura.

La Universidad a fin de realizar su objeto tendrá facultades para:

- Organizarse de acuerdo a este ordenamiento, dentro de un régimen de desconcentración funcional y administrativa, como lo estime conveniente.
- Planear y Programar la enseñanza que imparta
- Expedir certificados de estudios y otorgar diplomas, títulos y grados académicos.



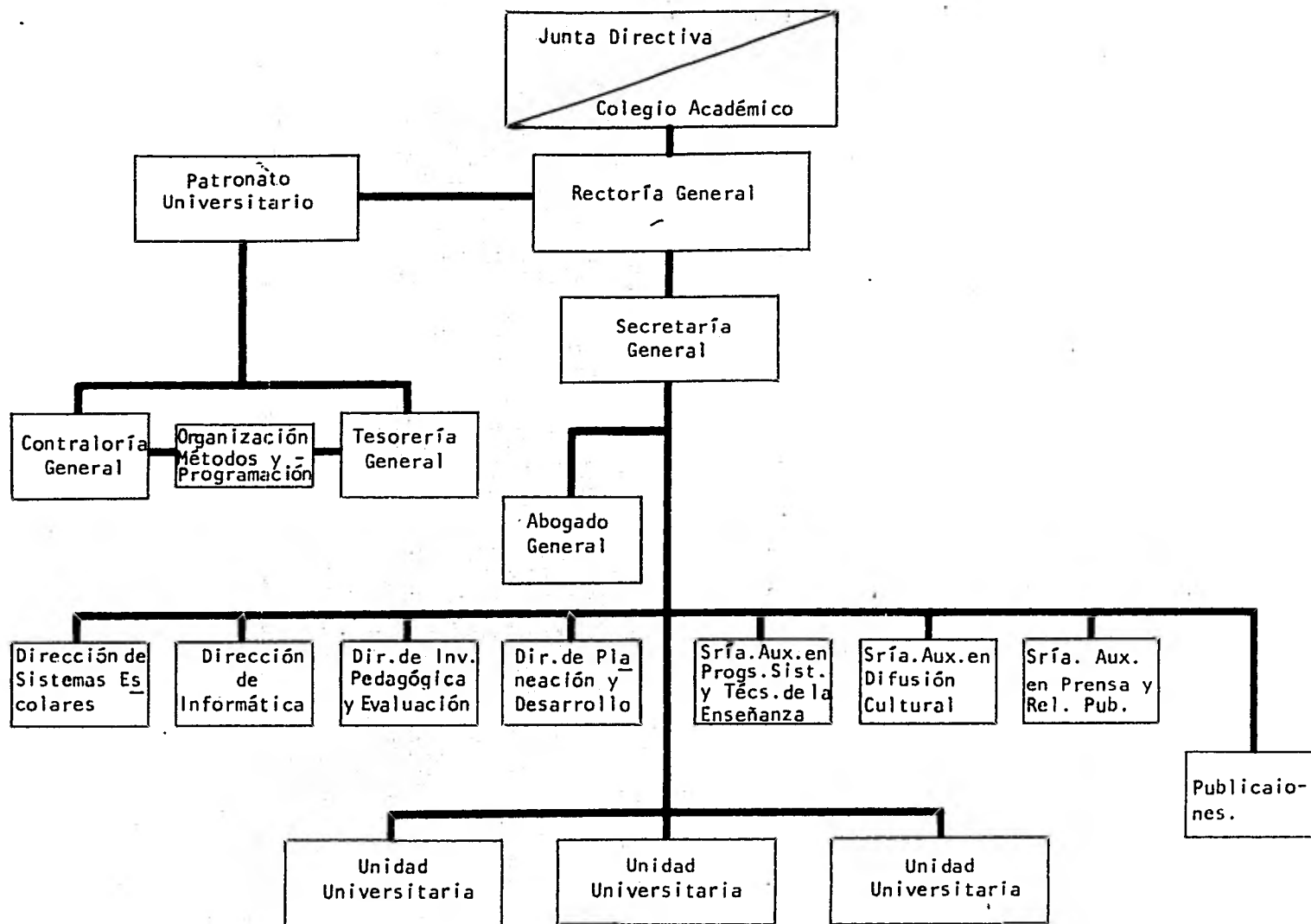
-Revalidar y establecer equivalencias de estudios.

b) .- ORGANOS DE LA UNIVERSIDAD

Serán órganos de la Universidad:

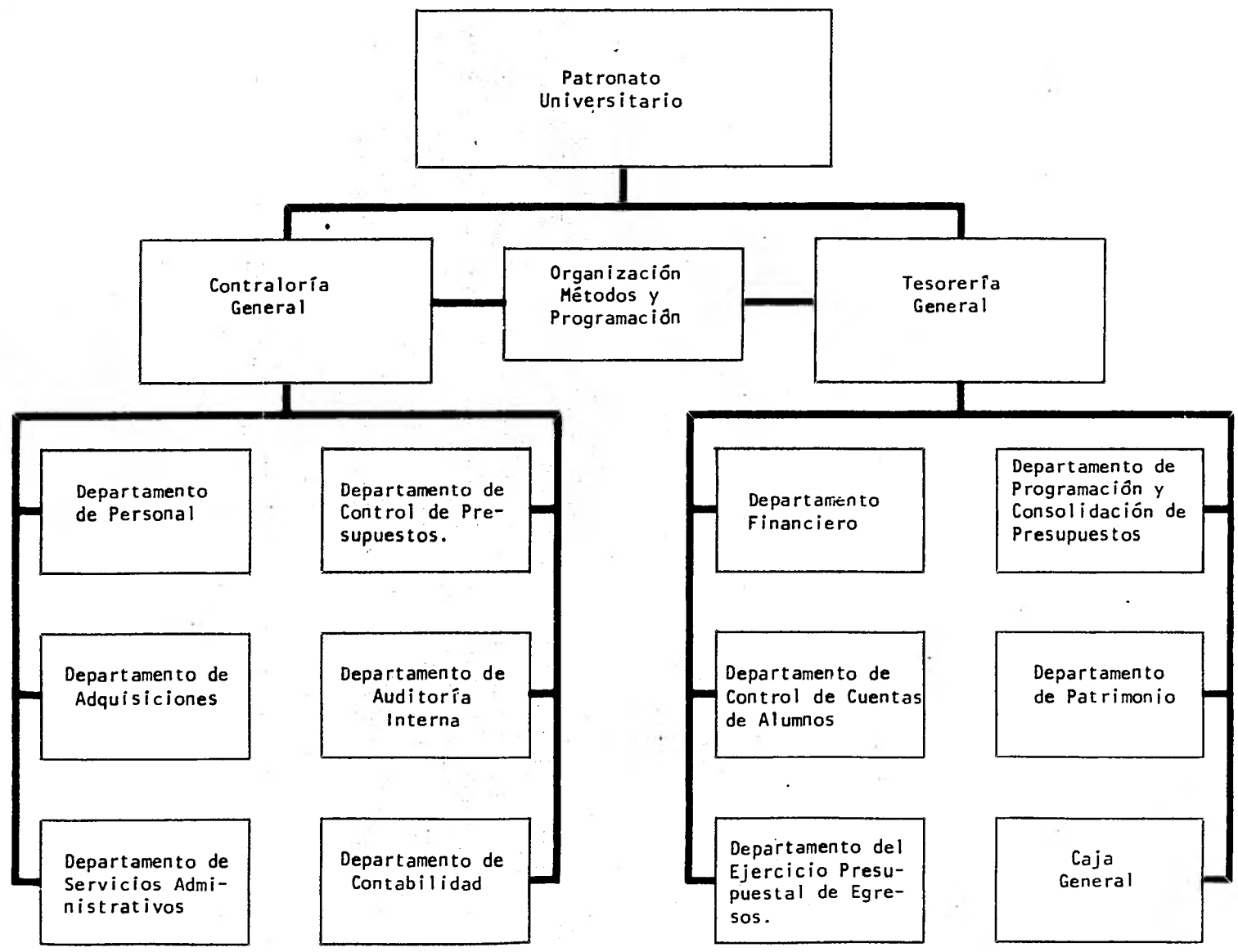
- Junta Directiva
- El Colegio Académico
- El Rector General
- El Patronato
- Los Consejos Divisionales
- Los Jefes de Departamentos

# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE UNA UNIVERSIDAD PUBLICA (1)



# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE UNA UNIVERSIDAD PUBLICA (2)

PATRONATO UNIVERSITARIO



### 3.4.- FUNCIONES

#### Junta Directiva

- Nombrar al Rector General, Rectores de las Unidades Universitarias y miembros del Patronato, así como resolver acerca de las renunciaciones de los mismos y removerlos por causa justificada.
- Resolver en definitiva cuando el Rector General vete los acuerdos del Colegio Académico y los conflictos que se presenten en los demás órganos de la Universidad.

#### Colegio Académico

- Establecer a propuesta del Rector General, las Unidades Universitarias, Divisiones y Departamentos que se requieran y las normas y disposiciones reglamentarias necesarias para cumplir con el objeto de la Universidad.

- Designar al Auditor Externo y aprobar los estados financieros con el dictamen del mismo.
- Aprobar el presupuesto anual de ingresos y egresos de la Universidad.

Rectoría General

- Fungir como representante legal de la Institución, hacer cumplir con las normas y disposiciones reglamentarias que expida el Colegio Académico y presentar al mismo el proyecto de presupuesto - anual de ingresos y egresos y el informe de actividades de la Universidad realizadas en el año anterior.
- Otorgar, sustituir y renovar poderes y nombrar y remover libremente al Secreta General, gozar del derecho de veto a los Acuerdos del Colegio Académico.

Patronato Universitario

- Obtener, organizar, administrar y acrecentar los ingresos y el patrimonio de la Universidad, así como presentar el ejercicio presupuestal, los estados financieros con el dictamen del auditor externo al Colegio Académico.
- Designar al Tesorero y Contralor General.

Secretaría General

- Substituir al Rector General en sus ausencias temporales y por delegación de él autorizar las designaciones, cambios, remociones y promociones del personal académico y administrativo y acordar periódicamente con él.
- Solicitar la formulación de estudios, investigaciones e informes que requiera el desarrollo de la Institución y pre-

sentarlos ante el Rector General, así como resolver los asuntos de carácter académico que planteen los miembros de la Comunidad Universitaria.

Contraloría General

a).- De las Adquisiciones:

- Observar, elaborar y ejercer el programa anual de adquisiciones así como las políticas y lineamientos que en la materia dicta la superioridad, seleccionar, celebrar convenios o contratos con los proveedores que ofrezcan las mejores condiciones de precio, oportunidad, calidad y servicios cumpliendo con los trámites legales y administrativos que requieran las compras de importación y nacionales.

b).- De la Autoridad Interna:

- Elaborar, realizar, revisar y evaluar el

programa anual de auditorías contables y administrativos, así como vigilar el cumplimiento de los registros contables de todas las operaciones, las disposiciones gubernamentales en materia legal, fiscal y administrativa, los bienes y valores se encuentren protegidos y controlados y analizar los movimientos y saldos de las cuentas de balance y resultado.

c).- De la Contabilidad:

- Elaborar los estados financieros mensuales y anuales, las balanzas de comprobación de la Rectoría General, revisar las generadas y en las Unidades realizar las declaraciones a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, al ISSSTE, la conciliación de las cuentas, la contabilización de operaciones, así como el registro de las mismas y proporcionar la información contable que requieran los diferentes



órganos de la Universidad para el desem  
peño de sus actividades y para efecto -  
de auditoría interna y externa.

d).- Del Control Presupuestal

- Establecer políticas, mejoras, estándares y criterios para la elaboración y control presupuestal de gasto corriente y de inversión y evaluar cuantitativamente los resultados de los programas departamentales y los montos de las partidas presupuestales, así como analizar y evaluar - las desviaciones y tendencias detectadas, mejoras en la elaboración de presupuesto, su control y los cuadros comparativos del mismo.

e).- De la Administración de Recursos Humanos

- Efectuar el cálculo y registro de pago del personal académico y administrativo, así como elaborar y controlar los nombramien

tos del personal, los programas de entrenamiento, adiestramiento y desarrollo del mismo, las asistencias del personal tramitar ante el ISSSTE, las altas, bajas y prestaciones de carácter económico, médico y sociocultural, el aseguramiento del personal así como de terminar estudios de análisis de puestos, valuación de puestos y calificación de méritos, las necesidades de personal administrativo, docente y de investigación, aplicar pruebas y llevar a cabo - investigaciones socio-económicas y de - antecedentes de trabajo y cumplir con - la disposición legal sobre materia de - relación laboral.

f).- De los Servicios Administrativos

- Proporcionar, registrar y controlar los servicios de vigilancia, conservación y transporte, correspondencia, fotocopia-

do y almacén.

Tesorería General

a).- De los Ingresos

- Gestionar, tramitar y controlar la obtención de fondos del Conafe, de las condiciones de costo y oportunidad que resulten más convenientes, el financiamiento a los estudiantes, los ingresos por concepto de inscripciones, colegiaturas y servicios así como elaborar los programas de inversión a corto, mediano y largo plazo, pronóstico de flujo de fondos, estudios de palanca financiera, programas de optimización y aprovechamiento de los recursos financieros.

b).- De los Egresos

- Recibir la documentación presentada para el pago de obligaciones de la Institución revisar la documentación comprobatoria de

los egresos y controlar los egresos de la Universidad.

- Efectuar la elaboración, expedición y cancelación de cheques, giros y elaborar los informes a la Secretaría de la Presidencia y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, referente al estado del ejercicio presupuestal e informar a los Organos de la Universidad lo ejercido y comprometido y disponible en partidas presupuestales.

c).- Del Control de Cuentas de Alumnos

- Proporcionar y controlar todo lo referente a solicitudes de apoyo financiero y realizar las investigaciones socio-económicas a fin de verificar los datos contenidos en los mismos y registrar la información necesaria para la actualización de los estados de cuenta de los alumnos.

d).- Del Patrimonio

- Realizar levantamientos físicos de inven-

tarios, el trámite de traslado de los - bienes de activo fijo, la contratación de seguros para los mismos, así como su cobro en caso de daños, clasificarlos y codificarlos, controlarlos y mantenerlos en custodia.

e).- De la Programación y Consolidación de Presupuestos

- Establecer y dar a conocer las políticas, lineamientos y formatos para la elaboración de presupuesto de gasto corriente e inversión en base a las indicaciones emanadas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, recibir, registrar y ajustar los anteproyectos de los órganos de la Institución del presupuesto de egresos y de las partidas presupuestales.

Organización, Métodos y Programación

- Mantener relaciones de coordinación e in-

formación con la Secretaría de la Presidencia a través de sus Direcciones de Estudios Administrativos, Económicos y de Inversiones Públicas.

- Representar a la Universidad ante el Sector Público, en todos aquellos asuntos relacionados con el Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal.
- Formular proyectos de reglamentos, circulares e instrumentos administrativos similares.
- Proponer nuevos sistemas o modificaciones a los existentes.
- Elaborar conjuntamente con los órganos involucrados, los programas de implantación y los instrumentos de control de nuevos sistemas y/o procedimientos, o modificaciones a los establecidos.
- Llevar a cabo coordinadamente con el De-

partamento de Personal, estudios tendientes al establecimiento de procedimientos de selección, administración y desarrollo, de recursos humanos y a la optimización de la estructura de la Institución.

- Diseñar en colaboración con el Departamento de Programación y Consolidación de Presupuestos, el sistema presupuestorio de la Institución, tomando como referencia los programas de operación de los órganos de la estructura, y que contemple normas y coeficientes de evaluación y control.
- Realizar estudios o trabajos de carácter especial por disposición de la Rectoría, la Contraloría General o Tesorería General.

Abogado General

- Representar a la Universidad en asuntos judiciales, redactar, celebrar y revisar

contratos, reglamentos, etc., a nombre de la Universidad y a solicitud del Colegio Académico, asesorar en materia legal a los Organos de la Universidad, defender al personal cuando personas ajenas a ellos pretendan fincarles responsabilidad, con motivo del cumplimiento de sus obligaciones y tramitar ante los organismos gubernamentales, los asuntos relativos a concesiones, permisos, licencias, autorizaciones, etc., que se requieran en beneficio de la Universidad.

Dirección de Sistemas Escolares

- Coordinar los servicios escolares de las Unidades Universitarias como los registros de los mismos y con la Dirección de Informática, elaborar, planear y ejecutar proyecciones, estadísticas, registros y controles de alumnos, actividades inherentes a la aplicación del examen de admisión y el



sistema de revalidación y equivalencias de estudios.

Dirección de Informática

- Establecer, coordinar, desarrollar y controlar las actividades de computación, sus aplicaciones y desarrollo, sistemas mecanizados para actividades académicas y administrativas que así lo ameriten por su volumen, naturaleza, frecuencia, como vigilar el funcionamiento adecuado de los mismos y actualizarlos.

Secretaría Auxiliar en Programas, Sistemas y Técnicas de la Enseñanza.

- Implementar los acuerdos de la Rectoría General relativos a asuntos académicos y promover y colaborar en la programación de las distintas actividades académicas, incluyendo la evaluación de sistemas de enseñanza adoptadas.

Secretaría Auxiliar en Difusión Cultural

- Cumplir las instrucciones y políticas generales y particulares que dicten la Rectoría y las Secretarías Generales, acordar la línea editorial de las publicaciones de su competencia y dirigir la revista de divulgación de la Universidad.

a).- De la Asesoría

- Investigar sobre necesidades e intereses culturales, analizar las mismas y proponer los medios a través de los que se hará la difusión cultural.

b).- De la Promoción

- Establecer una coordinación participativa y de intercambio con los distintos organismos privados, públicos, extranjeros y nacionales que se identifiquen con sus funciones y promover el intercambio cultural.

c).- De la Difusión Interna

- Coordinar y coadyuvar en la elaboración y desarrollo de planes y programas a los órganos de la Universidad de actividades - culturales de la Rectoría General y de las Unidades Universitarias, colaborar en la captación de información del boletín universitario y programar eventos culturales.

d).- De la Difusión Externa

- Establecer y coordinar los mecanismos que permitan una vinculación continua entre - la Universidad y Sociedad que contribuyan a llevar los niveles de vida de la población y la participación de la comunidad - en la difusión cultural externa.

Secretaría Auxiliar de Prensa

- Recabar la información oficial de la Universidad y redactar boletines de prensa - sobre todos los acontecimientos de la mis

ma, cubrir las actividades del Rector y Secretario General, así como los demás miembros de la Universidad y someter a la aprobación del Rector General los boletines elaborados, publicarlos y distribuirlos a los alumnos, profesores, y alumnos de la Universidad, a fin de obtener material para el boletín.

#### Consejos Académicos

- Proponer cuando menos cinco candidatos a Rector de Unidad Universitaria, al Rector General, así como el proyecto de Presupuesto anual de ingresos y egresos de la Unidad y someter a la aprobación del Colegio Académico los planes y programas académicos.

#### Rectorías de Unidad

- Representar a la Unidad Universitaria y hacer cumplir los Acuerdos del Consejo Académico y nombrar al Secretario de la

Unidad, proponer a los consejos divisionales ternas de candidatos a Jefe de Departamento.

- Tomar los Acuerdos del Consejo Académico y someterlos a la Rectoría General.

#### Divisiones

- Colaborar a la formulación de planes y programas académicos de la división correspondiente, coordinar, controlar y evaluar el trabajo de los departamentos que forman la estructura de la división.
- Vigilar que el personal académico y administrativo cumpla eficazmente las funciones de su competencia.

#### Departamentos

- Colaborar en la formulación de planes y programas académicos de la División, preparar y aplicar programas de investigación científica y tecnológica, conferencias, se

minarios y cursos especiales relativos al campo de acción.

- Impartir asignaturas correspondientes a su campo de acción para los niveles de Licenciatura, Maestría y Doctorado y capacitar, desarrollar y actualizar a los profesores.

4.- Crítica a la Estructura Actual y Propuesta de Mejoramiento.

4.1.- Crítica y Análisis de la Estructura:

La estructura administrativa de un Colegio o Universidad debe estar proyectada para ayudar a la Institución a lograr los fines o objetivos para los cuales fué creada. Las diferentes dimensiones y programas en las Instituciones educativas impiden que se pueda describir y presentar un modelo administrativo bueno para todos, por lo tanto antes de empezar el análisis y crítica del Manual General de Organización, contemplaré las funciones académicas, de difusión cultural y administrativa de una Universidad Pública.

La función académica consiste en impartir Educación Superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos; preparación de material didáctico y por último, la investigación que estará dirigida a todos los campos científicos, incluyéndose naturalmente las ciencias sociales.

La función de Difusión Cultural consiste en difundir con la mayor amplitud posible, los beneficios de la cultura tanto interna como externamente. - Esta función dependerá de un órgano especial cuyo titular será nombrado y removido por el Rector General y por los Rectores de Unidad en su caso, quien formulará y someterá cada año, a la aprobación del Consejo, un plan de extensión cultural y relaciones oficiales con otros centros docentes y de investigaciones.

La función administrativa tiene por objeto asegurar la ejecución de las funciones básicas anteriores y se realizará a través de los órganos integrantes de la Secretaría General y del Patronato - Universitario, dividan según se refieran a la Administración de un recurso específico o a la Administración General de la Universidad.

En el caso de la Universidad Pública, que se está tomando como base para este estudio y análisis tendrá facultad para organizarse dentro de un régimen de desconcentración funcional y administrativo, como lo - estime conveniente.



Las continuas transformaciones sociales que se dan en la actualidad, no solo influyen en el desarrollo de las actividades académicas culturales y administrativas de las Instituciones de Enseñanza Superior, sino que también cuestionan su misión, su filosofía y aún el significado que tienen para la sociedad contemporánea.

Debido a este cuestionamiento las Universidades Mexicanas se enfrentan al desafío de atender la demanda de Educación de un país en vías de desarrollo. Frente a esta realidad la Universidad Pública consciente de las necesidades educativas en el área de la Ciudad de México, plantea una revisión profunda de las relaciones entre las ciencias y sus efectos fundamentalmente a través de la enseñanza y aplicación del método científico, así como un enfoque avanzado en la metodología educacional.

El carácter de la Universidad Pública exige una Organización que dé congruencia en el proceso de

enseñanza, aprendizaje, a las acciones Académicas - vínculos con el apoyo Administrativo y cultural. En este sentido es necesaria la elaboración del Manual General de Organización ya que es un producto de un proceso de reflexión, revisión y actualización de los objetivos, políticas, estructura orgánica y funciones, dentro de un marco normativo.

El proceso de análisis del documento mencionado en el capítulo anterior involucra a todos los órganos de la Universidad con el fin de aprovechar el conocimiento del mismo para el rediseño de la organización y el compromiso que se deriva de su participación como factores de cambio y actualización de la Universidad Pública.

El organograma estructural de la Universidad Pública (1), está basado en los objetivos Institucionales de la Universidad se puede apreciar que las Direcciones, Secretarías, Abogado General y Publicaciones se presentan bajo dependencia directa de la Secretaría General.

La comunicación del área administrativa con la Rectoría General se establece a través del Patronato Universitario. La línea principal de mando, parte de la Junta Directiva, el Colegio Académico y la Rectoría General y termina en las Unidades Universitarias.

El Organograma estructural del Patronato Universitario (2), profundizado en el área administrativa que está a cargo por el Patronato se puede apreciar:

- A Contraloría General y a Tesorería General bajo la dependencia de este y cada uno de los departamentos a su cargo.
- Al Departamento de Organización, Métodos y Programación bajo la dependencia de Tesorería y Contraloría General.

En el Organograma aparentemente no presenta ningún problema, pero si se realiza un análisis más profundo se puede apreciar que la Secretaría General tiene a su cargo toda la responsabilidad del cumpli-

miento de sus funciones en la Rectoría General, lo cual trae como consecuencia una carga de trabajo y concentración en la toma de decisiones que en un momento dado puede afectar el desarrollo y cumplimiento de las funciones de la Universidad. La Secretaría General haciendo un análisis de sus funciones debería desarrollar algunas actividades académicas pero sobre todo vigilar que se cumplan los procedimientos administrativos para llevar a cabo el objetivo principal de la Universidad que es impartir educación superior para lo cual considera necesario desconcentrar las dependencias que tiene bajo su responsabilidad tomando en cuenta las funciones de la misma.

La Rectoría General debería enfatizar más en lo relacionado a actividades académicas, en acordar con el Colegio Académico planes y programas de enseñanza para el logro de las actividades, así como mantenerse informado y vigilar que se cumpla con las funciones de cada Dependencia de la Universidad, pero principalmente de lo presupuestado, de los ingresos y egresos y no de cuestiones que para mi forma de ver deberían efectuarse en la -

Secretaría General como son las adquisiciones, servi  
cios administrativos, personal.

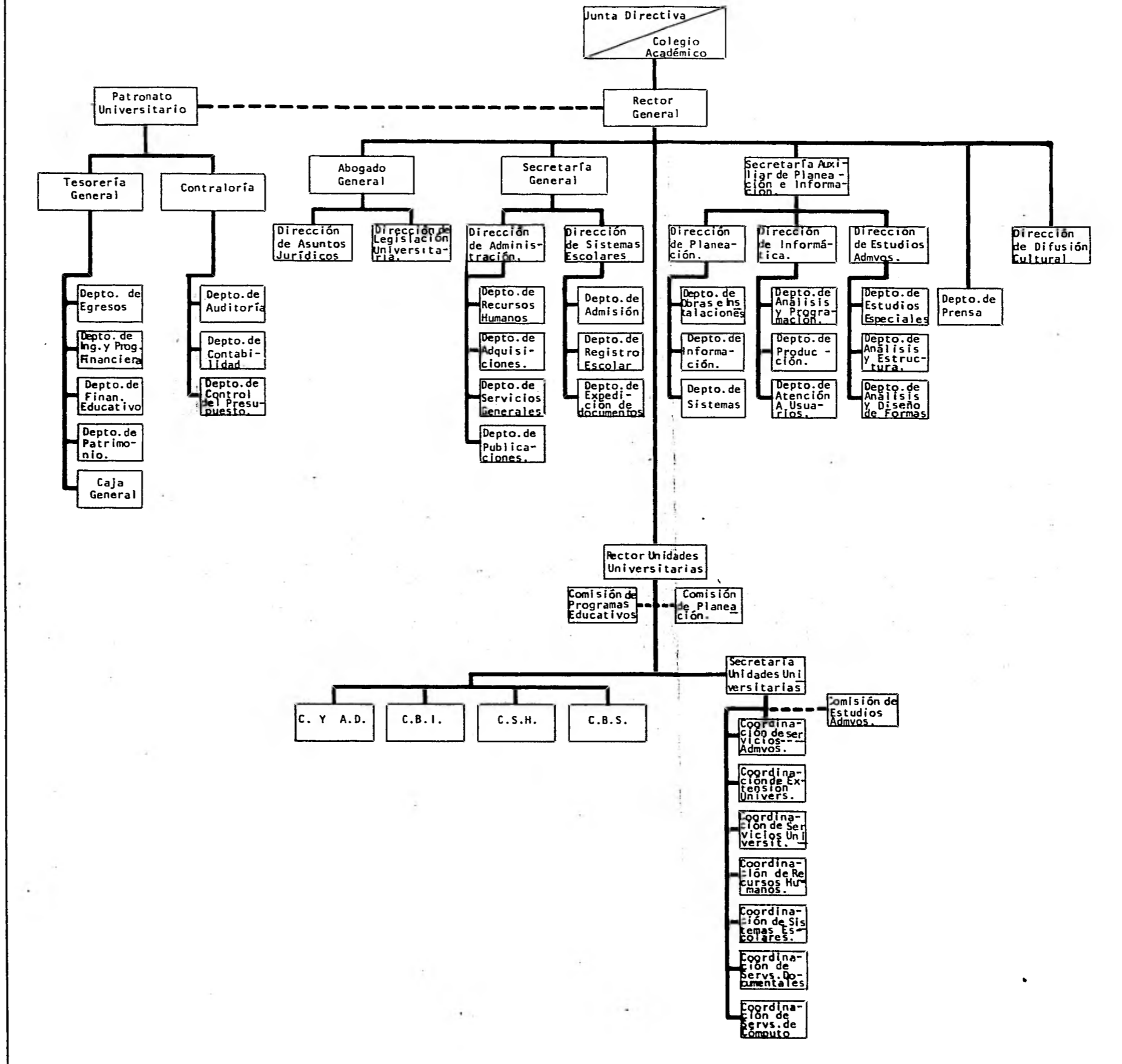
En lo referente al Organograma del Patronato Universitario y analizando las funciones del Patronato, su principal función o actividad sería la de vi  
gilar las inversiones, ingresos y egresos de la Universidad, así como presentar los proyectos de presupuestos anuales de los mismos, y no el de adquisiciones, servicios administrativos, considero que el Patronato tiene bajo su responsabilidad funciones que no le corresponden y desvirtúan, desorientan e interfieren en el cumplimiento de los objetivos de la Universidad. Otra situación y quizá la más importante - para este seminario de investigación es que Organización, Métodos y Programación, depende tanto de la Tesorería como de la Contraloría, lo cual trae como - consecuencia que haya discrepancias en los programas y funciones del mismo, no se cumpla la función y no se autoricen los manuales de Organización y de procedimientos en el tiempo justo para su implantación ya

tanto lo que difunde la Universidad como las publicaciones que efectúe la Secretaría Auxiliar de Prensa.

#### 4.2.- Propuesta de Reestructuración:

Una vez determinados los principales factores involucrados en los organogramas y funciones del Manual General de Organización en una Universidad Pública, procederá a la presentación de una propuesta de mejoramiento determinando los niveles de autorización, funciones y estructura orgánica propuesta y sería de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE UNA UNIVERSIDAD PUBLICA (PROPUESTA)



que tendrían que pasar a Tesorería, Contraloría, Patronato Universitario, a la Rectoría General y después a Junta de Rectores y Secretarios, lo cual impide que se efectúe la función más importante del Departamento. Coadyuvar al mejoramiento de los sistemas y procedimientos de la Universidad. El Departamento de Organización, Métodos y Programación, tiene una función muy importante por lo cual considero que debería depender de uno de los niveles más altos administrativamente y se lograría que la autorización, implantación, observancia de los manuales fuera la más rápida posible y apoyada en todos los aspectos para poder llevar a cabo el objetivo del Departamento y de los manuales que es el de orientar a los funcionarios y empleados en sus funciones y actividades que desarrollan, así como la mejor ejecución de las mismas.

La Secretaría Auxiliar de Difusión Cultural y de Prensa, deberían estar bajo la dependencia de la Rectoría General de acuerdo a sus funciones y no de la Secretaría General, ya que el Rector debe autorizar -



**ORGANOGRAMA PROPUESTA:**

En base al Organograma propuesto se puede - apreciar que la Secretaría General tiene bajo su dependencia a la Dirección de Sistemas Escolares y a la Dirección de Administración pasando del Patronato Universitario a la dependencia de la Dirección de Administración los Departamentos de Personal, Adquisiciones, Publicaciones y Servicios Administrativos - con el fin de lograr cumplir su objetivo prestar un mejor servicio a la comunidad Universitaria y a su vez lograr una mejor distribución de las funciones. La Secretaría General nada más tendría a su cargo estas dos Direcciones, las cuales dentro del ámbito de la Universidad en el aspecto administrativo y Académico son las más importantes ya que son la espina dorsal de una Institución Universitaria. La Dirección de Sistemas Escolares es importante por llevar a cabo el registro, control y la admisión de los estudiantes así como la Dirección de Administración lleva el registro, control y proporcionando los servicios necesarios para el mejor funcionamiento administrativo de la Institución y de sus trabajadores, por otro lado, se propone la creación de una Secretaría Auxiliar de Planeación e

Información la cual se encargaría de dar la asesoría necesaria a las distintas Dependencias de la Universidad en lo referente a planeación, informática, organización y métodos, así como la creación de sistemas académicos y administrativos que coadyuven a lograr el mejor funcionamiento de la misma. Las dependencias que estarían bajo su cargo sería la Dirección de Planeación que tendría como funciones principales estudiar la situación general del país en lo que se refiere a su desarrollo social, económico, tecnológico, cultural, etc., así como las políticas generales a nivel gubernamental en materia de Educación Superior y determinar en qué forma puede estudiar la Universidad Autónoma Metropolitana al desarrollo del país, basándose en los estudios anteriores, también tendría bajo su responsabilidad a la Dirección de Informática que tendría como principales funciones; recibir, atender y analizar las solicitudes de las dependencias de la Institución que requiera servicios de cómputo, así como la realización y diseño de nue-

vos sistemas en atención a las solicitudes presentadas coordinado con los usuarios de los mismos y por último la Secretaría Auxiliar de Planeación e Información tendrá a su cargo la Dirección de Estudios Administrativos la cual desarrollará las funciones de las Dependencias que integran la Institución y propondrá proyectos de organización (creación) y reorganización (modificación), también se encargaría de analizar los procedimientos y sistemas respectivos determinando si cada nivel de organización recibe la información necesaria para una efectiva y oportuna toma de decisiones y de la elaboración de los manuales de organización, procedimientos, etc., La Secretaría Auxiliar desarrollará una función muy importante y eficaz ya que será la relación ante la Junta de Rectores y Secretarios lo que podrá coadyuvar a la autorización de los proyectos, sistemas, procedimientos y adaptación de las funciones así como a la implementación de los mismos.

El Abogado General continúa dependiendo directamente del Rector ya que es el representante de la Universidad en todos los asuntos judiciales y de carácter legal, pero para poder llevar a cabo estas funciones es necesario la creación de dos Direcciones; la primera se llamará Dirección de Asuntos Jurídicos, la cual desarrollará las funciones de formular estudios, desahogo de consulta y realizar las acciones conexas que sean necesarias, para la interpretación y aplicación de la legislación Nacional, en actividades de la Institución, así como proyectar legalmente a la misma en lo referente a celebraciones de contratos, convenios, etc., la segunda sería la Dirección de Legislación Universitaria que tendría como funciones la de asesorar a la Comisión del Colegio Académico y a la Dependencia de las Instituciones sobre redacción y revisión de proyectos, atender consultas - respecto a la interpretación y aplicación de la Legislación Universitaria.

El Patronato Universitario designará a un Tesorero y un Contralor General, tomando en cuenta que su principal objetivo es obtener los ingresos y vigilar los egresos de la Universidad, quedaría estructurada de la siguiente forma:

TESORERIA GENERAL.- Tendría bajo su cargo - los departamentos: Egresos, Ingresos y Programación Financiera, Financiamiento Educativo, Patrimonio y Caja.

CONTRALORIA GENERAL.- Tendrá bajo su cargo los departamentos de Auditoría, Contabilidad y Control Presupuestal.

Se puede apreciar que el Departamento de Personal, Adquisiciones, Publicaciones y Servicios Administrativos, pasarán a depender de la Dirección de Administración la cual es creada para proporcionar los servicios administrativos para el mejor funcionamiento de la Institución y no que estuvieran bajo el cargo de el Patronato Universitario, el cual

hacía que las funciones se traslaparan unas con -  
otras perjudicando el funcionamiento y eficacia -  
que se puede lograr en esta Institución.

El Departamento de Prensa estará bajo la -  
dependencia directa del Rector General y a la Se-  
cretaría Auxiliar de Difusión Cultural cambiaría su  
nombre por Dirección de Difusión Cultural ya que es  
uno de los principales objetivos de la Institución,  
es necesario que se cree esta Dirección para que -  
pueda efectuar un mejor desarrollo de su función -  
que es la de diseñar los eventos culturales que con-  
tribuyan al fomento, investigación y difusión de -  
las manifestaciones culturales.

En cuanto a las funciones y estructura de -  
las Unidades Universitarias sería tema de otro Semi-  
nario de Investigación ya que cada una se maneja en  
forma independiente y bajo sus propios objetivos y  
funciones diferentes en cada una de ellas la cual se  
tendría que profundizar en otro estudio completamen-  
te diferente al tema de este Seminario.

En conclusión de este capítulo la estructura Orgánica propuesta para el Manual General de Organización sería de la siguiente manera:

- 1.0 Junta Directiva
- 2.0 Colegio Académico
- 3.0 Rector General
- 3.1 Dirección de Difusión Cultural
- 3.2 Departamento de Prensa
- 4.0 Secretaría General
  - 4.1 Dirección de Administración
    - 4.1.1 Departamento de Personal
    - 4.1.2 Departamento de Adquisiciones
    - 4.1.3 Departamento de Publicaciones
    - 4.1.4 Departamento de Servicios Generales
  - 4.2 Dirección de Sistemas Escolares
    - 4.2.1 Departamento de Registro Escolar
    - 4.2.2 Departamento de Admisión
    - 4.2.3 Departamento de Expedición de Documentos.



5.0            Secretaría Auxiliar de Planeación  
                 e Información

5.1            Dirección de Planeación

5.1.1        Departamento de Obras e Instala-  
                 ciones

5.1.2        Departamento de Información

5.1.3        Departamento de Sistemas

5.2            Dirección de Informática

5.2.1        Departamento de Atención a Usuarios

5.2.2        Departamento de Análisis y Diseño  
                 de Sistemas

5.2.3        Departamento de producción

5.3            Dirección de Estudios Administrativos

5.3.1        Departamento de Análisis de Estructu-  
                 ras.

5.3.2        Departamento de Estudios Especiales

5.3.3        Departamento de Diseño e Impresión  
                 de Formatos.

- 6.0            Abogado General
- 6.1        Dirección de Asuntos Jurídicos
- 6.2        Dirección de Legislación Universitaria
- 7.0            Patronato Universitario
- 7.1        Tesorería General
- 7.1.1    Departamento de Ejercicio Presupuestal  
                  de Egresos
- 7.1.2    Departamento de Ingresos y Programación  
                  Financiera
- 7.1.3    Departamento de Financiamiento Educativo
- 7.1.4    Departamento de Patrimonio
- 7.1.5    Caja General
- 7.2        Contraloría General
- 7.2.1    Departamento de Auditoría
- 7.2.2    Departamento de Contabilidad
- 7.2.3    Departamento de Control de Presupuesto

En las Unidades Universitarias la estructura Orgánica sería de la siguiente manera:

- 1.0 Consejos Académicos
- 2.0 Rectores de Unidad
- 3.0 Consejos Divisionales
  - 3.1 División de Ciencias y Artes para el Diseño
  - 3.2 División de Ciencias Básicas e Ingeniería
  - 3.3 División de Ciencias Biológicas y de la Salud
  - 3.4 División de Ciencias Sociales y Humanidades
- 4.0 Secretarías de Unidad
  - 4.1 Coordinaciones de Apoyo Académico y Administrativo

Las funciones que desarrollarían cada una de las Dependencias serían las similares a las mencionadas en el capítulo tercero salvo que cada una en el lugar que le corresponde por lo cual no considero que sería necesario anotar las funciones de cada dependencia ya

que en lugar de ser un seminario sería una enciclopedia.

Tomando en cuenta que la finalidad de este seminario es demostrar la importancia que tienen los manuales de Organización dentro de una Universidad Pública, es necesario destacar la necesidad de contar con manuales de Organización (de área y General) como un instrumento de trabajo capaz de coadyuvar a la optimización del aprovechamiento de los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros de una institución y el manual tendrá que cumplir con la traducción de la compleja realidad de una Institución Independiente de que sea pública, privada, etc., en donde se piensen responsabilidades, se eviten duplicidad de funciones y las decisiones fluyan de manera rápida y eficiente para el logro de los objetivos de cualquier Institución.

5.- Implicaciones Administrativas de la Propuesta de Reestructuración.

5.1.- Implicaciones

Las implicaciones Administrativas que pueden surgir con esta propuesta serían prácticamente cuatro y son:

- a) Implicaciones presupuestales: La creación de nuevas direcciones y otra secretaría, tendrían la inconveniencia de verificar el presupuesto autorizado, conocer si realmente el costo de cada una de las Dependencias propuestas van a coadyuvar en el logro de los objetivos de la Institución, esto trae como consecuencia que la Institución tenga modificaciones en su presupuesto, así como en la creación de mas áreas de trabajo, lo cual equivale a gastar fuertes cantidades de dinero, que aún cuando esté muy fundamentada la necesidad de crear estas

Dependencias traería como consecuencia un desequilibrio en el presupuesto autorizado para la Institución en ese año.

- b) La autorización del Colegio Académico, Junta Directiva, Rector General y Junta de Rectores y Secretarios para la reestructuración. La Autorización de la creación de estas Dependencias traería como consecuencia la necesidad de abrir plazas ver las implicaciones de costo, de funcionalidad, de materiales y de responsabilidad para la Institución, así como la observancia y cumplimiento en el desempeño de las funciones se puedan llevar a cabo correctamente, por lo tanto, hay que vender la idea tratando que esta sea lo más útil y práctica para lograr un mejor funcionamiento en la Institución. La fijación de políticas, normas y objetivos surgen por medio de esta idea, la

cual una vez convencidas las máximas autoridades de que puede funcionar, es necesario implementarla a la brevedad posible.

- c) La tercera implicación y quizá la más importante de todas es la de implementación de esta propuesta ya que una vez autorizada se tendrán que realizar los cambios en el Personal, la creación de puestos para poder llevar a cabo las funciones propuestas, buscar las personas idóneas para esos puestos, planear la forma de implementar lo más rápido posible la nueva estructura, buscar los materiales necesarios y detectar las principales fallas de funcionamiento de esta propuesta, principalmente fijar las normas de carácter legal y administrativo necesarias para llevar a cabo el proyecto, considerar todas las disposiciones administrativas para poder

llevar a cabo la misma y desarrollar las funciones planeadas para las dependencias de nueva creación y cambios de las otras, buscar la adaptación de las áreas físicas de trabajo.

- d) La adaptación de áreas físicas de trabajo:

Esta implicación es una de las más difíciles ya que la Universidad Pública cuenta con dos edificios en Rectoría General, en donde se encuentra el personal, esos edificios no son prácticamente de ella, lo cual trae como consecuencia se tenga que adaptar áreas físicas muy reducidas y sin las comodidades necesarias para el mejor desarrollo de trabajo del personal, es necesario hacer un estudio de la adaptación de áreas de trabajo para lograr que los puestos de nueva creación, así como cambios



en la estructura de la Institución y -  
funciones de acuerdo a las necesidades  
de los titulares de las Dependencias sea  
lo más cómodas posible y coadyuve al me  
jor funcionamiento de la misma.

5.2.- Ventajas y desventajas de los Manuales de Orga  
nización.

Las principales ventajas de los Manuales de -  
Organización son:

- a) Presenta una visión de la Institución
- b) Facilita la integración de las Dependencias al sistema total de la Universidad, al establecer formalmente las relaciones de colaboración entre los órganos.
- c) Propicia el adecuado aprovechamiento de los recursos humanos, tecnológicos, mate  
riales y financieros.
- d) Coadyuva a la ejecución correcta de las labores del personal y propicia la unifor

midad de trabajo en el mismo

- e) Proporciona la información teórica para la planeación del cambio Institucional.
- f) Orienta al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a la Universidad.
- g) Precisa las funciones encomendadas a cada Dependencia de la Universidad, para delimitar responsabilidades, evitar duplicidades y proporcionar así el mejor uso de los recursos disponibles.
- h) Permite el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo.

Desventajas de los Manuales de Organización.-

- a) La Universidad es una Institución muy dinámica, si no se actualiza el manual, cae en obsolescencia y no tiene ninguna utilidad.

- b) La imagen de los manuales no es buena ante el personal lo cual trae como consecuencia desinterés en ellos.
- c) La autorización de los mismos es muy lenta lo cual trae como consecuencia obsolescencia del mismo.
- d) Los manuales son costosos y las Instituciones no ven la utilidad de los mismos en relación al costo.

Como se puede apreciar las ventajas del Manual son de mucho mayor peso que las desventajas por lo que es necesario que existan dentro de todas las Instituciones Manuales de Organización, los cuales si se autorizan rápidamente y se mantienen actualizados, tendrán gran aceptación dentro del personal y se podrá llevar a cabo el objetivo del mismo, el de coadyuvar al mejor desempeño de las funciones de la Institución y el logro de los objetivos de la misma, y el costo de los mismos sería poco comparado con el -

beneficio que traerían los manuales de Organización dentro de una Institución como lo es una Universidad.

### 5.3.- Conclusiones y Recomendaciones.-

Los Manuales de Organización facilitan la administración de cada una de las Dependencias concebidas como subsistemas interdependientes y su adecuada ubicación en el sistema integral que es la Universidad, también es el resultado de un proceso de reflexión, revisión y actualización de los principales elementos organizacionales como son objetivos, políticas, funciones, estructuras y relaciones con otras Dependencias a la luz de su marco normativo, historia y perspectivas.

El Manual de Organización es una descripción ordenada de la situación actual de las Dependencias que permite realizar adaptaciones para responder a las exigencias del entorno social, además contienen información sobre la estructura orgánica de la Dependencia de la Universidad y las funciones de las mismas, así como sobre los sistemas de comunicación y

coordinación.

Dentro de la Universidad Pública el Manual de Organización es un instrumento de trabajo cuyo propósito general es optimizar el uso de los recursos humanos, tecnológicos, materiales y organizativos de la Universidad, para el cabal cumplimiento de sus atribuciones, objetivos, políticas, etc., también representa una radiografía de la realidad de la Institución; además contiene las atribuciones de la Dependencia y las facultades que ejerce el Rector General, los objetivos y políticas que animan el trabajo y la Organización interna.

Así podríamos seguir con las condiciones de la importancia de los manuales, pero considero que lo más importante es que el personal que trabaja en la Universidad utilice estos manuales para conocer donde está ubicada, cuales son las funciones que tiene a su cargo, cuales son las que desarrolla la Dependencia en donde está adscrito y lo más importante

que le sea de mayor utilidad a la Universidad para el conocimiento de sus funciones y para el mejor funcionamiento y logro de los objetivos que tiene fijada la misma.

Por último, se recomienda que las Dependencias encargadas de la elaboración de los manuales dependa directamente o en STAFF de la autoridad máxima para lograr que la autorización sea más ágil, así como la implementación de los mismos o en el último de los casos crear un procedimiento capaz de agilizar la autorización de los manuales, lo cual traerá como beneficio el reconocimiento del funcionamiento de estos y el mayor beneficio para los lectores del mismo.

'och.

BIBLIOGRAFIA

- LEY ORGANICA DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
- ADMINISTRACION DE COLEGIOS Y UNIVERSIDADES AMERICAN  
COUNCIL ON EDUCATION
- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.- GEORGE R. TERRY  
EDIT. C.E.C.S.A. 1971
- KOONT Y O'DONELL. CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA.-  
MC GRAW HILL 1973. ELEMENTOS DE ADMINISTRACION MO-  
DERNA.
- MANUALES ADMINISTRATIVOS (GUIA PARA SU ELABORACION)  
SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA, DIRECCION GENERAL DE  
ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS 1974.
- LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS PUBLI  
CAS. (MIGUEL DUHALT KRAUSS
- INFORMACION PARA INTEGRARSE AL MANUAL DE ORGANIZA-  
CION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA PARAESTATAL.- -  
( DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION, METODOS Y PROGRAMA-  
CION DE LA U. A. M. MAYO-1980).